

HORIZONTE⁵

Der Zukunftsprozess der Nordkirche



Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Zwischenergebnisse

Die Landessynode hat nach ihrem Thementag „Zukunft der Kirche“ im November 2019 die Kirchenleitung gebeten, einen Prozess zu initiieren, der die Zukunft der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Nordkirche) beschreiben und gestalten kann. Die Kirchenleitung hat diesen Impuls aufgenommen und den Zukunftsprozess Horizonte⁵ auf den Weg gebracht. Seit Anfang 2021 sind unter Beteiligung zahlreicher Akteur:innen sowie nach Anhörung vieler Expert:innen die nachstehenden Impulse erarbeitet worden.

→ Zum Verlauf des Prozesses, seiner Konzeption und den Mitwirkenden vgl. Anlage 1

Die Kirchenleitung legt der Landessynode nun mit diesen Zwischenergebnissen Impulse vor, die kirchenleitendes Handeln auf die Zukunft hin orientieren können. Diese schließen den Zukunftsprozess nicht ab. Sie setzen vielmehr einen Doppelpunkt, hinter dem der Weg sich fortsetzt. Der Landessynode wird vorgeschlagen, die skizzierten Schritte in die Zukunft zu beschließen. Die dafür vorbereiteten Beschlussvorschläge werden zur besseren Orientierung in drei Kategorien eingeteilt: Richtung, Beauftragung und Kenntnisnahme.

Der erste Teil dieses Papiers besteht aus zwölf theologischen Grundimpulsen, die jeweils mit allgemeiner formulierten praktischen Konsequenzen verbunden werden. Die konkreteren Vorschläge folgen im zweiten Teil, der nach den im Prozess festgelegten acht Handlungsfeldern geordnet ist. Das im Anhang mitgegebene Material informiert über Überlegungen im Prozess und soll die weitere Arbeit unterstützen; es ist nicht Bestandteil der Beschlussfassung durch die Landessynode.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode wird um vertiefte Diskussion der Thematik gebeten. In der Regel gäbe es mehrere Richtungen, die eingeschlagen werden könnten; die Landessynode spezifiziert eine Richtung für die weitere Arbeit.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode wird um Beauftragung der Kirchenleitung mit der Weiterarbeit am Impuls gebeten. Ggf. ist zu entscheiden, wann die Landessynode einen Bericht erhält oder der Punkt umgesetzt sein soll.



Beschlussvorschlag (Kenntnisnahme)

Die Landessynode wird gebeten, den Arbeitsstand zur Kenntnis zu nehmen, weil keine Entscheidungsnotwendigkeit (bereits entschieden oder nicht weiter verfolgt) besteht. Die Landessynode bestätigt diesen Impuls.

Inhalt

Teil 1 Theologische Grundimpulse

08	Impuls 1
09	Impuls 2
10	Impuls 3
11	Impuls 4
12	Impuls 5
13	Impuls 6
14	Impuls 7
16	Impuls 8
17	Impuls 9
18	Impuls 10
19	Impuls 11
20	Impuls 12
21	Beschlussvorschlag

Teil 2 Handlungsimpulse

24	Handlungsfeld 1 Kirchliche Präsenz und Relevanz in Sozialraum und Gesellschaft unterstützen
26	Impuls 1.1 Sozialräumliche Orientierung der Kirche verstärken
27	Impuls 1.2 Innovationen ermöglichen
28	Impuls 1.3 Zusammenarbeit von Kirche und Diakonie im Sozialraum verstärken
29	Impuls 1.4 Spirituelle Orte neu profilieren
30	Handlungsfeld 2 Zugänge eröffnen
31	Impuls 2.1 Unterschiedliche Mitgliedschaftsformen
32	Impuls 2.2 Unterschiedliche Gemeindeformen
	Impuls 2.3 Gremienmitwirkung von Nicht-Mitgliedern
33	Impuls 2.4 Gestufte Kirchensteuer
34	Impuls 2.5 Serviceorientierung
35	Impuls 2.6 In die Lebenswirklichkeit herauswagen
	Impuls 2.7 Ebenenübergreifende und kooperierende Arbeitsformen

36	<u>Handlungsfeld 3</u> Zusammenarbeit und Steuerung neu profilieren	54	<u>Handlungsfeld 6</u> Verwaltung ressourcenschonend aufstellen und Regulation ver- schlanken
38	<u>Impuls 3.1</u> Steuerungsmodelle neu ausrichten	56	<u>Impuls 6.1</u> Verwaltung vereinfachen und verschlanen
39	<u>Impuls 3.2</u> Zusammenarbeit auf landeskirchlicher Ebene fluider gestalten	57	<u>Impuls 6.2</u> Regulation verschlanken
40	<u>Impuls 3.3</u> Zusammenarbeit zwischen den Diensten und Werken der Haupt- bereiche und Kirchenkreise ver- stärken	58	<u>Handlungsfeld 7</u> Beteiligung wirksamer gestalten und Teilhabe ermöglichen
42	<u>Handlungsfeld 4</u> Multiprofessionell im Wein- berg aktiv	59	<u>Impuls 7.1</u> Gremienstrukturen verschlanken
44	<u>Impuls 4.1</u> Multiprofessionalität fördern	61	<u>Impuls 7.2</u> Beteiligungskultur modernisieren
45	<u>Impuls 4.2</u> Personalplanung und -entwicklung auf der landeskirchlichen Ebene professionalisieren	62	<u>Handlungsfeld 8</u> Digitalisierung energisch vorantreiben
46	<u>Impuls 4.3</u> Anstellungsverhältnisse überprüfen und anpassen	64	<u>Impuls 8.1</u> Digitalisierungsstrategie (weiter) entwickeln
48	<u>Handlungsfeld 5</u> Finanzverteilung anpassen und nachhaltig wirtschaften	65	<u>Impuls 8.2</u> Digitale Arbeit als kirchliches Handlungsfeld anerkennen
50	<u>Impuls 5.1</u> Finanzstrategie entwickeln	66	Prozessverantwortliche
51	<u>Impuls 5.2</u> Finanzierungsformen erweitern		Anlagen



Teil 1

Theologische

Grundimpulse

08	Impuls 1
09	Impuls 2
10	Impuls 3
11	Impuls 4
12	Impuls 5
13	Impuls 6
14	Impuls 7
16	Impuls 8
17	Impuls 9
18	Impuls 10
19	Impuls 11
20	Impuls 12
21	Beschlussvorschlag

Impuls 1

»Seid allezeit bereit zur Verantwortung vor jedermann, der von euch Rechenschaft fordert über die Hoffnung, die in euch ist.«

1. Petrus 3,15

Wir verkündigen und leben die Botschaft des Evangeliums von Jesus Christus. Wir bezeugen die unbeirrbar Liebe Gottes zu seiner Schöpfung und all seinen Geschöpfen in einer verletzlichen und verletzten Welt. Als Kirche Jesu Christi wollen wir mit dieser Botschaft Menschen verlässlich begleiten und erkennbar präsent in unserer Gesellschaft sein – auch und gerade dort, wo wir in einer nicht mehr überwiegend christlich geprägten Gesellschaft leben. Abnehmende Mitgliederzahlen und daraus resultierend sinkende Kirchensteuern (Ressourcenverringerung) hindern uns nicht daran, diesem Auftrag zu entsprechen.

- Wir wollen in Kontakt mit jenen treten und bleiben, die sich mit uns zusammen dieser Botschaft verbunden wissen oder nach Orientierung suchen. Wir sind öffentlich wahrnehmbar und suchen zugleich mit jedem Mitglied regelmäßig den direkten Kontakt. → Siehe Handlungsimpuls 2.1
- Unsere Sprache, Hoffnungsbilder, Rituale und Symbole richten sich an den Bedürfnissen derer aus, die wir ansprechen möchten. Wir verstehen uns darin als dialogische und als lernende Kirche. → Siehe Handlungsimpuls 2.1
- Als taufende und feiernde Gemeinde setzen wir Zeichen der Hoffnung – Taufe und Abendmahl sind für uns zentrale Momente, Gottes Zuwendung erfahrbar werden zu lassen. Solche Zeichen der Hoffnung wollen wir verstärken und neue Formen dafür finden (z. B. Tauffeste) – auch im öffentlichen Raum. → Siehe Handlungsimpuls 2.1
- Im Dienst der Diakonie wird die Liebe Gottes zu den Menschen erfahrbar. Wir übernehmen sichtbar gesellschaftliche Verantwortung und stellen unser Handeln in den Horizont des Reiches Gottes. Viele Menschen erkennen auch in der Diakonie die Kirche, die sie durch ihre Mitgliedschaft unterstützen wollen. Die verfasste Kirche unterstützt und fördert diese Wahrnehmung. → Siehe Handlungsimpuls 1.3
- Damit wir nah bei den Menschen bleiben, begeben wir uns immer wieder mit Suchenden auf einen gemeinsamen Weg, experimentieren und scheuen uns nicht vor dem Risiko, zu scheitern. → Siehe Handlungsimpuls 2.1
- Wir ermöglichen Nicht-Kirchenmitgliedern die Teilnahme und Mitwirkung auch in unseren kirchlichen Gremien. → Siehe Handlungsimpuls 2.1

Impuls 2

»Gehet hin in alle Welt und predigt das Evangelium«

Markus 16,15

Als Kirche aus der Kraft des Heiligen Geistes sind wir Dienstleisterin des Evangeliums, das Gottes heilsame Nähe mitten in unserer Welt verbreitet. Wir unterstützen die Kommunikation des Evangeliums so, dass möglichst viele Menschen in Kontakt zur biblischen Botschaft kommen. Dabei ist es Sehnsucht und Auftrag unserer Kirche, das Evangelium und unsere Erfahrungen mit Gott so in die Welt zu tragen, dass sie die Herzen der Menschen erreichen. Unsere Arbeitsformen und Strukturen überprüfen wir daraufhin, ob sie diesem Ziel dienen und darin ihren Bildungs- sowie ihren sozial-diakonischen Auftrag erfüllen. Wo das nicht der Fall ist, verändern wir sie oder verzichten darauf.

- Unsere Kirche überprüft ihre rechtliche Struktur regelmäßig. Dazu gehört aktuell die Anfrage an den Körperschaftsstatus der verschiedenen Ebenen. → Siehe Handlungsimpuls 6.2
- Um unseren Auftrag optimal zu erfüllen, klären wir, was an welcher Stelle und auf welche Weise gesteuert und entschieden, was zentral oder dezentral erledigt wird. → Siehe Handlungsimpuls 3.1 und Handlungsimpuls 6.1.
- Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden konsequent und strategisch genutzt (Digitalstrategie). Als wichtige Grundbedingung hierfür wird eine gute IT-Ausstattung gewährleistet. → Siehe Handlungsimpuls 8.1
- Verwaltung hat eine dienende und stabilisierende Funktion. Sie geschieht daher aus einer ermöglichenden Haltung heraus und befördert kreative und innovative Lösungen. Die Verwaltung reflektiert die Wirtschaftlichkeit ihres Handelns und überprüft regelmäßig, welche ihrer Aufgaben nötig sind und wie sie ressourcenschonend erledigt werden können (Verwaltungsverschlinkung). Dazu gehört auch eine angemessene Balance von Aufgaben und Ressourcen. → Siehe Handlungsimpuls 6.1

Impuls 3

»Herr, ich habe keinen Menschen ...«

Johannes 5,7

Kirchliches Handeln setzt sich auch über Grenzen hinweg für Gerechtigkeit, Frieden und einen barmherzigen Umgang miteinander ein. Verantwortlich wendet es sich den Armen und Leidenden zu. Im Mittelpunkt unserer Arbeit sollte das an der Auferstehung Jesu Christi orientierte Selbstverständnis von Christenmenschen als „Protestleuten gegen den Tod“ in einer den vielfältigen Mächten des Todes ausgesetzten Welt stehen. Als solche treten wir ein für den Schutz und die unbedingte Würde jedes Menschenlebens und für Menschenrechte. Bewusst engagieren wir uns insbesondere in der Diakonie an der Seite derer und für die, die am Rand der Gesellschaft stehen und für die es schwer ist, ihre Sichtweisen, Anliegen und Fragen in den gesellschaftlichen Dialog einzubringen.

- Um unsere Ressourcen gezielter für diejenigen einzusetzen, die keine Stimme haben, und relevanten gesellschaftlichen Fragestellungen koordiniert zu begegnen, intensivieren wir die themenbezogene Kommunikation zwischen den Hauptbereichen und der kirchenleitenden Ebene. → [Siehe Handlungsimpuls 3.1](#)
- Mit dem gleichen Ziel bekommt die Kommunikation zwischen den kirchlichen Ebenen sowie die Zusammenarbeit mit der Diakonie und mit Dritten mehr Gewicht. → [Siehe Handlungsimpuls 1.3 und Handlungsimpuls 3.3](#)
- Eine enge(re) Zusammenarbeit der landeskirchlichen Dienste und Werke mit den Diensten und Werken der Kirchenkreise halten wir nicht nur für wünschenswert, sondern für unbedingt nötig. → [Siehe Handlungsimpuls 3.3](#)
- Die Zusammenarbeit unserer Dienste und Werke (Hauptbereiche) mit der landeskirchlichen Verwaltung (Landeskirchenamt) erfährt eine Neubestimmung. → [Siehe Handlungsimpuls 3.2](#)

Impuls 4

»Es ist also noch eine Ruhe vorhanden für das Volk Gottes.«

Hebräer 4,9

Die Welt entwickelt sich immer schneller weiter. Die Entwicklungen von morgen werden schneller geschehen als die von gestern. Es bleibt kaum Raum zum Wahrnehmen der Gegenwart. Um dem zu begegnen, braucht es vermehrt Freiräume, um Pausen zur spirituellen Verarbeitung und gedanklichen Reflektion des Erlebten zu ermöglichen. Daraus erwachsen neue Kräfte und Impulse.

- Pausen sind wichtig, um das eigene Selbst zu reflektieren und die Erfahrungen spirituell zu verarbeiten. Hierfür fördern wir unsere spirituellen Orte, wie sie etwa auf der Dominsel in Ratzeburg, in Breklum oder Weitenhagen entstanden sind. → Siehe Handlungsimpuls 1.4
- Wir schaffen Möglichkeiten für spirituelle Unterbrechungen und gedankliche Reflexion. Mit diesem Angebot wirken wir in die Gesellschaft hinein. → Siehe Handlungsimpuls 1.4
- Wir verstehen die Ermöglichung von Ruhepausen und Freiräumen auch als Leitungsaufgabe. Außerdem ermutigen wir Haupt- und Ehrenamtliche auf allen Ebenen, Sabbat-Zeiten wahrzunehmen und entwickeln dafür begleitende Angebote. Ebenso fördern wir die Übernahme von Care-Aufgaben.

Impuls 5

»Denn der Welt Grundfesten sind des Herrn,
und er hat die Erde darauf gesetzt.«

1. Samuel 2,8

Das globale Thema des Klimawandels und der damit verbundene Einsatz für die Bewahrung der Schöpfung mit dem konkreten Ziel, bis 2035 eine klimaneutrale Kirche zu sein, ist eine zentrale Orientierungsgröße unseres Handelns. Wir erkennen die grundsätzliche Begrenzung unserer Möglichkeiten und stellen uns mit Priorisierungen und der Bereitschaft zum Verzicht darauf ein. Investitionen in Klimaschutzmaßnahmen behandeln wir ebenenübergreifend prioritär und unterstützen Innovationen.

- Der durch die Landessynode beschlossene Klimaschutzplan ist für uns Orientierung, um diese Ziele zu erreichen (Gebäude und Ländereien, Mobilität, Beschaffung, Bildung). → Konkrete Handlungsimpulse siehe Klimaschutzplan 2022-2027
- Insbesondere bedeutet dies, auch zu überprüfen, welche Gebäude wir zukünftig für die Erfüllung unseres Auftrags brauchen. → Konkrete Handlungsimpulse siehe Klimaschutzplan 2022-2027
- Erforderliche finanzielle Mittel („Klimaschutzfonds“) werden wo nötig gemeinsam und solidarisch aufgebracht. → Siehe § 4 Klimaschutzgesetz
- Wir verstehen unsere Anstrengungen zugleich als ein Eintreten für eine globale Klimagerechtigkeit und lernen gemeinsam mit unseren Partnern im globalen Süden. → Konkrete Handlungsimpulse siehe Klimaschutzplan 2022-2027

Impuls 6

»Denn ihr seid alle durch den Glauben Gottes Kinder in Jesus Christus«

Galater 3,26

Wir wollen in der Alltags- und Lebenswelt der Menschen, die im Gebiet unserer Nordkirche leben, präsent sein. Zentral für unsere Arbeit ist deshalb die lebendige Beziehung zu Einzelnen und zu gesellschaftlichen Gruppen. Unser Handeln ist darauf ausgerichtet eine Gemeinschaft zu erzeugen, in der das Evangelium von Jesus Christus in Verkündigung, Seelsorge, Diakonie und gesellschaftlichem Engagement als lebens- und wirklichkeitsrelevant erfahren werden kann. Hierzu gehen wir vielfältige Formen der Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Akteur:innen ein. Wir öffnen analoge und digitale Räume, die in unserer pluralen und diversen Gesellschaft verschieden genutzt werden können. In diesen Räumen sorgen wir für eine konstruktive, wertschätzende und grenzachtende Kultur. Der interkulturelle und interreligiöse Dialog ist für diese grundsätzliche Orientierung an der Alltags- und Lebenswelt von zentraler Bedeutung.

- Wir nehmen wahr, dass wir an vielen Orten (Kindertagesstätten, Religionsunterricht, Krankenhäuser, Schulen und Hochschulen) Kontaktflächen mit Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern haben. Diese wollen wir verstärkt nutzen, um uns besser zu vernetzen und insbesondere stärker in Kontakt zu Heranwachsenden und Familien zu kommen sowie Orte für religiöse Bildung zu nutzen. → Siehe Handlungsimpuls 1.3
- Als öffentlich-rechtlich verfasste Kirche erkennen wir die gegenseitige Angewiesenheit mit der uns im kirchlichen Auftrag verbundenen selbstständigen Diakonie: Benötigt die Diakonie die Unterstützung der Kirche bei Profilbildung, Seelsorge und theologischer Deutung, so bedarf die Kirche der Diakonie als eines Kontaktfelds in Gesellschaft und Politik, als eines Beleges für die Relevanz des Wortes und als ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Kompetenzpool. Wir möchten die Stärken der unterschiedlichen Organisationsformen nutzen und dabei als eine Einheit wahrgenommen werden. → Siehe Handlungsimpuls 1.3
- Wir bauen unsere Präsenz im digitalen Raum gezielt aus, um insbesondere junge Menschen dort mit ihren Themen und Kommunikationsformen zu erreichen. → Siehe Handlungsimpuls 8.1

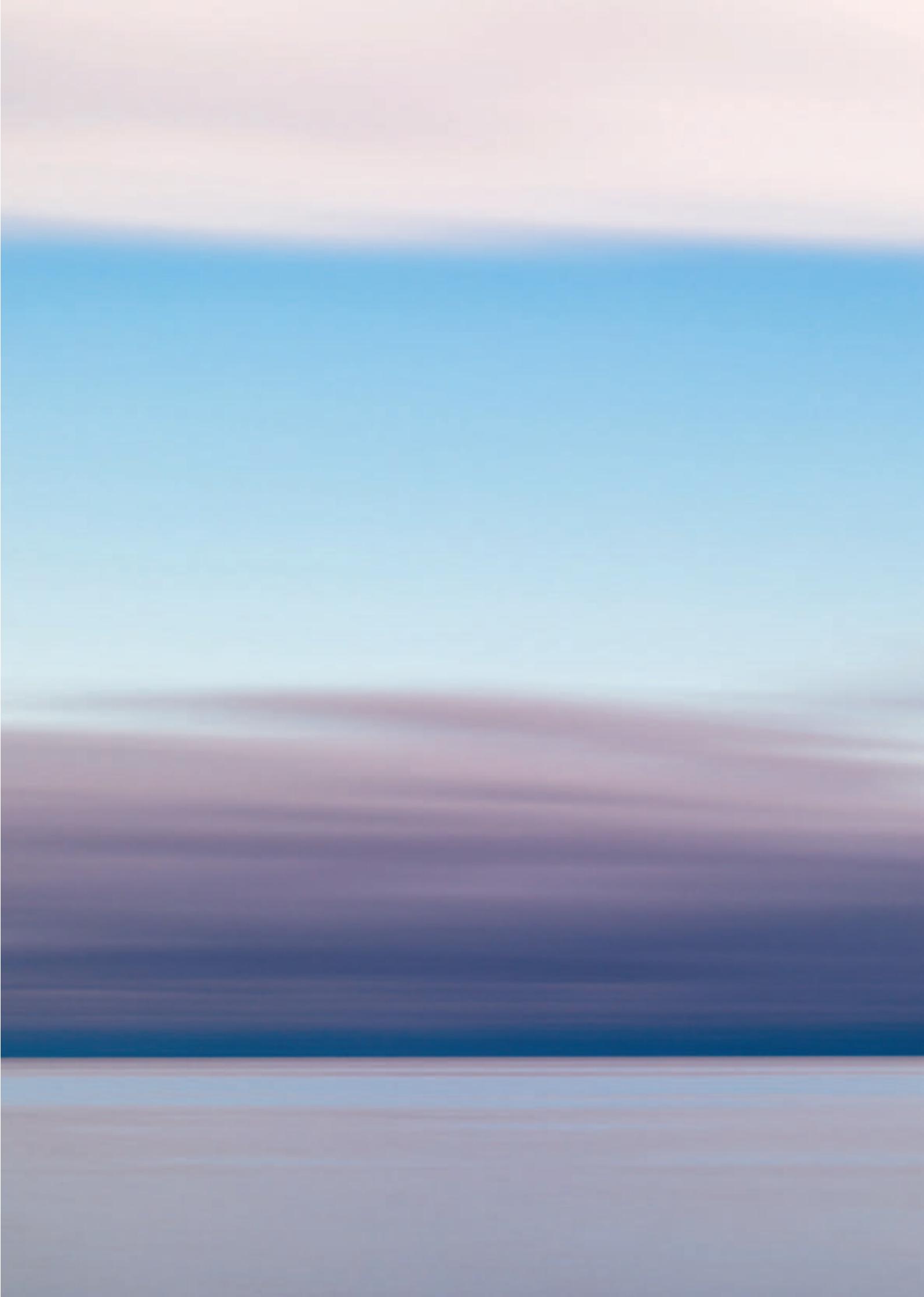
Impuls 7

»So seid Ihr nun nicht mehr Gäste und Fremdlinge, sondern Mitbürger der Heiligen und Gottes Hausgenossen.«

Epheser 2,19

Unser Handeln zielt darauf, bei Menschen Resonanz zu erzeugen und gesellschaftliche Relevanz zu entwickeln. Daher sind die Außen- und Aufgabenorientierung zentrale Gesichtspunkte bei der immer wieder neuen Schärfung unseres kirchlichen Auftrags im jeweiligen Kontext. Dazu gehört als Voraussetzung eine sorgfältige Analyse des Sozialraums. Sozialraumorientierung, d.h. die Ausrichtung unseres Handelns an den Bedarfen der Menschen in ihrer jeweiligen Lebenswelt, soll ein überprüfbares Qualitätsmerkmal unserer Arbeit sein. Wir verabschieden uns beherzt von einem allgemeinen Ideal der „Vollversorgergemeinde“, wo es alle Beteiligten überfordert, und setzen auf Arbeitsteilung und Priorisierung in regionaler Zusammenarbeit. Wir rechnen damit: Wenn Sozialraumorientierung entscheidendes Kriterium unserer Arbeit ist, wird das auch eine Veränderung unserer eigenen Strukturen und Handlungsweisen bedeuten. Kirchliches Handeln vereinnahmt nicht, sondern schafft Spielräume und lädt zum Mitmachen ein. Kirche ist darin immer kooperierende Kirche. Im Zusammenspiel mit lokalen Akteur:innen bringen Kirche und Diakonie gemeinsam ihre je eigenen Kompetenzen und ihre theologischen Profile in Projekte und zu bearbeitende Themen ein.

- Die sozialraumorientierte Arbeit wird stärker in Aus- und Fortbildungen verankert sowie durch Beratung und Räume für Wissensaustausch gefördert. → [Siehe Handlungsimpuls 1.1](#)
- Wir erkunden gezielt, welche Faktoren das Gelingen von Kooperation im Sozialraum fördern, um unser Handeln strukturell weiterzuentwickeln. Die geplante Besuchsreise der Landesbischöfin zu Orten der Kooperation von Gemeinde und Diakonie ist ein Beispiel dafür. → [Siehe Handlungsimpuls 1.3](#)
- Sozialraumorientierung und neue Modelle kirchlicher Präsenz werden zu einem wichtigen Pfeiler künftiger Innovationsförderung. Dafür wird auch die intensivere Zusammenarbeit mit der Diakonie gesucht. → [Siehe Handlungsimpuls 1.1](#)



Impuls 8

*»Denn siehe, ich will ein Neues schaffen,
jetzt wächst es auf, erkennt ihr's denn nicht?«*

Jesaja 43, 19

Die äußere Organisationsform und innere Gestalt kirchlichen Lebens kann niemals statisch sein. Sie wird von den gesellschaftlichen, sozialen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst, an denen sie teilhat. Veränderungen, Umkehr, Anpassungen und Schärfungen der Gestaltung des kirchlichen Lebens waren und sind deshalb immer wieder notwendig, um den Auftrag zu erfüllen, der unserer Kirche gegeben ist. Wir suchen und ermöglichen neue Formen der Kommunikation des Evangeliums und stellen uns dabei der Herausforderung, auf der einen Seite neue Formen zu suchen und zu ermöglichen, auf der anderen Seite bestehende Formen weiterzuentwickeln und/oder zu bewahren. Gleichzeitig akzeptieren wir mutig und hoffnungsvoll unausweichliche Abschiede. Unser gemeinsames Suchen nach neuen Wegen sehen wir mehr als Chancendiskurs und weniger als Risikodebatte.

- Damit gute Ideen wachsen und geteilt werden können, bauen wir Strukturen der Innovationsförderung aus und stellen Risikokapital für Erprobung zur Verfügung. → [Siehe Handlungsimpuls 1.2](#)
- Um Innovationen im digitalen Bereich zu unterstützen, fördern wir die digitale Community durch Netzwerkarbeit, Qualifizierung und das Bereitstellen von Ressourcen. → [Siehe Handlungsimpuls 8.2](#)
- Eine digitale Plattform soll perspektivisch die Kommunikation mit unseren Mitgliedern erleichtern und neue Beteiligungsformen ermöglichen. → [Siehe Handlungsimpuls 7.2](#)

»Ihr aber seid der Leib Christi und jeder einzelne ein Glied.«

1. Korinther 12,27

Für die vielfältigen Aufgaben zur Verkündigung des Evangeliums brauchen wir engagierte Menschen mit verschiedenen Gaben. Gemeinsam klären wir, welche Kompetenzen für welchen Aspekt der Kommunikation des Evangeliums besonders wichtig sind und welche Berufsgruppen bzw. welche Ehrenamtlichen diese jeweils einbringen können. Wir arbeiten in der Regel in multi- und interprofessionellen Teams. Als Kirche ist es uns wichtig, gute Arbeitgeberin zu sein.

- Unsere Kirche wird gemeinsam durch Ehren- und Hauptamtliche gestaltet. Dafür müssen wir Engagementstrukturen weiterentwickeln, um neue Formen der temporären Mitgestaltung und Mitentscheidung zu ermöglichen. Entscheidungsprozesse werden beschleunigt und verschlankt. → Siehe Handlungsimpuls 7.2
- Die Berufs- und Anforderungsbilder im Verkündigungsdienst werden auf eine „Gemeinschaft der Dienste im Verkündigungsdienst“ hin entwickelt. Ziel ist das gleichwertige Zusammenwirken unterschiedlicher Professionen – sowohl haupt- wie ehrenamtlich. Aus- und Weiterbildung wird in diesem Sinne weiterentwickelt. → Siehe Handlungsimpuls 4.1
- Wir nehmen den Spagat der Ehrenamtlichen zwischen ihrem Beruf, ihrer Familienarbeit und ihrem Engagement wahr und schaffen attraktive (Ehrenamts-)Arbeitsplätze bspw. durch die Einrichtung von Coworking-Spaces in kirchlichen Einrichtungen oder durch kluge Nutzung digitaler Möglichkeiten. → Siehe Handlungsimpuls 7.2
- Wir stellen uns gemeinsam mit der Diakonie dem Thema des zunehmenden Fachkräftemangels. Es ist für uns selbstverständlich, dass wir die Potentiale unserer Mitarbeitenden fördern (Personalentwicklung). Dazu gehört es auch, Menschen, die wieder in den Beruf „einsteigen“ oder aus persönlichen oder gesundheitlichen Gründen „umsteigen“, einzugliedern. Darüber hinaus werden wir gezielter um Fachkräfte werben und Arbeitsbedingungen bedarfsorientiert gestalten. Dazu gehören auch attraktive Entgelte. → Siehe Handlungsimpuls 4.2

Impuls 10

»Gehe hinein zu deines Herrn Freude.«

Matthäus 25,23

Wir gehen mit den materiellen und finanziellen Ressourcen schonend und nachhaltig um und wollen gleichzeitig Innovationen ermöglichen. Dazu verfolgen wir eine langfristige Finanzstrategie, nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung und überprüfen konsequent die Notwendigkeit und Verortung von Verwaltungsarbeit. Leitbild ist eine gemeinsame Verwaltung unter der Nutzung von Kompetenzzentren, verbunden mit einer Steigerung der Qualität von Verwaltungsarbeit.

- Die Verwaltungsarbeit wird durch Standardisierung, Abbau der Regelungsvielfalt/-dichte und Digitalisierung vereinfacht. → Siehe Handlungsimpuls 6.1
- Es ist zu überprüfen, an welchen Stellen eine spezifisch kirchliche Rechtsetzung (zum Beispiel Arbeitsrecht) notwendig ist. → Siehe Handlungsimpuls 6.2
- Die Komplexität unserer Organisationsstruktur ist zu hinterfragen und zu vereinfachen. Dazu gehört auch ein kritischer Blick auf die Anzahl kirchlicher Körperschaften und die Kirchensteuergläubigerschaft. → Siehe Handlungsimpuls 6.2

Impuls 11

*»Mache den Raum deines Zeltes weit
und breite aus die Decken deiner Wohnstatt;
spare nicht «*

Jesaja 54,2

Unsere Gebäude sollen lebendige, ansprechend und klimagerecht gestaltete und gut frequentierte Räume und Anknüpfungspunkte für Glaubens- und Lebensfragen sein – wo es dafür keine Perspektive gibt, führen wir Grundstücke oder Gebäude anderen Nutzungen zu. Auch Gebäude haben eine dienende Funktion im Rahmen der Dienstleistung am Evangelium.

- Wir überprüfen unsere Gebäude und entscheiden über die künftige Nutzung – dabei spielen Fragen des Gebäudezustands (baulich, energetisch), der Nutzungsfrequenz und der konzeptionellen Ausrichtung der jeweiligen kirchlichen Arbeit eine zentrale Rolle. Wir nehmen Möglichkeiten wahr, die sich durch gemeinsame Gebäudenutzung mit Dritten ergeben. → Siehe Handlungsimpuls 5.2
- Wir schaffen uns die Strukturen – bzw. bauen vorhandene aus –, um einen professionellen Umgang mit unseren Gebäuden zu ermöglichen. → Siehe Handlungsimpuls 5.2
- Wo Gebäude oder Grundstücke einer anderen Nutzung zugeführt werden, ist neben der Gemeinwohlorientierung ebenfalls zu prüfen, inwieweit Erträge zur Finanzierung kirchlicher Arbeit erzielbar sind. → Siehe Handlungsimpuls 5.2

Impuls 12

»Dass sie alle eins seien.«

Johannes 17,21

Die großen Herausforderungen unserer Zeit haben globalen Charakter; um sie zu lösen, bedarf es globaler Kooperationen. Als ökumenisch und weltweit in Christus verbundene Kirche können wir dazu mit unseren Partnerschaften und Netzwerken sowie unserer geschwisterlichen Solidarität wichtige Beiträge leisten und Erfahrungen beisteuern. Kraft und Inspiration gründen dabei in der gemeinsamen Aufgabe und Grundlage der Verkündigung des Evangeliums. Unsere ökumenischen Partnerschaften, Dialoge und die Eingebundenheit in internationale ökumenische Netzwerke (z.B. LWB, ÖRK) verstehen und pflegen wir als Motor für eine heute dringend nötige globale Verantwortungsgemeinschaft, die sich über den Raum der Kirchen hinaus auf die Kooperation mit anderen Religionsgemeinschaften, humanitären Organisationen, zivilgesellschaftlichen Akteur:innen und Regierungen erstrecken kann. All dies ist getragen von einem Geist der Gemeinschaft und des gegenseitigen Wohlwollens.

- Wir pflegen weiterhin unsere Partnerschaften und ermöglichen vielfältige Formen des Austausches – weltweit und vor Ort. Hierzu setzen wir die Impulse des Prozesses der interkulturellen Öffnung konsequent um. Zudem laden wir unsere weltweiten Partner:innen ein, uns zu visitieren.

→ Für konkrete Handlungsimpulse siehe Prozess interkulturelle Öffnung
- Wir stehen zu unseren entwicklungspolitischen Pflichten und werden weiterhin 3 % unserer Kirchensteuereinnahmen für den Kirchlichen Entwicklungsdienst verwenden. Diese werden zur Gewährleistung der finanziellen Gesamtstabilität unserer Kirche bis auf weiteres bei 13 Millionen Euro pro Jahr gedeckelt.

→ Handlungsimpuls 5.1
- Wir setzen uns bewusst auch mit den Schattenseiten des Wirkens unserer Kirche in der Welt auseinander und fördern die systematische Aufarbeitung der Verstrickung von Missionsgesellschaften und Kirchen in die Geschichte des Kolonialismus.

→ Für konkrete Handlungsimpulse siehe Prozess interkulturelle Öffnung
- Wir suchen nach Gelegenheiten, die institutionalisierte Zusammenarbeit mit humanitären Organisationen, zivilgesellschaftlichen Akteur:innen und Regierungen auszuweiten und nutzen dabei auch die Kompetenz und Unterstützung des Zentrums für Mission und Ökumene, Brot für die Welt und der Diakonie Katastrophenhilfe.

→ Für konkrete Handlungsimpulse siehe Prozess interkulturelle Öffnung

Rahmung

Die Koordinierungsgruppe hat im Laufe des Zukunftsprozesses – mit Unterstützung z. B. durch die Theologische Kammer – immer wieder reflektiert, wie sich ihr Bild der Nordkirche durch die unterschiedlichen Erfahrungen und Erkenntnisse aus den verschiedenen Arbeitsformaten verändert. Die vorliegenden Grundimpulse bilden eine Gesamtschau der theologischen Erkenntnisse aus dem Horizonte⁵-Prozess. Sie werfen aus der spezifischen Perspektive der Koordinierungsgruppe einen Blick auf die Entwicklung der Nordkirche und wünschenswerte Zukünfte. In diesem Sinne sind sie als Einladung zum Austausch zu verstehen.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode dankt allen am Horizonte⁵-Prozess Beteiligten für ihr Engagement, insbesondere der Koordinierungsgruppe für die Erarbeitung der inhaltlichen Leitlinien. Sie nimmt die theologischen Grundimpulse zum Horizonte⁵-Prozess zustimmend zur Kenntnis und macht sie zum Ausgangspunkt der weiteren Arbeit, insbesondere zur Überprüfung kirchlicher Strukturen und Praxis. Sie lädt dazu ein, sie auch zur Grundlage der Arbeit in Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und weiteren kirchlichen Kontexten zu machen.

Teil 2

Handlungsimpulse

- 24 Handlungsfeld 1
Kirchliche Präsenz und Relevanz in Sozialraum und Gesellschaft unterstützen
- 26 Impuls 1.1
Sozialräumliche Orientierung der Kirche verstärken
- 27 Impuls 1.2
Innovationen ermöglichen
- 28 Impuls 1.3
Zusammenarbeit von Kirche und Diakonie im Sozialraum verstärken
- 29 Impuls 1.4
Spirituelle Orte neu profilieren
- 30 Handlungsfeld 2
Zugänge eröffnen
- 31 Impuls 2.1
Unterschiedliche Mitgliedschaftsformen
- 32 Impuls 2.2
Unterschiedliche Gemeindeformen
- Impuls 2.3
Gremienmitwirkung von Nicht-Mitgliedern
- 33 Impuls 2.4
Gestufte Kirchensteuer
- 34 Impuls 2.5
Serviceorientierung
- 35 Impuls 2.6
In die Lebenswirklichkeit herauswagen
- Impuls 2.7
Ebenenübergreifende und kooperierende Arbeitsformen

Auf Grundlage der vorausgehenden inhaltlichen Standortbestimmungen schlägt die Kirchenleitung der Landessynode vor, kirchliche Strukturen und kirchliche Praxis anhand der folgenden Handlungsoptionen weiterzuentwickeln.

36	<u>Handlungsfeld 3</u> Zusammenarbeit und Steuerung neu profilieren	54	<u>Handlungsfeld 6</u> Verwaltung ressourcenschonend aufstellen und Regulation ver- schlanken
38	<u>Impuls 3.1</u> Steuerungsmodelle neu ausrichten	56	<u>Impuls 6.1</u> Verwaltung vereinfachen und verschlanken
39	<u>Impuls 3.2</u> Zusammenarbeit auf landeskirchlicher Ebene fluider gestalten	57	<u>Impuls 6.2</u> Regulation verschlanken
40	<u>Impuls 3.3</u> Zusammenarbeit zwischen den Diensten und Werken der Haupt- bereiche und Kirchenkreise ver- stärken	58	<u>Handlungsfeld 7</u> Beteiligung wirksamer gestalten und Teilhabe ermöglichen
42	<u>Handlungsfeld 4</u> Multiprofessionell im Wein- berg aktiv	59	<u>Impuls 7.1</u> Gremienstrukturen verschlanken
44	<u>Impuls 4.1</u> Multiprofessionalität fördern	61	<u>Impuls 7.2</u> Beteiligungskultur modernisieren
45	<u>Impuls 4.2</u> Personalplanung und -entwicklung auf der landeskirchlichen Ebene professionalisieren	62	<u>Handlungsfeld 8</u> Digitalisierung energisch vorantreiben
46	<u>Impuls 4.3</u> Anstellungsverhältnisse überprüfen und anpassen	64	<u>Impuls 8.1</u> Digitalisierungsstrategie (weiter) entwickeln
48	<u>Handlungsfeld 5</u> Finanzverteilung anpassen und nachhaltig wirtschaften	65	<u>Impuls 8.2</u> Digitale Arbeit als kirchliches Handlungsfeld anerkennen
50	<u>Impuls 5.1</u> Finanzstrategie entwickeln	66	Prozessverantwortliche
51	<u>Impuls 5.2</u> Finanzierungsformen erweitern		

Handlungsfeld 1

Kirchliche Präsenz und Relevanz in Sozialraum und Gesellschaft unterstützen

Herausforderungen

Mit dem rasanten Wandel der Gesellschaft verändern sich die Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns:

Die Bindungsbereitschaft der Menschen nimmt ab. Kirchen verlieren Mitglieder und öffentliche Bedeutung. Religiöse Traditionen verstehen sich nicht mehr von selbst. Sie müssen explizit kommuniziert und angeeignet werden. Gleichzeitig haben Menschen angesichts der zunehmenden Individualisierung und Verunsicherung der Gesellschaft ein hohes Bedürfnis nach persönlicher Begleitung und Spiritualität. Nicht nur seit Beginn der Corona-Pandemie sind Kirche und Diakonie mehr denn je gefordert, sich als Anwältinnen für soziale, ökologische und politische Gerechtigkeit in den öffentlichen Diskurs einzubringen.

Die sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern von der Kirche, flexibler auf neue Anforderungen reagieren und mit ihren Angeboten auf ganz unterschiedliche Lebenssituationen eingehen zu können. Damit Kirche nah bei den Menschen bleibt, muss sie an deren Lebenswelt und Lebensbildern andocken. Wenn Kirchengemeinden, übergemeindliche und diakonische Dienste auch in Zukunft Menschen persönlich ansprechen und begleiten sollen, müssen wir Wege finden, dies zu gewährleisten. Kirche und Diakonie können voneinander profitieren, wenn sie einen Sozialraum im Sinne der Menschen gemeinsam bespielen. Ebenso kommt es darauf an, den Menschen gegenüber eine Haltung des Respekts und der Wertschätzung zu entwickeln, die an den bestehenden Angeboten nicht interessiert sind, gleichwohl aber mit ihrer Kirchensteuer zu deren Finanzierung beitragen.

Es gilt die veränderte und sich stetig verändernde Rolle von Kirche in der Gesellschaft und im Sozialraum zu beleuchten, um Perspektiven für eine zeitgemäße Identitätsformulierung entwickeln und formulieren zu können.

Zukunftsbild

Die Nordkirche der Zukunft ist mit ihrer Botschaft erkennbar präsent. Sie verortet sich wahrnehmbar als zivilgesellschaftliche Kraft in der Gesellschaft und bringt sich mit ihren Kernthemen profiliert in Diskurse ein. In der inhaltlichen Arbeit stehen die seelsorglich-lebensbegleitende Zuwendung zum einzelnen Menschen sowie die Orientierung am jeweiligen Sozialraum im Mittelpunkt. Sie knüpfen an lebensweltliche Fragestellungen an und werden daher für ihre soziale und theologische Kompetenz geschätzt und gefragt.



Angesichts der vielfältigen gesellschaftlichen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit arbeiten verfasste Kirche und Diakonie enger verzahnt und beziehen politisch gemeinsam Position. Gemeinsam prägen sie das Gesicht von Kirche und sorgen für eine breit gefächerte kirchliche Präsenz.

Die Nordkirche hat Abschied genommen von einem Ideal der Mehrheitskirche, das längst nicht mehr der Realität entspricht. Kirche wird dort relevant, wo sie von Menschen als relevant erlebt wird. Angebote knüpfen daher an ihre jeweilige Lebenswelt mitsamt allen individuellen Herausforderungen an und orientieren sich am jeweiligen Sozialraum. Auch Lebenswelten jenseits des Lokalen, wie z. B. die Arbeitswelt und digitale Räume, werden bewusst erschlossen.

Bisheriger Prozess

Im Rahmen des Handlungsfeldes fand zunächst eine breite Bestandsaufnahme bestehender und möglicher Zugänge statt.

Das Thema kirchliche Präsenz und Relevanz ist breit. Es wurde daher mit sehr unterschiedlichen Formaten und Personenkonstellationen erkundet. Hierzu zählen Arbeitsgruppen aus Akteur:innen in den Sprengeln, eine landeskirchliche Arbeitsgruppe aus Vertretungen aller landeskirchlichen Akteur:innen, Dialoggespräche mit externen Perspektivträger:innen sowie die Diakonische Konferenz. Außerdem wurde zu grundsätzlichen Erfahrungen mit und Erwartungshaltungen an die Nordkirche eine Online-Umfrage durchgeführt.

Als Zwischenergebnis der ersten Beteiligungsrunde zeichneten sich die Fokuspunkte ab, zu denen im Folgenden im Rahmen von Kleingruppenworkshops Impulse entwickelt wurden.

Impuls 1.1

Sozialräumliche Orientierung der Kirche verstärken

In den Bearbeitungsprozessen hat sich bestätigt, dass die sozialräumliche Orientierung der Kirche und hier insbesondere auch die Gestaltung gemeinsamer Orte kirchlichen Lebens im Sozialraum einen Schlüssel zu mehr Präsenz und Relevanz von Kirche bilden. Das Besondere der Kirche ist, dass sie mit ihrem Parochialprinzip im Sozialraum bzw. Gemeinwesen verankert ist. Diese Verortung kann – eine entsprechend offene Haltung vorausgesetzt – gemeinsam mit der Diakonie genutzt werden, um als Ressource im Sinne des Gemeinwohls zu wirken. Diesbezüglich kann an viele erfolgreiche Beispiele angeknüpft werden. Um das Konzept kirchlicher Sozialraumorientierung weiter zu entwickeln und zu verstärken, bedarf es entsprechender Förderung, Beratung und Weiterbildung sowie der Bereitstellung von Ressourcen und Wissensplattformen zum Austausch innerhalb der Nordkirche. Diese können bestenfalls in eine breite Struktur der Innovationsförderung integriert werden.

→ Siehe Impuls 1.2

Wenn die landeskirchliche Arbeit auf ihren Sozialraum, also die gesellschaftliche Situation im überregionalen norddeutschen Raum, sinnvoll bezogen sein soll, müssen politische Ebene (kirchenleitende Gremien und Personen) und fachliche Ebene (i. W. Hauptbereiche) eng miteinander verzahnt agieren. Auch müssen die bisher eher getrennt agierenden Partner aus Landeskirche und Kirchenkreisen ihre Kommunikation zu Einzelthemen besser miteinander abstimmen. Wo das gelingt, werden wir als Nordkirche konkret handlungs- und reaktionsfähig und insofern gesellschaftlich relevant. Für diese Verzahnung sollen im Rahmen des Zukunftsprozesses geeignete Strukturen entwickelt werden.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode begrüßt eine verstärkte sozialräumliche Ausrichtung des kirchlichen Handelns in der Nordkirche. Sie bittet die Kirchenleitung darum, die Förderung einer entsprechenden Haltung und Umsetzungskompetenzen im Rahmen der Innovationsförderung zu berücksichtigen.

→ Siehe Handlungsimpuls 3.1

Innovationen ermöglichen

Im Rahmen des Zukunftsprozesses wurde geprüft, inwiefern in der Nordkirche analog zu anderen Landeskirchen Erprobungsräume eingerichtet werden könnten. Sie sollen das Ausprobieren innovativer Modelle ermöglichen, auch wenn diese über den Rahmen bisheriger kirchlicher Regelungen und Strukturen hinausgehen. Eine durch das Landeskirchenamt eingesetzt Arbeitsgruppe hat dazu ein Ergebnispapier vorgelegt, das im Kern die Notwendigkeit unterstreicht, einen besseren rechtlichen wie finanziellen Rahmen für eine innovationsfreundliche Kirche zu schaffen. Auch im Zuge der ersten Beteiligungsphase gab es in vielen Voten die Rückmeldung, dass die Nordkirche bei allen notwendigen Einsparungen und Reduzierungen Freiräume für innovative Arbeit und Projekte schaffen und entsprechende Mittel und Ressourcen zur Innovationsförderung bereitstellen sollte. Auch die drei Sprengel-Arbeitsgruppen haben in diese Richtung votiert.

Die Kirchenleitung legt der Landessynode deshalb einen Impuls in Form eines Konzeptentwurfs einer „Innovationsförderung in der Nordkirche“ vor. Ziel der Innovationsförderung ist, die in der Nordkirche schlummernden Potentiale zur Innovation zu wecken und die Innovationskraft der Landeskirche zu verstärken. Das bedeutet insbesondere digitale Innovation. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende sollen dazu ermutigt und darin unterstützt werden, innovative Ideen für die Gestaltung kirchlicher Arbeit konkret in die Umsetzung zu bringen. Die Förderung soll sowohl die unbürokratische finanzielle Förderung von innovativen Projekten im Bereich der Landeskirche als auch die fachliche Beratung und Unterstützung bei der Umsetzungsplanung innovativer, insbesondere digitaler Projekte im Bereich der Landeskirche beinhalten.

Es wird vorgeschlagen, zur Finanzierung von Vorhaben im Bereich der Innovationsförderung einen Innovationsfonds einzurichten. Plangröße ist ein Fördervolumen von 2 Mio. EUR jährlich. Dieses soll für das Anlaufjahr aus nicht geplanten gesamtkirchlichen Mehreinnahmen gedeckt werden.

→ Aktueller Stand der Ideenskizzen in Anlage Nr.2



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt den Konzeptentwurf einer „Innovationsförderung in der Nordkirche“ zur Kenntnis und bittet die Kirchenleitung die weitere Ausarbeitung des Konzeptes zu veranlassen. In diesem Zusammenhang befürwortet sie die Einrichtung eines Innovationsfonds für die Implementierung der Förderstruktur in Höhe von 2 Mio. Euro mit dem Haushalt 2023.

Impuls 1.3

Zusammenarbeit von Kirche und Diakonie im Sozialraum verstärken

In den Beratungen zwischen Vertreter:innen der Nordkirche und der Diakonischen Werke im Rahmen des Zukunftsprozesses wurde das gemeinsame Interesse deutlich, Kirche und Diakonie in ihrer Arbeit enger miteinander zu verzahnen und sich auch politisch wirksamer gemeinsam zu positionieren. Dazu wird der Landessynode als Impuls ein Grundsatzpapier vorgelegt, das die Diakonische Konferenz der Nordkirche verabschiedet hat. Darin bekräftigt die Konferenz, dass die Stimme der Diakonie im Zukunftsprozess der Nordkirche eine wichtige Rolle spielt und aktiv in den Prozess einzubeziehen ist.

→ Siehe Anlage Nr. 3

Demnach sollten die Schnittstellen von Diakonie und Kirche auf parochialer, kirchenkreislicher und landeskirchlicher Ebene noch stärker auf ihre gemeinsamen Gestaltungspotentiale in den Blick genommen werden. Die gemeinsame Weiterentwicklung von Kirche und Diakonie als kirchliche Orte verändert das Kirchenbild. Gelingende, öffentlich sichtbare und kommunizierte Kooperationen stärken die gesellschaftliche Relevanz der Kirche und die Erkennbarkeit von Diakonie als einen integralen evangelischen Beitrag zur Gestaltung unserer Gesellschaft. Dazu sind Faktoren des Gelingens (z. B. gemeinsame Gebäudenutzung, evangelisches Profil oder personelle Verzahnung) genauso

herauszuarbeiten, wie mögliche Hindernisse (z. B. das unterschiedliche Tarifrecht). Eine besondere Rolle sollte auch künftig das gemeinsame Wirken als Kirche am anderen Ort haben – und in Kitas und Schulen genauso wie in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen.

Als konkretes Instrument wird aktuell eine landesbischöfliche Besuchsreise und Erkundung zur Erhebung von Faktoren für gelingende Kooperationsmodelle von Kirche und Diakonie geplant. Die Besuchsreise wird wissenschaftlich begleitet. Vorarbeiten zu einem entsprechenden Forschungsprojekt in Kooperation mit den theologischen Fakultäten in Kiel und Greifswald laufen bereits.

Als weiterer Schlüsselfaktor für die Qualität der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen Kirche und Diakonie wird die gemeinsame Personalgewinnung und Qualifizierung und hier insbesondere auch die gemeinsame Förderung von Interkulturalität und Diversität unter Mitarbeitenden genannt. Die Thematik wird im Handlungsfeld „Multiprofessionell im Weinberg aktiv“ bearbeitet.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt den Stand der Arbeit an der Schnittstelle zwischen Nordkirche und Diakonie zur Kenntnis. Sie begrüßt die bisherigen Arbeitsergebnisse als Zeichen einer gemeinsamen getragenen Verantwortung für die Erfüllung des kirchlichen Auftrages.

Spirituelle Orte neu profilieren

Als Menschen der Postmoderne leben wir in einer sich ständig verändernden Welt voller Unvorhersehbarkeiten, Komplexitäten und Mehrdeutigkeiten. Die allgemeine gesellschaftliche und technische Beschleunigung erhöht auch den Druck, mit diesem oftmals viel zu schnellen Takt mitzulaufen. Es bleibt kaum Raum zum Wahrnehmen der Gegenwart.

Pausen sind wichtig, um das eigene Selbst zu reflektieren und die Erfahrungen spirituell zu verarbeiten. In der Nordkirche gibt es eine Reihe von Orten, die genau dies ermöglichen – durch ihre Lage, ihren Raum oder das an ihnen verortete Handeln. Einige Orte wurden jedoch als Ergebnis schmerzhafter Prioritätendiskussionen in den letzten Jahren aufgegeben.

Aus den vielfältigen Diskursen im Rahmen des Zukunftsprozesses wurde deutlich, dass wir diese Schritte überdenken müssen, wenn wir Möglichkeiten für spirituelle Unterbrechungen und gedankliche Reflexion schaffen und mit diesem Angebot auch in die Gesellschaft hinein wirken wollen.

Ein erster Ansatzpunkt ist die Weiterentwicklung und Umsetzung beschlossener Konzepte zum Campus Ratzeburg als spirituelles Zentrum der Nordkirche. Um die weiterhin zur Verfügung stehenden Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und Verteilungsdiskussionen gut zu rahmen erscheint es sinnvoll, eine Gesamtkonzeption der spirituellen Zentren in der Nordkirche zu entwickeln. Diese sollte sowohl regionale als auch konzeptionelle Erwägungen beinhalten.

Wir verstehen die Ermöglichung von Ruhepausen und Freiräumen auch als Leitungsaufgabe. Geistliche Zurüstung, das Ermöglichen von Care-Arbeit und die Ermutigung zu Phasen der Einkehr (z. B. in Form von Sabbaticals) sollten selbstverständlicher Bestandteil der Personalentwicklung für Haupt- und Ehrenamtliche sein.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode begrüßt die Überlegungen zur Stärkung spiritueller Zentren in der Nordkirche. Sie bittet die Kirchenleitung die Erarbeitung einer entsprechenden Konzeption in Auftrag zu geben.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode bittet die Hauptbereiche Gottesdienst und Gemeinde sowie Generationen und Geschlechter entsprechende Angebote zu entwickeln.

Handlungsfeld 2

Zugänge eröffnen

Herausforderungen

Aufgrund von Austritten, Sterbefällen und dem demografischen Wandel ist die Zahl der Mitglieder der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland 2021 erneut gesunken, und zwar um 53.475 Menschen auf nunmehr 1.839.274 Mitglieder.

Der andauernde Verlust von Mitgliedern und die abnehmende Bereitschaft der Menschen, sich an die Kirche zu binden, fordert die Nordkirche heraus, sich damit zu befassen, wie sie attraktiv bleibt bzw. wird. Welchen Nutzen haben Menschen von einer Mitgliedschaft? Wie merkt das Mitglied, dass seine Mitgliedschaft und sein Beitrag wertgeschätzt werden?

Zukunftsbild

Die Nordkirche tritt in der Öffentlichkeit mit einem klaren Profil auf. Sie ist sowohl in ihrem Handeln als auch in ihrer Kommunikation ansprechend und erkennbar. Menschen aus allen Milieus erleben an unterschiedlichen Orten vielfältige Zugänge zum Glauben und dem gemeindlichen Leben in allen Vollzügen. Sie erfahren die Nordkirche als für ihre Lebenswelt relevant. Kirchliche Orte bilden Anknüpfungspunkte für Glaubens- und Lebensfragen.

Die Nordkirche ist sich ihrer Stärken bewusst, aber ebenso auch der Felder, auf denen sie auf Zusammenarbeit und Knowhow von anderen angewiesen ist.

Mitglieder- und Serviceorientierung kennzeichnen die Kommunikation der Nordkirche. Sie ist zugleich sprachfähig gegenüber religiös Suchenden, die nicht Mitglied der Kirche sind. Dafür sind niedrigschwellige Wege der Zugehörigkeit und Beteiligung etabliert.

Bisheriger Prozess

Das Handlungsfeld wurde von einer Arbeitsgruppe aus Haupt- und Ehrenamtlichen mit unterschiedlichen Perspektiven auf Fragen der Mitgliedschaft und Zugehörigkeit bearbeitet. Dabei wurde die Überschrift „Zugänge eröffnen“ insofern problematisiert, dass die Angebote der Kirche weitestgehend offen für alle sind. Das eigentliche Problem ist, dass Menschen gar keinen Zugang mehr suchen. Es geht also vielmehr darum, Kirche einladend zu gestalten und sich selbstverständlich am Leben der Menschen zu orientieren – und zwar dort, wo diese sich gerade befinden.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe wurden in einem Thesenpapier zusammengefasst. Hiervon ausgehend wurde mit Expert:innen an den drei Aspekten „Mitgliedschaft“, „Theologisches Grundverständnis“ und „Service“ vertiefend gearbeitet.

→ [Thesenpapier](#)



→ [Mitgliedschaft](#)



→ [Theologisches Grundverständnis](#)



→ [Service](#)



Impuls 2.1

Unterschiedliche Mitgliedschaftsformen

Wir bewegen uns in vielfältigen Lebenswirklichkeiten und bieten für den Dialog in ihnen unterschiedliche Mitgliedschaftsformen. Unsere Bezugsgruppen sind im Blick auf Sinnfragen und Lebensdeutungen vielfältig kompetent. Wir bieten zielgruppen- und milieusensible Formen auf Augenhöhe, in denen Menschen mit ihren religiösen Fragen und ihre Lebenswirklichkeiten dem christlichen Wirklichkeitsverständnis begegnen. Wir lassen unterschiedliche Bindungsintensitäten zu und bieten bewusst auch temporäre Mitgliedschaftsformen an (z. B. für einen Projektzeitraum oder Mitgliedschaft auf Probe).



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode begrüßt den Vorschlag, unterschiedliche Mitgliedschaftsformen für die Nordkirche einzuführen und bittet die Kirchenleitung um Erarbeitung einer entsprechenden Konzeption. Sie bittet die Kirchenleitung diese für die endgültige Beschlussfassung vorbereiten zu lassen und ihr erneut vorzulegen.

Impuls 2.2

Unterschiedliche Gemeindeformen

Wir lassen unterschiedliche Formen von Gemeinde (z.B. Projektgemeinde) zu. Interessen- und themenbezogene Gemeindeformen werden leichter möglich. Diese sind sowohl innerhalb einer bestehenden Gemeinde, gemeindegrenzenübergreifend, digital oder anlässlich einer Projektarbeit, zu denken, aber auch in Bereichen, in denen es keine Pfarlie mehr gibt. Die bürokratischen Hürden für eine Gemeindegründung sind niedrig, die Teilhabe an Finanzierung und synodale Repräsentanz sind zu entwickeln.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode begrüßt die Bildung neuer Gemeindeformen, um sozialraumorientierte Arbeit zu fördern und ihre Attraktivität für unterschiedliche Zielgruppen zu erhöhen. Sie bittet die Kirchenleitung diese Ausrichtung zu fördern.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode bittet die Kirchenleitung, die rechtlichen Grundlagen für Bereiche in der Nordkirche zu schaffen, die keiner Kirchengemeinde zugeordnet sind.

Impuls 2.3

Gremienmitwirkung von Nicht-Mitgliedern

Wir ermöglichen Nicht-Kirchenmitgliedern Formen der Mitwirkung in unseren kirchlichen Gremien. Kirchliche Gremien werden kleiner und sind in ihrer Zusammensetzung weniger vom Proporzgedanken bestimmt. Damit wird die Möglichkeit von Kooperationen gestärkt, die Effizienz bei Entscheidungen erhöht und vielfältige Lebenswirklichkeiten, Sinnperspektiven und Fachlichkeiten in Diskussionen und Entscheidungen einbezogen. Temporäre oder längerfristige gleichberechtigte Mitarbeit von Nicht-Kirchenmitgliedern bei gesellschaftlichen Fragestellungen oder innerhalb der Bearbeitung von Themenfeldern fordern binnenkirchliche Argumentations- und Lösungswege heraus und eröffnen gemeinsame Entwicklungsmöglichkeiten. Wir lernen aus verschiedenen Zugängen und Perspektiven.

→ Siehe auch
Impuls Gremienstrukturen
verschlanken



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode begrüßt die Überlegungen, Nicht-Kirchenmitgliedern neue Mitwirkungs- und Mitarbeitsmöglichkeiten anzubieten, und bittet die Kirchenleitung eine entsprechende Konzeption in Auftrag zu geben.

Gestufte Kirchensteuer

Wir halten zunächst am System der Kirchensteuer fest, schaffen aber die Möglichkeit für eine gestufte Abgabenhöhe. Daneben entwickeln wir neue Modelle von Finanzierungsformen, z.B. eine Gebührenordnung bei Kasualien für Nicht-Kirchenmitglieder. Fundraising und die systematische Nutzung von Fördermitteln wird konsequent weiterentwickelt. Auch bei einem System gestufter Mitgliedschaften muss der Gedanke einer solidarischen Gemeinschaft aller erhalten bleiben. Der Prozentanteil der Kirchensteuer vom Einkommen wird abhängig von Lebensphasen und Einkommenshöhe gestaffelt, so dass eine Mitgliedschaft auch mit einem niedrigen Prozentsatz möglich wird. Formen finanzieller Beteiligung für kurzfristige Mitgliedschaften und temporäre Nutzungen von Angeboten werden entwickelt. Fördermitgliedschaften über die Regelsätze hinaus werden möglich. Ein digitaler Beitritt wird angeboten. In der Kommunikation nach außen und nach innen wird das, was rechtlich „Kirchensteuer“ heißen muss, als sinnvoller Mitgliedsbeitrag profiliert.

→ Siehe auch Impuls 5.2



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode bittet die Kirchenleitung die Einführung einer Gebührenordnung für Nicht-Mitglieder zu prüfen.

Impuls 2.5

Serviceorientierung

Unsere geistliche Haltung, unser konkretes Handeln und unsere Angebote sind serviceorientiert. Wir trauen uns, Qualität zu definieren, Servicestandards festzulegen und Qualitätserfahrungen auch als (kritischen) Maßstab für unsere Angebote anzulegen. Unsere geistlichen, spirituellen und caritativen Angebote sowie unsere Kommunikationswege und administrativen Berührungspunkte sind so gestaltet, dass sie gut wahrnehmbar, leicht zugänglich und relevant für das konkrete Leben sind. Wir etablieren einen offenen Diskurs über Qualität und Service in unserer Kirche. Leitend dabei ist eine geistliche und nachfrageorientierte Haltung: „Was willst Du dass ich für dich tun soll?“ (Lk 18,41). Wir erheben regelmäßig, welche Erfahrungen und Erwartungen unsere Bezugsgruppen mit unseren Angeboten machen.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode begrüßt eine Serviceorientierung als Grundlage des kirchlichen Handelns in der Nordkirche. Sie bittet die Kirchenleitung diese zu fördern.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt die Vorschläge zur Erarbeitung von Standards und Qualitätskriterien für kirchliche Angebote zur Kenntnis. Sie bittet die Kirchenleitung in einer Gesamtkonzeption darzustellen, in welchen Bereichen wir Dienstleistungen erbringen und Kriterien/Werte zu definieren, die die Qualität unseres Handelns ausmachen sollen. Sie bittet die Kirchenleitung, ihr diese spätestens bis Ende der Legislaturperiode vorzulegen.

Impuls 2.6

In die Lebenswirklichkeit herauswagen

Wir wagen uns raus aus den kirchlichen Räumen und (binnenkirchlichen) Themenbereichen. Wir gehen aktiv auf andere gesellschaftliche Gruppen zu, orientieren uns in den Sozialräumen und organisieren uns innerhalb von gemeinsamen Engagementfeldern. Kirche an anderen Orten wird hierbei konkret durch das aktive Eintragen kirchlicher Sinndeutung, symbolischer Ausdrucksformen und hermeneutischer und christlich-diskursiver Kompetenzen. Wir verlassen kirchliche Exklusivität und Langeweile, überwinden kirchlichen Aktionismus und Selbstgenügsamkeit und beziehen unser christliches Wirklichkeitsverständnis konsequent auf die Lebenswirklichkeiten Anderer.

→ Siehe auch Impuls 1.3



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode begrüßt eine stärkere aktive Öffnung gegenüber anderen gesellschaftlichen Gruppen und bittet die Kirchenleitung darum, eine entsprechende Haltung zu fördern.

Impuls 2.7

Ebenenübergreifende und kooperierende Arbeitsformen

Wir verstärken und entwickeln ebenenübergreifende und kooperierende Arbeitsformen (über parochiale und kirchenkreisliche Grenzen hinweg). Hierfür werden Kompetenzzentren auf unterschiedlicher Ebene gebildet oder Expert:innen-Runden zu unterschiedlichen Querschnittsthemen einberufen. Doppelungen auf verschiedenen Ebenen werden durch ein gemeinsames Themenmanagement vermieden, die digitalen Möglichkeiten werden konsequent für den Austausch genutzt. Eine Haltung der Kooperation wird eingeübt, die ebenen- und regionenübergreifend agiert.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode bittet die Kirchenleitung, rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Kompetenzzentren und Expert:innengruppen in Entscheidungsprozesse kirchlicher Gremien mit dem Ziel der Beschleunigung und Professionalitätssteigerung eingebunden werden können.

Handlungsfeld 3

Zusammenarbeit und Steuerung neu profilieren

Herausforderungen

Die Struktur der Nordkirche mit ihren Sprengeln, Kirchenkreisen und Hauptbereichen stellt eine komplexe Struktur dar. Langwierige Entscheidungswege erschweren es, zeitnah auf sich verändernde Bedarfe zu reagieren. Es ist erforderlich, die Aufgabenverteilung zwischen Landeskirche und Kirchenkreisen, zwischen dem Landeskirchenamt und den Hauptbereichen oder auch zwischen den Diensten und Werken der Hauptbereiche und denen der Kirchenkreise neu zu klären.

Zukunftsbild

Die Dienste und Werke der Nordkirche bearbeiten relevante gesellschaftliche Themen und sorgen für die kirchliche Präsenz in der Welt – zum Beispiel in Krankenhäusern, Heimen, Gefängnissen, in Notfällen, in der Arbeitswelt oder Bildungseinrichtungen. Sie verfolgen ihre Ziele im Auftrag und in Rückbindung an die kirchenleitenden Gremien. Zugleich sind sie kurzfristig reaktionsfähig und handeln agil und aktuell.

Die Zusammenarbeit auf der landeskirchlichen Ebene ist so ausgerichtet, dass sie auf gesellschaftliche Lagen und Themen schnell reagieren kann. Kirchliches Handeln soll auch auf landeskirchlicher Ebene sozialraumorientiert geschehen. Es reagiert, am Evangelium orientiert, auf konkrete Situationen und Anliegen von Menschen.

Die Akteur:innen auf landeskirchlicher Ebene sind gut miteinander vernetzt. Sie nutzen Überschneidungen ihrer Themenfelder und kooperieren intensiv. In ihrem öffentlichen Wirken sind sie eng aufeinander abgestimmt. Dabei gibt es einen lebendigen Austausch zwischen den landeskirchlichen und kirchenkreislichen Diensten und Werken. Kooperationen werden gepflegt und doppelte Arbeit vermieden.

Bisheriger Prozess

Im Rahmen einer Arbeitsgruppe landeskirchlicher Akteur:innen (Landessynode, Kirchenleitung, Landeskirchenamt, Hauptbereiche) wurde die Zusammenarbeit auf der landeskirchlichen Ebene daraufhin evaluiert, wie sie effektiver gestaltet werden könnte, um finanzielle, personelle und emotionale Ressourcen für die inhaltliche Arbeit zu gewinnen. Im Anschluss an die Beteiligungsphasen standen dabei ab Januar 2022 die Arbeit der Hauptbereiche und ihr Zusammenwirken mit den kirchenleitenden Gremien und Personen, mit dem Landeskirchenamt sowie mit den Kirchenkreisen im Fokus.

In verschiedenen Gesprächen und Workshops mit Hauptbereichsleitungen, Kirchenkreisvertreter:innen und Dezernatsleitungen des Landeskirchenamtes sind sowohl die Arbeit der Hauptbereiche evaluiert als auch die Schnittstellen genauer untersucht worden. Dabei hat sich gezeigt, dass die inhaltliche Arbeit von der Hauptbereichsstruktur sehr profitiert.

Handlungsbedarf gibt es unter anderem an den Schnittstellen a) zur Leitungsebene der Nordkirche, b) zum Landeskirchenamt und c) zu den Kirchenkreisen. In dieser Hinsicht muss die bestehende Struktur optimiert und weiterentwickelt werden. Daraus sind drei Veränderungsprozesse erwachsen, die bisher unterschiedlich weit vorangetrieben werden konnten.

Impuls 3.1

Steuerungsmodelle neu ausrichten

Die Hauptbereiche sind mit ihren unterschiedlichen Arbeitsfeldern und ihrer vielfältigen Verankerung im gesellschaftlichen Dialog ein großer Schatz für die Wahrnehmbarkeit der Nordkirche nach innen und außen. Mit ihrer auf Selbstorganisation angelegten Organisationsstruktur verfügen sie über gute Voraussetzungen für ein an Bedarfen und Aktualität orientiertes Handeln. Die Wirkung dieses Engagements ließe sich aber noch verstärken, wenn der Kontakt zu den kirchenleitenden Gremien und Personen unmittelbarer gestaltet werden könnte.

Empfohlen wird deshalb, mehr direkten Kontakt und inhaltliche Kommunikation zwischen der kirchenleitenden Ebene und den Hauptbereichsleitungen zu ermöglichen: regelhaft, nicht nur anlassbezogen, interessant und relevant gestaltet. In solcher Kommunikation könnten sowohl übergeordnete Strategien als auch operative Ziele vermittelt und/oder entwickelt werden. Sie könnte fluid und kommunikativer als die bisherigen stark formalisierten Formen die Brücke zwischen Leitungs- und Hauptbereichsebene herstellen.

Die Steuerungswirkung kirchenleitender Gremien auf das inhaltliche Handeln der landeskirchlichen Ebene (Dienste und Werke) ist trotz eigens hierfür etablierter Mechanismen wie der Zielorientierten Planung begrenzt. Es fehlt ein Gesamtblick auf die zentralen strategischen Prozesse der Landeskirche. In Zeiten hoher gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Dynamik scheint das System Nordkirche nicht optimal dazu in der Lage zu sein, zeitnah auf sich verändernde Bedarfe zu reagieren und eine entsprechende Abstimmung zwischen allen Beteiligten zu ermöglichen.

Die Zielorientierte Planung (ZOP) wird daher zu einem neuen, dynamischeren Steuerungsmodell weiterentwickelt.

→ Anlage 4



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode begrüßt die grundsätzlichen Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell und bittet die Kirchenleitung, das Modell weiter auszuarbeiten.

Zusammenarbeit auf landeskirchlicher Ebene fluider gestalten

Aus der praktischen Zusammenarbeit von Hauptbereichen und Landeskirchenamt haben sich eine Reihe von Fragen ergeben, die noch nicht abschließend bearbeitet worden sind. Sowohl Hauptbereichsleitungen als auch aufsichtführende Dezernate weisen auf Überregulierungen, Unklarheiten oder hohe Verfahrensaufwände hin, die bei grundsätzlich guter Zusammenarbeit zu Reibungsverlusten führen. Im ersten Schritt wurde die Ist-Situation einer Problemanalyse unterzogen. Dabei hat sich gezeigt, dass sehr unterschiedliche Blickwinkel in Dialog zu bringen sind. Das geschieht derzeit.

Hierauf aufbauend sollen in einem noch zu konzipierenden Prozess gemeinsam Lösungsvorschläge entwickelt werden, auf deren Grundlage Hauptbereichsgesetz, Hauptbereichsverordnung sowie die davon abgeleiteten Strukturen und Abläufe so verändert werden, dass die im Beschlussvorschlag genannten Ziele erreicht werden können.



Beschlussvorschlag (Kenntnisnahme)

Die Landessynode hält eine reibungsärmere und effektivere Zusammenarbeit von Hauptbereichen und Landeskirchenamt für erforderlich. Sie bittet daher die Kirchenleitung einen moderierten Prozess zu initiieren, in dem in Kooperation mit Hauptbereichsleitungen und Landeskirchenamt Abläufe, Strukturen und rechtlicher Rahmen so verändert werden, dass

- die administrative Arbeit die inhaltliche Arbeit optimal unterstützt und fördert;
- selbstständiges agiles Handeln und Aufsicht in einem sinnvollen Verhältnis stehen;
- im infrastrukturellen und im Verwaltungsbereich Synergiemöglichkeiten durch engere Kooperation bzw. durch einheitliche Abläufe mit dem LKA genutzt werden;
- Rückbauprozesse nicht durch rechtliche Schranken erschwert und zugleich gut kommuniziert werden.

Impuls 3.3

Zusammenarbeit zwischen den Diensten und Werken der Hauptbereiche und Kirchenkreisen verstärken

Aufgaben von Diensten und Werken werden sowohl auf landeskirchlicher Ebene als auch in den Kirchenkreisen wahrgenommen. In vielen Arbeitsfeldern und Themen gibt es eine gute fachliche Zusammenarbeit, funktionierende Netzwerke und eine gegenseitige Verstärkung der Dienste und Werke auf regionaler und landesweiter Ebene. Über die Kammer der Dienste und Werke der Nordkirche sind die Dienste und Werke der Hauptbereiche mit denen der Kirchenkreise auch institutionell verbunden.

Es gibt aber auch die Erfahrung, dass manche Prozesse und Projekte unverbunden nebeneinander herlaufen und nicht optimal aufeinander abgestimmt sind. Informationsflüsse zur Arbeit der Hauptbereiche in die Kirchenkreise und andersherum laufen nicht flüssig. Es ist häufig nicht klar, was die einzelnen Akteur:innen voneinander erwarten können und dürfen. Auch fehlt eine strategische Verbindung zwischen der jeweiligen Arbeit. Synergien, die hier durch eine gute Zusammenarbeit entstehen können, könnten besser ausgeschöpft werden.

Als Impuls für die Verbesserung der Zusammenarbeit wird deshalb empfohlen, die Schnittstellen zwischen den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen gemeinsam zu bearbeiten, um eine bessere Kommunikation inhaltlicher Ziele, Synergien und Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren. Für die Gemeinschaft der Dienste und Werke braucht es institutionalisierte Kommunikationsformate, die Informationsflüsse unabhängig von den handelnden Personen sicherstellen, einen fachlichen Austausch sowie das Erkunden gemeinsamer Gestaltungsmöglichkeiten zulassen und damit auch eine Grundlage für strategische Schwerpunktsetzungen in der inhaltlichen Arbeit schaffen.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode hält eine stabilere Kommunikation zwischen den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen für erforderlich. Sie bittet die Kirchenleitung, in einem moderierten Prozess unter Beteiligung von Hauptbereichen und Kirchenkreisen ein institutionalisiertes Modell dafür erarbeiten zu lassen.

Handlungsfeld 4

Multiprofessionell im Weinberg aktiv

Herausforderungen

Der demographische Wandel, sinkende Kirchensteuereinnahmen und ein prognostizierter Personalmangel: Alle kirchlichen Träger suchen aktuell Antworten auf die Frage, wie sie künftig Personal in ausreichender Anzahl und mit den notwendigen Qualifikationen für die kirchliche Arbeit rekrutieren können. Bedingt durch geringere Finanzierungsgrundlagen und die sinkende Anzahl von Pastor:innen haben insbesondere Kirchengemeinden immer weniger personelle Spielräume. Mitarbeitende sind zum Teil mit Kleinstverträgen bei unterschiedlichen Kirchengemeinden beschäftigt. Es wird dadurch immer schwerer, geeignetes Personal zu finden und attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Vakanzen, hohe Fluktuation und strukturelle Überlastung von Mitarbeitenden sind die Folge.

Im Zuge der Regionalisierung kirchlichen Handelns steigt zudem der Bedarf gemeindeübergreifender Zusammenarbeit. Das Idealbild des einen Personalkörpers wird seit langem politisch hervorgehoben. In der Praxis fällt es jedoch schwer, Mitarbeitende mit unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Grundlagen und Anstellungsträgern zu koordinieren und sie zu einer Dienstgemeinschaft zusammenwachsen zu lassen.

Für die Landeskirche erfolgt bisher – im Gegensatz zu vielen Kirchenkreisen – keine ganzheitliche Personalplanung und -entwicklung. Die einzelnen Teilbereiche der Personalarbeit sind auf unterschiedliche Einheiten verteilt. Dies erzeugt nicht nur einen erheblichen Kommunikationsaufwand, sondern erschwert auch eine übergreifende Steuerung und Begleitung des Personalkörpers. Trotz der vielfältigen Beschäftigungsmöglichkeiten, haben Mitarbeitende nur bedingt Möglichkeiten sich innerhalb der landeskirchlichen Ebene weiterzuentwickeln. Ein wesentlicher Punkt ist hier auch die Qualifizierung für Leitungsaufgaben.

Zukunftsbild

Die Strahlkraft von Kirche ist geprägt durch Menschen, die mit hoher Identifikation und persönlich überzeugt für sie arbeiten. Trotz weniger werdender Fachkräfte ist gute Arbeit durch ein engeres Zueinander unterschiedlicher Berufsgruppen gewährleistet.

Als Orientierung dient das Bild der gemeinsamen Arbeit im Weinberg – in einem engen Miteinander unterschiedlicher Professionen und Tätigkeitsbereiche – also multiprofessionell. Diese multiprofessionelle Zusammenarbeit wird gemeinsam gedacht und umgesetzt, insbesondere durch gemeinsame Nachwuchsgewinnung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsrecht, Finanzierungen und Anstellungsträgerschaften – in enger Kooperation von Kirche und Diakonie.

Zukunftsbild

Die Strahlkraft von Kirche ist geprägt durch Menschen, die mit hoher Identifikation und persönlich überzeugt für sie arbeiten. Trotz weniger werdender Fachkräfte ist gute Arbeit durch ein engeres Zueinander unterschiedlicher Berufsgruppen gewährleistet.

Als Orientierung dient das Bild der gemeinsamen Arbeit im Weinberg – in einem engen Miteinander unterschiedlicher Professionen und Tätigkeitsbereiche – also multiprofessionell. Diese multiprofessionelle Zusammenarbeit wird gemeinsam gedacht und umgesetzt, insbesondere durch gemeinsame Nachwuchsgewinnung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsrecht, Finanzierungen und Anstellungsträgerschaften – in enger Kooperation von Kirche und Diakonie. Professionelle Strukturen der Personalplanung und -entwicklung tragen dazu bei, Mitarbeitende ihren Fähigkeiten gemäß einzusetzen, sie individuell zu fördern und möglichst lange arbeitsfähig zu halten.

Bisheriger Prozess

Erste Impulse zur Umsetzung der Zielstellungen des Handlungsfeldes wurden im Rahmen eines Workshops mit Leitungsverantwortlichen für die unterschiedlichen Berufsfelder aus dem Landeskirchenamt, der Kirchenleitung und dem Kirchenleitungsausschuss Institutionsberatung entwickelt und in mehreren Iterationsschleifen mit weiteren Expert:innen ausgearbeitet.

Impuls 4.1

Multiprofessionalität fördern

Die Personalentwicklung der Nordkirche wird auf das Zielbild der gemeinsamen Arbeit im Weinberg in Form eines engen Miteinanders unterschiedlicher kirchlicher Berufe ausgerichtet. Dies wird inhaltlich gefüllt und strukturell als Querschnittsperspektive im Personalbereich verankert. Um in der Praxis Wirkung zu entfalten, wird angeregt, mindestens in folgenden Richtungen zu arbeiten:

- Aufbau einer gemeinsamen „Personalförderungsstruktur“ für alle kirchlichen Berufe (Pastor:innen, Kirchenmusiker:innen, Gemeindepädagog:innen, Diakon:innen, etc.)
- Einrichtung einer jährlichen Konferenz der Aus-, Fort- und Weiterbildungsträger in der Nordkirche mit dem Ziel einer besseren Verzahnung des Bildungshandelns und einer höheren Durchlässigkeit der Bildungsgänge („Bildungsketten“)
- Öffnung der Fort- und Weiterbildungsangebote für alle Berufsgruppen auch im Hinblick auf die Diakonie
- Entwicklung einer diversitätssensiblen Personalpolitik im Rahmen des Prozesses der interkulturellen Öffnung (IKÖ)



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt die Vorschläge zur Förderung des multiprofessionellen Miteinanders zur Kenntnis. Sie bittet die Kirchenleitung, das Zielbild der gemeinsamen Arbeit im Weinberg in Richtung einer Gesamtkonzeption weiter zu bearbeiten und ihr diese spätestens zum Ende der Legislaturperiode vorzulegen.

Personalplanung und -entwicklung auf der landeskirchlichen Ebene professionalisieren

Die Personalplanung und -entwicklung auf der landeskirchlichen Ebene wird so aufgestellt, dass sie die Funktionsfähigkeit der landeskirchlichen Einrichtungen auch mit weniger Mitarbeitenden und bei sich rasant verändernden Anforderungen gewährleistet. Zur Professionalisierung der Personalplanung und -entwicklung auf der landeskirchlichen Ebene werden im Rahmen des Zukunftsprozesses folgende Ansatzpunkte vorgeschlagen:

- Aufbau einer landeskirchlichen Personalentwicklungseinheit durch Zusammenführung der bestehenden Ressourcen von Landeskirchenamt und Institutionsberatung
- Schaffung einer gemeinsamen Planungsgrundlage mit Strukturdaten zu Einrichtungen und Personalkörper durch verbesserten Softwareeinsatz
- Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts der lebenslaufbezogenen Personalentwicklung für die landeskirchliche Ebene
- Aufbau einer gemeinsamen Struktur der Nachwuchsgewinnung mit der Diakonie



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt die Vorschläge zur Professionalisierung der Personalplanung und -entwicklung auf der landeskirchlichen Ebene zur Kenntnis. Sie bittet die Kirchenleitung, diese unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Berichtes zur Personalentwicklung und Planung in der Landeskirche (PEPPBericht) aufzunehmen und spätestens bis Ende der Legislaturperiode einer Umsetzung zuzuführen.

Impuls 4.3

Anstellungsverhältnisse überprüfen und anpassen

Im Zukunftsprozess wurde die aktuelle Struktur der Anstellungsträgerschaft einer kritischen Revision unterzogen. Dabei zeigte sich, dass die aktuelle Verortung von Anstellungsträgerschaften bei unterschiedlichsten kirchlichen und diakonischen Trägern in mehrfacher Hinsicht problematisch ist. Sie behindert ein ebenen- und gemeindeübergreifendes Zusammenarbeiten, erschwert die Implementierung gemeinsamer Arbeitsstandards und führt zu Arbeitsverhältnissen mit Kleinst- und Teilverträgen, die für Mitarbeitende nicht attraktiv sind.

Vor diesem Hintergrund wird angeraten, Arbeitsverhältnisse stärker zu zentralisieren. Hierbei bietet sich eine Zusammenführung auf der Kirchenkreisebene an, um eine regionalisierte Personalplanung und -entwicklung zu ermöglichen sowie die Kirchengemeinden noch stärker vom Aufwand der Personalverwaltung zu entlasten.

Da die Arbeit vor Ort zunehmend von kirchlichen und diakonischen Trägern gemeinsam gestaltet wird, müssen sich auch Arbeitsbedingungen annähern. Die Koordinierungsgruppe schlägt daher vor, langfristig eine gemeinsame Zielperspektive der Umsetzung des kirchlichen Arbeitsrechts mit der Diakonie zu entwickeln und die notwendigen Voraussetzungen hierfür zu beschreiben, um das multiprofessionelle Miteinander zu fördern.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode nimmt die Empfehlung, Anstellungsträgerschaften für kirchliche Mitarbeitende künftig primär auf der Kirchenkreisebene zu verorten, zur Kenntnis. Sie bittet die Kirchenleitung, die Möglichkeiten zur Umsetzung des Impulses zu prüfen und ihr spätestens bis zur Septembersynode 2023 ein Prüfergebnis vorzulegen.



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode nimmt den Impuls, eine gemeinsame Zielperspektive der Umsetzung des kirchlichen Arbeitsrechts mit der Diakonie zu entwickeln, zur Kenntnis und macht ihn sich zu eigen. Sie bittet die Kirchenleitung mittelfristig einen entsprechenden Prozess zu initiieren und ihr regelmäßig zum Arbeitsstand zu berichten.

Neben der Attraktivität von Anstellungsverhältnissen spielt angesichts der absehbaren Kirchensteuerentwicklung mittelfristig auch ihre Finanzierbarkeit eine zentrale Rolle. Es erscheint sinnvoll, mindestens folgende Optionen auf Einsparpotenziale bei den Personalkosten und Personalnebenkosten hin zu prüfen:

- Umstieg vom Beihilfesystem auf die gesetzliche Regelversicherung in der GKV
- Stärkere Anlehnung an staatliches Recht im Bereich Tarif- und Mitarbeitervertretungsrecht
- Privatrechtliche Anstellungsverhältnisse anstelle von öffentlich-rechtlichen Beschäftigungsverhältnissen für Pastor:innen und Mitarbeitende



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode begrüßt den Vorschlag, Einsparpotenziale bei den Personalkosten zu erkunden. Sie bittet die Kirchenleitung um Prüfung der dargelegten Maßnahmen. Eventuelle Folgen für die Attraktivität kirchlicher Berufe ist vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Personalmangels besondere Beachtung zu schenken. Dies gilt auch für den Umstand, dass das Statusrecht für Pastor:innen und Kirchenbeamt:innen EKD-Recht ist.

Dabei sind neben finanziellen Effekten auch weitere Nebeneffekte – z. B. auf die Attraktivität von Arbeitsverhältnissen – in die Betrachtungen einzubeziehen.

Handlungsfeld 5

Finanzverteilung anpassen und nachhaltig wirtschaften

Herausforderungen

Die zur Finanzierung kirchlichen Handelns zur Verfügung stehenden Kirchensteuermittel werden perspektivisch sinken. Die Freiburger Studie zur Finanz- und Mitgliederentwicklung in den evangelischen Kirchen projiziert reale Einbußen von 55% bis zum Jahr 2060. Die Corona-Pandemie beschleunigt diese Entwicklung, wenn auch aktuell geringer, als zunächst angenommen. Je rechtzeitig die Nordkirche sich auf den Rückgang der Einnahmen einstellt und sich finanziell konsolidiert, umso besser wird es gelingen sicherzustellen, dass jene Aufgaben, die langfristig wichtig sind, auch künftig finanziert werden können.

Um verantwortungsvolle Entscheidungen treffen zu können, werden alle Ausgaben im Hinblick auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis kritisch hinterfragt werden. Dabei liegt die zentrale Herausforderung darin, Strukturen und Aufgaben an die schrumpfende finanzielle Basis anzupassen, ohne die Weiterentwicklung kirchlichen Handelns zu beschneiden oder Innovationspotenziale zu ersticken. Gleichzeitig stellt sich die Frage, welche Rolle alternative Finanzquellen in Zukunft für die Nordkirche spielen werden.

Zukunftsbild

Die Handlungsfähigkeit und Verlässlichkeit der Arbeit in Kirche und Diakonie ist entsprechend der finanziellen Möglichkeiten gewährleistet. Die inhaltliche Ausrichtung der landeskirchlichen Arbeit wird regelmäßig überprüft und angepasst, um einen wirkungsorientierten Mitteleinsatz zu ermöglichen. Hierfür stehen verbindliche Steuerungsmechanismen zur Verfügung.

Die Abhängigkeit von Kirchensteuereinnahmen ist durch das Erschließen alternativer Finanzierungsquellen aus Drittmittelförderung und Fundraising sowie nachhaltiges unternehmerisches Handeln reduziert. Es gibt Gestaltungsräume und Innovationsmöglichkeiten, um Projekte und mutige Experimente zu unterstützen.

Bisheriger Prozess

Die beschriebenen Herausforderungen für den Bereich Finanzen wurden in einem Workshop mit Perspektivträger:innen aus unterschiedlichen Bereichen reflektiert und in Ansatzpunkte für Veränderung überführt. Hiervon ausgehend wurde von den Finanzverantwortlichen der Landeskirche unter Hinzuziehung weiterer Expert:innen an den Kernthemen „Finanzstrategie“ und „ergänzende Finanzquellen“ weitergearbeitet.



Impuls 5.1

Finanzstrategie entwickeln

Um in den nächsten Jahren die finanzielle Handlungsfähigkeit zu gewährleisten und den Weiterbestand kirchlicher Kernaufgabenbereiche abzusichern, muss sich die Nordkirche im Finanzbereich strategisch aufstellen.

Erste Grundzüge einer entsprechenden Finanzstrategie der Nordkirche für die Jahre bis 2030 wurden durch die Finanzverantwortlichen im Laufe des Zukunftsprozesses entwickelt. Leitfrage der finanzstrategischen Überlegungen ist, wie sich die Finanzierungsströme verändern müssen, damit im Jahr 2030 eine solide finanzielle Basis mit Spielraum für Investitionen gelegt ist. Vorgeschlagen werden eine strategische Mitgliederkommunikation, das systematische Erschließen von Drittmitteln und strategische Kapitalbildung (gemeinsame Anlagestrategie, Gebäude und Liegenschaften). Auf der Ausgabe-

seite sind Konsolidierungen in Form einer Deckelung der Kosten für Verwaltungsaufwand und staatliche Pflichtaufgaben und der Priorisierung strategischer Aufgabenfelder vorgesehen. Investitionsbudgets sollen projektorientierte Innovationsförderung ermöglichen. Die Finanzstrategie soll durch ein integriertes Reporting und Controlling sowie die Erweiterung von Handlungsspielräumen der einzelnen Akteure hinterlegt werden.

Als erste konkrete Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung wird von den Finanzverantwortlichen vorgeschlagen, den Vorwegabzug für den Kirchlichen Entwicklungsdienst (KED) von den Jahren 2024/2025 an bei 13 Mio. Euro zu deckeln und die Besoldungs- und Ausbildungskosten für die Vikar:innen im Personalkostenbudget einzuplanen.

Weitere Impulse, wie z. B. die Umstellung von einer einjährigen auf eine konsequent zweijährige Haushaltsplanung oder die Weiterentwicklung des Instruments der Mittelfristigen Finanzplanung, wurden an die AG Verwaltung weitergegeben und von dieser in Impulse überführt.

→ Siehe Anlage Nr. 5



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode nimmt die Grundzüge einer Finanzstrategie der Nordkirche zur Kenntnis und macht sie zum Ausgangspunkt für weitere finanzstrategische Überlegungen. Sie bittet die Finanzverantwortlichen um weitere Ausarbeitung der Überlegungen und Zwischenberichte zum Arbeitsstand.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt die folgenden Vorschläge auf und macht Sie sich zu eigen:

1. Die Nordkirche hält am 3%-KED-Mittel-Vorwegabzug als Ausdruck ihrer globalen Verantwortung grundsätzlich fest, deckelt aber die Beträge für 2024/2025 bei 13 Mio. Euro.
2. Die Besoldungs- und Ausbildungskosten für die Vikar:innen sind künftig im Personalkostenbudget einzuplanen.

Sie bittet die Kirchenleitung um Umsetzung zum Haushaltsjahr 2024/25.

→ Siehe Impuls 6.1

Finanzierungsformen erweitern

Die zur Finanzierung kirchlichen Handelns zur Verfügung stehenden Kirchensteuermittel werden perspektivisch sinken. Vor diesem Hintergrund ist es dringend angezeigt, das Finanzierungsmodell der Nordkirche weiter zu entwickeln und verstärkt alternative Finanzierungsquellen zu erschließen. Als Zwischenergebnis des Zukunftsprozesses werden diesbezüglich drei Ansatzpunkte vorgeschlagen:

Fundraising und Drittmittel

Es erscheint notwendig, das landeskirchliche Fundraising-Konzept weiterzuentwickeln. Kampagnen sollten mit konkreten Projekten verbunden und enger an die Mitgliederkommunikation gekoppelt werden. Die Effektivität der Drittmittelberatung ließe sich durch eine Integration in die Innovationsförderung steigern. Ein entsprechendes Impulspapier wird der Landessynode hiermit zur Beratung vorgelegt.

→ Siehe Anlage Nr. 6



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt das Impulspapier Fundraising zur Kenntnis und bittet die Kirchenleitung die Thematik in Abstimmung mit den bisher im Handlungsfeld Aktiven voranzutreiben.

Gebäude und Liegenschaften

Gebäude und Liegenschaften sind wichtige potenzielle Kapitalquellen. Einige Kirchenkreise erschließen diese bereits ganz bewusst und betätigen sich damit maßvoll unternehmerisch, um die Finanzierung kirchlichen Handelns abzusichern. Die vorhandenen Kompetenzen könnten mit einer strukturierten Kooperation von Kirchenkreisen und Landeskirche, z. B. in Form von gemeinsamen Kompetenzzentren, für die gesamte Nordkirche besser erschlossen werden.

Für den Bereich Liegenschaften hat die AG Verwaltung auf Bitte der Koordinierungsgruppe bereits eine entsprechende Unterarbeitsgruppe eingerichtet. Erste Ergebnisse sind noch bis Ende des Jahres zu erwarten. Die Idee einer stärkeren Kooperation in der Gebäudebewirtschaftung hingegen, findet bei den Verwaltungsleitungen bisher keine Zustimmung, weil sich hieraus aus ihrer Perspektive zu wenig Synergieeffekte und Mehrwerte direkt ableiten lassen. Gleichwohl scheint es aus Sicht der Koordinierungsgruppe Potenziale in der Zusammenarbeit zu geben, die aktuell noch nicht ausgeschöpft werden. Sie empfiehlt daher die Thematik mittelfristig nochmals zum Gegenstand des Austausches in der AG Verwaltung zu machen.

Vermögensbildung

Rücklagen werden bereits jetzt von allen kirchlichen Trägern im Zuge beschriebener ethischer Grundsätze am Kapitalmarkt angelegt, um aus den Erträgen kirchliche Aufgaben zu finanzieren. Einige Kirchenkreise haben sich bereits zu einer Anlegergemeinschaft zusammengeschlossen. Es wird vorgeschlagen, die Zusammenarbeit im Bereich der Anlagestrategie weiter auszubauen, um das vorhandene Kapital wertschöpfender einsetzen zu können. Hierzu wurde von einer Expert:innengruppe ein Impulspapier entwickelt.

→ Siehe Anlage Nr. 7



Beschlussvorschlag (Kenntnisnahme)

Die Landessynode begrüßt das Bemühen um eine verstärkte Kooperation in der Verwaltung und bei der wirtschaftlichen Nutzung von Gebäuden und Liegenschaften.



Beschlussvorschlag (Kenntnisnahme)

Die Landessynode nimmt das Strategiepapier zur Kenntnis und begrüßt eine verstärkte Zusammenarbeit der Kirchenkreise im Bereich der Finanzanlagen.

Handlungsfeld 6

Verwaltung ressourcenschonend aufstellen und Regulation verschlanken

Herausforderungen

Die Nordkirche verfügt als Körperschaft des öffentlichen Rechts über eine eigene Rechtssetzung in Form von Gesetzen und Verordnungen. Das gewachsene Normensystem der Vorgängerkirchen wurde seit der Gründung der Nordkirche 2012 mit erheblichem Aufwand zusammengeführt und grundlegend überarbeitet. Die entsprechenden Rechtssetzungsdiskussionen haben die ersten zehn Jahre nach der Fusion geprägt. Über die Regulation hinausgehende Möglichkeiten der Steuerung kirchlichen Handelns wurden dagegen kaum diskutiert.

Mit ihrem Landeskirchenamt und den Verwaltungen der Kirchenkreise verfügt die Nordkirche über eine gut funktionierende Verwaltung. Manche Verwaltungsprozesse sind aber zu aufwändig und ressourcenintensiv. Die rechtlichen Regelungen der Nordkirche weisen einen hohen Detaillierungsgrad auf, der vielfach zu Überforderungen führt. Es gibt ein kirchliches Spezialrecht teils auch da, wo auch eine Anlehnung an bzw. Rückgriff auf staatliches Recht möglich wäre (z. B. Datenschutzrecht). Die steigende staatliche Regulatorik fügt dem eine weitere Komplexitätsdimension hinzu. Damit verbunden sind ein hoher Ausführungs- und Kontrollaufwand sowie wenig Spielraum für eine zeitnahe Reaktion auf sich verändernde Bedarfe und Rahmenbedingungen. Zu viel Bürokratie lähmt an vielen Stellen das kirchliche Leben. Flexible und agile Arbeitsmethoden können nur schwer Fuß fassen.

Angesichts der abnehmenden Personal- und Finanzressourcen, aber auch im Blick auf die sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen des kirchlichen Lebens, müssen Verwaltungsstruktur verschlankt und Regulation abgebaut bzw. flexibilisiert werden.

Zukunftsbild

Die nordkirchliche Verwaltung arbeitet bedarfsorientiert, effizient, kostengünstig und nachhaltig. Die Verwaltungen aller Ebenen arbeiten eng zusammen. Doppelstrukturen werden vermieden, Synergien genutzt.

Aufgaben und Abläufe werden – soweit möglich – unter Nutzung von einheitlichen und standardisierten Verfahren bearbeitet. Die Möglichkeiten der Automatisierung von Prozessen werden zur Steigerung der Effizienz und

Effektivität von Verwaltungshandeln ausgeschöpft. Die Standorte, an denen mehrere oder einzelne Aufgaben verortet sind, werden auf das für die Erledigung von Verwaltungsgeschäften notwendige Maß reduziert.

Die Regulatorik in der Nordkirche folgt dem Gedanken „so viel Kommunikation wie möglich, so wenig Rechtssetzung wie nötig“. Dies bedeutet: Die Nordkirche macht von ihren Rechtsetzungsmöglichkeiten nur dort Gebrauch, wo eigenes Recht für die Umsetzung von Prozessen zwingend notwendig erscheint. Vorstufen wie Absprachen, Vereinbarungen und Verträge werden stärker in den Blick genommen.

Bisheriger Prozess

Im November 2020 wurde eine Arbeitsgruppe aus Verwaltungsleitungen der Kirchenkreise und Dezentralen des Landeskirchenamts gegründet. Gemeinsam treiben die Beteiligten die Verwaltungsmodernisierung der Nordkirche voran. Um Synergien und vorhandene Fachlichkeit zu nutzen, hat die AG Verwaltung verwaltungsbezogene Impulse des Zukunftsprozesses in ihre Arbeit integriert. Zwischenergebnisse wurden in einem Workshop mit Perspektivträger:innen aus unterschiedlichen kirchlichen Handlungsfeldern und -ebenen reflektiert. Aufbauend auf den Vorarbeiten in der Arbeitsgruppe wurden durch eine Kleingruppe aus Haupt- und Ehrenamtlichen mit externer Expertise auch Grundsatzfragen im Bereich Verwaltung und Regulation in den Blick genommen. Der Beratungsstand wurde verschriftlicht, jedoch nicht als Impuls in den Zukunftsprozess übernommen.

→ [Grundsatzfragen](#)



Impuls 6.1

Verwaltung vereinfachen und verschlanken

Der Zukunftsprozess ist darauf ausgelegt, mit perspektivisch sinkenden Ressourcen weiterhin handlungsfähig zu bleiben. Ein Beitrag dazu ist das Vereinfachen und Verschlanen von Verwaltungstätigkeiten, also die nordkirchliche Verwaltung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, effizient, kostengünstig, zukunftsgerichtet und nachhaltig aufzustellen.

Daran hat im Zukunftsprozess eine Arbeitsgruppe aus Verwaltungsleitungen der Kirchenkreise und Dezernatsleitungen des Landeskirchenamts gearbeitet. Sie schlägt im Ergebnis vor, die Arbeitsteilung zwischen Landeskirchenamt, Kirchenkreisen und Kirchengemeinden neu zu bestimmen. Aufgaben sollen, wo möglich und sinnvoll, in gemeinsamen Kompetenzzentren bearbeitet werden. Bereits vorgeschlagen und von der Landessynode beschlossen wurde die Einführung einer zentralen Kirchensteuerstelle. Angedacht wird eine gemeinsame Verwaltung u. a. auch für die Bereiche Meldewesen und Liegenschaften. Weiterhin soll die Arbeitsteilung zwischen Landeskirchenamt, Verwaltungszentren der Kirchenkreise und Kirchengemeinden durch eine Reform des Kirchenkreisverwaltungsgesetzes so flexibilisiert werden, dass Kirchenkreisverwaltungen mehr Aufgaben für Kirchengemeinden, andere Kirchenkreise und ggf. auch die Landeskirche übernehmen können. Im Hinblick auf die Reduktion von Verwaltungsaufwand sollen Genehmigungstatbestände abgeschafft werden. Hierzu hat die AG Verwaltung eine erste Liste vorgelegt.

Ein zweites Bündel an Impulsen befasst sich mit der Optimierung der Verwaltungsabläufe. Es beinhaltet Vorschläge zur Standardisierung und Digitalisierung von Kernprozessen (Finanzen, Personal, Meldewesen). Darüber hinaus soll das Haushaltswesen insgesamt vereinfacht werden, z. B. durch stärkere Ausrichtung am HBG, Umstellung auf mehrjährige Haushalte oder die Abschaffung von Stellenplänen.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt den Gesamtvorschlag zur Vereinfachung und Verschlanung der Verwaltungsarbeit in der Nordkirche zur Kenntnis. Sie bittet die Kirchenleitung, die Impulse in die weitere Umsetzung zu geben und ihr hierfür eine Zeitplanung vorzulegen.

→ Gesamtvorschlag siehe
Anlage Nr. 8

Regulation verschlanken

Wenn immer weniger personelle und sachliche Ressourcen für die Arbeit zur Verfügung stehen, muss darauf geachtet werden, dass der Verwaltungsaufwand in der Nordkirche so schlank wie möglich gehalten wird. Die Verwaltung ist Teil der Exekutive. Sie wendet Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften an. Das Ausmaß des erforderlichen Verwaltungshandelns in der Nordkirche wird in einem erheblichen Maß von der Regelungsdichte bestimmt.

Das Ziel der Verwaltungsverschlankung kann somit auch durch eine Veränderung der Regulationsstrategie gefördert werden. Der Zukunftsprozess formuliert dazu folgenden Vorschlag:

Perspektivisch bilden Kirchengesetze in erster Linie einen ermöglichenden Rahmen; sie versuchen nicht, jedes Detail zu regeln. Damit werden von landeskirchlicher Ebene künftig in erster Linie Zielsetzungen und Mindeststandards festgeschrieben. Den Akteur:innen wird es freigestellt, wie sie diese erreichen. Von unseren Möglichkeiten der Rechtsetzung machen wir nur dann Gebrauch, wenn ein Rückgriff auf staatliches Recht nicht möglich oder nicht sinnvoll erscheint. Zu Beginn eines Vorhabens wird anhand noch festzulegender Kriterien geprüft, ob, durch wen und in welcher Form Themen reguliert werden sollten, um sie realisierbar zu machen.

Der bestehende Rechtskanon wird dahingehend überprüft, ob er in der aktuellen Form noch dem kirchlichen Handeln dient. Um dies bewerten zu können, müssen im ersten Schritt Sachkriterien entwickelt werden. Hierbei erscheint eine Orientierung an entsprechenden Maßnahmen in anderen Landeskirchen, wie der Evangelischen Kirche im Rheinland, sinnvoll. Vergleichbare Vorhaben anderer Landeskirchen innerhalb der EKD sind ebenfalls in den Blick zu nehmen.

Es wird vorgeschlagen, die bestehenden Ansätze durch das Landeskirchenamt auf ihre Übertragbarkeit zu überprüfen und – ggf. mit Modifikationen – in einen Maßnahmenkatalog für die Nordkirchen-Normgebung überführen zu lassen.

Die Sichtung des gesamten Rechtskorpus im Hinblick auf Reduktionsmöglichkeiten sowie die Erarbeitung von Kriterien für die künftige Normgebung in der Nordkirche ist in Abhängigkeit von weiteren im Rahmen des Zukunftsprozesses zu mandatierenden Impulsen und der aktuellen Ressourcenlage im Landeskirchenamt zu projektieren.



Beschlussvorschlag (Kenntnisnahme)

Die Landessynode nimmt den Vorschlag eines Verfahrens zur Überarbeitung der kirchlichen Regulatorik zur Kenntnis. Sie begrüßt die dazu bereits ergriffenen Maßnahmen des Landeskirchenamtes und erwartet einen ersten Bericht im Frühjahr 2023.

→ Siehe Anlage Nr. 9

Handlungsfeld 7

Beteiligung wirksamer gestalten und Teilhabe ermöglichen

Herausforderungen

Die Nordkirche hat in ihrer Verfassung eine demokratisch-synodale Entscheidungsstruktur verankert und sieht dafür eine mehrheitliche Beteiligung Ehrenamtlicher vor. In der Praxis zeigt sich, dass Leitungsaufgaben in der Nordkirche aktuell immer anspruchsvoller und zeitintensiver werden. Dies liegt zum einen an der steigenden Anzahl der an Entscheidungen beteiligten Gremien. Zum anderen müssen Leitungspersonen immer schneller auf Entscheidungsnotwendigkeiten reagieren. Damit sind hohe und aktuell immer komplexer werdende Anforderungen an das ehrenamtliche Engagement Einzelner verbunden. Es wird in der Tendenz immer schwieriger, Menschen für ein dauerhaftes Engagement und die Übernahme von Leitungsverantwortung zu gewinnen. Wesentliche Teile der kirchenaffinen Gesellschaft werden kaum oder nicht erreicht. Dies mag auch daran liegen, dass die bisherigen Formate des Mitmachens nicht für jeden und jede passen.

Zukunftsbild

Entscheidungsprozesse sind nach innen und außen transparent. Weniger und kleinere Gremien mit kürzeren Entscheidungswegen gewährleisten die fokussierte Teilnahme und Bearbeitung durch Haupt- und Ehrenamtliche. Ein systematisch aufgebautes Gremienmanagement sowie der Einsatz digitaler Konferenztechnologie ermöglichen ergebnisorientierte Beratungen.

Zusätzlich gibt es neue Beteiligungsformen und Qualifizierungsangebote, die ein Mitwirken auf Zeit oder in agilen Prozessen ermöglichen. Die Nordkirche bemüht sich besonders darum, die Partizipationsmöglichkeiten von jungen Menschen und Familien zu verbessern.

Bisheriger Prozess

Die Arbeit im Handlungsfeld erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden im Rahmen einer Befragung der Synodalen und eines Auswertungsworkshops Impulse zur Veränderung der Entscheidungsstrukturen gesammelt. Der Schwerpunkt lag hierbei auf der Arbeit in der Landessynode. Hierauf aufbauend wurden dann im zweiten Schritt Ideen zur Modernisierung der Beteiligungskultur in der Nordkirche entwickelt. Auch hier wurde mit einem Mix aus Onlinebefragungen und Workshop gearbeitet.

Impuls 7.1

Gremienstrukturen verschlanken

Auf Basis einer Befragung der Mitglieder der Landessynode wurden Veränderungsvorschläge für die Arbeit in der Landessynode entwickelt. In der Umfrage haben Dreiviertel der Befragten eine Verkleinerung der Landessynode auf maximal 120 Mitglieder befürwortet. Dementsprechend hat die Koordinierungsgruppe des Zukunftsprozesses das Landeskirchenamt gebeten, eine Verkleinerung der Landessynode auf Grundlage der jetzigen verfassungsmäßig vorgegebenen Kriterien zur Zusammensetzung der Landessynode von aktuell 156 auf ca. 120 Mitglieder zu prüfen.

Im Vergleich zu den anderen Gliedkirchen der EKD ist derzeit die Landessynode der Nordkirche das zahlenmäßig drittgrößte Leitungsorgan. Dies scheint angesichts ständig sinkender Mitgliederzahlen nicht mehr zeitgerecht zu sein. Der Vorschlag zur Verkleinerung wurde von der Kirchenleitung in ihrer Mai-Sitzung beraten und grundsätzlich befürwortet. Allerdings ist im aktuellen Gesetzgebungsverfahren in Bezug auf eine Änderung des

→ [Mitgliederbefragung](#)



Beschlussvorschlag (Richtung)

Die Landessynode sieht die Verschlinkung der Gremien in unserer Kirche als notwendig an und bittet, sie auf allen Ebenen zu bedenken. Sie nimmt die von der Kirchenleitung beabsichtigte Vorgehensweise in Bezug auf eine Verkleinerung der Landessynode zustimmend zur Kenntnis.

Landessynodenbildungsgesetzes schon zu berücksichtigen, dass nach dem Willen der Synode sowohl eine stärkere Beteiligung junger Menschen sichergestellt werden soll wie die paritätische Besetzung der Synode mit Frauen und Männern. Diese Synodenaufträge haben Vorrang, eine Verkleinerung der Landessynode darüber hinaus soll allerdings schon jetzt für die Zeit nach der Neubildung der Landessynode 2024 bedacht werden.

Weitere Veränderungsimpulse aus dem Workshop betreffen die Arbeitsweise der Landessynode. So haben sich viele Synodale in der Umfrage gewünscht, Verfahrensabläufe in der Synode zu verschlanken (z.B. durch Nutzung digitaler Tools) und mehr Raum für inhaltliche Beratungen zu gewinnen. Diese Wünsche wurden vom Synodenpräsidium bereits aufgegriffen. Vorgeschlagen wird weiterhin, die Anzahl synodaler Entscheidungen durch Delegation an andere Gremien zu reduzieren, so dass sich die Synode auf ihre Kernfunktionen fokussieren kann.

Als weiterer Impuls sollen die Einheiten der landeskirchlichen Ebene gebeten werden, ihre aktuellen Gremienstrukturen und -beteiligungen im Zuge der laufenden und anstehenden Veränderungsprozesse anhand der folgenden Leitfragen zu überprüfen: Was ist das Ziel des Gremiums bzw. der Gremienbeteiligung? Sind zur Zielerreichung andere Wege denkbar? Ist die Arbeit im Gremium funktional?



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt den Vorschlag, die Anzahl synodaler Entscheidungen durch Delegation an andere Gremien zu reduzieren zur Kenntnis und macht ihn sich zu eigen. Sie bittet die Kirchenleitung die Umsetzbarkeit zu prüfen.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt den Impuls, kirchliche Gremien in Aufgaben, Struktur und Größe regelmäßig einer Revision zu unterziehen, zur Kenntnis und macht ihn sich zu Eigen. Sie bittet alle Einheiten der landeskirchlichen Ebene dies in laufenden und anstehenden Veränderungsprozessen zu berücksichtigen.

Beteiligungskultur modernisieren

Die Nordkirche braucht neue Formen der Beteiligung, die dazu geeignet sind, auch künftig Menschen für ein Mitwirken in Kirche zu begeistern. Im Rahmen einer Onlinebefragung wurden dazu Ideen für alternative Beteiligungsformate gesammelt. Sie wurden in einem Workshop unter der Fragestellung ausgewertet, wie die Beteiligungsmöglichkeiten in der Nordkirche erweitert werden könnten. Von besonderem Interesse war dabei, welche neuen Formen der Beteiligung das Gremiensystem der Nordkirche sinnvoll ergänzen könnten. Denn die steigende Pluralität der Lebenswelten der Kirchenmitglieder lässt sich über die traditionellen Delegationsverfahren nicht mehr ausreichend abbilden.

→ Onlinebefragung



Im Ergebnis wird vorgeschlagen, das bestehende Gremiensystem über offene digitale Beteiligungselemente zu stärken. Besonders geeignet erscheinen hier die Möglichkeit einer Onlinebeteiligungs-Plattform. Sie könnte auf mindestens drei Weisen genutzt werden: Erweiterung der Synodenarbeit um Beteiligungselemente; transparente Prozessdokumentation; Initiativmöglichkeit für Kirchenmitglieder. Die Koordinierungsgruppe schlägt vor, ein entsprechendes Online-Tool im Zuge der Synodenarbeit zu pilotieren, um mögliche Anwendungsfelder zu erproben. Parallel dazu sollen mit Unterstützung der Institutionsberatung bis Ende 2024 Vorschläge entwickelt werden, wie das Gremiensystem um weitere Beteiligungselemente erweitert werden kann.

Zudem wird der Synode empfohlen, ein Initiativrecht für Kirchenmitglieder zu etablieren, damit für die Kirchenmitglieder und Gemeinden relevante Themen schneller in den kirchenpolitischen Diskurs gelangen.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt den Impuls, das bestehende Gremiensystem über weitere Beteiligungselemente zu stärken, zur Kenntnis und macht ihn sich zu eigen. Sie bittet die Kirchenleitung, hierzu bis Ende 2024 Vorschläge vorzulegen. Das Präsidium der Landessynode wird gebeten, das Format der Online-Beteiligung bis Ende 2023 an einem Beispiel pilothaft anzuwenden, um daraus Erkenntnisse für das Gesamtvorhaben zu gewinnen.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode nimmt den Impuls, der Schaffung eines Initiativrechts für Kirchenmitglieder zur Kenntnis und bittet die Kirchenleitung die Vor- und Nachteile einer Umsetzung zu prüfen.

Handlungsfeld 8

Digitalisierung energisch vorantreiben

Herausforderungen

Die Kirche ist auf den digitalen Wandel aktuell immer noch unzureichend vorbereitet. Entsprechend besteht eine große Herausforderung darin, digitale Kompetenzen zu entwickeln und Mitarbeitende auf allen Ebenen zur Nutzung digitaler Technologien zu befähigen.

Die Corona-Pandemie hat in der Landeskirche einen beispiellosen Schub in der Digitalisierung ausgelöst und zu einem vielfältigen Ausprobieren digitaler Formate in der Kommunikation des Evangeliums in Gottesdienst und Gemeinde geführt. Diese Erfahrungen gilt es nun auszuwerten, um den digitalen Wandel in der Zukunft aktiv zu gestalten. Mit dem sich abzeichnenden Auslaufen der Pandemie stellt sich die Frage, welche der digitalen Formate auf Dauer genutzt werden sollen und wie sich Präsenz- und Online-Kommunikation in Zukunft zueinander verhalten werden. Wie kann die Nordkirche insgesamt auch im Netz pastoral präsent sein und Resonanz in den sozialen Medien erzeugen? Zur Klärung dieser Frage braucht es eine strategische Zielbestimmung.

Zukunftsbild

Die Nordkirche der Zukunft ist gleichermaßen analoge wie #digitaleKirche: Sie ist sprachfähig und feiert Gottesdienst im digitalen Raum; sie ist auch im Netz pastoral präsent und erzeugt Resonanz in den sozialen Medien.

Als Kirche im Digitalen folgt die Nordkirche einer vereinbarten Digitalisierungsstrategie: Sie nutzt die digitalen Optionen in allen relevanten Bereichen; digitale Technologien und Datenbanken werden aufeinander abgestimmt, effizient und kostensparend eingesetzt; die Internetseiten von Kirche und Diakonie arbeiten gut vernetzt. Sie verstärken ihre Wirkung gegenseitig. Die Digitalisierung trägt auch zu Ebenen übergreifender Verzahnung und stärkerer Nutzerorientierung in der Verwaltung bei.

Als Wächterin und Mahnerin begleitet die Nordkirche den digitalen Wandel in ihrem eigenen Wirkungsbereich sowie in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zugleich kritisch. Sie bewertet die Entwicklung von Algorithmen oder der KI nach transparenten ethischen und ökologischen Kriterien.

Bisheriger Prozess

In den vergangenen Monaten wurde auf Grundlage diverser fachlicher Impulse und Beratungen in Leitungsgremien ein tieferes Verständnis für die Herausforderungen der Digitalisierung in der Nordkirche entwickelt. Sowohl die Kirchenleitung als auch der Gesamtkonvent der Pröpstinnen und Pröpste haben sich mit den Grundsatz- und Strategiefragen sowie den notwendigen Rahmenbedingungen der Digitalisierung befasst. Hierbei wurde deutlich, dass die Nordkirche insbesondere beginnen muss, dem Bereich „Digitalisierung und IT“ strategische Relevanz zuzuordnen und diesen grundständig zu entwickeln. Zuletzt hat sich auch die Landessynode mit einem thematischen Schwerpunkt auf ihrer Novembertagung mit den unterschiedlichen Facetten der Digitalisierung beschäftigt. Die Erkenntnisse dieser Vorbefassungen wurden von der Koordinierungsgruppe im Handlungsimpuls Digitalstrategie aufgenommen.

Parallel zum Leitungsdiskurs arbeiteten digital affine Haupt- und Ehrenamtliche in einem digitalen Zukunftslabor zum Thema digitale Verkündigung und Gemeinde. Ausgehend von den eigenen Perspektiven wurden Ideen dazu entwickelt, wie die Nordkirche institutionalisiert im digitalen Raum präsent sein kann.

Impuls 8.1

Digitalisierungsstrategie (weiter) entwickeln

Um die Möglichkeiten der Digitalisierung in allen relevanten Bereichen ausschöpfen zu können, müssen die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie und der weitere Aufbau der IT-Struktur der Landeskirche parallel und entschieden vorangetrieben werden.

In einem ersten Schritt sind im Sommer 2021 die laufenden Digital- bzw. IT-Prozesse gesichtet und mit den Rückmeldungen aus dem Zukunftsprozess abgeglichen worden. Hieraus wurden Eckpunkte für die Weiterarbeit im Handlungsfeld Digitalisierung und IT definiert. Im Wesentlichen ergeben sich daraus zwei Ansatzpunkte:

→ Siehe Anlage Nr. 10

Die IT-Strukturen müssen auf der landeskirchlichen Ebene zeitnah ausgebaut und organisatorisch enger miteinander verzahnt werden, um die bestehenden Anforderungen erfüllen zu können. Hierzu bedarf es zunächst einer Ressourcenbedarfsanalyse, um anschließend strukturelle Veränderungen zu vollziehen.

Es braucht weiterhin einen strukturierten Prozess, um die bestehenden Ansätze und Erfahrungswerte der Digital-Akteure in eine kohärente Digitalisierungsstrategie zu überführen und eine geeignete Struktur für ihre Implementierung zu finden.

Gemeinsam mit der Kirchenleitung wurde entschieden, den notwendigen Veränderungsprozess in mehrere Phasen herunterzubrechen, so dass zeitnah mit den ersten Arbeiten begonnen werden kann. Die Phasen werden aufeinander aufbauend projiziert und sollen in der Regel sechs Monate andauern. Im ersten Schritt wurden Beratungsaufträge für die IT-Ressourcenbedarfsanalyse und die Erstellung einer Digitalisierungslandkarte vergeben. Die Arbeiten starten bereits in den Sommerferien. Der Prozess wird durch eine Steuerungsgruppe begleitet.



Beschlussvorschlag (Kenntnisnahme)

Die Landessynode nimmt die vorgelegten Eckpunkte für das Handlungsfeld Digitalisierung und IT zur Kenntnis. Sie begrüßt deren zeitnahe Umsetzung und bittet die Kirchenleitung, ihr engmaschig zum Stand des Prozesses zu berichten.

Digitale Arbeit als kirchliches Handlungsfeld anerkennen

Im Rahmen des digitalen Zukunftslabors wurde mit digital affinen und Social Media erfahrenen Engagierten die Fragestellung bearbeitet, wie die Nordkirche insgesamt auch im Netz präsent sein und Resonanz erzeugen kann.

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung scheint die Verbesserung der Rahmenbedingungen für digitales kirchliches Handeln zu sein.

Die Kleingruppe hat hierzu einen ersten konzeptionellen Vorschlag erarbeitet. Basierend auf eigenen Erfahrungen mit digitalen Formen von Verkündigung und Gemeindegearbeit wurden „Grundzüge der Vision einer digitalen Community in der Nordkirche“ formuliert. Wesentliche Ansatzpunkte der Vision sind

→ Siehe Anlage Nr. 11

- die Anerkennung digitaler Arbeit als grundständiges kirchliches Handlungsfeld,
- die Förderung der Vielfalt an Angeboten als Vielfalt an Zugängen zu Kirche sowie
- die gezielte Vernetzung durch Qualifizierung der im Digitalen Engagierten.



Beschlussvorschlag (Beauftragung)

Die Landessynode bittet die Kirchenleitung, die Anerkennung und Entwicklung digitaler Arbeit als kirchliches Handlungsfeld voranzutreiben.

Prozessverantwortliche

Koordinierungsgruppe

Ulrike Hillmann, Präses der Landessynode
Landesbischöfin Kristina Kühnbaum-Schmidt, Vorsitzende der Kirchenleitung
Sylvia Giesecke, ehrenamtliches Mitglied der Kirchenleitung
Dr. Kai Greve, Vorsitzender des Rechtsausschusses
Propst Dr. Karl-Heinrich Melzer, pröpstliches Mitglied der Kirchenleitung
Michael Rapp, Vorsitzender des Finanzausschusses
Malte Schlünz, ehrenamtliches Mitglied der Kirchenleitung
Prof. Dr. Peter Unruh, Präsident des Landeskirchenamtes
als ständiger Gast: Michael Birgden, Kommunikationsdirektor der Nordkirche

Organisationsteam

Pastor Torsten Becker, Bischofskanzlei Hamburg
Dr. Ina Bösefeldt, Büro der Kirchenleitung (bis August 2021)
Katharina Bunde, Kommunikationswerk der Nordkirche (seit Juni 2021)
Dr. Ricarda Dethloff, Landeskirchenamt
Pastorin Dorothea Frauböse, Kommunikationswerk (bis Juni 2022)
Leif Jensen, Institutionsberatung (seit April 2022)
Arne Kühn, Bischofskanzlei Greifswald
Pastor Michael Stahl, Büro der Kirchenleitung (bis März 2022)
Pastor Dr. Wilko Teifke, Bischofskanzlei Schleswig
Peter Wesenberg, Institutionsberatung (bis November 2021)

Synodenvorbereitungsgruppe

Ulrike Hillmann, Präses der Landessynode
Andreas Hamann, stellv. Präses der Landessynode
Elke König, stellv. Präses der Landessynode
Anne Christiansen, Referentin des Präsidiums
Michael Birgden, Kommunikationswerk
Katharina Bunde, Organisationsteam
Pastor Torsten Becker, Organisationsteam
Dr. Ricarda Dethloff, Organisationsteam
Leif Jensen, Organisationsteam
Sebastian Kühl, Pressestelle Pommerscher Evangelischer Kirchenkreis
Als Gäste: Stefan Riepe (Event-Management) und
Dr. Matthias Bernstorff (Referent der Landesbischöfin)

Bildnachweis

Titel: Dave Hoefler on unsplash
S.6 | 7: Randy Sesser on unsplash
S.11: Andrew Ruiz on unsplash
S.15: Dave Hoefler on unsplash
S.18: Chelsea Audibert on unsplash
S.22 | 23: Paola Ocaranza on unsplash
S.25: Stefanie Jockschat on unsplash
S.31: Stijn te Strake on unsplash
S.37: Nong V on unsplash
S.43: Kenrick Mills on unsplash
S.49: Sime Basioli on unsplash
S.53: Luke Moss on unsplash
S.59: Charles Postiaux on unsplash
S.63: Andrew Ruiz on unsplash

Impressum

Herausgeberin: Koordinierungsgruppe

Datum der Veröffentlichung:
Hamburg, September 2022

Redaktion: Kommunikationswerk
im Auftrag der Kirchenleitung

Gestaltung: Kommunikationswerk



Kommunikationswerk

Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Michael Birgden
Kommunikationsdirektor

Königstraße 54
22767 Hamburg
Tel. +49 40 306 20-1105
michael.birgden@kommunikation.nordkirche.de
www.kommunikationswerk-nordkirche.de

Horizonte⁵ – der Zukunftsprozess der Nordkirche

Informationen zu Konzeption, Ablauf und Beteiligten

Ausgangspunkt

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

- eine Vergewisserung kirchlicher Kernaufgaben in Form einer Priorisierung von Zielsetzungen und Handlungsfeldern für die Nordkirche beinhaltet, die sowohl binnenkirchliche als auch gesellschaftliche Anspruchsgruppen beteiligt;
- notwendige personelle und sachliche Rahmenbedingungen hierfür benennt;
- eine grundlegende Positionierung zu Fragen der Mitgliedschaft und künftigen Finanzierungsformen vor dem Hintergrund der beschriebenen inhaltlichen und organisatorischen Schwerpunkte vornimmt und
- 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. Dieser sogenannte Gestaltungsweg [Link zum online-Dokument] zum Prozess Horizonte⁵ wurde von der Kirchenleitung im Oktober 2020 beschlossen und der Landessynode im November 2020 vorgestellt.

Zielsetzungen

Ziel des Zukunftsprozesses ist es, die Strukturen und die inhaltliche Ausrichtung der Nordkirche so zu gestalten, dass sie auch unter veränderten Rahmenbedingungen handlungsfähig bleibt. Diese Zielsetzung wurde in der Prozesskonzeption auf fünf Zielhorizonte herunter gebrochen:

Der Grundlagenhorizont

Wir verständigen uns auf theologische Leitsätze für die Entwicklung der Nordkirche und unser Verständnis der Kirchenmitgliedschaft.

Der Gestaltungshorizont

Wir klären kirchliche Kernaufgaben und verständigen uns darüber, wer sie auf welcher kirchlichen Ebene wahrnimmt. Dabei orientieren wir uns an Wirkungen und daran, Ressourcen zu schonen.

Der Ressourcenhorizont

Wir benennen die notwendigen personellen sowie sachlichen Rahmenbedingungen; wir erkunden Möglichkeiten der Finanzierung und Einsparung.

Der Regulationshorizont

Wir überprüfen kirchenrechtliche Regelungen im Hinblick auf ein ausgewogenes Maß von Regulation und Ermöglichung kirchlichen Handelns.

Der Innovationshorizont

Wir schaffen Spielräume für die Weiterentwicklung kirchlichen Lebens und Innovation.

Beteiligte

Geleitet wird der Reformprozess von der Landesbischöfin und einer Koordinierungsgruppe. Deren Mitglieder finden Sie hier: <https://www.horizontehoch5.de/ansprechpartner>. Die praktische Prozessdurchführung wird durch ein Orga-Team begleitet.

Der Prozess setzt an vorhandenem Systemwissen an. Deshalb wurden im Laufe des Prozesses unterschiedliche Gremien und Gruppen beratend hinzugezogen. Der synodale Auftrag zum Zukunftsprozess richtet sich vor allem an die landeskirchliche Ebene. Deshalb lag hier auch der Fokus der Beteiligungsarbeit. Gleichwohl wurden auch Akteur:innen aus den Kirchenkreisen und Kirchenmitglieder einbezogen (siehe unten).

Prozessverlauf

Die Prozessumsetzung begann mit der Konstituierung der Koordinierungsgruppe im Dezember 2020. Im Rahmen einer ersten Beteiligungsschleife von Januar bis April 2021 wurden 40 Gremien und Fachgruppen der Nordkirche gefragt, wo sie die zentralen Herausforderungen für die Entwicklung unserer Kirche sehen und welche Zukunftsbilder sie antreiben. Ziel war es, den Status quo unserer Kirche zunächst intern aus möglichst vielen Perspektiven zu beleuchten.

Eine **landeskirchliche Arbeitsgruppe** aus Akteur:innen der zentralen landeskirchlichen Einrichtungen brachte dabei explizit die Perspektive der landeskirchlichen Ebene ein und übernahm im späteren Verlauf des Prozesses ausgewählte inhaltliche Aufträge. Zusätzlich wurden in den **SprengeIn** Arbeitsgruppen gebildet, die als kritisches Gegenüber Resonanz gaben.

Die vielfältigen Rückmeldungen der ersten Beteiligungsschleife wurden in den Rückmeldungen wurde eine Vielzahl an **aktuellen Herausforderungen** für die Nordkirche benannt:

- öffentlicher Relevanzverlust der Kirche und Notwendigkeit einer Neubestimmung der eigenen Rolle in der Gesellschaft
- Differenzierung von Zugehörigkeiten zur Kirche und Konsequenzen für Mitgliedschaftsbilder
- Komplexität der Strukturen und daraus resultierender hoher Ressourceneinsatz
- steigender Fachkräftemangel und damit verbundene Anfragen an die Personalplanung und -entwicklung
- Umgang mit dem demografischen Wandel bei Zielgruppen und Mitarbeitenden
- zunehmende Einnahme-Ausgabe-Schere
- Behördlichkeit und Überregulierung kirchlichen Handelns
- Notwendigkeit der Entwicklung passgenauer, flexibler und für Ehrenamtliche leistbarer Beteiligungsformate
- Umgang mit dem digitalen Wandel

Die zentralen Herausforderungen wurden durch die Koordinierungsgruppe intensiv diskutiert. Hieraus entstanden **acht Handlungsfelder**. Sie beschreiben konkrete Veränderungsrichtungen kirchlicher Strukturen und kirchlichen Handelns:

1. Kirchliche Präsenz und Relevanz in Sozialraum und Gesellschaft unterstützen
2. Zugänge eröffnen
3. Zusammenarbeit und ihre Steuerung neu profilieren
4. Multiprofessionell im Weinberg aktiv
5. Finanzverteilung anpassen und nachhaltig wirtschaften
6. Verwaltung ressourcenschonend aufstellen und Regulation verschlanken

7. Beteiligung wirksamer gestalten und Teilhabe ermöglichen
8. Digitalisierung energisch vorantreiben

Die Handlungsfelder dienen als Rahmen für die Weiterarbeit im Prozess. Sie decken jeweils Teilbereiche der Zielhorizonte ab und wurden jeweils von einem Mitglied der Koordinierungsgruppe federführend begleitet.

Innerhalb der jeweiligen Handlungsfelder wurden die Oberthemen in konkrete Fragestellungen heruntergebrochen. Diese wurden in jeweils auf die Fragestellung zugeschnittenen Formaten bearbeitet – von einmaligen Expert:innengesprächen bis hin zu Arbeitsgruppen, die über einen längeren Zeitraum am Thema arbeiteten. Im Laufe des Prozesses fand immer wieder ein Austausch mit **kritischen Freunden** (zu Einzelthemen und zum Prozess insgesamt) statt. **Kirchenmitglieder** konnten sich punktuell über unterschiedliche Beteiligungsmöglichkeiten auf der Homepage einbringen.

Die Arbeitsergebnisse aus den Handlungsfeldern wurden durch die Koordinierungsgruppe im Rahmen eines iterativen Prozesses gesichtet, miteinander abgeglichen und in einen Impuls-katalog überführt. Dieser wurde im Frühjahr 2022 mit dem Kollegium des Landeskirchenamtes und der Kirchenleitung vertieft bearbeitet. Das Zwischenergebnis der Arbeit wird der Landessynode durch die Kirchenleitung vorgelegt.

Umsetzung

Auf der Zukunftssynode im September 2022 wird über die vorbereiteten Impulse und Entscheidungsgrundlagen entschieden. Damit wird der Weg in die Umsetzung der erarbeiteten Impulse gelegt, die danach beginnt.

i.Punkt – Innovationsförderung in der Nordkirche

Eckpunkte für ein Konzept im Rahmen des Zukunftsprozesses *horizonte*⁵

Im Folgenden werden erste Denkansätze zu einer Struktur der Innovationsförderung in der Nordkirche beschrieben, die wir mit dem Arbeitstitel „i.Punkt“ bezeichnen. Wir freuen uns, wenn Sie diese mit uns weiter denken!

Ausgangspunkt

Die Nordkirche der Zukunft ist eine Kirche in Beziehung, die in der Realität geerdet der Utopie Raum gibt. Sie hat Abschied genommen von einem Ideal der Mehrheitskirche, das längst nicht mehr der Realität entspricht. Kirche ist kontextuell. Sie wird dort relevant, wo sie von Menschen als relevant erlebt wird. Die Qualität kirchlichen Handelns bemisst sich daran, in wie weit es an lebensweltliche Fragestellungen anknüpft und sich an sozialräumlichen Kontexten (analog wie digital, lokal wie überregional) orientiert.

Als Teil der Schöpfung sind wir Menschen mit der Fähigkeit zum schöpferischen Denken und Handeln ausgestattet. Es ist uns in die Wiege gelegt. Jeder Mensch ist kreativ und damit auch fähig, Innovationen zu entwickeln. Gleichwohl: Innovationen in der Praxis wirksam werden zu lassen, fällt uns häufig schwer. Warum?

Fünf Thesen:

1. Es fehlt uns an Mut und Ermutigung, das Neue zu gestalten.
2. Innovation steht in einem natürlichen Spannungsverhältnis zur Tradition.
3. Innovation setzt einen Diskurs zu Qualität voraus.
4. Es fehlt an Projektmanagement-Kompetenzen.
5. Es fehlt an Ressourcen für die Umsetzung in Form von Personal, spezifischen Kompetenzen und Know How.

Fazit: Eine Innovationsförderung muss alle fünf Barrieren adressieren.

Alle Kirchenkreise machen in ihrem Kontext Erfahrungen mit Ansätzen der Innovationsförderung. Den Bedarf an Spielräumen für innovatives Handeln machen sie auch in ihren Rückmeldungen zum Zukunftsprozess deutlich:

„Wir brauchen bei der Finanzverteilung Elemente, die Kooperation und Innovation fördern. Das kann zum Beispiel geschehen, indem Finanzen nicht mehr allein nach Quoten und Proporz gleichmäßig verteilt werden. Stattdessen könnten sie nach inhaltlichen Kriterien gezielt bestimmte Zwecke, Projekte oder mutige Experimente (die auch scheitern dürfen) unterstützen. Wir brauchen viel mehr unternehmerisches Denken, das wagt, investiert und Ressourcen neu erschließt.“ (Sprengel Hamburg und Lübeck)

„Wir wollen uns als Kirche auf unsere Profilbildung konzentrieren und in allem kirchlichen Handeln eine inhaltliche Schärfung vornehmen. Dabei setzen wir exemplarisch Schwerpunkte. Projektarbeit wird mit Mut zur Lücke, Lust am Experiment und der Möglichkeit des Scheiterns zum Zuge kommen. Auch hier wird Arbeit Ebenen übergreifend aufeinander bezogen. Deshalb werden zur Förderung von Projekten zwischen Hauptbereichen und Kirchenkreisen hauptbereichsübergreifende Mittel oder Innovationsmittel zur Verfügung gestellt.“ (Sprengel Schleswig und Holstein)

„Der Zukunftsprozess sollte bei allen zu erwartenden Kürzungen auch „Risikokapital“ bereitstellen, um damit Erprobungsräume und besondere Projekte zu unterstützen, deren Gelingen nicht von vorneherein feststeht, die aber innovative Kräfte freisetzen.“ (Sprengel Mecklenburg und Pommern)

Warum braucht es Aktivitäten der Landeskirche? **Fünf Thesen:**

1. Es braucht Netzwerkarbeit, damit gute Ideen in der Breite inspirieren können.
2. Es braucht eine Stelle, die als Transmissionsriemen Impulse aus der Gesellschaft und anderen Landeskirchen gut in diese Kirche kommuniziert.
3. Eine direkte Schnittstelle zur kirchenpolitischen Ebene macht es einfacher, hemmende Strukturen zu erkennen und zu verändern.
4. Es bedarf eines gewissen Maßes an Steuerung, damit strategisches Experimentieren möglich wird.
5. Kooperation in der Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen schafft Synergien.

Fazit: Innovation lebt von Austausch in Vielfalt – Austausch braucht Gemeinschaft – davon können wir in der Nordkirche vielfältig profitieren.

Ziele

Ziel der Innovationsförderung ist es, die Innovationskraft und -fähigkeit der Landeskirche zu verbessern:

- **Innovationskraft:** Wir wecken die Lust am Ausprobieren, Fehler machen und Lernen.
- **Innovationsfähigkeit:** Wir bauen Kompetenzen im Bereich Innovation und Umsetzung auf – personell und strukturell.

Die Zielerreichung wird maßgeblich von einer Fachstelle für Innovationsförderung (Arbeitstitel „i.Punkt“) vorangetrieben.

Gefördert werden Projekte, die die Qualität von konkreter Umsetzung aufweisen, also nicht nur beratender Natur sind, sondern beschreibbare Effekte in der Praxis zeitigen.

Die Projekte sollen im Sinne einer sozialraumorientierten Kirche wirken:

- lebensweltnah / kontextuell
- befähigend / partizipativ
- stärken- bzw. ressourcenorientiert
- ganzheitlich / vernetzt / multiperspektivisch
- kooperierend

Dazu gehören aus unserer Sicht Ideen,

- in denen Gemeinde Jesu Christi in neuen Formen entsteht,
- die neue Zielgruppen erreichen bzw. bestehende Zielgruppen reaktivieren,
- die auch ohne Hauptamt und Budget wirken,
- die religiöse Kommunikations- und Lernprozesse initiieren („Menschen mit Religion und Kirche in Berührung bringen“), gelebte Spiritualität in den Mittelpunkt stellen,
- die neue Räume (auch digitale) für die Auseinandersetzung mit zentralen Fragen des Lebens und Sterbens erschließen,
- die nordkirchenweiten Modellcharakter haben,
- die Lust auf Kirche machen oder
- die so ambitioniert sind, dass Scheitern eine realistische Option ist.

Grundhaltung

„i.Punkt“ fördert sozialraumorientiertes kirchliches Handeln im Sinne des konzeptionellen Ansatzes¹:

Wille	Der Wille zur Veränderung ist Kern und Ausgangspunkt der Innovationsförderung.
Befähigung	„i.Punkt“ versteht sich als Lotse, vermittelt Informationen und Know-How, der Fokus liegt auf der Frage, was Menschen brauchen, um ihre Ideen selbst in die Tat umzusetzen.
Stärken-/Ressourcenorientierung	„i.Punkt“ schaut darauf, was bereits vorhanden ist und versucht dies zu stärken; das gilt für Ideen, Menschen und Strukturen vor Ort genauso wie für Kompetenzen und Technik.
Ganzheitlichkeit	„i.Punkt“ wirkt vor allem durch sein multiprofessionelles Team und schaut immer aus mehreren Winkeln auf das Thema; auch in der Umsetzung setzen wir auf multiprofessionelle Teams; „i.Punkt“ versteht sich dabei immer als Teil des Teams.
Kooperation und Koordination	Wir glauben, dass Kirche von heute nur zusammen geht; deshalb vernetzt „i.Punkt“ Menschen mit Ideen mit Menschen, die Ideen suchen oder Ideen gefunden haben; „i.Punkt“ versteht sich als Ankerpunkt für Kooperation und Kommunikation.

Aufgabenfelder

„i.Punkt“ bietet als landeskirchliche Fachstelle für Innovationsförderung konkret:

- Netzwerkarbeit und Vernetzung (z. B. zwischen Diensten/Werken und Ideenträger:innen vor Ort)
- Aufbau von Ideenräumen und Zukunftslaboren zu einzelnen Themen
- Qualifizierung zu Haltung und Methoden des Veränderungsmanagements ("Wandel gestalten")
- Beratung und Begleitung bei der Entwicklung und Umsetzung von Ideen
- ergänzendes Know-How und Ressource für Projekte wie z. B. Digitale Kirche, Projektmanagement, Moderation
- Vermittlung von Fachleuten (intern / extern) für konkrete Themen
- unbürokratische finanzielle Förderung als Starthilfe für gute Ideen
- Aufnehmen von Impulsen für neue Formen von Kirche aus Gesellschaft und Sozialraum sowie deren Weitergabe an Interessierte auf allen Ebenen der Nordkirche (Transmissionsriemen)
- Entwicklung eigener Projekte als Impulsinkubator

Ein Beispielprojekt ist im Anhang detaillierter dargestellt.

¹ z. B. Hinte, Wolfgang: „Sozialraumorientierung“ – Grundlage und Herausforderung für professionelles Handeln. In: Fürst, Roland; Hinte, Wolfgang (Hrsg.): Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. Wien 2019. S. 9 – 28.

Struktur und institutionelle Anbindung

Die Organisationsform und Struktur der Innovationsförderung muss so gestaltet werden, dass sie die für Innovation notwendige Gestaltungsfreiheit bekommt. Einerseits sollte sie sich in das System Nordkirche einfügen, andererseits nicht durch institutionelle Hindernisse beschränkt werden. Die Organisationsform muss geeignet sein, auf allen Ebenen der Nordkirche aktiv zu sein.

Aus unserer Sicht ist es sinnvoll, eine bestehende Einheit (z. B. Kirche im Dialog, Institutionsberatung) zu „i.Punkt“ auszubauen, damit die Fachstelle zügig die Arbeit aufnehmen kann.

Genauso wichtig ist der Aufbau einer Matrix-Struktur, die das Rumpfteam mit unterschiedlichen Fachlichkeiten und Perspektiven punktuell ergänzt. Diesbezüglich wäre eine enge Kooperation mit den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen wünschenswert.

Denkbar und anzuraten wäre auch

- die Ergänzung um das Aufgabenfeld digitale Innovation / digitale Community (→ siehe Handlungsfeld Digitalisierung) sowie
- eine enge Verknüpfung mit dem Bereich Personalplanung und -entwicklung; denn Innovation fordert auch eine strategische Talentförderung und die Qualifikation von Führungskräften. (→ siehe Handlungsfeld Weinberg) oder
- eine Verknüpfung mit Vorhaben im Bereich Co-Working.

Die Innovationsförderung braucht eine enge Anbindung an die kirchenpolitische Ebene. „i.Punkt“ könnte z. B. ein multiprofessionell zusammengesetztes Kuratorium an die Seite gestellt werden, das politische Aushandlungen unterstützen kann. Gleichzeitig wird durch eine personelle Anbindung an die Kirchenleitung ein strategisches Steuern von Innovationsimpulsen seitens der landeskirchlichen Ebene möglich.

Team

Innovationsförderung braucht ein Team. „i.Punkt“ besteht daher

- aus Menschen mit Lust an Veränderung,
- die multidisziplinär zusammengesetzt sind (Gemeindepädagog:innen / Diakon:innen, Organisations- und Personalentwickler:innen, Digitalentwickler:innen, Pastor:innen),
- über Innovationskompetenzen verfügen und gern ein Standbein in anderen Kontexten haben sollen sowie
- einer Teamleitung.

Das Rumpfteam der Fachstelle wird durch die Kompetenzen der Kolleg:innen aus den Diensten und Werken ergänzt, die im Rahmen ihres bestehenden Auftrages die Ideenentwicklung projektbezogen beraten und unterstützen.

Finanzen

Zur Umsetzung von Vorhaben im Bereich der Innovationsförderung wird ein Innovationsfonds eingerichtet. Plangröße ist ein Fördervolumen von 2 Mio. EUR jährlich.

Zusätzlich fallen Personalkosten für eine Leitungsstelle und mindestens zwei Entwickler:innen an. Diese werden im Anlaufjahr aus dem Innovationsfonds finanziert. Hinzu kommen Personalressourcen aus vorhandenen Stellen und Honorarverträgen.

Projekte sollten nicht nur über ein festes Budget, sondern auch über die Einwerbung flexibler Projektmittel finanziert werden. Der Spielraum zur Anwerbung für Fördermittel ist bei innovativen Ansätzen am größten. Eine enge Anbindung der Bereiche Fundraising / Drittmittelförderung bietet sich daher an.

Umsicht

Um keine Doppel-Förderstrukturen entstehen zu lassen, erfolgt ein Abgleich mit bestehenden Fördertöpfen (z.B. KED-Förderungen, HBÜ-Fonds der Hauptbereiche, Digitalfonds der EKD, usw.) bzw. eine Evaluation früherer Fördermaßnahmen (z.B. Tourismusfonds).

Abzugleichen sind damit auch die Innovationsprozesse und laufenden Förderprogrammen der Kirchenkreise. Aktuell sind dies z.B.:

- Sonderrücklage zur Innovationsförderung KK Lübeck-Lauenburg
- Innovationsfonds KK Nordfriesland
- Fonds KK Rendsburg-Eckernförde
- Förderung von Kooperationsprojekten im KK Schleswig-Flensburg
- Fonds KK Dithmarschen
- Innovationsfonds und Innovationspreis KK Alt-Holstein
- Initiative „Einfach machen“ sowie aktuelle Überlegungen für ein „geistliches Risikokapital“ im KK HH-Ost

Idealer Weise wirkt das aufzubauende Netzwerk der Innovationsförderung so, dass vorhandene Fördertöpfe wirkungsorientiert verzahnt werden können.

Ausblick

Sollte die Synode sich der hier skizzierten Idee einer gemeinschaftlichen Innovationsförderung anschließen können, sollte diese in einem zweiten Schritt im Rahmen eines Workshops mit Perspektivträger:innen aller kirchlichen Ebenen im Hinblick auf das Aufgabenspektrum und die Organisationsstruktur geschärft werden. Um den materiellen Rahmen zu schaffen ist weiterhin die Einrichtung eines Innovationsfonds zum Haushaltsjahr 2023 dringend erforderlich.

Stand: 8. Juli 2022

Anlage

Projektidee: Impulse für Veränderung

Vision:

Als Kirche Jesu die biblische Botschaft so kommunizieren, dass sie möglichst viele Menschen erreicht.

Erkenntnisse:

Dazu müssen wir unsere Strukturen und unser Handeln kontinuierlich den Bedarfen der Menschen und ihrer Lebenswirklichkeit anpassen. Wir haben also kein Innovationsproblem, sondern ein Adaptionproblem!

Unser zweites Problem ist, dass wir ständig Reden aber kaum ins Handeln kommen (Umsetzungsproblem). Menschen, die konkrete Veränderungen umsetzen möchten, scheitern häufig an Menschen und Strukturen (vor Ort).

Frage:

Wir unterstützen wir Gemeinden dabei, in die Adaption zu kommen?

Ziele:

1. Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte vor Ort, die eine Vernetzung mit Akteur:innen im Sozialraum herstellen.
2. Ausrichtung auf mind. einen inhaltl. Schwerpunkt (Spiritualität, Beratung / Seelsorge, Diakonie)

Koordinierungsstelle:

- Zentral angesiedelt, z. B. bei Hauptbereichen
- Koordiniert Aktivitäten
- Bildet Pool an Projektbegleitungen, vernetzt diese und ordnet sie Gemeinden zu
- berät Gemeinden im Erstkontakt (Kurzprofil) und formuliert mit ihnen Zielsetzung
- Überwacht Projektfortschritt in den Gemeinden
- Füllt und pflegt Wissensplattform
- Bietet Vernetzung und Fortbildung zu Innovationsthemen
- Verwaltet das Gesamtbudget
- Berichtet der KL

Projektbegleitungen:

- Übernehmen in Abstimmung mit den Gemeinden Federführung für ausgewählte Projekte im jeweiligen Kontext
- Beraten und begleiten Gemeinden im Veränderungsprozess
- Verwalten das Projektbudget

Gemeinden:

- Im ersten Jahr 13 Pilotgemeinden,
 - Alternative 1: die von den Kirchenkreisen benannt werden
 - Alternative 2: die sich bewerben
- Haben eine konkrete Zielsetzung, was sie vor Ort verändern wollen oder entwickeln diese mit der Koordinierungsstelle
- Setzen diese unter Federführung der Projektbegleitung in min. 1 Projekt innerhalb von drei Jahren um
- Nehmen regelmäßig an Vernetzungstreffen teil

An ihren Taten soll ihr sie erkennen! (1. Joh. 2, 1-6)

Grundsatzpapier der Diakonischen Konferenz für den Prozess Horizonte⁵

Grundlagen:

- Dieses Papier nimmt Bezug auf die Stellungnahme der Diakonielandesverbände in der Nordkirche, die diese als Beitrag in die Beteiligungsphase des Zukunftsprozesses Horizonte⁵ eingebracht haben, und führt mit ihrem Grundsatzpapier die dort enthaltenen Impulse weiter zu einer gemeinsamen Beschreibung wichtiger Aufgaben und Herausforderungen von Kirche und Diakonie im Rahmen der Weiterentwicklung der Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland.
- Die Diakonische Konferenz sieht, dass mit dem Papier der Diakonielandesverbände wichtige Impulse für den Zukunftsprozess gegeben wurden, die in diesem gemeinsamen Papier weiterentwickelt sind, und bittet, beide im Weiteren zu berücksichtigen.
- Die Diakonische Konferenz bekräftigt, dass die Stimme der Diakonie im Zukunftsprozess der Nordkirche eine wichtige Rolle spielt. Daher hält sie es für notwendig, die Diakonie mit ihren Landesverbänden aktiv in den Prozess einzubeziehen.
- Die Schnittstellen von Diakonie und Kirche auf parochialer, kirchenkreislicher und landeskirchlicher Ebene sollten noch stärker auf ihre gemeinsamen Gestaltungspotentiale in den Blick genommen werden.
- Weil sich die Kommunikation des Evangeliums auch durch diakonische Arbeit vollzieht und sie in diesem Sinne gemeindebildend wirken kann, soll der Zukunftsprozess gemeinsam gestaltet werden.
- Die Diakonische Konferenz unterstreicht als Ziel für den Zukunftsprozess Horizonte⁵, dass Kirche und Diakonie ihre gemeinsame Infrastruktur besser als Ressource identifizieren, und deren gemeinsame Nutzung konkretisieren und ausgestalten.

Handlungsfeld Sozialraum

- Das Besondere der Kirche ist, dass sie mit ihrem Parochialprinzip im Sozialraum/Gemeinwesen/Ort gegründet und verankert ist. Dies kann hilfreich sein und gemeinsam mit der Diakonie eingebracht und genutzt werden.
- Parochiale, kirchenkreisliche und diakonische Einrichtungen und Angebote werden im Sozialraum gleichermaßen als kirchliche Orte wahrgenommen.
- Eine Sammlung guter Beispiele der Kooperationen zwischen parochialen, kirchenkreislichen und diakonischen Angeboten im Sozialraum könnte hilfreich sein.
- Es wäre wünschenswert, dass im Rahmen des Zukunftsprozesses eine Topographie „Orte kirchlichen Lebens im Sozialraum (wo findet Kirche statt?)“ erarbeitet wird.

- Im Rahmen von Umnutzungsprozessen für kirchliche Gebäude werden stärker Möglichkeiten ausgelotet, ob und inwieweit diese für diakonische Angebote genutzt werden können. Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit kirchliche Flächen für diakonische Arbeit, u.a. zur Förderung von neuen Wohnformen, zur Verfügung gestellt werden können.
- Neue Erprobungsräume aus herkömmlichen und neuen Organisationsformen kirchlichen Lebens für die Kommunikation des Evangeliums in Kirche und Diakonie werden gefördert (auch Kirche am anderen Ort). Wichtig dabei ist:
 - Förderung der Kooperation
 - Förderung der Inklusion
 - Ausbau der Kontaktflächen mit den Menschen im Sozialraum
 - Ausbau von nachbarschaftsförderlichen Initiativen und Projekten
- Außerdem sollen folgende Gesichtspunkte berücksichtigt werden:
 - Abbau von Doppelstrukturen und -angeboten
 - Ehrenamtsmanagement
 - Multiprofessionalität im Team und in der Leitung
 - Erarbeitung und Anwendung von Qualitätskriterien

Handlungsfeld Mitarbeitende

- Schon jetzt gefährdet der Personalmangel auch aufgrund des demographischen Wandels an einigen Orten die Weiterentwicklung kirchlicher und diakonischer Arbeit. Kirche und Diakonie können bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender produktiv zusammenarbeiten.
- Durch die vielfältigen Arbeitsfelder in Kirche und Diakonie kann ein attraktives breites Spektrum beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden.
- Die fachliche Qualifikation, die Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeitenden und Angebote zur Auseinandersetzung mit evangelischer Tradition und dem Auftrag der Kirche stellen eine Schlüsselfrage für die Zukunft der Nordkirche und der Diakonie dar.
- Berufliche Aus- und Fortbildungsangebote der kirchlichen und diakonischen Mitarbeitenden sind stärker aufeinander zu beziehen und die Führungskräfteentwicklung in Kirche und Diakonie stärker miteinander zu verzahnen.
- Die Diakonische Konferenz bekräftigt den Grundsatz einer kirchlich-diakonischen Arbeitsrechtssetzung in verfasster Kirche und Diakonie im Wege von Aushandlungsprozessen auf Augenhöhe.

Handlungsfeld Profilbildung

- Die Bildung und Förderung eines evangelischen Profils stellt für Kirche und Diakonie eine wichtige Herausforderung und Aufgabe dar, um auch in Zukunft als Ort der Verkündigung erkennbar zu sein und Bedeutung für die Gesellschaft und das Zusammenleben zu beanspruchen. So sind Kirche und Diakonie als unverzichtbare Beteiligte und Partner gesellschaftlicher Entwicklungen anschlussfähig.
- Diversität ist eine weitere Schlüsselfrage in den Transformationsprozessen unserer Gesellschaft. Kirche und Diakonie sollten im Rahmen ihrer

Organisationsbildung und -entwicklung diesen Prozess z.B. im Sinne einer Interkulturellen Öffnung aktiv mitgestalten.

- Sie entwickeln ihre Angebote weiter in Resonanz auf sich ständig verändernde und weiter differenzierende gesellschaftliche Rahmenbedingungen und auf ihren Auftrag zur Kommunikation des Evangeliums.
- Kirche und Diakonie fördern Interkulturalität in der Mitarbeiterschaft (Überarbeitung der Loyalitätsrichtlinie). Sie verstehen dies als Teil ihres Auftrags, ihr evangelisches Profil (weiter) zu entwickeln.

Schlussbemerkung

Die Ev.-luth. Kirche in Norddeutschland und die Diakonischen Werke-Landesverbände verstehen sich gemeinsam als evangelisch-lutherische Kirche in unterschiedlichen, doch aufeinander bezogenen und sich ergänzenden Formen. Die gemeinsame Weiterentwicklung von Kirche und Diakonie als kirchliche Orte verändert das Kirchenbild. Zusammen stärken sie die gesellschaftliche Relevanz der Kirche und die Erkennbarkeit von Diakonie als einem aus Sicht der Kirche unverzichtbaren evangelischen Beitrag zur Gestaltung unserer Gesellschaft. Das wird auch seinen Ausdruck in der gesamtkirchlichen Organisation finden. Der Verein *„Diakonische Konferenz in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland e. V.“* verfolgt laut seiner Satzung den Zweck, im Bereich der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland die Zusammenarbeit der Mitglieder sowie die Zusammenarbeit der Diakonie der Freikirchen, der Kirchenkreise und der Kirchengemeinden und der freien diakonischen Träger zu fördern. Jede Neuorganisation im Rahmen von Kirche der Zukunft sollte sich an diesem Ziel orientieren. Organe wie der Diakonische Rat und die Diakonische Konferenz sind wichtige Orte der Abstimmung strategischer Fragen zwischen Kirchenleitung und Diakonischen Werken. Insgesamt gilt es, die bisherigen Kommunikationsstrukturen daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie die beschriebenen Veränderungsprozesse fördern und für die Zukunft stärken.

AG Zukunftsprozess Nordkirche. Diakonische Konferenz, 13. September 2021

Neues Steuerungsmodell

Eckpunkte zur Weiterentwicklung der Zielorientierten Planung

Im Rahmen des Zukunftsprozesses *horizonte*⁵ hat die landeskirchliche Arbeitsgruppe in Abstimmung mit den Kirchenleitungsausschuss für die Zielorientierte Planung Eckpunkte zur Weiterentwicklung des bisherigen Steuerungsmodells entwickelt.

Die Zielorientierte Planung (ZoP) soll durch ein

- in kürzeren Turnussen organisiertes,
- dynamischeres und
- stärker seismographisch auf gesellschaftliche Entwicklungen ausgerichtetes

Steuerungsmodell abgelöst werden.

Als Grundzüge dieses Modells schlägt die landeskirchliche AG folgende Schritte vor:

1. Jährliche Themenkonferenz „Der Seismograph“

- Veranstalterin: Kirchenleitung; Organisation erfolgt im Auftrag der KL durch die HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen
- Teilnehmer:innen: haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende aus jedem HB incl. Leitungen/Sprecher:innen, Kuratoriums- und Steuerungsgruppenmitglieder, KL-Mitglieder und Fachdezernate, Delegierte aus der Landessynode
- Vorbereitung: Landesynodale tragen eigene Wahrnehmungen zu gesellschaftlichen Entwicklungen mit Hilfe eines digitalen Tools in die Organisation der Themenkonferenz ein.
- Inhalt: Die Teilnehmer:innen sichten die aufbereiteten Ergebnisse der Zusammenstellung aus der Landessynode und sammeln weitere eigene Wahrnehmungen zu gesellschaftlichen Entwicklungen, die für kirchliches Handeln relevant sein könnten. Die Sammlung wird ausführlich dokumentiert. (Methode z.B. Open Space, World Cafe, ...)
- Zeitaufwand: 4 Stunden Vorbereitung, 6 Stunden Durchführung, 2 Stunden Auswertung und Dokumentation pro Jahr

2. Workshop „Fokussieren und gewichten“:

- Veranstalter: aufsichtsführende Dezernate in Kooperation mit HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen
- Teilnehmer:innen: delegierte KL-Mitglieder, Fachdezernate, HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen, Kuratoriums- und Steuerungsgruppenmitglieder (1 pro HB)
- Inhalt: Die Wahrnehmungen der Themenkonferenz werden anhand der Dokumentation gesichtet, transparent geordnet, nachvollziehbar gewichtet und graphisch aufbereitet für die Weiterarbeit
- Zeitaufwand: 6 Stunden pro Jahr

3. Kirchenleitungssitzung „Seismographisch orientiert ausrichten“

- Veranstalterin: Kirchenleitung
- Teilnehmer:innen: Kirchenleitung, HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen und Fachdezernate, Kuratoriums- und Steuerungsgruppenmitglieder (1 pro HB)

- Inhalt: Die KL nimmt die im Workshop (s.o. „2.“) aufbereiteten Ergebnisse der Themenkonferenz (s.o. „1.“) entgegen und entwickelt daraus gemeinsam mit HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen, Fachdezernaten und KL Steuerungsimpulse für die weitere Arbeit der Hauptbereiche. Soweit möglich, sammeln die Teilnehmer:innen erste Ideen zur operativen Umsetzung.
- Zeitaufwand: 4 Stunden pro Jahr im Rahmen einer Sitzung der Kirchenleitung
- Kurzbericht der KL zu den Ergebnissen des Prozesses an die Landessynode

4. Gesamtkonferenz der Hauptbereiche: Steuerungsimpulse konkret

- Veranstalter: Hauptbereiche
- Teilnehmer:innen: Mitglieder der Gesamtkonferenz der Hauptbereiche
- Inhalt: Die Gesamtkonferenz beschließt eine Vorlage zur operativen Umsetzung der verabredeten Impulse. Diese Vorlage wird durch das Kollegium des LKA in die KL eingebracht (s.u. „5“).
- Zeitaufwand: 3 Stunden pro Jahr im Rahmen einer Gesamtkonferenz

5. Beschluss der Kirchenleitung: Steuerungsimpulse und ihre Konkretionen

- Veranstalterin: Kirchenleitung
- Teilnehmer:innen: Mitglieder der Kirchenleitung, HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen, aufsichtsführende Dezernate
- Inhalt: Abstimmung von eventuellen Veränderungsbedarfen in der Vorlage zwischen den Teilnehmer:innen und Beschluss zur ggfls. geänderten Vorlage.
- Zeitaufwand: 2 Stunden pro Jahr im Rahmen einer Sitzung der Kirchenleitung
- Kurzbericht der KL zu den Ergebnissen des Prozesses an die Landessynode

6. Hauptbereiche: Umsetzung des Beschlusses der KL zu Steuerungsimpulsen und Konkretionen in den Hauptbereichen

- Verantwortung: HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen
- Umsetzung: Dienste und Werke der Hauptbereiche
- Zeitspanne: bis zum Ende des Folgejahres
- Persönlicher Bericht der HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen zur Umsetzung des Beschlusses an die Synode.

Anmerkungen:

1. Tagesaktuelle Reaktionsnotwendigkeiten der Landeskirche (z.B. Corona, Angriffskrieg auf die Ukraine etc.), die von diesem Modell eines regelmäßigen Dialoges nicht erfasst werden, kann die Kirchenleitung im Zusammenspiel mit Fachdezernaten und HB-Leitungen/HB-Sprecher:innen jederzeit beauftragen.
2. Dieses Modell muss für den HB 7 differenziert werden, weil die Steuerungsmöglichkeiten des/der Sprecher:in des HB 7 sich völlig anders darstellen als in den anderen Hauptbereichen. Dies gilt teilweise auch für den HB 6 (Presseverband).
3. Die landeskirchliche AG schlägt vor, dieses Steuerungsmodell nicht sofort mit höherrangigen Rechtstexten abzusichern, sondern per Beschluss der Synode auf den Weg zu bringen und Einübung und Korrekturen bewusst mitzudenken.

Finanzstrategie der Nordkirche

Erste Überlegungen im Rahmen des Zukunftsprozesses *horizonte*⁵

Der folgende Impuls wurde in einer Kleingruppe bestehend aus dem Vorsitzenden des Finanzausschusses Michael Rapp, OKR Heike Hardell und Malte Schlünz (Mitglied der Kirchenleitung) gemeinsam mit dem Orga-Team des Zukunftsprozesses entwickelt.

Begriffsklärung

Eine Strategie ist das abgestimmte Handeln anhand von Maßnahmen. Der Begriff bezeichnet in der Regel das geplante Maßnahmenbündel einer Institution, mit dem diese langfristige Ziele erreichen möchte. Strategien können sich aber auch als nicht geplante Entscheidungs- und Handlungsmuster aus dem allgemeinen Wirken einer Organisation ergeben. In beiden Fällen geht es darum, sich langfristig erfolgreich zu positionieren.

Vision

Wir haben eine solide finanzielle Basis mit Spielraum für Innovationen.

Grundannahme

Wir gehen davon aus, dass wir mit einem konstant sinkenden Finanzierungsniveau aus Kirchensteuermitteln rechnen müssen:

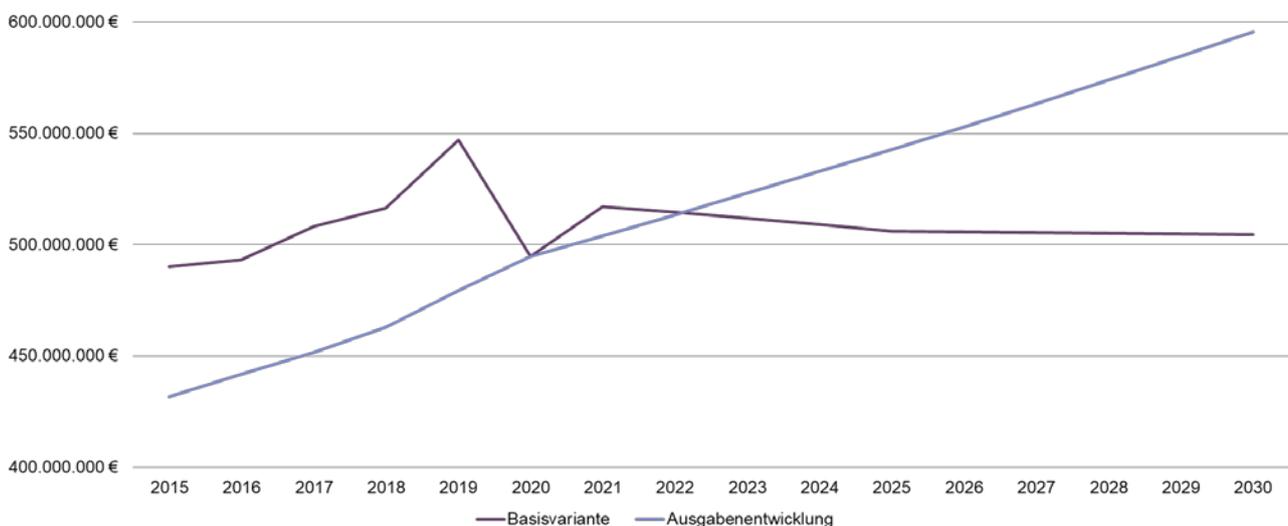


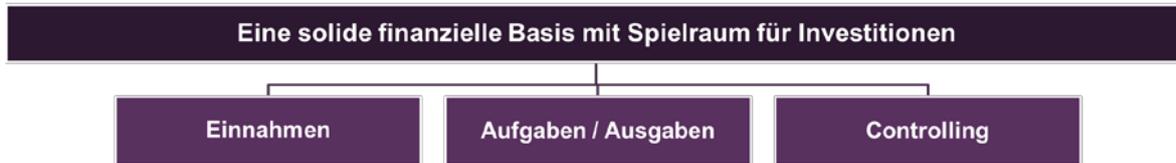
Abb. 1: Einnahmen- und Ausgabenprojektion aus der Projektion 2060 (aktualisierter Stand 2022); Quelle: Dezernat Finanzen, Landeskirchenamt.

Selbst bei Konsolidierung der Kirchensteuereinnahmen bedeutet dies aufgrund der inflationsbedingten Kostensteigerung in der Praxis einen Verlust an Finanzierungskraft.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich die Finanzströme verändern müssen, um die Realisierung der Vision zu ermöglichen.

Handlungskategorien

Aus der beschriebenen Vision leiten sich aus unserer Sicht folgende Handlungskategorien ab:



- Fragestellungen zur Einnahmeseite: Welche Einnahmen können wir aus welcher Höhe in welchen Finanzierungsfeldern erwirtschaften?
- Fragestellungen zur Ausgabeseite: Welche Ausgaben müssen und wollen wir tätigen? Wie verändern sich die Aufgaben der Landeskirche? Wo werden Prioritäten gesetzt? Was wird dafür gelassen.
- Fragestellungen zum Controlling: Wie lassen sich Einnahme- und Ausgabeseite steuern? Welche Methoden benötigen wir, um die Rahmenbedingungen unseres Handelns gut im Blick zu behalten und flexibel hierauf zu reagieren?

Die Einnahmeseite auf breitere Füße stellen



Aus den Beratungen im Zukunftsprozess ergibt sich die Frage, wie sich das Kirchensteuermodell perspektivisch entwickelt. Hier sind aktuell noch mehrere Szenarien denkbar, die wir in unsere Überlegungen einbeziehen müssen (von „es bleibt so wie es ist“ zu „Abschaffung der Kirchensteuer“). Je nachdem, wie sich die Nordkirche im Prozess positioniert, lassen sich davon Annahmen zur Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen tätigen (dies ist also aktuell eine unbekannte Variable). Wir treffen hier daher nur die Aussage, dass sich das Kirchensteuermodell mit Blick auf eine finanzielle Konsolidierung zielführend weiterentwickeln sollte.

Eine wichtige Rolle spielt aus unserer Sicht dabei die Verbesserung der Mitgliederorientierung (wie sie aktuell im Handlungsfeld Zugänge eröffnen bearbeitet wird):

- Wir werden erheblich in die Mitgliederpflege investieren müssen, um die Bindung der Mitglieder zu erhöhen.
- Kirchliche Angebote sollten sich stärker an den Bedarfen bestehender und potenzieller Mitglieder orientieren, um Mittel effektiver/zielgenauer einzusetzen.
- Durch qualitativ hochwertige Arbeit und gute Kommunikation können wir ggf. sogar Mitglieder gewinnen.

Für die Einnahmeseite gehen wir weiterhin davon aus, dass neben der Kirchensteuer andere Finanzierungsquellen eine Rolle spielen müssen, damit wir langfristig handlungsfähig bleiben. Dies betrifft

- den strategischen Einsatz von Fundraising-Instrumenten in Kombination mit Projekten und enger Mitgliederkommunikation sowie das systematische Erschließen von Drittmittelquellen für Projekte;
- ein stärkeres Erschließen wirtschaftlicher Potenziale aus Gebäuden und Land (hier gibt es bereits Überlegungen aus der AG Verwaltung zu Kompetenzzentren für diesen Bereich);
- die Verbesserung der Erträge aus Vermögensanlagen durch eine gemeinsame Anlagestrategie (auch hierzu gibt es schon ein erstes Konzept aus der AG Verwaltung).

Unsere Zielsetzung sollte es dabei sein, auch künftig ausgeglichen Haushalte zu planen und nur für Investitionen in die Kreditaufnahme zu gehen.

Die Aufgaben strategisch überprüfen und neu justieren

Auf der Ausgabeseite sind Aufgaben strategisch zu überprüfen und neu zu justieren, damit wir unsere Mittel möglichst effektiv einsetzen.



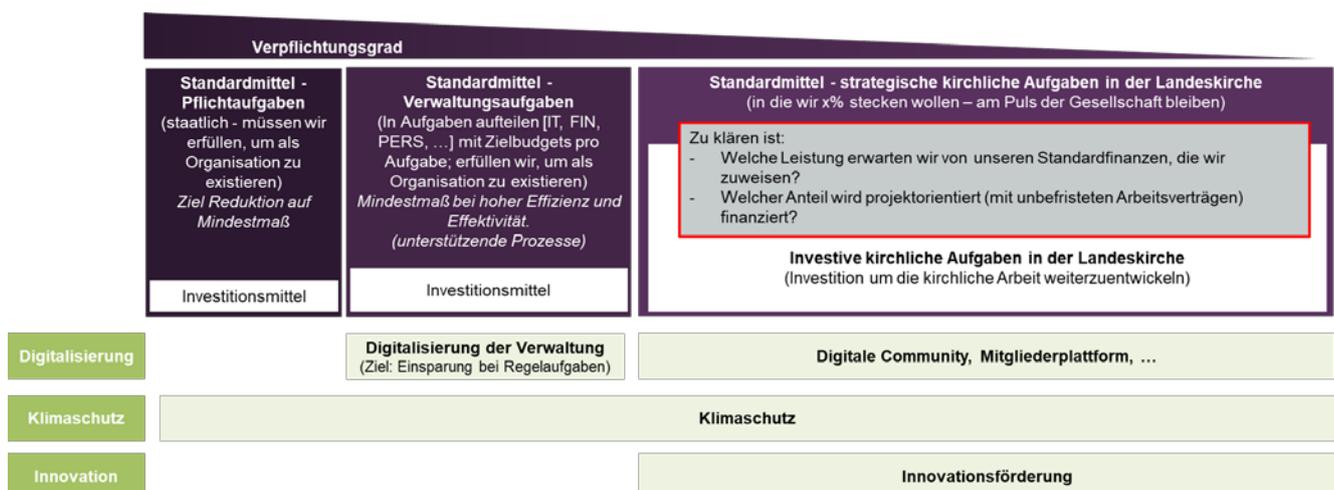
Für die strategische Revision schlagen wir einen Dreischritt vor, in dem zunächst Pflichtaufgaben aus staatlicher Bindung beschrieben und im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz der Aufgabenerledigung optimiert werden □ Ziel ist Compliance – nicht Übererfüllung; dabei ist auch

kritisch zu prüfen, wo wir selbst staatsanalog tätig werden, ohne dass wir es eigentlich müssten; Pflichtaufgaben sind aus unserer Sicht gesamtkirchlich zu finanzieren; im Hinblick auf die Versorgungslasten sollten wir uns eine Ziel-Haushaltsquote stecken und Maßnahme zu deren Gewährleistung beschreiben.

Im zweiten Schritt sind die notwendigen Verwaltungsaufgaben zu beschreiben und zu bemessen; hieraus ist eine aufgabenbezogene Haushaltsquote abzuleiten. Damit diese auch langfristig bei absehbar steigenden Personalkosten gehalten werden kann, muss parallel eine Prüfung von Verschrankungsmöglichkeiten erfolgen (und erfolgt ja auch bereits); wesentliche Ansatzpunkte für uns sind hier die Zusammenführung von Aufgaben in Kompetenzzentren und die Bündelung der Verwaltung für die landeskirchliche Ebene im LKA

Im dritten Schritt müssen wir uns Gedanken über die strategische Ausrichtung der inhaltlichen Arbeit machen und hierfür einen Priorisierungsmechanismus beschreiben. Für jedes Aufgabenfeld sind Standardaufgaben zu beschreiben und regelmäßig zu überprüfen. Hieraus sollten sich Basisbudgets ableiten. Damit wir flexibel auf die Dynamiken dieser Welt reagieren können, muss die Arbeit stärker projektorientiert strukturiert werden können. Diese sind dann befristet mit Ressourcen zu hinterlegen; all dies kann aus unserer Sicht sehr gut mit einem Mitarbeitendenstamm erfolgen. Befristete Verträge sind die absolute Ausnahme.

Die Grundidee lässt sich in etwas anderer Darstellung wie folgt visualisieren:

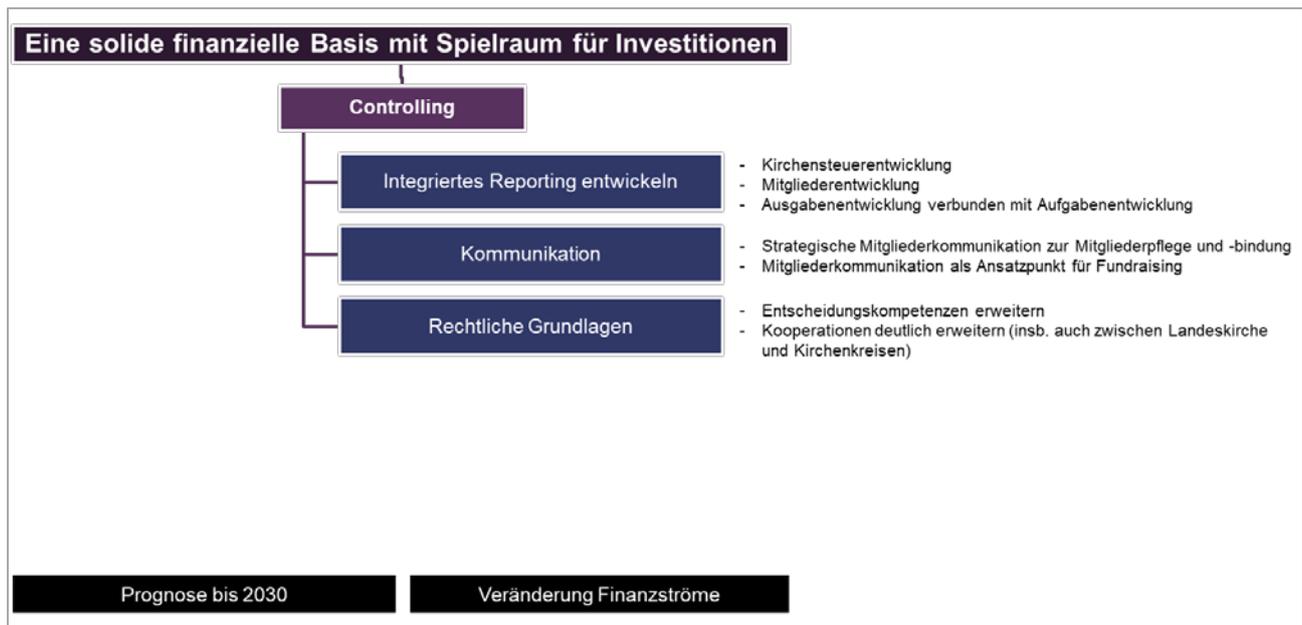


Für Investitionen in neue Ideen und die Weiterentwicklung vorhandener sollten in jedem Teilbereich investive Mittel eingeplant werden. Dabei müssten die investiven Anteile im inhaltlichen Bereich wesentlich höher sein als im Bereich der Pflicht- und Verwaltungsaufgaben. In grün dargestellt finden sich die aktuellen Querschnittsinnovationen.

Zu klären ist aus unserer Sicht,

- welche Leistung wir im Standardbereich jeweils erwarten und welchen Aufgabenanteil wir projektorientiert finanzieren wollen;
- wo sich der kirchenleitende Bereich verorten lässt (Ist dies eine Pflichtaufgabe aus staatlicher Bindung, weil die Organisation eine Leitung braucht oder ein inhaltliches Arbeitsfeld?).

Controlling und Steuerungselemente weiterentwickeln



Für den Bereich Controlling schlagen wir vor, analog zur württembergischen Kirche ein integriertes Reporting zu etablieren, in dem die Entwicklung von Kirchensteuereinnahmen, Mitgliederzahlen und Aus- bzw. Aufgaben mit gesellschaftlichen Trends ins Verhältnis gesetzt werden. Dies stellt eine Weiterentwicklung und Zusammenführung bisheriger Instrumente in den Bereichen Finanzcontrolling und Statistik dar.

Die Mitgliederkommunikation muss strategisch ausgebaut werden, nicht nur um gezielt Mittel einzuwerben, sondern auch, um Mitgliedern transparent zu machen, was mit den von Ihnen entrichteten Kirchensteuern passiert.

Damit die Handlungsfähigkeit der einzelnen Akteure gestärkt und damit ihr Blick auf ihren Ressourceneinsatz erhöht werden kann, müssen mittelfristig auch rechtliche Grundlagen verändert werden. Dies betrifft die Delegation von Entscheidungsbefugnissen ebenso wie die Erweiterung von Kooperationsmöglichkeiten insbesondere zwischen Landeskirche und Kirchenkreisen.

Mitgliederkommunikation und Fundraising

Impuls zum Cluster 5.2. „Erweiterte Finanzierungsformen“ in Verbindung mit dem Cluster 2.2 „Mitgliederorientierung schärfen“ des Zukunftsprozess horizonte⁵

OKR Mathias Benckert, 11. März 2022

1. Vorbemerkung

Grundlegend für diesen Impuls ist die Feststellung, dass bis auf weiteres die Kirchensteuer die größte Säule kirchlicher Einnahmen bleibt. Jedoch sinkt vor allem wegen der demographischen Entwicklung nicht nur die absolute Zahl der Kirchenmitglieder, sondern auch das Verhältnis kirchensteuerzahlender Mitglieder im Vergleich zu den übrigen Mitgliedern. Für die Mitgliederbindung und darin auch explizit für die Bindung zahlender Kirchenmitglieder sind daher die mitgliederorientierte Kommunikation und das mitgliederorientierte Fundraising auszubauen. Darauf baut dann auch die Fundraisingarbeit mit der Zielgruppe „Kirchlich verbundener Menschen“ unabhängig vom Mitgliedsstatus auf.

Der hier vorgestellte Impuls nimmt Ergebnisse aus mehreren Beratungen mit dem Kommunikationsdirektor der Nordkirche, der Finanzdezernentin des Landeskirchenamts, dem Vorsitzenden des Finanzausschusses und der Leiterin des Verwaltungszentrums des Kirchenkreises Lübeck-Lauenburg sowie Ergebnisse aus der Debatte über das zukünftige nordkirchliche Fundraising im Fundraising-Netzwerk der Nordkirche auf.

2. Mitgliederorientiertes Fundraising als Bestandteil der Mitgliederkommunikation

2.1. Mitgliederorientierung als Grundhaltung kirchlichen Lebens

Eine mitgliederorientierte Haltung auf allen Ebenen der Nordkirche gilt es zu schärfen (Cluster 2.2), denn *„angesichts der problematischen gesellschaftlichen Randbedingungen für Kirchen (Säkularisierung, Rückgang der Mitgliederzahlen, Medienwandel, Fragmentierung der Gesellschaft, Rückgang an Kirchensteuermitteln) tritt die Gruppe der Kirchenmitglieder verstärkt in den Fokus und wird als eine der Zukunftsaufgaben für die Kirchen gesehen. (...) Da die Bedeutung der Mitglieder sowohl theologisch wie auch strukturell und finanziell von herausragender Bedeutung ist, muss hier ein gestärkter Arbeitsbereich entstehen.“*¹

Mit Arbeitsbereich ist in diesem Zitat ein Arbeitsbereich innerhalb der Organisationskommunikation, die durch das Kommunikationswerk verantwortet wird,

¹ Fa. aserto, Abschlussbericht: Begleitung des Prozesses zur Bildung des Werkes für die landeskirchliche Kommunikation der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland, Oktober 2020, S. 31.

gemeint. Die Haltung der Mitgliederorientierung bezieht sich aber auf fast alle kirchlichen Handlungsfelder, also Verkündigung, Seelsorge, Bildung, Mission, etc. Ebenso ist es ständige Aufgabe aller kirchlichen Ebenen, sich in ihrer Arbeit an Mitglieder zu orientieren und somit auch eine zentrale Leitungsaufgabe.

Theologisch folgt diese Haltung aus dem Verständnis, dass Mitglieder der Nordkirche sich zur Kirche Jesu Christi bekennen bzw. der irdischen Organisation kirchlichen Lebens in Form der Nordkirche zugehörig sind und zwar unabhängig vom Grad ihres Engagements. Mitgliedschaft, in Teilen zahlende Mitgliedschaft, ist als solches eine Form des Engagements in und der Verbundenheit zur Nordkirche. Hier gibt es keinen qualitativen Unterschied zum kerngemeindlichen Engagement.

Mitgliederorientierung hat auch eine finanzielle Dimension: Zurzeit trägt gut die Hälfte der Mitglieder mit ihrem finanziellen Engagement in Form der Kirchensteuer den größten Teil des nordkirchlichen Gesamthaushaltes. Ein großer Teil der anderen Hälfte ist zudem bereit, sich mit Spenden für das kirchliche Leben zu engagieren, steht aktuell jedoch nicht in einer regelmäßigen systematischen Kommunikation mit der Organisation.

Also: Eine mitgliederorientierte Haltung kirchlichen Handelns dient dem Evangelium als solches und der Finanzierung kirchlichen Handelns, damit das Evangelium in Wort und Tat verkündigt werden kann. Aus einer bewussten mitgliederorientierten Haltung kirchlichen Handelns heraus folgt automatisch der Blick auf Nicht-Kirchenmitglieder und ein „Kirche sein für andere.“

2.2. Mitgliederkommunikation als eine Konkretion der mitgliederorientierten Haltung

Unter den Oberbegriff bzw. der sogenannten Kommunikationsarena² Mitgliederkommunikation fallen unterschiedliche Arbeitsfelder und Maßnahmen. Ziel der Mitgliederkommunikation ist die Bindung bestehender und Gewinnung neuer Mitglieder. Die Maßnahmen der Mitgliederkommunikationen dienen somit der Stabilisierung von Mitgliedschaften und der Verhinderung von Austritten³. Allen Maßnahmen der Mitgliederkommunikation gemeinsam ist, dass sie dialogisch und nachhaltig ausgerichtet sind. Mitgliederkommunikation ist eine wertorientierte Kommunikation. Ihre Maßnahmen zahlen auf immaterielle Vermögenswerte ein wie etwa „Image“, „Reputation der Nordkirche“, „Empfehlungsbereitschaft zur Nutzung kirchlicher Angebote“, „Inanspruchnahme kirchlicher Angebote“ usw. Diese Wertschöpfungsziele der Organisation Nordkirche zahlen wiederum auch auf die organisationale Bindung an die Nordkirche und Engagementbereitschaft ein und sind somit wirksam für die finanzielle Ausstattung der Nordkirche. Bisherige und sich in Teilen unterscheidende Ansätze der Mitgliederkommunikation in den Arbeitsfeldern der Öffentlichkeitsarbeit und des Fundraisings werden in der Kommunikationsarena Mitgliederkommunikation integriert und aufeinander bezogen. Zugleich ist die Kommunikationsarena Mitgliederkommunikation mit der Kommunikationsarena Public Relation verbunden, die vor allem die (mediale) Öffentlichkeit und somit auch Nicht-Kirchenmitglieder im Blick hat. Thematisiert die interne Kommunikation beispielsweise das

² Eine Kommunikationsarena ist ein Schwerpunktbereich innerhalb einer Organisationskommunikation, unter die dann konkrete Arbeitsbereiche fallen. Neben der Kommunikationsarena Mitgliederkommunikation verantwortet beispielsweise das Kommunikationswerk der Nordkirche die Kommunikationsarenen Interne Kommunikation und Public Relation.

³ Vergleiche Fa. aserto, Abschlussbericht, S. 31.

„Mitgliedernahe Verhalten“ und den Wissensaufbau innerhalb der Nordkirche, so bearbeitet die Mitgliederkommunikation die Dialoge zu den unterschiedlichen Bezugsgruppen und innerhalb der Public Relation werden die politischen und gesellschaftlichen Diskurse zur Mitgliedschaft zum Beispiel in der Presse- und Medienarbeit gestaltet.

2.3. Mitgliederorientiertes Fundraising

Das Arbeitsfeld Fundraising ist eine wesentliche Konkretion der Mitgliederkommunikation und der Kommunikation mit kirchenverbundenen Menschen. Fundraising ist dialogisch ausgerichtet, hat als primäre Dialoggruppe Kirchenmitglieder im Blick und unter diesen besonders die kirchensteuerzahlenden Mitglieder. Zudem dient Fundraising dem Gemeindeaufbau, da es vielfältige Möglichkeiten der Beteiligung bietet: tätiges Engagement, finanzielles Engagement, passives Dabeisein durch Informiertsein. Fundraising trägt wesentlich zur Mitgliederbindung bei und hat darüber hinaus auch noch die Gruppen auswärtiger Kirchenglieder und Nicht-Kirchenmitglieder mit im Blick.

Fundraising trägt somit zur Stabilisierung bisheriger Finanzierungsformen bei (Kirchensteuer) und sorgt vor allem projektbezogen für zusätzliche Finanzmittel.

2.4. Folgerungen

Eine mitgliederorientierte Haltung und daraus folgend die Stärkung der Mitgliederkommunikation und des Fundraisings ist eine Leitungsaufgabe auf allen Ebenen der Nordkirche. Dabei werden Mitgliederkommunikation und Fundraising aufeinander bezogen und als Querschnittsaufgaben verstanden.

3. Spenden-orientiertes Fundraising

Ein wesentlicher Teil des Fundraisings ist das spenden-orientierte Fundraising. Hierunter sind alle kommunikativen und projektorientierten Maßnahmen zu verstehen, die für finanzielle Einnahmen sorgen. Dazu gehört bereits die Kommunikation zum Thema Kirchensteuer sowie die Bitte um Freiwilliges Kirchgeld, Bauprojekte, diakonische Projekte, Projekte der Jugendarbeit, etc. Grundlage für alle Bereiche ist eine verlässliche, dialogische und würdigende Kommunikation mit den Geldgeber:innen und darüber hinaus Engagierten.

4. Antrags-orientiertes Fundraising

Antrags-orientiertes Fundraising hat die Beantragung und Abwicklung von Fördermitteln und Stiftungsgeldern im Blick. Diese Mittel sind wichtige Ergänzungen zur Finanzierung von kirchlicher und diakonischer Arbeit sowie von Bauprojekten. Für Projekte ihrer Kirchengemeinden akquirieren einige Kirchenkreise jährlich Beträge im zweistelligen Millionenbereich aus diversen Fördermitteln.

Antrags-orientiertes Fundraising trägt zur Netzwerkbildung zwischen der Kirche und ihren fördernden Geldgeber:innen u. a. aus staatlichen Stellen, Stiftungen und Unternehmen bei. Es ist vor allem eine Arbeit in der Region, da beispielsweise EU-Mittel über die Länder in

Regionen ausgeschüttet werden (z. B. LeaderPlus-Programm) und Stiftungen oftmals einen lokalen/regionalen Bezug haben. Die Akquise und Abwicklung erfordern einen hohen Aufwand von innerkirchlicher und außerkirchlicher Kommunikation sowie einen intensiven Einsatz im Bereich der Antragsstellung und –abwicklung.

5. Weitere Fundraisingmaßnahmen

Ergänzend und als Teil einer Kommunikation mit gesonderten Zielgruppen sind weitere Maßnahmen des Fundraisings zu verstehen, so u. a.:

- Nachlass-Fundraising
- Großspender-Ansprache
- Stiftungsfundraising
- Bußgeldfundraising

6. Technische Infrastruktur

Für eine systematische und datenbankbasierte Mitgliederkommunikation inkl. Fundraising ist die Arbeit mit einer Kommunikations- und Fundraisingsoftware nötig (Stichworte: CRM oder Customer Relationship Management (also Mitgliederbeziehungsmanagement bezeichnet eine Strategie zur systematischen Gestaltung der Beziehungen und Interaktionen einer Organisation mit bestehenden und potenziellen Mitgliedern), Automatisierung, Kontakt-Nachhaltigkeit, Spendenbuchhaltung und –kommunikation in einem System, aktuelle Meldedaten, Auswertung von Maßnahmen, Projektmanagement, u. a. m.). Diese gilt es gesamtkirchlich zu organisieren und zu finanzieren, da die Anwendung vor allem in Kirchenkreisen und Kirchengemeinden erfolgt. Konkret liegt mit der Lizenz für die Kommunikations- und Fundraisingsoftware „Enterbrain“ ein leistungsstarkes Produkt vor, das bereits über eine Schnittstelle Meldedaten aus „KirA“ importieren kann und diese qualitativ aufarbeitet. Die Voraussetzung für die Programmierung einer Schnittstelle zum Buchungssystem „Navision“ ist gegeben.

Gleichzeitig gibt es bundesweit erste Entwicklungen, das Meldewesen-System KirA mit einem Customer-Relation-Management-Modul zu erweitern. Dieses ist im Sinne der Mitgliederkommunikation und des Fundraisings auch im Blick für die Nutzung von Enterbrain zu unterstützen.

Ein weiterer Bereich ist die Bereitstellung einer technischen Infrastruktur für das Online-Fundraising.

7. Kompetenzzentren

Auf Grund der vorhandenen Netzwerkstruktur und der unterschiedlichen Ausstattung und Schwerpunktsetzung der Fundraisingarbeit in den Kirchenkreisen und in der Landeskirche ist die Schaffung von Kompetenzzentren zu empfehlen, die sowohl kirchenkreisübergreifend arbeiten als auch gesamtkirchliche Aufgaben übernehmen könnten. So werden Kompetenzen gebündelt, Synergien hergestellt und Doppelstrukturen vermieden.

Drei Beispiele:

7.1. Kompetenzzentrum Mitgliederkommunikation inkl. Fundraising

Ziel: Verbreitung einer Grundhaltung für systematische Mitgliederkommunikation und Fundraising auf Leitungsebenen sowie deren operative Umsetzung.

Aufgaben:

- Lobbyarbeit für Mitgliederkommunikation und Fundraising
- Konzeptarbeit strategisches Fundraising
- Systematische Vernetzung zu einer auf allen Ebenen praktizierten Mitgliederkommunikation
- Konzeption von Schulungsmaßnahmen, Angebote der Fortbildung

Mögliche Verortung: Kommunikationswerk der Nordkirche

7.2. Kompetenzzentren Fördermittel

Ziel: Bündelung von Kompetenzen für eine flächendeckende systematische Akquise von Fördermitteln.

Aufgaben:

- Aufbau einer systematischen Expertise und Wissen zu Förderprogrammen
- Aufbau einer systematischen Expertise und Wissen zu Stiftungen
- Aufbau einer systematischen Expertise und Wissen zu EU-Fördermitteln
- Vernetzung der operativen Akteure
- Verbindung und Netzwerkpflge EKD und EKD-Servicestelle Brüssel
- Verbindung und Netzwerkpflge zu landeskirchlichen Beauftragten
- Mitwirkung in Gremien der Bundesländer bezüglich Förderprogrammen

Mögliche Verortung: Kirchenkreise, die bereits Erfahrung in der Akquise und Abwicklung von Fördermitteln haben, ggf. kirchenkreisübergreifend.

7.3. Kompetenzzentrum technische Infrastruktur

Für die weitere Implementierung der Kommunikations- und Fundraisingsoftware Enterbrain ist die Zusammenarbeit unterschiedlicher kirchlicher Ebenen, Arbeitsbereiche und Verwaltung nötig. Hier empfiehlt es sich, dass das bisherige Enterbrain-nutzende Netzwerk weiter ausgebaut wird und dieses durch eine zentrale Service-Stelle koordiniert wird. Hier würden zudem auch zentrale Dienstleistungen bereitgestellt werden. Die Service-Stelle entwickelt gemeinsam mit Kirchenkreisen die weitere Implementierung von Enterbrain und unterstützt vor Ort die Anwendung. Zudem stellt sie den Support vor allem in der Anfangsphase der Nutzung vor Ort sicher und übernimmt die zentrale Administration der Datenbank.

Ziel:

- Koordinierung und inhaltliche Arbeit für Implementierung Enterbrain in der Nordkirche, Beratung von Gremien und Entscheider*innen

- Datenbankmanagement: Zentrale Administration und Koordinierung dezentraler Administration; Rechtemanagement, Schnittstellenmanagement und Versionsmanagement
- Schulung und Unterstützung der Implementierung und des Betriebs vor Ort
- Unterstützung/Back-up Spendenbuchhaltung

Aufgaben:

- Inhaltliches und konzeptionelles Arbeiten für die weitere Implementierung der oben beschriebenen Haltung zur systematischen Mitgliederkommunikation und Fundraising mit Fokus auf die Nutzung der Kommunikations- und Fundraisingsoftware Enterbrain.
- Beratung zukünftige Nutzung in Kirchengemeinden, Arbeitsfeldern, Fördervereinen etc.
- Administration Nordkirchen-Datenbank (Einrichtung von Mandanten, Rechtemanagement, Versionsmanagement u. a. m.)
- Entwicklung von Schulungskonzepten (auch digitale Formen zum Selbstlernen), und Durchführung von Schulungen
- First Level Support
- Back up für Spendenbuchhaltung

8. Entwicklung einer gesamtkirchlichen Fundraisingstrategie

Aus den bisher aufgeführten Eckpunkten kann eine vertiefte und differenzierte gesamtkirchliche Fundraisingstrategie entwickelt werden.

Diese nimmt auf,

- dass Fundraising als Teil der mitgliederorientierten Haltung kirchlichen Lebens verstanden wird und Teil der Kommunikation ist,
- dass Fundraising eine Leitungsaufgabe ist,
- dass die Nordkirche im Wettbewerb um Spenden steht (auch die Kirchensteuer ist als Spende zu verstehen),
- dass professionelles Fundraising als Querschnittsaufgabe verstanden wird und mehr ist als „nur“ zusätzlicher Spendenerwerb,
- dass Ressourcen bereitgestellt werden müssen,
- dass verwaltendes Handeln sich auch auf Fundraising ausrichtet,
- dass Fundraising gesamtkirchlich verstanden wird (nicht in Ebenen denken),
- dass Kompetenzzentren und deren Verortung entwickelt werden.

Impulspapier Vermögensanlagen in der Nordkirche

Ausgangslage:

- Durch Artikel 20 III Sätze 2 und 3 Verfassung der Nordkirche in Verbindung mit den entsprechenden Regelungen des Kirchenkreisverwaltungsgesetzes ist die Entscheidung über die Anlage des Geldvermögens der Kirchengemeinden grundsätzlich den Kirchenkreisverwaltungen (KKVw) übertragen worden.
- Die Vermögensverwaltung (VV) des Geldvermögens der Kirchenkreise erfolgt über die jeweiligen KKVw.
- Das Landeskirchenamt (LKA) der Nordkirche (NK) nimmt grundsätzlich die Entscheidung über die Anlage des Geldvermögens der Landeskirche wahr (Ausnahme z.B. Sondervermögen Stiftung Altersversorgung).
- Einzelne KKVw stellen für die VV eigene Stellenanteile zur Verfügung. Angemessene Vertretungsregelungen sind meist nicht gewährleistet.
- Das Anlagespektrum für die VV wird durch den § 58 der KRHhFVO (sowie der derzeit noch geltenden EKHhFVO) und der zugehörigen Verwaltungsvorschrift (GeldVermAn-IVwV) verbindlich vorgegeben.

Problematik:

- Bisher gab es nur einige wenige Ansätze von Kooperationen (Austausch) bezüglich einer Zusammenarbeit zwischen den KKVw untereinander oder mit dem LKA. Die VV innerhalb der NK sind sehr heterogen.
- Aufgrund der zurückliegenden Entwicklungen an den Kapitalmärkten, insbesondere durch das Null- bzw. Negativzinsumfeld bei festverzinslichen Anleihen und die geänderten Vorgaben des § 58 sind die Anforderungen an eine professionelle VV immens gestiegen (z.B. Diversifikation der Anlagen, Nachhaltigkeit, Risikosteuerung), um zumindest die Inflationsrate ausgleichende Erträge aus dem Geldvermögen - bei einem vertretbaren Risiko - zu erzielen.
- Viele Geldvermögen sind darüber hinaus zu klein, um hinreichend diversifiziert investiert zu werden.

Möglichkeiten:

- Auf Nordkirchenebene besteht die Möglichkeit sich am s.g. N(ordelbien)P(ommern)M(ecklenburg)-Fonds (gemeinsamer Spezialfonds verschiedener kirchlicher und diakonischer Körperschaften der NK) über die Evangelische Bank eG/Warburg Invest zu beteiligen. Die eigenen Anlagerichtlinien des NPM-Fonds sehen vor, dass der Fonds die Vorgaben des § 58 einhält. Der Misch-Fonds investiert jedoch nicht in Sachwerte wie Immobilien und Infrastruktur. Er ist ein Vehikel zur „faktischen Auslagerung“ der VV auf einen Dritten unter Einhaltung der Vorgaben des § 58.
- Das LKA hat mit externen Partnern einen Spezialfonds zur Verwaltung des Geldvermögens der Landeskirche unter Einhaltung der Vorgaben des § 58 geschlossen.
- Die Evangelisch-Lutherischen Kirchenkreise Hamburg-Ost, Hamburg-West/Südholstein und Mecklenburg werden einen gemeinsamen Masterspezialfonds (Fonds) auflegen. Der Weg des Spezialfonds wurde gewählt, nachdem sich die Bildung eines „Kirchenkreisverbandes Vermögensverwaltung“ derzeit für rechtlich unzulässig herausgestellt hat.

Die jeweiligen Anlageausschüsse und Kirchenkreisräte haben ihre Zustimmung zur Auflegung des Fonds bereits erteilt. Zum Start bringen die beteiligten Kirchenkreise einen bestimmten Anteil des von Ihnen verwalteten Geldvermögens in den Fonds ein. Sukzessive sollen alle verwalteten Geldvermögen der Beteiligten in den Fonds fließen.

Begleitet wird der Fonds von einem eigenen Anlageausschuss, der sich aus jeweils drei Mitgliedern der beteiligten Kirchenkreise zusammensetzt (Hauptverantwortliche für die Geldanlagen sind qua Amt Mitglieder; jeweils zwei weitere Mitglieder werden benannt durch Kirchenkreise). -> *eine Sitzung des Ausschusses hat bereits stattgefunden*

Der Fonds bildet die Vorgaben des § 58 komplett ab. Die Grundidee der Ausgestaltung der Anlagestrategie des Fonds ist es, keine Mischmandate zu vergeben. Pro Anlageklasse soll mindestens ein Segment gebildet werden. Zur Auflage des Fonds soll es ein Segment für Ertragswerte (Renten) und ein Segment für Substanzwerte (Aktien) geben. Pro Segment soll jeweils ein Asset-Manager mit der Bewirtschaftung betraut werden.

Da zur Auflage des Fonds das Volumen nicht ausreichend sein wird, um für jede Sub-Anlageklasse einen Asset-Manager zu beauftragen, wird es zur Auflage ein drittes Segment geben (z.B. Publikumsfonds mit institutionellen Tranchen). Wenn der Fonds durch Mittelzuflüsse auf eine entsprechende Größe angewachsen ist, können diese Subsegmente an einen Asset-Manager vergeben werden. Zusätzlich können in diesem Segment illiquide Geldvermögensverwaltungen (z.B. Private Debt, Infrastruktur, Immobilien, etc.) eingesetzt werden.

In einem ersten Schritt werden durch eine Strategische Asset Allocation (SAA) die grundsätzliche und langfristige Aufteilung der Kapitalanlagen auf die einzelnen Anlageklassen definiert. Die definierten Anlageziele (Renditeerwartung), die Risikotragfähigkeit und die Nachhaltigkeit (Regelungen § 58) werden als Vorgaben der SAA zugrunde gelegt. -> *SAA wurde beauftragt*

Die Überprüfung der Einhaltung der Nachhaltigkeitskriterien und die Nachhaltigkeitsvorgaben für die Asset-Manager werden über externe Partner sichergestellt. -> *Beauftragung bereits erfolgt*

Nach Vorlage der Ergebnisse der SAA wird anhand dieser die Managerauswahl der einzelnen Segmente und Publikumsfonds mit institutionellen Tranchen erfolgen.

Eine Instrument zur Risikobetrachtung und -steuerung soll noch implementiert werden.

Nach einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren, sind die eingegangenen externen Partnerschaften zu überprüfen. Dieser Zeitraum wird als „Startphase“ des Fonds angesehen.

Grundsätzlich ist die Beteiligung weiterer kirchlicher Körperschaften der NK am Fonds nach Ende des vorgenannten Zeitraums möglich. Dies kann „passiv“ durch den reinen Erwerb von Fondsanteilen oder „aktiv“ durch „Aufnahme“ - dann auch als stimmberechtigtes Mitglied des Anlageausschusses - in den Fonds erfolgen. Dazu ist jeweils ein einstimmiges, positives Votum der Gründungskirchenkreise notwendig.

Handlungsimpuls 6.1 - Verwaltungsvereinfachung und –verschlanung

Anmerkung: Die AG Verwaltung hat auch Impulse zum Thema Zusammenarbeitsplattform und Einrichten einer zentralen Servicestelle auf landeskirchlicher Ebene für die zentrale Administration von IT-Systemen und „technische“ Unterstützung der Fachanwendungen formuliert. Diese befinden sich jedoch bereits in der Umsetzung bzw. wurden im Handlungsfeld „Digitalisierung energisch vorantreiben“ in ähnliche Richtung entwickelt. So dass an dieser Stelle auf eine Impulsformulierung verzichtet wird.

Folgende Punkte werden der Landessynode zur Beschlussfassung empfohlen:

- a) Neubestimmung der Aufgabenverteilung zwischen Landeskirche, Kirchenkreisen und Kirchengemeinden (Ziel: Synergien, Aufgabenreduktion für einzelne oder mehrere Körperschaften)

Nr.	Ziel	Maßnahme(n)	Beschlussempfehlung
1	Zentralisierung von Aufgaben	Bildung von Kompetenzzentren auf landeskirchlicher, kirchenkreisübergreifender oder nordkirchenübergreifender (Mischmodell) Ebene für gleiche oder gleichartige Aufgaben (Meldewesen, Finanzwesen, Personalwesen, Liegenschaften)	Richtungsentscheidung
2.	Flexibilisierung der Aufgabenverteilung zwischen Kirchenkreisen und Kirchengemeinden	Überarbeitung des bestehenden Kirchenkreisverwaltungsgesetzes und des Pflichtleistungskatalogs (PLK) hinsichtlich der zu erbringenden Leistungen Aufnahme weiterer bisher (zum Teil) freiwillig erbrachter Leistungen (Verwaltungsgeschäfte) in den PLK wie Friedhof, Kita, IT Möglichkeit der zentralen Erbringung bestimmter Leistungen durch eine Kirchenkreisverwaltung auch für andere Kirchenkreise	Beauftragung
3.	Erleichterung der Zusammenarbeit kirchlicher Körperschaften	Überprüfung des bestehenden Instrumentariums, ggf. Suche nach neuen Zusammenarbeitsformen, z. B. Anstalten des öffentlichen Rechts, ebenenübergreifende Zusammenarbeit, bessere Ausgestaltung von Kirchenkreisverbandsregelungen	Beauftragung
4.1	Abbau von Genehmigungsvorbehalten	Streichen von Genehmigungstatbeständen (<i>siehe Anlage Genehmigungstatbestände</i>)	Beauftragung
4.2		Verzicht auf die Freigabe von EDV-Programmen (Streichung von § 83 KRHhFVO)	Beauftragung

5.1	Stärkere Delegation von Zuständigkeiten	Erweiterung des Delegationskatalogs zur Entlastung insbesondere der Kirchenkreisräte und der Kirchenleitung, weitergehende Ermächtigung für Ausschüsse	Beauftragung
5.2		Delegation von Genehmigungszuständigkeiten der Landeskirche an den Kirchenkreis (<i>siehe Anlage Genehmigungstatbestände</i>)	Beauftragung
5.3		Delegation von Einzelzuständigkeiten der Kirchenleitung und des Landeskirchenamtes an die Kirchenkreisräte	Beauftragung

b) Prozessoptimierung

Nr.	Ziel	Maßnahme(n)	Beschlussempfehlung
1.	Verbindliche Digitalisierung von Prozessen in Fachanwendungen/-bereichen	Bildung von Kompetenzgruppen für die einzelnen Fachbereiche mit Vertretungen aus landeskirchlicher und kirchenkreislicher Ebene	Beauftragung
2.	Gremienverschlanung	Neuregelungen zur Zusammensetzung der KGR sowie der Kirchengemeindeverbandsversammlungen und Kirchengemeindeverbandsvorstände, Verkleinerung von Kirchenkreis- und Landessynode (einschließlich der Wahlversammlung), Finanzausschusses, Kirchenleitung, Theol. Kammer, Kammer für Dienste und Werke	Richtungsentscheidung
3.1	Ersatz des Lenkungsinstrumentes Stellenplan durch kosten-, ertrags- und aufgabenorientiertes Controlling	Implementierung einer Steuerung über Brutto-Arbeitgeber-Kosten(-Budgets) mittels einer einheitlichen Personalverwaltungssoftware	Richtungsentscheidung
3.2		Etablierung eines Personal-Informationssystems mit aggregierten Informationen zur Personalsteuerung (<i>s. Weinberg = Datenbasis</i>)	Beauftragung
4.1	Reduktion von Verwaltungsaufwand für die Haushaltsplanungen	Aufstellung von Dreijahreshaushalten für Kirchengemeinden von geringer Komplexität	Richtungsentscheidung
4.2		Doppelhaushalte bei allen anderen kirchlichen Körperschaften	Richtungsentscheidung
4.3		Haushaltsbeschluss bei Kirchengemeinden vereinfachen (Vorbemerkungen weglassen, Mindestinhalte benennen)	Beauftragung
4.4		Zahl der Anlagen reduzieren: nur Jahresabschlussbilanz des Vorjahres keine Darstellung von Haushaltsanlagen	Beauftragung

Nr.	Ziel	Maßnahme(n)	Beschlussempfehlung
		mit Werten Null, dafür Entwicklung einer digitalen „Checkliste“ als Vorblatt	
4.5		Zusammenfassung des Zahlenwerks für Kostenstellenbereiche als Übersichtsblatt zur Beschlussfassung des Haushalts für Kirchengemeinden	Beauftragung
4.6		Standardisierte Auflistung für Investitions- und Finanzierungplan erst ab bestimmter Wertgrenze, Verzicht auf Kapitalflussplan bei Kirchengemeinden (wurde kritisch gesehen, wenn es nicht durch Liquiditätsmanagement und anderen Instrumenten des Haushaltsausgleichs ergänzt wird)	Beauftragung
5.1	Vereinfachungen im Jahresabschluss	Anpassung nicht notwendiger Abweichungen von HGB und kirchlichen Sonderregelungen	Beauftragung
5.2		Bei Kirchengemeinden Reduktion auf Bilanz und Ergebnisrechnung	Beauftragung
5.3		verbindliche Zeitvorgaben	Beauftragung
6.1	Vereinfachung der Haushaltsdurchführung	Wegfall der Kapitalflussrechnung für Kirchengemeinden unter der Voraussetzung eines angemessenen Liquiditätsmanagements	Beauftragung
6.2		Prozesse der Kontierungen standardisieren, Etablierung eines einheitlichen Kontierungssystems	Beauftragung
6.3		Reduktion der Kostenstellen in den Kirchengemeinden	Beauftragung
6.4		Verringerung der Anzahl der Mandanten	Beauftragung
6.5		Vereinfachungen Anordnungswesen: Intercompanybuchungen Einführung von Bagatellbeträgen Anordnungen streichen (z. B. bei Umbuchungen)	Beauftragung
6.6		Anzahl der Zahlstellen reduzieren und Einsatz unbarer Zahlungsmöglichkeiten prüfen (z.B. Prepaid-Karten)	Beauftragung
7.1	Optimierung von Haushaltsüberwachung, Controlling, Reporting	regelmäßiges Controlling Einführung des „Cube“ als digitales Instrument (Unternehmenscontrolling, unterschiedliche Kennzahlen) Einheitliche Kennzahlen über alle Bereiche	Beauftragung
7.2		Entschlackung (Abschaffung?) des Rechenschaftsberichts und einheitliche Standardisierung mit auf ein Minimum begrenzt	Beauftragung

Nr.	Ziel	Maßnahme(n)	Beschlussempfehlung
		ten Pflichtbestandteilen	
7.3		Reduktion der Rechnungsprüfungen durch risikoorientierte Klassifizierung von Kirchengemeinden	Beauftragung
7.4		Standardisierung der mittelfristigen Finanzplanung	Beauftragung
8.1	Optimierung und Professionalisierung der Geld- und Vermögensanlagen	Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Kirchenkreisen und Landeskirche in der Vermögensverwaltung im Sinne einer gemeinsamen Anlagestrategie (<i>übernommen aus Handlungsfeld Finanzen, s. Anlage 7 „Impulspapier Vermögensanlagen“</i>)	Beauftragung
8.2		Standardisiertes Verfahren für Beantragung, Genehmigungen und Überwachung von Darlehen	Beauftragung

Anlage: Genehmigungsvorbehalte

I. Genehmigungsvorbehalte zugunsten des Landeskirchenamts

1. Beschluss des Kirchengemeinderats über Widmung und Entwidmung von Kirchen und weiteren gottesdienstlich genutzten Gebäuden der Kirchengemeinde (Artikel 26 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 Verfassung iVm. § 2 Abs. 2 S. 2 WidmungsG-NEK und §§ 4 Abs. 2, 6 Abs. 1 EntwidmungsVO-NEK):

- Verschieben der Genehmigungsbefugnis zum Kirchenkreis (KKR, dann Artikel 26 Absatz 1 iVm. Artikel 53 Absatz 1 Satz 2 Verfassung), Beteiligung der Bischöfin bzw. des Bischofs im Sprengel (vgl. Artikel 98 Absatz 2 Nummer 11 Verfassung).

2. Beschluss des Kirchengemeinderats über die Annahme von Erbschaften und sonstigen Zuwendungen von besonderem Wert (Artikel 26 Abs. 2 S. 1 Nr. 5 Verfassung):

- Verschieben der Genehmigungsbefugnis zum Kirchenkreis (KKR, dann Artikel 26 Absatz 1 iVm. Artikel 53 Absatz 1 Satz 2 Verfassung) oder ganz streichen.

3. Beschluss des Kirchengemeinderats über Deponierung, Ausleihe oder Restaurierung von Archivgut der Kirchengemeinde (Artikel 26 Abs. 2 S. 1 Nr. 6 Verfassung iVm. § 6 Abs. 1 S. 2, 3 ArchG und § 8 Abs. 2 ArchBenO):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis, nur noch Anzeige beim Kirchenkreis (wohl Kirchenkreisarchiv).

4. Beschluss und Änderung der Kirchengemeindeverbandssatzung (Artikel 38 Abs. 2 S. 3 Verfassung):

- Verschieben der Genehmigungsbefugnis zur Kirchenkreisverwaltung (ggf. Mustersatzung des LKA, genehmigte Kirchengemeindeverbandssatzungen werden im KABI. ohne weitere Prüfung abgedruckt).

5. Beschluss der Kirchenkreissynode über Kirchenkreissatzungen (Artikel 46 Abs. 1 Nr. 1 Verfassung):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis für alle Kirchenkreissatzungen.

6. Beschluss des Kirchenkreisesrats über Widmung und Entwidmung von Kirchen und weiteren gottesdienstlich genutzten Gebäuden des Kirchenkreises (Artikel 54 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 Verfassung iVm. § 2 Abs. 1 S. 2 WidmungsG-NEK und §§ 4 Abs. 2, 6 Abs. 1 EntwidmungsVO-NEK):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis, Beteiligung der Bischöfin bzw. des Bischofs im Sprengel.

7. Beschluss der Kirchenkreissynode über die Anzahl der Pröpstinnen und Pröpste im Kirchenkreis sowie über die Übertragung von Aufgabenbereichen (Artikel 65 Abs. 3 S. 3 Verfassung):

- Da entsprechende Regelungen durch Kirchenkreissatzung oder aufgrund einer Kirchenkreissatzung erfolgen sollen, würden sie der Streichung der Genehmigungsbefugnis für alle Kirchenkreissatzungen (außer Haupt- und Finanzsatzung) unterfallen.

8. Beschluss des kirchenkreislichen Anstellungsträgers über den Verzicht auf Ausschreibung einer Stelle für Diakoninnen bzw. Diakone und Gemeindepädagoginnen bzw. Gemeindepädagogen (§ 17 Abs. 1 Diakonen- und Gemeindepädagogengesetz):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

9. Beschlüsse über die Ernennung einer Kirchenbeamtin bzw. eines Kirchenbeamten der Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Kirchengemeinde- oder Kirchenkreisverbände sowie der anderen kirchlichen Körperschaften, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts (§ 3 Abs. 2 iVm. § 1 Abs. 2 KBGErgG):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

10. Beschluss des Kirchenkreisrats über die Veräußerung oder die vollständige anderweitige Nutzung einer Dienstwohnung des Kirchenkreises (§ 15 Abs. 5 S. 1 Hs. 2 Pfarrdienstgesetzergänzungsgesetz):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

II. Genehmigungsvorbehalte zugunsten der Kirchenkreise

1. Beschluss des Kirchengemeinderats über den Stellenplan sowie die Errichtung, Änderung und Aufhebung von Stellen der Kirchengemeinde (Artikel 26 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 Verfassung):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

2. Beschluss des Kirchengemeinderats über Festsetzung der Anzahl der zu wählenden Mitglieder des Kirchengemeinderats nach Artikel 30 Absatz 6 (Artikel 26 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 Verfassung):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis, nur noch Anzeige beim Kirchenkreis.

3. Beschluss des Kirchengemeinderats über eine Ortssatzung (§ 47 Abs. 2 KGO):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

4. Beschluss des Kirchengemeinderats über die Aufnahme einer Selbstanleihe (§ 86 Abs. 2 S. 1 Nr. 2 Buchstabe a KGO):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

5. Beschluss des Kirchengemeinderats über das Anhängigmachen eines gerichtlichen Verfahrens vor einem staatlichen Gericht (§ 86 Abs. 2 S. 1 Nr. 2 Buchstabe b KGO):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis, nur noch Anzeige beim Kirchenkreis.

6. Beschluss des Kirchengemeinderats über die Wahl in den Kirchengemeinderat (§ 8 Abs. 4 Kirchengemeinderatswahlgesetz):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis, nur noch Anzeige beim Kirchenkreis.

7. Beschluss der Kirchengemeinderats über die Veräußerung oder die vollständige anderweitige Nutzung einer Dienstwohnung der Kirchengemeinde (§ 15 Abs. 5 S. 1 Hs. 1 Pfarrdienstgesetzergänzungsgesetz):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

8. Beschluss des Kirchengemeinderats über die Kirchengrundsteuer (§ 13 Abs. 2 S. 3 Kirchensteuerordnung):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis (ggf. noch mit Dezernat F klären).

9. Beschluss des Kirchengemeinderats über die Fremdnutzung einer Kirche für längere Zeit oder über die Einräumung eines Erbbaurechts (§ 4 Abs. 3 EntwidmungsVO-NEK):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis, nur noch Anzeige beim Kirchenkreis.

10. Beschluss des Kirchengemeinderats oder der Kirchengemeindeverbandsversammlung über Gartenpachtverträge (Artikel 26 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 Verfassung iVm. Nr. 3.3.9 Grundvermögensverwaltungsvorschrift):

- Streichung der Genehmigungsbefugnis.

11. Beschluss des Friedhofsträgers über eine Selbstanleihe (Nr. 13.2 Friedhofsverwaltungsvorschrift):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

12. Führung von Kirchenbüchern in Loseblattform (§ 6 Abs. 2 Kirchenbuchordnung-ELLM):

- Streichen der Genehmigungsbefugnis.

III. Zustimmungsvorbehalte zugunsten der Kirchenkreise

1. Vertrag über eine Aufgabengemeinschaft von Kirchengemeinden (Artikel 36 S. 3 Verfassung):

- Streichen der Zustimmungsbefugnis, nur noch Anzeige beim Kirchenkreis.

2. Vertrag über eine Aufgabendelegation zwischen Kirchengemeinden (Artikel 37 S. 3 Verfassung):

- Streichen des Zustimmungsbefugnis, nur noch Anzeige beim Kirchenkreis.

3. Vertrag über den Zusammenschluss von Kirchengemeinden zu einem Kirchengemeindeverband (Artikel 38 Abs. 1 S. 3 Verfassung):

- Streichen des Zustimmungsbefugnis, nur noch Anzeige beim Kirchenkreis.

IV. Benehmensvorbehalte zugunsten der Kirchenkreisleitungen

1. Ausnahmen von der Dienstwohnungspflicht für Pastorinnen und Pastoren (§ 15 Abs. 1 S. 5 Pfarrdienstgesetzergänzungsgesetz):

- Streichen der Benehmensbefugnis.

2. Ausnahmen von der Residenzpflicht für Pastorinnen und Pastoren (§ 15 Abs. 2 S. 4 Pfarrdienstgesetzergänzungsgesetz):

- Streichen der Benehmensbefugnis.



73. LS 2020 Drucksache 26

Vorlage der Kirchenleitung an die Landessynode

**Weiterarbeit
Leichtes Gepäck:
Teilprojekt A4 - Gesetzesumfänge minimieren**

A

BESCHLUSSANTRAG

1. Das Ergebnis des Teilprojektes A4 „Gesetzesumfänge minimieren“ wird zur Kenntnis genommen. Die Kirchenleitung wird beauftragt, die Empfehlungen des Teilprojektes zur Reduzierung der Rechtssammlung aufzunehmen und umzusetzen.
2. Für die Tagungen im Januar 2023 und im Januar 2026 wird die Kirchenleitung um einen schriftlichen Bericht gebeten
 - a. über die Umsetzung der Reduzierung und
 - b. zu der Frage, ob der Fragenkatalog bei dieser Umsetzung hilfreich war, um den landeskirchlichen Normenbestand geringer, schlanker oder einfacher zu machen, Rechtsnormen durch empfehlende Leitlinien und Arbeitshilfen zu ersetzen sowie unterschiedlichen Bedarfen der Regelungsadressaten Rechnung zu tragen, insbesondere indem ihnen die Regelung überlassen wird.

B

BEGRÜNDUNG

I. Auftrag der Landessynode 2018

In ihrer Tagung von Januar 2018 beauftragte die Landessynode die Kirchenleitung im Rahmen des Prozesses „Leichtes Gepäck“ mit Beschluss 25 ein Teilprojekt A4 „Gesetzesumfänge minimieren“ durchzuführen (Auszug Drucksache 32 der Landessynode 2018):

„Idee:

Für neue Regelungssachverhalte wird ein Verfahren beschrieben, das über die Zielsetzung des Anliegens Alternativen auf Basis einer Folgenabschätzung und Risikobewertung ermöglicht. Grundsätzlich sollten Gesetze durch klare Leitlinien ersetzt werden, die einen Ermessens- und Handlungskorridor öffnen, um den unterschiedlichen Bedarfen in den Kirchenkreisen und -gemeinden Rechnung zu tragen. Sofern weitere Regelungen zur Ausgestaltung erforderlich sind, werden diese mittels Verordnungen gestaltet.

Gesetze und Verordnungen werden auf ihre Aktualität, Notwendigkeit und den daraus resultierenden (Verwaltungs-)Aufwand untersucht und ggf. gestrichen oder deutlich vereinfacht. Dabei sollen auch die Risiken bei einer Streichung und Vereinfachung bewertet werden.

Ziel:

- Ein Prozess für neue Regelungssachverhalte ist beschrieben und umgesetzt.
- Neue Gesetze werden nur beschlossen, wenn sie allgemeingültig (und nicht nur für den Einzelfall) und zur Zielerreichung notwendig sind, d.h. alternative Lösungswege zum Erreichen eines Anliegens sind stärker im Fokus.
- Die Rechtssammlung ist im Umfang deutlich reduziert. Priorität sollten Gesetze und VO haben, die viel Aufwand verursachen.

Zeitraum:

Januar 2018 - Januar 2019 (Entwicklung Regelungsprozess; Vorschlag zur systematischen Durchsicht und Bewertung von Gesetzesvorhaben und / oder bestehenden Gesetzen)

Februar 2019 - Januar 2020 (Erste Bereinigungsphase der Rechtssammlung)“

II. Umsetzung durch die Kirchenleitung

Die Kirchenleitung bildete im Februar 2018 eine Arbeitsgruppe, um das Teilprojekt A4 umzusetzen, in die sie folgende Mitglieder berief: Verwaltungsleiter Ralf Becker, Rechtsanwalt Friedemann Bruhn (Finanzkirchenmeister), Rechtsanwalt Tobias Goldkamp (Ständiger Innerkirchlicher Ausschuss), Michael Kempen (Gesamt-Mitarbeitendenvertretung), Superintendent Jürgen Knabe (Ständiger Ausschuss für Kirchenordnung und Rechtsfragen), Superintendentin Dr. Barbara Schwahn (Kirchenleitung), Kirchenrechtsdirektorin Kristin Steppan (Landeskirchenamt), Superintendent Markus Zimmermann (Ständiger Finanzausschuss). Bis zu seinem Ausscheiden im Juli 2018 leitete Superintendent Zimmermann die Arbeitsgruppe, danach Rechtsanwalt Goldkamp. Die Assistenz übernahmen Frau Manuela Göbel und Frau Carmen Kaiser aus dem Landeskirchenamt.

III. Arbeit des Teilprojekts

Die Arbeitsgruppe tagte am 23.03.2018, 19.04.2018, 15.05.2018, 15.06.2018, 29.10.2018, 04.02.2019, 01.04.2019 und am 01.07.2019 im Landeskirchenamt, in der Regel von 10.00 bis 15.00 Uhr.

Sie analysierte, auf welchen Wegen kirchliche Rechtsvorschriften zustande kommen (1.), entwickelte einen Fragenkatalog als Filterinstrument (2.) und beriet in Zusammenarbeit mit den zuständigen Dezernentinnen und Dezernenten des Landeskirchenamts die in der Rechtssammlung enthaltenen Regelwerke der EKIR in Hinblick auf Reduzierung und Bereinigungen (3.).

1. Rechtssetzung in der EKIR

Als Oberbegriff kirchlicher Rechtsquellen verwendet die Kirchenordnung den Begriff der „Ordnung“ (Art. 1 Abs. 1, Art. 6, Art. 51 Abs. 1, Art. 95 Abs. 2 KO, anders „Ordnung des Lebens der Kirchengemeinde“ Art. 70 Abs. 4 KO, unklar Art. 59 Satz 2 KO). Die Kirchenordnung nimmt in einzelnen Artikeln mit den Formulierungen „im Rahmen dieser Ordnung“, „durch diese Ordnung“ u.ä. auf sich selbst Bezug (Art. 14 Abs. 4, Art. 27 Abs. 4, Art. 37 Abs. 1, Art. 62 KO). Die Rechtssetzung in der EKIR vollzieht sich nach der Kirchenordnung durch von der Landessynode beschlossene Kirchengesetze (Art. 128 Abs. 3 lit. a, 130 KO) sowie durch von der Kirchenleitung erlassene Verwaltungsverordnungen (Art. 3a Abs. 2 KO), Rechtsverordnungen (Art. 67 Abs. 1 KO), Ausführungsverordnungen (Art. 148 Abs. 3 lit. a KO) und durch die von der Landessynode genehmigte Ordnung für die Konfirmation (Art. 84 Abs. 1 Satz 1 KO). Zudem sieht die Kirchenordnung vor, dass Rechtsverordnungen über die Voraussetzungen für die Übertragung von Geschäften der laufenden Verwaltung erlassen werden können (Art. 16 Abs. 3 KO), ohne dass geregelt ist, welches Organ sie erlassen kann. Richtlinien und Muster-

Dienstanweisungen für Aufgaben beruflich Mitarbeitender in den Gemeinden erlässt die Kirchenleitung (Art. 66 Abs. 4 Satz 2 KO), während Richtlinien für den Religionsunterricht in den Schulen von der Landessynode erlassen werden (Art. 128 Abs. 3 lit. e KO). Des Weiteren sind Richtlinien als Instrument zur Ordnung der Verbindung zu den Diakonischen Werken vorgesehen (Art. 166 Abs. 3 Satz 1 KO), ohne dass geregelt ist, welches Organ sie erlassen kann. Das Presbyterium legt eine Gottesdienstordnung der Kirchengemeinde fest (Art. 72 Abs. 2 Satz 2 KO). Daneben existiert Binnenrecht der einzelnen Körperschaften in Gestalt von Satzungen, Geschäftsordnungen und sonstigen Beschlüssen. Entsprechend vielfältig und umfangreich ist der tatsächliche Bestand der existierenden Rechtsvorschriften. In der Rechtssammlung sind außerdem Handreichungen, Leitlinien, Ausführungsbestimmungen, Richtlinien u.a. zu finden, deren Rechtsqualität und Verbindlichkeit nicht einfach zu bestimmen sind. Um sicher zu stellen, dass die beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden sowie die Organe der kirchlichen Körperschaften sich souverän, sicher und kreativ im regulatorischen Umfeld bewegen können, sind Verbesserungen nötig und möglich. Es sollte ohne weiteres erkennbar sein, welches Organ welche Rechtssetzungsbefugnis besitzt, welcher Grad an Verbindlichkeit der jeweiligen Rechtsquelle zukommt und wen sie bindet. Um ein einladendes und inklusives regulatorisches Umfeld zu schaffen, sind neben der Anzahl der Rechtsquellen auch die Arten der Rechtsquellen klarer zu definieren und möglichst zu reduzieren. Angesichts der Vielfalt und unterschiedlichen Dignität der kirchlichen Rechtsquellen lautet

Empfehlung 1: Die Arten der Rechtsquellen sollen klarer definiert und möglichst reduziert werden.

2. Fragenkatalog als Filterinstrument

Gemäß des Auftrags der Landessynode hat die Arbeitsgruppe „Gesetzesumfänge minimieren“ ein Verfahren für neue Regelungssachverhalte entwickelt, das auf Grund der Zielsetzung des Anliegens und auf Basis einer Folgenabschätzung und Risikobewertung Alternativen zu neuen Gesetzen oder Verordnungen erkennbar macht. Es besteht darin, dass das Landeskirchenamt, der Ständige Ausschuss für Kirchenordnung und Rechtsfragen, der Ständige Innerkirchliche Ausschuss und der Ständige Finanzausschuss Regelungsvorhaben anhand eines Fragenkatalogs überprüfen können. Durch die Fragen wird aufgedeckt, ob und in welchem Umfang ein landeskirchlicher Regelungsbedarf besteht, ob alternativ den Gemeinden, Verbänden und Kirchenkreisen die Regelung überlassen werden kann (Subsidiarität) und ob ein zentraler Steuerungsbedarf durch empfehlende Leitlinien oder Arbeitshilfen hinreichend gedeckt werden kann. Ein erster Beratungslauf des Fragenkatalogs fand in der Abteilungsleiterkonferenz des Landeskirchenamtes, der Kirchenleitung und dem ständigen Ausschuss für Kirchenordnung und Rechtsfragen

statt. Die Fragen sollen in den Ausschussberatungen weiter erprobt werden. Außerdem soll das Landeskirchenamt bei der Umsetzung der Vorschläge des Teilprojektes den Fragenkatalog zur Hilfe nehmen. Dies bietet sich insbesondere bei den zur Überarbeitung anstehenden Rechtsnormen an (siehe unten Kategorie b). Dazu soll der Fragenkatalog in die bestehenden Verfahren zur Qualitätssicherung von Vorlagen integriert werden. Damit der Bericht an die Landessynode auf einer ausreichenden Zahl an Fällen basiert, wird als Termin die Landessynode 2025 vorgeschlagen.

Der Fragenkatalog kann den Anlagen entnommen werden. Angesichts des neuen Instrumentariums des Fragebogens lautet

Empfehlung 2: Der Fragebogen soll erprobt werden. Sein Einsatz soll evaluiert werden.

3. Sichtung der Rechtssammlung

Zudem hat die Arbeitsgruppe die Rechtsquellen der EKIR auf ihre Aktualität, Notwendigkeit und den daraus resultierenden Verwaltungsaufwand untersucht. Sie hat dabei jede Rechtsquelle geprüft, die durch die Landessynode oder Kirchenleitung unmittelbar beeinflussbar ist. Sie hat also staatliches Recht, EKD-Recht, Verträge und sonstige von anderen Landeskirchen; Kirchen und Bundesländern mitbestimmte Rechtsquellen außer Betracht gelassen.

Das durch die EKIR selbst gesetzte Recht umfasst in der Rechtssammlung insgesamt 227 Rechtsnormen (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Sonstiges).

Demgegenüber werden in der Rechtssammlung 34 Rechtsnormen der EKD und EKV veröffentlicht. Hinzu kommen Verträge mit anderen Kirchen und Landeskirchen sowie gemeinsame Verordnungen mit den Landeskirchen in NRW.

3.1 Arbeitsrechtsregelungen stehen in der Rechtssammlung.

Die Rechtssammlung enthält eine große Anzahl staatlicher Rechtsnormen; insgesamt 107, auf weitere 51 wird verlinkt.

Ebenfalls veröffentlicht werden 30 Staatskirchenverträge und Verträge mit dem Bund oder Ländern.

Der statistischen Auswertung in der Anlage können genauere Angaben, auch zu der Verteilung auf bestimmte Rechtsgebiete entnommen werden.

Aus der von der Landessynode vorgegebenen Zielsetzung, die Rechtssammlung im Umfang deutlich zu reduzieren, ergab sich, dass eine bloße Umwandlung von Gesetzen dem Auftrag nicht gerecht werden würde. Eine Umwandlung eines Gesetzes in eine Verordnung lässt den Umfang des Normenbestandes für sich genommen unberührt. Zwar entfielen bei

künftigen Rechtsänderungen der Aufwand der Beratung und Beschlussfassung in der Landessynode, weil Verordnungen durch die Kirchenleitung beschlossen und geändert werden können. Diesem Vorteil steht spiegelbildlich der Nachteil gegenüber, dass die Rechtsänderungen der unmittelbaren Kontrolle durch die Landessynode entzogen wären.

Je einfacher die zu regelnden Strukturen sind, umso schlanker kann der Normenbestand werden. Ein Faktor für den Umfang der Rechtssammlung sind die komplexen Strukturen und eigenen Wege der EKIR, z.B. das Nebeneinander von Kirchenbeamtenverhältnissen, Pfarrdienstverhältnissen und Angestelltenverhältnissen, der Dritte Weg, das eigene Tarifrecht und das eigene Finanzwesen. Würde sich die EKIR hier für eine Vereinfachung oder etwa Übernahme von Systemen aus dem staatlichen Bereich oder dem Bereich der Wirtschaft entscheiden, könnte das kirchlich zu setzende Recht reduziert werden. Die Arbeitsgruppe weist auf diesen Zusammenhang hin. Angesichts der differenzierten Analyse der unterschiedlichen Rechtsquellen lautet

Empfehlung 3: Die Empfehlungen aus der Überprüfung der Rechtsquellen (siehe Anlage Tabelle) sollen umgesetzt werden.

Das Teilprojekt legt eine Liste vor, die alle Rechtsnormen, die die Evangelische Kirche im Rheinland gesetzt hat, verbunden mit einer Empfehlung in Bezug auf den jeweiligen Überarbeitungsbedarf¹.

Die Empfehlungen fallen unter die nachstehenden elf Kategorien.

a. Streichung

Die komplette Streichung der Rechtsnorm oder des Textes wird vorgeschlagen.

Beispiel: RS 634 Richtlinie für die Einstellung von Pfarrfrauen und anderen Angehörigen

Anzahl der Vorschläge: 16

b. Überarbeitung geplant

Die Überarbeitung einer Rechtsnorm oder eines Textes ist bereits in Arbeit, z.B. es gibt bereits eine Arbeitsgruppe, ein Auftrag zur Überarbeitung wurde schon erteilt oder das Dezernat plant die Überarbeitung

Beispiel: RS 754 Verordnung über die Laufbahnen der Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamten im allgemeinen Verwaltungsdienst der EKIR

Anzahl der Vorschläge: 51

¹ Die Liste findet sich im Cloudspeicher unter <https://redstorage.ekir.de/f/02641791bac14f6ebef/>

c. Zusammenfassung

Die Rechtsnorm oder der Text ist als eigenständige Regelung nicht mehr erforderlich, weil er sinnvoller Weise in eine bestehende Rechtsnorm übernommen werden kann oder mit ihr zusammengefasst wird.

Beispiel: Nr. 980 Ausbildungs- und Prüfungsordnung für die Erste und Zweite kirchliche Verwaltungsprüfung in der Evangelischen Kirche im Rheinland

Anzahl der Vorschläge: 18

d. Entfernung mangels Regelungsgehaltes

Bei der Sichtung der Rechtssammlung ist aufgefallen, dass es eine Vielzahl an Texten gibt, die keine Rechtsnormen sind, sondern Arbeitshilfen für die Anwendung des geltenden Rechts.

Das Teilprojekt empfiehlt eine Streichung der Arbeitshilfen in der Rechtssammlung und eine grundsätzliche Klärung, an welcher Stelle die Veröffentlichung erfolgen soll. Bei der Entscheidung wäre zu berücksichtigen, dass nicht alle Kirchengemeinden sowie Adressatinnen und Adressaten der Arbeitshilfen Zugang zum Portal haben. Eine parallele Informationsstruktur, z.B. auf ekir.de, erscheint aber auch nicht sinnvoll.

Beispiel: RS 33 Rundverfügung des Landeskirchenamtes über Bevollmächtigte nach Artikel 37 bis 40 der Kirchenordnung

Anzahl der Vorschläge: 8

e. Kein Handlungsbedarf wegen geringer, auslaufender Bedeutung

Die Rechtsnorm hat nur noch geringe Bedeutung, weil es nur noch sehr wenige Anwendungsfälle gibt oder sie ist befristet. Aufwand für eine Überarbeitung ist deshalb nicht sinnvoll.

Beispiel: RS 401 Verordnung zur Vereinfachung der Aufstellung von Jahresabschlüssen für die Jahre 2009 bis 2018

Anzahl der Vorschläge: 2

f. Vorschrift wurde bereits aufgehoben

Es gibt Rechtsnormen, die nach der 2016 erfolgten Rechtsbereinigung außer Kraft gesetzt wurden und deshalb aus der Rechtssammlung gestrichen werden können.

Beispiel: RS 649 Gesetzesvertretende Verordnung über die Gewährung von Beihilfen bei Krankheit, Tod und Geburt

Anzahl der Vorschläge: 2

g. Verlinkung

In der Rechtssammlung wird Bundes- und Landrecht wiedergegeben, das häufig angewendet wird. Damit es nicht regelmäßig auf Aktualität überprüft werden muss, wird eine Verlinkung in FIS-Kirchenrecht hergestellt.

Beispiel: RS 551 Landpachtvertragsgesetz

Anzahl der Vorschläge: 1

h. Beibehalten auf Grund erfolgter Überarbeitung

Viele Rechtsnormen wurden in den letzten Jahren bereits überarbeitet und dabei auch vereinfacht. Weiteres Vereinfachungspotential ist nicht erkennbar.

Beispiel: RS 15 Gemeindezugehörigkeitsgesetz

Anzahl der Vorschläge: 13

i. Beibehalten auf Grund zwingenden Regelungsgehaltes

Rechtsnorm muss unverändert beibehalten werden, weil anderenfalls Rechtsunsicherheit entstünde.

Beispiel: RS 7 Ordinationsgesetz

Anzahl der Vorschläge: 71 (zwei weitere mit Aktualisierungsbedarf)

j. Sonstiges

Das Teilprojekt hat zu Rechtsnormen Prüfaufträge erteilt und Anregungen für die Weiterarbeit gegeben.

Beispiel: RS 751 Ausführungsgesetz zum Kirchenbeamtenengesetz

Anzahl der Vorschläge: 31

k. Rechtsnorm ist erforderlich, aber Rechtsqualität überprüfen

Beispiel RS 244 Ordnung für die Kirchliche Arbeit in der Polizei

Anzahl der Vorschläge: 3

Vorschlag der Kirchenleitung:

Überweisung an den Ausschuss für Kirchenordnung und Rechtsfragen (II)

Teilprojekt 4 Gesetzesumfang minimieren (z.B. Streichung von Gesetzen und restriktive Neuentwicklung):

Die Landessynode 2018 hat u.a. die Aussagen folgender Leitlinien der AG Leichtes Gepäck geteilt:

„Die Ordnung unserer Kirche soll Handlungsspielräume eröffnen. Gesetz und Vorschriften werden auf Grund ihrer Vielzahl und Regelungsdichte als stark einschränkend und hinderlich für flexible Lösungsansätze vor Ort empfunden. Aus diesem Grund soll die Anzahl von Gesetzen und Verordnungen erheblich reduziert werden. Gesetze und Verordnungen sollen durch klare Rahmensetzung bzw. Leitlinien ersetzt werden, die einen Korridor für angemessene, flexible Lösungen vor Ort eröffnen. Vorschriften bis hin zu Gesetzen, deren Umsetzung einen hohen Aufwand verursachen und deren Nichteinhaltung ein geringes Risiko in sich bergen, sollen gestrichen werden.“

Aufgabe des Teilprojektes 4 ist es, ein Verfahren zu beschreiben, das über die Zielsetzung des Anliegens Alternativen auf Basis einer Folgenabschätzung und Risikobewertung ermöglicht. Grundsätzlich sollen Gesetze durch klare Leitlinien ersetzt werden, die einen Ermessens- und Handlungskorridor eröffnen. Sofern weitere Regelungen zur Ausgestaltung erforderlich sind, werden diese mittels Verordnung gestaltet.

Gesetze und Verordnungen werden auf ihre Aktualität, Notwendigkeit und den daraus resultierenden Verwaltungsaufwand untersucht und ggf. gestrichen und deutlich vereinfacht. Dabei sollen auch die Risiken bei einer Streichung und Vereinfachung bewertet werden.

Das Teilprojekt hat u.a. den Auftrag, einen Vorschlag zur systematischen Durchsicht und Bewertung von Gesetzesvorhaben und / oder bestehenden Gesetzen zu erarbeiten.

Das Teilprojekt legt hiermit den u.s. Fragenkatalog vor für diese systematische Durchsicht und Bewertung. Er ist in einer ersten Variante für bestehende und neue Gesetze und in einer zweiten Variante für bestehende und neue Rechtsverordnungen anwendbar.

Fragenkatalog: Erforderlichkeit des Gesetzes

I. Gesetz als Ganzes

1. 1 Ist die Form eines Gesetzes erforderlich?	Das ist der Fall, wenn - es in Bezug auf eine alle Körperschaften bindende Regelung eines synodalen Verständigungsprozesses bedarf oder - mit der Regelung Ein-	1.2. Alternativ kommt eine RVO in Betracht, wenn
--	---	--

	schränkung von Persönlichkeitsrechten verbunden sind.		
2.1 Ist das mit dem Gesetz beabsichtigte Ziel (ggf. mehrere Ziele) in der Gesetzesbegründung eindeutig beschrieben?	2.2 Wird die Notwendigkeit der Zielerreichung geteilt?		
3.1 Ist das Gesetz von allgemeinem und nicht nur von partiellem Interesse?			
4.1 Ist für die Zielerreichung ein Gesetz notwendig?	4.2 Nein, falls u.a. eine der folgenden Alternativen zutrifft:	4.2.1. Auslegungs- Anwendungshilfen ausreichen	
		4.2.2 Informationen / Merkblätter ausreichen	
		4.2.3 Steuerung durch Anreizmechanismen möglich ist	
		4.2.4 Zielvereinbarungen getroffen werden können	
		4.2.5 Vorschriften, z.B. Genehmigungsvorbehalte, ersetzt werden durch Prozesssteuerung (z.B. Internes Kontrollsystem muss vorhanden sein oder bestimmte Musterformulare müssen verwendet werden)	
5.1 Soll die Regelungskompetenz auf die EKD übertragen werden?			
6.1 Kann die Regelungskompetenz zusammen mit anderen Landeskirchen wahrgenommen werden?			
7.1 Kann anstelle eines eigenen kirchlichen Gesetzes staat-			

liches Recht für anwendbar erklärt oder übernommen werden?			
8.1 Kann das Gesetz insgesamt entfallen? Zur Risikoanalyse siehe unten III.			
II. Inhalt des Gesetzes – Betrachtung der einzelnen Vorschriften			
1.1 Welches Ziel wird mit der Vorschrift verfolgt?			
2.1 Wird das Erreichen des Zieles noch als sinnvoll angesehen?	2.2 Entspricht die Vorschrift noch den aktuellen Gegebenheiten / Anforderungen?	2.3 Kann die Vorschrift entfallen? Zur Risikoanalyse siehe unter III.	
3.1 Soll die Regelung so formuliert werden, dass sie einen Handlungsspielraum eröffnet?	3.2 z.B. - Ermessen - Regelungsalternativen - nur Grundsätze / Prinzipien festlegen - keine / wenig Details , nur den Rahmen festlegen		
4.1 Ist für die Erreichung des Ziels eine Rechtsnorm erforderlich? Kann rechtmäßiges Handeln nur durch eine Rechtsnorm sichergestellt werden?	4.2 Gibt es ein anderes Mittel zur Zielerreichung?	4.2.1 Auslegungs- Anwendungshilfen ausreichend	
		4.2.2. Informationen / Merkblätter ausreichend	
		4.2.3. Steuerung durch Anreizmechanismen möglich	
		4.2.4 Zielvereinbarungen können getroffen werden	
		4.2.5 Ersetzen von Vorschriften, z.B. Genehmigungsvorbehalten durch Prozesssteuerung (z.B. Internes Kontrollsystem muss vorhanden sein oder	

		bestimmte Musterformulare müssen verwendet werden)	
5.1 Kann die Vorschrift in eine RVO übernommen werden?			
6. Ist die Vorschrift in einer adressatengerechten und anwendungsfreundlichen sowie klaren und verständlichen Sprache abgefasst?			
III. Falls die komplette Streichung eines Gesetzes oder einer Vorschrift oder eine wesentliche Veränderung vorgenommen werden soll, ist ggf. eine Risikoanalyse erforderlich. Dabei können folgende Fragen hilfreich sein.			
1. Sind die Folgen / Auswirkungen / mögliche Nebeneffekte / Risiken bekannt / erkennbar?	1.1 Könnte ein wirtschaftliches Risiko / finanzieller Schaden entstehen?		
	1.2 Könnte eine nicht vertretbare Ungleichbehandlung entstehen? z.B zwischen Körperschaften oder Mitarbeitenden?		
	1.3 Besteht ein Klagerisiko?		
	1.4 Ist ein einheitliches Handeln ekir-weit erforderlich? Besteht ein gesamtkirchliches Interesse an einem einheitlichen Vorgehen?		
2. Ist eine Erprobung des Gesetzes erforderlich, um die Auswirkungen einschätzen zu können?			

Teilprojekt 4 Gesetzesumfang minimieren (z.B. Streichung von Gesetzen und restriktive Neuentwicklung):

Die Landessynode 2018 hat u.a. die Aussagen folgender Leitlinien der AG Leichtes Gepäck geteilt:

„Die Ordnung unserer Kirche soll Handlungsspielräume eröffnen. Gesetz und Vorschriften werden auf Grund ihrer Vielzahl und Regelungsdichte als stark einschränkend und hinderlich für flexible Lösungsansätze vor Ort empfunden. Aus diesem Grund soll die Anzahl von Gesetzen und Verordnung erheblich reduziert werden. Gesetze und Verordnungen sollen durch klare Rahmensetzung bzw. Leitlinien ersetzt werden, die einen Korridor für angemessene, flexible Lösungen vor Ort eröffnen. Vorschriften bis hin zu Gesetzen, deren Umsetzung einen hohen Aufwand verursachen und deren Nichteinhaltung ein geringes Risiko in sich bergen, sollen gestrichen werden.“

Aufgabe des Teilprojektes 4 ist es, ein Verfahren zu beschreiben, das über die Zielsetzung des Anliegens Alternativen auf Basis eine Folgenabschätzung und Risikobewertung ermöglicht. Grundsätzlich sollen Gesetze durch klare Leitlinien ersetzt werden, die einen Ermessens- und Handlungskorridor eröffnen. Sofern weitere Regelungen zur Ausgestaltung erforderlich sind, werden diese mittels Verordnung gestaltet.

Gesetze und Verordnungen werden auf ihre Aktualität, Notwendigkeit und den daraus resultierenden Verwaltungsaufwand untersucht und ggf. gestrichen und deutlich vereinfacht. Dabei sollen auch die Risiken bei einer Streichung und Vereinfachung bewertet werden.

Das Teilprojekt hat u.a. dem Auftrag, einen Vorschlag zur systematischen Durchsicht und Bewertung von Gesetzesvorhaben und / oder bestehenden Gesetzen zu erarbeiten.

Das Teilprojekt legt hiermit den u.s. Fragenkatalog vor für diese systematische Durchsicht und Bewertung. Er ist in einer Variante für bestehende und neue Gesetze und in einer zweiten Variante für bestehende und neue Rechtsverordnungen anwendbar.

Fragenkatalog: Erforderlichkeit der Rechtsverordnung (RVO)

IV. RVO als Ganzes

1.1 Ist das mit der RVO beabsichtigte Ziel (ggf. mehrere Ziele) in der Begründung eindeutig be-	1.2 Wird die Notwendigkeit der Zielerreichung geteilt?	
---	--	--

schrieben?			
2. 1 Ist die Form einer RVO für die Zielerreichung notwendig?	2.2 Nein, falls u.a. eine der folgenden Alternativen zutrifft:	2.2.1. Auslegungs- Anwendungshilfen ausreichen	
		2.2.2 Informationen / Merkblätter ausreichen	
		2.2.3 Steuerung durch Anreizmechanismen möglich ist	
		2.2.4 Zielvereinbarungen getroffen werden können	
		4.2.5 Ersetzen von Vorschriften, z.B. Genehmigungsvorbehalten durch Prozesssteuerung (z.B. Internes Kontrollsystem muss vorhanden sein oder bestimmte Musterformulare müssen verwendet werden)	
3.1 Ist die RVO von allgemeinem und nicht nur von partiellem Interesse?			
4.1 Kann die Regelungskompetenz zusammen mit anderen Landeskirchen wahrgenommen werden?			
5.1 Kann anstelle einer eigenen kirchlichen RVO staatliches Recht für anwendbar erklärt oder übernommen werden?			
6.1 Kann die RVO insgesamt entfallen? Zur Risikoanalyse siehe unten III.			
V. Inhalt der RVO – Betrachtung der einzelnen Vorschriften			

1.1 Welches Ziel wird mit der Vorschrift verfolgt?			
2.1 Wird das Erreichen des Zieles noch als sinnvoll angesehen?	2.2 Entspricht die Vorschrift noch den aktuellen Gegebenheiten / Anforderungen?	2.3 Kann die Vorschrift entfallen? Zur Risikoanalyse siehe unter III.	
3.1 Soll die Regelung so formuliert werden, dass sie Handlungsspielraum eröffnet?	3.2 z.B. - Ermessen -Kann-Regelung - Regelungsalternativen - nur Grundsätze / Prinzipien festlegen - keine / wenig Details , nur den Rahmen festlegen		
4.1 Ist für die Erreichung des Ziels eine Rechtsnorm erforderlich? Kann rechtmäßiges Handeln nur durch eine Rechtsnorm sichergestellt werden?	4.2 Gibt es ein anderes Mittel zur Zielerreichung?	4.2.1 Auslegungs- Anwendungshilfen ausreichend	
		4.2.2. Informationen / Merkblätter ausreichend	
		4.2.3. Steuerung durch Anreizmechanismen möglich	
		4.2.4 Zielvereinbarungen können getroffen werden	
		4.2.5 Ersetzen von Vorschriften, z.B. Genehmigungsvorbehalten durch Prozesssteuerung (z.B. Internes Kontrollsystem muss vorhanden sein oder bestimmte Musterformulare müssen verwendet werden)	
5. Ist die Vorschrift in einer adressatengerechten und anwen-			

dungs-freundlichen sowie klaren und verständlichen Sprache abgefasst?			
VI. Falls die komplette Streichung einer RVO oder einer Vorschrift oder eine wesentliche Veränderung vorgenommen werden soll, ist ggf. eine Risikoanalyse erforderlich. Dabei können folgende Fragen hilfreich sein.			
1. Sind die Folgen / Auswirkungen / mögliche Nebeneffekte / Risiken bekannt / erkennbar?	1.1 Könnte ein wirtschaftliches Risiko / finanzieller Schaden entstehen?		
	1.2 Könnte eine nicht vertretbare Ungleichbehandlung entstehen? z.B zwischen Körperschaften oder Mitarbeitenden?		
	1.3 Besteht ein Klagerisiko?		
	1.4 Ist ein einheitliches Handeln ekirweit erforderlich? Besteht ein gesamtkirchliches Interesse an einem einheitlichen Vorgehen?		
2. Ist eine Erprobung der RVO erforderlich, um die Auswirkungen einschätzen zu können?			

	Gesamt	Kirchliches Recht	Staatliches Recht	Davon EKiR	Landeskirchen übergreifendes Recht (Verträge	Sonstiges	ARR
Verfassungs- und allg. Kirchenrecht	44	39	5	38	1 (EKD)			
Kirchenmitgliedschafts- recht und Meldewesen	12	12		3	9			
Schulrecht	17	6	2 (link)	4	2	8 (mit den Ländern)	1	
Kindergarten	8		8 (link)					
Feiertagsschutz	5		5					
Seelsorge in Polizei, JVA u.a.	9	4		4		5 (mit den Ländern)		
Gottesdienst	19	19		15	3 (UEK)		1	
Taufe und KU	5	4		4		1		
Seelsorge	3	3		2	1			
Allg. kirchliche Verwal- tung	12	9		8	1 (EKD)		3 Preußen	
Kirchensteuern	15	8	7	6	2 (EKD)			
Archiv	5	5		4	1 (EKD)			
Datenschutz	4	4		2	2 (EKD)			
Aktenführung		3		3				
Jugend, Männer-, Frauenarbeit	13	4	9 (link)	4				
Weiterbildungsrecht	8		8 (link)					
Melderecht	7		7 (link)					
Personenstandsrecht	7		7 (link)					
Stiftungsrecht	6	2	4 (link)	2				

	Gesamt	Kirchliches Recht	Staatliches Recht	Davon EKiR	Landeskirchen übergreifendes Recht (Verträge	Sonstiges	ARR
Bestattungsrecht	5	1	4 (link)		1 RWL			
Denkmalschutz	6	1	5	1				
Kirchensteuer	14	7	7	5	2 (EKD)			
Finanzausgleich	6	6		6				
Kirchliche Gerichtsbarkeit	6	6		3	3			
Gemeinsames Recht der kirchlichen Dienste	34	21	13	17	4 (EKD)			
Pfarrdienstrecht	33	33		29	4			
Beamtenrecht	37	17	20					
Recht der Angestellten und Arbeiter	34		17	2	4			31
Besonderes Dienstrecht	31	30	1	27	3			
Berufsausbildung Verwaltungsfachangestellte	11	6	5	5				

EKiR-Gesetze 66 (5 Normen sind seit Beginn der Arbeit des TP hinzugekommen und deshalb nicht im TP beraten worden)

EKiR-Verordnungen 41

EKiR-Richtlinien 22

EKiR Geschäftsordnungen 3

EKiR sonstiges: 91

EKD-Gesetze 13

EKD-Verordnungen 8

EKD-Richtlinien 4

EKU-Gesetze 5

EKU-Verordnungen 2

EKU-Ordnungen 1

EKU-Richtlinien 1

Arbeitsrechtsregelungen 31

Staatliches Recht (Gesetze, Rechtsverordnungen u.a.) 107 plus 51 als Link

Staatskirchenverträge und Verträge mit dem Bund oder Ländern 30

Eckpunkte für das Handlungsfeld Digitalisierung und IT

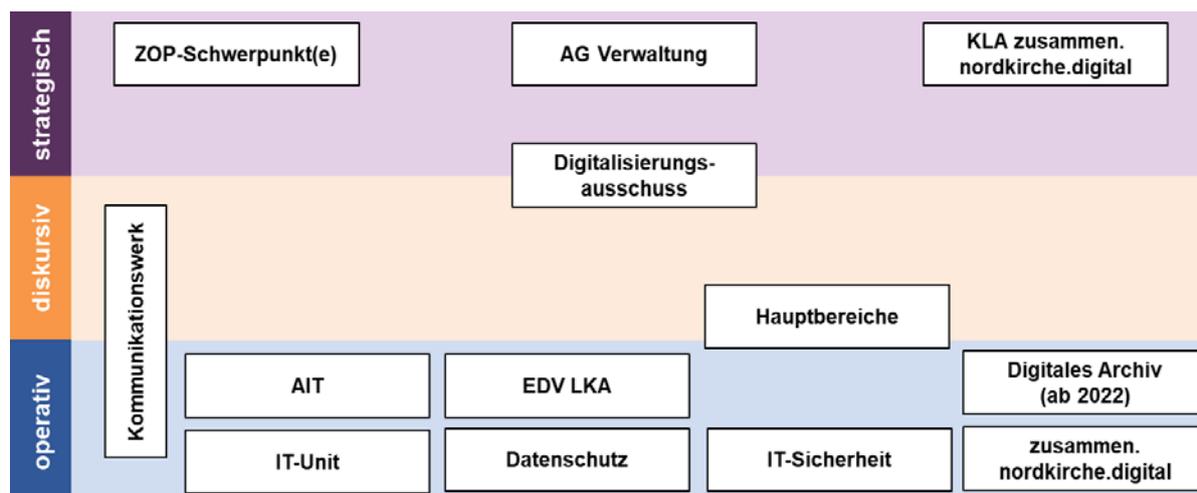
Hintergrund

Die Nordkirche ist auf den digitalen Wandel nicht ausreichend vorbereitet; viele der Mechanismen der Digitalisierung beherrscht sie in der Breite nicht. Entsprechend besteht eine große Herausforderung darin, digitale Kompetenzen zu entwickeln und Mitarbeitende auf allen Ebenen zur Nutzung digitaler Technologien zu befähigen. Auch hinsichtlich der technisch-strukturellen Komponente der Digitalisierung besteht Handlungsbedarf.

Unfreiwillig hat die Corona-Pandemie eine Art von Erprobungsraum für die Digitalisierung der Nordkirche eröffnet: Über Nacht war die Landeskirche auf allen Ebenen gezwungen, sowohl die Kommunikation als auch Veranstaltungen und Büroarbeit digital umzustellen. Die Erfahrungen seit Beginn der Pandemie zeigen, dass die Digitalisierung auch dazu beitragen kann, personelle (zeitliche) und finanzielle Ressourcen einzusparen sowie damit durch eingesparte Wege und Räume auch CO₂-Emissionen.

Das Erfordernis, zeitnah weitere Schritte in Richtung einer digitalen Transformation einzuleiten, wurde von fachlicher und kirchenleitender Seite gleichermaßen erkannt. Erste Anzeichen dafür sind die Einsetzung des Digitalisierungsausschusses und des Kirchenleitungsausschusses zusammen.nordkirche.digital. Die Arbeitserfahrungen aus beiden Gremien sowie die Rückmeldung der ersten Beteiligungsschleife des Zukunftsprozesses zeigen, dass es einer langfristig tragfähigen Digitalstrategie und entsprechender Arbeitsstrukturen bedarf. Nur so können die Möglichkeiten der Digitalisierung in allen relevanten Bereichen ausgeschöpft werden. Gleichzeitig gilt es, den kritischen Blick auf den digitalen Wandel nicht zu verlieren.

Aktuell beschäftigen sich auf der landeskirchlichen Ebene eine Vielzahl von unterschiedlichen (Leitungs-)Gremien und Einheiten mit dem Thema Digitalisierung und IT. Diese sind im folgenden Schaubild stark schematisiert dargestellt:



Quelle: eigene Darstellung.

Diskursive und strategische Ebene

Das **Kommunikationswerk** betreut auf der operativen Ebene die digitale Kommunikation und bringt sich in der Gemeinschaft der **Hauptbereiche** punktuell in den kirchlich-gesellschaftlichen Digitalisierungsdiskurs ein.

Die Schnittstelle zwischen Digitalisierungsdiskurs und strategischen Erwägungen wird aktuell durch den **Digitalisierungsausschuss** der Landessynode bespielt, der jedoch nur mittelbar Steuerungswirkung entfalten kann und soll. Die Landessynode hat durch die Wahl des Schwerpunktthemas Digitalisierung für die Zielorientierte Planung einen strategischen Impuls in Richtung Digitalisierung gesetzt. Hiervon ausgehend werden in den **Hauptbereichen** mit unterschiedlichen Zielsetzungen digitale Instrumente erprobt. Es findet jedoch kaum eine strategische Verzahnung zwischen den einzelnen Aktivitäten statt.

In der **AG Verwaltung in der Nordkirche** werden aktuell strategische Überlegungen zur Digitalisierung der Verwaltung angestellt, die sich vor allem auf die Prozessdigitalisierung fokussieren.

Zusätzlich wird im Rahmen des **Projekts zusammen.nordkirche.digital** der Aufbau einer Zusammenarbeitsplattform vorangetrieben. Das Projekt wird von Kirchenkreisen und Landeskirche finanziert. Es hat eine eigene Projektleitung und Steuerungsstruktur (Kirchenleitungsausschuss)

Operative Ebene

Aufbau und Betreuung der IT-Infrastruktur sowie Teile der Anwendungsbetreuung (inklusive Dokumentenmanagement) werden aktuell für das Landeskirchenamt und die mitverwalteten Einheiten durch die **IT-Abteilung** des Landeskirchenamtes gewährleistet; für die Hauptbereiche übernimmt diese Aufgaben die **IT-Unit**. Zusätzlich wurde kürzlich eine Projektstelle für den Aufbau eines digitalen Archivs im landeskirchlichen Archiv eingerichtet. Dieses ist dem Dezernat T im Landeskirchenamt zugeordnet. Beide IT-Abteilungen sind für ihre Aufgaben personell unzureichend ausgestattet.

Die Anwendungsbetreuung für landeskirchlich und in den Kirchenkreisen gemeinsam genutzte Software erfolgt über die **Arbeitsstelle IT** (AIT), finanziert aus Mandant 14.

Sowohl die AIT als auch die beiden IT-Abteilungen werden in ihrem Wirken durch den **örtlichen Beauftragten für den Datenschutz** und die **IT-Sicherheit** – beide verortet im Landeskirchenamt – beraten und begleitet.

Auf der Ebene der Kirchenkreise und zum Teil auch in den Kirchengemeinden kommen entsprechende Einheiten und beauftragte Personen hinzu.

In Anbetracht dieser Situation stellen sich eine Vielzahl von Herausforderungen; fünf zentrale davon sind:

- Die technischen Strukturen sind zwischen den Körperschaften getrennt – sowohl innerhalb der landeskirchlichen Ebene, aber auch zwischen den Kirchenkreisen (und somit auch den Kirchengemeinden).
- Die verschiedenen (Leitungs-)Gremien und Einheiten, die sich mit Digitalisierung und IT beschäftigen, haben unterschiedliche Zielsetzungen bzw. ihre Zielsetzungen sind nicht aufeinander bezogen.
- Es gestaltet sich schwierig, gemeinsame digitale Tools datenschutzkonform einzuführen.
- Die Anforderungen an IT-Sicherheit und Datenschutz nehmen stetig zu.
- Die vorhandenen Ressourcen zur Gestaltung der digitalen Transformation sind aktuell nicht ausreichend.

Die im Zuge der Bestandsaufnahme der Arbeitsstelle IT und des Digitalisierungsbeauftragten im Landeskirchenamt zu IT-Struktur und -Ressourcen in der Nordkirche erhobenen Daten verdeutlichen, dass der Stand der Digitalisierung in der Nordkirche von den Beteiligten als wenig befriedigend bewertet wird (siehe Abb. 2):

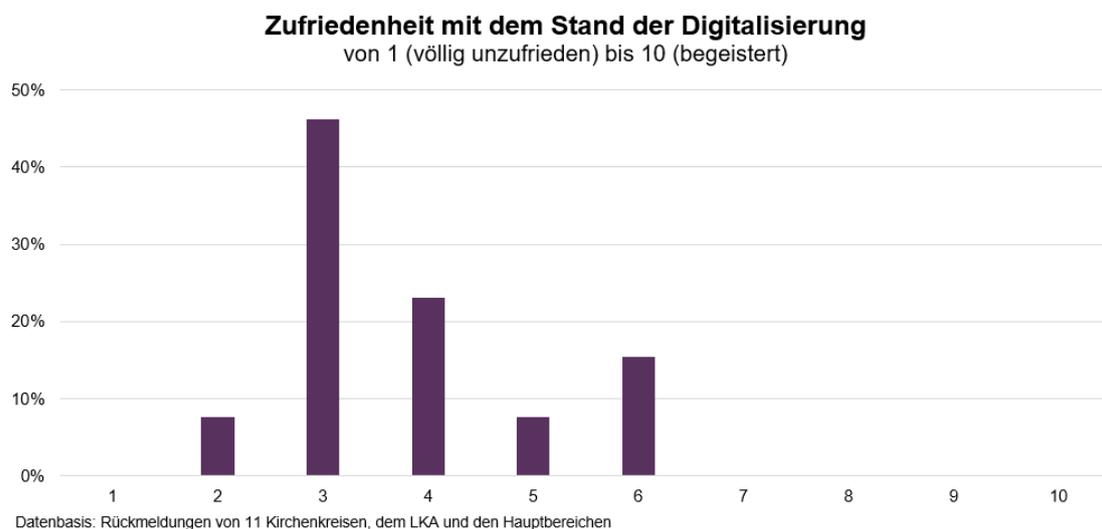


Abb. 2: Bestandsaufnahme der IT-Strukturen und –Ressourcen in der Nordkirche, AIT / Digitalisierungsbeauftragter des Landeskirchenamtes, 2021.

Die Rückmeldungen aus der Beteiligungsphase des Horizonte-Prozesses unterstreichen dies.

Zukunftsbild

Auf der Leitungsebene besteht Einigkeit darüber, dass der kirchliche Kommunikationsauftrag auch den digitalen Raum umfasst. Digitale Transformation wird daher als Leitungsaufgabe wahr- und angenommen.

Die Nordkirche der Zukunft ist #DigitaleNordkirche: Sie ist digital sprach- und kommunikationsfähig, sie feiert Gottesdienst auch im digitalen Raum; sie ist als digitales Pfarramt auch im Netz präsent und erzeugt Resonanz in den sozialen Medien, sie macht die Ethik der Digitalisierung auf allen Ebenen zu ihrem Thema.

Als Kirche im Digitalen folgt die Nordkirche einer abgestimmten Digitalstrategie: Sie nutzt die digitalen Optionen in allen relevanten Bereichen; digitale Technologien und Datenbanken werden optimal und aufeinander abgestimmt, effizient und kostensparend eingesetzt; die Internetseiten von Kirche und Diakonie arbeiten gut vernetzt. Sie verstärken ihre Wirkung gegenseitig. Die Digitalisierung trägt auch zu Ebenen übergreifender Verzahnung und stärkeren Nutzerorientierung in der Verwaltung bei.

Als Wächterin und Mahnerin begleitet die Nordkirche den digitalen Wandel zugleich kritisch und bewertet die Entwicklung von Algorithmen oder der Künstlichen Intelligenz (KI) sowie der mit dem digitalen Wandel verbundenen Beschleunigung der (Arbeits-) Welt nach ethischen und ökologischen Kriterien.

Umsetzung

Um die Grundvoraussetzungen für die Realisierung der o. g. Vision zu schaffen, sind mindestens die folgenden drei Herausforderungen zu bewältigen.

Die Organisationsherausforderung:

Wenn digitale Chancen genutzt werden sollen, müssen theologisch-fachliche und technische Dimensionen kommunikativ und strukturell verbunden werden. In beiden Dimensionen braucht es Kompetenz; an ihren Schnittstellen geeignete Übersetzungs-, Koordinations- und Projektmanagementressourcen sowie Personen mit klarer Leitungsverantwortung. Gemeinsam sind sie in einer Organisationsstruktur abzubilden (Digitalstruktur; s. Abbildung 3).

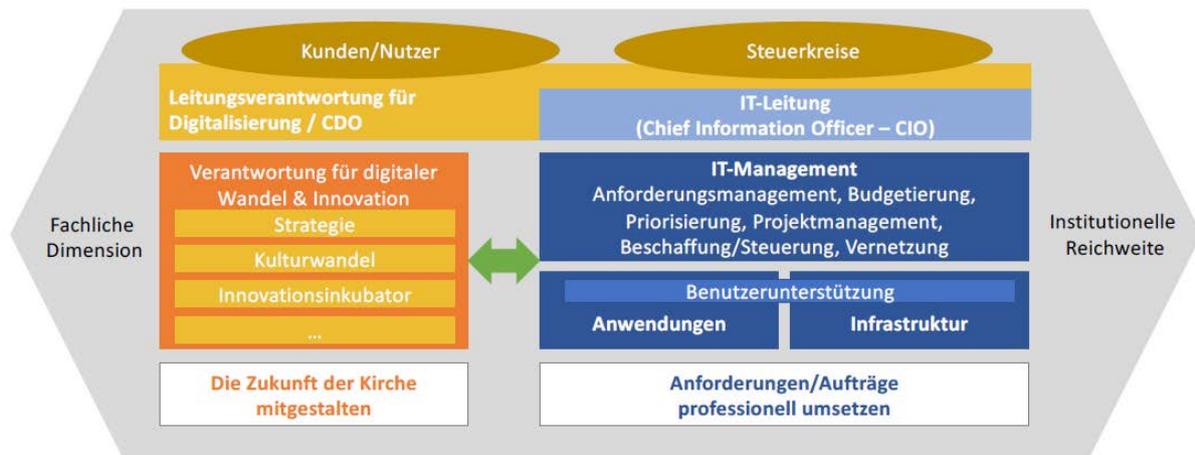


Abb. 3: inhaltliche Ansätze für eine Digitalstruktur der Nordkirche; Darstellung Prof. Dr. Böhmann.

Die Reichweitenherausforderung:

Der Grad der Digitalisierung steht in Abhängigkeit von den gestellten inhaltlichen Anforderungen. Weil Ressourcen endlich sind, braucht es ein institutionelles Zielbild für den Umgang mit digitalen Möglichkeiten (Digitalstrategie). Es ist also zu klären, welche inhaltliche Reichweite die Digitalisierung in der Nordkirche haben soll (Verwaltung, digitale Kirche, Kirche im Sozialraum etc.) und welche kirchlichen Organisationen sie umfassen soll. Dabei ist zu beachten, dass es in der digitalen Transformation erhebliche Skalierungseffekte gibt.

Die Zeitlichkeitherausforderung:

Planung und Umsetzung der Digitalstrategie / -struktur müssen aufgrund der hohen Frequenz der Veränderungen im digitalen Bereich integriert bzw. iterativ verflochten werden. Beispielsweise ist ein Aufbau professioneller IT-Management-Kompetenzen bereits jetzt dringend erforderlich, um den bestehenden Anforderungen gerecht zu werden und die Voraussetzungen für die Implementierung von Veränderungsideen zu schaffen.

Hieraus resultiert die Erkenntnis, dass Planung und Umsetzung der Digitalstrategie/-struktur parallel und verzahnt angegangen werden müssen mit Fokus auf einen schnellstmöglichen Projektstart. Aktuell erscheinen mehrere Organisationsmodelle einer künftigen Digitalstruktur fachlich denkbar und möglich, so dass eine Vorfestlegung nicht sinnvoll erscheint.

Es wird daher vorgeschlagen, die Entwicklung der Digitalstrategie und geeigneter Organisationsmodelle in mehrere Phasen herunterzubrechen, so dass zeitnah mit der ersten Phase begonnen werden kann. Die Phasen werden aufeinander aufbauend projektiert und sollen in der Regel sechs Monate andauern. Im ersten Schritt soll die Phase 1 mandatiert und mit Ressourcen hinterlegt werden.

Zeitleiste

<p>Phase 1 (08/2022 bis 02/2023)</p>	<p>a) Auftragserteilung und Durchführung Ressourcenbedarfserhebung IT (AIT, IT LKA und IT-Unit Hauptbereiche) anhand aktueller Anforderungen und bereits geplanter Projekte</p> <p>b) Bestandsaufnahme von inhaltlichen Ansätzen, Strukturen, Anforderungen und Herausforderungen im Themenfeld Digitalisierung in der Nordkirche + Auftragsformulierung Strategieberatung</p>
--	--

Phase 2 (03/2023 bis 08/2023)	a) Umsetzung Erkenntnisse Ressourcenbedarf IT b) Strategieberatung zur Entwicklung einer Digitalstrategie (inkl. möglicher Organisationsmodelle)
Phase 3 ff.	in Abhängigkeit von Phase 1 und 2 zu projektieren

Phase 1

a) IT: Ressourcenbedarfsschätzung

Aufgrund der bestehenden Überlastungen im Bereich der landeskirchlichen IT erscheint ein zeitnaher Aus- bzw. Aufbau von Ressourcen unabdingbar. Hierzu sind im ersten Schritt Synergiepotenziale zwischen den bestehenden IT-Einheiten zu identifizieren und Personalbedarfe zu bemessen. Einzubeziehen sind sowohl bestehende Anforderungen als auch Bedarfe, die sich aus bereits geplanten Digitalisierungsprojekten ergeben. Die Durchführung der Bedarfserhebung soll extern beauftragt werden. In Phase 1 wird ein entsprechender Auftrag formuliert und erteilt.

b) Digitaler Wandel: Bestandsaufnahme Status quo

Im Hinblick auf die Entwicklung einer Digitalstrategie, erscheint es sinnvoll, zunächst eine Stakeholder- und Umweltanalyse vorzunehmen. Ziel ist es, einen Überblick über die Akteur:innen und die bereits verfolgenden inhaltlichen Ansätze im Bereich der Digitalisierung in der Nordkirche zu erlangen sowie Anforderungen und Herausforderungen der Kommunikation des Evangeliums im Digitalen zu identifizieren. Für die Durchführung der Bestandsaufnahme wird auf interne Ressourcen zurückgegriffen. Diese werden punktuell um einen beratenden Außenblick ergänzt.

Hieran soll in Phase 2 eine extern gestützte Strategieberatung angeschlossen werden. Für diese ist bereits im Verlauf von Phase 1 ein Auftrag zu formulieren. Gegenstand des Auftrags soll mindestens die Beantwortung folgender Leitfragen sein:

- Wie sieht das institutionelle Zielbild für den Umgang mit digitalen Möglichkeiten in der Nordkirche aus?
- Welche strategische Ausrichtung steht dahinter?
- Welche inhaltlichen Grundpfeiler stützen es?
- Welche institutionelle Reichweite wäre sachlich sinnvoll?
- Welche Organisationsmodelle bieten sich zur Umsetzung des Zielbildes an?

Steuerung

Der Prozess wird durch eine Steuerungsgruppe bestehend aus:

- den Mitgliedern der Kirchenleitung Prof. Dr. Tilo Böhmann und Malte Schlünz,
- dem Präsidenten des Landeskirchenamtes Prof. Dr. Peter Unruh und dem Vizepräsidenten Prof. Dr. Bernd-Michael Haese

begleitet. Der Digitalisierungsbeauftragte des Landeskirchenamts und kommissarische Leiter der LKA-IT, Thorsten Kock, und der Leiter der Arbeitsstelle IT, Markus Selzener, nehmen als ständige Gäste an den Sitzungen teil. Die Steuerungsgruppe berichtet der Kirchenleitung regelmäßig über den Projektfortschritt und erteilt Arbeitsaufträge gemäß der jeweiligen Phasenabsprache. Phasenbudgets werden durch die Kirchenleitung freigegeben.

Ressourcen

Für Phase 1 werden folgende Kosten eingeplant:

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| a) IT: Ressourcenbedarfsschätzung | 75.000 Euro |
| b) Digitaler Wandel: Bestandsaufnahme | 15.000 Euro |

Die Finanzierung erfolgt aus Rücklagen im Wege einer über- und außerplanmäßigen Maßnahme. Zur Durchführung der Bestandsaufnahme nach b) wird auf die Unterstützung der Institutionsberatung zurückgegriffen. Personalressourcen für die Begleitung der Auftragnehmenden nach a) und b) sowie die Geschäftsführung der Steuerungsgruppe werden durch das Landeskirchenamt zur Verfügung gestellt.

Ausblick

Die aufgezeigten Phasen stellen einen ersten Zwischenschritt in Richtung einer Digitalorganisation der Nordkirche dar. In Abhängigkeit von der mit den Kirchenkreisen gemeinsam zu entwickelnden Digitalstrategie, sind Steuerungs- und Organisationsstrukturen sowie das Portfolio mittelfristig anzupassen. Hierbei stellt sich neben der Formulierung des Zielbilds für die landeskirchliche Ebene insbesondere die Frage, welche Aufgaben künftig (weiterhin) zentral für die gesamte Nordkirche erbracht werden sollen und welche Rechtsgrundlagen hierfür zu schaffen wären.

Die Verantwortlichen im Handlungsfeld Digitalisierung und IT werden gebeten, die Bemühungen um eine Digitalstrategie der Nordkirche gemeinsam mit den zuständigen Gremien so voranzutreiben, dass spätestens Ende 2023 ein Konzept nebst Schilderung der erforderlichen Realisierungsbedingungen vorliegt.

Vision einer digitalen Community in der Nordkirche

Ergebnis von 3 Workshops im Rahmen des Zukunftsprozesses **Horizonte**⁵ am 20.10.21, 26.11.21 sowie 27.1.22

Teilnehmer*innen: Meike Barnahl, Jill Becker, Mathias Benckert, Doreen Gliemann, Dr. Emilia Handke, Jens Haverland, Inga Meißner, Julius Radtke, Prof. Dr. Roland Rosenstock, Imke Sander, Malte Schlünz, Johanna Spiller

Moderation: Dino Steinbrink

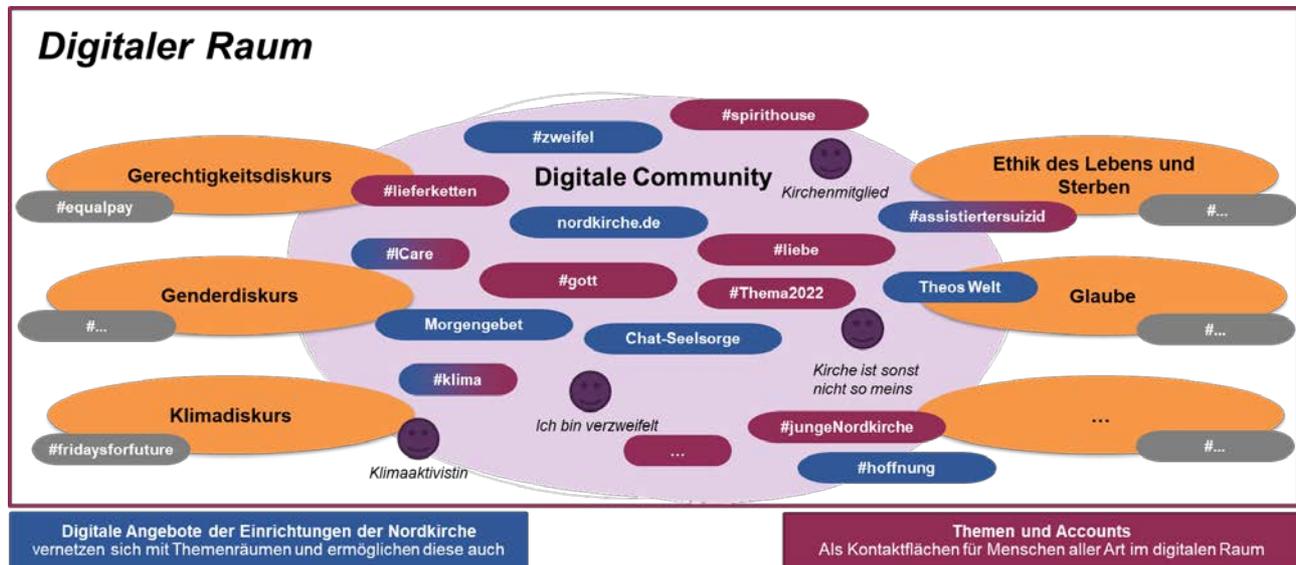
Orga-Team: Michael Stahl, Dr. Ricarda Dethloff

Warum es im Netz eine erweiterte Form von Gemeinde braucht:

- Der biblische Verkündigungsauftrag in Wort und Tat beinhaltet „*in alle Welt*“ zu ziehen und das Evangelium „*an allen Orten*“ zu kommunizieren (Markus 16,15 u. 20), in Wort und Tat. Das gilt heute auch für den digitalen Raum mit seinen besonderen Bedingungen. In die digitale Welt zu *ziehen* und an digitalen Orten das Evangelium zu kommunizieren, erfordert die Bereitschaft, aus seiner Heimat aufzubrechen, Neues zu wagen und sich zu verändern: Es ist eine Exodus-Erfahrung, ein Aufbruch in ein neues Land – im Vertrauen auf Gott, der in allen Veränderungsprozessen schützend mitgeht.
- Der digitale Raum stellt in diesem Sinne eine neue Welt dar, die es zunächst mit ihren algorithmisch bestimmten Regeln und Wirkungen zu erkunden und zu verstehen gilt. Wir wollen als Kirche in diesem Raum Resonanz erzeugen. Damit dies gelingt, müssen wir uns offen, frei und experimentierfreudig in diesen Raum begeben und „out of the box“ etwas ausprobieren.
- Der Umgang der Menschen mit dem Digitalen ist anders als im Analogen. Eine Gemeinde im digitalen Raum entsteht nicht dadurch, dass das klassische parochiale Gemeindebild einfach ins Digitale übertragen wird und bestimmte Gemeindefunktionen digitalisiert werden. Im Netz könnte vielmehr eine ganze neue Form von christlicher Gemeinschaft entstehen, deren Funktionen sich aus den Erwartungen derjenigen ergeben, die sich miteinander als „Community“ vernetzen. Deshalb wird für eine Gemeinde im digitalen Raum die Überschrift einer „Community“ gewählt.
- Der wichtigste Grund, eine Community im Netz zu entwickeln, sind die Menschen, die hier Antworten auf tiefere Sinnfragen ihres Lebens suchen und sich mit anderen spirituell Suchenden vernetzen wollen.
- Die digitale Community orientiert sich an Themen. Es geht darum, den Link zwischen geistlicher Provenienz und gesellschaftlichen Themen herzustellen und die Proprium-Themen der Kirche zu bespielen; dies ist multiprofessionell zu denken. Es gilt, die Themen mit Personen zu verbinden und interaktive Formate für jedes Thema zu entwickeln. Die digitale Community ist dabei zugleich Ort der Rezeption, Identifikation und Ausgestaltung von Themen.

Vision:

- Die Vision einer digitalen Community könnte sich im folgenden Bild veranschaulichen lassen (s. Abb.).



- Accounts, Hashtags und digitale Angebote ziehen unterschiedliche Menschen mit verschiedener Stärke an – mal kurzzeitig, mal langfristiger. Gleichzeitig stehen sie in Interaktion miteinander sowie mit anderen thematischen und personellen Bubbles. Alle teilen die Identität als Teile der #DigitaleNordkirche und erweitern damit die Nordkirche um eine weitere Facette. Sie nehmen ihren Kommunikationsauftrag im digitalen Raum wahr.
- Die einzelnen Gestaltenden sind miteinander im digitalen und analogen Raum vernetzt sind. Sie tauschen sich kollegial aus, besuchen gemeinsame Fortbildungen oder erkunden Themen von gemeinsamem Interesse. Sie werden dabei von einer Arbeitsstelle unterstützt (s.u.).
- Die digitale Community kann sich mit den Netzwerken der Nordkirche im digitalen Raum verbinden, aktuelle Hashtags (z.B. #digitaleNordkirche #teamHoffnung #ansprechbar) sowie Accounts der Nordkirche (z.B. @nordkirche bei Facebook, Instagram, Twitter, Youtube) nutzen und an Netzwerktreffen wie dem Hansebarcamp mitwirken. Alle aktiven Accounts, Netzwerktreffen und Hashtags verstehen sich (auch) als Drehscheibe für die digitale Kommunikation im Raum der (Nord)Kirche und sind 24/7 anspielbar. Auf Bundesebene ist @Nordkirche strukturell vernetzt mit dem Netzwerk der Social Media Beauftragten, der Digitalbeauftragten und mit dem Yeet-Netzwerk.
- Idee: Als Marke der Community könnte der Schutzpatron des Internets Isidor (von Sevilla) (oder auch im Sprachspiel „Easy Door“) genutzt werden, alternativ eine Marke in Verbindung mit „Nordkirche“/ „Nordlicht“ /“Nordwind“.

Wer erreicht werden soll:

- Die Zugehörigkeit zu der digitalen Community entscheidet sich nicht nach dem Wohnsitz, sondern als freiwillige (Selbst-)Zuordnung von Menschen, teils auch nur

zeitlich und thematisch beschränkt. Es entsteht eine christliche Gemeinschaft auf der Basis von Freiwilligkeit und Beteiligung.

- Menschen außerhalb der Kerngemeinde sollen erreicht werden.
- Mögliche Zielgruppen sind
 - Aktive aus den Netzwerken
 - Kirchenmitglieder, die vor Ort nicht oder nicht in allen Belangen fündig werden
 - Menschen, für die Analoges eine Hürde darstellt
 - Menschen, die Interesse an Themen haben, für die Kirche sonst aber wenig Relevanz hat
- Idee eines fluiden Netzwerks mit unterschiedlichen Modulen für unterschiedliche Zielgruppen (z.B. Modul Klima / Modul Morgen- und Abendgebet)
- Die Digitale Community könnte ein zweites Zugangstor neben der Ortsgemeinde bilden - auch im Sinne einer neuen, gestuften „Mitgliedschaft plus“ (*Horizonte*⁵ Zugänge eröffnen).

Eckpunkte für eine mögliche Struktur und Ressourcen

- Diese Grundzüge für eine digitale Gemeinde in der Nordkirche beschäftigen sich nicht damit, eine Schaffung der Basiskomponenten von „Digitalisierung und IT“ bereitzustellen. Sie setzt voraus, dass diese Grundlagen existieren und zur Unterstützung der digitalen Community vorhanden sind.
- Die Digitale Community wird aus den bereits existierenden Netzwerken im digitalen Raum gebildet. Sie könnte als Erprobungsraum der Nordkirche in Verbindung mit Kirche im Dialog sowie dem Kommunikationswerk eingerichtet werden.
- Dafür wird eine Stellenstruktur (multiprofessionell und mit Pfarrstellen) für die Digitale Community mit einem konzeptionellen Auftrag und klarer Dienstbeschreibung auf landeskirchlicher Ebene eingerichtet.
 - Die Stelle hat primär eine konzeptionelle und koordinierende Ausrichtung, verleiht der Digitalen Community aber auch mit eigenen geistlichen Inhalten Gesicht.
 - Fokus der Stelle: Überblick über die digitalen Netzwerke der Nordkirche haben, Menschen im Digitalen miteinander verbinden und zur Mitarbeit motivieren, um die Digitale Community inhaltlich-konzeptionell zu profilieren.
 - Die Stelle fungiert auch als Transmissionsriemen und Kommunikationsrohr für Themen in den digitalen Raum. Hierzu erfolgt eine enge Kooperation mit andere Diensten und Werken (z. B. in den Hauptbereichen).
- Weitere Pastor*innen und weitere Expert*innen werden mit einem Stellenanteil ausgestattet und wirken im Rahmen ihrer Stellenanteile mit bestimmten Kompetenzen für bestimmte Themen an der Digitalen Community mit (z.B. Jugendliche, Klima, Diakonie, Rituale, Vielfalt, Glaube im Alltag, Seelsorge, Kirche in der Arbeitswelt, Ethik im Digitalen und Personalentwicklung). Diese Stellenanteile werden nicht zusätzlich geschaffen, sondern aus der „analogen“ Arbeit umgewidmet.

- Die Digitale Community wird durch die neu zu schaffende Digitalstruktur auf der landeskirchlichen Ebene im Hinblick auf IT-Infrastruktur und Anwendungen unterstützt.
- Zur Kommunikation mit den Mitgliedern/Nutzer*innen und dem Bereitstellen der für die digitale Community notwendigen Funktionalitäten können ggf. Module einer Mitgliederplattform genutzt werden. (*Horizonte*⁵ „Mitgliederplattform“)
- Die Arbeitsstelle wirkt in Kooperation mit dem Kommunikationswerk beim Aufbau eines Netzwerkes der Aktiven in der Nordkirche mit. Sie ist diesbezüglich in die bestehende Vernetzungsstruktur der Digitalen Nordkirche unter dem Dach des Kommunikationswerks eingebunden. Dieses unterstützt vor allem durch:
 - regelmäßige Fort- und Weiterbildungen und Verbindung zum Lab im Kommunikationswerk
 - Know-how-Transfer mit dem Digital-Team im Kommunikationswerk
 - Verbindung zu anderen digitalen Formaten und bundesweiten Digital-Netzwerken
 - Anbindung an die strategische Mitgliederkommunikation der Nordkirche
- Nach einer Erprobungsphase (ggfs. auch früher) sind die notwendigen rechtlichen Grundlagen für die Digitale Community herzustellen. Dies kann sowohl kirchengesetzliche als auch verfassungsrechtliche Themen beinhalten.

In Summe ergibt sich dieses Bild:

