



Profil und Konzentration

Zeugnis geben von der Liebe des menschengewordenen Gottes

Begleitgruppe

Detlev Bierbaum, Nikolaus Blum, Stefan Blumtritt,
Elisabeth Hann von Weyhern, Jürgen Körnlein, Norbert Roth

Beratung

Armin Felten, Ralf Frisch, Rüdiger Glufke,
Christian Kranjcic, Johannes Minkus, Thomas Prieto Peral

Stand: 29. März 2017

Beschluss aller kirchenleitender Organe: Seiten 4-5

Inhalt

Beschluss aller kirchenleitender Organe vom 29.3.2017	4
Strategischer Hauptleitsatz zu „Profil und Konzentration“	4
Strategischer Leitsatz A „Kirche im Raum“	4
Strategischer Leitsatz B „Gemeinde im Raum“	5
Strategischer Leitsatz C „Geistliche Profilierung“	5
Strategischer Leitsatz D „Kirche und Diakonie“	5
Strategischer Leitsatz E „Vernetztes Arbeiten“	5
Strategischer Leitsatz F „Digitaler Raum“	5
1.) Einleitung.....	6
1.1 Einbringungsrede von Landesbischof Dr. Heinrich Bedford-Strohm und Synodalpräsidentin Dr. Annekathrin Preidel (leicht gekürzt).....	6
1.2 Die Arbeit der Begleitgruppe PuK.....	11
1.3 Grundaufgaben, Strategie, Kirchenbild und Arbeitspakete.....	11
1.4 Verknüpfung zu laufenden Prozessen	13
2.) Arbeitspaket A: Kirche im Raum	15
Strategischer Leitsatz „Kirche im Raum“	15
2.1 Mit dem Raumkonzept in der Fläche präsent bleiben.....	15
2.2 Präsenz von Kirche in Räumen.....	16
2.2.1 Räume als Netzwerke	16
2.2.2 Ressourcen in den Räumen	17
2.2.3 Multiprofessionelle Teams	18
2.2.4 Leitung in und von Handlungsräumen	18
2.2.5 Flexibler Personaleinsatz in Handlungsräumen.....	19
2.3 Parochiale Gemeinden im Raum	19
Das Ziel: alle Mitglieder im Blick.....	19
3.) Arbeitspaket B: Gemeinde im Raum	21
Strategischer Leitsatz „Gemeinde im Raum“	21
3.1 Grundlegende Aspekte	21
3.2 Ziele	22
3.3 Entwicklungsschritte.....	22
3.4 Identifikation von Nachrangigkeiten	23
3.5 Beteiligung.....	23
3.6 Mögliche Beschlüsse.....	23
4.) Arbeitspaket C: Geistliche Profilierung	24
Strategischer Leitsatz „Geistliche Profilierung“	24

4.1 Grundlegende Aspekte	24
4.2 Ziele	24
4.3 Entwicklungsschritte	26
4.4 Identifikation von Nachrangigkeiten	27
4.5 Beteiligung	27
4.6 Mögliche Beschlüsse	28
5.) Arbeitspaket D: Diakonie und Kirche	29
Strategischer Leitsatz „Diakonie und Kirche“	29
5.1 Grundlegende Aspekte	29
5.2 Ziele	29
5.3 Entwicklungsschritte	30
5.4 Identifikation von Nachrangigkeiten	31
5.5 Beteiligung	31
5.6 Mögliche Beschlüsse	31
6.) Arbeitspaket E: Vernetztes Arbeiten	32
Strategischer Leitsatz „Vernetztes Arbeiten“	32
6.1 Grundlegende Aspekte	32
6.2 Allgemeines Vorgehen	34
6.3 Weiterentwicklung der kirchlichen Mitarbeit	34
6.4 Identifikation von Nachrangigkeiten	34
6.5 Beteiligung	35
6.6 Mögliche Beschlüsse	35
7.) Arbeitspaket F: Digitaler Raum	36
Strategischer Leitsatz „Digitaler Raum“	36
7.1 Grundlegende Aspekte	36
7.2 Ziele	37
7.3 Entwicklungsschritte	38
7.4 Identifikation von Nachrangigkeiten	38
7.5 Beteiligung	39
7.6 Mögliche Beschlüsse	39
8.) Weitere Schritte	40
8.1 Grundsätzliche Diskussion der Strategie	40
8.2 Partizipativer, dialogischer Prozess	40
8.3 Vorlage von konkreten Umsetzungsmaßnahmen	41
8.4 Umsetzung der konkreten Maßnahmen 2018 – 2022	42

Beschluss aller kirchenleitender Organe vom 29.3.2017

(Gegenstand des Beschlusses sind nur die Seiten 4-5!)

Die Landessynode stimmt den strategischen Leitsätzen von Profil und Konzentration zu und bittet die Projektverantwortlichen in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachabteilungen unter Zugrundelegung der PuK-Arbeitspakete in einer breiten Beteiligung Maßnahmen zur Umsetzung zu erarbeiten. Dabei sind aktuelle Projektmaßnahmen (LStPI, VfKG usw.) einzubeziehen. Sie beauftragt die Begleitgruppe, den Prozess weiter zu koordinieren und die Projektstruktur zu entwickeln.

Landessynode, LSA und LKR erhalten regelmäßig Berichte zum Stand der Umsetzung, geben Rückmeldungen und bitten zu gegebener Zeit um die Vorlage von Umsetzungsmaßnahmen zum Beschluss.

Strategischer Hauptleitsatz zu „Profil und Konzentration“

Die ELKB gibt Zeugnis von der Liebe des menschengewordenen Gottes. Sie orientiert sich am Auftrag der Heiligen Schrift und organisiert ihre Arbeitsformen und ihren Ressourceneinsatz konsequent auf das Ziel hin, dass Menschen mit ihren heutigen Lebensfragen einen einfachen Zugang zu dieser Liebe finden. Grundaufgaben sind daraus folgend:

1. **Christus verkündigen und geistliche Gemeinschaft leben**
2. **Lebensfragen klären und Lebensphasen seelsorgerlich begleiten**
3. **Christliche und soziale Bildung ermöglichen**
4. **Not von Menschen sichtbar machen und Notleidenden helfen**
5. **Nachhaltig und gerecht haushalten**

Strategischer Leitsatz A „Kirche im Raum“

Die ELKB hat die Mission, das Evangelium von Jesus Christus in das Leben der Menschen hier und jetzt zu tragen. Sie nimmt dazu sorgfältig die realen und virtuellen, die lokalen, regionalen und weltweiten Lebensräume von Menschen wahr, organisiert ihre Arbeit auf der Grundlage ihres Auftrags passend zu diesen Lebensräumen in Handlungsräumen und ist in diesen gut vernetzt und gut erreichbar. Alle kirchliche Arbeit wird im Raum als Einheit gesehen und dort organisiert. Raumübergreifende Dienste sind so weit wie möglich vom Bedarf in den Handlungsräumen her definiert.

Strategischer Leitsatz B „Gemeinde im Raum“

Die ELKB ist Teil der weltweiten christlichen Gemeinschaft, die ihre Mitte in der heilsamen Botschaft des Evangeliums hat. Sie gestaltet diese Gemeinschaft in konkreten Lebensräumen jeweils den unterschiedlichen Kontexten entsprechend und ermöglicht vielfältige Formen von Gemeinden und Beteiligung. Sie macht die gute Vernetzung von Gemeinden untereinander, in der Ökumene und im Sozialraum vor Ort zu einem Qualitätsmerkmal.

Strategischer Leitsatz C „Geistliche Profilierung“

Die ELKB lebt aus der Gegenwart des gekreuzigten und auferstandenen Christus in Wort und Sakrament. Sie öffnet aus einer hörenden Grundhaltung heraus geistliche Erfahrungsräume, die Menschen mit Christus und untereinander in Gemeinschaft bringen. Sie sorgt in der Ausbildung und berufsbegleitend für spirituelle Kompetenzen in den Verkündigungsberufen, profiliert besondere geistliche Orte und macht geistliche Begleitung zu einer Kernaufgabe.

Strategischer Leitsatz D „Kirche und Diakonie“

Die ELKB hat den Auftrag, Notleidenden zu helfen und Teilhabe zu ermöglichen – vor Ort und weltweit. Sie sorgt für eine klare diakonische Identität ihrer Mitarbeitenden und wirkt mit bei der Förderung kirchlicher Identität von Mitarbeitenden der Diakonie. Kirchliche und diakonische Arbeit in all ihren Aspekten sind vor Ort gut vernetzt und nach außen klar als Einheit erkennbar.

Strategischer Leitsatz E „Vernetztes Arbeiten“

Die ELKB lebt aus der Vielfalt der Gaben, die Gott schenkt. Indem Auftrag und Aufgaben klar für die verschiedenen Handlungsräume definiert sind, wird für einen guten Einsatz dieser Gaben in Haupt- und Ehrenamt gesorgt. Auftrag und Aufgaben werden mit verschiedenen Kompetenzen, Teams und mit klarer Leitung und Zuständigkeit erfüllt. Team- und Leitungskompetenz werden in der Ausbildung grundgelegt und durch regelmäßige verpflichtende Fortbildungen vertieft.

Strategischer Leitsatz F „Digitaler Raum“

Die ELKB ist im digitalen Raum präsent. Sie öffnet vielfältige Formen der Begegnung mit dem Evangelium. Sie lässt sich auf die hohe Innovationsfreudigkeit der digitalen Welt ein und entwickelt vielfältige Formate kirchlicher digitaler Arbeit. Sie fördert dazu die Kompetenzen der Mitarbeitenden im digitalen Bereich, standardisiert die technische Ausstattung und gewährleistet professionellen Support.

**Lasst uns aber wahrhaftig sein in der Liebe
und wachsen in allen Stücken zu dem hin, der das Haupt ist, Christus,
von dem aus der ganze Leib zusammengefügt ist.**

Epheser 4,15.16

1.) Einleitung

1.1 Einbringungsrede von Landesbischof Dr. Heinrich Bedford-Strohm und Synodalpräsidentin Dr. Annekathrin Preidel (leicht gekürzt)

Profil und Konzentration als gemeinsamer strategischer Prozess

Die Begleitgruppe zu Profil und Konzentration (PuK) legt hiermit ihr bisheriges Arbeitsergebnis vor und regt an, nach der bisherigen ersten Arbeitsphase auf der Grundlage des vorgelegten Papiers strategische Leitsätze zu beschließen. Das vorgelegte Papier ist eine Diskussionsgrundlage und skizziert auf dem Hintergrund der - nach Ansicht der Begleitgruppe - dringlichsten Aspekte kirchlicher Entwicklung eine strategische Ausrichtung der ELKB. Die Begleitgruppe hat damit umgesetzt, was als Ziel der bisherigen ersten Phase des PuK-Prozesses verabredet war: einen Vorschlag für eine gemeinsame strategische Positionierung der kirchleitenden Organe zu formulieren.

Die wichtigsten Anliegen von Profil und Konzentration

Für die anstehende Kirchenentwicklung ist es wichtig, vom biblischen Auftrag her zu denken und den daraus folgenden Grundaufgaben von Kirche in der heutigen Zeit.

Die bisherige Planungs- und Begründungslogik geht in der Regel von bestehenden Strukturen aus und rechtfertigt deren Weiterbestand. Das hat seine Gründe. Alle Arbeitsstrukturen wurden irgendwann einmal mit guten Gründen errichtet, und meist arbeiten auf den jeweiligen Stellen motivierte Menschen, die sich mit Themen identifizieren. Zudem war es bisher meist so, dass die Kirche neue Arbeitsbereiche additiv zu den bisher bestehenden errichtet hat und sich nur selten die Herausforderung eines umfassenden Umbaus stellte. Wenn die Kirche sich heute daran macht, ihre kirchliche Arbeit neu zu ordnen im Blick auf die heutigen Fragen und Herausforderungen, dann werden wir auch zur Benennung von Nachrangigkeiten kommen müssen. Damit ist kein Urteil darüber gesprochen, wie gut diese Arbeit über die Jahre gemacht wurde. Aber es kann sein, dass Lösungen von gestern den Fragen von heute nicht mehr angemessen sind. Erste Kriterien zur Bestimmung von Nachrangigkeiten finden sich in den Arbeitspaketen.

Kirchenentwicklung vom Auftrag her hat vor allem eine theologische Dimension. Die Reformation war deshalb so erfolgreich, weil sie auf eine drängende und existenzielle Frage der Menschen der damaligen Zeit eine relevante und befreiende Antwort gab: Wie bekomme ich einen gnädigen Gott? Darauf gab die Reformation nicht nur Antwort, sie entlarvte auch die gängigen Antworten der Kirche als schriftfremd. So war es vom biblischen Auftrag her die Grundaufgabe der Kirche des 16. Jahrhunderts, den Menschen durch Verkündigung und Sakramente die Angst vor der Hölle zu nehmen und sie zum Glauben an die Gnade Gottes zu führen. Wenn wir heute in der Kirche neu überlegen, welchen Auftrag wir haben und welche Aufgaben sich daraus ergeben, dann müssen wir auch neu verstehen, welche Fragen die Menschen heute beschäftigen, welche Sehnsüchte ihr Denken und Fühlen durchziehen, welche Ängste in ihren Seelen wohnen und welche Hoffnungen sie haben. Die Angst vor der Hölle ist dabei nur noch selten das bestimmende Gefühl, viel mehr die Angst vor der Banalität und Belanglosigkeit des eigenen Lebens, die leidenschaftliche Sehnsucht nach Erfüllung und Glück, nach verlässlichen Beziehungen und Liebe, das Ringen mit Erschöpfung in einem unübersichtlichen Alltag und das Gefühl, in dieser komplizierten Welt überfordert zu sein. Orientierung und Werte sind wieder gefragt, Anhaltspunkte, die durch die komplizierten Diskurse dieser Welt führen. Die existenziellen Fragen der Menschen richten sich meist nicht mehr direkt auf Gott, sondern haben nur noch mittelbar mit der Transzendierung des Lebens zu tun. Christlicher Glaube wird so zu einer Deutungsoption unter vielen. Wenn wir auf diesem Hintergrund nach den Bedürfnissen fragen und unserem Auftrag, dann ist dies anders als gängige Bedürfnisbefriedigung im marktwirtschaftlichen Denken. Es geht um die existenziellen Bedürfnisse von Menschen und relevante Antworten daraus aus dem christlichen Glauben. Es geht um Sprache und Glaubensformen, die den Menschen heute die Liebe und Gnade Gottes eröffnen und Gott als Geheimnis und Grund dieser Welt erfahrbar macht. Es geht um Unterstützung der Menschen bei der Deutung ihres Lebens und verständliche Deutungshilfen, gerade auch im Blick auf die Brüche einer Lebensgeschichte. Es geht auch um die Scheidung der Geister, dem, was Menschen billige Ablenkung verheißt, sie Seele aber hungrig lässt, unfrei und abhängig macht und dem, was wirklich innere Freiheit schenkt und glücklich macht.

Die Begleitgruppe PuK hat einen Vorschlag für fünf Grundaufgaben der Kirche heute gemacht, als Anstoß für eine intensive theologische Suche nach zeitgemäßer Vermittlung des Evangeliums:

1. Christus verkündigen und geistliche Gemeinschaft leben
2. Lebensfragen klären und Lebensphasen seelsorgerlich begleiten
3. Christliche und soziale Bildung ermöglichen
4. Not von Menschen sichtbar machen und Notleidenden helfen
5. Nachhaltig und gerecht haushalten

Daraus folgt, dass die Kirche heute verstärkt dorthin gehen muss, wo die Menschen leben, statt zu warten, dass sie kommen. In diesem schlichten Satz steckt eine große Herausforderung und letztlich ein Kulturwandel in unserem Arbeiten. Es ist nicht nur in Städten, sondern

mittlerweile auch in manchen ländlichen Regionen zu spüren, dass die Gemeinden etwa die Zugezogenen in Neubausiedlungen nur noch schwer erreichen. Das liegt nicht daran, dass Ideen und Motivation fehlen würden. Es liegt vor allem daran, dass für viele Menschen – auch viele unserer Mitglieder – die traditionellen Sozialformen der Kirche nicht primär das sind, was sie suchen und wo sie Antworten auf ihre Lebensfragen vermuten. PuK will einen Anstoß dazu geben, wie wir offener werden, vielfältiger in unserer Begegnung mit den Menschen und unseren Verkündigungswegen. Die Gemeinden werden ihre Funktion behalten als stabile Präsenz vor Ort, aber wir werden regional auch andere Formen von Begegnung, Kasualbegleitung, situativer Seelsorge und geistlichen Angeboten brauchen. Was jeweils gebraucht wird, das kann aber nur vor Ort erarbeitet werden, gemeinsam in Räumen, nah genug, um gemeinsame Lebensbezüge zu haben, aber auch groß genug, um die Vielfalt der Fragen und Erwartungen der Menschen gut aufgreifen zu können.

Das führt zum dritten Schwerpunkt von PuK, dem Vorschlag, gemeinsam in Räumen zu planen. Bisher denken und planen wir Kirche in Gemeindegrenzen vor Ort, die Stellen- und Ressourcenzuweisung erfolgt weitgehend zentral. Mit der letzten Landesstellenplanung wurden erste Schritte gemacht zur Aufwertung der mittleren Ebene, z.B. durch Übertragung von RE-Stellen. PuK schlägt vor, diesen Weg weiter zu gehen und konsequenter umzusetzen. In Räumen kann besser geplant werden, wie die Grundaufgaben umgesetzt werden, wie neue Begegnungsmöglichkeiten für Menschen eröffnet werden und wie das Evangelium bezeugt wird – kurz wie Mission geschehen kann. Räume sind die Antwort auf die missionarische Herausforderung durch die Unerreichten.

Dabei ist aus PuK-Sicht wichtig:

- Die Perspektive der Räume soll gerade keine neue Gremienebene schaffen, sondern eine Planungsperspektive sein. Daher wird der Raum normalerweise der DB sein, im Falle sehr kleiner DBs aber auch der Bereich mehrerer DBs.
- Räume machen Gemeinden nicht überflüssig und entwerten sie nicht. Angeordnete Fusionen oder ähnliches soll es nicht geben. Sie geben aber die Möglichkeit der Entlastung: Nicht jede Gemeinde muss alles machen. Die angemessene Form von Kooperation und Vernetzung muss sich im Raum entwickeln. Die Landeskirche, so empfiehlt PuK, stellt dafür Know-How für das Leitungshandeln im Raum zur Verfügung und ermöglicht möglichst hohe Flexibilität bei Personal- und Mitteleinsatz in den Räumen.
- Neben den regionalen Räumen gibt es auch übergreifende Lebensräume, in denen Kirche ihre Präsenz organisiert, wie etwa der digitale Raum, der mediale Raum, der Raum der weltweiten Kirche.

Ein vierter durchgängiger Aspekt der PuK-Strategie ist der Ausbau der Teamfähigkeit und die Förderung des multiprofessionellen Arbeitens. Auch hier geht es um eine Veränderung in unserer Arbeitskultur. Teamarbeit ist dann hilfreich, wenn sie nach innen entlastet und nach außen Gaben und Kompetenzen zur Geltung bringt. Teamarbeit wäre falsch verstanden, wenn die „auch noch“ gemacht werden muss, während das Normalprogramm unverändert weiter läuft. Wie die Planung von Arbeitsschwerpunkten und die klare Leitung von Teams

funktionieren, kann man in der Kirche von Schweden sehen. Hier können wir – bei allem Bewusstsein für die Eigenheiten der Kirchen – sehen, wie hilfreich es ist, klare Vorgaben in Teams zu haben, wie Kompetenzen zur Teamführung und Zusammenarbeit aufgebaut werden und wie Zufriedenheit wächst in gut organisierten Teams. PuK macht Vorschläge für unseren Kontext und will zu einer neuen Arbeitskultur ermutigen. Eng verknüpft mit diesem Anliegen ist der zeitgleich laufende Berufsgruppenprozess, der wesentlich dazu beitragen kann, die Multiprofessionalität unserer Arbeit zu verbessern, bei gegenseitigem Respekt der Berufsgruppen vor der jeweiligen Kompetenz der anderen.

Die Verknüpfung von PuK mit anderen laufenden Prozesse

Die gute Verknüpfung von PuK mit anderen laufenden Prozessen ist eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen sowohl von PuK wie auch der anderen Prozesse. Das Schaubild auf Seite 13 nimmt hier eine Zuordnung vor. Die Botschaft ist hier: Es gibt einen inneren Zusammenhang und eine gemeinsame Zielrichtung der parallel laufenden Prozesse. Die genauen Schnittstellen und Verknüpfungen müssen noch beschrieben werden, aber es ist jetzt schon klar, dass die Landesstellenplanung oder die Verwaltungsreform auf der gemeinsamen PuK-Strategie aufsetzen können oder diese bereits in Aspekten vorweggenommen haben.

Eine besondere Rolle hat die Vorsteuerung im Verhältnis zu PuK. Sie ist einerseits der Grund, warum PuK überhaupt angestoßen wurde, andererseits folgen Vorsteuerung und PuK verschiedenen Logiken. Hier ist die fiskalische Steuerung, dort die strategische. Ziel muss es natürlich sein, beide Steuerungen miteinander zu verzahnen und aus den strategischen Entwicklungen die Kriterien für fiskalische Entscheidungen zu erhalten. Aber wir brauchen jetzt zuerst eine positive Vorstellung davon, wohin unsere Kirche steuern soll, wir brauchen Motivation und Gestaltungsideen, wir brauchen gute Beispiele, wie es gehen kann. Eine positive Grundhaltung, Lust auf neue Wege und die Erlaubnis, diese auch zu gehen sind ein ganz anderer Rahmen für die kommenden Ressourcendebatten als die schleichende Depression von ziellosen und endlosen Kürzungsrunden.

Um ein Bild zu nehmen: Kirche ist bisher so organisiert wie ein Koch, der regelmäßig und beständig ein bestimmtes, sehr vielfältiges Menü anbietet, die Zutaten dafür aber immer schwieriger zu immer höheren Preisen bekommt. Die Wahrnehmung ist die des drohenden Mangels: Wie soll es gehen, wenn wir diese oder jene Zutat bald nicht mehr haben? Wir können es dann nicht mehr so kochen wie bisher, das bewährte Menü wird vielleicht nicht mehr so schmecken. PuK schlägt vor, den Blick zu wechseln (die Fachwelt nennt das prozessorientiert zu denken): Der Koch könnte ganz anders arbeiten, wenn er schaut, was im Kühlschrank und im Angebot ist und daraus neue, kreative, genauso leckere, aber andere Menüs entwickelt. Vielleicht wird die Speisekarte jetzt öfter wechseln, manchmal auch einfacher sein, aber die Lust am Probieren wird Ideen freisetzen und es werden neue Menschen kommen, mit anderem Geschmack und anderen Vorlieben.

Es kann sein, um noch im Bild zu bleiben, dass ein veränderter Kochstil auch Investitionen erfordert, neue Geräte, eine neue Speisekarte, eine andere Art der Öffentlichkeitsarbeit... Wir werden also zu gegebener Zeit auch über strategische Investitionen reden müssen, wenn PuK konkreter wird und es Ideen zur Entwicklung gibt, in Gemeinden, Dekanatsbezirken, Einrichtungen oder den Fachabteilungen.

Strategische Leitsätze, Arbeitspakete und weiterer Weg

Das vorliegende Arbeitspapier ist als Diskussionsgrundlage gedacht und als Ausgangspunkt für die konkrete Ausarbeitung von Umsetzungsmaßnahmen. Die kirchenleitenden Organe haben zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur die strategischen Leitsätze beschlossen, die zusammengefasst am Ende des Papiers stehen. Mit diesen Leitsätzen wird die erste Weichenstellung vorgenommen, die die Richtung vorgibt für die Ausarbeitung der Umsetzungsvorschläge. Dazu sollen nach dem Beschluss berufsgruppenübergreifende Fachteams gebildet werden, die sich an die Arbeit machen, um möglichst bald den Gremien konkretere Maßnahmen zu den Themen der Arbeitspakete vorschlagen zu können. Die Arbeitspakete dienen dabei als Diskussionsgrundlage. Die darin enthaltenen Vorschläge sollen veranschaulichen, wohin es gehen könnte im Rahmen der Strategie, sind aber nicht Teil des heute erbetenen Beschlusses.

Eine zweite Ebene der Weiterarbeit ist die Dialogarbeit in den Gemeinden, Dekanatsbezirken und Einrichtungen, die erste Schritte ausprobieren und loslegen wollen. Hier wird PuK mit Arbeitsformaten und einem Team von Botschaftern und Kundschaftern vor Ort Kompetenzen beisteuern und Erfahrungen sammeln. Es soll zügig losgehen, damit die spürbare Aufbruchenergie konkrete Wirkung entfalten kann.

Um all dies gut bewerkstelligen zu können, muss eine Prozessteuerung mit LKR und LSA abgestimmt werden, die in der Lage ist, die Vielschichtigkeit von PuK handhabbar zu halten und zielgerichtet zu bündeln und trotzdem so schlank wie möglich bleibt. Ein Vorschlag aus dem LKR ist es, dazu in einem ersten Schritt die Schnittstellen der laufenden Prozesse mit PuK zu beschreiben und entsprechend die Steuerung zu organisieren. Es werden Fachteams gebildet, in denen zu den Arbeitspaketen und bei Bedarf noch zu weiteren Themen Umsetzungsvorschläge erarbeitet werden. Diese Teams sollen möglichst klein und möglichst kreativ sein und Fachkompetenz genauso einbeziehen wie Ideen der Basis und Perspektiven von außen. Ein Team von Botschaftern und Kundschaftern wird gebildet und beginnt – ähnlich wie die Gemeindeberater – in der Fläche mit denjenigen zu arbeiten, die sich auf den Weg machen wollen.

Wir haben jetzt die Chance, Kirchenentwicklung kreativ zu gestalten, bevor wir womöglich nur irgendwann nur noch reaktiv arbeiten werden. Die strategischen Vorschläge von PuK bieten dafür eine hervorragende Grundlage.

1.2 Die Arbeit der Begleitgruppe PuK

LKR und LSA haben im November 2015 eine Begleitgruppe beauftragt, unter der Überschrift „Profil und Konzentration“ Vorschläge für die Entwicklung der Kirche zu erarbeiten. Die Gruppe hatte bisher folgende Arbeitsschwerpunkte:

- Grundentscheidung, dass PuK kein reiner Kürzungsprozess sein kann, sondern Kirchenentwicklung auftrags- und zielorientiert betreiben muss.
- Analyse der bisherigen Prozesse zu Kirchentwicklung; Erkenntnis, dass die bisherigen inhaltlichen Ansätze zwar hilfreich und umfassend waren, aber zu sehr beschreibend und auf Einigkeit zielend und daher zu wenig Wirkung entfalteten.
- Vorbereitung und Durchführung einer Zukunftswerkstatt mit den kirchenleitenden Organen im Juni 2016 in Tutzing: Durchspielen verschiedener Zukunftsszenarien zu sieben Entwicklungsfeldern der Kirche und Einsammeln der Ideen und Rückmeldungen dazu.
- Eröffnung des Dialogs zu PuK bei vielfältigen Veranstaltungen: Hesselberg-Konferenz, ARGE-Jahrestagung, Einrichtungen, diverse Pfarrkonferenzen und Dekanatssynoden.
- Berichte zum Stand von PuK in LKR, LSA und bei Synodaltagungen.
- Konzentration auf die Ausarbeitung von Arbeitspaketen zu (bisher) sechs Entwicklungsfeldern:

- A. Kirche im Raum**
- B. Gemeinde im Raum**
- C. Geistliche Profilierung**
- D. Kirche und Diakonie**
- E. Vernetztes Arbeiten**
- F. Digitaler Raum**

1.3 Grundaufgaben, Strategie, Kirchenbild und Arbeitspakete

Die Arbeitspakete sind im Folgenden dokumentiert. Sie entfalten aufeinander abgestimmt mögliche Schritte einer konsistenten Kirchenentwicklung, basierend auf der Raumsteuerung und drei systemischen Grundüberzeugungen:

Überzeugung 1

Um Kirche zu entwickeln, muss vom biblischen Auftrag aus gedacht werden. Dieser Auftrag muss konkretisiert werden in konzentrierten Grundaufgaben der heutigen Kirche. Das Denken von Aufgaben her muss das Denken in herkömmlichen Arbeitsformen und Strukturen ablösen. Als Grundaufgaben, die in allen Handlungsräumen erfüllt sein sollten, schlägt PuK vor:

- 1. Christus verkündigen und geistliche Gemeinschaft leben**
- 2. Lebensfragen klären und Lebensphasen seelsorgerlich begleiten**
- 3. Christliche und soziale Bildung ermöglichen**
- 4. Not von Menschen sichtbar machen und Notleidenden helfen**
- 5. Nachhaltig und gerecht haushalten**

Ein Denken von Aufgaben her kommt zu viel weiteren Gestaltungsmöglichkeiten als das Denken von Arbeitsstrukturen her. Folgende Fragen und Beispiele sollen dies verdeutlichen:

→ Zu 1: Die Frage, wie geistliche Gemeinschaft gelebt werden kann, führt weiter als die Frage, wie viele und welche Gottesdienste gefeiert werden. Was ist geistliche Gemeinschaft in einem konkreten Lebensraum, in denen über Grundlegendes, Lebenswichtiges, Transzendentes geredet, geschwiegen, gebetet und gefeiert werden kann? Was sind die Fragen der Menschen? Welche Zeiten, Orte, Formen sind dafür geeignet? Was bedeutet geistliche Gemeinschaft vor Ort, wenn sie gleichzeitig Teil einer weltweiten Gemeinschaft ist? ...

→ Zu 2: In dieser Grundaufgabe werden z.B. die Kasualien eine große Rolle spielen. Bei ihnen wird nach wie vor (wenn auch mit abnehmender Tendenz) mit Kirche gerechnet. Wie lassen sich Kasualien organisieren, wenn Kirche Menschen aufsuchen will und nicht nur auf sie wartet? Welche Rolle spielen dabei neue Medien? Was können gut qualifizierte und begabte Menschen hier besonders beitragen? ...

→ Zu 3: Wie kommt Bildungsarbeit der Kirche in einem konkreten Lebensraum vor, wie kann sie – z.B. beim RU - besser vernetzt werden mit der vorhandenen kirchlichen Arbeit? Wie kann der KU in einem Raum besser organisiert werden? Wie kann evangelische Bildungsarbeit christlich und sozial profiliert werden? ...

→ Zu 4: Die diakonische Dimension ist vielfach ausgeblendet im gemeindlichen und kirchlichen Normalbetrieb und wird von der institutionellen Diakonie wahrgenommen. Wie aber kann die Perspektive notleidender Menschen wieder zentrales Thema der Kirche werden – vor Ort genauso wie weltweit? Wo kommen die Alleinerziehenden, die Obdachlosen, die Arbeitslosen, die Flüchtlinge und die Not in unseren Partnerkirchen konkret vor? Was können wir gemeinsam in einem konkreten Lebensraum für sie tun? ...

→ Zu 5: Nachhaltige und gerechte Haushalterschaft ist mehr als nur ein Luxus für gute Zeiten, sie ist vom Evangelium geboten. Sie wird konkret in solidarischen Planen kirchlicher Ressourcen (von Aufgaben her, nicht von Beständen und Strukturen her!), sie ist offen für Neues und Kreatives, sie sorgt für eine ethisch verantwortete Anlage kirchlicher Gelder und weiß sich in weltweiter Verantwortung in der Entwicklungsarbeit, bei fairem Beschaffungswesen usw. ...

Überzeugung 2

Um unsere Landeskirche weiterzuentwickeln, hilft eine gemeinsame Strategie. Diese Strategie als Rahmenvorgabe der Kirchenleitung soll kreative Energie freisetzen auf den verschiedenen Handlungsebenen der Kirche. Eine Strategie ist die Voraussetzung für echte partizipative Arbeit, die nur zu sinnvollen und operationalisierbaren Ergebnissen führt, wenn klare Leitplanken des Entwicklungsweges definiert sind. Jedes Arbeitspaket hat einen strategischen Leitsatz, die im Hauptleitsatz für PuK gebündelt werden:

Die ELKB gibt Zeugnis von der Liebe des menschengewordenen Gottes. Sie orientiert sich am Auftrag der Heiligen Schrift und organisiert ihre Arbeitsformen und ihren Ressourceneinsatz konsequent auf das Ziel hin, dass Menschen mit ihren heutigen Lebensfragen einen einfachen Zugang zu dieser Liebe finden.

Die strategischen Sätze sind Gegenstand des Beschlusses der Landessynode in Coburg (siehe S.41-42). Nur sie sind beschlossen, um die Leitplanken zu beschreiben, zwischen denen dann konkrete Umsetzungen erarbeitet werden können.

Überzeugung 3

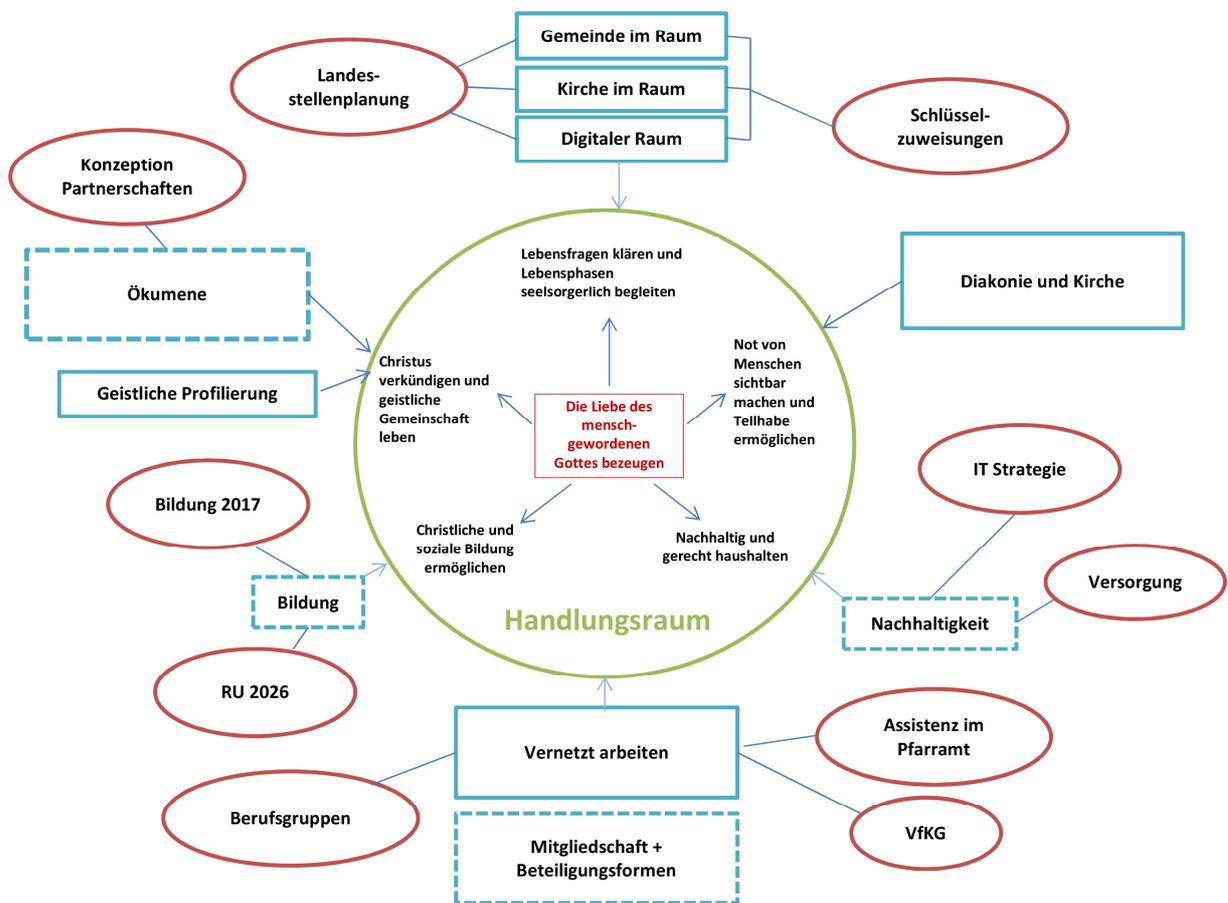
Um Kirche zu entwickeln, braucht es eine positive Vorstellung davon, wie Kirche aussehen kann und welche Wirkung diese Entwicklung entfaltet. Diese positive Vorstellung wurde in bei der Zukunftswerkstatt in Tutzing erstmals entwickelt, findet sich in den Arbeitspaketen konkretisiert wieder und wird für die Ausarbeitung der konkreten Umsetzung nach Coburg ein wichtiges Arbeitsmittel werden.

1.4 Verknüpfung zu laufenden Prozessen

Für die Kirchenentwicklung – so ist es der Eindruck der Begleitgruppe – gibt es derzeit so etwas wie einen Kairos, einen günstigen Moment. Vielfach ist die Erkenntnis gewachsen, dass es neue Formen der Arbeit braucht. Vielfach herrscht große Offenheit in der ELKB, jetzt mutige Schritte zu gehen.

Eine günstige Situation ist auch dadurch gegeben, dass laufende Prozesse der ELKB in ähnliche Richtungen arbeiten: So greifen die Prozesse „Bildung 2017“ und die „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ schon auf die Raumlogik zurück und lassen sich in PuK integrieren.

Die Prozesse „Landesstellenplanung“ und „Berufsgruppen“ haben kürzlich begonnen und bei ihren Kick-Offs Themen von PuK als relevant benannt. Hier kann eine enge Verzahnung von Anfang an gewährleistet werden. Die Neufassung der ökumenischen Partnerschaftskonzeption kann die weltweite Vernetzung und Verantwortung der „Kirche im Raum“ deutlich machen.



Zusammenhang der Raumlogik mit den PuK-Arbeitspaketen (Pakete blau; Pakete in Arbeit gestrichelt) und den laufenden Prozessen der ELKB (rot)

Ein besonderes Thema ist die Verknüpfung von PuK mit der Vorsteuerung. Die bereits laufende Vorsteuerung folgt der Logik der systematischen Ressourcenverknappung, um in späteren wirtschaftlich schwierigeren Jahren größer Handlungsspielräume zu haben. Die Vorsteuerung setzt dabei unter Umständen andere Dynamiken frei als PuK. Daher ist es wichtig, beide Prozesse zu synchronisieren.

2.) Arbeitspaket A: Kirche im Raum

Strategischer Leitsatz „Kirche im Raum“

Die ELKB hat die Mission, das Evangelium von Jesus Christus in das Leben der Menschen hier und jetzt zu tragen. Sie nimmt dazu sorgfältig die realen und virtuellen, die lokalen, regionalen und weltweiten Lebensräume von Menschen wahr, organisiert ihre Arbeit auf der Grundlage ihres Auftrags passend zu diesen Lebensräumen in Handlungsräumen und ist in diesen gut vernetzt und gut erreichbar. Alle kirchliche Arbeit wird im Raum als Einheit gesehen und dort organisiert. Raumübergreifende Dienste sind so weit wie möglich vom Bedarf in den Handlungsräumen her definiert.

2.1 Mit dem Raumkonzept in der Fläche präsent bleiben

Menschen leben in Räumen. Die Kirche agiert und plant deshalb künftig verstärkt in Handlungsräumen. Sie müssen nicht mit den bisherigen Planungsgrößen (Regionen, Subregionen, Dekanatsbezirken) übereinstimmen. Das Denken in Handlungsräumen ist ein Instrument, um der Kirche die Erfüllung ihres Auftrags besser zu ermöglichen. Planen und Gestalten in Räumen ist die Antwort darauf, dass die Kirche **in der Fläche präsent bleiben** will, wenn auch **anders als bisher** (siehe Tutzinger Ergebnisse). Die Präsenz von Kirche wird in den Handlungsräumen anders und flexibler gestaltet als in den bisherigen Organisationsgrößen.

Der Raum ist dadurch charakterisiert, dass er vorrangig mit dem **Sozialraum** korrespondiert. Er trägt dem Rechnung, dass Menschen sich in einem Raum organisieren, das heißt: wo sie wohnen, einkaufen, wo Schulen und Kitas sind, wohin sie pendeln, wo sie Freizeit verbringen u.a. Kirchliche Handlungsräume sind deshalb immer mehr als geografische Größen.

Von den Mitgliedern aus gesehen ist der Raum die Größe, in dem man mit akzeptiertem Aufwand an Zeit und Wegen das von der Kirche bekommt, was man braucht.

Vom Auftrag der Kirche aus gesehen ist der Raum die kleinste Größe, in der die Wahrnehmung der **Grundaufgaben** (siehe Einführung), die sich aus dem Auftrag der Kirche ableiten, **nachhaltig und zuverlässig garantiert** und **Schwerpunkte** gebildet werden können.

Von den Mitarbeitenden aus gesehen ist der Raum die Bezugsgröße, in der die Wahrnehmung dieser Aufgaben **gut, gerne und wohlbehalten** geleistet werden kann. D.h. Vertretungen und freie Tage können gut geregelt werden, im Notfall ist jemand zweites da. Die garantierte und schnelle Erreichbarkeit lastet nicht mehr wie vielerorts allein auf der Schulter eines einzelnen Pfarrers(in), sondern wird von mehreren Personen im Raum gewährleistet (s. Logik der Musterdienstordnung Pfarrer/in).

Für den Zuschnitt des Raums bedeutet das: Der Raum muss **groß genug** sein, dass dafür genügend Ressourcen da sind. Er muss **klein genug** sein, dass in das Thema Wege nicht zu viel Kraft und Zeit geht. Hier braucht es Akzeptanz von Seiten der Mitglieder als auch der Mitarbeitenden.

Für das Zusammenspiel der Handlungsebenen (vor Ort im Gestaltungsraum / Dekanat oder Kooperation von Dekanaten in Großräumen / landesweit) bedeutet dies, dass geklärt werden muss, was auf welcher Handlungsebene am besten angesiedelt ist. Leitend dabei sollte das Prinzip der Subsidiarität sein.

Der Gedanke „Raum“ korrespondiert mit der schon lange in der ELKB vorherrschenden Erkenntnis, dass die mittlere Ebene gestärkt werden muss. Hierbei sind in erster Linie Dekanatsbezirke im Blick. Teilweise sind Dekanatsbezirke aber größer als z.B. Sozialräume. In diesem Fall ist an Substrukturen von Dekanatsbezirken zu denken. In anderen Fällen ist es sinnvoll, Handlungsräume über mehrere Dekanatsbezirke hinweg zu konzipieren.

⇒ **Es wird vorgeschlagen, den Begriff „Handlungsraum“ zu verstehen als den Dekanatsbezirk oder Teil eines Dekanatsbezirks oder Vielfaches von Dekanatsbezirken.**

Fazit: Räume müssen in Bayern ganz unterschiedlich beschrieben sein, aber auf bestehenden Strukturen aufsetzen und mit bestehenden Gremien arbeiten.

2.2 Präsenz von Kirche in Räumen

Kirchliche Präsenz in den Räumen ist gegeben durch parochiale Gemeinden, andere Formen von Gemeinden (ggf. Personalgemeinden, Richtungsgemeinden, Kommunitäten), dekanatsweite Dienste und landesweite Dienste und Einrichtungen.

Gemeinden behalten ihre wichtige Rolle, agieren aber gut vernetzt mit anderen kirchlichen Diensten (z.B. Bildungseinrichtungen) und sozialen/diakonischen Playern (z.B. KITAS, Diakonische Werke, diakonische Träger) im Raum (siehe „Gemeinde im Raum“).

2.2.1 Räume als Netzwerke

Kirchliche Handlungsräume verstehen sich als **Netzwerk verschiedener Akteure**.

Es handelt sich um einen **Gestaltungs- und Handlungsraum**, in dem die kirchlichen Akteure ihre Arbeit möglichst gut aufeinander abstimmen und im Netzwerk miteinander verbunden sind. Sie organisieren die Wahrnehmung der Grundaufgaben im Raum und realisieren Schwerpunktsetzungen.

Das heißt: In jedem Handlungsraum wird abgeklärt, wie die aus dem Grundauftrag abgeleiteten Aufgaben und die Erwartungen der Mitglieder und der Gesellschaft gut und angemessen aufeinander bezogen werden können. Dies geschieht im Rahmen der strategischen Entscheidungen der Landeskirche (siehe strategische Leitsätze).

Leitend ist dabei nicht die Zuständigkeit, sondern die Frage, wer was sinnvoll zur Erfüllung einer Aufgabe beitragen kann. Grundprinzip ist: Aufgaben werden von denen wahrgenommen, die es am besten können. Damit kommt die Leistungsfähigkeit der angestrebten Multiprofessionalität von Teams und Personen gut zum Tragen.

2.2.2 Ressourcen in den Räumen

Die Regeln für eine faire Verteilung der Ressourcen (Stellenkontingente und Schlüsselzuweisungen) sollten möglichst einfach sein. Hauptkriterium könnte dabei die Mitgliederzahl sein (evtl. kombiniert mit einem Faktor: „Dichte der Evangelischen“, Entfernungsfaktor, Bevölkerungszahl).

Dieser Raum bekommt Ressourcen, die vor Ort bedarfsgerecht geplant und eingesetzt werden. So einem Raum werden so viele **theologische/theol.-pädagogische Stellen** zugeordnet, dass damit Vertretungen, Schwerpunktsetzungen, qualifikationsorientierter Einsatz u.a. möglich sind. Ebenso wird ein Raum mit den **entsprechenden Sachmitteln und Schlüsselzuweisungen** sowie den entsprechenden **Baumitteln, ggf. Sonderzuwendungen** ausgestattet.

Das hätte z.B. zur Konsequenz, dass die Landestellenplanung Stellen auch rechnerisch nicht mehr kirchengemeindebezogen ausweist. Die künftige Planung sollte v.a. ganze, max. halbe Stellen ausweisen. In Zukunft könnte die gesamte Ressourcenverteilung über die Handlungsräume laufen.

Es gibt **bereits jetzt Organisationsgrößen, die diesen Räumen entsprechen**, z.B. größere Pfarreien, Regionen, Subregionen, kooperierende Gemeinden, fusionierte Gemeinden. Hier gibt es reiche Erfahrungen, wie - dezentral organisiert - der Auftrag wirksam, flexibel und schnell wahrgenommen werden kann.

Die Frage wird sich auch für **handlungsfähige Größen von Dekanatsbezirken** stellen, wenn hier die Vernetzung der Gestaltungsräume untereinander und mit den dekanatsweiten Diensten als Leitungsaufgabe angesiedelt ist.

2.2.3 Multiprofessionelle Teams

In Handlungsräumen arbeiten multiprofessionelle Teams. Die Zusammensetzung der Professionen richtet sich nach den Erfordernissen der Handlungsräume (siehe Arbeitspaket „Vernetztes Arbeiten“).

In Diasporagebieten müssen Handlungsräume und ihre Teams anders aussehen als in protestantischen Kernlanden mit hoher Dichte oder in (groß-)städtischen Handlungsräumen. Rein pfarrerzentriertes Denken führt in Aporien (siehe Tutzingener Ergebnisse).

Es wird zu klären sein, inwieweit das „vereinbarte Ehrenamt“ hier planungs- und gestaltungsrelevant werden könnte (siehe Ergebnisse Klausur Landesstellenplanung zum Thema Ehrenamt).

2.2.4 Leitung in und von Handlungsräumen

Der Raumgedanke als Vernetzung ist nur dann sinnvoll, wenn er nicht zu einer Vermehrung von Gremien und **neuen Strukturen** führt. Ziel ist es, mit **weniger Regelungen und weniger Gremiensitzung** zu arbeiten, stattdessen **über Vereinbarungen und Vertrauen**. Wir brauchen einen Kulturwandel zu mehr Vertrauen in dezentrales Gestalten. Da die Handlungsräume unterschiedlich sind, müssen auch die Formen, in denen sich Netzwerke organisieren, anders sein. Das wird sich in niederbayrischen Diasporagebieten mit langen Fahrzeiten anders darstellen als z.B. in mittelfränkischen Städten und Dörfern, wo Kirchen auf Sichtweite voneinander entfernt sind.

Leitung in und von Räumen muss zweierlei Ansprüchen genügen. Multiprofessionelle Teams, Gemeinden mit ihren jeweiligen Stärken etc. können sich nur gezielt in Handlungsräume einbringen, wenn eine gegenseitige Abstimmung sichergestellt ist. Ein gemeinsames Vorgehen in Handlungsräumen setzt aber voraus, dass sich die handelnden Akteure in einem Raum auf eine gemeinsame Strategie einigen, um wirkungsvoll mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu agieren.

- ⇒ Es wird daher von PuK vorgeschlagen, dass Handlungsräume als Steuerungsebene etabliert werden.
- ⇒ Auf der anderen Seite müssen strukturierte Formen der Abstimmung und Strategiefindung in den Handlungsräumen sichergestellt werden. Die bestehenden Gremienstrukturen in den Dekanatsbezirken bieten hier eine gute Grundlage.
- ⇒ Wenn in den Handlungsräumen eine Strategie unter Einbeziehung aller relevanten Akteure verabredet wurde, dann müssen die Leitungspersonen in diesem Raum auch Instrumente an die Hand gegeben werden, diese Strategie umzusetzen. Partizipation und Arbeiten in Netzwerken bedeutet nicht Beliebigkeit. Kreativität in Handlungsräumen soll sich entfalten können, dafür müssen geeignete Steuerungsinstrumente und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Arbeiten im Team in den Handlungs-

räumen bedeutet, dass Akteure auch auf die gemeinsamen Ziele verpflichtet sind und entsprechend gesteuert werden kann.

Im Idealfall verständigen sich die Kirchengemeinden mit Werken und Diensten im Dekanatsbezirk auf gemeinsame Aufgaben und setzen die zur Verfügung stehenden Mittel zielgerichtet ein.

2.2.5 Flexibler Personaleinsatz in Handlungsräumen

In der Zukunft wird das Denken und Planen in Handlungsräumen dazu führen, dass der Personaleinsatz flexibler gestaltet werden kann. Ist eine Stelle nicht oder auf lange Zeit schwer zu besetzen, kann sie auch mit einer schon im Raum lebenden oder für den Raum zu gewinnenden Person auch einer anderen Berufsgruppe besetzt werden. Entscheidend ist dann nicht, ob eine Stelle einer Berufsgruppe zugewiesen wurde, sondern die Frage, ob mit der Qualifikation und dem Berufsprofil, das die Person mitbringt, die Aufgaben im Raum gut erfüllt werden können.

Aufgaben können im Netzwerk der Handlungsräume neu verteilt werden. Die bisherigen Erfahrungen mit berufsübergreifenden Besetzungen können hier eingespeist werden. Das kann zum Abbau von langen Vakanzzeiten, z.B. in strukturschwachen Regionen der Landeskirche, beitragen bzw. diese verhindern. Dadurch werden andere Lösungen für Herausforderungen möglich. Es hängt nicht alles an der Präsenz einer Berufsgruppe, sondern daran, dass die Aufgabe zeitnah und kompetent wahrgenommen wird.

2.3 Parochiale Gemeinden im Raum

Die parochialen Gemeinden werden sich **stärker im Raum vernetzen** (siehe Arbeitspaket Gemeinde im Raum) – mit anderen kirchlichen Diensten, ökumenisch und in den Sozialraum. Die Stärken der Ortsgemeinde müssen in einem Raum zum Tragen kommen: beständige und persönliche Präsenz von Menschen, die für die Kirche vor Ort stehen, Ehrenamtlichen-Netzwerk, gute Sozialformen für die am Ort weniger Mobilen, z.B. Familien mit kleinen Kindern, Senioren. **Parochialgemeinden müssen sich als Teil von Handlungsräumen verstehen, die diese über die entsprechenden Gremien mitgestalten, dann aber auch an den verabredeten Schwerpunktsetzungen mitwirken.**

Das Ziel: alle Mitglieder im Blick

Das Arbeiten in Handlungsräumen ermöglicht, dass sich auch die kirchengemeindliche Arbeit **mehr an der Gesamtheit der Mitglieder orientiert**. Derzeit fließt ein hoher Anteil personeller Ressourcen in den Kontakt und die Pflege hochverbundener Mitgliedschaft. Kerngemein-

de bekommt eine hohe Aufmerksamkeit. Oder in der Benennung der KMU V: die intensivste Zuwendung bekommen intensiv verbundene Mitglieder. Man kann davon ausgehen, dass derzeit 80% der personellen Kraft ca. 20%/25% der parochial hoch verbundenen Mitgliedern zu Gute kommt. Sie finden in der **Parochie geistliche Heimat**. Dabei zählen mindestens drei Viertel unserer Mitglieder nicht zur aktiven (Kern)Gemeinde.

Ziel muss es sei, zu einem ausgewogenerem Verhältnis zu kommen: Zum Beispiel: **50 %** der Arbeitskraft von Hauptamtlichen im parochialen Dienst geht zukünftig in die **Pflege der geistlichen Heimat**; **50%** der Arbeitskraft in die **Präsenz des Evangeliums in der Gesellschaft** und damit in die **missionarische Grundaufgaben** der Kirche: Kasualien (Begleitung in Lebensphasen), Begleitung und Beratung in Not (Lebenskrisen), Diakonie, Begleitung bei der spirituellen Suche (Sinnsuche), religiöse Sozialisation und Bildung (Kinder und Familien, Jugend, KU). Taufe und Bestattung sind als Merkmale der Gemeinde ausgebaut, weil beide auf die Gemeinschaft zurückstrahlen (Familiengottesdienste, Ewigkeitssonntag). Trauungen könnten – weil heute schon mit hoher Mobilität verbunden – teilweise auch durch Fachteams angeboten werden („Kasualagentur“). Innerhalb der Rahmenstrategie der Landeskirche kommen die Handlungsräume zu eigenen Schwerpunktsetzungen.

Die Gemeinden selbst sind **Subjekt dieser missionarischen Ausrichtung**. Kirchenvorstände verstehen sich als Anwälte und Motoren für diese Ausrichtung. Sie vertreten die Haltung, „unser Pfarrer/unsere Pfarrerin – unser HA - ist primär od. wenigstens zur Hälfte für die da, an die wir nach Mt 25 und 28 verwiesen sind.“ Engagierte Ehrenamtliche unterstützen diese Haltung und Ausrichtung: Die Kirche mit ihren Gemeinden ist für alle Mitglieder da und richtet danach ihr Handeln und ihren Ressourceneinsatz aus. Die ELKB fördert durch Ausbildung in Haupt- und Ehrenamt und Innovationsfonds diese Schwerpunktverlagerung.

3.) Arbeitspaket B: Gemeinde im Raum

Strategischer Leitsatz „Gemeinde im Raum“

Die ELKB ist Teil der weltweiten christlichen Gemeinschaft, die ihre Mitte in der heilsamen Botschaft des Evangeliums hat. Sie gestaltet diese Gemeinschaft in konkreten Lebensräumen jeweils den unterschiedlichen Kontexten entsprechend und ermöglicht vielfältige Formen von Gemeinden und Beteiligung. Sie macht die gute Vernetzung von Gemeinden untereinander, in der Ökumene und im Sozialraum vor Ort zu einem Qualitätsmerkmal.

Ausgehend vom Dekanatsbezirk als Grundform des Handlungsraums werden in diesem definierten Raum die Grundaufgaben gemeinsam wahrgenommen. Neben der Parochialgemeinde gibt es andere Gemeindeformen, die sich dauerhaft oder auf Zeit (anlassbezogen) konstituieren. Es sind die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass diese Diversität umsetzbar ist. Die anderen Gemeindeformen sind gleichwertig gegenüber der Parochialgemeinde. Auch grundlegende pastorale Dienste wie Kasualien können im Raum nach Bedarf gemeindeübergreifend organisiert werden. Die Gemeindeformen werden zudem bedarfsgerecht unterstützt durch weitere Dienste im Raum (z.B. Kirchenmusik, Bildung, IT-Support).

Wer von den Bedürfnissen der Menschen im Raum her denkt und von den skizzierten Annahmen wird erkennen, dass eine Veränderung der kirchlichen Kultur gefordert ist. Die oftmals geforderte oder als notwendig empfundene Allzuständigkeit des Pfarrers / der Pfarrerin kann sich dadurch reduzieren und einem entlastenden kooperativen Modell weichen (in dem auch andere Berufsgruppen ihren Platz haben). Die Idee einer dynamischen Gemeinde wird an vielen Stellen schon praktiziert oder erprobt und generiert eine neue Kultur des Miteinanders.

3.1 Grundlegende Aspekte

1. Die vernetzte kirchliche Präsenz im Raum ist die Antwort auf die missionarische Herausforderung durch die Unerreichten.
2. Präsenz in der Fläche soll erhalten bleiben; dabei kann sich die Organisation der Präsenz verändern (Gemeindeformen im Raum).
3. Die Mehrheit der Kirchenmitglieder erwartet in bestimmten Lebenssituationen Erreichbarkeit und verlässliche Begleitung. Erreichbarkeit (statt statischer Präsenz) ist sichergestellt und mit einem (oder mehreren) Gesichtern verbunden.
4. Die Kommunikation zu allen Kirchenmitgliedern im Raum ist verlässlich und professionell sicherzustellen.
5. Wenn Gemeinde im Raum gedacht wird, dann entstehen Gemeindelandschaften:

- Gemeinden, die sich aufeinander beziehen und kooperieren – auch über jetzt bestehende Grenzen hinweg
 - Dienste sind beschrieben, die gemeinsam besser und qualitativ hochwertig geleistet werden können
6. Leitung im Raum hat die Aufgabe, Diversität bei Gemeindeformen zu fördern, und gleichzeitig zu moderieren im Sinn des Ganzen.
 7. Es ist sichergestellt, dass 50% der Arbeitskraft Hauptamtlicher für die Kommunikation mit den bisher unerreichten Kirchenmitgliedern zur Verfügung steht.
 8. Abstand gewinnen von der Vorstellung einer „Vereinskultur“ – von der Wiege bis zur Bahre: Haltung/Einstellung!
 9. Grundaufgaben sind durch eine definierte Personalpräsenz erfüllbar (siehe oben).
 10. Multiprofessionelle Teams gestalten die gemeindliche – jetzt stark Netzwerk geprägte Arbeit – vor Ort gemeinsam mit den Ehrenamtlichen
 11. Kirchengemeinden erleben sich als Netzwerk; die Kultur der Konkurrenz und der Vereinzelung weicht der Kultur der Kooperation.
 12. Die diakonischen Akteure sind Teil des Netzwerkes im Raum.
 13. Gemeinde ist Akteurin im Sozialraum (als Kooperationspartnerin, Motivatorin und Moderatorin)
 14. Vernetzung kirchlicher Lern- und Bildungsorte zu Bildungslandschaften (Sicherstellung der christlichen Sozialisation!); Kindergärten, Bildungseinrichtungen sind Kristallisationspunkte des Glaubensvollzugs
 15. „Simplify your church“

3.2 Ziele

- Die „Verlockung“ des Raumes ist beschrieben und kommuniziert.
- Denkwerkstätten und Erprobungsräume sind geschaffen.
- Dekane und Dekaninnen, Dienste und Werke als Mitstreiter und Mitstreiterinnen sind gewonnen.
- eine Verständigung mit den anderen landeskirchlichen Prozessen (Landesstellungsplanung; VfKG usw.) über Ressourcen und Bezugsgrößen ist frühzeitig erfolgt.

3.3 Entwicklungsschritte

- Zeitraum mit terminierten Zwischenschritten für Veränderungen festlegen
- Denkwerkstätten werden gefördert
- Ein dem f.i.t-Programm analoges Förderinstrument für Gemeinden zur Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken einrichten.
- Die rechtlichen Konsequenzen sind zu prüfen und ggf. anzupassen.

- Noch zu bedenken ist die Frage, wie sich verschiedene landesweite Dienste in diese Raumlogik sinnvoll in Beziehung setzen lassen.
- Ebenfalls ist noch zu klären, wie die Ressourcenverteilung zwischen den Handlungsräumen adäquat festgelegt wird und welche Parameter zugrunde gelegt werden (Gemeindegliederzahl, Raumgröße als quantitative Faktoren, Umsetzung der Raumgestaltung, Kooperation etc. als qualitative Merkmale.)

3.4 Identifikation von Nachrangigkeiten

- Über Finanzen – Budgethoheit (Schlüsselzuweisung auch nach qualitativen Kriterien, plus Sondermittel analog f.i.t) auf mehreren Ebenen der Landeskirche (z.B. Verteilung vor Ort nach festgelegten Kriterien)
- seit Jahren sinkende Beteiligungszahlen
- Was andere gleich oder besser machen und was damit auch Ressourcen bindet aufgeben

3.5 Beteiligung

- Landessynode
- Projektgruppen (aus Dekanatssynode, Dekanatsausschuss, Kirchengvorständen, Leitung der diakonischen Einrichtungen)
- Fachabteilungen

3.6 Mögliche Beschlüsse

- Beschluss das Handlungsraumkonzept als Grundlage, um PuK umzusetzen
- Die Abteilungen im LKA bitten, Vorschläge mit Fachstellen und Erprobern zu erarbeiten
- Erprobungsräume ermöglichen, in denen neue Formen von Gemeindegzusammenarbeit gestaltet werden können – experimentell, fehlerfreundlich, radikal im besten Sinn

4.) Arbeitspaket C: Geistliche Profilierung

Strategischer Leitsatz „Geistliche Profilierung“

Die ELKB lebt aus der Gegenwart des gekreuzigten und auferstandenen Christus in Wort und Sakrament. Sie öffnet aus einer hörenden Grundhaltung heraus geistliche Erfahrungsräume, die Menschen mit Christus und untereinander in Gemeinschaft bringen. Sie sorgt in der Ausbildung und berufsbegleitend für spirituelle Kompetenzen in den Verkündigungsberufen, profiliert besondere geistliche Orte und macht geistliche Begleitung zu einer Kernaufgabe.

4.1 Grundlegende Aspekte

Es besteht eine große Offenheit für geistliche Erfahrung, Spiritualität und ganzheitliche Formen der Frömmigkeitspraxis. Solche Erfahrungen kommen aus der Grundhaltung des Hörens – auf das Wort Gottes und auf die Sehnsüchte der Menschen. Als Kirche des Wortes öffnet sich die ELKB neu für diese Grundhaltung.

Menschwerdung Gottes heißt nicht Unkenntlichkeit des Göttlichen in der Welt, sondern Eröffnung und Vertiefung von Begegnungsräumen, die geistliche Erfahrungen und Begegnung mit der Liebe Jesu Christi ermöglichen. Die evangelische Kirche darf getrost einen Unterschied machen und ihre Differenz zur Welt markieren. Daher entscheidet sich die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern noch bewusster für die sichtbare und spürbare Kultivierung ihrer geistlichen Dimension.

Folgende Aspekte gehören zum Arbeitspaket:

- a) Aus- und Fortbildung
- b) Berufsbilder
- c) Orte
- d) Ambulante geistliche Formate

4.2 Ziele

Aus- und Fortbildung

Die theologisch-pädagogischen und diakonischen Studiengänge an den kirchlichen Ausbildungsstätten werden überarbeitet. In der ersten Ausbildungsphase soll darauf geachtet werden, dass das Studium zur Verkündigung des Evangeliums qualifiziert und auf einen geistlichen Beruf vorbereitet. Es ist bereits in dieser Ausbildungsphase Aufgabe kirchlicher

Studienbegleitung und Personalentwicklung, entsprechende Gaben zu detektieren und zu fördern.

In der zweiten Ausbildungsphase wird stärker als bisher auf die Entwicklung, Vertiefung und Kultivierung des geistlichen Profils und der geistlichen Präsenz Wert gelegt. Insbesondere ist zu überprüfen, ob die Ausbildung zum Generalisten sinnvoll ist.

Für die haupt-, ehren- und nebenamtlich Tätigen in der Kirche werden Orte und Zeiten angeboten, welche die Pflege ihrer persönlichen Spiritualität und des geistlichen Lebens ermöglichen.

Pfarrer und Pfarrerinnen ermutigen, ermächtigen und befähigen Ehrenamtliche, vor Ort geistliche Dienste zu übernehmen.

Berufsbilder

Im Blick auf die pastoralen Erfordernisse der unterschiedlichen Räume muss dafür gesorgt werden, dass das Zusammenspiel weltlicher und geistlicher Berufe im Sinne einer guten und verantwortlichen lutherischen Unterscheidung und Zuordnung von geistlichem und weltlichem Handeln der Kirche gewährleistet ist und befördert wird. Dies betrifft vor allem Leitungsaufgaben.

Im Anforderungsprofil, in der Aus- und Fortbildung und in Stellenausschreibungen muss sichtbar werden, welche Qualifikationen für welches Amt erforderlich sind.

Eine deutlichere Differenzierung der Berufsbilder in Verbindung mit einer gabenorientierteren Ausbildung erlaubt spezifischere Einsatzmöglichkeiten. Neu zu identifizieren sind Berufsbilder, die etwa im Bereich des initiativen Gemeindeaufbaus, der Neugründung von Gemeinden und der innovativen Verkündigung des Evangeliums liegen.

Orte

Es muss alles dafür getan werden, dass Kirchen Orte sind, an denen Menschen sich auch außerhalb der Gottesdienstzeiten gerne aufhalten.

In den jeweiligen Räumen werden Zentralkirchen identifiziert, in denen regelmäßig liturgisch, theologisch und ästhetisch anspruchsvolle, ansprechende und anziehende Gottesdienste gefeiert werden.

In jedem kirchlichen Raum soll es einen herausgehobenen Ort geben, der ganztägig zugänglich ist, der als Ort der Stille, des Gebets und der Kontemplation profiliert ist und an dem geistliche Begleiterinnen und Begleiter einfach ansprechbar sind.

Die geistliche Dimension der evangelischen Bildungszentren ist stärker zu profilieren.

Die vorhandenen Klöster und Kommunitäten rücken als geistliche Orte deutlicher ins Bewusstsein. Klöster sollen gerade im Blick auf die Zukunft jener Räume, deren Christlichkeit schwindet, als innovative und integrative spirituelle Gravitationszentren weiterentwickelt werden.

Hauptamtlichen theologisch-pädagogisch-diakonischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll je nach Lebenssituation in kirchlichen Häusern gemeinschaftliches Leben und pastorale Aktivität im Alter ermöglicht werden.

Alltagsspiritualität

Die Evangelisch-Lutherische Kirche entwickelt in allen Räumen zukunftsorientiert geistliche Formate und Glaubensangebote (Exerzitien, Rituale, Kasualien, Segnungen, Seelsorge etc.) weiter, die Menschen eine intensive, aber zeitlich abgegrenzte Begegnung mit dem Evangelium und mit dem Heiligen ermöglichen, ohne sie auf Dauer mitgliedschaftlich an die Volkskirche binden zu wollen.

Kasualien als wichtige Kontaktpunkte der Kirche mit Kirchenmitgliedern und Nichtmitgliedern sind professionell und qualitativ so weiterzuentwickeln, dass ihre geistliche Attraktivität gesteigert wird. Es gibt professionelle, mit den Seelsorgern vor Ort gut vernetzte Kasualienportale im Internet.

4.3 Entwicklungsschritte

Beim Arbeitspaket „Geistliches Profil“ geht es um die geistliche Tiefenstruktur unserer Kirche und um den Habitus und die Kultur des kirchlichen Amtes. Das hat fundamentale Konsequenzen, die sich in die Aus- und Fortbildung, in die kirchlichen Berufsbilder und in die geistlichen Formate hinein auswirken wird.

Aus- und Fortbildung

- Aus-, Fort- und Weiterbildungsordnungen
- Studien- und Prüfungsordnungen

Berufsbilder

- Personalentwicklungskonzept
- Differenzierung von Berufsbildern, neue Berufsbilder
- Pfarrergesetz, Dekanatsbezirksordnung, Kirchengemeindeordnung etc.

Orte

- Bildungskonzept der Landeskirche
- Klärung des Verhältnisses von Bildungskonzept und einzelnen Bildungsträgern
- Selbstverständnis der Klöster und Kommunen

4.4 Identifikation von Nachrangigkeiten

Prüffragen:

- Was wird allein deshalb noch getan, weil es schon immer so getan wurde?
- Was ist ökonomisch fragwürdig und auch im Blick auf kirchliches Wachstum entbehrlich?
- Welche Verwaltungsprozesse und Verwaltungsstrukturen sind bewusst oder unbewusst normativ geworden und haben eine weitere Struktur eingezogen, die durch die KV und die KGO nicht gedeckt sind?
- Welche Verwaltungsinstanzen dienen nur sich selbst und ihrer Selbsterhaltung, lähmen die pastorale Wirksamkeit und können delegiert oder abgeschafft werden?
- Was wird in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern mehrfach angeboten?
- Was wird von säkularen Anbietern auch oder sogar besser gemacht als von der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern? Was davon kann Ansporn für die evangelische Kirche sein, es selbst besser zu machen – oder zu lassen? Was überlassen wir gelassen Anderen, um uns stattdessen stärker auf das zu konzentrieren, was Andere in säkularer Gestalt nicht machen?
- Wo bestehen Doppelstrukturen, die aufgelöst werden können und müssen, weil sie Entscheidungsgänge verlangsamen oder gar verhindern?
- Wo ist die evangelische Kirche so im Rückzug begriffen, dass es völlig neue Impulse für einen bestimmten Raum geben kann und muss?

4.5 Beteiligung

- Fachabteilungen des Landeskirchenamtes
- Predigerseminar
- Theologen in der Hochschulausbildung
- Evangelische (Stadt-)Akademien und Bildungswerke
- Rummelsberg, Neuendettelsau
- FEA, KSB, AEEB
- Kommunen: Selbitz, Schwanberg, Triefenstein, Falkenstein
- Spirituelle Zentren (Nord und Süd)

4.6 Mögliche Beschlüsse

- Reform der Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Gesetze im Blick auf die Differenzierung und Neukonturierung kirchlicher Berufsbilder
- Auftrag zur Identifizierung von geistlichen Orten (in Kombination mit dem Fahrplan zum Landesstellenplan)
- Fahrplan für die Identifizierung und Streichung gedoppelter Angebote in definierten Handlungsräumen

5.) Arbeitspaket D: Diakonie und Kirche

Strategischer Leitsatz „Diakonie und Kirche“

Die ELKB hat den Auftrag, Notleidenden zu helfen und Teilhabe zu ermöglichen – vor Ort und weltweit. Sie sorgt für eine klare diakonische Identität ihrer Mitarbeitenden und wirkt mit bei der Förderung kirchlicher Identität von Mitarbeitenden der Diakonie. Kirchliche und diakonische Arbeit in all ihren Aspekten sind vor Ort gut vernetzt und nach außen klar als Einheit erkennbar.

5.1 Grundlegende Aspekte

- Verfasste Kirche und Diakonie sind aufeinander bezogen und angewiesen: Diakonie übersetzt das Evangelium in Handeln. Ohne Verkündigung wäre diakonisches Handeln „nur“ ethisch.
- Die Vielzahl an Mitarbeitenden in der Diakonie ist für die Kirche als Ganzes ein unermesslicher Schatz: Jede/r Mitarbeitende kann über die Klientenkontakte zum glaubwürdigen Zeugen der Botschaft Jesu Christi werden und somit Visitenkarte für die ELKB sein. Gleichzeitig stiftet eine „geistliche Formatierung“ der ELKB die Identität von Diakonie und ihren Mitarbeitenden. Beides belebt, stärkt und fördert das Miteinander von Diakonie und Kirche.
- Rolle des Dachverbands: Die Beratungs- und Vertretungsfunktion des Dachverbands wird von allen Seiten sehr geschätzt. Für die Stärkung der Schlagkräftigkeit der Diakonie in Bayern ist eine politische Entscheidung notwendig: Föderales System wie bisher mit gestärkter Kompetenz im DW Bayern („ohne die Hilfe des Dachverbands werde ich als Mitglied keinen Erfolg haben können“) - oder Abgabe von Kompetenzen, Rechten und Pflichten von den Mitgliedern an den Dachverband „DW Bayern“. Der Umfang von Letzterem muss in einem breiten Dialog mit den Mitgliedern und von den Mitgliedern entschieden werden.

5.2 Ziele

- Sicherstellung der Dienste in den diakonischen Einrichtungen durch vorsichtige Öffnung der ACK-Klausel
- flächendeckende Einführung von Seminaren/Fortbildungen zum Eintritt in den Dienst eines diakonischen Trägers oder der Landeskirche mit dem Ziel die jeweiligen Strukturen, Profile und Grundlagen kennenzulernen und mit einer Identitätsstiftung zu beginnen.

- Wahrnehmung von unterschiedlichen Strukturen und deren Berücksichtigung (Diakonie/Kirche aber auch Diakonie/Vereine/Werke mit unterschiedlich enger Anbindung (z.B. Augustinum))
- Beseitigung von Doppelstrukturen (Kirche/Diakonie aber auch DW Bayern/Mitglieder) zur weiteren Stärkung der Diakonie als tätige, „sichtbare“ Kirche.
- Verzahntes Miteinander von Kirche und Diakonie auf allen Ebenen (z.B. Gremien mit garantiertem Sitz)
- unternehmerisches Handeln ist unabdingbar und ermöglicht unterfinanzierte Arbeitsbereiche, die dem Evangeliumsauftrag gemäß sind, zu finanzieren.
- Überprüfung der Bezirksstellenarbeit und direkte Konsequenzen aus den Ergebnissen
- Diakonie ist maßgeblich Diakonie vor Ort in enger Vernetzung mit den Kirchengemeinden. „Expertendiakonie“ (z.B. in stationären Einrichtungen) entlastet Kirchengemeinden und Gesellschaft.
- Ausbau der KASA vor Ort in den Kirchengemeinden und Quartieren zur Stärkung und Förderung der Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung eines diakonischen Profils der Kirchengemeinden (z.B. Erfahrungen aus f.i.t.)

5.3 Entwicklungsschritte

- Bestehende Formate für die Einführung von Mitarbeitenden (Rummelsberg, Neuen-dettelsau, DIAKO...) sollen auf ihre Tragfähigkeit in der Breite untersucht und gefördert werden.
- Stärkung des DW Bayern zu einem Dachverband mit Richtlinienkompetenz und/oder durch Zuwachs von Kompetenzen
- Satzungsmäßiger Auftrag und reale Umsetzung der Bezirksstellenarbeit → Mittel für die Geschäftsführung der DW bereitstellen.
- Einbindung der Diakonie in kirchliche Gremien (z.B. DBO, LSWG...), Stärkung der lokalen Strukturen, Planungsprozesse und Verbindungen in den Handlungsräumen: Diakonie ist unser „Pflicht“thema! (Übertragung des subsidiären Prinzips auf unsere Strukturen)
- Regelwerke und Ressourcen ab der mittleren Ebene angleichen und damit die Zusammenarbeit fördern und erleichtern.
- Erfahrungen der f.i.t-Projekte auf die grundsätzliche Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und Diakonie übertragen und ausdehnen (z.B. unterschiedliche Strukturen/Kulturen ergeben verschiedene Entscheidungstempi): Mittelbereitstellung für Erweiterung der KASA.
- Einplanung von Projekt- und Verfügungsmitteln, die über den üblichen Zeitrahmen von 3 Jahren verfügbar sind, z.B. für akute Herausforderungen (Flüchtlinge), Schwerpunktthemen (Ausbau der KASA für 10 Jahre)...

- Systematische Zusammenarbeit von Kirche und Diakonie in praktischen Fragen, wie z.B. Verwaltungsaufgaben (Beispiele sind die Gesamtverwaltungsstellen in Michelau, Passau und Uffenheim, in denen die Verwaltungsfragen von Kirchengemeinden und der örtlichen Diakonie zusammengefasst sind).

5.4 Identifikation von Nachrangigkeiten

- Überprüfung am diakonischen Auftrag (z.B. ist (staatliche) Subsidiarität an sich schon diakonisch, oder wird sie es durch ein evangelisches/diakonisches Profil? Und was ist uns dieses über das „Soziale“ hinausgehende Profil Wert (pekuniär)?
- Wer ist auf diesem Feld schon tätig innerhalb der Kirche? Kann der unterstützen/übernehmen (Doppelstrukturen und –tätigkeitsfelder, ebenso innerkirchliche Konkurrenzsituationen können wir uns in Zukunft nicht mehr leisten).

5.5 Beteiligung

- LKR/LSA, ARK, Diakonischer Rat/DW Bayern (z.B. Haushaltsmittel) → Synode
- Diakonischer Rat, DW Bayern mit den angegliederten Vereinen, Werken.... für Kompetenzzuwachs und Bezirksstellenarbeit
- alle Gremien und Mitglieder der Diakonie für politische Richtungsentscheidungen

5.6 Mögliche Beschlüsse

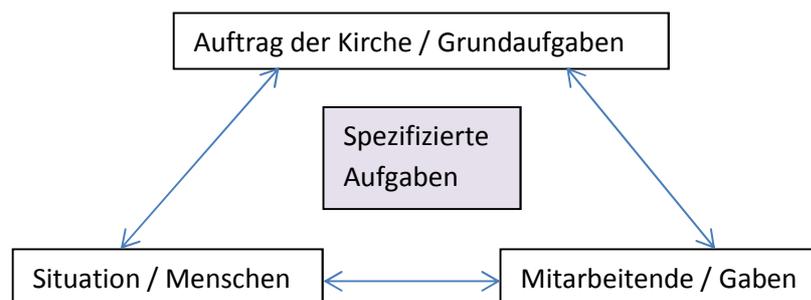
- strategische Entscheidung: Diakonie und Kirche – eine bewährte und erprobte Beziehung wird neu belebt, eng verschränkt und stärkt das Profil von der verkündenden Kirche als durch die Diakonie handelnde Akteurin in der Gesellschaft und für die Gesellschaft.
- Einführungsmaßnahmen für neue Mitarbeitende in Kirche und Diakonie sicherstellen
- zuverlässige und nachhaltige Mittelzuweisung von zentraler Stelle (nicht aus vielen, unübersichtlichen „Töpfen“) an die Diakonie für mindesten 5 Jahre zu leichteren Beplanung z.B. von Personaleinsatz.

6.) Arbeitspaket E: Vernetztes Arbeiten

Strategischer Leitsatz „Vernetztes Arbeiten“

Die ELKB lebt aus der Vielfalt der Gaben, die Gott schenkt. Indem Auftrag und Aufgaben klar für die verschiedenen Handlungsräume definiert sind, wird für einen guten Einsatz dieser Gaben in Haupt- und Ehrenamt gesorgt. Auftrag und Aufgaben werden mit verschiedenen Kompetenzen, Teams und mit klarer Leitung und Zuständigkeit erfüllt. Team- und Leitungskompetenz werden in der Ausbildung grundgelegt und durch regelmäßige verpflichtende Fortbildungen vertieft.

Ausgangspunkt ist der Auftrag der Kirche, konkretisiert in den Grundaufgaben. Diese werden in einem Raum sowohl auf die Situation und die konkreten Menschen sowie auf die Mitarbeitenden mit ihren Gaben bezogen.



Voraussetzung für die Neuausrichtung der Arbeit ist die Entwicklung eines kirchlichen Aufgabenkatalogs, der überall zu erfüllende Aufgaben und spezifische Aufgaben für kirchliche Räume enthält. Dazu kommen noch unterstützende Aufgaben, die es unbedingt braucht, damit die „überall zu erfüllenden“ und die „spezifischen“ Aufgaben getan werden können.

6.1 Grundlegende Aspekte

1. Aufgaben (und nicht Zuständigkeiten und überkommene Strukturen) sind das leitende Prinzip für die Verteilung von Hauptamtlichen, Finanzmitteln und Immobilien (-erhaltung) in Großräumen und Kleinräumen. Dadurch wird eine Flexibilität im Ressourceneinsatz entsprechend der Aufgaben und der vorhandenen personellen Kompetenzen angestrebt.
2. Der Personaleinsatz wird in Zukunft von den vorhandenen Ressourcen, den gesetzlich festgelegten Arbeitsbedingungen (z.B. oszillierende 48 WS für Pfarrer*innen) und von

- Aufgabenprofilen bestimmt, die für die unterschiedlichen kirchlichen Räume entwickelt werden.
3. Für die Gestaltung der Aufgabenprofile sind zwei Ansatzpunkte von Bedeutung, die beide in die Entwicklung der Profile einfließen:
 - a. Welche Aufgaben gehören zum Kern des kirchlichen Auftrags, der in der Kommunikation und in der Bezeugung des Evangeliums besteht?
 - b. Welcher Bedarf und welche Anforderungen an kirchlichen Tätigkeiten bestehen in den jeweiligen Räumen aufgrund ihrer strukturellen Besonderheiten?
 4. Die in allen Räumen erforderlichen Grundaufgaben des kirchlichen Auftrags müssen durch Zuweisung angemessener Ressourcen und Personalkapazitäten auf den jeweils sinnvollen Handlungsebenen abgesichert werden. Es werden aufgabenorientierte Stellenkontingente gebildet.
 5. Entscheidende Faktoren bei der Wahrnehmung der kirchlichen Aufgaben in den Räumen sind Professionalität und fachliche Vielseitigkeit. Sie kommen in der Zusammensetzung multiprofessioneller Teams und in multiprofessionellen Kompetenzen der Mitarbeitenden zum Ausdruck.
 6. Zur Aktivierung des Potentials ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden neue, qualifizierte Formen der Einbindung erarbeitet, mit denen eine verbindliche Teilnahme an der kirchlichen Aufgabenerfüllung, die Mitgliedschaft in Teams und die Möglichkeit der Verantwortungsübertragung erreicht werden sollen.
 7. Die Attraktivität der kirchlichen Mitarbeit wird gefördert durch den Ausbau folgender Elemente:
 - a. Kompetenzbasierte Aufgabenübertragung
 - b. Einsatz von Instrumenten und Elementen einer familien- und partnerschaftsorientierten Gestaltung des Arbeitsumfeldes.
 - c. Gewährung von Gestaltungsspielräumen und Verantwortungsbereichen
 - d. Qualifizierte Mitarbeiterführung im Rahmen einer erfahrbaren Dienstgemeinschaft i.d. Regel auf der mittleren Ebene.
 - e. Langfristige Aufgabenwahrnehmung unter gesicherten Rahmenbedingungen
 - f. Faire und transparente Gestaltung der Vergütung und Nebenleistungen unter Berücksichtigung der Qualifikation und dienstlicher Rahmenbedingungen.
 - g. Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote, die auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden aufbauen und ihren Aufgabenprofilen entsprechen.
 8. Kirchliche Mitarbeit nutzt moderne Formen der Digitalisierung zur Erfüllung des kirchlichen Auftrags
 9. Vorhandene Leitungsstrukturen (z. B. Dekanate, Prodekanate) sind der Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der Organisationseinheiten und der Vernetzungen. Wenn diese Einheiten zu groß oder zu klein sind, gilt es zu überprüfen, ob eine Veränderung der Zuschnitte angesagt ist. - Diese Leitungen verantworten die Aufgaben-

auswahl und –verteilung sowie den Ressourceneinsatz. - Leitung wird auch im Sinne von Netzwerks-Koordination gefordert sein.

10. Welche Personen in verantwortlichen Leitungsstrukturen beteiligt werden, muss im Sinne der Multiprofessionalität und des qualifizierten Ehrenamts gestaltet werden.

6.2 Allgemeines Vorgehen

1. Definition von Räumen
2. Grundanforderungsprofil (Leistungskatalog) für die unterschiedlichen Räume
3. Ressourcen beplanen: 5/10-Jahres-Vorschau, 3 Jahres-Planung
4. Personalschlüssel entscheiden (Wieviel Team-Stunden mit welchen Profilen für welchen Raum?)
5. Verhältnisschlüssel Verwaltung landesweit - Verwaltung Räume bestimmen

6.3 Weiterentwicklung der kirchlichen Mitarbeit

1. Entwicklung eines kompetenz-basierten Modells für die kirchliche Mitarbeit, das die Aufgabenwahrnehmung in multiprofessionellen Teams praktikabel und gestaltbar macht. Dabei ist auf Funktionen und spezifische Handlungen Rücksicht zu nehmen, die nur Angehörigen bestimmter Berufsgruppen (Theologen, Diakone etc.) übertragen werden können. Die spezifischen Kompetenzen (i.S.v. Fähigkeiten) der verschiedenen Professionen gilt es herauszuarbeiten.
2. Entwicklung von Instrumenten und Elementen zur Gestaltung von familien- und partnerschaftsfreundlichen Rahmenbedingungen in der kirchlichen Arbeit
3. Entwicklung von neuen Formen des Ehrenamtes, die eine gesteigerte Einbindung und Verantwortung ermöglichen (Verträge – optionale Honorierung – Aufwandsentschädigung - steuerliche Regelungen – Fortbildung – Verantwortungsübertragung)
4. DBO und KGO in Bezug auf die neue Bezugsgröße „Räume“ überprüfen · bestehende gesetzliche Regelungen und Verordnungen (z.B. Zusammenarbeitsgesetz) fördern, evaluieren und ggf. fortschreiben
5. Ausbildungsreform für alle Berufsgruppen, die die neuen Strategien berücksichtigt

6.4 Identifikation von Nachrangigkeiten

- Dezentrale Kompetenzen vor zentralen Entscheidungen
- Verkündigung vor Versorgung

6.5 Beteiligung

- Verknüpfung zum Prozess „Miteinander der Berufsgruppen“
- Ausbildungsstätten

6.6 Mögliche Beschlüsse

- Beauftragung zur Erarbeitung und Definition von strategisch bedeutsamen Größen (Personalschlüssel, Raumdefinition, Verwaltungsgrößen, Zusammenarbeit...)
- Gesetzesänderungen (DBO, KGO)

7.) Arbeitspaket F: Digitaler Raum

Strategischer Leitsatz „Digitaler Raum“

Die ELKB ist im digitalen Raum präsent. Sie öffnet vielfältige Formen der Begegnung mit dem Evangelium. Sie lässt sich auf die hohe Innovationsfreudigkeit der digitalen Welt ein und entwickelt vielfältige Formate kirchlicher digitaler Arbeit. Sie fördert dazu die Kompetenzen der Mitarbeitenden im digitalen Bereich, standardisiert die technische Ausstattung und gewährleistet professionellen Support.

Um die kirchliche Pionierarbeit im Digitalen Raum über das bisherige Maß hinaus zu gestalten, braucht es Kompetenzen, die bisher für die übliche pastorale und administrative Arbeit nur sekundär zum Tragen kamen: Flexibilität in den Abläufen, technisches und kommunikatives Geschick, Vernetzung über die bewährten Strukturen hinaus, Aufnahme neuer Impulse für die kirchliche Wirklichkeit, Räume für praxisnahes Experimentieren, Anwendung in der Verkündigung, sowie „Verlässlichkeit“ im digitalen Raum.

7.1 Grundlegende Aspekte

- Schaffung eines Church Media Lab (CML) in fluiden Organisationsform
- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Gemeinschaftliches Leben im digitalen Raum („Koinonia 2.0“)
- Berufungs- und Berufsbilder

Schaffung des CML als fluide Einheit: Es braucht eine Denk- und Versuchsplattform ein „Church Media Lab“, das als Labor und fluide „Agentur“ neue kirchliche Potenziale **ertastet** und den digitalen Raum für die Kirche **erobert**. Digitalisierung ist mehr als eine erweiterte Öffentlichkeitsarbeit. Sie berührt ausnahmslos alle Kernfelder kirchlichen Handelns (30-40% der Tageszeit verbringen Menschen heute online) mit mindestens diesen Dimensionen: a) Kommunikation: für Mitglieder und kirchlich Engagierte; b) Koordination: Informationen sind schnell verfügbar; c) Mission: Menschen werden in ihrer Lebenswelt für den Glauben angesprochen; d) Integrität: Angebote, die über die kirchlichen Kanäle verbreitet werden, stehen tatsächlich für die Kirche.

Das CML ist daher eine Plattform, auf der Digitalexperten in der ELKB mit den haupt- und nebenamtlich Mitarbeitenden, den kirchenleitenden Gremien und externen Ideenpartnern rund um das Jahr neue Wege, den evangelischen Auftrag auch digital zu erfüllen, erforschen. Das CML macht Knowhow über den effektiven und verantwortungsbewussten Umgang mit

digitalen Medien für kirchliche Mitarbeiter zugänglich, teilt die reichen Erfahrungen aus den Gemeinden als Inspiration mit anderen und ermöglicht eine breit verankerte Kultur digitaler Kreativität auf allen Ebenen.

Aus-, Fort- und Weiterbildung: Um sicherzustellen, dass diejenigen, die selbst nicht mit sozialen Medien und digitalen Kommunikationsmitteln aufgewachsen sind, ihre Erfahrung ebenfalls einbringen, kann ein CML ein breites Angebot an Vernetzung, Austausch und Schulung erarbeiten. So kann der kirchliche Nachwuchs von der umfangreichen Berufserfahrung der Erfahrenen, und die Erfahrenen durch einen kirchlichen Generationenvertrag im Digitalen von der technischen Finesse der „Digital Natives“ profitieren. Indem das CML Innovationen im technischen Bereich verfolgt, die Nutzung von Technologie in anderen Institutionen beobachtet und das zielorientiert in die kirchlichen Prozesse einspeist, nimmt es Pfarrern den Druck, neben den pastoralen Aufgaben auch noch permanent „up to date“ zu sein. Es schafft so eine wirksame Entlastung in den Gemeinden.

Gemeinschaftliches Leben im digitalen Raum („Koinonia 2.0“): Ähnlich den analogen Gemeinschaftsformen hat sich in den letzten Jahren auch im digitalen Raum eine bunte Vielfalt gemeinschaftlichen Lebens entwickelt. Die Nutzung von Technologie verändert den Grundauftrag der Kirche nicht: als Leib Christi ist sie die zentrale gemeinschaftliche Instanz, die eine Koordination der individuellen Talente zum Wohl aller leisten kann. Verschiedene Pathologien des Digitalen zeigen, dass auch das digitale Leben auf kirchliches Handeln angewiesen ist. Ob in Gruppen auf Facebook, durch Inspiration auf Webseiten, mit Bibelversen als täglicher Begleiter auf Twitter — die digitalen Möglichkeiten, ein friedliches und gerechtes Leben vorzuleben, sind vielfältig.

Berufungs- und Berufsbilder: Der Auftrag der Kirche schließt „prophetische Kritik“, „priesterlichen Dienst“ (Beziehung Gott-Mensch), sowie die evangelische Verkündigung und ganzheitliche Bildung ein. Wie erfüllt sie diesen Auftrag in einer Gegenwart, die von einer Vielfalt an digitalen Gefahren und Möglichkeiten durchdrungen ist? Um das im Dialog von Mitarbeitenden und Leitenden zu beantworten und die nötige Expertise in die institutionellen Strukturen zu bringen, kann das CML ein Labor für neue Formen des kirchlichen Dienstes sein und die richtigen digitalen Werkzeuge für die Gemeindepraxis identifizieren. Es kann eigene Kapazitäten mit Programmieren und Web-Designern aufbauen, um die digitale Präsenz der Kirche zu stärken und sonst extern vergebene Ressourcen effizienter innerhalb der Kirche nutzen. So wird die digitale Verkündigung als integraler Aufgabenbereich der Kirche etabliert und die Digitalisierung gesellschaftlich gestaltet.

7.2 Ziele

Wissens- und Personalmanagement: Als Innovationsantenne in außerkirchliche Welten und als Innovationsförderung innerhalb der Kirche kann das CML durch kluge Personalpolitik ein

“point of entry” für Talent aus völlig anderen Arbeitswelten sein und auch kirchenintern die Funktion des Talentscouts übernehmen, um die vielfältigen Talente an der Basis zum Wohl der Kirche zu koordinieren und vernetzen. Durch einen “Best-Practice”-Blog kann ein CML digitale Projekte aus den verschiedensten Gemeinden auch für andere Gemeinden zugänglich machen und dadurch eine effizientere Nutzung des reichen Fachwissens auf allen Ebenen der Kirchenorganisation ermöglichen.

Partizipation der Basis: Mit umfangreichen Feedback-Prozessen und der radikalen Orientierung an den Menschen soll das CML iterative Methoden aus dem agilen Projektmanagement anwenden, z.B. durch Nutzertests. Die theologische Leitfrage dabei ist: Wie kann das “Priestertum aller Getauften” auch im digitalen Raum verwirklicht werden? Gerade dort wird ja die Demokratisierung des Priestertums sichtbar und bedarf der kirchlichen Gestaltung mit gesellschaftlicher Strahlkraft.

Um das kirchliche Leben umfassend im digitalen Raum zu vernetzen, gleichzeitig Kosteneffizienz zu gewährleisten, wird die technische Ausrüstung standardisiert und professioneller Support sichergestellt.

7.3 Entwicklungsschritte

Es muss entschieden werden, ob man in den Bereich des Digitalen investiert und auf welche analogen (Print)formen die Kirche im Gegenzug verzichtet. Es muss geklärt werden, wie stark das CML personell aufgestellt wird und wie es mit bestehenden Strukturen vernetzt wird.

7.4 Identifikation von Nachrangigkeiten

In welchen Bereichen ist die Nutzung analoger Dienste so zurückgegangen, dass eine Ressourcenverlagerung auf neue digitale Dienste sinnvoll ist? Wenn Doppelungen zwischen analoger und digitaler Arbeit identifiziert werden, sollte die Verteilung neu durchdacht werden.

7.5 Beteiligung

Ein so tiefgreifender Prozess wie die Digitalisierung kann nie von einer Abteilung gestemmt werden, sondern muss in jedem Bereich und jeder Gemeinde von den Verantwortungsträgern mitgedacht und im Alltag gestaltet werden. Das CML kann dabei beraten und koordinieren.

7.6 Mögliche Beschlüsse

Errichtung eines CML als fluide Einheit mit stetem Austausch mit PÖP.

8.) Weitere Schritte

Die Umsetzung PuK ist in vier Schritten geplant:

1. Grundsätzliche Diskussion der Strategie auf der Frühjahrstagung der Landessynode 2017 in Coburg
2. Partizipativer, dialogischer Prozess zur Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen in den Dekanatsbezirken, Abteilungen des LKA und Einrichtungen
3. Vorlage von konkreten Umsetzungsmaßnahmen möglichst auf der Frühjahrstagung 2018 der Landessynode
4. Umsetzung der konkreten Maßnahmen 2018 - 2022

8.1 Grundsätzliche Diskussion der Strategie

In einem ersten Schritt muss die Landessynode sich zu den hier formulierten Überlegungen verhalten:

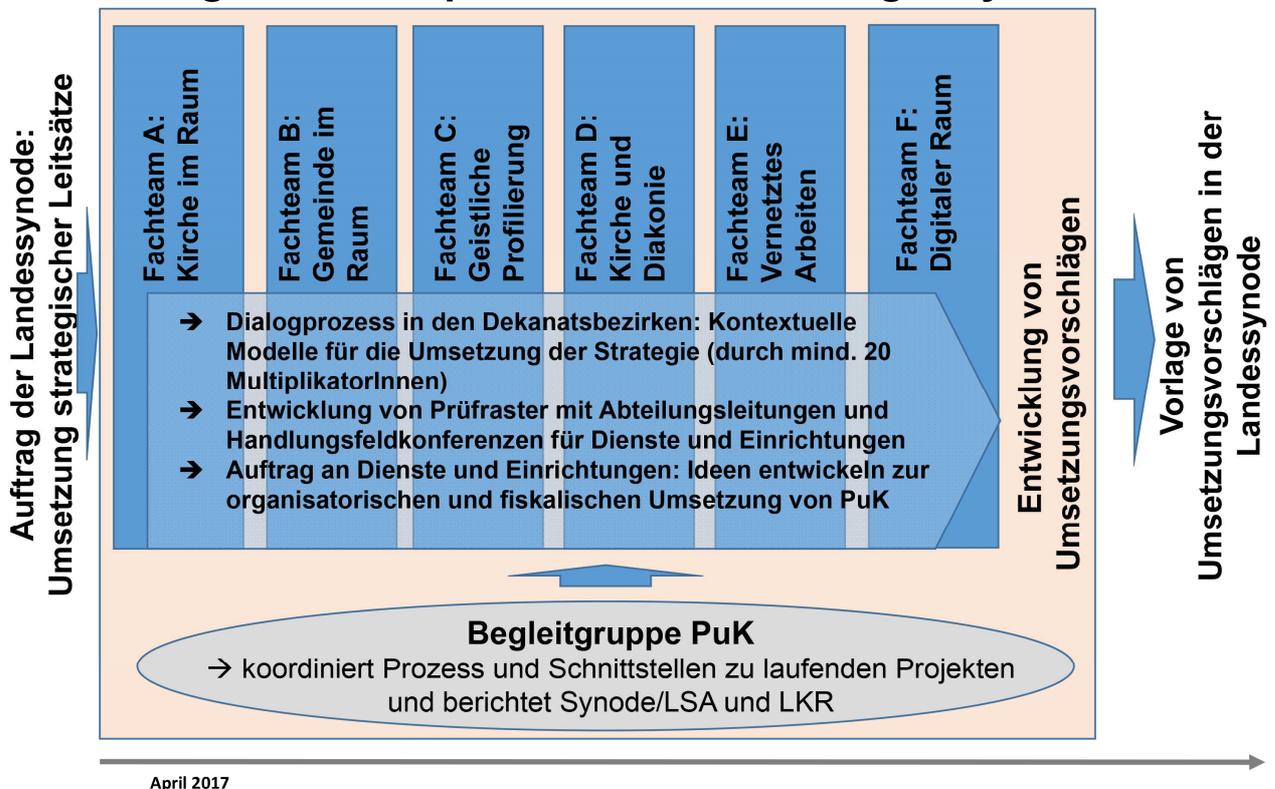
- ➔ Beschließt die Landessynode die von der PuK-Begleitgruppe entwickelten strategischen Leitsätze?
- ➔ Unterstützt die Landessynode die Eckpunkte des vorgelegten Handlungsraumkonzeptes und den damit verbundenen Schwerpunktsetzungen?

8.2 Partizipativer, dialogischer Prozess

Ein Handlungsraumkonzept kann nur im engen Dialog mit den Kirchengemeinden, Dekanatsbezirken, den Akteuren des landesweiten Dienstes und der Diakonie entwickelt werden und erfolgreich sein.

Die sechs Arbeitspakete PuK, zu denen in diesem Papier erste Umsetzungsvorschläge entwickelt wurden, sind in Fachteams - besetzt aus Fachleuten aus der Fläche, dem LKA und ggf. unter Hinzuziehung weiterer Experten - weiter auszuarbeiten.

Zukunftsprozess Profil und Konzentration: Dialog und Partizipation nach der Coburger Synode



Koordiniert von der Begleitgruppe PuK ist ein breiter und gut vorbereiteter Dialogprozess mit den Kirchengemeinden und Dekanatsbezirken zu starten, um die Konzepte zu den Arbeitspaketen weiter auszuarbeiten.

Hierzu sollen ca. 20 PuK-Multiplikatoren/-innen Dialogveranstaltungen in den Dekanatsbezirken durchführen und ihre Erfahrungen in den PuK-Prozess zurückspiegeln.

Gleichzeitig sollen die Abteilungen im LKA und die landeskirchlichen Dienste und Einrichtungen Ideen und Maßnahmen entwickeln, wie PuK organisatorisch und haushalterisch umgesetzt werden kann.

8.3 Vorlage von konkreten Umsetzungsmaßnahmen

Die PuK-Begleitgruppe koordiniert den Prozess und berichtet regelmäßig dem LSA und dem LKR. Die Ergebnisse des Dialogprozesses, der Arbeit der Fach-Arbeitsgruppen und die Umsetzungsideen und –maßnahmenvorschläge der Abteilungen mit den angeschlossenen Einrichtungen und Diensten werden der Frühjahrstagung der Landessynode 2018 vorgelegt.

8.4 Umsetzung der konkreten Maßnahmen 2018 – 2022

Maßnahmen zur Umsetzung von PuK können von den Abteilungen im Jahr 2017 im Rahmen der eigenen Einsparungen und in Abstimmung mit dem Finanzausschuss bereits begonnen werden.

Für die wesentlichen Umsetzungen entlang des Hauptleitsatzes:

- ➔ Die ELKB gibt Zeugnis von der Liebe des menschengewordenen Gottes. Sie orientiert sich am Auftrag der Heiligen Schrift und organisiert ihre Arbeitsformen und ihren Ressourceneinsatz konsequent auf das Ziel hin, dass Menschen mit ihren heutigen Lebensfragen einen einfachen Zugang zu dieser Liebe finden.

bedarf es aber entsprechender Beschlüsse auf der Frühjahrstagung der Landessynode 2018 und einer systematischen Umsetzungsplanung und begleitenden Projektstruktur. Der Landessynode sind im Frühjahr 2018 entsprechende Vorlagen zu unterbreiten und die konkrete Umsetzung in den folgenden Jahren zu planen.