

B e r i c h t

des Grundsätzeausschusses

betr. Stand des Zukunftsprozesses in der hannoverschen Landeskirche

Hannover, 4. November 2025

I.**Der landeskirchliche Zukunftsprozess seit November 2023**

Die 26. Landessynode beschloss im Rahmen ihrer IX. Tagung im November 2023, den landeskirchlichen Zukunftsprozess neu auszurichten (siehe Aktenstück Nr. 25 E). Dem bisherigen "Querschnittsausschuss Finanzen" (nun: "Ausschuss für Strategische Finanzplanung" – im Folgenden: ASF) wurde ein inhaltlich arbeitender Ausschuss "Schwerpunkte" (im Folgenden: SPA) zugesellt. Das Scharnier zwischen beiden bildete der "Grundsätzeausschuss", der ihre Ergebnisse bündeln und während der XIII. Tagung einen Abschlussbericht vorlegen sollte. Die drei Ausschüsse (im Folgenden häufig zusammenfassend "Zukunfts ausschüsse" genannt) waren als Ausschüsse nach Artikel 44 Absatz 2 der Kirchenverfassung aus Mitgliedern aller kirchenleitender Organe zusammengesetzt.

Ein Schwerpunkt der Arbeit des ASF war die Weiterentwicklung der Einrichtungslandschaft. Während einer Klausurtagung im April 2024 wurden alle Einrichtungen und Zuwendungsempfänger geclustert – und diese Cluster anschließend in unterschiedlicher Intensität weiterbearbeitet (s. u., V.2). Außerdem beschäftigte sich der Ausschuss mit Fragen der Beihilfe und des Berufsbeamtentums (s. u., V.4) und der mittelfristigen Finanz- und Personalplanung (s. u., V.5).

Der SPA erarbeitete in intensiven Beratungen und in einer Klausur auch im Austausch mit Vertreter*innen der mittleren Leitungsebene vier potenzielle Schwerpunkte landeskirchlicher Arbeit.

Bei einem gemeinsamen Treffen aller drei Ausschüsse im September 2024 wurden diese Ergebnisse zusammengeführt und Eckpunkte der Weiterarbeit vereinbart.

Das mündete im Aktenstück 104 B des Grundsätzeausschusses für die XII. Tagung der Landessynode, in dem zunächst der Schwerpunkt "Anfänge im Glauben" und die beiden Kernthemen "Seele stärken" und "Sozialraumorientierung" als leitend für die künftige Arbeit der Landeskirche vorgeschlagen wurden. Außerdem markierte das Aktenstück in einem 10-Punkte-Plan einen Katalog von Transformationsprozessen für die folgenden Jahre. Die Landessynode machte sich die Vorschläge des Aktenstücks zu eigen und gab damit grünes Licht für die Arbeit an den zehn Punkten unter Berücksichtigung der Schwerpunktsetzung. Sie bat außerdem den GA,

- die Weiterarbeit am Zehn-Punkte-Plan zu organisieren und zu koordinieren, Beschlussreifes in die XIII. Tagung einzubringen und für die übrigen Punkte einen Vorschlag zur Weiterarbeit zu erarbeiten, der an die 27. Landessynode übergeben werden kann, und hierbei die Ausschüsse der Landessynode zu beteiligen,
- unter Beteiligung der Prozessverantwortlichen einen Zwischenbericht über die mittleren Prozesse und Fokusprojekte für die Tagung der Landessynode im November 2025 zu entwerfen, der konkrete Szenarien für die Weiterarbeit und die Zusammenarbeit mit anderen Feldern des Zukunftsprozesses enthält – und schließlich
- für die Tagung der Landessynode im November 2025 einen konkreten Vorschlag zu entwerfen, wie eine zukünftige operationale Struktur des Zukunftsprozesses auf landeskirchlicher Ebene aussehen könnte.

Das vorliegende Aktenstück stellt den aktuellen Stand des Zukunftsprozesses dar und versteht sich damit sowohl als Werkstattbericht als auch als Instrument des Wissenstransfers in die nächste Landessynode. Darüber hinaus enthält es in mehreren Anträgen Entscheidungsvorschläge.

Mit der XIII. Tagung der 26. Landessynode im November 2025 sehen die Zukunftsausschüsse ihre Arbeit als beendet an. Im Januar 2026 wird noch ein gemeinsames Treffen erfolgen, bei dem die ehemaligen Ausschussmitglieder und das Team Zukunft im Landeskirchenamt mit externer Begleitung ihre Arbeit reflektieren, auch um die künftig in Zukunftsplanungen der Landeskirche Tätigen an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen.

Nachdem die Mitarbeitenden des ersten Zukunftsprozesses bis Frühjahr 2024 das Landeskirchenamt verlassen hatten, wurde – finanziert mit den verbleibenden Zukunftsmitteln – bis Februar 2025 ein neues "Team Zukunft" aufgebaut (im Folgenden als TZ abgekürzt), angegliedert an Referat 24 im LKA. Das Team besteht aus einer Transformations-, einer Kommunikations- und einer halben Assistenzstelle (insgesamt vier Personen, befristet auf je drei Jahre). Seine Aufgaben sind unter anderem die Geschäftsführung der Zukunftsausschüsse, die Organisation von Studententagen, Fachtagen, Vernetzungstreffen, das Ein-

bringen von kirchen- und organisationsentwicklerischen Impulsen in den Zukunftsprozess, die Kommunikation nach außen und zwischen den landeskirchlichen Ebenen (s.u., IV.) sowie der Wissenstransfer in die nächste Amtsperiode. Dazu werden Online-Informationsangebote für die Mitglieder der 27. Landessynode im Februar/März 2026 gehören, ebenso eine Strategietagung für auf landeskirchlicher und Kirchenkreisebene Entscheidende und Transformierende im April 2026.

II.

Schwerpunktsetzung

Die Landessynode hatte sich mit der Einsetzung des SPA dazu entschieden, bei künftigen Transformationen inkl. der dafür notwendigen Einsparungen Entscheidungen auch nach inhaltlichen, nicht nur nach finanziellen Gesichtspunkten zu treffen. Insbesondere sollte damit das Prinzip "Rasenmäher" vermieden werden. Klar war, dass mit dieser Schwerpunktsetzung zunächst einmal eine Entscheidung für die landeskirchliche Ebene getroffen werden würde. Die Kirchenkreise (und mit ihnen die Kirchengemeinden) sollten anschließend in den Prozess mit hineingenommen und eingeladen werden, diese Schwerpunktsetzung zum Kriterium eigener Zukunftsplanungen zu machen. Dies geschieht durch das Team Zukunft und Mitglieder des GA seit Frühjahr 2025 in unterschiedlicher Weise (s.u., IV.).

"Anfänge im Glauben" bietet einen inhaltlichen Orientierungsrahmen für kirchliches Handeln und Entscheiden. Er ermöglicht es, auf allen Ebenen – in Einrichtungen, Körperschaften und Entscheidungsgremien – Prozesse und Strategien im Licht der Frage zu betrachten, wie Zugänge zum Glauben eröffnet und gefördert werden können. Durch seine Offenheit für unterschiedliche Kontexte lässt sich der Schwerpunkt flexibel anwenden. Er dient als analytische "Brille", um Entscheidungen über Innovation, Weiterentwicklung oder Beendigung von Arbeitsformen inhaltlich fundiert zu treffen. So unterstützt er die verantwortliche Steuerung kirchlicher Arbeit im Spannungsfeld von Bewahrung und Veränderung.

Der Schwerpunkt entfaltet seine Wirkung insbesondere dort, wo Arbeitszusammenhänge bewusst überprüft werden:

- Welche Strukturen und Angebote eröffnen neue Zugänge zur Botschaft des Evangeliums?
- Wo gelingt der Austausch über tragende Glaubenserfahrungen auch über kirchliche Milieus hinaus?
- Wie können Glaubensprozesse unabhängig von kulturellen, sozialen oder bildungsbezogenen Voraussetzungen gefördert werden?

Der SPA hat hierfür Entscheidungshilfen zu Schwerpunkt und Kernthemen erstellt, die fortlaufend überprüft und weiterentwickelt werden. Damit soll er eine belastbare Grundlage für strategische Entscheidungen und für die kontinuierliche Profilbildung kirchlicher Arbeit schaffen.

Neben dem Schwerpunkt hat der GA "Seele stärken" und "Sozialraumorientierung" als Kernthemen kirchlicher Arbeit identifiziert. Im Vergleich zu "Anfängen im Glauben" haben sie nachgeordnete Priorität und sind gleichzeitig eine notwendige Ergänzung. Die Diskussion in Landeskirche und Kirchenkreisen zeigt, dass "Anfänge im Glauben" als Schwerpunkt auf großen Widerhall stößt – und gleichzeitig die Kernthemen als Bereicherung wahrgenommen werden. Der Glaube trägt dazu bei, die Seele zu stärken und gleichzeitig kann die Sehnsucht nach Seelenstärkung dazu führen, den Glauben als Weg dorthin zu entdecken. Sozialraumorientierung führt dazu, dass Kirche ihre Kontexte wahrnimmt und erinnert daran, dass Kirche einen Auftrag in der Gesellschaft hat (siehe Artikel 1 Kirchenverfassung).

III.

Die "Mittleren Prozesse" und Fokusprojekte

Im Mai 2025 beauftragte die Landessynode den Grundsätzeausschuss, "unter Beteiligung der Prozessverantwortlichen einen Zwischenbericht über die mittleren Prozesse und Fokusprojekte für die Tagung der Landessynode im November 2025 zu entwerfen, der konkrete Szenarien für die Weiterarbeit und die Zusammenarbeit mit anderen Feldern des Zukunftsprozesses enthält."

Als "mittlere Prozesse" werden Transformationsprozesse bezeichnet, die sich nicht auf das Ganze der Landeskirche beziehen, wie der Zukunftsprozess, aber auch nicht auf der Ebene der Kirchenkreise oder Kirchengemeinden angesiedelt sind. Aktuell sind das der "Campus-Loccum-Prozess", "#kirchenverwaltung2030", der "Welle-Prozess" und "Evangelisch interkulturell, international, ökumenisch", die im Folgenden kurz skizziert werden. Die schon durchgeführten Prozesse, wie z. B. *Vision for tomorrow*, der Körperschaftsprozess oder der Weiterentwicklungsprozess der Evangelischen Agentur, werden nicht mehr explizit beschrieben, müssen aber für die weiteren Prozessschritte berücksichtigt werden. Exemplarisch für die Fokusprojekte, die noch im ersten Zukunftsprozess entstanden sind, wird dann ein Blick auf das Projekt "Familienfreundliche Kirche" geworfen.

1. Campus-Loccum-Prozess

Der *Campus-Loccum-Prozess* zielt auf eine intensivere Kooperation der verschiedenen

Einrichtungen in Loccum ab. Beteiligt sind das Kloster Loccum, das Predigerseminar, die Evangelische Akademie Loccum, das Religionspädagogische Institut (rpi), das Pastoral-kolleg Niedersachsen, die Fortbildung in den Ersten Amtsjahren (FEA), Tagungsstätte Loccum, Kirchliche Verwaltungsstelle Loccum (KVL) sowie Vertreter*innen des Landes-kirchenamtes (LKA).

Als Hauptprobleme wurden identifiziert: Komplizierte Finanzzuständigkeiten zwischen der KVL und dem LKA, unklare Abgrenzungen zwischen der Tagungsstätte und der KVL, die IT-Versorgung durch das LKA, der Sonderstatus des Klosters als eigene Körperschaft und unklare steuerrechtliche Vorgaben für alle Einrichtungen.

Seit dem Jahr 2024 gewinnt der Prozess an Dynamik, insbesondere durch die Einbin-dung eines Experten für Non-Profit-Häuser, eine dauerhafte Projektleitung und eine stär-kere Rolle des LKA. Folgende Maßnahmen werden aktuell umgesetzt und in einer zwei-jährigen Probephase getestet:

- Gemeinsame Preisgestaltung von Tagungsstätte, Predigerseminar und Kloster,
- Abkehr vom Leistungstageprinzip,
- Gemeinsames Belegungsprogramm für Tagungsstätte und Kloster,
- Querschnittliche Bearbeitung von Infrastrukturthemen (Hausmeisterdienste, IT, Mobilität, Service),
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und die Suche nach einem einheitlichen "Claim" für Loccum als kirchlichen Bildungs- und Diskursort.

2. Prozess #kirchenverwaltung2030

Zum aktuellen Stand siehe unten, V.6.

3. Der "Welle-Prozess"

Der "Welle-Prozess" ist ein Weiterentwicklungs- und Profilierungsprogramm für Verkün-digungsberufe (Pfarrpersonen, Diakon*innen, Kirchenmusiker*innen, Sozialarbeiter*in-nen) in der Landeskirche Hannovers. Ziel ist die Stärkung und Modernisierung der Ver-kündigung durch innovative Ansätze und multiprofessionelle Zusammenarbeit.

Schwerpunkte, Projekte und Veranstaltungen:

- Profilierung der Verkündigungsberufe: Klarere Definition der Rollen und Aufgaben von Pfarrpersonen und Diakon*innen.

- Experimentelle Formate: Projektstelle für Experimentelle Homiletik und ein multiprofessionelles Segensnetzwerk (seit August 2025).
- Teamarbeit und Beratung: Angebote wie Teamcoaching und Personalberatung fördern die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams.
- Sozialraumorientierung: Projekte wie "Kirche im Sozialraum" und Tagungen wie "Besser leben in der Stadt" stärken die Verbindung von Kirche und Kommune.
- Das Aktionsjahr Seelsorge und die Entwicklung eines Verkündigungspreises für alle Berufsgruppen stärken den Markenkern.
- Das Programm "Attraktives Gemeindebüro" führt zu einer Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen vor Ort.
- Kultur des Lassens (Aufräumen!): Angebote und Beratungen für Kirchenkreise
- Kooperationen: Zusammenarbeit mit der Akademie Loccum, dem Michaeliskloster Hildesheim und anderen Partnern.

4. "Evangelisch interkulturell, international, ökumenisch"

Dieser Prozess zielt auf die abgestimmte Kommunikation, Koordination und Strategieentwicklung in den Handlungsbereichen des Referats 23 "Mission, Ökumene, Religionen". Beteiligt sind das Missionswerk in Niedersachsen, das Referat Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe, der Kirchliche Entwicklungsdienst sowie das Team "Ökumene und Religionen" in der Evangelischen Agentur. Angesichts einer zunehmend religiös diversen und international geprägten Gesellschaft (24,3 % der Niedersachsen haben einen Migrationshintergrund) sollte die Landeskirche ihre interkulturelle Öffnung, ökumenische Zusammenarbeit und globale Vernetzung stärken. Der Prozess ist mit dem Synodenausschuss "Mission und Ökumene" vernetzt.

Im Jahr 2022 führte das Referat 23 einen Koordinationsprozess durch, der in einen Workshoptag mit Synodalen, Gemeindepastor*innen und Fachleuten mündete. Erreicht wurden:

- Eine klare Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Einheiten,
- die effizientere Nutzung begrenzter Ressourcen durch abgestimmte Arbeitsweisen und
- eine gemeinsame strategische Ausrichtung, die den Auftrag der Kirchenverfassung (Artikel 1) berücksichtigt: Öffentliches Zeugnis, Nächstenliebe und ökumenische Gemeinschaft.

Seitdem trifft sich die Prozessgruppe regelmäßig, um diese positiven Effekte zu vertiefen. Dazu kommen Perspektiven aus dem Ev. Werk für Diakonie und Entwicklung, dem Lutherischen Weltbund und der Gossner Mission.

Nächste Herausforderungen

- Interkulturelle Kirchenentwicklung: Förderung der Teilhabe von Christ*innen mit Migrationshintergrund und Kooperation mit zugewanderten Gemeinden.
- Ökumene der Sendung: Stärkere arbeitsteilige Zusammenarbeit mit anderen Kirchen (ACKN) für wirksamere gemeinsame Mission.
- Globale Vernetzung: Ausbau von Austausch, Entwicklungszusammenarbeit und Advocacy mit internationalen Partnerkirchen.
- Ressourcenmanagement: Angesichts abnehmender Mittel müssen Prioritäten gesetzt und Synergien genutzt werden.

5. Fokusprojekt "Familienfreundliche Kirche"

Dieses Fokusprojekt ist schon im ersten Zukunftsprozess entstanden und wird getragen von Haupt- und Ehrenamtlichen im Bereich der Arbeit mit Familien auf allen landeskirchlichen Ebenen. Wesentliches Ergebnis der Arbeit ist die Realisierung des Projekts "Familienorientierte Kirche" (www.kirchemitfamilie.de)

Dabei handelt es sich um ein anderthalbjähriges Pilotprogramm (2026 bis 2027), das zwei Kirchenkreise dabei unterstützt, sich zu lebensdienlichen Netzwerken für Familien weiterzuentwickeln. Ziel ist es, Kirche für die Lebenswirklichkeiten von Familien zu öffnen, bestehende Kontaktflächen zu stärken und neue Räume für Begegnung und Glauben zu schaffen. Die ausgewählten Kirchenkreisen durchlaufen eine Workshopreihe mit Themen wie "Kirche von Familien her denken" und "Kirche mit Familien im Sozialraum entwickeln". Teams aus Haupt- und Ehrenamtlichen erproben neue Angebotsformate, tauschen sich aus und werden von Fachberater*innen begleitet.

Kernziele des Projekts:

- Kirche nimmt die Bedürfnisse von Familien wahr und entwickelt gemeinsam mit ihnen Angebote. Familien fühlen sich von der Kirche oft ungesehen – das Projekt will dies ändern, indem es "doing religion" und "doing family" in den Mittelpunkt stellt.
- Es werden vorhandene Ressourcen (Kitas, Familienzentren, Diakonie) genutzt, um ein vernetztes, familienfreundliches Umfeld zu schaffen.

- Familien erleben die Lebensrelevanz christlichen Glaubens im Alltag. Es gilt, ihre Lebensrealitäten (Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ökonomische Belastungen) zu verstehen und passende Angebote zu entwickeln.

Die Ergebnisse werden evaluiert und fließen in die landeskirchliche Arbeit ein, um nachhaltige Strukturen zu schaffen. Projektkoordinatorin ist Diakonin Stephanie Riese, unterstützt von einem multiprofessionellen Kompetenzteam.

6. Anbindung an den Zukunftsprozess

Das Team Zukunft ermöglicht in regelmäßigen Treffen den Austausch der Prozesse untereinander und fördert die Vernetzung. Entweder direkt oder indirekt (über das TZ) berichteten die Prozesse und auch das Fokusprojekt "Familienfreundliche Kirche" den Zukunftsausschüssen. Auf diese Weise sind ihre Arbeit und ihre Ergebnisse in die Schwerpunktsetzung und die Entwicklung des 10-Punkte-Plans eingeflossen. Andererseits sind die Ergebnisse des Zukunftsprozesses in Projekte und Prozesse eingeflossen, etwa "Anfänge im Glauben" in die Arbeit des Fokusprojekts "Familienfreundliche Kirche".

In Zukunft wird es darauf ankommen, die weiterlaufenden Projekte und Prozesse – ebenso wie zusätzlich initiierte Prozesse – weiter zu vernetzen, so dass sie einander inspirieren und unterstützen können.

IV.

Die Kommunikation des Zukunftsprozesses

Um die Themen und Zielsetzungen des Zukunftsprozesses in der gesamten Landeskirche sichtbar und erlebbar zu machen, wurden seit November 2024 die folgenden Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt:

1. Informationsschreiben

Zu Beginn wurde ein umfassendes Informationsschreiben an alle Ebenen der Landeskirche versandt. Es enthielt zentrale Informationen zu den Inhalten und der Schwerpunktsetzung des Zukunftsprozesses sowie Hintergrundwissen zu den bisherigen Entwicklungen und Beschlüssen. Ziel war es, über den aktuellen Stand zu informieren, die zugrunde liegenden Überlegungen nachvollziehbar zu machen und zugleich Orientierung und Impulse für die weiteren Schritte zu geben.

2. Kommunikation in Kirchenkreise und Kirchengemeinden

Das Team Zukunft war in zahlreichen Kirchenkreisen präsent, um den Austausch über

Schwerpunkt und Kernthemen zu fördern und Rückmeldungen aus der Fläche aufzunehmen. Anfang Oktober hatten in 16 Kirchenkreisen bereits Besuche stattgefunden oder waren terminiert.

Das Team gab außerdem in einem Workshop im Rahmen der Online-Veranstaltung "Welcome on Board" Kirchengvorsteher*innen Gelegenheit, sich über den Zukunftsprozess auszutauschen, was wiederum wertvolle Impulse aus der Gemeinderealität ermöglichte.

3. Newsletter

Der Newsletter des Zukunftsprozesses richtet sich an interessierte Personen innerhalb und außerhalb der Landeskirche. Im Rhythmus von vier bis sechs Wochen informiert er über aktuelle Entwicklungen, stellt beispielhafte Projekte vor und gibt Impulse, die zum Nachdenken und Umdenken anregen. Er soll den Geist des Zukunftsprozesses transportieren - ermutigen, inspirieren und Lust machen, Neues zu wagen. Die Rückmeldungen dazu sind durchweg positiv.

V.

Der Zehn-Punkte-Plan

Im Mai 2025 machte sich die Landessynode den 10-Punkte-Plan des Aktenstückes Nr. 104 B zu eigen und beauftragte den GA damit, die darin beschriebenen Prozesse auf den Weg zu bringen. Die folgenden Ausführungen zeigen den Bearbeitungsstand der einzelnen Punkte.

1. Landeskirchliche Schwerpunktsetzung und Kirchenkreis-Konzepte (Punkte 1 und 2 des 10-Punkte-Plans)

In einem Online-Austausch zwischen Mitgliedern des GA und des SPA, Mitarbeitenden des LKA und Vertreter*innen der mittleren Leitungsebene wurden Möglichkeiten ausgelotet, Schwerpunktsetzung und Kirchenkreis-Konzeptionen zu verbinden. Es zeigte sich ein hohes Interesse, diesen Weg zu gehen, aber auch, dass die verbliebene Legislatur nicht ausreicht, um Kriterien zu entwickeln, die über die bloße Beschreibung einer formalen Vorgabe hinausgehen.

Da die Kirchenkreise ihre Konzepte für den nächsten Planungszeitraum voraussichtlich Ende 2027 verabschieden werden, die Vorbereitungen aber schon im Sommer 2026 beginnen, schlägt der GA der nächsten Landessynode vor, diesen Faden in der ersten Jahreshälfte 2026 wieder aufzunehmen und auch hier von Anfang an die mittlere Ebene

zu beteiligen. Parallel müssen die dafür nötigen und möglichen Unterstützungsangebote durch die landeskirchlichen Einrichtungen inkl. des LKA vorbereitet werden.

2. Die Transformation der Einrichtungslandschaft

(Punkte 3 und 4)

Die umfangreiche Landschaft der unselbständigen Einrichtungen und Zuwendungsempfänger der Landeskirche wurde bereits im Frühjahr 2024 auf der Klausurtagung des ASF nach den Funktionen (Kernfunktion, Unterstützungsfunktion, Leitungsfunktion) sortiert und inhaltlich geclustert, um zukünftige Umstrukturierungen vorzubereiten. Die Struktur von 2. folgt dieser Clusterung, wobei zunächst (2.1 bis 2.3) die Cluster beschrieben werden, die intensiv bearbeitet wurden, anschließend (2.4) Cluster, die weniger intensiv im Blick waren oder an anderer Stelle beschrieben werden.

Ziel waren (und sind) die Konzentration von Aufgaben, der Abbau von Doppelstrukturen und die bessere Nutzung von Synergien, um Handlungsfähigkeit zu sichern und Einsparungen zu ermöglichen. Insgesamt ist eine Reduktion von Leitungsstellen und Leitungsgremien (Kuratorien) angestrebt. Zugleich wurde im Prozess deutlich, dass die von den Einrichtungen und Zuwendungsempfängern erbrachten Leistungen – ggf. in reduzierter und/oder veränderter Weise – auch zukünftig notwendig für die Landeskirche sein werden. Daher scheint eine ersatzlose Abwicklung einer oder mehrerer Einrichtungen nicht möglich, allerdings wird zu prüfen sein, ob alle einzelnen Leistungen noch erbracht werden können oder ggf. entfallen müssen.

Für die jeweiligen Bereiche und Cluster ist ein differenzierter Blick nötig; die Einrichtungen unterliegen unterschiedlichen Arbeits- und Finanzierungs-Logiken. Daher sind Strukturen, die für ein Cluster sinnvoll erscheinen, nicht unbedingt auf andere übertragbar. Durch die Clusterbildung werden Strukturen geschaffen, die der 27. Landessynode andere Formen der Steuerung ermöglichen (und auch abverlangen) werden. Während einrichtungsbezogene Synoden-Entscheidungen sich auf ein "weiterbetreiben oder schließen" beschränken müssten, sind die unten skizzierten größeren Cluster (bzw. die daraus entstehenden Zentren) deutlich flexibler. Das erfordert aber auch eine andere Art der Steuerung: Die entstehenden großen Einrichtungen werden voraussichtlich durch eine starke Geschäftsführung geprägt werden – und seitens der Landessynode durch Budgetvorgaben und vor allem auch daran gekoppelte Zielvereinbarungen oder Angebotskataloge gesteuert werden müssen: Welches Budget gibt es – und welche Leistungen (Fortbildungen etc.) sollen daraus erbracht werden?

2.1 Cluster "Aus-/Fort-/Weiterbildung" und "Seelsorge/Beratung"

Der GA schlägt vor, die Einrichtungen bzw. Arbeitsfelder, die aktuell schwerpunktmäßig die Seelsorge/Beratung und die Aus-/Fort-/Weiterbildung kirchlicher Mitarbeitender zur Aufgabe haben, in drei Zentren zu organisieren. Die Struktur der Zentren ist veränderbar, sofern sich aus anderen Prozessen dafür die Notwendigkeit ergeben sollte.

"Zentrum für Aus-, Fort- und Weiterbildung"

Hier werden folgende bisher einzeln operierende Einrichtungen zusammengefasst:

- Pastorkolleg
- Fortbildung in den ersten Amtsjahren
- Arbeitsstelle für Personalberatung und -entwicklung (unter Vermeidung von Doppelungen zum ZfSB)
- Theologisches Studienhaus Göttingen

Dieses Zentrum übernimmt auch die folgenden Aufgaben/Leistungen:

- Homiletisch-liturgisches Grundmodul für Diakon*innen
- Begleitung Quereinstiege
- Gastdienste
- Pfarrverwalter*innen-Ausbildung

Für das *Predigerseminar* ist die Mitfinanzierung durch andere Landeskirchen zu berücksichtigen. Ob es unter Beibehaltung der Mischfinanzierung in das Zentrum integriert werden kann, ist zu prüfen.

Die Gründung des neuen Zentrums ist im Jahr 2027 vorzusehen, ebenso ggf. Eingliederungen in bestehende Zentren. Die Verwaltungsseite ist dabei stets mitzudenken (deshalb ist eine intensive Rückkopplung mit #kirchenverwaltung2030 notwendig).

Zentrum für Gottesdienst und Kirchenmusik

Sein Kern ist das Michaeliskloster Hildesheim mit den bereits bestehenden Arbeitsbereichen. Der besondere Fokus der Arbeit liegt darauf, Gottesdienst und Kirchenmusik zusammenzudenken und entsprechende Angebote vorzuhalten. Eine Doppelstruktur mit Veranstaltungen sowie Aus- und Fortbildungen im Bereich Gottesdienst im ersten Zentrum ist zu vermeiden. Die entsprechenden Schnittstellen sind genau zu betrachten, um auch hier durch Kooperationen etc. Synergien zu ermöglichen. Der Evangelische Chorverband Niedersachsen-Bremen hat sein Büro bereits am

Michaeliskloster, lässt sich aber als Unterverband des Chorverbands der EKD nur schwer voll integrieren.

Zentrum für Seelsorge und Beratung

Das ZfSB bleibt grundsätzlich bestehen, als Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtung für Seelsorge, psychologische Beratung, Supervision und Coaching im kirchlichen Kontext, die Fachberatung für verschiedene Arbeitsfelder der Seelsorge anbietet, Vernetzung, sowie die Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen fördert. Die Arbeit wird allerdings den finanziellen und kontextuellen Rahmenbedingungen angepasst.

Für das *Haus Inspiratio* sind – unter Berücksichtigung der auszubauenden Kooperationen, die ggf. EKD-weit gedacht werden können – drei Modelle denkbar: Selbständigkeit, Integration oder ein An-Institut am ZfSB mit enger inhaltlicher und organisatorischer Abstimmung. Eine Entscheidung kann aufgrund der Kooperationsverhandlungen erst im Laufe des Prozesses (also bis 2027, s. u.) getroffen werden.

Die Zuordnung des *Lektor*innen- und Prädikant*innen-Dienstes* ist an dieser Stelle noch offen zu halten. Er könnte sowohl in das *Zentrum für berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung* als auch in das *Zentrum für Gottesdienst und Kirchenmusik* integriert werden. Schnittstellen bestehen in beide Richtungen. Eine Entscheidung ist im Laufe des Prozesses zu treffen.

Alle drei Zentren haben eine vergleichbare Leitungsstruktur, bestehend aus einer Leitung, einer Stabsstelle (interne) Kommunikation, einem Kuratorium. Es gibt jeweils nur eine Fachzuständigkeit im LKA. Die allgemeine Verwaltung der Zentren ist in einer Verwaltungsstelle der LK zu konzentrieren, zentrumsnahe Verwaltung (Tagungsorganisation) geschieht vor Ort.

Als Standorte werden Loccum (Tagungsstätte und Kloster) und das Michaeliskloster Hildesheim erhalten. Im Verlauf des Jahres 2026 ist durch das LKA zu prüfen, ob weitere Standorte ggf. aufgegeben werden können und ob sich dadurch Kosten reduzieren lassen. Die Landessynode könnte dann während ihrer Herbsttagung 2026 über Standortveränderungen und -schließungen entscheiden.

Bis zum 1. Januar 2027 bzw. der Bildung der o. g. Zentren werden ggf. freiwerdende Leitungsstellen in allen Zentren nicht besetzt. Sonstige Stellen sind bis zum 1. Januar 2027 nur mit besonderer Begründung wiederzubesetzen. Im ersten Halbjahr

2026 erarbeiten die Einrichtungsleitungen in Absprache mit den Fachzuständigen im LKA jeweilige Konzepte inkl. Personaltabelleau, die perspektivisch signifikante Einsparungen, die der Finanzstrategie der Landeskirche entsprechen, im Personalbereich erkennen lassen.

2.2 Cluster "Einrichtungen aus den Bereichen Familien, Kinder, Jugend und Bildung"

Im Rahmen eines partizipativen Prozesses ist unter Aufnahme des Berichtes des LKA (Aktenstück Nr. 17 A), bis hin zu den Ergebnissen des im Auftrag der Landessynode veranstalteten "Denkraums" ein Konzeptentwurf für ein Kompetenzzentrum Junge Menschen, Familien und Bildung entstanden. Es wird darin geprüft, inwiefern Einrichtungen und Handlungsfelder im Bereich Junge Menschen, Familien und Bildung unter der Leitidee des Schwerpunkts "Anfänge im Glauben" neu geordnet, weiterentwickelt, konzentriert und gestärkt werden können. Dies beinhaltet den weiteren Aufbau von Vernetzung und Kommunikation, auch mit anderen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren, die Schaffung einer effizienten Verwaltung und die Ermöglichung unterschiedlicher Formen von Synergien und Zusammenarbeit.

Der Entwurf formuliert zwei Schwerpunkte: (a) die Konzeption, Organisation und Zusammenarbeit für die biografiebegleitende Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, jungen Menschen und Familien, um christliche Bildungsbiografien zu ermöglichen, und (b) den fachlichen Austausch sowie die Fort- und Weiterbildung der beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden im religionspädagogischen Bereich, auch um die multiprofessionellen Perspektiven effektiver zu nutzen.

Für die Struktur eines solchen Zentrums als "ortsübergreifender Campus" gibt es erste Überlegungen. Beteiligt sind zunächst die Verantwortlichen für die Handlungsfelder von Abteilung 4 des LKA sowie das Evangelische Schulwerk, das RPI Loccum und das Landesjugendpfarramt. Es ist beabsichtigt, im Rahmen des weiteren Zukunftsprozesses und der Weiterarbeit im "Denkraum" unter Beteiligung der anderen betroffenen Abteilungen und der Einrichtungen die Konzeption weiter auszuarbeiten.

2.3 Cluster "Tagungsstätten"

Der Campus-Loccum-Prozess (s. o., III.1) hat durch eine externe Detailanalyse zentrale Einsparpotenziale von 30 % identifiziert. Die Untersuchung zeigt, dass Auslastung der Räumlichkeiten und Nutzung der Verpflegungsleistungen zentrale Stell-schrauben sind. Allerdings orientiert sich die Preisgestaltung nicht am Markt, sondern an internen Vorgaben, was eine vollständige Kostendeckung unrealistisch

macht. Zudem wurden strukturelle Herausforderungen aufgedeckt: Unklare Verantwortlichkeiten, ineffiziente Verwaltungsprozesse und Zielkonflikte durch die Dreifachrolle der Kirchlichen Verwaltungsstelle Loccum (Tagungsmanagement, Verwaltung, Kostenkontrolle). In Bezug auf das Predigerseminar wird geprüft, inwieweit auswärtige Vikar*innen (bzw. deren Landeskirchen) kostendeckend an den Ausbildungskosten beteiligt werden können. Erste Maßnahmen wie die Neukalkulation der Tagungsbeiträge (ab 1. Januar 2026) und die Anpassung der Stornobedingungen für mehr Flexibilität und bessere Kapazitätsauslastung sind bereits umgesetzt.

Für die strategische Neuausrichtung der Tagungshäuser sind folgende Punkte zentral:

- Inhaltliche Zielsetzung: Klärung der künftigen Aufgaben und Funktionen der Tagungshäuser und deren Kommunikation nach innen und außen.
- Organisationsform: Prüfung nachhaltiger Träger- und Rechtsformen (z. B. Zentralisierung oder gGmbH).
- Strukturelle Bedarfsanalyse: Entscheidung, welche Kapazitäten tatsächlich benötigt werden und welche Standorte optimiert oder aufgegeben werden sollen.
- Gebäudemanagement: Entwicklung eines einheitlichen Konzepts inklusive Klimaschutzmaßnahmen.

2.4 Weitere Cluster und Einrichtungen

Cluster "Kirche weltweit"

Die im Cluster „Kirche weltweit“ gebündelten Einrichtungen sind am mittleren Prozess "Kirche interkulturell, international und ökumenisch" (s. o., III.4) beteiligt. Durch die Schließung der "Fachhochschule für interkulturelle Theologie" (FIT) in Hermannsburg und die dafür aufgenommene Mitfinanzierung (in deutlich geringerem Umfang) des neu eingerichteten Studiengangs "Interkulturelle Theologie" an der Universität Göttingen wurden bereits Maßnahmen ergriffen, deren deutliche Einspareffekte im Haushalt der kommenden Jahre sichtbar werden.

Cluster "Öffentliche Verantwortung"

Das Zentrum für Gesundheitsethik (ZfG) und die Evangelische Akademie Loccum sind ebenso wie Teile der Evangelischen Agentur einem Cluster "Öffentliche Verantwortung" zuzuordnen. Die Zielrichtungen, Zielgruppen und Methodiken sind jeweils unterschiedlich, trotzdem ist es geboten, Kooperationsmöglichkeiten und Einsparpotentiale auszuloten. Das ZfG befindet sich aktuell in einem intensiven Zukunftsprozess, der voraussichtlich 2026 Ergebnisse zeigen wird. Eine Nähe zu diesem

Cluster hätte auch das Sozialwissenschaftliche Institut (SI), das zwar eine Einrichtung der EKD ist, aber überproportional von der hannoverschen Landeskirche mitfinanziert wird (wovon sie natürlich auch profitiert). Auf EKD-Ebene finden aktuell sowohl Verhandlungen zur Zukunft der Evangelischen Akademien als auch zu einer möglichen Kooperation oder auch Fusion der "Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft" (FEST), des SI und des ZfG statt. Ziel dieser Beratungsprozesse ist es, die institutionelle Stimme der evangelischen Kirche auf zentralen Themenfeldern der Öffentlichen Verantwortung auf Bundesebene zu sichern und die jeweiligen Beiträge der Landeskirchen zu bestimmen.

Cluster "Verwaltung"

Zentrum der Verwaltungstransformation ist der Prozess "#kirchenverwaltung2030" (s. u., 6.)

Die Evangelische Agentur

Die *Evangelische Agentur (EA)* hat in den Jahren 2022 bis 2024 einen tiefgreifenden Weiterentwicklungsprozess durchlaufen. U. a. wurde die Arbeit in 42 Arbeitsfeldern in 11 Themenfeldern neu geordnet und zusammengefasst, die Strukturen der Zusammenarbeit und Leitung neu bestimmt. Die Verwaltung (sie umfasst die Verwaltung der inhaltlichen Arbeit der EA, zugleich aber die Verwaltung sehr vieler unselbstständiger Einrichtungen sowie die Personalwirtschaft vieler privatrechtlich Angestellten der Landeskirche) soll mit anderen Verwaltungsstellen der Landeskirche zusammengefasst werden (vgl. "#kirchenverwaltung2030", siehe 6.). In dieser zentrumsähnlichen Struktur der EA können und müssen die Maßnahmen zum Erreichen der Ziele der Finanzstrategie, unter der Berücksichtigung der landeskirchlichen Schwerpunktsetzung "Anfänge im Glauben" bis zum Jahr 2035 umgesetzt werden (wie in anderen unselbstständigen Einrichtungen/Zentren der Landeskirche auch).

Cluster "Medien- und Öffentlichkeitsarbeit"

Hier ist die Evangelische Medienarbeit (EMA) als landeskirchliche Einrichtung ebenso zu bedenken, wie die zahlreichen Einrichtungen aus diesem Tätigkeitsbereich, an denen die Landeskirche lediglich beteiligt, aber doch wichtige Geldgeberin ist. Vgl. dazu unten 7.

3. Personalstrategie Pastor*innen und Diakon*innen

(Punkt 5)

Die Zahl der Theologiestudierenden verringert sich drastisch, die avisierte Reform des Theologiestudiums wird erst mittelfristig greifen können. Welche Auswirkung sie auf die

Attraktivität des Theologiestudiums haben wird, ist noch offen.

Bis zum Jahr 2035 wird es allein durch die Differenz zwischen Ruheständen und Berufsanfänger*innen in der Landeskirche nur noch ca. 1 000 Pfarrpersonen geben, ein Rückgang um ein Drittel von 2025 aus gerechnet. Bei den Pfarrpersonen wird daher die 30 %ige Kürzungsvorgabe voraussichtlich allein durch die demografische Entwicklung und den Nachwuchsmangel erreicht werden. Insofern wird es in den nächsten Jahren ein wesentlicher Fokus landeskirchlicher Personalplanung sein müssen, trotz notwendiger Stellenkürzungen intensive Nachwuchswerbung zu betreiben.

Allerdings steuert die Landeskirche die Zahl der Pfarrstellen in Kirchenkreisen und Kirchengemeinden in erster Linie indirekt, durch die 30 %ige reale Kürzungsvorgabe (s. u., 5.) für die Gesamtzuweisung. Die Kirchenkreise können also Pfarrstellen ggf. über- oder unterproportional kürzen. Abgesehen von diesen Effekten hat die Landeskirche im Pfarrberuf aktuell mehr Zu- als Abgänge. Die Zugänge kommen über Quereinstiege und aus anderen EKD-Kirchen. Die Pfarrverwalter*innen können eine sinnvolle Ergänzung sein, aber das Konstrukt ist – auch tarifrechtlich – sehr aufwändig. Bei den Diakon*innen ist die Gesamtlage etwas besser, aber auch hier gibt es weniger Studienabsolvent*innen als Stellen durch Ruhestände frei werden. Neben einer klugen Personalstrategie für Hauptamtliche wird es zukünftig eine wichtige Aufgabe sein, auch die Ehrenamtlichen in personalstrategische Überlegungen mit aufzunehmen.

Zur Verrechnung von Pfarrstellen

Hinsichtlich der Pfarrstellenverrechnung kommt es alle sechs Jahre (mit Beginn eines neuen Planungszeitraums) zu Kontroversen, wenn die Verrechnungsbeträge für Pfarrstellen an die aktuelle Kostenentwicklung angepasst werden. Zwar wird diese Anpassung durch die Landeskirche auch durch eine Anpassung der Gesamtzuweisung ausgeglichen, sodass den Kirchenkreisen im Durchschnitt weder Vor- noch Nachteile entstehen. In den Jahren zwischen den Anpassungen sind die Pfarrstellenkosten dadurch allerdings zunehmend falsch dargestellt.

Um die Kosten besser abzubilden und die Planungsprozesse nicht alle sechs Jahre durch dann unerwartete und z.T. drastische Schwankungen zu beeinträchtigen, sollte eine jährliche oder mindestens zweijährliche Fortschreibung der Verrechnungsbeträge (und analog der Gesamtzuweisung) geprüft werden, auch in Bezug auf den notwendigen bürokratischen Aufwand.

4. Berufsbeamtentum und Beihilfe

(Punkt 5)

Die Gliedkirchen der EKD haben das Privileg, als Körperschaften des öffentlichen Rechts anerkannt zu sein und als solche auch Dienstherren für Beamt*innen sein zu dürfen. Historisch ist die Herausbildung des Berufsbeamtentums in der evangelischen Kirche im 19. und 20. Jahrhundert eng mit einer zunehmenden Professionalisierung des Pfarrberufes verknüpft.

Wenn heute der Beamtenstatus für einige oder auch alle Berufsgruppen in Frage gestellt wird, so hat das zuallererst monetäre Gründe. Seit Jahrzehnten werden auch im staatlichen und kommunalen Bereich immer wieder Vergleichsrechnungen aufgestellt, wer denn nun günstiger sei: Angestellte oder Beamte. Die Ergebnisse wechseln – wohl auch abhängig davon, wer die Frage mit welchem Interesse wie genau gestellt hat.

Der ASF hat sich in mehreren Sitzungen intensiv darüber informiert, welche Erkenntnisse andere Landeskirchen aus vergleichbaren Fragestellungen und Gutachten gewonnen haben. Die Erkenntnis: Die Kosten hängen nicht in erster Linie vom Status (verbeamtet oder angestellt) ab – vielmehr ist maßgeblich, wie die Vergütung ausgestaltet ist. Kommt bei den Zahlungsempfängern – über die Lebensarbeitszeit gerechnet, bei identischem Lebenslauf – ein identischer Betrag "auf dem Konto an" (Nettogleichheit), so sind auch die Kosten sehr ähnlich. Mal sind Angestellte geringfügig günstiger, mal Beamte. Dabei müssen im kirchlichen Beamtenrecht nicht zwingend die Regelungen für die Landesbeamt*innen übernommen werden – vielmehr kann es im Rahmen der sog. "Grundsätze des Berufsbeamtenrechts" flexibel ausgestaltet werden. Die Landeskirche hat damit weitgehende Gestaltungsmöglichkeiten, von denen aktuell nur ein kleiner Teil genutzt wird. Künftig könnte z.B. bei Besoldung, Zuschlägen, Zulagen, Ruhegehalt-fähigkeit und Versorgungsbemessung deutlich anders agiert werden als bislang, wenn die Finanzlage dies erfordern sollte. Wenn Beamte aktuell im Vergleich etwas teurer erscheinen, als wenn man vergleichbar eingruppierte Angestellte einsetzen würde, so liegt das also schlicht daran, dass Beamte – aufgrund synodaler Entscheidungen – auch besser bezahlt werden.

Anstelle eines "Systemwechsels" von Beamten zu Angestellten könnte man schlicht die Bezahlung (und Versorgung/Rente!) angleichen. Grundsätzlich bietet das Kirchenbeamtensystem hierfür sogar deutlich mehr Möglichkeiten als ein Angestelltenverhältnis.

Vollkommen andere Fragestellungen ergeben sich bei der Betrachtung der Krankenversicherung (Beihilfe vs. Gesetzliche Krankenversicherung). Das Bild von den privi-

legierten "Privatpatienten" bekommt zunehmend Risse: Aus Kostengründen sind die Beihilfeleistungen schon deutlich eingeschränkt. Trotzdem sind die Kosten für den Dienstherrn kaum kalkulierbar, da moderne Therapien und Behandlungsmöglichkeiten im Einzelfall enorme, kaum prognostizierbare Kosten verursachen können. Für Dienstherrn und Beamte*innen ist die Beihilfeabrechnung (Beihilfeberechtigte müssen ihre Krankheitskosten i.d.R. vorfinanzieren und im Nachgang zur Erstattung einreichen) mit bürokratischem Aufwand verbunden. Beamte müssen darüber hinaus einen Teil ihrer Krankheitskosten privat absichern, da die Beihilfe keine vollständige Abdeckung bietet. Die Kosten dafür sind nicht unbeträchtlich und ihre künftige Entwicklung ungewiss. All das wirkt auf Nachwuchs-Beamte*innen vielfach eher abschreckend. Nicht ohne Grund entscheiden sich etwa die Hälfte der angehenden Pastorinnen und Pastoren für die bereits möglich freiwillige Versicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung.

Die Versorgungslasten (also die Beamtenrente) sind hingegen durch versicherungsmathematisch berechnete Rückstellungen abgedeckt und weitgehend auch tatsächlich mit Vermögen abgesichert. Dies unterscheidet "Kirche" deutlich vom Staat, der über eine solche Absicherung nicht verfügt. Veränderungen am System der Versorgung werden daher nicht für erforderlich gehalten. Anders als bei den Beihilfeleistungen (die fast ausschließlich von der Entwicklung der Krankheitskosten abhängen) sind die Versorgungsleistungen in einem gewissen Rahmen durch den Dienstherrn steuerbar und können vorausberechnet werden.

Einige Landeskirchen denken deutlich in die Richtung, das Berufsbeamtentum abzuschaffen – gleichzeitig sind vor einer praktischen Umsetzung auch dort noch zahlreiche offene Fragen zu klären. Weil in der EKD das Beamtentum vorherrscht, wird eine Landeskirche ohne Neuverbeamtungen zukünftig vielleicht weniger attraktiv sein. Ähnliches gilt für die Verwaltungsbeamte*innen: Ein – häufig vorkommender – Personalaustausch mit Kommunen oder Landesbehörden wird einfacher, wenn auf beiden Seiten zumindest ähnliche Systeme bestehen und für wechselwillige Kandidat*innen nicht mitten im Lebenslauf ein vollständiger "Systemwechsel" nötig ist.

Es spricht vieles dafür, das Berufsbeamtentum weiterhin ausdrücklich als Grundsatz beizubehalten – und gleichzeitig die Option des Angestelltenverhältnisses auszubauen: Eine (Neu-)Verbeamtung ist aus wirtschaftlichen Gründen nur bis zu einem gewissen Höchstalter (aktuell i.d.R. 40 Jahre) sinnvoll, da z.B. auch die Kosten der Versorgung vom Dienstherrn im Laufe des Beamtenverhältnisses langsam "angespart" werden. Die Kirche wird aber aufgrund des Nachwuchsmangels zunehmend auf ältere Quereinsteiger*innen in den Pfarrdienst angewiesen sein.

Bislang wird vielfach das, was für verbeamtete Pastor*innen gilt, einfach auf Angestellte übertragen. Hierbei bestehen aber Grenzen: Während es z.B. für Beamte eine lange Tradition der Dienstwohnungspflicht gibt, lässt sich das in privatrechtlichen Anstellungsverhältnissen kaum vertreten (Eingriff in ein Grundrecht!). Eine klare Weiterentwicklung der Regelungen für privatrechtliche Dienstverhältnisse sollte daher künftig angestrebt – und entsprechende Regelungen für eine Revision des Pfarrdienstgesetzes der EKD angeregt werden.

Die "Dienstherrenfähigkeit" (die Berechtigung, Beamte zu beschäftigen) sollte nicht vor- schnell aufgegeben werden. Vielmehr sollte die Landeskirche künftig die bestehenden Gestaltungsspielräume bei der Ausgestaltung der Besoldung deutlich bewusster nutzen und zwischen der Attraktivität der Besoldung und der notwendigen Kostendisziplin noch bewusster abwägen, als das bislang schon passiert, und sich, wenn nötig, auch weniger an der Besoldung des Landes Niedersachsen orientieren als bislang.

Für neubegründete Dienstverhältnisse sollte die Krankenversicherung ausschließlich über die gesetzliche Krankenversicherung erfolgen. Damit liefere das bestehende Beihilfesystem langsam aus, weil es für bestehende Dienstverhältnisse beibehalten werden müsste.

5. Finanzstrategie

(Punkt 6)

Die Landeskirche steht vor einer tiefgreifenden finanziellen Neuorientierung. Rückläufige Mitgliedszahlen, steigende Versorgungs- und Beihilfeverpflichtungen sowie demografische Verschiebungen führen zu einer strukturellen Belastung der Haushalte. Ziel der Finanzstrategie ist die Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit bei gleichzeitiger Wahrung der kirchlichen Kernaufgaben.

Auf Basis der vorliegenden Analysen wird ein Konsolidierungsbedarf von ca. 30 % über einen Zeitraum von zehn Jahren bis zum Jahr 2035 angenommen. Diese Zielgröße resultiert aus dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren:

- ein prognostizierter Einnahmenrückgang von rund 10 % infolge sinkender Kirchensteueraufkommen,
- eine Kostensteigerung um etwa 20 % durch Inflation und Preisentwicklung,
- zusätzliche, bislang nicht quantifizierte Risikofaktoren wie überproportionale Personal- und Beihilfekosten, demografische Effekte und neue Aufgabenfelder (z. B. Klimaneutralität, Digitalisierung).

Die Finanzstrategie zielt darauf, den erforderlichen Anpassungsprozess gestuft, planbar und auf Prioritäten gestützt zu gestalten. Zentrale Hebel sind:

- Die schrittweise Haushaltsreduktion entsprechend einer realen Kürzung von ca. 30 %, ohne die Handlungsfähigkeit der Kernaufgaben zu gefährden,
- der Aufbau einheitlicher Kostenrechnungssysteme für die Einrichtungen zur transparenten Bewertung von Gebäude-, Betriebs- und Personalkosten,
- der Ausbau von Rückstellungen und Risikoabsicherungen insbesondere im Bereich der Beihilfe,
- die laufende Hochrechnung der Versorgungskosten,
- die digitale Transformation als Effizienz- und Kompensationsinstrument sinkender Einnahmen,
- eine transparente Prioritätensetzung zur Lenkung begrenzter Ressourcen auf kirchlich unverzichtbare Aufgaben,
- eine noch stärkere Nutzung der Möglichkeiten, neue Einnahmen zu akquirieren, etwa durch Fundraising, Kooperationen, Vermietungen und Verpachtungen etc.

Die Finanzstrategie schafft damit den Orientierungsrahmen für eine verantwortete Haushaltsführung. Sie basiert auf einer künftigen Prioritätensetzung aufgrund gesamtstrategischer Entscheidungen.

6. Verwaltung

(Punkt 7)

"#kirchenverwaltung2030"

Der Prozess "#kirchenverwaltung2030" ist ein zentraler Bestandteil des Zukunftsprozesses. Er verfolgt das Ziel, kirchliche Verwaltung grundlegend zu modernisieren und zukunftsfähig aufzustellen – auf allen Ebenen. Dabei geht es nicht allein um organisatorische Veränderungen, sondern um die grundsätzliche Frage, wie Verwaltung dazu beitragen kann, dass Kirche auch in einer sich wandelnden Gesellschaft handlungsfähig, verlässlich und wirksam bleibt. Verwaltung ist kein Selbstzweck, sondern tragendes Fundament kirchlichen Handelns.

Im Mittelpunkt des Prozesses stehen die Vereinfachung und Verschlinkung von Abläufen, die Nutzung digitaler Möglichkeiten, klarere Zuständigkeiten und eine ausgewogene Balance zwischen zentraler Steuerung und lokaler Eigenständigkeit. Ziel ist eine Verwaltung, die effizienter, transparenter und näher an den Bedürfnissen der Menschen und Mitarbeitenden arbeitet – und dabei die knapper werdenden personellen und finan-

ziellen Ressourcen verantwortungsvoll einsetzt. Der Kirchenverwaltungsprozess will auch einen Kulturwandel anstoßen: hin zu einer lernenden, vernetzten und service-orientierten Verwaltung, die die kirchliche Arbeit stärkt und entlastet.

Getragen wird der Prozess von einer Steuerungsgruppe, in der Vertreterinnen und Vertreter des LKA, der Landessynode, der Kirchenkreise, der Mitarbeitervertretung und des Teams Zukunft zusammenarbeiten. Sie legt Schwerpunkte fest und koordiniert die verschiedenen Arbeitsstränge. Ein Projektteam bearbeitet die konkreten Themen und Teilprojekte.

Im Landeskirchenamt wurden bereits mehrere eng mit dem Kirchenverwaltungsprozess verknüpfte Projekte gestartet. Dazu gehören die Entwicklung von Standards in der Personalverwaltung, die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) in der gesamten Landeskirche, die Umsetzung des Klimaschutzgesetzes sowie Überlegungen zur Ausrichtung der Verwaltungs- und IT-Strategie – wichtige Bausteine auf dem Weg zu einer modernen, digitalen und vernetzten Verwaltung. Zudem wurde eine Befragung der scheidenden Kirchenvorstände durchgeführt, um Erfahrungen, Einschätzungen und Rückmeldungen aus der Fläche zu sammeln. Die Ergebnisse fließen in die laufende Arbeit des Prozesses ein und stärken die Perspektiven der ehrenamtlich Verantwortlichen.

In einem nächsten Schritt geht es nun darum, alle wesentlichen Verwaltungsprozesse systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu optimieren. Dies betrifft sowohl die horizontale Ebene als auch die vertikale Ebene, also die Schnittstellen zwischen Landeskirchenamt, Kirchenkreisen und Kirchengemeinden. Im September 2025 hat die externe Beratungsfirma ihre Arbeit aufgenommen.

Der Beratungsprozess folgt einem mehrstufigen Vorgehen, das von der Auftragsklärung und Initialisierung über Kick-off und Analysephase bis hin zu Optimierungsvorschlägen, Handlungsempfehlungen und Dokumentation reicht. Dabei liegt der Schwerpunkt auf lösungsorientiertem Arbeiten und der Einführung standardisierter Instrumente, die langfristig zu einer messbaren Effizienzsteigerung führen. Der zugrunde liegende Beratungsansatz kombiniert systemische und strukturierte Methoden der Organisationsentwicklung. Er zielt auf eine Verwaltung, die ökonomisch tragfähig, operativ wirksam und strategisch anschlussfähig ist.

Die inhaltlichen Schwerpunkte von "#kirchenverwaltung2030" lassen sich auf vier zentrale Handlungsfelder verdichten: Doppelstrukturen abbauen, Effizienz und Transparenz steigern, Mitarbeitendenzufriedenheit erhöhen, Kosten und Verwaltungsaufwand sen-

ken. So wird der Prozess zu einem Instrument, das Ressourcen bündelt, Entscheidungswege vereinfacht und den Auftrag der Kirche im 21. Jahrhundert effizient unterstützt.

Digitale Transformation

Um der digitalen und organisatorischen Weiterentwicklung der Landeskirche den nötigen Fokus zu verleihen, wurde zum 1. August 2025 im LKA eine neue Fachabteilung für IT, Strategie und Organisation mit zwei Schwerpunktreferaten ins Leben gerufen. Diese neue Fachabteilung ist direkt beim Präsidenten in Abteilung 1 angesiedelt und integriert das ehemalige Referat 64 des Landeskirchenamtes mit seinen Themen und Mitarbeitenden. Neben einer neu geschaffenen Leitungsposition umfasst die Fachabteilung jetzt die Referate 01 (Digitalisierung und Organisation) und 02 (Informationstechnologie). Damit wird das Ziel verfolgt, die strategischen Perspektiven der Expertenteams in den Bereichen Organisationsentwicklung, Digitalisierung, IT und Informationssicherheit zu bündeln sowie Veränderungsprozesse nachhaltig, kulturell anschlussfähig und technologisch fundiert zu gestalten. Das bildet die Grundlage für die digitale Transformation.

Weitere Prozesse

Zeitgleich laufen zwei weitere extern begleitete Prozesse, die voraussichtlich zum Jahreswechsel 2025/26 zu einem Abschluss kommen werden: Zunächst ein Raumnutzungsprozess, der den Raumbedarf der landeskirchlichen Verwaltung auch unter Einbeziehung der Aspekte Teilzeit, Homeoffice etc. und nach Erhebung der Bedarfe der aktuell dort Arbeitenden ermitteln soll. Daraus soll ein Raumnutzungskonzept stehen, das einerseits die zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten optimal ausnutzt (bis hin zur anderweitigen Nutzung nicht gebrauchter Räumlichkeiten) und andererseits die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht.

Außerdem läuft aktuell ein Prozess zur Optimierung der Bauverwaltung für die landeskirchlichen Gebäude. Er betrifft die Immobilien, die die Landeskirche entweder besitzt oder angemietet hat und muss verschränkt werden mit dem Prozess "#kirchenverwaltung2030" ebenso wie mit dem "Campus-Loccum-Prozess" (s. III.1) und der AG Tagungsstätten (s. V.2.3).

7. Gebäude und Klimaschutz

(Punkt 8)

Die Planungen und Überlegungen zu Gebäudemanagement und Klimaschutz richten sich grundsätzlich an vier Zielen aus, die zum Teil voneinander abhängig sind und zum Teil in Konflikt miteinander liegen:

- Bedarfsgerechter Gebäudebestand für die kirchliche Arbeit,

- Kostenreduktion der kirchlichen Mittel um mindestens 30 %,
- Vorgaben des Klimaschutzgesetzes,
- Schwerpunktsetzung des Zukunftsprozesses

Die Steuerungsmöglichkeiten der Landessynode im Blick auf diese Ziele für den Gesamtbestand an kirchlichen Gebäuden sind begrenzt, weil die Entscheidungen eher in die Zuständigkeit der Kirchenkreise fallen und jeweils im Einzelfall getroffen werden müssen. Das betrifft vor allem die Abwägung von Handlungsoptionen im Blick auf einzelne Gebäude. Grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis von inhaltlicher oder reduzierter Instandsetzung von Bestandsgebäuden und den Denkmalschutzpflichten des Loccumer Vertrages sollten gleichwohl im Jahr 2026 erfolgen.

Die Landessynode kann entscheiden, dass alle Überlegungen zum Gebäudemanagement die landeskirchliche Schwerpunktsetzung zu berücksichtigen haben. In die Gebäudebedarfsplanung sind dann Kriterien aufzunehmen, die auf die Schwerpunktsetzung Bezug nehmen (etwa eine besondere Funktion für "Anfänge im Glauben" oder im Sozialraum), sodass Gebäude nicht unabhängig davon entwickelt oder renoviert werden können. Eine sozialräumliche Nutzung ist mitzubedenken; besonderes Augenmerk ist darauf zu richten, welche Anforderungen durch die Schwerpunktsetzung entstehen (Barrierefreiheit; Überlegungen zur Multifunktionalität von Räumen etc.). Inhaltliche Schwerpunktsetzung bedeutet auch, dass spezialisierte Gebäude zu priorisieren sind, was eine teilweise Abkehr von Multifunktions-Gemeindehäusern und Räumen bedeutet, weg vom "ein Gebäude für alles", hin zu professionalisierten und spezialisierten Räumlichkeiten.

Begonnen werden muss mit der Festlegung des Bedarfs an Gebäuden und Räumen in den Kirchenkreisen auf möglichst vollständiger Datenbasis und bei sich verändernden Rahmenbedingungen. Die Kriterien dafür, dass ein Gebäude im Eigentum der Kirche verbleibt, legt jeder Kirchenkreis fest. Hierbei ist die Grundsatzentscheidung zu treffen, ob historisch bedeutsame Gebäude einen Vorrang haben oder eine strikte Orientierung am Bedarf erfolgt. Der Umgang mit Gebäuden, die nicht oder nur unter (zu) hohem finanziellen Aufwand zu erhalten sind, ist zu klären. Weitere Klärungen erfolgen im Blick auf die Klimaneutralität im Gebäudebestand: Kosten, Finanzierung, notwendige Maßnahmen. Dabei zu berücksichtigen ist die Frage, mit wie vielen Gebäuden Klimaneutralität in diesem Bereich erreicht bzw. erhalten werden kann.

Hinsichtlich des Denkmalschutzes sind die Geltung des Loccumer Vertrages, staatliche und kirchliche Vorgaben (RechtsVOBau, DBBau), ggf. Initiativen zur Lockerung ["redu-

zierte Instandsetzung" in Abstimmung mit staatlicher Denkmalpflege (vgl. Rundverfügung K 5/2023)] zu prüfen.

Schließlich ist zwischen Bedarf und Kostenreduktion zu priorisieren. Wenn in einer Region stark renovierungsbedürftige Gebäude für die zukünftige Arbeit von ihrer Größe, ihrem Zuschnitt etc. her offensichtlich besser geeignet sind als die besser erhaltenen Gebäude der Nachbargemeinde, muss individuell eine Entscheidung getroffen werden, wie hier verfahren wird. Für diese Kriterien und Entscheidungen kann die Landessynode keine Vorgaben machen, sie fallen in die Verantwortung der Kirchenkreise.

Wenn es Veränderungsbedarf am Gebäudebestand gibt, tritt ein Stufenplan in Kraft:

- o Umnutzung/Nachnutzung möglich? (Beschleunigung der Prozesse?)
- o Entwicklung von Immobilien für den Markt (Wer macht es? Immobiliengesellschaften?)
- o Abgabe (Verkauf)
 - Genehmigungsvorbehalte/Vereinfachung von Verkäufen
 - Grundsatzentscheidung: Wie gewünscht ist der Verkauf kirchlicher Gebäude?
 - Verwendung der Verkaufserlöse
 - Zuständigkeiten klären (Landeskirche, Kirchenkreis, Gemeinde)

Grundlinien eines Konzepts zur Unterstützung der Kirchenkreise bei der Reduktion der Instandhaltungskosten, weitere Klärungen zum Denkmalschutz sowie ein Gebäudemanagementplan für landeskirchliche Gebäude sind lt. Aktenstück Nr. 104 B zur Novembersynode 2026 vorzulegen.

Ein Spezialaspekt: Dienstwohnungen

Wichtige Fragen sind zu klären: Geht es nur um die Dienstwohnungspflicht oder auch um ein Dienstwohnungsrecht (als Ergänzung oder Ersatz)?

Sollen Dienstwohnungsrecht und -pflicht modifiziert werden? Soll es ein Dienstwohnungsrecht für andere Berufe, für Pfarrstellen mit oder ohne Dienstwohnungspflicht geben (vgl. Landeskirche Bayern)?

Nach einer ersten juristischen Einschätzung ist eine Dienstwohnungspflicht nur bei einer grundsätzlichen Beibehaltung des Berufsbeamtentums umsetzbar. Insofern gehen die folgenden Ausführungen davon aus, dass das Berufsbeamtentum für Pfarrpersonen grundsätzlich bleibt (s. o., 4).

Wenn von "Dienstwohnungspflicht" gesprochen wird, werden bisweilen zwei rechtlich getrennte Aspekte vermischt: *Residenzpflicht* und *Dienstwohnungspflicht*. Beide finden sich in § 38 Pfarrdienstgesetz der EKD.

a) *Residenzpflicht* – "Gemeindepfarrerinnen und Gemeindepfarrer sind verpflichtet, am Dienstsitz zu wohnen." (§ 38 Absatz 1 Satz 1 PfdG-EKD) Der Begriff "Dienstsitz" meint dabei in der "traditionellen" Auslegung eine Wohnung im Gebiet der jeweils von der Pfarrperson versorgten Parochie. Der Begriff der Residenzpflicht entwickelt sich weiter, sodass diese heute bisweilen aufgabenabhängig durch eine Wohnortwahl innerhalb größerer kirchlicher Organisationseinheiten (Region oder sogar Kirchenkreis) als erfüllt angesehen wird. Über die Wohnungsart (Dienstwohnung, selbst angemietete Mietwohnung, Wohnungseigentum, etc.) ist damit nichts ausgesagt.

b) *Dienstwohnungspflicht* – "Eine für sie bestimmte Dienstwohnung haben sie zu beziehen." (§ 38 Absatz 1 Satz 2 PfdG-EKD). Erst hierbei handelt es sich um die Pflicht, eine vom Dienstherrn bereitgehaltene Dienstwohnung zu beziehen.

Von beiden Pflichten können unabhängig voneinander im Ausnahmefall Befreiungen erteilt werden. Allerdings: Eine Dienstwohnung, die nicht gleichzeitig die Residenzpflicht erfüllt, ist schwer denkbar. Wenn im Folgenden von Dienstwohnungspflicht die Rede ist, meint dies die Zuweisung einer spezifischen Wohnung, durch die auch die Residenzpflicht erfüllt wird.

Es kann die Arbeitsattraktivität fördern, wenn es Dienstwohnungen gibt, gerade bei schwierigem Wohnungsmarkt. In Ensemblelagen ist die Dienstwohnung überdies oft Teil der kirchlichen Tradition. Gleichzeitig ist die Dienstwohnungspflicht bei zunehmender Diversität der Lebensverhältnisse für Kirchenkreise und -gemeinden immer schwerer zu organisieren und bindet oft ehren- und hauptamtliche Ressourcen, die an ihre Grenzen stoßen.

Letztendlich ist über die Dienstwohnungspflicht in der 26. Landessynode nicht mehr zu entscheiden. Damit die 27. Landessynode sich zeitnah mit dem Thema befassen kann, sollte es aber einen Prüfauftrag an das Landeskirchenamt geben.

Umzugskosten

Bislang werden diese im vollen Umfang durch die Landeskirche getragen, es müssen von den Dienstwohnungsverpflichteten mehrere Angebote eingeholt und letztendlich das wirtschaftlichste gewählt werden. Eine Umstellung auf eine Pauschale (Festbetrag je Umzug) würde hierbei den Dienstwohnungsverpflichteten eine deutlich größere Freiheit bei der Wahl des Umzugsunternehmens lassen und gleichzeitig die Landeskirche

von Kosten einzelner Umzüge entlasten, die aus Gründen der privaten Lebensführung deutlicher höher geraten als üblich (Umzug großer privater Bibliotheken oder von speziellem Hobby-Equipment). Sinnvoll wäre ein Prüfauftrag, ob eine Pauschale oder eine Deckelung der Kostenerstattung sinnvoller ist, die bisherige Praxis wird für unzulänglich gehalten.

8. Kommunikation und Medien

(Punkt 9)

Für den umfassenden Weiterentwicklungsprozess der Medienlandschaft in der Landeskirche Hannovers werden folgende Zielsetzungen definiert:

- Transparenz herstellen: Entwicklung einer umfassenden Übersicht über die kirchliche Medienlandschaft.
- Trends wahrnehmen: Realistische Analyse der Entwicklungen in Mediennutzung, Medienpolitik und Kosten.
- Zukunftsfähigkeit prüfen: Überprüfung der bisherigen Ausrichtung der unterschiedlichen Akteure.
- Kooperation stärken: Auslotung von Möglichkeiten für überregionale, EKD-weite und ökumenische Zusammenarbeit.
- Strukturen sichern: Identifikation und Umsetzung tragfähiger und finanzierbarer Modelle für die kommenden Jahre.

Als erster Schritt wurde bereits eine strukturierte Übersicht der bestehenden Medienlandschaft erstellt. Sie differenziert Zugehörigkeiten, Funktionen, Finanzströme, genutzte Kanäle und inhaltliche Ausrichtungen (Verkündigung, journalistische Arbeit, Öffentlichkeitsarbeit, etc.). Damit liegt erstmals ein Gesamtbild vor, das Transparenz schafft und die Vielfalt der Akteure und Kooperationen mit anderen Landes- und Freikirchen sichtbar macht. Im nächsten Schritt wird diese Übersicht durch Kennzahlen ergänzt: finanzielle Aufwendungen ebenso wie Reichweiten und Wirkungen (Hörer-, Zuschauer- und Klickzahlen, Abonnements u.a.). So entsteht eine belastbare Datengrundlage, auf deren Basis Szenarien entwickelt werden können. Der weitere Prozess ist partizipativ anzulegen: Für einen solchen Beteiligungs- und Weiterentwicklungsprozess sind die Leitungsgremien der Medienorganisationen zu gewinnen, in denen die Landeskirche mit anderen Landes- und Freikirchen und auch mit dem Gemeinschaftswerk Evangelische Publizistik (GEP) verbunden sind. Ein Prozessplan ist gemeinsam mit diesen Kirchen und den Leitungsgremien zu entwickeln. Eine Kick-Off-Veranstaltung im zweiten Halbjahr 2026 könnte den zentralen Auftakt bilden. Gemeinsam mit Vertretern aller Akteure sollen die aktuelle Lage vergegenwärtigt, Ziele für eine zukunftsfähige

Medienarbeit formuliert, der Umgang mit finanziellen Veränderungen beraten und ein klarer Fahrplan mit Meilensteinen und Verantwortlichkeiten erarbeitet werden.

Ein Zwischenbericht ist für die Novembertagung 2026 vorgesehen, ein abschließendes Konzept wird für Ende 2027 angestrebt.

9. Leistungsstrukturen

(Punkt 10)

In Bezug auf die künftige Struktur und Funktion der Sprengel hat die 26. Landessynode während ihrer XII. Tagung einen Ausschuss nach Artikel 44 KVerf eingerichtet, der inzwischen seine Arbeit aufgenommen hat.

Das Kolleg des Landeskirchenamtes befindet sich aktuell in einer Diskussion über eine zukunftsweisende Struktur, nach der sowohl die Sparvorgabe von 30 % bis zum Jahr 2035 eingehalten, als auch die Aufgabenerfüllung des LKA gewährleistet werden kann.

VI.

Vorschlag für eine künftige Struktur des Zukunftsprozesses

Mit dem Ende der Amtszeit der 26. Landessynode endet auch die Amtszeit der drei Zukunftsausschüsse. Die Verträge der Mitarbeitenden im Team Zukunft sind so befristet, dass sie ca. 2 Jahre in die Amtsperiode der 27. Landessynode hineinlaufen (sie enden zwischen September 2027 und Januar 2028). Dadurch ist der Wissenstransfer in die neue Landessynode ebenso wie die Geschäftsführung einer neuen Struktur sichergestellt.

Die Zielformulierungen für den aktuellen Zukunftsprozess waren im Rahmen der Neuaufstellung bewusst allgemein gehalten, um Konkretionen im Prozess entwickeln zu können, um keine übersteigerten Erwartungen zu wecken und dem nunmehr sehr begrenzten Zeitrahmen Rechnung zu tragen (vgl. Aktenstück Nr. 25 E). Die zukünftige Strukturierung sollte die Ziele des Prozesses möglichst weiter konkretisieren. Dabei ist vor allem das Verhältnis inhaltlicher Überlegungen (Schwerpunkt und Kernthemen) zu den infrastrukturellen Maßnahmen (10-Punkte-Plan) klar zu benennen, sodass auf dieser Grundlage inhaltliche Akzentverschiebungen und begründete Priorisierungen möglich werden. Für die Umsetzung der Prozesse auf den unterschiedlichen Ebenen ist jeweils die Ressourcenfrage zu bedenken. Aktuell kommt diese Aufgabe für die allermeisten Ehren- und Hauptamtlichen on top. Zeit und finanzielle Mittel müssen für diese Transformationsarbeit bereitgestellt werden.

Vorgeschlagen wird, dass die 27. Landessynode zeitlich begrenzt bis zum 31. Dezember 2028 (Ende des Planungszeitraums) einen Zukunftsausschuss (Arbeitstitel, im Folgenden: ZA) einsetzt. Dieser löst die gleichzeitige Existenz dreier Ausschüsse ab, um Reibungsverluste zu vermeiden. Die zeitliche Befristung verhindert, dass eine konkrete Ausschussstruktur auf Dauer gestellt wird.

Wesentliche Aufgaben des Ausschusses wären:

- **Steuerung der Reformen.** Der ZA trägt die Gesamtverantwortung für die Umsetzung des 10-Punkte-Plans, die Implementierung des Schwerpunkts nebst Kernthemen, sowie weitere Reformmaßnahmen. Er entscheidet über die vom TZ und dem*r jeweiligen Verantwortlichen vorgelegten Vorschläge und gibt die Richtung für die Weiterarbeit vor.
- **Transformationsfähigkeit der Landeskirche:** Der Ausschuss entwickelt Vorschläge, wie das Thema "Transformation" dauerhaft in die Strukturen der Landeskirche eingebunden werden kann.
- **Inhaltliche (Schwerpunkt-)Arbeit:** Der Ausschuss stellt sicher, dass die Schwerpunktsetzung inhaltlich vertieft und strukturell in die Prozesse einbezogen wird. Die inhaltliche Arbeit darf nicht als zweitrangig wahrgenommen werden.

Der Ausschuss sollte als gemeinsamer Ausschuss aller kirchenleitenden Organe nach Artikel 44 KVerf gebildet werden, ergänzt um die mittlere Leitungsebene, um stärker als bisher die Vernetzung in die Kirchenkreise sicherzustellen. Es ist anzustreben, dass der Ausschuss geschlechtergerecht besetzt ist und einen angemessenen Anteil von Ehrenamtlichen aufweist. Er muss sich als Arbeitsgremium verstehen, neben den Ausschusssitzungen sind unbedingt Fachtage, Klausurtage etc. vorzusehen. Daher ist der hohe Arbeitsaufwand an mögliche Mitglieder schon im Vorfeld der Ausschussbildung zu kommunizieren.

Um situationsgemäß, flexibel und agil agieren zu können, sollten die Arbeitsformen so gewählt werden, dass Personen aus dem Ausschuss die Zuständigkeit für bestimmte Themen auch mit Personen, die nicht Ausschussmitglieder sind, teilen können (Tandems, Arbeitsgruppen o. ä.). Diese Art der Vernetzung mit Personen, die nicht aufgrund ihrer Ausschuss-Zugehörigkeit, sondern aufgrund ihrer fachlichen Expertise hinzugezogen werden, stellt sicher, dass im Sinne der jeweiligen Fragestellung die bestmögliche Lösung erreicht werden kann. Außerdem sichert ein solches Vorgehen die Partizipation von Beteiligten und Fachleuten, was der Zielsetzung des Zukunftsprozesses entspricht.

Die weitere inhaltliche Bearbeitung des Schwerpunkts und der Kernthemen ist durch den Ausschuss sicherzustellen, ggf. durch die Beteiligung weiterer Personen und Arbeits-

gruppen. Der ZA entscheidet über Ausgaben aus den Zukunftsmitteln ab einer Höhe von 5 000 Euro. Die Erstattung kleinerer Beträge wird (wie schon in Aktenstück Nr. 25 E vorgesehen) vom Referat 24 verantwortet, dem ZA wird berichtet. Zu bedenken ist die Frage, inwiefern eine externe Begleitung des Prozesses oder bestimmter Teile des Prozesses sinnvoll sein kann.

Für alle Beteiligten des Zukunftsprozesses sollte eine Rollenklärung im Gesamtprozess erfolgen. Dazu gehört auch, dass die Rollenbeschreibung des Teams Zukunft präzisiert wird, z. B. in folgendem Sinne:

- **Koordination:** Das TZ sorgt dafür, dass die mittleren Prozesse mit dem Zukunftsprozess der Landeskirche miteinander abgestimmt sind.
- **Organisation:** Es übernimmt die Geschäftsführung des ZA, und damit die Protokollführung, Terminfindung und interne Kommunikation. Ebenso unterstützt das TZ Arbeitsgruppen bei organisatorischen Fragen.
- **Vernetzung und Kommunikation**
Das TZ ist die kommunikative Schnittstelle im Zukunftsprozess. Es übersetzt komplexe Planungen in verständliche Botschaften und gewährleistet den Informationsfluss zwischen Landessynode, LKA, Bischofsrat, Kirchenkreisen und Kirchengemeinden. Es identifiziert Querschnittsthemen, vernetzt innovative Projekte und Multiplikator*innen und integriert diese in den Gesamtprozess. So sorgt es dafür, dass unterschiedliche Ebenen und Akteur*innen gemeinsam an der Zukunft der Landeskirche arbeiten.
- **Inhaltliche Expertise und Verantwortungsgrenzen:** Das TZ stellt sicher, dass benötigte Informationen, kirchenentwicklerische Erkenntnisse usw. in den Zukunftsprozess eingebracht werden, trägt aber keine Verantwortung für die Ergebnisse der Ausschüsse und Arbeitsgruppen.
- **Unterstützung der Reformarbeit:** Das TZ begleitet die Umsetzung der Maßnahmen aus dem 10-Punkte-Plan praktisch. Es sorgt dafür, dass Prozesse vorankommen, unterstützt die Verantwortlichen ("Player") in den Reformfeldern und legt die Ergebnisse dem ZA vor.
- **Wissenstransfer:** Das TZ stellt sicher, dass alle Erfahrungen und Ergebnisse aus der 26. Landessynode in die nächste Landessynode übergehen und dort genutzt werden können.

Das Team Zukunft ist personell wie bisher an Referat 24 ("Kirchenentwicklung und Visitation") im Landeskirchenamt angebunden. Der Zukunftsausschuss muss entscheiden, ob die Zeit zwischen dem jeweiligen Vertragsende der Mitarbeitenden im TZ und dem Ende

des Planungszeitraums (zwischen 10 und 15 Monaten) durch eine entsprechende Verlängerung der Verträge überbrückt werden soll.

Entscheidende Gelingensbedingung für die Umsetzung der verschiedenen Planungsschritte des Prozesses ist, dass alle kirchenleitenden Organe und Personen den Zukunftsprozess zur Priorität machen. Belange des Zukunftsprozesses müssen noch stärker als bisher vorrangig bearbeitet und entschieden werden, weil ansonsten die geplanten Zieldaten nicht erreicht werden können.

Angestrebt werden sollte, dass der ZA schon während der Februartagung 2026 gebildet wird. Die Zeit bis dahin dient der weiteren Umsetzung der Beschlüsse, die bis November 2025 getroffen wurden. Die AGs, Steuerungsgruppen etc., die damit befasst sind, können in dieser Zeit weiterarbeiten; das TZ koordiniert in gewohnter Weise die Prozesse. Eine weitere institutionelle Absicherung über bestehende Strukturen hinaus (LSA, Kolleg, LB etc.) scheint nicht nötig. Wegen der komplexen Aufgabenstellung des ZA und der Tragweite des Zukunftsprozesses ist es unabdingbar, dass die Vorstellung der Arbeit des ZA in inhaltlicher, organisatorischer und zeitlicher Hinsicht auf der konstituierenden Sitzung der 27. Landessynode ausführlich erfolgt, damit an der Mitarbeit Interessierte eine begründete Entscheidung treffen können.

Der neu eingesetzte Ausschuss wird zunächst die Zeitschiene und die Kommunikationswege zu bedenken haben. Finanzkalkulation und Personalbedarf für das TZ sind spätestens zur Herbstsynode 2026 vorzulegen.

VII. Anträge

Der Grundsätzeausschuss stellt folgende Anträge:

Die Landessynode wolle beschließen:

1. *Die Landessynode nimmt den Bericht des Grundsätzeausschusses betr. Stand des Zukunftsprozesses in der hannoverschen Landeskirche (Aktenstück Nr. 104 C) zustimmend zur Kenntnis.*
2. *Der Grundsätzeausschuss wird gebeten, "Anfänge im Glauben" als Schwerpunkt sowie – nachgeordnet – "Seele stärken" und "Sozialraumorientierung" als Kernpunkte zukünftiger kirchlicher Arbeit bis zum Ende der Legislaturperiode inhaltlich zu vertiefen und zu konkretisieren. Der Landessynodalausschuss wird gebeten, der 27. Landessynode dieses Aktenstück und die Vorschläge für eine kontinuierliche inhaltliche Weiterarbeit an diesen inhaltlichen Fokussierungen weiterzureichen.*

3. *Die Landessynode beschließt, dass alle Planungen der kirchlichen Arbeit in der Landeskirche und in den Kirchenkreisen unter der Voraussetzung vorzunehmen sind, dass zur Finanzierung der kirchlichen Arbeit im Zeitraum der Jahre 2025 bis 2035 ca. 30 % weniger Finanzmittel zur Verfügung stehen.*
4. *Das Landeskirchenamt wird gebeten, die Kommunikation des Zukunftsprozesses – insbesondere in inhaltlicher Hinsicht – weiterzuführen, um eine möglichst flächendeckende Information der Mitarbeitenden in der Landeskirche zu gewährleisten sowie die Beratung und konkrete Anwendung in den jeweiligen Handlungsfeldern anzuregen.*
5. *Die Landessynode stimmt dem vorgelegten Prozessplan für die landeskirchlichen Einrichtungen der Cluster "Aus-, Fort- und Weiterbildung" sowie "Seelsorge und Beratung" zu, der die Strukturierung der Einrichtungen in drei Zentren im Jahr 2027 vorsieht.*
6. *Die Landessynode stimmt den vorgelegten Plänen zur Strukturentwicklung der weiteren Einrichtungen der Landeskirche zu und beauftragt das Landeskirchenamt, deren Umsetzung und Weiterentwicklung im Zusammenwirken mit den Ausschüssen der 27. Landessynode sicherzustellen.*
7. *Das Landeskirchenamt wird gebeten, bis zum 1. Januar 2027 eine Personalstrategie zu entwickeln, die das Haupt- und Ehrenamt integrativ berücksichtigt.*
8. *Das Landeskirchenamt wird gebeten, bis zum 1. Januar 2027 eine Finanzstrategie zu entwickeln, in der die Finanzierung der kirchlichen Arbeit angesichts unterschiedlicher Risiko-Szenarien dargestellt wird.*
9. *Das Pfarrdienstrecht und das Kirchenbeamtenrecht sind im Kern EKD-Recht. Vor diesem Hintergrund beschließt die Landessynode, das Landeskirchenamt zu bitten, in den Beratungsprozessen der Evangelischen Kirche in Deutschland die Position zu vertreten, eine möglichst einheitliche Regelung zur Verbeamtung von Pfarrpersonen und Verwaltungsmitarbeitenden in den Gliedkirchen der EKD vorzusehen, öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse im Pfarrdienst und in der Verwaltung grundsätzlich beizubehalten sowie einen Vorschlag zur zukünftigen Ausgestaltung der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse vorzulegen. Zugleich wird das Landeskirchenamt gebeten, die Anstellung von Pfarrpersonen im Angestelltenverhältnis als Option weiter auszubauen und die hierfür geltenden rechtlichen Regelungen für die Verhältnisse im kirchlichen Raum weiterzuentwickeln und zu präzisieren.*
10. *Das Landeskirchenamt wird gebeten, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ab dem Jahr 2027 neu ernannte Pfarrpersonen und Kirchenbeamt*innen ausschließlich gesetzlich krankenversichert werden.*
11. *Das Landeskirchenamt wird gebeten, der Landessynode bis zu ihrer Sommertagung im Juni 2026 einen Vorschlag zu Änderungen der Dienstwohnungspflicht vorzulegen, der insbes. Zielsetzungen des Gebäudemanagements mit Zielsetzungen der kirchlichen Personalpolitik verbindet.*
12. *Das Landeskirchenamt wird gebeten, bis zum Sommer 2026 zu prüfen, ob eine Begrenzung der Umzugskostenerstattung zukünftig über eine Pauschalierung oder über eine Deckelung vorgenommen werden sollte. Ein ausgearbeiteter Vorschlag ist der 27. Landessynode vorzulegen.*
13. *Das Landeskirchenamt wird gebeten bis zum Sommer 2026 unter Beteiligung der Kirchenkreise zu prüfen, ob eine Umstellung der Anpassung der Verrechnungsbeträge für Pfarrstellen auf einen jährlichen oder zweijährlichen Rhythmus sowie eine entsprechende Anpassung der Zuweisung an die Kirchenkreise sinnvoll wäre.*
14. *Das Landeskirchenamt wird gebeten, bis zur Tagung der Landessynode im November 2026 Überlegungen zur zukünftigen Struktur des Landeskirchenamtes vorzulegen.*

- 15. Die Landessynode stimmt den vorgelegten Überlegungen zur zukünftigen Struktur des Zukunftsprozesses zu, die im Kern die Einrichtung eines Zukunftsausschusses unter Beteiligung der Kirchenkreise enthalten. Der Landesynodalausschuss wird gebeten, diese Empfehlung an die 27. Landessynode weiterzureichen.*

Rossi
Vorsitzender