

„Nordkirche mit neuen Horizonten“

Entwurf eines Gestaltungsweges zur Bearbeitung des synodalen Zukunftsauftrages

Hintergrund

Die Landessynode hat sich auf ihrer Tagung im November 2019 u. a. mit den Ergebnissen der Freiburger Studie zur Mitgliederprojektion auseinandergesetzt. Ausgehend hiervon wurde die Kirchenleitung um die Beratung konkreter Folgen und die zeitnahe Initiierung eines Prozesses gebeten, der

- a) eine Vergewisserung kirchlicher Kernaufgaben in Form einer Priorisierung von Zielsetzungen und Handlungsfeldern für die Nordkirche beinhaltet, die sowohl binnenkirchliche als auch gesellschaftliche Anspruchsgruppen beteiligt;
- b) notwendige personelle und sachliche Rahmenbedingungen hierfür benennt;
- c) eine grundlegende Positionierung zu Fragen der Mitgliedschaft und künftigen Finanzierungsformen vor dem Hintergrund der beschriebenen inhaltlichen und organisatorischen Schwerpunkte vornimmt und
- d) eine Überprüfung kirchenrechtlicher Regelungen und Normen mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit unserer Landeskirche gewährleistet.

Die Kirchenleitung nahm diesen Impuls in ihrer Sitzung am 22./23. November 2019 auf und beauftragte eine Arbeitsgruppe mit der Entwicklung eines entsprechenden Prozessdesigns. Der Arbeitsgruppe gehören an:

- die Landesbischöfin (Kristina Kühnbaum-Schmidt);
- fünf weitere Mitglieder der Kirchenleitung (Prof. Dr. Tilo Böhmann, Pastorin Bettina Hansen, Propst Dr. Karl-Heinrich Melzer, Malte Schlünz, Prof. Dr. Dr. Christoph Stumpf);
- die Präses der Landessynode (Ulrike Hillmann);
- der Vorsitzende des Finanzausschusses (Michael Rapp);
- der Präsident des Landeskirchenamtes (Prof. Dr. Peter Unruh);

Im Zuge der Beratungen wurden auch die weiteren Mitglieder des Bischofsrates eingebunden. Die Arbeitsgruppe legt mit dem folgenden Entwurf eines Gestaltungsweges ihren Abschlussbericht vor und schließt damit ihren Arbeitsauftrag ab.

Vorüberlegungen

Der im Folgenden dargelegte Entwurf eines Gestaltungsweges für einen Zukunftsprozess der Nordkirche orientiert sich am synodalen Auftrag, bezieht jedoch auch die zwischenzeitlichen Entwicklungen im Zuge der Corona-Pandemie mit ein. Er geht von drei Grundannahmen aus:

1. Ein Zukunftsprozess braucht Leitung: Kirchenleitende Instanzen sind dazu aufgerufen, Veränderungsprozesse mit Nachdruck voranzubringen, im Prozess integrierend zu wirken und ihre Überzeugung für Entwicklung durch beispielhaftes Vorgehen deutlich zu machen (z.B. bei der Realisierung von stabilisierenden Maßnahmen in ihrem unmittelbaren Einflussbereich).

2. Ein Zukunftsprozess braucht eine breite Basis: Die Legitimation von strategischen Entscheidungsprozessen erwächst in einem pluralistischen und föderalen System vor allem durch Beteiligung. Diese ist durch verbindliche und durchlässige Strukturen abzusichern. Der Gestaltungsweg ist primär für die landeskirchliche Ebene konzipiert. Ausdrücklich wird – in Anerkennung ihrer eignen Zukunftsprozesse – die Verständigung und Zusammenarbeit mit den Kirchenkreisen an den thematischen und organisatorischen Schnittstellen gesucht und gewollt. Erst durch diese dialogische Grundhaltung wird er dem Wesen der Nordkirche gerecht und kann nachhaltige Wirkungen entfalten.
3. Ein Zukunftsprozess braucht Innovationskraft: Innovationen sind in der Landeskirche breit verteilt. Sie müssen gefunden und gefördert werden. Motivierte Gestaltende sind auf finanzielle und gedankliche Spielräume angewiesen, um Energie in Innovation zu verwandeln. Ein Zukunftsprozess muss daher durch entsprechende Ressourcen und rechtliche Übergangsregelungen flankiert werden.

Maßgeblich für die Genese des Gestaltungsweges sind weiterhin die folgenden ausgewählten Beobachtungen zur Entwicklung der Nordkirche:

Es gibt immer weniger Menschen, die über den Status einer **formellen Mitgliedschaft** mit der Kirche verbunden sind. Für die Nordkirche wird ein Rückgang der Kirchenmitgliederzahlen von ca. 2 Millionen in 2019 auf ca. 855.000 in 2060 prognostiziert. Dies erzeugt u. a. die Frage, wie unsere Kirche auf diejenigen zugehen kann, die ihr nicht (oder nicht mehr) angehören. Im Vordergrund steht dabei weniger ein missionarischer Ansatz als die Suche nach Möglichkeiten der Öffnung und der Flexibilisierung von Bindungen an kirchliches Handeln.

Die zur Finanzierung kirchlichen Handelns zur Verfügung stehenden **Kirchensteuermittel** werden perspektivisch sinken. Die Freiburger Studie prognostizierte reale Einbußen von 55% bis zum Jahr 2060. Die Corona-Pandemie beschleunigt diese Entwicklungen.

Kirchen verlieren gefühlt an **öffentlicher Relevanz**. Gleichzeitig besteht der kirchenpolitisch formulierte Wille, dem Gemeinwesen helfend und dienlich zur Seite zu stehen, fort. Es gilt die veränderte und sich stetig verändernde Rolle von Kirche in der Gesellschaft zu beleuchten, um Perspektiven für eine zeitgemäße Identitätsformulierung entwickeln zu können.

Die **Diversität** von Räumen und Zeiten der Religionsausübung steigt. Damit verändern sich auch die Anforderungssituationen für Gemeinden und übergemeindliche Einrichtungen. Flächendeckend gleichartige Formen kirchlichen Lebens erscheinen wenig erstrebenswert. Ein Entdecken neuer Formen von Kirche ist wünschenswert und möglich. Gleichzeitig bedarf es einer dialogischen Verständigung zwischen Kirche und Diakonie zur jeweiligen Rolle im **Gemeinwesen**.

Kirchliches Handeln ist bislang primär auf personale und analoge Kommunikation ausgerichtet. Hinsichtlich konzeptioneller Ansätze für die Kommunikation des Evangeliums im **digitalen Raum** herrscht ebenso erheblicher Entwicklungsspielraum wie mit Blick auf ethische Implikationen einer digitalisierten Welt.

Vor dem Hintergrund des bereits erkennbaren Fachkräftemangels steigt der Bedarf an **Persönalförderung und -entwicklung**. Im Jahr 2030 wird die Nordkirche über 30% weniger Pastor*innen verfügen als in 2018. Bereits jetzt können in fast allen kirchlichen Berufsfeldern Stellen teilweise nicht mehr besetzt werden.

Im Zuge des gesellschaftlichen und kirchlichen Wandels verändern sich auch die Rolle und die Rahmenbedingungen ehrenamtlichen Engagements. Beteiligungsformate müssen möglichst passgenau, flexibel und partizipativ gestaltet sein, um Menschen zur Mitarbeit zu motivieren. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an im kirchlichen Umfeld ehrenamtlich Tätige. Insbesondere Leitungsaufgaben werden anspruchsvoller und zeitintensiver. Um ehrenamtliche Tätigkeiten in Kirche und Diakonie für die Zukunft attraktiv aufzustellen, erscheint eine fundierte und reflektierte Verankerung der **Engagementförderung** notwendig.

Zielsetzungen

Übergeordnetes Ziel ist es, die Nordkirche so aufzustellen, dass sie langfristig mit weniger Ressourcen ihre Aufgaben erfüllen und gleichzeitig durch innovatives Handeln neue Spielräume generieren kann. Dieser Grundgedanke wird in fünf Horizonten aufgegriffen:

1. **Der Grundlagenhorizont:** Beschreibung theologischer Leitsätze für die Entwicklung der Nordkirche sowie Positionierung zu Fragen der Mitgliedschaft in der Gemeinschaft der Landeskirchen
2. **Der Gestaltungshorizont:** Klärung kirchlicher Kernaufgaben und Verständigung darüber, wer sie auf welcher kirchlichen Ebene wahrnimmt im Hinblick auf wirkungsorientiertes und ressourcenschonendes Handeln
3. **Der Ressourcenhorizont:** Benennung notwendiger personeller und sachlicher Rahmenbedingungen; Erkunden von Möglichkeiten der Finanzierung und Einsparung
4. **Der Regulationshorizont:** Überprüfung kirchenrechtlicher Regelungen im Hinblick auf ein ausgewogenes Maß von Regulation und Ermöglichung kirchlichen Handelns
5. **Der Innovationshorizont:** Schaffung von Spielräumen für die Weiterentwicklung kirchlichen Lebens

Gestaltungsweg

Der Gestaltungsweg ist in fünf Phasen unterteilt, die insgesamt einen Zeitraum von Januar 2020 bis Pfingsten 2022 abbilden. Phase 1 wurde durch die Bildung der AG Zukunft in Kraft gesetzt, so dass in den Ausführungen hierzu bereits erste Arbeitsergebnisse dargestellt werden können.

Phase 1	Interne Verständigung	Jetzt bis Dezember 2020
<p>Die AG Zukunft erarbeitet zur internen Klärung Ausgangspunkte und Zielvorstellungen für den Zukunftsprozess (erledigt; siehe oben) sowie Vorschläge für eine geeignete Koordinationsstruktur (siehe unten). Die Rollen der zu beteiligenden Einheiten werden beschrieben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Landessynode: Auftraggeberin • Kirchenleitung: Projektträger mit Letztverantwortung • Koordinierungsgruppe: Koordination der einzelnen Prozessphasen • Organisationsteam: operative Begleitung des Prozesses <p>Ein Gestaltungsplan, der die unterschiedlichen Phasen des Prozesses ausdifferenziert wird durch die AG Zukunft entworfen. Die Kirchenleitung entscheidet abschließend über das Design des Gestaltungsweges (inkl. Art und den Umfang entsprechender Beteiligungsprozesse) sowie das für diesen zur Verfügung gestellte Budget. Sie mandatiert die Koordinie-</p>		

rungsgruppe. Die Kirchenleitung und die AG Zukunft sind durch Informations- und Feedbackschleifen miteinander verbunden.

Das Organisationsteam wird durch die Koordinierungsgruppe aktiviert.

Im Anschluss daran werden aus dem Fundus der Zielhorizonte Impulsfragen/-themen für die Beteiligungsphase ausformuliert.

Phase 2	Beteiligung	Jan. 2021 – Jan. 2022
<p>Die Beteiligungsphase dient der Formulierung von mittelfristigen Gestaltungsmöglichkeiten für die Nordkirche vor dem Hintergrund absehbarer finanzieller und struktureller Entwicklungen sowie sich verändernder theologischer Perspektiven.</p> <p>Sie wird mit einem Impuls der Koordinierungsgruppe zu Ausgangslage, Grundhaltung und Zielsetzungen eröffnet. Danach gibt es die Möglichkeit, aus der Arbeit heraus neue Fragen zu generieren, die durch die eigene oder durch andere Gruppen bearbeitet werden können. Die Arbeit erfolgt in vier Ebenen. Es wird möglichst auf vorhandene Strukturen zurückgegriffen:</p> <div data-bbox="443 936 1050 1541" style="text-align: center;"><p>Das Diagramm zeigt vier quadratische Boxen, die in einem 2x2-Raster angeordnet sind. Die Boxen sind durch graue Pfeile verbunden, die von den Boxen nach außen zeigen. Die Boxen sind beschriftet mit: Landeskirche (oben links), Kirchenkreise (oben rechts), Kirchengemeinden / Interessierte (unten links) und Fachgruppen (unten rechts).</p></div> <p>1. Landeskirche:</p> <ul style="list-style-type: none">• Format: Arbeitsgruppe bestehend aus den stellv. Vorsitzenden der KL, den Vizepräsidenten des Landeskirchenamtes, der Vorsitzenden der Gesamtkonferenz der Hauptbereiche und ihrem Stellvertreter, den weiteren Mitgliedern des Präsidiums der Landessynode, zwei ehrenamtlichen Mitgliedern aus Kuratorien bzw. Synodenausschüssen)• Federführung: stellv. Vorsitzende der Kirchenleitung• Diskussionsgegenstand (u. a.): Zusammenspiel landeskirchlicher Funktionselemente;		

Schnittstellengestaltung zu Kirchenkreisen und Diakonie; Teilhabe der Landeskirche am Verkündigungsauftrag (z.B. über landeskirchliche Dienste und Werke); Innovations- und Einsparpotenziale

2. Kirchenkreise:

- Format: Sprengelkonvente ergänzt durch Mitglieder der Koordinierungskommissionen und der Kirchenkreisträte
- Federführung: Bischöf*innen im Sprengel
- Diskussionsgegenstand (u. a.): bisherige Erkenntnisse und ausgeworfene Fragen aus den kirchenkreislichen Zukunftsprozessen; Schnittstellengestaltung zu Landeskirche, Kirchengemeinden und Diakonie; gemeinsame Themen und Kooperationsmöglichkeiten; Innovations- und Einsparpotenziale

3. Fachgruppen:

- Format: Nutzung bestehender Ausschüsse, Arbeitsgruppen und Gremien von Kirchenleitung, Landessynode und Landeskirchenamt (z.B. Digitalisierungsausschuss, Finanzausschuss, Teilhabeausschuss, etc.)
- Federführung: jeweils Vorsitzende
- Diskussionsgegenstand: Gestaltungsoptionen kirchlicher Arbeit aus der Perspektive des jeweiligen Schwerpunktthemas; Innovations- und Einsparpotenziale
- Anmerkung: Weitere Fachgruppen können nach Bedarf eingesetzt werden, wenn neue Fragestellungen nicht in bestehenden Formaten bearbeitet werden können. Die Koordinierungsgruppe entscheidet in Abstimmung mit der Kirchenleitung welche Themen wann an welche Fachgruppe zur Bearbeitung überweisen werden.

4. Kirchengemeinden und Interessierte:

- Format: offener Beteiligungsprozess (primär online), ggf. ergänzt durch öffentliche Diskursräume (als dezentraler Kirchentag) zu zentralen Themen, neuen Formen der Verkündigung (Einbindung externer Expert*innen)
- Moderation: Organisationsteam in Kooperation mit Kommunikationswerk
- Diskussionsgegenstand: Kirchenbilder

Die Arbeitsgruppen nach 1. bis 3. entwerfen eine Zukunftsvision der Nordkirche für ihr Themenfeld. Dazu analysieren sie die Ist-Situation im Hinblick auf ihre Stärken und Schwächen, benennen Herausforderungen und Klärungspunkte auf dem Weg zur Realisierung ihrer Zukunftsvision und definieren die zentralen Mehrwerte/Wirkfaktoren des veränderten Modells.

Über Sitzungstaktung, Form der Zusammenarbeit sowie eine etwaiges Hinzuziehen weiterer Expert*innen entscheiden die Arbeitsgruppen selbstständig. Das Organisationsteam sorgt für die Sitzungslogistik.

Die Arbeitsgruppenphase ist zeitlich befristet und mit einer Ergebniserwartung versehen (Erkenntnissammlung von ca. 4 Seiten nach vorgegebenem Raster und Kategorien).

Um im Rahmen der Beteiligungsphase zu innovativen und zugleich umsetzbaren Ergebnissen zu gelangen erscheint es hilfreich, eine gemeinsame Ausgangsbasis zu schaffen (z.B. anhand der o. g. Beobachtungen). Auch bietet sich die Organisation einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung (analog oder digital, ggf. per Videospot) mit Leitungsbeteiligung an, um

- ein vergemeinschaftetes Problembewusstsein zu erzeugen (inkl. bestehender Ein-

- sparnotwendigkeiten),
- die Relevanz des Prozesses deutlich zu machen,
- diesen mit den bereits laufenden Zukunftsprozessen der Kirchenkreise ins Verhältnis zu setzen und
- eine motivierende Ausgangsstimmung zu erzielen („Spielräume“ und „Gestaltungsmöglichkeiten“)

Der Entwurf geht davon aus, dass sich Orientierung in einer Zukunftsdebatte vor allem über maximale Prozesstransparenz herstellen lässt. Während der Beteiligungsphase wird daher ein großes Augenmerk auf institutionalisierte Zwischenvergemeinschaftungen gelegt. Diese entstehen u. a. durch

- inhaltliche Verzahnung der Arbeitsgruppen (z. B. Teilen von Zwischenergebnissen bzw. Klärungspunkten),
- regelmäßige Statusberichte an die Koordinierungsgruppe und die Kirchenleitung,
- eine gemeinsame Wissensplattform sowie
- eine enge Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit (um Zwischenergebnisse prägnant zu formulieren und den Wandel im Prozess erlebbar zu machen.

Phase 3	Integration	Mrz. 2021 – Apr. 2022
<p>Die (Zwischen-) Ergebnisse der Beteiligungsphase werden von der Koordinierungsgruppe gesichtet und mit den eigenen Einsichten aus der 1. Phase abgeglichen. Erkenntnisse und offene Fragen werden gebündelt und in die Arbeitsebene zurückgespielt. Es erscheint dabei wichtig, auch den Außenblick immer wieder einzufordern und damit die Berücksichtigung von Gegenpositionen zu institutionalisieren (z. B. durch Einbindung externer Expert*innen, der Mitarbeitenden- und Pastorenvertretung, der Beauftragten für Geschlechtergerechtigkeit oder der theologischen Fakultäten).</p> <p>Die Koordinierungsgruppe verständigt sich auf einen Katalog von Impulsen, der mit den erforderlichen Haushaltssicherungsmaßnahmen abgeglichen wird. Die Sammlung ist dynamisch angelegt, d. h. entscheidungsreife Punkte können der Kirchenleitung bereits im laufenden Verfahren als Einzelvorlagen zur Beschlussfassung vorgelegt werden.</p> <p>Darüber hinaus ist zu entscheiden, ob der Landessynode die Bildung eines Innovationsfonds vorgeschlagen werden soll, der die Umsetzung von Zukunftszielen sichert.</p>		

Phase 4	Wegbereitung	Jul. 2021 – Pfingsten 2022
<p>Die Koordinierungsgruppe verständigt sich mit dem Landeskirchenamt über notwendige rechtliche Veränderungen zur Umsetzung der Impulse. Die Kirchenleitung diskutiert und verabschiedet die Vorlagen so, dass die Landessynode im Rahmen ihrer Frühjahrstagung 2022 entscheiden kann, was mittelfristig verändert werden sollte.</p> <p>Erste Schritte in die nächste Dekade der Nordkirche werden vorbereitet.</p>		

Phase 5	Umsetzung	ab Pfingsten 2022
<p>Zum Zeitpunkt der Jubiläumsfeierlichkeiten zu Pfingsten 2022 sollte feststehen, welche Reformmaßnahmen die Landessynode über das Jahr 2022 beschließt, die die Nordkirche mit neuen Horizonten ihr zweites Jahrzehnt führen können. Koordinierungsgruppe und Organisationsteam beenden ihre Arbeit. Die Verantwortung für alle weiteren Entscheidungen liegt bei der Kirchenleitung und der Landessynode.</p>		

Koordinationsstruktur

Für die Gesamtkoordination des Prozesses wird eine **Koordinierungsgruppe** gebildet. Diese sollte die unterschiedlichen Elemente der landeskirchlichen Ebene berücksichtigen und eine Verknüpfung zu den Zukunftsprozessen der Kirchenkreise ermöglichen. Folgende Zusammensetzung wird vorgeschlagen:

- Präses der Landessynode (Hillmann)
- Vorsitzende der Kirchenleitung (Kühnbaum-Schmidt)
- zwei ehrenamtliche Mitglieder der Kirchenleitung (N.N., N.N.)
- Präsident des Landeskirchenamtes (Unruh)
- Vorsitzender Finanzausschuss (Rapp)
- Vorsitzender Rechtsausschuss (Greve)
- propstliches Mitglied der Kirchenleitung (Melzer)

- ständiger Gast: Kommunikationsdirektor (Birgden)

Zu den **Aufgaben** der Koordinierungsgruppe zählen die allgemeine Begleitung und Koordination des Projekts, die Rückkopplung mit den Zukunftsprozessen der Kirchenkreise, die Berichterstattung an die Kirchenleitung als Projektträgerin sowie die Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen. Sie führt weiterhin Aufsicht über das Organisationsteam. Die Koordinierungsgruppe bestimmt ein*n Sprecher*in. Die **Geschäftsführung** wird einem Mitglied des Organisationsteams übertragen.

Zur operativen Unterstützung der Koordinierungsgruppe wird ein **Organisationsteam** gebildet. Dieses übernimmt erweiterte Geschäftsführung für den Prozess, aktiviert und begleitet die Arbeitsgruppen, organisiert den offenen Beteiligungsprozess sowie die digitale Wissensplattform, führt Ergebnisse der Beteiligungsphase zusammen und gibt regelmäßige Statusberichte an die Koordinierungsgruppe.

Vor dem Hintergrund der fachlichen und strukturellen sowie des zu erwartenden Umfangs der Aufgabe wird für das Organisationsteam die folgende Zusammensetzung vorgeschlagen:

- ein*e Mitarbeitende*r aus dem Büro der Kirchenleitung
- ein*e Mitarbeitende*r aus der Institutionsberatung der Nordkirche
- ein*e Mitarbeitende*r aus dem Landeskirchenamt
- jeweils ein*e Mitarbeitende*r aus den Bischofskanzleien
- ein*e Mitarbeitende*r aus dem Öffentlichkeitsarbeitsbereich
- Sekretariatskapazität

Die erforderlichen Stundenanteile sowie die erforderlichen Sachmittel sind gesondert zu berechnen.

Das Organisationsteam kann auf versierte Moderatorinnen und Moderatoren aus dem Bereich der Nordkirche (Kirchenkreise und Institutionsberatung) zurückgreifen. Als kritische Freunde stehen die ursächlich für das Design des Gestaltungsweges zuständigen Dres. Ahme und Höver weiterhin für Beratungen und Klärungen zur Verfügung. Eine professionelle externe Prozessberatung kann zur kritischen Begleitung hinzugezogen werden.

Der Prozess im Überblick

