

Zukünftige Schwerpunktsetzungen in der EKHN

Empfehlungen der Kirchenleitung zur Weiterarbeit an Prioritäten und Posterioritäten

1. Einleitung

Angesichts aktueller und zukünftiger Entscheidungsbedarfe wurde die Kirchenleitung gebeten, eine Vorlage zu erarbeiten, wie auf der Grundlage ekklesiologischer und soziologischer Einsichten Kriterien zur Bestimmung von Prioritäten im kirchlichen Handeln formuliert werden können und daraus folgend über die Verwendung finanzieller Mittel entschieden werden kann. Der Antrag hat eine sehr grundsätzliche, die Kirchenentwicklung insgesamt betreffende Reichweite und setzt eine Darstellung der Entwicklung kirchlicher Prozesse im Kontext einer sich verändernden Gesellschaft voraus.

Die EKHN nimmt seit vielen Jahren ekklesiologische Vergewisserungen und gesellschaftliche Analysen in dieser Form vor. In den letzten drei Jahrzehnten hat es mehrere Prozesse gegeben, die vor dem Hintergrund theologischer, ekklesiologischer, gesellschaftspolitischer und organisationspraktischer Vergewisserungen das Ziel hatten, Prioritäten und Posterioritäten zu vereinbaren. Viele Erkenntnisse haben bis heute Bestand und Eingang in die Reformbestrebungen der EKHN gefunden.

Im Folgenden wird daher kurz an wesentliche Reformprozesse und Entscheidungsschritte erinnert. Des Weiteren werden die theoretischen Grundlagen im Selbstverständnis als Kirche und die Prioritäten aufgezeigt, die sich in Beschlüssen und Umsetzungsprozessen niedergeschlagen haben. Und schließlich werden konkrete Aspekte eines möglichen Diskurses genannt, der einerseits keine völlig neue Debatte in Gang setzen soll, andererseits aber so viel Offenheit hat, dass wesentliche Punkte diskutiert und Entscheidungen bestätigt, verändert oder ergänzt werden können.

2. Der Entwicklungsprozess der EKHN als Organisation und Sozialgestalt von Kirche

Als einer der wichtigsten Entwicklungsschritte der EKHN in der Veränderung ihrer Organisation kann die Einsetzung der Perspektivkommission im Jahr 1988 gelten, in deren Folge der Bericht **„Person und Institution – Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft“** veröffentlicht wurde. In 112 Leitsätzen zu Gestalt und Aufgabe der Kirche formulieren die Autoren die Grundsteine für die Reformvorhaben der folgenden Jahre.

Einige der Leitsätze zeigen, dass manche bis heute wirksamen Entwicklungen darin schon angelegt waren; einige zeigen aber auch, dass sprachliche und inhaltliche Weiterentwicklungen stattgefunden haben:

- „Vorrang geistiger und geistlicher Substanz“ vor „Substanzpflge und Selbsterhaltung“
- „Die Mitarbeit Ehrenamtlicher fördern“
- „Die Grundfunktionen des Pfarramtes klären“
- „Gegen die Verabsolutierung des Parochialsystems“
- „Prioritäten setzen lernen“
- „Funktionale Dienste stärken“
- „Es gilt, die mittlere Ebene zu stärken“
- „Neuordnung der Leitungsstrukturen“.

In den Folgejahren wurden diese Leitsätze zur Grundlage kirchlicher Entscheidungen. Die Erkenntnisse, auch der nachfolgenden Prozesse, haben bis heute Bestand und haben in den Folgejahren Ein-

gang in die **Reformbestrebungen der EKHN** gefunden. Hierzu zählen z.B. die Neuorientierung der Mittleren Ebene und die Dekanatsstrukturreform, die Bildung der Zentren und der Handlungsfelder mit den Fach- und Profilstellen, die Verwaltungsreform, die Neuordnung der gesamtkirchlichen Leitungsstrukturen und die Änderung der Kirchenordnung, aber auch dezidierte, inhaltliche Schwerpunktsetzungen z.B. im Bereich Bildung und Kindertagesstätten.

Der jüngste Prozess um einen reflektierten Umgang mit und Entscheidungen zu Prioritäten ist der in den Jahren 2006 und 2007 durchgeführte Prozess „**Perspektive 2025**“, mit dem sich die Zehnte Synode bis in das Jahr 2009 beschäftigt hat. Er hat eine Reflektion auf das kirchliche Handeln im Angesicht der zu erwartenden gesellschaftlichen Veränderungen vorgenommen und für alle relevanten Felder des Handelns in der Kirche Handlungsperspektiven entwickelt. Ein Kernstück des Perspektivprozesses sind die sieben **Gestaltungsprinzipien**, die gesamtkirchlich seither mehr oder weniger explizit handlungsweisend sind:

- Gestaltungsprinzip 1 – Abschied vom „Gleichheitsprinzip“:
Unterschiedliche Regionen unterschiedlich gestalten, ausstatten und entwickeln
- Gestaltungsprinzip 2 – Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge gestalten:
Unterschiedliche Formen von Gemeinde anerkennen und entwickeln
- Gestaltungsprinzip 3 – Unterschiedliche kirchliche Berufe anerkennen, erhalten und vernetzen
- Gestaltungsprinzip 4 – Stärkung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung
- Gestaltungsprinzip 5 – Klarstellung und Stärkung des Leitungshandelns
- Gestaltungsprinzip 6 – In der „Fläche“ präsent bleiben, neue Formen der Kooperation finden, funktionale und parochiale Aufgaben verknüpfen, regionale Akzente setzen
- Gestaltungsprinzip 7 – Höhere Sprachfähigkeit aller Mitarbeitenden erreichen bezüglich ihres Glaubens und der Identifikation mit dem kirchlichen Auftrag.

Vergleicht man diese Gestaltungsprinzipien z.B. mit den oben genannten Leitsätzen, dann lässt sich erkennen, wie einige Linien weiter ausgezogen wurden, z.B. im Blick auf das Leitungshandeln, andere modifiziert wurden, z.B. vom Abschied des parochialen Absolutsetzens hin zur Präsenz in der Fläche mit neuen Formen der Kooperation und der Verknüpfung von parochialen und funktionalen Aufgaben.

Damit ist eine **kontinuierliche Organisationsentwicklung** längst zu einem Bestandteil kirchlichen Handelns in der EKHN geworden und wirkt sich heute flächendeckend aus, wie zuletzt durch die Einführung des Regionalgesetzes, dass neue Optionen für eine Entwicklung von Kirchengemeinden ermöglicht.

3. Was tun wir und was lassen wir?

In der Diskussion um die Prioritäten wird immer wieder angemahnt, auch über die Posterioritäten zu sprechen. Was ist wichtig und was ist nicht so wichtig? Die zweite Frage erhält meistens keine zufriedenstellende Antwort. Das ist im Prinzip sachangemessen, denn die Entscheidungsstrukturen in der EKHN sind so, dass nicht etwas Unwichtiges zu tun beschlossen wird. Alle Arbeitsbereiche und Tätigkeiten, die im Rahmen kirchlichen Handelns aufgrund synodaler Entscheidungen entstanden sind, haben aus ekklesiologischer Sicht ihre Berechtigung – sonst gäbe es sie nicht!

Die Rede über Posterioritäten lässt sich kirchentheoretisch deshalb nur so führen, dass klar wird, dass sich Prioritäten verändern. Und im Zuge dessen verändern sich Arbeitsbereiche und Tätigkeiten. Dass es z.B. mit dem Regionalgesetz Möglichkeiten der Kooperation bis hin zur Fusion gibt, ist eine Entscheidung zugunsten einer stärkeren Vernetzung und Konzentration von Arbeitsprozessen, damit die Aufgaben der Kirche auch unter veränderten Rahmenbedingungen wahrgenommen werden können. Es ist keine Entscheidung gegen etwas, etwa gegen die Bedeutung von Gemeinden als Orte des geistlichen und gemeinsamen christlichen Lebens, aber es fordert heraus zu einer Veränderung auch

des Gemeindelebens, etwa durch eine stärkere Vernetzung und gemeinsame Verantwortungsübernahme. Auch die Frage der Weiterführung von Arbeitsbereichen oder Einrichtungen entzündet sich nicht an der Bedeutung der Bereiche, sondern ergibt sich im Zuge von Veränderungen und natürlich im Zuge von Fragen zum Einsatz von begrenzteren Ressourcen.

Dies bedeutet: **Mit der Entscheidung gegen die Weiterführung von etwas** (also etwas als Posteriorität zu bezeichnen) **geht immer eine Entscheidung für etwas** (nämlich die Priorisierung von anderem) **einher**. Darum scheint es für einen Prioritätenprozess unabdingbar, die Frage danach, was in der EKHN zukünftig Priorität besitzen soll, so zu führen, dass alle verantwortlichen Akteure sich auf die gemeinsamen Prioritäten verständigen können. Nur so kann verhindert werden, dass es eine Fraktionierung gibt und die Prioritäten- und Posterioritätendebatte auf einen Streit von Interessen hinausläuft. Posterioritäten sind immer die Folge von Prioritäten, darum müssen wir ein breites Einverständnis über Prioritäten herstellen.

4. Theologische und ekklesiologische Orientierungen

Den Entwicklungen zur der Sozialgestalt von Kirche lagen und liegen theologische und ekklesiologische Orientierungen zugrunde. In jedem Stadium der Reflektion über die Zukunft der Kirche wurde und wird über das Wesen und die Aufgabe der Kirche nachgedacht.

Allen Überlegungen zugrunde liegt die reformatorische Einsicht, wonach **Kirche die Gemeinschaft der Heiligen** bezeichnet, die **durch das Wort Gottes** entsteht und Gottes „Geschöpf“ ist. Gott selbst schafft sich diese Gemeinschaft durch das Wort. Als Geschöpf unterliegt die Gemeinschaft der Heiligen einer geschichtlichen Bedingtheit. Damit ist mitgesetzt, dass diese Gemeinschaft dauerhaft auf das Wirken Gottes angewiesen ist. Dieses Wirken vollzieht sich nach reformatorischem Verständnis so, dass das Wort Gottes im Menschen die Gewissheit schafft, gerechtfertigt und befreit zu sein und so Gemeinschaft stiftet. Die Kirche als Gemeinschaft der Heiligen kann ihre Wirklichkeit als Vergewärtigung Gottes nie durch eigenes Handeln sichtbar machen, sondern ist darauf angewiesen, dass sich diese Gewissheit der Glaubenden durch das Wirken Gottes in seinem Wort erschließt.

Als Geschöpf, also Geschaffene durch das Wort Gottes ist aber auch mitgesetzt, dass die Kirche immer in einer bestimmten sozialen Gestalt sichtbar wird. Diese soziale Gestalt ist – ihrem geschichtlichen Charakter gemäß – dem Wandel unterworfen und immer in Veränderung begriffen. In der Gemeinschaft der Heiligen wirken bei dieser Veränderung Menschen kraft der ihnen durch das Wort Gottes zugesprochenen gerechtfertigten Freiheit an der Gestaltung der Kirche mit. Sie geben der Kirche zu einer bestimmten Zeit und an einem bestimmten Ort eine sichtbare und öffentliche Gestalt, indem sie Gott feiern, den Glauben bezeugen und durch tätigen Dienst in der Nächstenliebe an der Verwirklichung des Reiches Gottes mitwirken.

Diese Wesensbestimmung der Kirche führt dazu, dass sich für die **Sozialgestalten von Kirche** in der Zeit unterschiedliche Formen und Bilder finden konnten und gefunden haben.

Ein Bild für die Gestalt der Kirche im Neuen Testament ist z.B. das des Leibes Christi und seiner Glieder. Dieses Bild zielt vor allem auf die gleichberechtigte und gleich wichtige Funktion der Glieder der Kirche und verweist auf die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Gaben und ihrer Bedeutung für die Einheit der Kirche (den Leib) insgesamt.

Ein anderes Bild für die Gestalt der Kirche ist das des **Volkes Gottes**. Es stellt die Gemeinschaft der Christinnen und Christen vor allem in eine Entwicklungsgeschichte mit dem alttestamentarischen Volk Gottes und dessen Bund. Außerdem kommt darin die Bedeutung der Wanderschaft zum Ausdruck, bei der das Ziel noch nicht erreicht ist, dass die Gestalt der Kirche eine vorläufige ist und die Kirche sich noch auf dem Weg zu ihrer endgültigen Gestalt (inklusive derer, die noch nicht Teil der Gemeinschaft sind) befindet.

In der Reformationszeit wurden als die sichtbaren Zeichen der Kirche vor allem die dem Evangelium gemäße Verkündigung des Wortes Gottes und die angemessene Verwaltung der Sakramente verstanden. Darin zeigt sich die besondere Bedeutung eines für alle Gläubigen wesentlichen Verstehens des Wortes Gottes und deren Teilhabe im Sinne eines **Priestertums aller Getauften**.

Grundlegend für die EKHN ist das in der Kirchenordnung ausdrücklich verankerte Bekenntnis zu der **Barmer Theologischen Erklärung**. Die im Widerspruch zum Nationalsozialismus formulierten Sätze verweisen jedes kirchliche Handeln auf seinen Ursprung in Jesus Christus. In ihm zeigt sich Maß- und Richtschnur der Auslegung des Wortes Gottes und von ihm her sehen Christinnen und Christen die Welt. So wurde und wird daran erinnert, dass die Kirche als eine eigene, göttliche Wirklichkeit verstanden wird, die nicht in der Welt aufgeht, deren soziale Gestalt nicht zur Legitimation von weltlicher Macht benutzt werden und die umgekehrt aus ihrem Selbstverständnis heraus die Entwicklungen der Zeit kritisch hinterfragen kann.

Die besondere Betonung des Wortes Gottes in der evangelischen Kirche wurde im 20. Jahrhundert durch den bis heute prägenden Begriff der „**Kommunikation des Evangeliums**“ (Ernst Lange) ausdifferenziert. Dieser Begriff macht deutlich, dass die Kommunikation des Evangeliums auch als Gottesdienst im Alltag der Welt geschieht. Auch in solchen Handlungsvollzügen von Kirche, die im tätigen Christsein in der Welt liegen, wird das Wort Gottes so kommuniziert, dass Menschen der Glaube erschlossen wird, sie sich ihres Glaubens vergewissern und ihr Leben darin führen können. Daraus leitet sich der **Bildungsauftrag der Kirche** ab, befreie Christenmenschen mündig und handlungsfähig zu machen und in ihrem Zeugnisdienst zu unterstützen.

In den Entwicklungsprozessen der Sozialgestalt der EKHN, von denen her Entscheidungen zur Veränderung der Organisation getroffen wurden, sind schließlich auch die Herausforderungen mitgetragen, die in der je gegenwärtigen Zeit lagen und liegen. So ist der Gedanke „**missionarisch Volkskirche sein**“ geprägt von der Erfahrung, dass die Mitgliedschaft in der Kirche nicht mehr selbstverständlicher Bestandteil eines Lebens in der Gegenwart ist, sondern Christinnen und Christen in ihrem Zeugnisdienst besonders herausgefordert sind.

Das Verständnis einer „**Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge**“ weist darauf hin, dass das gesellschaftliche Leben heute ausdifferenziert ist und eine Vielfalt von Lebensbezügen und Lebensformen zeigt. Als „**Kirche nahe bei den Menschen**“ haben die o.g. Entwicklungen im Blick, dass sich Kirche nicht nur an den eigenen Orten zeigen muss, sondern in den Einrichtungen, an den Orten und in den Lebensphasen und Entwicklungsschritten begleiten soll, in denen Menschen sich in ihrem Leben heute befinden.

Insbesondere der Gedanke der Vielfalt prägt das **Selbstverständnis der EKHN** in hohem Maße. Die unterschiedlichen geistlichen Prägungen haben ihr Recht. Sie sollen als sichtbare Kirche gepflegt werden. Gleichzeitig fordert diese Unterschiedlichkeit zu einem stetigen Dialog miteinander heraus. Darin wird zum einen deutlich, dass die Gemeinden der EKHN selbst vielfältig und eigenständig ihren Glauben leben und die Sozialgestalt von Kirche prägen. Und zum anderen wird deutlich, dass neben den Gemeinden vor Ort auch andere soziale Gestaltungen in der Kirche als eine Form der Gemeinde verstanden werden, also Orte sind, die Teil des Leibes Christi und zur Kommunikation des Evangeliums berufen sind.

Dieses Verständnis hat sich auch in der **Kirchenordnung** niedergeschlagen:

„In der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau wird in vielfältiger Form Gemeinde lebendig, die Jesus Christus zu allen Zeiten und an allen Orten sammelt, die er auferbaut und sendet.“ (Art. 2, Abs. 1 KO) und „Alle Glieder am Leib Christi sind berufen, das Evangelium in Wort und Tat in allen Lebenszusammenhängen zu bezeugen. Nach dem Maße ihrer Kräfte übernehmen sie Dienste und Ämter und

tragen durch Opfer und Abgaben zur Erfüllung der gemeindlichen und kirchlichen Aufgaben bei.“ (Art. 4 KO).

Ebenso betont sie die Gleichrangigkeit der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Tätigkeit:

„Dienste können in ehrenamtlicher, neben- oder hauptberuflicher Tätigkeit vollzogen werden.... Die Kirche fördert alle Dienste und tritt für die ein, die sie wahrnehmen.“ (Art. 6 Abs. 1 und 2, Satz 2 KO).

Alle diese Konkretionen des Verständnisses von Kirche scheinen in den Umsetzungen der Veränderungen in der EKHN wieder auf: So weisen die sieben Gestaltungsprinzipien auf ekklesiologische Grundlagen zurück. Beispielsweise zeigt sich in dem Gestaltungsprinzip „Unterschiedliche Formen von Gemeinde anerkennen“ auch das Verständnis von Kirche als Leib Christi mit unterschiedlichen Aufgaben und Begabungen. In dem Gestaltungsprinzip „Unterschiedliche kirchliche Berufe anerkennen“ zeigt sich das Grundverständnis der Kirche als Priestertum aller Getauften. In dem Gestaltungsprinzip, „Funktionale und parochiale Aufgaben verknüpfen“ zeigt sich, dass nach evangelischem Verständnis in der Folge der Barmer theologischen Erklärung kein Lebensbereich außerhalb der Wirklichkeit Gottes zu stehen kommt.

5. Bisherige Prioritätensetzungen und Entscheidungen

In Aufnahme der Richtungsweisungen, zunächst aus „Person und Institution“ und später aus „Perspektive 2025“ haben Kirchensynode und Kirchenleitung in den letzten Jahren strukturelle Entscheidungen getroffen, die Festlegungen für die Zukunft und damit Prioritätensetzungen enthalten.

In diesen Entscheidungen wird erkennbar, dass die Bedeutung der Regionen und ihrer Entscheidungskompetenzen gestärkt wurde, die Kirche in der Fläche präsent bleiben soll, dazu neue Kooperationen gesucht werden sollen und damit Vielfalt und eine unterschiedliche Entwicklung ermöglicht werden sollte. Es wird weiter erkennbar, dass die regionale Eigenverantwortung und Selbstorganisation gestärkt werden sollte und dass unterschiedliche Formen von Gemeinden anerkannt und entwickelt werden sollten.

Die wichtigsten Entscheidungen im Überblick:

Kirche vor Ort und in der Region

Zuweisungen an Gemeinden und Dekanate

- Relative Stabilität der Grundzuweisungen verbunden mit einer Erhöhung der pauschalen Gebäudezuweisung gemäß Entwicklung des Baupreisindex und einer allgemeinen Kostensteigerung
- Keine Umsetzung der in der Finanzplanungsperspektive 2025 bereits reduzierten Einsparauflage.

Regionalisierung, dezentrale Verantwortungsübernahme und Förderung von Kooperationen

- Übertragung von Verantwortung, Kompetenzen und Ressourcen zur Entwicklung der Kirche in der Region an die Dekanate (Dekanatsstrukturreform, Pfarrstellenrecht, kirchenmusikalischer und gemeindepädagogischer Dienst)
- Verlagerung von Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen von der Kirchenverwaltung auf Regionalverwaltungen und Zentren
- Förderung von pfarramtlichen Kooperationen, Gemeindekooperationen und Gesamtkirchengemeinden („GemeindeWeiterDenken“, Regionalgesetz, „Vernetzte Beratung“)
- Förderung der Sozialraumorientierung und Nachbarschaftsräume (u.a. durch „DRIN Dabei sein – Räume entdecken – initiativ werden – Nachbarschaft leben“, die Bereitstellung sozialwissenschaftlicher Planungsdaten und eines Geographischen Informationssystems)
- Einführung eines Finanzausgleichs auf Ebene der Dekanate
- Übernahme der Trägerschaft von Familienbildungsstätten durch Dekanate

Personal

- Mitarbeiter*innen gewinnen, qualifizieren, fördern z.B. Ausbau fachlicher Qualifizierung z.B. im Verwaltungsdienst und Leitungsqualifikationen z.B. KITA Leitungen und Dekan*innen
- Beibehaltung des seit Anfang der 90er-Jahre weitgehend konstanten Verhältnisses von Gemeindepfarrstellen zur Zahl der Gemeindeglieder von durchschnittlich 1: 1.650 – mindestens bis 2024
- Anhebung der Zahl der Einstellungen im Pfarrdienst über den aktuellen Bedarf hinaus, um den späteren Personalbedarf teilweise aufzufangen
- Nachwuchswerbung für das Theologiestudium, den Pfarrdienst und für Erzieher*innen, Gemeindepädagog*innen und Kirchenmusiker*innen
- Anerkennung des berufs begleitenden Studiengangs „Master of Theology“ der Universität Marburg und Förderung der Einrichtung eines weiteren Studienganges der Universitäten Frankfurt und Mainz
- Stärkere Verknüpfung der ortsgemeindlichen und regionalen Pfarrstellen
- Aufbau der Versorgungsstiftung
- Stabilität der Soll-Stellenpläne und der Gesamtzahl an Stellen im kirchenmusikalischen (110 Stellen) und im gemeindepädagogischen Dienst (230 Stellen).

Mitglieder und Ehrenamt

- Weiterentwicklung und Stärkung der Visitation
- Aufbau und Weiterentwicklung der Ehrenamtsakademie
- Einrichtung einer Stelle zur Mitgliederorientierung

Handlungsfelder und Zentren

- Beibehaltung der fünf Handlungsfelder (1) Verkündigung, Geistliches Leben und Kirchenmusik, (2) Seelsorge und Beratung, (3) Bildung und Erziehung, (4) Gesellschaftliche Verantwortung und diakonisches Handeln, (5) Ökumene
- Sicherung der Expertisefähigkeit und Qualitätssicherung auf gesamtkirchlicher Ebene, insbesondere durch die Zentren.
- Stärkung der religionspädagogischen Arbeit, insbesondere der Konfirmandenarbeit, des Religionsunterrichts und der schulbezogenen Jugendarbeit
- Erhalt, Sanierung und Weiterführung der Evangelischen Hochschule Darmstadt sowie Verzicht auf Studiengebühren
- Verfolgung eines integrierten Bildungskonzeptes durch die Einrichtung einer Bildungskonferenz
- Bleibende Präsenz im Bereich der Kindertagesstätten mit stärkerer religionspädagogischer Begleitung, Profil- und Qualitätsentwicklung und der Förderung alternativer Trägermodelle und Bildung von gemeindeübergreifenden Kita-Trägerschaften
- Bleibende Präsenz im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit
- Bildung gemeinsamer Einrichtungen mit der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW) (Zentrum Ökumene, Religionspädagogisches Institut)
- Bildung eines gemeinsamen Diakonischen Werkes mit der EKKW (Diakonie Hessen)

Öffentlichkeitsarbeit

- Neukonzeption der Öffentlichkeitsarbeit/ Stärkung der medialen Präsenz
- Weiterentwicklung der regionalen Öffentlichkeitsarbeit
- Projekte im Rahmen der Digitalisierung

Verwaltung, Haushalt und Finanzen, Immobilien

- Bildung einer Kirchbaurücklage (priorisierter Gebäudetyp)

- Förderung von Gebäudeentwicklungskonzepten und Machbarkeitsstudien mit dem Ziel, die Zahl der Gebäude bzw. die Bauunterhaltslast zu senken
- Erstellung von Pfarrhausbedarfs- und -entwicklungsplänen
- Einheitliche Gebäudebewertung
- Umstellung auf die Doppik

Räumliche Gliederung und Leitungsstrukturen

- Dekanatsvereinigungen
- Neuordnung der Propsteibereiche
- Bildung der Regionalverwaltungen
- Neuregelung der Zusammensetzung der Kirchenleitung
- Verkleinerung der Kirchensynode

Diese Entscheidungen machen auch deutlich, dass neben den ekklesiologischen Prinzipien zur Gestaltung der Kirche weitere Herausforderungen dazu gekommen sind, die sich nicht nur aus dem originären kirchlichen Handeln ergeben, sondern auch aus der organisationalen Verfassung der Kirche, wie z.B. die Einführung der Doppik, die Pflege des bestehenden Gebäudebestands oder die Sicherung der Versorgung der Pfarrer*innen und Kirchenbeamt*innen.

6. Verfahrensvorschlag

Vor diesem Hintergrund dieser Entwicklung empfiehlt die Kirchenleitung, **keinen neuen umfassenden Prioritätenprozess** durchzuführen, sondern den vorliegenden Antrag zur neuerlichen Schwerpunktsetzung und gegebenenfalls Förderung von Großprojekten mit dem bestehenden Prozess zu verbinden. Eine von diesem unabhängige, neue oder aus dem nichts erscheinende Prioritätendebatte würde die langjährige Arbeit Aller in der EKHN und die dadurch erreichte Qualität bisheriger Debatten infrage stellen.

Die Kirchenleitung empfiehlt vielmehr, die **Gestaltungsprinzipien und das ihnen zugrundeliegende Bild von Kirche zu überprüfen, gegebenenfalls zu ergänzen oder zu verändern**. Dabei können zum einen Schwerpunktsetzungen noch einmal neu bewusst gemacht werden, Entscheidungen auf ihre Wirksamkeit hinsichtlich ihrer Ziele überprüft und gegebenenfalls verändert werden. Zum anderen können neue Herausforderungen ausdrücklich gemacht und in ein Gestaltungskonzept integriert werden.

Die Kirchenleitung empfiehlt daher weiter, in der Zeit **zwischen der Frühjahrs- und der Herbstsynode 2019** die ekklesiologischen Grundlagen und Ergebnisse bisheriger Prozesse zu sichten, sich über ihren Fortbestand zu vergewissern und gegebenenfalls erforderliche Anpassungen zu formulieren:

- Ist die Kirche von morgen noch eine Kirche der Vielfalt und wie und woran zeigt sich dies?
- Welche Gestaltungsprinzipien sind nach wie vor gültig, welche müssen überprüft, verändert werden und welches Prinzip sollte gegebenenfalls dazukommen?

Auch die aktuellen Erkenntnisse zur Kirchenmitgliedschaft und zur prognostizierten Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen bedürfen eines vertieften synodalen Aneignungs- und Erörterungsprozesses, um Schlussfolgerungen für Prioritäten und Posterioritäten zu ziehen.

Die Kirchenleitung kann hierzu jeweils Informationen bereitstellen. Die Synode könnte einen **Ausschuss aus Vertreter*innen der bestehenden synodalen Ausschüsse** bilden, der die bisherigen Ergebnisse und Entscheidungen reflektiert, inhaltliche und strukturelle Vorschläge erarbeitet und den weiteren synodalen Beratungsprozess vorbereitet.

Vor diesem Hintergrund schließt sich die Kirchenleitung dem Votum der Synode an, vorerst nicht über die Verwendung der einmalig zur Verfügung stehenden finanziellen **Mittel aus der Umstellungsrücklage** auf die Doppik im Ergebnishaushalt 2015 zu entscheiden.

Die Kirchenleitung wird zur **Herbstsynode 2019 Entscheidungsvorschläge** zum Bibelhaus-Museum, zu den Tagungshäusern und zum Alten Dom St. Johannis in Mainz vorlegen. Bestehende und zukünftige Ressourcen geben den Planungsrahmen. Inhaltliche Orientierung bieten die Ergebnisse der synodalen Beratung, die Gestaltungsprinzipien und folgende Fragen:

- Welche Bedeutung hat die Aufgabe für den Auftrag der Kirche, das Evangelium in der Vielfalt der Lebensbezüge zu verkünden? In welchem Verhältnis steht sie zu anderen Aufgaben, die diesen Auftrag erfüllen?
- Welche Bedeutung hat die Aufgabe für den Auftrag der Kirche, gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen? In welchem Verhältnis steht sie zu anderen Aufgaben, die diesen Auftrag erfüllen?
- Welche Bedeutung hat die Aufgabe für den Auftrag der Kirche, handlungsfähige, befreite Christenmenschen in ihrer Zeugnisaufgabe zu unterstützen? In welchem Verhältnis steht sie zu anderen Aufgaben, die diesen Auftrag erfüllen?
- Ist die Aufgabe öffentlich erkennbar am kirchlichen Auftrag orientiert und mit der EKHN verbunden?
- Kann die Aufgabe verantwortlich und zuverlässig gesteuert und langfristig mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet werden? Welche andere Aufgabe muss eventuell eingeschränkt oder aufgegeben werden, um die Aufgabe fortzuführen oder zu übernehmen?

Auf dieser Grundlage können im Laufe der folgenden Synodaltagungen dann auch anstehende Entscheidungen zu weiteren Vorhaben, wie zum Klimaschutz und zur Digitalisierung getroffen werden.

Federführende Referent*innen: Dr. Melanie Beiner, Monika Griep, Wolfgang Heine

Anlage:

Eine kleine Geschichte der Reformprojekte in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau

Eine kleine Geschichte der Reformprojekte in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau

Wolfgang Heine

Einen kurzen Überblick über die Reformprojekte und das Bemühen um Prioritäten und Posterioritäten in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) zu geben, ist ein anspruchsvolles Unterfangen, denn selbstverständlich befindet sich die EKHN seit ihrem Bestehen in einem kontinuierlichen und auch heute nicht abgeschlossenen Prozess der Organisationsentwicklung. Viele kluge Menschen haben in den letzten Jahrzehnten die Situation unserer Kirche in der Gesellschaft analysiert und Schlussfolgerungen für das Handeln in der jeweiligen Zeit gezogen. Nicht immer folgte der Analyse ein planvolles Handeln. Hin und wieder gab es auch widersprüchliche Steuerungsimpulse. Im Großen und Ganzen aber bewegte und bewegt sich die EKHN in Reflexion gesellschaftspolitischer Veränderungen ekklesiologisch auf einem Kurs der Öffnung und Teilhabe, der Differenzierung und Integration, der Transparenz und Selbststeuerung. Dabei liegt es im Wesen der Organisation Kirche, dass dieser Kurs nicht immer geradlinig verläuft, sondern gekennzeichnet ist durch das Ringen unterschiedlicher Interessen, theologischer Orientierungen und Kirchenbilder um den rechten Weg.

Es ist kaum möglich, diese Entwicklung auf wenigen Seiten zu beschreiben und dabei den vielen engagierten Menschen, ihren Ideen und Gestaltungsimpulsen gerecht zu werden, die über die Jahrzehnte hinweg wissenschaftlich oder kirchenleitend gewirkt und damit Einfluss auf den Reformprozess unserer Kirche genommen haben. Allzu leicht führen die Reduzierung von Komplexität und die aneinandergereiht wirkende Nennung von Prozessen und Maßnahmen zu einer stark vereinfachten Darstellung.

Dies vorweggeschickt, bemüht sich der folgende Beitrag gleichwohl um eine kurze Zusammenfassung bisheriger Bemühungen, die Situation unserer Kirche zu analysieren und ihren Kurs zukunftsfähig auszurichten. Interessierten Leser*innen, die sich vertieft mit dem Thema befassen möchten, seien die vielfältige wissenschaftliche Literatur und die zahlreichen internen Veröffentlichungen der EKHN hierzu empfohlen, die im Verlauf des Textes erwähnt werden.

Mit Beginn der „Spätmoderne“ (Pohl-Patalong/Hauschildt, 2016) und den einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen in den späten 60er- und 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts veränderte sich auch die Sicht auf Kirche und ihre Mitglieder. Unter dem Einfluss der in den USA entwickelten Theorien der Organisationsentwicklung wird in der EKHN 1974 die **Gemeindeberatung** ins Leben gerufen, die im deutschsprachigen Raum zu den Pionieren der Organisationsentwicklung zählte. Die **ersten Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen** 1972 „Wie stabil ist die Kirche?“ und 1984 „Was wird aus der Kirche?“ wurden maßgeblich durch die EKHN mit gestaltet und von Kirchenpräsident Helmut Hild mit herausgegeben. Infolge der Befassung mit den Ergebnissen veränderte der innerkirchliche Diskurs seinen Fokus von der Aufarbeitung des Kirchenkampfes hin zur Mitgliederorientierung. So ist nicht überraschend, dass die Bedeutung der Kasualien und der Beziehungsarbeit für die Mitgliederbindung erkannt wurden. Zugleich wurde aber bereits damals festgestellt: *„Das Netz der Kontakte, das durch die volkshkirchlichen Amtshandlungen geknüpft wird, ist meist zu weitmaschig, um engere kirchliche Bindungen herzustellen. Das Netz der kerngemeindlichen Aktivitäten ist umgekehrt für viele zu eng“* (Cornehl, 1983). Die Bedeutung der Mitgliederbeteiligung, der Jugendarbeit, der Erwachse-

nenbildung, der Akademiearbeit, des Konfirmations- und Religionsunterrichts, übergemeindlicher „Bewegungen“ und Initiativen wurde in der Folge besonders hervorgehoben. Folgerichtig lautete das Motto des Kirchentages in Frankfurt am Main 1987: „Einladende Kirche“.

Ein Jahr danach, 1988 setzte die Kirchenleitung der EKHN eine **Perspektivkommission** ein mit dem Ziel, die Lage der Kirche zu analysieren und Entwicklungsperspektiven zu zeichnen. Der Bericht der Perspektivkommission wurde 1992 unter dem Titel **„Person und Institution – Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft“** (im Folgenden P&I) veröffentlicht. In seiner „Diagnose“ unterschied sich der Bericht kaum von den Ergebnissen in Folge der Mitgliedschaftsuntersuchungen. In der „Therapie“ allerdings, den Handlungsvorschlägen, ließ der Bericht in thematischer Konzentration und Deutlichkeit frühere Veröffentlichungen hinter sich. In **112 Leitsätzen zu Gestalt und Aufgaben der Kirche** formulierten die Autoren die **Grundsteine für die Reformvorhaben der folgenden Jahre**. Dabei betonten sie, dass die Kirche in einem ständigen Kommunikations- und Vergewisserungsprozess nach innen und nach außen *„ihren Weg suchen muss zwischen Anpassung und Verweigerung. Anpassung würde sie erliegen, wenn sie sich in reiner Dienstleister zur Befriedigung religiöser und sozialer Bedürfnisse erschöpfen würde. Verweigerung signalisiert die Versuchung, sich dem offenen Dialog mit den Menschen und der Welt zu entziehen und den Rückzug in den geschützten Raum der Innerkirchlichkeit anzutreten.“* In dieser *„dialogischen Existenz“* muss sich Kirche regelmäßig nach außen verständigen und nach innen vergewissern. (P&I, S. 161 f.)

Im Folgenden werden einige Leitsätze (im Folgenden LS) benannt, die einen besonderen Einfluss auf die weitere Entwicklung hatten oder die EKHN in der einen oder anderen Weise bis in die Gegenwart beschäftigen:

- *„Vorrang geistiger und geistlicher Substanz“* vor *„Substanzpflge und Selbsterhaltung“*, LS 4
- *„Verkündigung ist kein Monopol von Theologen“*, LS 6
- *„Verdeutlichen, was zum Grundverständnis des christlichen Glaubens gehört“* und *„Sprachschule des Glaubens“*, LS 9 und LS 16
- *„Die Mitarbeit Ehrenamtlicher fördern“*, LS 30
- *„Die Grundfunktionen des Pfarrdienstes klären“*, Aufgaben und Anforderungen, Ausbildung reformieren, LS 31-38
- *„Abbau der Pfarrerzentriertheit“*, Inhaberschaften auf Zeit und Förderung der Dienstgemeinschaft mit anderen Berufsgruppen, LS 39-47 und 105
- *„Gegen die Verabsolutierung des Parochialsystems“*, *„Gegen den Kirchturm-Provinzialismus“*, Kooperationen und Gemeindeverbände fördern, Gemeindebegriff neu definieren, LS 48-61 und 102
- *„Prioritäten setzen lernen“*, LS 62
- Funktionale Dienste stärken und ihnen eine eigene synodale Repräsentanz geben, LS 63, 64 und 103
- *„Es gilt, die mittlere Ebene zu stärken“*, *„Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse delegieren“*, LS 84 und 104
- *„Neue Ressourcen erschließen“*, z.B. durch Fundraising und Förderkreise, LS 88
- *„Künftige Lasten abfangen“*, z.B. in den Bereichen Altersversorgung und Gebäudeunterhalt, LS 89
- *„Neuordnung der Leitungsstrukturen“*: Verkleinerung der Synode, Überprüfung des Zusammenspiels von Kirchenleitung, Leitendem Geistlichen Amt (LGA) und Kirchenverwaltung, Stärkung der Kirchenleitung in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben, LS 106-112

Die Leitungsorgane nahmen die Impulse auf. 1994 wurde von der Achten Kirchensynode der synodale **Projektlenkungsausschuss zur Neuordnung der Mittleren Ebene** eingesetzt, der sich mit Methoden zur Priorisierung und inhaltlichen Gestaltung kirchlicher Angebote und Entwicklungsprojekte befasste. Strategische Filter, Portfolioanalysen, Prozessverständnis und Projektmanagement wurden als methodische Instrumente eingeführt und 1997 in einem Handbuch unter dem Titel „**Profil gewinnen – Ressourcen vernetzen – Leistungen steigern**“ veröffentlicht. In einem Zusatzpapier „**Orientierungspunkte zur Vergrößerung der Dekanate**“ setzte sich der Projektlenkungsausschuss unter dem Vorsitz von Karl-Heinz Kimmel für eine veränderte Rolle und eine Mindestgröße der Dekanate ein. Gemeinden und funktionale Dienste sollen in der Gemeinschaft des Dekanats zusammenarbeiten. Hierfür sollen den Dekanaten und ihren Leitungsorganen mehr Mitverantwortung für die Entwicklung der Kirche in der Region und die erforderlichen Ressourcen übertragen werden. Für den Zuschnitt der Dekanate wurden eine Mindestgröße von 40.000 Gemeindegliedern und eine Orientierung an den Landkreisgrenzen angeregt.

Als erkennbar wurde, dass für das Jahr 1996 mit einem Kirchensteuerrückgang zu rechnen war, unternahm das Leitende Geistliche Amt (LGA) den Versuch, die inhaltlichen und strukturellen Impulse der Perspektivkommission mit den Notwendigkeiten der Ressourcenkonzentration zu verbinden. Im Jahr 1995 verfasste das LGA theologische Leitvorstellungen für Ressourcenkonzentration und Strukturveränderungen unter dem Titel „**Auftrag und Gestalt – Vom Sparzwang zur Besserung der Kirche**“ (im Folgenden A&G). Darin enthalten waren die Forderung nach Kriterien „*Wichtiges von Unwichtigem*“ zu unterscheiden und der Vorschlag, sich dieser Frage über „*Prüffragen an die kirchlichen Handlungsfelder*“ (A&G, S. 8) zu nähern: So sollten Aufgaben dahingehend überprüft werden, ob sie

- öffentlich erkennbar am kirchlichen Auftrag orientiert sind und mit der EKHN verbunden werden?
- in einem erfahrbaren Zusammenhang mit der Evangeliumsverkündigung und -feier stehen?
- geeignet sind, „handlungsfähige, befreite Christenmenschen“ in ihrer „Zeugnisaufgabe“ zu unterstützen?
- verantwortlich und zuverlässig gesteuert werden?
- angemessen mit Qualifikationen und Ressourcen ausgestattet werden können?

Hieraus folgernd warb das LGA für

- eine Öffnung des Gemeindebegriffs (A&G, S. 9 ff.),
- die Stärkung des gemeindediakonischen Handelns im Umfeld und eine bessere Vernetzung mit der Diakonie (A&G, S.12)
- die Begrenzung und Profilierung des Pfarramtes und seine Einbettung in das Ensemble der vielfältigen Ämter und kirchlichen Berufe, was zugleich eine Reduzierung der Anzahl der Pfarrstellen ermöglichen würde (A&G, S. 12)
- eine Konzentration des Gebäudebestandes (A&G, S. 12)
- Gemeindekooperationen und Zusammenschlüsse um Kräfte zu bündeln und unterschiedliche Kompetenzen zum Zuge kommen zu lassen (A&G, S. 12).

Nicht eine flächendeckende Grundversorgung solle im Vordergrund stehen, sondern die Schaffung leistungsfähiger Kooperationsstrukturen, Teams und Institute. Dabei müsse der Raum sein für Versuche und „*Pilotprojekte ansteckender Beispielhaftigkeit*“. Und die Gesamtkirche müsse vor allem diejenigen Dienststellen vorhalten, die die fachliche Qualität kirchlichen Handelns gewährleisten (A&G, S. 16 f.).

Parallel hierzu legt der Theologische Ausschuss unter dem Vorsitz von Ulf Häbel im November 1995 der Kirchensynode seine Überlegungen unter dem Titel „**Leitbilder der Kirche**“ vor. Anhand biblischer Leitbilder warb der Ausschuss für ein vielfältiges Verständnis von Kirche und Gemeinde.

Nachdem die Kirchensynode 1995 für den Haushalt 1997 eine Kürzungsvorgabe von 8% gegenüber dem Jahr 1995 festgelegt hatte, begann eine Analyse aller Arbeitsbereiche verbunden mit Gestaltungs- und Einsparvorschlägen. 12 sogenannte „Sektionsgruppen“ wurden gebildet, die innerhalb kurzer Zeit unter dem Titel „**Prioritätenplanung und Ressourcenkonzentration**“ ihre Berichte vorlegten. Dabei wurde deutlich, dass eine Einsparung von knapp DM 60 Mio. nur mittelfristig erreicht werden kann. In der Folge wurden von der Kirchensynode 1996 15 Prüfaufträge erteilt, im Zuge deren Bearbeitung konkretisierte Entwicklungs- und Finanzplanungsvorschläge für alle Arbeitsbereiche der EKHN vorgelegt wurden.

Die sehr umfangreichen Berichte und Anlagen zu den Prüfaufträgen wurden im Dezember 1997 gemeinsam mit dem Abschlussbericht des synodalen Projektlenkungsausschusses zur Neuorientierung der Mittleren Ebene (siehe oben) vorgelegt und intensiv beraten. An der Arbeit in den Projektgruppen und der Erstellung der Berichte hatten auch 30 Synodale teilgenommen. Die synodale Mitarbeit war eine wichtige Voraussetzung für die konstruktive und ergebnisorientierte Beratung der Vorschläge. So fasste die Achte Kirchensynode zum Ende ihrer Wahlperiode im Dezember 1997 zahlreiche weitreichende **Beschlüsse**, von denen hier nur einige genannt werden können:

- Zusammenlegung der Theologischen Seminare in Herborn
- Schaffung einer Arbeitsstelle „Personal- und Organisationsförderung“ zur zielgerichteten Planung, Koordination und Qualitätssicherung der Personal- und Organisationsentwicklung
- Weiterführung der Ev. Fachhochschule Darmstadt (heute Ev. Hochschule Darmstadt) aber Einstellung des grundständigen Studiengangs Religionspädagogik bei gleichzeitigem Ausbau religionspädagogischer Zusatzqualifikationsangebote
- Konzeptionelle Weiterentwicklung des Laubach-Kollegs und Schließung des Alumnats in Rimbach
- Beibehaltung von 120 hauptamtlichen Stellen in der Kirchenmusik
- Entwicklung eines Verbundkonzeptes für die Tagungshäuser zur Erzielung verbesserte Auslastung und Wirtschaftlichkeit
- Sicherung von 234 Vollzeitstellen im Gemeindepädagogischen Dienst und Verteilung über einen Soll-Stellenplan
- Reduzierung der Anzahl der Rent- und Gemeindeämter auf 10 bis 15, regionale Neuordnung entsprechend der Dekanatsgrenzen, funktionale Neuordnung der Aufgaben unter Einbeziehung der Kirchenverwaltung; mittelfristiges Ziel: Einsparung von 10-20% der Personalstellen im Verwaltungsbereich.
- Förderung von Dekanatszusammenschlüssen und Ermöglichung von Modellversuchen (z.B. Arbeitsgemeinschaften) auf freiwilliger Ebene
- Reduzierung der Anzahl von Neueinstellungen im Pfarrdienst und ein auf fünf Jahre befristetes Vorruhestandsmodell
- Zusammenfassung von 19 gesamtkirchlichen Ämtern, Einrichtungen und Beauftragungen in „Arbeitszentren“ zur Unterstützung der fünf konstitutiven Handlungsfelder: (1) Gottesdienst, Verkündigung und Geistliches Leben, (2) Seelsorge und Beratung, (3) Bildung, Erziehung und Arbeit mit Zielgruppen, (4) Diakonie und gesellschaftliches Handeln, (5) Ökumene und „Querschnittsbereiche“ (1) Öffentlichkeitsarbeit und (2) Personal- und Organisationsförderung

- Profilierung und Qualitätssicherung der Arbeit in den evangelischen Kindertagesstätten; Reduzierung des Kirchensteueranteils an den Ausgaben für Kindertagesstätten auf bis zu 10%.

Zur **Umsetzung der synodalen Beschlüsse** ernannte die Kirchenleitung eine Lenkungsgruppe unter der Leitung des Stellvertreters des Kirchenpräsidenten Hans Helmut Köke und ein Projektteam mit der Bezeichnung **„Operatives Team“**, ausgestattet mit eigenen Ressourcen für das Projektmanagement, die Öffentlichkeitsarbeit und betriebswirtschaftliche Fragestellungen. „Operativ“ wurde das Team genannt, weil es vordergründig nur darum ging, die getroffenen Entscheidungen umzusetzen und keine neuen Entwicklungen zu verfolgen. Tatsächlich gab es im Rahmen der Umsetzung noch zahlreiche Detail-Entscheidungen, die zu treffen waren. Von großem Vorteil war die enge Verzahnung der Projektstruktur mit der Linienstruktur der Kirchenverwaltung, der Kirchenleitung und dem LGA. Vorteilhaft war auch die Zusammenarbeit mit dem Reformausschuss, den die Neunte Kirchensynode in ihrer konstituierenden Tagung im Mai 1998 zur synodalen Begleitung der Modernisierungsprojekte errichtet hatte.

Die synodalen Beschlüsse mündeten in neun Projekte und fünf Umsetzungsmaßnahmen. Aus zwei Projekten und den Impulsen zur Neuorientierung der Mittleren Ebene entwickelten sich **drei zentrale Modernisierungsprojekte**: Die Dekanatsstrukturreform, die Reform der übergemeindlichen Dienste und die Verwaltungsreform. Innerhalb weniger Jahre wurden weitreichende Maßnahmen umgesetzt:

Mit der **„Verwaltungsverordnung zur Neuordnung von Handlungsfeldern und Kammern sowie Errichtung von Arbeitszentren“** werden die historisch gewachsenen Einrichtungen und Beauftragungen in Kompetenzzentren zusammengeführt – den heutigen Zentren Bildung, Gesellschaftliche Verantwortung, Seelsorge und Beratung, Verkündigung und Ökumene (2000). Zugleich wurde der Grundstein gelegt für das heutige IPOS – Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision. Mit der Bildung der Zentren war eine Verlagerung von Personalstellen, Aufgaben und Kompetenzen aus der Kirchenverwaltung verbunden, um sogenannte „Spiegelreferate“ zu vermeiden und einen Beitrag zum synodal geforderten Stellenabbau in der Kirchenverwaltung zu leisten. Damit einher ging die Übertragung der Verantwortung für die Fachberatung, Qualitätssicherung, Konzeptentwicklung und Expertise im jeweiligen Handlungsfeld.

Im Herbst 2000 beschloss die Neunte Kirchensynode das **Dekanatsstrukturgesetz** mit Änderungen in der Kirchenordnung, der Dekanatssynodalordnung und dem Pfarrstellengesetz. Bis zum Jahr 2002 wurden die Gemeindepfarrstellen auf der Grundlage von 15 Parametern in einem aufwändigen Pfarrstellenbemessungsverfahren den Kirchengemeinden unmittelbar durch die Kirchenleitung zugewiesen. Dieses Verfahren war nun nicht mehr vereinbar mit dem Ziel der Dekanatsstrukturreform, die Verantwortung der Dekanate für die Entwicklung der Kirche in der Region zu stärken. Daher beschloss die Kirchensynode zum 01.01.2003 ein **neues Pfarrstellengesetz**, mit dem der Budgetgedanke eingeführt wurde, in dem die gemeindlichen Pfarrstellen auf Ebene des Dekanats bemessen und durch einen Dekanatsollstellenplanes den Kirchengemeinden zugewiesen wurden. Außerdem wurde die Zahl der Bemessungsparameter auf fünf reduziert: Zahl der Gemeindeglieder, Gottesdienstorte, Kindertagesstätten, nicht-evangelischen Bevölkerung und der Fläche. Damit sollten zum einen Aufwandsfaktoren berücksichtigt werden aber zugleich sollte auch auf den öffentlichen Charakter pastoralen Handelns verwiesen werden.

Im Zuge dieser Änderungen wurde das **Dekaneamt als „Hauptamt“** mit Leitungskompetenz und Personalverantwortung für die Pfarrerinnen und Pfarrer im Dekanat profiliert. Zugleich erhielten die **Dekanatssynodalvorstände** (DSV) eine größere Verantwortung für die Entwicklung der Kirche in der

Region. Um diese Verantwortung umsetzen zu können, wurden die Dekanate mit Fach- und Profilstellen für die Arbeit in den Handlungsfeldern Bildung, Gesellschaftliche Verantwortung und Ökumene sowie mit einem Stellenumfang für Öffentlichkeitsarbeit ausgestattet. Die Personaleinsatzkompetenz für diese Stellen und die regionalen Pfarrstellen wurde dem DSV übertragen. Auch die Verantwortung für die Weiterentwicklung des gemeindlichen Pfarrstellenplanes im Dekanat lag von nun an beim DSV. Für die Bewältigung der gestiegenen administrativen Aufwände wurden Stellen für qualifizierte Verwaltungsfachkräfte in den Dekanatsbüros geschaffen. Später, in den Jahren 2005 und 2006, wurden konsequenterweise auch die Stellenpläne und die Anstellungsträgerschaft für **Kirchenmusiker*innen** und den **Gemeindepädagogischen Dienst** den Dekanaten übertragen.

Da diese Veränderungen erkennbar mit gestiegenen Anforderungen an Ehrenamtliche verbunden waren, wurden begleitend Qualifizierungsangebote geschaffen. Die damaligen Erfahrungen waren ein wichtiger Impuls für das im Jahr 2003 beschlossene **Ehrenamtsgesetz** und die Gründung der **Ehrenamtsakademie**.

Auch in den **regionalen Strukturen** wurden erste Änderungen herbeigeführt. Mit der Zusammenlegung der Propsteien Frankfurt und Nord-Starkenburg wurde die Zahl der Propsteibereiche auf sechs verringert (1999). 1998 wurde die Zahl der Dekanate in Frankfurt von sieben auf vier reduziert. In Wiesbaden schlossen sich 1999 die vormals drei Dekanate im Rahmen eines Modellprojektes zu einem Dekanat zusammen. Die beiden Dekanate Lauterbach und Herbstein fusionierten zum Dekanat Vogelsberg und die Dekanate Alsfeld und Homberg bildeten die erste Arbeitsgemeinschaft, um unterhalb der Ebene einer Fusion zu kooperieren (1999). In den folgenden 10 Jahren bildeten sich weitere Dekanatszusammenschlüsse auf freiwilliger Basis. Diese Entwicklung verlief in einigen Regionen weitgehend ungeplant, da es in dieser Zeit keine Mehrheit für eine gesetzgeberisch-ordnende Maßnahme gab. Bis zum Jahr 2010 reduzierte sich die Zahl der Dekanate von zuvor 60 Dekanaten auf 47, einige von ihnen hatten sich zu sechs Arbeitsgemeinschaften zusammengeschlossen. Für ein sogenanntes „Schlussgesetz“, die damalige Umschreibung für eine gesetzliche Herbeiführung planvoller weiterer Dekanatsvereinigungen, gab es weder synodal noch kirchenleitend eine Mehrheit, so dass diese Überlegungen nicht weiter verfolgt wurden.

Die **Verwaltungsreform** bestand aus mehreren Bausteinen. Mit dem Regionalverwaltungsgesetz vom Dezember 2001 und der Regionalverwaltungsverordnung vom Dezember 2003 wurden die vormals in gemeindlicher Trägerschaft befindlichen 26 Rent- und Gemeindeämter zu 12 Regionalverwaltungen in Trägerschaft der Dekanate zusammengeschlossen, bis heute hat sich ihre Zahl weiter auf 10 Regionalverwaltungen reduziert. Die Regionalverwaltungen erhielten einen einheitlichen und transparenten Verwaltungsaufbau, einen einheitlichen Pflichtaufgabenkatalog mit einer Kosten-Leistungsrechnung und einer Budgetzuweisung. Die Pflichtaufgaben können regionalspezifisch durch eigenfinanzierte freiwillige Aufgaben ergänzt werden. Die Gemeindeverbände und Gesamtgemeinden wurden in ihrem Aufgabenbestand um die Verwaltungsaufgaben reduziert, die seither einheitlich von den Regionalverwaltungen wahrgenommen werden. Einige Gemeindeverbände lösten sich daraufhin auf (z.B. in Mainz und Darmstadt), andere wandelten sich zu einem Trägerverband, wie z.B. in Gießen für die ambulante Kranken- und Altenhilfe. Im Zuge dieser Veränderungen wurden Kompetenzen von der Kirchenverwaltung in die Regionalverwaltungen verlagert, wie z.B. die Prüfung und Genehmigung von Haushaltsplänen, Dienstverträgen, Landpacht- und Mietverträgen. Das Kirchenverwaltungsgesetz vom Mai 2003 brachte schließlich eine Straffung der Leitungsstrukturen in der Kirchenverwaltung und eine Neugliederung der Referate in Dezernate und Stabsbereiche.

Nachdem sich im Jahr 2003 erneut ein strukturelles Haushaltsdefizit von angenommenen € 50 Mio. im Jahr 2006 abzeichnete, beauftragte die Neunte Kirchensynode die Kirchenleitung mit der Erarbeitung von Vorschlägen zum „**Abbau des strukturellen Haushaltsdefizits und zur Reduzierung des Investitionsvolumens**“. Da nur wenig Zeit zur Verfügung stand wurde in Projektgruppen beraten, denen neben Mitgliedern der Kirchenleitung, Mitarbeiter*innen der Zentren und anderer gesamt-kirchlicher Einrichtungen auch zahlreiche Synodale, insbesondere die Ausschussvorsitzenden angehörten. In dieser Form der Zusammenarbeit fungierte der Ältestenrat der Synode mit der Kirchenleitung sozusagen als „Clearingstelle“ und Steuerungsgruppe zur Vorbereitung der Synodaldrucksache. Erneut wurden alle Arbeitsbereiche auf den Prüfstand gestellt und Einsparvorschläge erarbeitet. Das potenzielle Einsparvolumen der Vorschläge lag bei knapp € 34 Mio. In einer zusätzlichen Synodaltagung im Februar 2004, der letzten Tagung der Neunten Kirchensynode, wurden die Vorschläge beraten und mit einigen Änderungen entweder beschlossen oder zur Weiterarbeit an die Kirchenleitung verwiesen. Im weiteren Prozess konnten zwar nicht alle Vorschläge umgesetzt werden (z.B. Schließung und Umnutzung der Jugendbildungsstätte Höchst), dennoch kam es zu deutlichen strukturelle Einsparungen. Neben punktuellen Maßnahmen in allen Handlungsfeldern und Zentren erfolgten Kürzungen im Budget der Öffentlichkeitsarbeit und bei den Zuweisungen an Diakonie- und Sozialstationen, die künftig keine Mittel zum Defizitausgleich mehr erhalten sollten, sondern für „diakonische Zeiten“, Personalentwicklung und besondere Projekte. Das Zuweisungsvolumen an die Kirchengemeinden wurde um rund € 2 Mio. abgesenkt. Im Bereich des Pfarrdienstes wurde beschlossen, die gemeindlichen Pfarrstellen künftig jährlich um 1% zu reduzieren und die Fach- und Profilstellen nicht im vorgesehenen Umfang zu besetzen, sondern deren Anzahl um 25% zu verringern. Mit letzterem Beschluss wurde bereits wenige Jahre nach dem Dekanatsstrukturgesetz „Hand angelegt“ an einer der wichtigsten Säulen der Reform. In anderen Bereichen konnte hingegen die „Reformrendite“ eingefahren werden. Durch die Verwaltungsreformen wurde die Zahl der Personalstellen in den Regionalverwaltungen gegenüber dem Bestand der Rent- und Gemeindeämter mit Stand 2004 strukturell um 10% reduziert und die Zuweisungen an die Regionalverwaltungsverbände konnten gegenüber den Zuweisungen an die früheren Rent- und Gemeindeämter um € 1 Mio. abgesenkt werden. In der Kirchenverwaltung wurden mit Stand 2006 10% der Personalstellen abgebaut und weitere 10% in andere Einrichtungen verlagert, wodurch sich eine strukturelle Einsparung von € 1,7 Mio. ergab.

In der mündlichen Einführung der synodalen Drucksache zum Tagesordnungspunkt „Abbau des strukturellen Haushaltsdefizits und zur Reduzierung des Investitionsvolumens“ im Februar 2004 formulierte Kirchenpräsident Peter Steinacker vier **Leitfragen für die Erarbeitung der Beschlussvorschläge**:

- *„Welche konkreten Arbeitsbereiche sind für die Erfüllung des kirchlichen Auftrags unverzichtbar? Wovon können oder sollen wir uns verabschieden?“*
- *In welchem Verhältnis stehen Leitungs- und Führungsaufgaben und die Unterstützungssysteme zu den eigentlichen Handlungsebenen und Handlungsfeldern?“*
- *Welchen Beitrag leistet der jeweilige Arbeitsbereich für die Präsenz der Kirche in den Lebenszusammenhängen der Menschen und in den gesellschaftlichen Bezügen?“*
- *Welche Auswirkungen haben die Maßnahmen auf die Entwicklung des Gemeinde- und Kirchenverständnisses und die realen Bedingungen des kirchlichen Lebens?“*

Hieran zeigt sich einmal mehr, wie eng verwoben die Reformprozesse in der EKHN mit Konsolidierungsbemühungen und dem immer wiederkehrenden Ringen um Prioritäten und Posterioritäten sind. Es zeigt sich aber auch, dass spürbare Einschnitte leichter zu treffen sind, wenn die Notwendigkeit dazu zeitlich nahe und nachvollziehbar ist.

So dauerte es nicht lange, bis die Zehnte Kirchensynode im April 2006 die Kirchenleitung mit der Durchführung eines **Prozess zur Entwicklung von Prioritäten und Posterioritäten** beauftragte, der **Perspektive 2025** genannt wurde. Eine Steuerungsgruppe unter der Leitung der Stellvertreterin des Kirchenpräsidenten Cordelia Kopsch wurde eingesetzt und durch eine externe Beratung begleitet. Mit diesem Prozess sollte vorausgedacht werden, um Kirchenleitung und Synode Zukunftsszenarien zur Verfügung stellen. Es sollten die die sich abzeichnenden veränderten demographischen, finanziellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, um eine qualifizierte inhaltliche Diskussion und Entscheidungsfindung zur Festlegung von Entwicklungszielen und daraus resultierenden Prioritäten und Posterioritäten in der Gegenwart zu eröffnen. Anstelle von Einsparungen nach dem „Rasenmäher-Prinzip“ – als Minimalkonsens – sollte politischer Gestaltungswille zum Ausdruck gebracht werden. So stand am Beginn des Prozesses die Entwicklung von Zukunftsszenarien, die sozusagen in Umkehrung der bisherigen Denkweise Rückschlüsse auf das gegenwärtige Handeln ermöglichen sollten. Die methodische Vorgehensweise orientierte sich am „Presencing“-Ansatz von Otto Scharmer: „Learning from the future as it emerges“.

In etwa zeitgleich erschien das **Impulspapier der EKD „Kirche der Freiheit“** (2006). Es wurde in vielen Punkten als Ergänzung für den Prozess „Perspektive 2025“ aufgenommen, zumal in ihm etliche Reformimpulse der EKHN aufgenommen waren.

Viele Mitglieder der EKHN und ihr zugewandte Menschen engagierten sich in dem Prozess und diskutierten die Frage, welches Kirchenverständnis die EKHN leitet. Dies erfolgte in Veranstaltungen auf Propsteiebene, durch Beiträge im Internet, in den Szenariogruppen und synodalen Ausschüssen. Obwohl der Prozess mit zeitlichen Vorgaben erheblich unter Druck gesetzt wurde, führten die Diskussionen und Ergebnisse zu grundlegenden theologischen Orientierungen, die in sieben leitenden **Gestaltungsprinzipien** ihre Operationalisierung erlangten:

1. Abschied vom „Gleichheitsprinzip“: Unterschiedliche Regionen unterschiedlich gestalten, ausstatten und entwickeln
2. Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge gestalten: Unterschiedliche Formen von Gemeinde anerkennen und entwickeln
3. Unterschiedliche kirchliche Berufe anerkennen, erhalten und vernetzen
4. Stärkung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung
5. Klarstellung und Stärkung des Leitungshandelns
6. In der „Fläche“ präsent bleiben, neue Formen der Kooperation finden, funktionale und parochiale Aufgaben verknüpfen, regional Akzente setzen
7. Höhere Sprachfähigkeit aller Mitarbeitenden erreichen bezüglich ihres Glaubens und der Identifikation mit dem kirchlichen Auftrag

Die Kirchenleitung hat dann der Zehnten Kirchensynode im April 2007 einen ausführlichen Bericht, einen umfangreichen Materialband und 25 konkrete **Richtungsbeschlüsse** vorgelegt. Gestaltungsprinzipien und Richtungsbeschlüsse knüpften inhaltlich vielfach nahtlos an Forderungen aus Person und Institution an. Die Gestaltungsprinzipien wurden in der Beratung als Grundlage für den weiteren Prozess anerkannt. Über einige Richtungsbeschlüsse und die damit verbundene Finanzplanungsperspektive wurde jedoch sehr kontrovers debattiert. Dies betraf vor allem den Vorschlag der Kirchenleitung, die Stellenreduzierung im Gemeindepfarrdienst mit Blick auf die demographische Entwicklung und die zu erwartenden Vakanzten auf jährlich 1,5 % und perspektivisch auf 2 % anzuheben. Mit den damit frei werdenden Mitteln sollte der in den Gestaltungsprinzipien verankerte **Professionenmix**

gestärkt werden. Umstritten waren auch der Vorschlag, ein Budget für innovative Projekte einzurichten, die Festlegung weiterer Dekanatsvereinigungen und die weitere Reduzierung der Zahl der Propsteibereiche.

Dies führte dazu, dass die Kirchenleitung der Kirchensynode im November 2007 einen Vorschlag zur **Weiterarbeit** unterbreitete. Dieser sah gemischt besetzte Arbeitsgruppen in der Verantwortung der Kirchensynode vor und eine Reihe von Projekten, die die Kirchenleitung weiter verfolgte. Gemischte synodale Arbeitsgruppen wurden zu den Themen Kindertagesstätten, Zukunft der Ev. Hochschule, regionale Öffentlichkeitsarbeit, Gebäudebestand und Verknüpfung von ortsgemeindlichen und regionalen Pfarrstellen gebildet. Die Kirchenleitungsprojekte umfassten unter anderem die Themen Regionalisierung, Personal- und Kompetenzentwicklung, Stärkung des Ehrenamtes, Visitation als Leitungsinstrument und Modernisierung des Rechnungswesens. Zur Koordination und Steuerung des weiteren Prozesses wurde erneut eine Steuerungsgruppe berufen, bestehend aus Vertreter*innen des Kirchensynodalvorstandes, der Kirchenleitung und des LGA. Der weitreichendste Beschluss war allerdings die Verabschiedung einer **Finanzplanungsperspektive** des Finanzausschusses als Orientierungsrahmen, mit einer weitgehend einheitlichen Einsparauflage für alle Budgetbereiche in Höhe von 1% pro Jahr mit Ausnahme der Regionalverwaltungen, Handlungsfelder und Zentren, denen eine Einsparauflage von 1,5% bzw. 1,65 % auferlegt wurde. Von den Einsparauflagen ausgenommen wurden bis auf weiteres die Kindertagesstätten und die Ev. Hochschule Darmstadt, um die es in der vorhergehenden Tagung eine heftige Auseinandersetzung um konkurrierende Priorisierungsvorschläge gab. Für den Pfarrdienst wurde eine lineare Stellenreduktion um 1% pro Jahr beschlossen. Außerdem gab die Kirchenleitung bekannt, die **Einstellungszahlen im Pfarrdienst** in den Jahren 2008 bis 2013 schrittweise von 20 auf 30 Neueinstellungen p.a. anzuheben, um die Anpassungsprozesse an die neuen Sollstellenpläne zu erleichtern und perspektivisch eine Refinanzierung über eine erhöhte Zahl schulischer Gestellungsverträge zu erreichen. Die Beschlussfassung enthielt darüber hinaus die Festlegung der Jahre 2012 und 2018 als **Meilensteinjahre** zur Überprüfung und gegebenenfalls Nachsteuerung der getroffenen Entscheidungen.

Im November 2008 legte die Kirchenleitung der Kirchensynode überarbeitete Richtungsbeschlüsse und Abschluss- oder Zwischenberichte aus den Projekten und Arbeitsgruppen vor. Im April 2009 wurde die **Arbeit der Steuerungsgruppe Perspektive 2025 beendet** und die Projektarbeit in die Linie überführt. Seither nimmt das Kollegium der Kirchenverwaltung die Aufgabe der Steuerungsgruppe für Projekte im Rahmen von Perspektive 2025 wahr.

In der zusätzlichen und letzten Tagung der Zehnten Kirchensynode im Februar 2010 wurde mit der **Neufassung der Kirchenordnung** nach intensiver Beratung ein synodaler Schlussstein für die bis dahin eingeleiteten Reformbemühungen gesetzt, indem das Ziel der Straffung und Profilierung der Leitungsorgane Rechnung getragen wurde. Das Nebeneinander von Kirchenleitung und LGA wurde aufgehoben, das LGA aufgelöst und seither sind alle Pröpst*innen Mitglieder der Kirchenleitung. Zugleich wurde die Zahl der nicht-ordinierten Gemeindeglieder von zwei auf bis zu vier erhöht. Auch die Forderung einer stärkeren Einbindung der Verwaltungsspitzen in die Kirchenleitung wurde berücksichtigt, in dem die Dezernent*innen ebenfalls Mitglieder der Kirchenleitung wurden, allerdings ohne Stimmrecht. Um eine Verzahnung auch auf kirchenleitender Ebene mit der Diakonie herzustellen, kann ein Mitglied des Vorstandes der Diakonie Hessen beratend an den Sitzungen der Kirchenleitung teilnehmen.

Mit dem Haushalt 2011 wurde schließlich eine „**Rücklage Perspektive 2025**“ geschaffen, aus der seither innovative Projekte und Maßnahmen finanziert werden, die die Umsetzung der Gestaltungs-

prinzipien fördern. Diese Rücklage war zunächst mit € 10 Mio. ausgestattet. Aus diesen Mitteln wurden unter anderen folgende Projekte gefördert:

- Nachwuchsförderung und Leitungsqualifikation sowie Qualifizierungsangebote zur religiösen Bildung und zur Profilbildung der evangelischen Kindertagesstätten
- Entwicklung und Erprobung neuer Trägermodelle für Kindertagesstätten, als Ergebnis werden derzeit die gemeindeübergreifenden Trägerschaften (GüT) umgesetzt
- Werbung für das Theologiestudium und Nachwuchsgewinnung für kirchliche Berufe
- Bestandsaufnahme in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen zur Vielfalt und zur interkulturellen Öffnung
- Projekte zur Förderung der Kooperation von Kirchengemeinden, insbesondere im Verwaltungsbereich („GemeindeWeiterDenken“)
- Begleitung von Umstrukturierungs- und Fusionsvorhaben auf Gemeinde- und Dekanatsebene
- Projekte zur Förderung von Gemeinwesenarbeit und gemeindenaher Diakonie („DRIN – Dabeisein – Räume entdecken – Initiativ werden – Nachbarschaft leben“)
- Projekt „Demokratische Kultur stärken gegen Rechtsextremismus, Rassismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit“
- Erprobung von Sublan-Gottesdiensten und des Youngclip Award; Einführung des „Webaukastens“ und der EKD Kirchen-App
- Weiterentwicklung des Geographischen Informationssystems AGIS
- Projekt zur Weiterentwicklung struktureller Kooperationsformen von Kirchengemeinden

Mit dem Haushalt 2016 wurde die Rücklage mit € 2,5 Mio. verstärkt und zuletzt wurden mit dem Haushalt für 2019 weitere € 2,0 Mio. der Rücklage zugeführt, um daraus zwei Projekte zum Klimaschutz und zur Digitalisierung finanzieren zu können. Die finanziellen Möglichkeiten, weitere Projekte zu fördern sind aktuell nicht mehr gegeben.

Die Elfte Kirchensynode befürwortete im Mai 2011 die Absicht der Kirchenleitung, die **Gestaltungsprinzipien als strategische Leitlinien** für künftige Entscheidungen heranzuziehen. Auch heute noch stellen sie einen adäquaten Rahmen für die Weiterentwicklung der EKHN dar.

Zugleich setzte im Jahr 2011 eine erneute Diskussion über das Pfarrstellenbemessungsverfahren ein. Nach intensiver Diskussion in Propsteiveranstaltungen und einer ausführlichen synodalen Debatte verabschiedete die Elfte Kirchensynode im November 2012 ein **neues Pfarrstellenrecht**. Die Zahl der Bemessungsparameter wurde von fünf auf zwei reduziert: Zahl der Gemeindeglieder (80%) und Fläche (20%). Zum einen hatten Vergleichsberechnungen ergeben, dass zusätzliche Kriterien keinen wesentlichen Unterschied in der Verteilungswirkung machten. Zum anderen sollten keine Steuerungsanreize gegeben werden, die zukünftig möglicherweise erforderliche strukturelle Anpassungen bei der Zahl der Gottesdienstorte und der Kindertagesstätten behindern. Freilich konnte sich die Kirchenleitung zu diesem Zeitpunkt erneut nicht mit dem Vorschlag durchsetzen, für den Bemessungszeitraum 2015 bis 2019 die Stellenreduktion im Pfarrdienst von 1% auf 1,5% p.a. zu erhöhen, um der demographischen Entwicklung und den absehbar möglichen Einstellungszahlen Rechnung zu tragen und die hierdurch freiwerdenden Mittel in den Pfarrdienst unterstützende Strukturen, insbesondere in die Gemeindegemeinschaften, zu investieren. Zugleich wurden die **Einstellungszahlen im Pfarrdienst** ab dem Jahr 2013 weiter schrittweise bis auf 42 Einstellungen ab 2018 erhöht, um den sich abzeichnenden späteren Personalrückgang zumindest teilweise aufzufangen. Für die zusätzlichen Einstellungen wurde eine gesonderte Finanzierungsrücklage in Höhe von € 27 Mio. geschaffen.

Im Jahr 2012 erhielten auch die **strukturellen Anpassungen** einen neuen Schub. In den langjährigen Verhandlungen zwischen der EKHN und der Evangelischen Kirche von Kurhessen Waldeck (EKKW) hatte sich schnell die Gewissheit eingestellt, dass die Zeit für eine Fusion beider Kirchen noch nicht gekommen ist. Allerdings schlossen beide Kirchen am 12.12.2012 einen Kooperationsvertrag. In diesem Zuge fusionierten die beiden Diakonischen Werke – auf der Grundlage entsprechender Gesetzesänderungen durch die Kirchensynoden – im Jahr 2013 zur **Diakonie Hessen** und im Dezember 2014 vereinbarten beide Kirchenleitungen die Bildung eines gemeinsamen **Zentrums Oekumene** und eines gemeinsamen **Religionspädagogischen Instituts**.

Im Zusammenhang mit der Neugestaltung des Pfarrstellenrechts und der damit verbundenen Stellenbemessung griff die Kirchenleitung ebenfalls im Jahr 2012 erneut die Frage der **Neuordnung der Dekanatsgebiete** auf. Ziel war es, die noch unvollendete Anpassung der Dekanatsgebiete und die hierdurch andauernden Strukturdebatten zu einem Abschluss zu bringen. Ziel war es somit auch, den Kirchengemeinden und Dekanaten Planungssicherheit für mindestens 10 Jahre zu geben. Hierzu gehörte auch, dass die hauptamtlichen Stellen für Dekan*innen und Verwaltungsfachkräfte in dieser Zeit auch bei rückläufigen Gemeindegliederzahlen nicht reduziert werden sollten. Im Mai 2012 legte die Kirchenleitung das „**Impulspapier zur Neuordnung der Dekanatsgebiete**“ vor, das 16 weitere Dekanatsvereinigungen vorsah. Ein begleitendes Projekt sollte das Vorhaben innerhalb von knapp zwei Jahren umsetzen. Neu war hierbei, dass die Projektskizze – entgegen allen früheren Ansätzen – ein Gesetz vorsah, mit dem die Umsetzung erfolgen sollte. Da mittlerweile gut 50% der zu diesem Zeitpunkt bestehenden Dekanate über Vereinigungs- und Kooperationserfahrungen verfügten, ging die Kirchenleitung davon aus, dass ein Gesetzesvorhaben am Ende die notwendige Mehrheit in der Kirchensynode finden könnte. In Auswertung der Rückmeldungen nach einem breit angelegten Diskussionsprozess wurde der Elften Kirchensynode im April 2013 das **Kirchengesetz zur Neuordnung der Dekanatsgebiete** vorgelegt. In seiner Einbringungsrede nahm Kirchenpräsident Volker Jung Bezug auf Artikel 17 der Kirchenordnung, wonach das Dekanat den Auftrag hat, das kirchliche Leben in der Region zu gestalten, die Entwicklung der kirchlichen Handlungsfelder und neue kirchliche Arbeit in seinem Gebiet zu fördern. Um diesen Gestaltungsauftrag erfüllen zu können, müssen die Dekanate eine gewisse Größe haben und über ausreichend Ressourcen verfügen. Dies sollte mit den Dekanatsvereinigungen erreicht werden. Nach einem intensiven Konsultationsverfahren mit den betroffenen Dekanaten beschloss die Kirchensynode im November 2013 den Gesetzentwurf mit einigen Änderungen. Das Gesetz sah sechs Vereinigungen zum 01.01.2016 und weitere zehn zum 01.01.2019 vor. Um eine möglichst breite synodale Zustimmung zu erreichen, wurde das Gesetz mit einer Öffnungsklausel beschlossen, die Dekanaten die Möglichkeit einräumte, die Fusion mit Zustimmung der Kirchenleitung innerhalb eines engen zeitlichen Korridors auch zu einem früheren oder einem späteren Zeitpunkt zu vollziehen. Mehr als die Hälfte der zum 01.01.2019 zur Vereinigung vorgesehenen Dekanate machte hiervon Gebrauch, sodass die drei letzten Vereinigungen nun zum 01.01.2022 vollzogen werden. 20 Jahre nach den ersten Impulsen zur Neuorientierung der Mittleren Ebene und 13 Jahre nach dem Dekanatsstrukturgesetz wurde mit dem Kirchengesetz zur Neuordnung der Dekanatsgebiete ein weiterer vorläufiger Schlussstein im Reformprozess gesetzt, der schon längst ein kontinuierlicher Modernisierungs- und Organisationsentwicklungsprozess ist.

Um den strukturellen Anpassungsprozess auch bei der Zahl der Propsteibereiche zu vollziehen, beschloss die Elfte Kirchensynode in ihrer letzten Tagung im November 2015 einen **Neuzuschnitt der Propsteibereiche** und zugleich eine Reduktion von sechs auf fünf Propsteibereiche.

Bereits im Zuge der Beratungen zur Neuordnung der Dekanatsgebiete wurde der Ruf laut, auch die Kirchengemeinden stärker in die Veränderungs- und Anpassungsprozesse einzubeziehen. Mit Blick auf die sich verändernden demografischen, finanziellen und personellen Anforderungen beauftragte die Kirchenleitung bereits im Herbst 2013 ein **Projekt zur Förderung der regionalen Zusammenarbeit von Kirchengemeinden**, das die bestehenden Rahmenbedingungen überprüfen und Vorschläge zu deren Weiterentwicklung machen sollte. Am Anfang stand eine Bestandsaufnahme unterschiedlicher Kooperationsformen in der EKHN und in anderen Kirchen. Die Handreichung mit gelungenen Praxisbeispielen „Miteinander mehr erreichen“ und die Erkenntnis, erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten unterhalb der Ebene einer Fusion schaffen zu wollen, waren zwei wichtige Arbeitsergebnisse. Diese Kooperationsformen sollten situationsbedingt ausgestaltbar und möglichst nicht mit Mehrbelastungen für Pfarrpersonen, Kirchenvorstände und die Verwaltung in Kirchengemeinden und Regionalverwaltungen verbunden sein. Neu entwickelt wurde ein Modell zur regionalen **Zuweisung von Pfarrstellen in Kooperationsräumen**, in dem Pfarrer*innen nicht mehr einzelnen Kirchengemeinden zugeordnet werden, sondern gemeinsam für die Gemeinden in ihrem Kooperationsraum zuständig sind. Als neues strukturelles Gestaltungselement entstand das Modell der **Gesamtkirchengemeinde**. Kirchengemeinden schließen sich hier zu einer neuen Kirchengemeinde zusammen, bleiben aber im Unterschied zu einer Fusion als rechtlich selbständige Körperschaften bestehen. Dadurch können sie als **Ortskirchengemeinden** unter einem gemeinsamen Dach Synergien erzielen und zugleich ihre Identität sowie ein eigenes Profil gemeindlichen Lebens wahren. Um gleichzeitig mehr Transparenz zu schaffen, wurden die bislang in unterschiedlichen Rechtstexten verankerten Regelungen in dem von der Zwölften Kirchensynode im April 2018 nach intensiver Beratung verabschiedeten **„Kirchengesetz über die regionale Zusammenarbeit in der EKHN“**, kurz „Regionalgesetz“, zusammengefasst.

Hierauf abgestimmt erfolgte bereits im November 2017 die Verabschiedung eines **neuen Pfarrstellenrechts**, das neben Instrumenten zur Vakanzsteuerung erstmals die oben erwähnte Möglichkeit für eine Zuweisung von Pfarrstellen in Kooperationsräumen und die Wahrnehmung regionaler Dienste im „Professionenmix“ vorsieht. Außerdem sieht das Pfarrstellenbemessungsgesetz eine jährliche Reduktion der Pfarrstellen um 1,4% im Bemessungszeitraum von 2020 bis 2024 vor. Damit hat die Stärkung der den Pfarrdienst unterstützenden Strukturen erstmals eine realistische Perspektive. Nachdem 2019 bereits strukturell € 1 Mio. p.a. für die **Erhöhung von Gemeindegemeinschaftsstunden** in Kooperationsprojekten bereitgestellt wurde, wird derzeit davon ausgegangen, dass dieser Betrag 2023 und 2025 schrittweise auf € 5 Mio. p.a. erhöht werden kann. Parallel hierzu ist vorgesehen, Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende in Gemeindebüros mit besonderen Anforderungen zu entwickeln und anzubieten. Ziel ist es, Kirchenvorstände und Pfarrpersonen durch eine **„Gemeindeassistenz“** zu entlasten.

Zur Umsetzung des Regionalgesetzes und zur Begleitung der Kirchenvorstände und Pfarrpersonen hat die Kirchenleitung aus Projektmitteln der Perspektive 2025 das auf sechs Jahre angelegte **Projekt „Vernetzte Beratung“** geschaffen und 2019 eine umfangreiche Arbeitshilfe zum Regionalgesetz veröffentlicht. Ziel ist es, den Kirchengemeinden koordinierte und auf ihren Bedarf abgestimmte Unterstützungsleistungen anzubieten. Hierbei arbeiten die Referate der Kirchenverwaltung, die Zentren und das IPOS in einer verbindlichen Projektstruktur eng zusammen.

Die Entwicklung geht weiter. Die Geschichte der Reformprojekte in der der EKHN wird fortgeschrieben. War in der Nachkriegszeit das Modell der Parochialgemeinde als „selbsttätige, lebendige Gemeinde“ (Emil Sulze nach Steffen Schramm) allein tragend, so entwickelte sich ab Ende der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts als Antwort auf die gesellschaftlichen Veränderungen und ermöglicht

durch die wachsenden Kirchensteuereinnahmen eine funktional differenziertere Kirche. In den 90er-Jahren zeigten sich die strukturellen und ökonomischen Grenzen des Differenzierungsmodells und des teilweise unvermittelten Nebeneinanders zum Parochialmodell. Die Reformen in Folge von „Person und Institution“, die Impulse aus „Perspektive 2025“ und die Entscheidungen der vergangenen Jahre waren und sind die Antworten hierauf. Sie weisen einen neuen Weg der sozialräumlichen Vernetzung innerhalb der EKHN und über ihre Grenzen hinaus, einen Weg der Öffnung und Vielfalt in größerer regionaler Verantwortung. Auf diesem Weg sind noch einige Herausforderungen und Anpassungsprozesse zu bewältigen. Dabei werden gesellschaftliche Veränderungen, die Mitgliederentwicklung und der zu erwartende reale Rückgang der Kirchensteuereinnahmen die EKHN ab Mitte der 20er-Jahre möglicherweise vor ihre größten Herausforderungen stellen. Ecclesia semper reformanda – Fortsetzung folgt!

Quellenhinweise

Peter Cornehl: Gottesdienst als Integration. In: Handbuch der praktischen Theologie, Bd. 3, Berlin 1983

Johannes Hanselmann, Helmut Hild, Eduard Lohse (Hg.): Was wird aus der Kirche? Ergebnisse der zweiten EKD-Umfrage über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 1985

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.): Person und Institution: Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft, Frankfurt am Main 1992

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.): Auftrag und Gestalt: Vom Sparzwang zur Besserung der Kirche, Frankfurt am Main 1995

Klaus Engelhardt, Hermann von Löwenisch, Peter Steinacker (Hg.): Fremde Heimat Kirche: Die dritte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 1997

Projektlenkungsausschuss zur Neuorientierung der mittleren Ebene (Hg.): Profil gewinnen – Ressourcen vernetzen – Leistungen steigern. Ein Handbuch des synodalen Projektes „Neuorientierung der mittleren Ebene“, Darmstadt 1997

Joachim Matthes (Hg.): Fremde Heimat Kirche – Erkundungsgänge, Gütersloh 2000

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.): Stufen des Reformprozesses, Darmstadt 2004

Wolfgang Nethöfel, Klaus-Dieter Grunwald (Hg.): Kirchenreform jetzt! Projekte – Analysen - Perspektiven, Schenefeld 2005

Wolfgang Huber, Johannes Friedrich, Peter Steinacker (Hg.): Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge: Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2006

Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.): Kirche der Freiheit: Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006

Wolfgang Nethöfel, Klaus-Dieter Grunwald (Hg.): Kirchenreform strategisch!, Glashütten 2007

Jan Hermelink, Thorsten Latzel (Hg.): Kirche empirisch – Ein Werkbuch, Gütersloh 2008

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.): Impulspapier zur Neuordnung der Dekanatsgebiete, Darmstadt 2012

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.): Dekanate zukunftsfähig gestalten – Anregungen und Kontexte. Eine Arbeitshilfe zu Dekanatsvereinigungen in der EKHN, Darmstadt 2014

Heinrich Bedford-Strohm, Volker Jung (Hg.): Vernetzte Vielfalt – Kirche angesichts von Individualisierung und Säkularisierung: Die fünfte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2015

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.):Miteinander mehr erreichen: Gestaltungsmöglichkeiten und Erfahrungen zur Zusammenarbeit von Kirchengemeinden, Darmstadt 2015

Steffen Schramm, Kirche als Organisation gestalten: Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Bd.1 und 2, Berlin 2015.

Uta Pohl-Patalong, Eberhard Hauschild: Kirche verstehen, Gütersloh 2016

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.):Arbeitshilfe zur regionalen Zusammenarbeit von Kirchengemeinden: Miteinander mehr erreichen, Darmstadt 2019

Synodale Drucksachen, insbesondere

37/95 Leitbilder der Kirche

08/96 Prioritätenplanung und Ressourcenkonzentration: Berichte der Sektionsgruppen

62/97 Prioritätenplanung und Ressourcenkonzentration: Prüfaufträge und Anlagenband

62/97-1 Orientierungspunkte zur Vergrößerung der Dekanate

10/98 Prioritätenplanung und Ressourcenkonzentration: Beschlüsse der Kirchensynode

04/04 Beschlussvorschläge und Arbeitsergebnisse zum Abbau des strukturellen Haushaltsdefizits und zur Reduzierung des Investitionsvolumens

27/07 Perspektive 2025: Abschlussbericht und Empfehlungen der Kirchenleitung

65/08-1 und 65/08-2 Perspektive 2025: Beschlussvorschläge – Berichte – Projektskizzen

27/09 Perspektive 2025: Missionarische Volkskirche auf dem Weg – Bericht und Beschlussvorschläge

09/11 Perspektive 2025: Ausgangspunkte – Ergebnisse – Materialien

Wortprotokolle der Verhandlungen der Kirchensynode:

<http://intranet-direkt.ekhn.de/synode-kirchenltg/synode-und-kirchenleitung/synode/synodenprotokolle.html>