

# „Nordkirche der Zukunft“

---

## Impulspapier des Landeskirchenamts

### zum Anstoß einer Diskussion über die zukünftige Entwicklung der Nordkirche

Oktober 2019

#### 0 Vorbemerkung

#### 1 Aufgabe und Ziel

#### 2 Zukunft der Nordkirche – Grundannahmen

##### 2.1 Theologisch-ekklesiologische Grundannahmen

##### 2.2 Organisationstheoretische Grundannahmen

###### 2.2.1 Nordkirche als Körperschaft öffentlichen Rechts

###### 2.2.2 Zuordnung kirchlicher Verwaltung (zentral / dezentral)

###### 2.2.3 Produktive Verbindung von alt und neu

###### 2.2.4 Klare Erkennbarkeit des kirchlichen Profils

###### 2.2.5 Eine Kultur des Aufbruchs / „Erprobungsräume“

###### 2.2.6 Bewertung Kirchlicher Aktivitäten

###### 2.2.7 Strukturfragen

#### 3 Zukunft der Nordkirche – Konkrete Perspektiven

##### 3.1 Perspektivwechsel

###### 3.1.1 Perspektivwechsel 1

###### 3.1.2 Perspektivwechsel 2

##### 3.2 Ideen zur Konkretion

###### 3.2.1 Zuordnung von zentralen und dezentralen Aufgaben

###### 3.2.2 Qualifizierte Präsenz von Kirche vor Ort und in der Fläche

###### 3.2.3 Kasualien: Kernaufgabe versus Dienstleistung

###### 3.2.4 Überprüfung aller Ebenen

#### **0 Vorbemerkung**

Die Präambel zur Verfassung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland formuliert den „Auftrag, das Evangelium in Wort und Tat zu bezeugen und Jesus Christus, den Gekreuzigten und Auferstandenen, als ihren einzigen Herrn zu bekennen. Dieses Bekenntnis ist ständig zu vergegenwärtigen und neu zur Geltung zu bringen.“

Das hier vorliegende Papier, das zunächst in einer kleinen Runde von Dezernenten erarbeitet und dann in diversen Runden aller Dezernentinnen und Dezernenten diskutiert und weiterentwickelt wurde, soll Impulse geben, in der Nordkirche die notwendigen Bedingungen, unter denen der Verkündigungsauftrag erfüllt werden kann, dauerhaft zu erhalten. Angesichts der sich verändernden gesellschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns sind hierfür eine Diskussion über Prioritäten und nachfolgend ein Prozess der Priorisierung erforderlich. Die Autorinnen und Autoren des Papiers haben sich keine Denkverbote auferlegt, sondern sind dem Grundsatz gefolgt: „Alles muss auf den Prüfstand, wenn man proaktiv die Zukunft der Nordkirche in den Blick nehmen will.“

Bei der Umsetzung dessen, was hier beschrieben ist, wird immer wieder die grundsätzliche Herausforderung deutlich werden, dass in der Nordkirche in protestantischer Vielfalt höchst

unterschiedliche Kirchenbilder gelebt und vertreten werden. Damit produktiv umzugehen und diese Vielfalt fruchtbar zu machen, ist Teil der Aufgabe, die Nordkirche in ihrer Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Wenn allerdings die protestantische Vielfalt dazu führt, dass selbst eine teilweise Verständigung über ekklesiologische Grundlagen, auf denen die Nordkirche beruht, nicht erzielt werden kann, dann steht die Durchführung eines Prioritätenprozesses grundsätzlich in Frage. Die Folge wäre, dass bei zurückgehenden Ressourcen einfach ein linearer Abbau nach formalen bzw. technischen Kriterien stattfindet und es erst dort zu wirklichen Veränderungen kommen würde, wo die Ressourcen tatsächlich erschöpft wären. Eine denkbare Alternative wäre lediglich, dass sich Interessen von Einzelnen oder bestimmten Gruppen durchsetzen.

Im Bewusstsein dieser Aporie geht dieses Impulspapier von bestimmten Grundannahmen über „Kirche“ aus (s.u. S.3ff), die die einzelnen Anregungen prägen. Trotzdem werden keine fertigen und ausgereiften Lösungsvorschläge und Konzepte vorgelegt, sondern Denkanstöße formuliert, die weitere Überlegungen und Beratungen anregen sollen. Ergebnis eines nordkirchlichen Prioritätenprozesses können also auch gänzlich andere Entscheidungen als die hier getroffenen sein. Aber die Dezernentinnen und Dezernenten des Landeskirchenamtes sind der Meinung, dass auf jeden Fall klare, inhaltlich und theologisch begründete Entscheidungen getroffen werden müssen, wie mit den absehbaren Entwicklungen umgegangen werden soll.

## **1 Aufgabe und Ziel**

Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland will proaktiv auf absehbare Entwicklungen reagieren wie:

- den Rückgang ihrer Mitgliederzahlen;
- den Rückgang der Zahl der hauptamtlich Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst sowie den Fachkräftemangel in anderen Bereichen kirchlicher Arbeit;
- den Rückgang der Kirchensteuer, der die Frage nach anderen Finanzierungsmöglichkeiten verstärkt aufwirft;
- die Veränderungen in Gemeinden und übergemeindlichen Einrichtungen sowie
- die Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld.

Hierbei geht es nicht nur um das Aufzeigen von Einsparpotentialen im jetzigen organisatorischen und rechtlichen Rahmen, sondern um eine grundsätzliche Transformation der Nordkirche. Ergebnis und Gewinn dieser Transformation wird aller Voraussicht nach eine an der Abwägung von Aufgaben und Ressourcen orientierte Struktur und eine sichtbare inhaltliche Ausrichtung sein, die zur Mitarbeit und zum Engagement in der Kirche und für die Kirche motiviert. Zu den grundsätzlichen Überlegungen gehört auch die kritische Frage, welche Arbeitsfelder und Arbeitsweisen wir unbedingt brauchen, weil sie im Sinne einer Konzentration auf das Notwendige, die Erfüllung des Verkündigungsauftrages, unabdingbar sind, und welche Bereiche kirchlichen Handelns abgebaut werden müssen. Im Kern geht es dabei um Entlastungsmöglichkeiten, nicht (nur) um Effizienzsteigerung

In anderen evangelischen Landeskirchen werden bereits ähnliche Prozesse durchgeführt<sup>1</sup>.

Das Landeskirchenamt hat bereits während des Prozesses der Aufgabenkritik sowie aus Anlass der Diskussion über das Ausbleiben der Ausschüttungen aus der „Stiftung Altersversorgung“ Überlegungen zur „Nordkirche der Zukunft“ angestellt. Folgende Fragen haben sich als grundlegend erwiesen:

---

<sup>1</sup> Vgl. beispielsweise den Impuls aus der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern: „Profil und Konzentration – Zeugnis geben von der Liebe des menschengewordenen Gottes“ vom 29. März 2019.

- Wie können bei zurückgehenden kirchlichen Einnahmen und Mitgliederzahlen in der Nordkirche die Möglichkeiten der Evangeliumsverkündigung in Wort und Tat erhalten bzw. neu geschaffen werden?
- Welche organisatorischen bzw. institutionellen Rahmenbedingungen sind dazu notwendig?
- Wie treffen wir Entscheidungen, wenn kein Konsens über (inhaltliche) Prioritäten zu erzielen ist?
- Welche Maßnahmen kommen in der kurz- und mittelfristigen Perspektive in Betracht, welche langfristig mit einer Gesamtperspektive?

Bei aller Notwendigkeit, auf die absehbaren Entwicklungen zu reagieren und nach Antworten auf die aufgeworfenen Fragen zu suchen, muss die emotionale Lage, die die Veränderungsprozesse begleitet, im Blick bleiben: Was vielen am Herzen lag und liegt, scheint für andere nicht mehr oder noch nicht von Interesse zu sein. Werte innerhalb und außerhalb der Kirche haben sich verändert und werden sich weiter verändern. Der Traditionsabbruch in Bezug auf Kirche wird schmerzlich erlebt, vor allem, weil es nur wenig „Selbstwirksamkeitserfahrungen“ gibt: selbst gute und innovative Arbeit führt kaum zu Erfolgen im Blick auf Kirchenbindung und Glaubensüberzeugung (jedenfalls statistisch und in Zahlen). Damit stellt sich auch eine eminent theologische Frage: Verweigert mir Gott seinen Segen, wenn ich nicht sichtbare und messbare Ergebnisse vorweisen kann? In welchem Verhältnis stehen die Orientierung am Erfolg kirchlicher Arbeit einerseits und das Evangelium von Christus, dem Gekreuzigten und (zumindest vor den Menschen) Gescheiterten andererseits?

Der Trauer, der Verbitterung und den kontroversen theologischen Fragen muss in einer Weise Raum gegeben werden, dass nicht die Kräfte gelähmt werden, die nach Wegen suchen, wie die Nordkirche den Herausforderungen der Zukunft begegnen kann. Aus Nöten, die aus den Veränderungen in Gesellschaft und Kirche resultieren, sollten nicht vorschnell Tugenden gemacht werden – nicht alles, was da auf uns zukommt, ist gut und hilfreich. Zugleich ist auch nicht alles Neue eine Gefahr für bewährte Arbeitsweisen.

Nüchterner Realismus kann sich gut mit einer lebendigen Hoffnung auf das kommende Reich Gottes verbinden.

## **2 Zukunft der Nordkirche – Grundannahmen**

### 2.1 Theologisch-ekklesiologische Grundannahmen

Es sollen in der Nordkirche die Möglichkeiten der Evangeliumsverkündigung in Wort und Tat im Rahmen der jeweils aktuellen Gegebenheiten erhalten bzw. neu geschaffen werden. Die Überlegungen orientieren sich einerseits am Leitbild einer in der Mitte der Gesellschaft stehenden und allen Menschen offen und offensiv auftretenden Kirche, die sich nicht in Nischen und Milieus zurückziehen will.

Andererseits will sich diese Kirche in großer ökumenischer Offenheit an den evangelisch-lutherischen Grundprinzipien, dessen was die Beziehung zum dreieinigen Gott ausmacht, nämlich allein Christus, allein die Gnade, allein der Glauben, allein die Schrift, ausrichten und eine selbstvergewissernde Grundhaltung einüben, die sich auf die Gnade Gottes angewiesen weiß.

Nach einem Prozess der Priorisierung werden vor allem die Aufgaben das Leben der Nordkirche bestimmen, die den folgenden Wesensäußerungen des Kircheseins entsprechen:

- martyria – Wahrheitsbezug der Kirche (Verkündigung)
- leiturgia – Gottesdienstbezug der Kirche (Feier)
- diakonia – Gesellschaftsbezug der Kirche (Politik)
- koinonia – Heimatbezug der Kirche (Gemeinschaft)

Zu den Zukunftsperspektiven der Nordkirche gehört wesentlich der Prozess einer Interkulturellen Öffnung (IKÖ Prozess). Alle Bereiche kirchlichen Handelns werden in besonderer Weise dafür sensibilisiert, kulturelle, ethnische und nationale Grenzen des Kirche- und Gemeindeseins zu überwinden. Eine Kultur des Willkommens gegenüber Christen anderer Sprache und Herkunft verändert das Gesicht unserer Kirche bis in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinein und hilft bisherige Milieugrenzen zu überwinden.

## 2.2 Organisationstheoretische Grundannahmen

### 2.2.1 Nordkirche als Körperschaft des Öffentlichen Rechts

Die Verfasstheit der Nordkirche als Körperschaft öffentlichen Rechts bildet den rechtlichen Rahmen, in dem ein zukünftiges Leitbild umzusetzen ist. Diese rechtliche Grundlage garantiert eine solide Verankerung in der Gesellschaft und ein stabiles Verhältnis im Gegenüber zum und im Miteinander mit dem Staat, sie hat ganz überwiegend positive Auswirkungen und sollte als Grundsatz bei allen Überlegungen zu eventuellen organisatorischen Veränderungen erhalten bleiben.

### 2.2.2 Zuordnung kirchlicher Verwaltung (zentral / dezentral)

Davon unberührt ist die Feststellung, dass aus der dezentralen Binnenstruktur der Nordkirche (Kirchengemeinden und Kirchenkreise als unabhängige Körperschaften mit weitreichendem Selbstbestimmungsrecht) Spannungen und Ineffizienzen resultieren. Die Überprüfung dieser Struktur wird bei knapper werdenden Ressourcen erhebliche Relevanz gewinnen. Außerdem wird in Zukunft die kritische Prüfung bestehender Handlungsfelder am Kriterium „Zentralisierung vs. Dezentralisierung“ mit dem Ziel der Vermeidung von Doppelstrukturen noch wichtiger werden. In diesem Zusammenhang muss das Prinzip der Subsidiarität neu akzentuiert werden.

### 2.2.3 Produktive Verbindung von alt und neu

Die eigentliche Herausforderung der künftigen Entwicklung von Kirche besteht darin, die beiden Aspekte Konzentration auf das Wesentliche und Initiativen der kreativen Neuerfindung von Kirche (Offenheit / Orientierung an Grundprinzipien) auch in ihren Ambivalenzen miteinander zu verbinden. Denn diese beiden einander widerstrebenden Tendenzen dürfen in ihrem Gegenüber nicht zur Lähmung des Aufbruchs werden, die dann doch in dem zu vermeidenden, proportionalen Abschmelzungsprozess mit seinem „Dann eben alles weiter so, nur eben weniger!“ enden würde.

### 2.2.4 Klare Erkennbarkeit des kirchlichen Profils

Die zweite wichtige Frage für die zukünftige Entwicklung der Nordkirche ist: Was machen nur wir und niemand sonst? Welche Aktivitäten sind deutlich als „kirchlich“ bzw. geistlich oder christlich identifizierbar im Sinn der 6. These der Barmer Theologischen Erklärung: *„Der Auftrag der Kirche, in welchem ihre Freiheit gründet, besteht darin, an Christi Statt und also im Dienst seines eigenen Wortes und Werkes durch Predigt und Sakrament die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk“*? Was sind die Kriterien für diese Ausrichtung am „Unique Sellingpoint“ oder an der „primären Aufgabe“? Was dürfen wir nicht aufgeben, weil niemand außer uns dazu berufen ist? Welche Handlungsfelder/Themen werden von anderen gesellschaftlichen Gruppen (und dabei auch von Personen, die als Christinnen und Christen in unserer Kirche zuhause sind) wahrgenommen und vertreten?

### 2.2.5 Eine Kultur des Aufbruchs / „Erprobungsräume“

Ein weiterer Impuls ergibt sich aus der dynamischen Entwicklung der Gesellschaft, ständig öffnen sich neue Räume für kirchliches Engagement. Methodisch benötigt die Aufbruchshaltung, die damit ermöglicht, aber auch gefordert ist, grundsätzlich mehr Freiheit und weniger Reglementierung – denn vielfach ist unklar, was sich bewährt und was nicht. Neue Wege der Verkündigung

auszuprobieren und neue Orte kirchlicher Präsenz zu erobern, wird eine durchgängig notwendige „Grundhaltung des Aufbruchs“ sein müssen. Dabei bedarf es des Mutes, Versuche, die sich nicht bewähren, zu beenden. Diese Haltung und das entsprechende Vorgehen ist der Kern dessen, was in „Erprobungsräumen“ umgesetzt werden könnte.

#### 2.2.6 Bewertung kirchlicher Aktivitäten

Zusätzlich zur Orientierung an den genannten Punkten (Körperschaftsstatus, kirchliches Alleinstellungsmerkmal, Erprobungsräume etc.) kommen weitere formale Aspekte für die Bewertung kirchlicher Aktivitäten hinzu:

- Effizienz und Nachhaltigkeit  
Wie können wir mit Wenigen / Wenigem Viel / Viele erreichen (Zeit- und Kräfteffizienz)?  
Welche Veränderungen im Pastorinnen- bzw. Pastoren-Bild sind dabei nötig (z.B. durch konkrete Stellenbeschreibungen, stärkere Orientierung an Neigungen, Präsenz in sozialen Medien etc.)?  
Wie sind dabei die Grundsätze zukunftsorientierten Wirtschaftens nach nachhaltigen Gesichtspunkten (insbesondere hinsichtlich von Maßnahmen an Gebäuden, bei der Beschaffung, Mobilität und Kommunikation in einer Flächenkirche) zu berücksichtigen?
- Messbarkeit von Ergebnissen  
Wie können wir Ergebnisse angemessen dokumentieren?  
Kalkulieren wir ein, dass wir mit manchen Ergebnissen auch unzufrieden sind?  
Welche Ausstiegsszenarien gibt es bei Arbeitsfeldern, die keine guten Ergebnisse bringen?  
Es geht also auch um „Erfolg“, wobei klar ist: Was im Einzelnen als „Erfolg“ zu beurteilen ist und wo es angemessen ist, in kirchlichen Zusammenhängen nach „Erfolg“ zu fragen, bleibt umstritten. Als eine Denkkategorie ist „Erfolg“ aber unverzichtbar.
- Konzentration von Engagement und Arbeitskraft  
Wie können durch Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen (nur) an entscheidender Stelle Menschen qualifiziert eingesetzt werden?  
Müssen alle Anfragen an Kirche als Servicedienststelle mit gleicher Intensität von hoch qualifiziertem Personal bearbeitet werden? (z.B. Kasualien: Anpassung von Dienstleistung an den Bedarf)
- Agilität (insbesondere: Revidierbarkeit von Entscheidungen)  
Wie können wir durch die Konzentration von Finanzressourcen und die Gestaltung von Prozessen zur Erhöhung der Flexibilität (z.B. bei Arbeitsverhältnissen oder Gremienprozessen) kommen?

#### 2.2.7 Strukturfragen

Im Blick auf die gegenwärtige Grundstruktur der Nordkirche ist die Verortung der Aufgaben und der Finanzverantwortung zu überprüfen:

- Kirchengemeinden – Kirchenkreise – Landeskirche: Ist diese Dreigliederung in ihrer jetzigen Ausgestaltung noch zukunftsfähig?
- Diakonie: Klärung der Verhältnisse zu selbständigen diakonischen Organisationen – Verbindung durch Geld, Recht und / oder Themen?
- Ökumene: Klärung der Möglichkeiten der Zusammenarbeit (Konfessionen) und der Verbindungen (Nord-Süd)
- Innerkirchliche Subsysteme: KED, Stiftungen: Erfüllen die Strukturen ihren ursprünglichen Zweck? Entspricht die Ausstattung den gegenwärtigen Möglichkeiten und Erfordernissen?

### **3 Zukunft der Nordkirche – Konkrete Perspektiven**

#### 3.1 Perspektivwechsel

##### 3.1.1 Perspektivwechsel 1: Neue geografische und organisatorische Zuordnungen

Gegenüber den bisherigen Ansätzen bei organisatorischen Verbesserungen und strukturellen Eingriffen soll ein dreifacher Perspektivenwechsel erfolgen:

- von der Strukturfixierung zur Aufgabenorientierung;
- von weitgehend dezentraler Struktur zu einer veränderten Verteilung zentraler und dezentraler Aufgabenteilung;
- von einem Versorgungsdenken zu einem Ermöglichungshandeln, ohne dass Menschen und Bereiche abgehängt werden (Denken in Regionen);
- vom flächendeckenden Parochialprinzip zur relevanten Präsenz.

##### 3.1.2 Perspektivwechsel 2: Mitgliedschaft neu gedacht und begründet

Es ist bei den hier beschriebenen Perspektivwechseln bewusst eingeschlossen, dass es dafür möglicherweise zu Verfassungsänderungen und zu Veränderungen der kirchlichen Kultur kommen kann oder muss. Insbesondere ist es notwendig, eine neue Orientierung in der Frage der Mitgliedschaft zu entwickeln:

Das System einer Mitgliedschaft, die sich am Wohnsitz orientiert und mit einer Meldung bei einer kommunalen Behörde verbunden ist, ist weltweit ein sehr seltenes und in der besonderen Geschichte Deutschland begründetes System. Mitglied einer Gemeinde und Kirche wird man durch die Taufe, das muss als Prinzip an allererster Stelle stehen und darf durch keine organisatorische Gegebenheit relativiert werden.

Folgende Überlegungen ergeben sich daraus und darüber hinaus:

- Taufe ist der Eintritt in die Gemeinschaft der Gläubigen.
- Differenzierte Mitgliedschaftsformen erhöhen die Glaubwürdigkeit und die Sympathiewerte von Kirche.
- Nötig ist eine theologische Auseinandersetzung über das Verständnis von Zugehörigkeit zur Kirche und Kirchenmitgliedschaft.

#### 3.2 Ideen zur Konkretion

##### 3.2.1 Zuordnung von zentralen und dezentralen Aufgaben

Ausgehend vom Kriterium „Zentralität/Dezentralität“ (2.2.2) ließe sich folgende Zuordnung von Aufgaben denken:

a) *Zentrale*, d.h. Landeskirchliche Aufgaben sind insbesondere:

- Bearbeitung von Grundsatzfragen für Verkündigung und Ethik, in Kenntnis und im Kontakt mit gesellschaftlichen Akteuren aller Art als Weiterentwicklung der Nordkirche (Think-Tank) insbesondere in Zusammenarbeit mit Fakultäten und Konventen,
- Bearbeitung von religionsverfassungsrechtlichen Grundsatzfragen und gegenüber zu den Bundesländern (z. B. Denkmalpflege und Religionsunterricht),
- Leitung, verstanden als Organisation des Zusammenspiels zwischen dezentralen und zentralen Aufgaben, und strategische Entscheidungen,
- Finanzen und Vermögen,

- Ausbildung, Dienstrecht, Besoldung, Versorgung, Personalplanung der Pastorinnen oder Pastoren und der Hauptamtlichen; Personalangelegenheiten der landeskirchlichen Ebene, Rechtsetzung und Aufsicht,
- Gebäude,
- Entwicklung und Grundsatzfragen der funktionalen Dienste<sup>2</sup>,
- einheitliche Standards im Bereich EDV und digitaler Infrastruktur (inkl. automatisierbare Abläufe: Statistik, Mitgliederverwaltung u.a.),
- Austausch mit anderen Landeskirchen, Kirchen und Religionen,
- Initiierung von Meinungsbildungsprozessen,
- mediale Kompetenz und Methodik fortentwickeln je nach Bedarf, Multiplikatoren-schulung, Entwicklung von Mustern.

*b) Dezentrale Aufgaben (solche, die für gute Erledigung regionale Differenzierung brauchen) sind:*

- Methodik und Entwicklung von gemeinschaftsbildenden Formaten,
- Gebäude,
- Konzept, Begleitung und Entwicklung Ehrenamt,
- Formate und Gestaltung von Verkündigung,
- Aufsicht über Hauptamtliche,
- Personalplanung für die Hauptamtlichen,
- Evaluation und Qualitätskontrolle von Amtshandlungen,
- Seelsorge an dem dritten Ort – funktionale Dienste in Regionen,
- Stärkung (Finanzierung, Evaluation, Begleitung) der „gut funktionierenden Formen“, sei es Gemeinde, sei es eine Begegnungsstätte oder ein funktionaler Dienst.

*c) Ausgewählte Vorhaben, die die Orientierung an diesem Kriterium unterstützen:*

- Ermöglichung von alternativen Anstellungsträgerschaften<sup>3</sup>,
- Entwurf eines IT-Gesetzes,
- übergeordneter Innovationsfonds mit möglichst unbürokratischen Vergabekriterien/ Risikokapital für Experimente.

### 3.2.2 Qualifizierte Präsenz von Kirche vor Ort und in der Fläche

Ausgehend vom vierfachen Perspektivwechsel 1 (s.o. 3.1.1) bekommt das Kriterium „Sicherstellung von Präsenz“ eine hohe Bedeutung. Eine Kirche der Zukunft wird weiter nach Wegen suchen müssen, um im Leben von Menschen präsent zu sein, damit auch die Relevanz des Evangeliums für das Leben von Menschen möglichst unmittelbar zur Sprache kommen kann. Nun ist die Kirchengemeinde eine Institutionsform, die bisher durch das Parochialprinzip in besonderer Weise präsent ist – ein Alleinstellungsmerkmal unserer volkswirtschaftlichen Struktur im Vergleich zur weltweiten Ökumene, aber auch zu freikirchlichen Gemeinschaften in Deutschland. Diese Präsenz ist ein Schatz, der nicht vernachlässigt werden sollte und der nicht weiter erodieren darf. Eine solche Erosion geschieht durch sich immer weiter ausdehnende Verantwortlichkeiten (sowohl der haupt- als auch der ehrenamtlich Mitarbeitenden) in Folge von Gemeindefusionen oder Regionalisierungen. Deshalb ist darauf zu achten, die Präsenzqualität von Kirchengemeinden zu erhalten, indem ihnen regionale Vertretungsdienste und Verantwortlichkeiten erspart werden. Daraus ergibt sich möglicherweise ein Modell, nach dem die kirchliche Arbeit „vor Ort“ in zwei Organisationsformen geschehen könnte: a) in der Form „Kirchengemeinde am Ort“ (erweitert durch die Möglichkeit, Kirchspiele einzurichten) und b) in der Form „Bereich“.

---

<sup>2</sup> Funktionalen Dienste sind die in speziellen gesellschaftlichen Bereichen arbeitenden kirchlichen Einrichtungen oder/ und Pfarrstellen („Dienste und Werke“).

<sup>3</sup> Ein entsprechender Prozess läuft bereits.

a) Zur „Kirchengemeinde am Ort“:

- Es handelt sich um eine räumlich zusammenhängende Gemeinde.
- Die Zahl der Gemeindeglieder im Verhältnis zu Hauptamtlichen ist so bemessen und die Art der Gemeindegliederarbeit ist so gestaltet, dass ein hoher Standard an Beziehungsqualität gewährleistet werden kann.
- Die Gemeindeleitung wird durch den Kirchengemeinderat ausgeübt.
- Als Mitarbeitende stehen zur Verfügung: engagierte Pastorinnen oder Pastoren, Kirchenmusikerinnen oder Kirchenmusiker, Diakoninnen oder Diakone/ Gemeindepädagoginnen oder Gemeindepädagogen, Küsterinnen oder Küster, Bürokräfte und ggf. Mitarbeitende in Einrichtungen (z.B. Kitas o.ä.) oder ehrenamtlich Engagierte.
- Gebäude: Kirche, Gemeindehaus, Pastorat(e).....
- Arbeitsschwerpunkte sind: Gottesdienste, Lebensbegleitung durch Amtshandlungen, Unterricht, Seelsorge oder gemeinwesenorientierte Projekte.
- Der Kirchenmusik kommt eine besondere Bedeutung zu, ebenso wie der verantwortungsbewussten Gestaltung, Nutzung und Öffnung kirchlicher Räume.
- Dort, wo es funktioniert, können Kirchengemeinden am Ort in „Kirchspielen“ verbindlich zusammenarbeiten. Die Kirchengemeinderäte bleiben bestehen, sind aber gemeinsam in der Verantwortung, konkrete Entscheidungen für ihr Kirchspiel im Blick auf Pfarrstellen- und Gebäudeentwicklung, Profilbildung, Zusammenarbeit in den Arbeitsfeldern Kirchenmusik, Jugendarbeit, Seniorenarbeit etc. zu treffen.

b) Zum „Bereich“:

Es gibt Gegenden, in denen das flächendeckende Parochialsystem an seine Grenzen gekommen ist. Um eine Überdehnung der Form der „Kirchengemeinde“ zu verhindern, wird der Raum zwischen den „Kirchengemeinden am Ort“ bzw. Kirchspielen als ein „Bereich“ gestaltet.

Der Kirchenkreis trägt die unmittelbare Verantwortung für die kirchliche Arbeit in den „Bereichen“, d.h. er ist verantwortlich für alle Verwaltungsvorgänge, alle Gebäude, für alle kirchlichen Friedhöfe, für kirchliche Kitas u.ä. D.h. der Kirchenkreis ist die neue flächendeckende Größe, auf dessen Gebiet es dann auch noch Kirchengemeinden bzw. Kirchspiele gibt, in denen der Kirchenkreis im Sinne der Subsidiarität nicht unmittelbar verantwortlich ist. Im Fall der „Bereiche“ wird aus dem Kirchenkreis eine direkt an der Basis operierende Größe, die strukturell nicht in Konkurrenz zu den Kirchengemeinden/Kirchspielen tritt.

Der Kirchenkreis bildet hauptamtliche „Teams“ für kirchliches Handeln in den „Bereichen“. In diesen Teams ist versammelt:

- Verkündigungskompetenz, Pädagogische Kompetenz, (kirchen)musikalische Kompetenz, seelsorgerliche Kompetenz, Sozialraumkompetenz.
- Durch welche Berufsgruppen diese Kompetenzen erbracht werden, ist nicht von vornherein festgelegt. Die Anstellungsträgerschaft liegt beim Kirchenkreis – dies gilt nicht für Pastorinnen und Pastoren, für die weiterhin die landeskirchliche Ebene Anstellungsträger ist.

Das Team der hauptamtlich Engagierten wird ergänzt durch ehrenamtliche Engagierte.

- Es kann vor Ort weitere Gruppen mit begrenzten Aufgaben geben, z.B. eine Gruppe von Kita-Eltern, die einen Kindergottesdienst realisieren wollen, eine Gruppe von musikbegeisterten Jugendlichen, die einen Gospelchor gründen, eine Gruppe von Menschen, die sich um Flüchtlinge kümmern, eine Gruppe für Bibeltheater, Seniorinnen- bzw. Seniorenarbeit, Bildungs- und Kulturangebote, Sozialarbeit usw.

- Das Team erhält ein Budget für „kirchliche Arbeit“, das sich z.B. an der Einwohnerzahl im Einzugsbereich oder an der Anzahl von Projekten oder an einer bestimmten Infrastruktur orientiert (Zahl der Schulen, der Kitas, der Senioren- und Pflegeheime usw.). Die Aufsicht über das Team liegt bei der pröpstlichen Person. Das Team berichtet 1x jährlich dem KKR/der Synode.
- Die Frage nach originären Bereichsgremien ist zu klären (Stichwort: Selbstorganisation).
- Arbeitsprinzip: Exemplarisch arbeiten (Nicht den Versuch machen, den gesamten Bereich zu erreichen und zu bespielen). Da anfangen, wo Anknüpfungspunkte sind. Aufhören, wenn die Arbeit nicht mehr läuft. Aufwand und Erfolg dürfen ausdrücklich in ein Verhältnis gesetzt werden (Effizienz-Frage). Sich der eigenen Glaubensgrundlage bewusst sein und dadurch dialog- und kooperationsfähig werden.
- Der Kirchenmusik kommt eine besondere Bedeutung zu, ebenso wie der verantwortungsbewussten Gestaltung, Nutzung und Öffnung kirchlicher Räume.
- Bereitschaftsdienst für Seelsorge und individuelle Zuwendung (auch mobil/digital),
- Auch neue Aufgaben bzw. neue Methoden lassen sich in dieses Bild einzeichnen: so etwa eine interkulturelle Arbeit (im „Bereich“) in einer internationalen, mehrsprachigen Gemeinde oder neue Formen missionarischer Aktionen in einem städtischen Viertel.

Klärungsbedarf:

- Wie sehen die politischen Rechte dieser „Bereiche“ im Kirchenkreis (Finanzsatzung, Vertretung in der Synode und Kirchenkreisrat) aus.
- Wer bestimmt, ab wann eine Gemeinde nicht mehr „funktioniert“, sondern zu einem Bereich wird?
- Wie kann gewährleistet werden, dass die Mitsprache und die Beteiligung der Kirchenmitglieder und demokratische Strukturen der Gemeinschaft vor Ort erhalten bleiben, wenn sie nicht mehr in Gremienarbeit eingebunden und von dieser entlastet sind?

### 3.2.3 Kasualien: Kernaufgabe versus Dienstleistung

Sowohl bei Kirchengemeinden am Ort als auch in „Bereichen“ müssen neue Wege im Blick auf die Kasualien (weiter) bedacht werden:

- Kasualgottesdienste können gemeinde- und bereichsübergreifend in besonderen Formen stattfinden (Openair-Gottesdienste; ökumenische Gottesdienste, Tauffeste am See/Fluss, Konficamps).
- Weitere Professionalisierung des kirchlichen Kasualhandelns durch „Evangelische Kasualagenturen“ (Verschiedene Paketangebote, mit Raumvermietung, Caterer; mindestens: Hochzeitshotline und ein für Bestattungsinstitute gut zu erreichender Pool von dafür ausgebildeten Personen, bei denen die Anbindung an eine bestimmte Gemeinde in den Hintergrund tritt.)

Folgende Fragen sind zu stellen:

- Könnte man differenzieren zwischen denen, die einen persönlichen Kontakt zu einer Amtsperson haben und denen, die lediglich eine Amtshandlung von wem auch immer in Anspruch nehmen wollen?
- Wo überbewerten/ unterschätzen wir die seelsorgerliche und verkündigende Kraft von Kasualien?
- Kann es die Möglichkeit einer zentralen Annahmestelle für Anfragen nach Kasualien geben?

### 3.2.4 Überprüfung aller Ebenen

Unter der Maßgabe, dass die Existenz und das Portfolio sämtlicher Körperschaften und Einrichtungen der Nordkirche auf den Prüfstand kommen müssen, ergeben sich für den Bereich Leitung und Verwaltung aus den genannten Gesichtspunkten folgende Überlegungen:

#### *a) Landeskirchenamt*

Das Landeskirchenamt behält seine Funktionen: Dienstleistung, Aufsicht und Denkwerkstatt (s.o. 3.2).

Notwendig ist die Überprüfung

- der Struktur des Landeskirchenamts und der gegenwärtigen Allokation von Aufgaben und Ressourcen,
- der Standorte,
- einer möglichen Auslagerung von Arbeitsbereichen (z.B. Datenschutz, Rechnungsprüfungsamt),
- der Aufsichts- und Genehmigungstatbestände.

#### *b) Hauptbereiche („funktionale Dienste“)*

- Die Existenz von Hauptbereichen sowie ihre Anzahl und ihr Zuschnitt sind grundsätzlich zu überdenken. Damit und angesichts dessen, dass alle Teilbereiche auf den Prüfstand müssen, steht uns eine schwerwiegende Diskussion bevor. In Verbindung mit einer neuen Struktur des Landeskirchenamts sollte eine Anbindung an das Landeskirchenamt kein Tabu sein. Wobei natürlich klar ist, dass eine Verlagerung von Aufgaben von einer in die andere Organisationseinheit der Kirche nicht unbedingt Einsparungen erzielt. Aber es geht bei einem Perspektivprozess vor allem auch um sinnvolle Strukturen jenseits von Sparzielen, jedoch unter dem Gesichtspunkt der klaren Erkennbarkeit des kirchlichen Profils (s.o. S. 2 und 2.2.4).
- Funktionale Dienste werden zu Netzwerk- und Koordinationsstellen. In denjenigen Handlungsfeldern, die zurzeit auch durch Werke in den Kirchenkreisen bearbeitet werden, ist auf landeskirchlicher Ebene kein großes Werk nötig (Doppelstruktur). Die landeskirchliche Ebene übernimmt zukünftig nicht mehr als die Koordinierung, Netzwerkarbeit und den EKD-Kontakt. Themen- und Projektarbeit erfolgt in den Kirchenkreisen. Einzelne Kirchenkreise bearbeiten und verantworten Themen auch stellvertretend für andere Kirchenkreise und für die Gesamtkirche.

Alle genannten Einsparpotentiale für den Bereich Leitung und Verwaltung (LuV) werden nur dann relevant, wenn der Verteilungsschlüssel 45/55 zwischen LuV und den Hauptbereichen geändert wird. Anderenfalls kommen Entlastungen im Bereich der Hauptbereiche in LuV nicht an.

Die auf Beschluss der Verfassunggebenden Synode zugunsten der Kirchenkreise erfolgte Reduzierung der Zuweisungen des landeskirchlichen Anteils von 19,72% auf 18,72% des Gesamtkirchensteueraufkommens sollte revidiert werden.

#### *c) Kirchenleitung*

- Ein eigener Prozess der Aufgabenkritik ist notwendig. Dazu gehört auch die kritische Durchsicht der Gremien, an denen die Kirchenleitung Anteil hat. Ist die persönliche Teilnahme von Kirchenleitungsmitgliedern in allen diesen Gremien notwendig?
- Die operative Mitarbeit von Kirchenleitungsmitgliedern soll im angemessenen Maß geschehen, wobei der Schwerpunkt kirchenleitenden Handels in der strategischen Arbeit zu sehen ist.

- Der Bereich Presse und Öffentlichkeitsarbeit sollte umstrukturiert werden.
- Über die Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit von Einführungen, Verabschiedungen, Empfängen usw.
- sollte grundsätzlich nachgedacht werden.

*d) Bischöfliche Funktionen*

- Das nicht hierarchisierte Bischofsmodell ist inkl. des Aufgabenkatalogs zu überdenken.
- Die Anzahl der bischöflichen Personen sollte überprüft werden.
- Eine effiziente Arbeitsteilung wird durch klare Aufgabenteilung angestrebt.

*e) Landessynode*

- Können weniger Synodentagungen pro Jahr stattfinden? Kann Zeit durch Reduktion synodaler Entscheidungsbefugnisse (z.B. Namensgebung von Werken) eingespart werden?
- Kann die Größe der Landessynode (Mitgliederzahl) reduziert werden?
- Ergeben sich dadurch auch Nutzungsmöglichkeiten kircheneigener Tagungsorte?