

**B e r i c h t**

des Grundsätzeausschusses

betr. Stand des Zukunftsprozesses in der hannoverschen Landeskirche

Hannover, 29. April 2025

**I.****Auftrag**

Die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers erlebt, dass sich die Rahmenbedingungen für den grundlegenden kirchlichen Auftrag, das Evangelium zu kommunizieren, deutlich verändern: Die Stichworte Individualisierung, Säkularisierung, Traditionsabbruch, Vertrauensverlust stehen für gesamtgesellschaftliche Trends ebenso wie für innerkirchliche Verunsicherungen. Seit mehreren Jahren verliert die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers in jedem Jahr ca. drei Prozent ihrer Mitglieder, die Zahl der Gottesdienstteilnehmerinnen und -teilnehmer, der Taufen, Konfirmationen, Trauungen und Beerdigungen geht stark zurück. Und allein bis zum Jahr 2035 wird die hannoversche Landeskirche gegenüber dem Jahr 2025 mindestens 30 % einsparen müssen.

Dennoch hat die Kirche einen Auftrag, der biblisch (etwa in Mt. 28,18-20) oder über Artikel 1 der Kirchenverfassung gegeben ist und der nicht nach Belieben abänderbar ist. Die Landeskirche steht also einerseits vor der Herausforderung, ihre Strukturen und Angebote so tiefgreifend zu verändern, wie nie zuvor seit dem Jahr 1945. Das darf andererseits nicht willkürlich geschehen, sondern in ständiger Bezugnahme auf den Auftrag, die Ressourcen und die gesellschaftlichen Kontexte. Eine bewusste Schwerpunktsetzung vor diesem Hintergrund ist ebenso Herausforderung wie Chance, als Kirche ganz neue Wege zu gehen.

Der Grundsätzeausschuss (GA) hatte der 26. Landessynode während ihrer XI. Tagung mit dem Aktenstück Nr. 104 A berichtet. Die Landessynode hat den GA sowie den Ausschuss "Strategische Finanzplanung" (ASF) und den Schwerpunktausschuss (SPA) mit der Weiterarbeit beauftragt und den GA gebeten, während der XII. Tagung erneut über den Stand des Zukunftsprozesses zu berichten.

## II.

### **Die Arbeit des Ausschusses "Strategische Finanzplanung" und des Schwerpunktausschusses**

#### 1. Ausschuss für Strategische Finanzplanung

##### 1.1 Die Einrichtungslandschaft der Landeskirche

Gemäß dem synodalen Auftrag nahm der Ausschuss besonders die Tagungshäuser und die Einrichtungscluster "Aus-, Fort- und Weiterbildung" sowie "Seelsorge und Beratung" in den Blick. Der Ausschuss hat sich von den Verantwortlichen in der Service Agentur und im Landeskirchenamt exemplarisch die Gesamtlage des "Hanns-Lilje-Hauses" darstellen lassen und ist über den aktuellen Stand des "Campus-Loccum-Prozesses" informiert worden.

Die Cluster-AGs "Aus-, Fort- und Weiterbildung" sowie "Seelsorge und Beratung" hatten dem GA schon im vergangenen Herbst Zwischenergebnisse präsentiert. Um daran weiterzuarbeiten und dem Auftrag zu entsprechen, trafen sich diese AGs in erweiterter Form zu zwei Studientagen am 28. und 29. März 2025. Die Beteiligten erarbeiteten ein Abschlusspapier, das sie dem ASF und dem GA vorlegten. Die Leitfrage war:

*Welche Leistungen können in den Bereichen der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Seelsorge und Beratung in welcher Struktur erbracht werden, die zugleich signifikante und steuerbare Einsparungen (Zielvorgabe mindestens 30 % in den Jahren von 2025 bis 2035 über den gesamten landeskirchlichen Haushalt) ermöglicht?*

##### 1.2 Ein Szenario zur zukünftigen Landschaft der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Seelsorge und Beratung

Im Folgenden wird das auf den Studientagen erarbeitete Szenario dargestellt und dazu offene Fragen markiert. Für die Weiterarbeit könnten andere Einrichtungen mit einbezogen oder auf ähnliche Weise in den Blick genommen werden.

###### 1.2.1 **Drei Zentren**

- **Zentrum für Seelsorge und Beratung** (angeschlossen: Haus Inspiration, wegen der Finanzierung durch mehrere Landeskirchen evtl. mit Sonderstatus),
- **Zentrum für Gottesdienst und Kirchenmusik** (Michaeliskloster; angeschossen: Lektoren- und Prädikantendienst),

- **Kompetenzzentrum kirchlicher Berufe** (Arbeitstitel!) Dieses von der Struktur her neue Zentrum umfasst:
  - Pastorkolleg
  - Fortbildung in den ersten Amtsjahren
  - Homiletisch-liturgisches Grundmodul für Diakon\*innen
  - Arbeitsstelle Personalberatung
  - Theologisches Studienhaus Göttingen und Studienzeit
  - Begleitung Quereinstiege
  - Gastdienste für Ruheständler\*innen
  - Pfarrverwalter\*innenausbildung
  - Für das Predigerseminar sind zwei Varianten möglich: Entweder wird es u.a. aufgrund der Kooperation mit anderen Landeskirchen sowie aufgrund der geregelten Standards auf Ebene der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) und Vorgaben für die zweite Ausbildungsphase mit einem teileigenständigen Sonderstatus in das "Kompetenzzentrum kirchliche Berufe" integriert oder es bildet ein eigenes, viertes Zentrum.
  - Die Zentren werden jeweils budgetiert und zentral verwaltet, die Verwaltung vor Ort beschränkt sich auf das nötige Mindestmaß (vorwiegend Veranstaltungsorganisation). Prinzipiell muss der Gebäudebestand reduziert werden.

#### 1.2.2 Inhaltliche Begründung

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels sowie der erhöhten Anforderungen und Arbeitsverdichtungen leisten die Zentren eine wichtige Unterstützungsfunktion für die kirchliche Arbeit in der Landeskirche.

Der gemeinsame, primäre Fokus aller Zentren (Purpose) besteht in der professionsbezogenen Aus- und Fortbildung sowie der Begleitung und Beratung beruflich Mitarbeitender. Durch die organisatorische Integration werden interne und berufsgruppenübergreifende Vernetzung, interprofessionelle Kurse, fachliche Abstimmung und konkrete Kooperation intensiviert und der Ressourceneinsatz flexibilisiert (z.B. durch Module). Die neue Struktur ermöglicht Synergie- und Effizienzeffekte.

Grundprinzip der Gesamtstruktur ist, dass Themen- und Fachexpertise nur an einer Stelle personell vorgehalten werden (z.B. homiletische Fachexpertise im Predigerseminar, seelsorgliche Fachexpertise im Zentrum für Seelsorge und Beratung - ZfSB etc.), diese jedoch vernetzt und flexibel einsetzbar ist. So ist insgesamt ein noch stärker vernetztes Arbeiten zwischen den Zentren möglich.

Das bereits bestehende Angebot berufsgruppenübergreifender Aus- und Fortbildungsmodule wird im Sinne von Multi- und Interprofessionalität ausgebaut. Gleichzeitig ist berücksichtigt, dass eine professionsspezifische berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung auch zukünftig notwendig sein wird. Die Zentren ermöglichen ohne Weiteres eine Öffnung für neue Berufe oder für Ehrenamtliche.

Bestehende und vertraglich geregelte Kooperationen mit anderen Landeskirchen, der EKD und darüber hinaus werden überprüft und können auch ausgebaut werden. Im Grundsatz sind Kooperationen vertraglich so zu regeln, dass die realen Kosten von allen Kooperationspartnern anteilig getragen werden.

Ob auf längere Sicht ein Dachverband aller Einrichtungen mit Schwerpunkten in den Bereichen der Aus-, Fort- und Weiterbildung sinnvoll ist, lässt sich heute noch nicht absehen. Die Struktur muss leistungsfähig bleiben.

#### 1.2.3 Einsparpotenziale

- Einsparung von Stellen(anteilen): Leitung, Studienleitung, Verwaltung,
- Eine Budgetierung steigert Eigenverantwortung, erhöht die Flexibilität und reduziert Rückkopplungen mit dem Landeskirchenamt (LKA) bzw. der Verwaltung.
- Größere Strukturen erleichtern Einsparungen auch in einer Dimension von mindestens 30 % (2025 bis 2035).
- Verstärkte Digitalisierung.
- Reduktion von Kuratorien.

#### 1.2.4 Anfragen an das Konzept

Die Tagungsstätten der Landeskirche (Loccum, Kloster Loccum, Hanns-Lilje-Haus, Michaeliskloster, Bursfelde, Kloster Amelungsborn) bilden ein eigenes Themenfeld, das aber mit der Einrichtungslandschaft eng verknüpft ist. Welche Kooperationsmöglichkeiten sind möglich? Sind die weiter zu erbringenden Leistungen wirklich anders günstiger und mit weniger Verwaltung erreichbar? Unabdingbar sind transparente Tagungskosten (Vollkostenrechnung, Transparenz der landeskirchlichen "Subventionierung"). Diese und weitere Fragen sollen in einer kurzfristig einzurichtenden "AG Tagungshäuser" beantwortet werden.

Die Schnittstellen zur Service Agentur, zur Evangelischen Medienarbeit, zur Evangelischen Erwachsenenbildung (Einrichtung der Konföderation), zum Zentrum für Gesundheitsethik, zur Evangelischen Akademie Loccum und zu anderen Einrichtungen sind zu bearbeiten. Wie kann das Religionspädagogische Institut trotz seiner Sonderstellung als Dienstleister für staatliche Schulen mit einbezogen werden? Wie ist die Beziehung der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung zum "Kompetenzzentrum kirchlicher Berufe"? Ist der Status als unselbständige Einrichtungen alternativlos, oder könnte es auch aus Kostengründen angezeigt sein, alle oder einzelne Fachinstitute in die Struktur des LKA einzugliedern.

Könnten landeskirchliche Einrichtungen zu Profilstandorten im EKD-Kontext werden – und im Gegenzug Einrichtungen anderer Landeskirchen ihre spezifischen Aufgaben für die hannoversche Landeskirche mit ausführen? Hier ist der landeskirchliche Zukunftsprozess mit den strategischen Überlegungen der EKD zu verbinden (u.a. über die Kirchenkonferenz).

In einem nächsten Schritt muss die landeskirchliche Schwerpunktsetzung auf die vorliegende Konzeption bezogen und diese entsprechend weitergeschrieben oder abgeändert werden.

#### 1.3 Mittelfristige Finanzplanung

Der Ausschuss "Strategische Finanzplanung" geht für die Jahre von 2025 bis 2035 von einem **Einsparziel von mindestens 30 % für den landeskirchlichen Haushalt aus**. Der Grundsätzeausschuss macht sich diese Einschätzung zu eigen. Das betrifft sowohl die Zuweisungen an die Kirchenkreise als auch die Ebene der Landeskirche. Beides soll sich grundsätzlich an der Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen orientieren.

Eine mögliche Veränderung von Aufgabenverteilungen zwischen den Ebenen soll ggf. zu mit den Aufwandsveränderungen korrespondierenden Anpassungen der Einsparvorgaben führen.

Eine Prognose auch über einen mittelfristigen Zeitraum von zehn Jahren ist immer mit Unsicherheiten verbunden. Das betrifft die Abnahme der Kirchenmitgliedern zahlen ebenso wie die Höhe ihrer Berechnungsgrundlage, der Einkommensteuer.

Beide Ausschüsse gehen von folgenden, aus der Entwicklung der letzten Jahre hergeleiteten, Grundannahmen für die mittelfristige Finanzplanung aus:

Für die Kirchensteuereinnahmen ist für die Jahre bis 2035 ein Rückgang von durchschnittlich 1 % p.a. zu erwarten. Dazu kommt ein Kaufkraftverlust von 2,5 % p.a. Für die Jahre von 2025 bis 2035 reduzieren sich die finanziellen Spielräume deshalb durch den Rückgang der Kirchensteuer um 10 % und durch den Kaufkraftverlust um weitere 20 Prozentpunkte.

Konkret bedeutet das:

Wenn im Jahr 2025 z.B. eine Summe von 100 000 Euro aus Kirchensteuermitteln zur Verfügung steht, stehen im Jahr 2035 nur noch 90 000 Euro zur Verfügung (Rückgang der Kirchensteuermittel). Allerdings führt der Kaufkraftverlust dazu, dass mit dieser Summe nur noch das finanzierbar ist, was im Jahr 2025 70 000 Euro gekostet hätte.

Der Grundsätzeausschuss ist sich dessen bewusst, dass das eine überschlägige Rechnung ist, die zum einen mit Unsicherheiten verbunden ist und zum anderen für die Gesamtheit des landeskirchlichen Haushalts gilt. Die landeskirchliche Schwerpunktsetzung wird ebenso wie die der Kirchenkreise zu unterschiedlichen Einsparvolumina in verschiedenen Bereichen führen.

## 2. Schwerpunkteausschuss

Während der XI. Tagung der 26. Landessynode hatte der Schwerpunkteausschuss den Auftrag erhalten, die "Weiterarbeit an der inhaltlichen Konkretion des Schwerpunkts 'Anfänge des Glaubens ermöglichen' im Zusammenhang mit den anderen Schwerpunkten" zu vollziehen. SPA und GA stimmten relativ schnell darin überein, den ursprünglichen Schwerpunkt "Gebäudemanagement und Klimaschutz" zukünftig nicht weiter in diesen Ausschüssen zu bearbeiten, weil er eine vorgegebene Infrastruktur kirchlicher Arbeit bezeichnet und dadurch bei allen Zukunftsplanungen sowieso "mitlaufen" müsse. Außerdem entschieden sich die Ausschüsse aus kommunikativen Gründen dafür, statt von "Anfänge des Glaubens ermöglichen" von "Anfänge im Glauben" zu sprechen.

In der Annahme, dass die konkrete Verhältnisbestimmung der drei Schwerpunkte "Anfänge im Glauben", "Seele stärken" und "Sozialraumorientierung" durch den Grundsätzeausschuss erfolgen würde, behandelte der Schwerpunkteausschuss jeden dieser Schwerpunkte für sich und fasste die Ergebnisse in einem Gesamtpapier zusammen. Erst danach legte der GA die endgültige Zahl der Schwerpunkte fest (s.u. III. 3).

Der SPA entwickelte je Schwerpunkt ein so genanntes Analyse-Papier. Die drei Analyse-Papiere wurden mit einem gemeinsamen Rahmen an den Grundsätzeausschuss übergeben.

Die Papiere enthalten nach einer knappen Schilderung des Schwerpunktes vor allem Leitfragen, mit denen (so weit möglich) Wirksamkeiten erhoben, Einsparpotentiale aufgespürt und die Weiterarbeit geplant werden können. Themen sind die Anwendbarkeit der Schwerpunkte auf alle landeskirchlichen Einrichtungen und die Konzeptionsarbeit der Kirchenkreise.

Die Analyse-Papiere stehen allen Interessierten zur Verfügung, sodass bei der Weiterarbeit darauf zurückgegriffen werden kann.

Damit sah der SPA die laufenden Aufträge als erledigt an, signalisierte aber seine Bereitschaft zur weiteren Mitarbeit und zur Übernahme weiterer Aufträge.

### **III.**

#### **"Anfänge im Glauben"**

Der ASF und der SPA schlossen ihre Beratungen zum 31. März 2025 ab und leiteten die Ergebnisse an den GA weiter. Der GA bündelte sie in seiner Sitzung am 3. April 2025 und ließ sie in das vorliegende Aktenstück einfließen.

Er schlägt der Landessynode als Schwerpunkt für die landeskirchliche Arbeit "Anfänge im Glauben" vor. Die beiden im Aktenstück Nr. 104 A in unklarer Beziehung zu diesem Schwerpunkt stehenden Themen "Seele stärken" und "Sozialraumorientierung" bleiben weiter wichtig, treten aber in ihrer Gewichtung hinter den Schwerpunkt zurück.

#### **1. Inhaltliche Bestimmung des Schwerpunkts**

Der kirchliche Auftrag, Glaubensanfänge zu ermöglichen, ist in allen Altersstufen wichtiger als je zuvor. Der Grund dafür liegt nicht in erster Linie im Selbsterhalt der

Organisation, sondern im grundlegenden Auftrag Jesu, wie er klar im Tauf- und Missionsauftrag des Matthäusevangeliums (Mt. 28,18-20), aber auch an anderen Stellen formuliert ist.

Eine durch den Schwerpunkt "Anfänge im Glauben" bestimmte kirchliche Arbeit ist sich der veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bewusst. Die religiöse Primärsozialisation geschieht zunehmend nicht in der Familie, das Lebensumfeld ist multikulturell und multireligiös. Auch in höherem Lebensalter muss sich die Option für Glauben gegen starke Begründungswiderstände behaupten und kann nicht auf gesellschaftlich anerkannte Begründungsmuster zurückgreifen. Die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU 6) hat einerseits gezeigt, dass die kirchlichen Sozialisationsangebote wie Kindergottesdienst, Konfirmandenarbeit und Jugendgruppe eine hohe Bindungskraft haben, die Austrittsneigung deutlich verringern und so fehlende Sozialisation im Elternhaus ausgleichen können. Sie werden andererseits von Menschen, die schon immer konfessionslos waren, kaum in Anspruch genommen, was für eine mangelnde Anschlussfähigkeit über den kirchlichen Bereich hinaus spricht. Hier ist dringender Handlungsbedarf auszumachen.

Dabei kann kirchliches Handeln auf zahlreiche Ressourcen (personell, institutionell etc.) vertrauen, deren Einsatz kontextbezogen überprüft und justiert werden muss, gerade um größere Anschlussfähigkeit für von Anfang an Konfessionslose zu gewinnen. Deshalb ist eine am Schwerpunkt "Anfänge im Glauben" orientierte Arbeit von großer Offenheit geprägt und verbleibt nicht in vertrauten Gruppen und Pfaden.

## 2. Operationalisierbarkeit des Schwerpunkts

Im Folgenden werden Verfahrens- und Kriterienvorschläge sowie Einsparpotenziale benannt und die Weiterarbeit exemplarisch angedeutet, ohne dass Vollständigkeit angestrebt oder grundsätzlich möglich ist. Dabei liegt das Analyse-Papier des Schwerpunkteausschusses für "Anfänge im Glauben" zugrunde. Es ist ein Tool, mit dessen Hilfe die Handlungsfelder der Kirchenkreise, die Arbeit von Einrichtungen, rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen der Landeskirche etc. eingeordnet, fortentwickelt oder vereinfacht werden können.

Zu unterscheiden ist zwischen den Steuerungsmöglichkeiten der landeskirchlichen Ebene und der weitgehend autonomen, subsidiären Arbeit der Kirchenkreise, wie sie im Finanzausgleichsgesetz geregelt ist. Trotzdem kann der Schwerpunkt gewinnbringend in eine Weiterentwicklung der Kirchenkreiskonzepte einfließen.

Der Schwerpunkt "Anfänge im Glauben" wird sich in seiner Anwendung als eine Brille erweisen, durch die kirchliche Arbeit schärfer in den Blick genommen werden kann – sodass erkennbar wird, welche Aspekte der Arbeit hervortreten und welche zurücktreten können.

Es geht nicht darum, vorhandene Formate, Angebote, Strukturen etc. in den Schwerpunkt einzuordnen – nach dem Motto: Wie argumentiere ich mein Arbeitsfeld unter den Schutzschirm des Schwerpunkts? Stattdessen muss vom Schwerpunkt her überprüft werden, wie Anfänge im Glauben im jeweiligen Arbeitsbereich am besten gelingen können und was es dazu braucht. Die Blickrichtung geht nicht von vorhandenen Strukturen aus, sondern von zu erbringenden Leistungen, die sich an Bedarfen orientieren.

Deshalb verzichtet der Ausschuss hier auf eine Auflistung möglicher Posteriorisierungen. Die zeigen sich im konkreten Anwendungsfall durch die Brille des Schwerpunkts oder nach anderen Kriterien, wie den nötigen Einsparungen. Das Analyse-Papier schildert allerdings das Verfahren, wie es zu Posteriorisierungen kommen kann. Dadurch werden Formate, Angebote, Handlungsfelder etc. identifiziert, die entweder nicht oder nur mit erhöhtem Begründungsaufwand einen Beitrag zum Schwerpunkt leisten. Soweit möglich, soll die Wirksamkeit des jeweiligen Arbeitsfelds erhoben werden.

Fokusprojekte und die sogenannten mittleren Prozesse spielen bei der Schwerpunktsetzung eine doppelte Rolle. Zum einen sind sie selbst unter der Brille des Schwerpunkts zu betrachten, andererseits können sie einen Beitrag zur Schwerpunktsetzung leisten (so etwa das Fokusprojekt "Familienfreundliche Kirche"). Auch bei der Bewertung von Einrichtungen wird zu berücksichtigen sein, ob sie Beratung und Begleitung bei der Schwerpunktsetzung leisten können.

Wichtig sind Zukunftserzählungen: Wie sieht Kirche im Jahr 2035 aus, wenn Menschen in ihr verstärkt Glaubenszugänge finden? Welche Struktur hat sie, welche Regularien sind (noch) nötig? Welche Menschen sind in ihr unterwegs – und wer arbeitet dort haupt- oder ehrenamtlich? Aus welchen Kulturen kommen diese Menschen und was bringen sie mit? Was wird es nicht mehr geben? Und wie ist das begleitet worden?

## 2.1 Kirchliche Einrichtungen

Die betrachtete Einrichtung prüft ihr Angebot, ihre Dienstleistungen, ihre Wirksamkeit und ihre Struktur unter dem Blickwinkel des Schwerpunkts "Anfänge im Glauben". Insbesondere beschreibt sie, inwieweit ihre Leistungen dazu beitragen, den gesellschaftlichen Abbrüchen der Glaubens-Sozialisation etwas entgegen-

zusetzen, und wie sie anschlussfähig für Menschen sein kann, die bisher mit Kirche und Glaube noch gar keine Berührungspunkte hatten. Leitfragen können sein:

- Inwieweit unterstützt diese Einrichtung die Umsetzung des Schwerpunktes in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen?
- Ist die Einrichtung aktuell ein profilierter Ort des Glaubens oder kann sie dazu werden?
- Welche Arbeitsbereiche stehen besonders im Zeichen des Schwerpunkts und sind in der Folge zu priorisieren?
- Welche anderen Einrichtungen lassen sich ggf. identifizieren, die ähnliche Beiträge leisten? Gibt es Doppelungen oder Kooperationsmöglichkeiten?
- Inwiefern sind Stellenprofile auf die Priorisierung des Schwerpunkts ausgerichtet?
- Welche Zielgruppen stehen im Fokus der Einrichtung – und passt das mit dem Schwerpunkt zusammen?
- Inwiefern ermöglicht die Einrichtung eine Kultur der risikobereiten Offenheit für alle, die nach Sinn und Glauben suchen?
- Wie hoch ist der Anteil von Veranstaltungen mit eindeutigem Beitrag zur Schwerpunktsetzung? Und wie ist deren Resonanz (Wirksamkeit)?

## 2.2 Kirchenkreise

Alle in den Kirchenkreiskonzepten berücksichtigten Handlungsfelder werden grundsätzlich unter Berücksichtigung des Schwerpunktes beschrieben und überarbeitet. Mögliche Leitfragen sind:

- Welche Wege werden beschritten, um Erstkontakte mit dem christlichen Glauben mehr als bisher zu ermöglichen?
- Welches Konzept der Tauf- und Segenspraxis entwickelt der Kirchenkreis?
- Geschehen "Anfänge im Glauben" in ökumenischer Sensibilität und interreligiösem Austausch? Sind andere Kulturen im Blick?
- Wie gelangt der Kirchenkreis zu einem abgestimmten Konzept von vielfältigen Gottesdiensten (und anderen spirituellen Angeboten), das auch offen für Erstbegegnungen ist?
- Welchen Beitrag leistet der Bereich Kirchenmusik in seiner Vielfalt für den Schwerpunkt?

- Wie kann die Schnittstellenarbeit zu Schulen, Kitas, Diakonischen Einrichtungen usw. ausgebaut werden?
- Welche Ideen gibt es für Angebote, um Quereinsteiger\*innen und Wiedereinsteiger\*innen mit Glaubens Themen in Berührung zu bringen?
- Inwieweit wird die Konfirmand\*innen(eltern)arbeit in Hinblick auf Glaubensanfänge weiterentwickelt?
- Wie können Mitgliederkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (v.a. mit jungen Menschen) auf "Anfänge im Glauben" ausgerichtet werden?
- Wie wird vom Glauben in elementar zugänglichen Bildern und Texten gesprochen?
- Welche strategischen Entscheidungen sind nötig, um eine auf der Ebene des Kirchenkreises steuerbare Arbeit im Sinne des Schwerpunkts zu ermöglichen?
- Welcher Teil des Haushalts ist für die Förderung von Glaubensanfängen reserviert?
- Wie entwickeln sich die Tauf- und Mitgliedszahlen?
- Wie ist die Teilnahme an und die Resonanz von Formaten, die Glaubensanfänge in den Mittelpunkt rücken (Wirksamkeit!)?

Der Schwerpunkt kann auch an einzelne Handlungsfelder angelegt werden, so wie hier exemplarisch an "Verkündigung, Gottesdienst, Seelsorge":

- Sozialraum: Wo sind Bedarfe für gottesdienstliche Formate, wo können sie zu niedrigschwelligen Begegnungen mit dem Glauben führen?
- Kita-Verkündigung: Rolle der Erzieher\*innen stärken, spirituelle Angebote etablieren
- Schulgottesdienste: Einschulung, Abschlussfeiern, stärkere Kooperation mit Schulen
- Musik & Lieder: Auswahl im Blick auf Erstkontakte (z.B. neues Gesangbuch, moderne Lieder)
- Soziale Vernetzung: Präsenz bei Vereinsfesten, Feuerwehrjubiläen etc.
- Niederschwellige "Speedandachten" oder alternative spirituelle Angebote
- Bestattungen & Trauerfeiern: Fortbildung für einfache, verständliche Sprache

## 2.3 Ressourcen

### Gebäude

Die Gebäudebedarfsplanung nimmt den Schwerpunkt als Prüfkriterium auf: Welche Funktion übernimmt das jeweilige Gebäude unter dem Blickwinkel der Ermöglichung von Glaubensanfängen (Barrierefreiheit!)? Wie viele Gebäude benötigt eine im Sinn des Schwerpunkts qualitative hochwertige Arbeit?

### Personal

Kirchliche Arbeit, die sich am Schwerpunkt "Anfänge im Glauben" orientiert, geschieht in variablen, multiprofessionellen Teams aus beruflich und ehrenamtlich Tätigen (künftige Personalplanung richtet sich nicht mehr automatisch an Pfarrstellen aus). Sie müssen nicht an jedem kirchlichen Ort wirken, können sich auf Kooperationsräume (oder darüber hinaus) verteilen. Stets ist zu fragen, welche Berufsgruppen i.S. der Schwerpunktsetzung die bestqualifizierten sind. Dass im Schnitt mindestens 30 % der Personalkosten einzusparen sind, verlangt kein gleiches Sparen an jedem Ort – die Schwerpunktsetzung bietet Potential für die Prozesssteuerung.

### Finanzen und Verwaltung

Welcher Anteil des gesamten Aufwands fließt bisher in Bereiche, die im weiten Sinn dem Schwerpunkt dienen? Wie ist dieser Anteil bei insgesamt deutlich sinkenden Ausgaben zu erhöhen? Verwaltungsprozesse sind zu vereinfachen!

### Kirchenleitung

Es muss eine Erprobungs- und Ermöglichungskultur implementiert werden, weil die Ermöglichung von Glaubensanfängen in hohem Maße von "Trial-&-Error-Projekten" abhängig ist.

## 2.4 Einsparpotenzial

Einsparpotenzial bietet dieser Schwerpunkt vor allem durch Posteriorisierungen. Auch wenn damit kein Exklusivitätsanspruch missionarischer Arbeit oder der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien (die schließlich auch andere Aspekte als den missionarischen hat) verbunden ist: Durch die Fokussierung auf den Schwerpunkt werden sich kirchliche Aufgabenfelder deutlich verschieben – bestimmte Bereiche, Einrichtungen und Arbeitsfelder wird es in Zukunft nicht mehr oder deutlich weniger geben. Strukturreformen in der Einrichtungslandschaft, übergemeindliche Kooperationen und Teams in Kooperationsräumen, zielgerichtete Gebäudebedarfsplanung etc. bieten u.U. weitere Einsparmöglichkeiten.

Allerdings muss damit auch die Frage nach den Risiken verbunden werden – ohne gleich jegliche Einsparung auszuhebeln. Welche Aspekte geraten durch die Schwerpunktsetzung aus dem Blick, obwohl sie gemäß kirchlichem Auftrag oder örtlichem Kontext nicht übersehen werden dürfen?

### 3. "Seele stärken" und "Sozialraumorientierung" als wesentliche Aspekte kirchlicher Arbeit

Wenn auf den Schwerpunkt "Anfänge im Glauben" besonderes Augenmerk gelegt wird, bleiben dennoch auch andere Aspekte für kirchliche Arbeit relevant.

Der Schwerpunktausschuss hat ursprünglich "Seele stärken" und "Sozialraumorientierung" als wesentliche Schwerpunkte kirchlicher Arbeit identifiziert, der Grundsätzeausschuss und die Landessynode sind diesem im November 2024 darin gefolgt, wenn auch in einer zunächst undefinierten Nachordnung. Das spricht dafür, sie weiter im Blick zu behalten. So können sie nach dem Blick auf "Anfänge im Glauben" die weitergehende konzeptionelle Arbeit leiten. Wie soll die Gemeinschaft aussehen, in der Menschen, die Anfänge im Glauben erleben, diesen Glauben leben, diskutieren und stärken können?

Der SPA hat auch für "Seele stärken" und "Sozialraumorientierung" Analyse-Papiere entwickelt, die bei solchen weitergehenden Überlegungen Hilfestellung geben können.

#### 3.1 "Seele stärken"

Der Auftrag der Kirche ist: "Seelen zu stärken", Menschen die Erfahrung zu ermöglichen, die der 23. Psalm beschreibt ("Er erquicket meine Seele"), ebenso Hilfestellung anzubieten, "das dunkle Tal" zu durchschreiten. Auch das geschieht konsequent adressat\*innenorientiert: Menschen suchen in allen Facetten des Lebens Halt, Resonanz und Sinn – jenseits von Funktionalität und Leistungsdruck. Das gilt für Krisen ebenso wie für jegliche Hochzeiten (das Thema ist nicht defizitorientiert zu verstehen). Angesichts zerbrechlicher Bindungen, wachsender Unsicherheiten und globaler Krisen gewinnt das Leitbild vom "Menschen mit Leib und Seele" an Strahlkraft.

Die Kirche weiß sich durch den Auftrag Jesu Christi berufen, für Seelenstärkung einzustehen, Würde zu schützen und Räume zu schaffen, in denen Trost, Kraft und Hoffnung erfahrbar werden. Leitfrage muss sein: Was erwarten Menschen von Kirche für ihr eigenes Leben und ihre Identität, in Verunsicherung und Freude? Und wo kann sie in modernen Kontexten dafür Resonanz bieten. Ihre

Ressourcen sind reichhaltig: Räume, Traditionen, personale Begleitung in hoher Professionalität. Insofern kann Kirche ein Gegen-Raum sein gegen die Verzweckung des Menschen in der modernen Leistungsgesellschaft und gleichzeitig ein Resonanz-Raum für die Erfahrung des Geborgenseins in Gott.

Bedacht werden sollte, dass Menschen, die Glaubenszugänge ermöglichen und Stärkungsräume für die Seele anbieten, selbst immer wieder mit ihrem Glauben ringen und für ihre Seele Stärkung benötigen. Kirche ist nicht (nur) spirituelle Dienstleisterin, sondern eine Gemeinschaft, in der die eine dem anderen zum Glauben hilft.

### 3.2 Sozialraumorientierung

Trotz der modernen Begrifflichkeit durchzieht "Sozialraumorientierung" beide Teile der Bibel: So heilt Jesus den Blinden in der Nähe von Jericho nicht ungebeten, sondern fragt nach: "Was willst du, dass ich dir tun soll?" (Lk. 18,41). Jeremia weist die nach Babylon verschleppten Bewohner\*innen Jerusalems mit den Worten "Suchet der Stadt Bestes!" konkret auf die andersgläubigen Menschen in ihrem Sozialraum (Jer. 29,7).

Es geht um die Haltung und Methodik kirchlicher Arbeit, als Kirche zusammen mit Individuen, Gruppen, Institutionen etc. in gemeinschaftlichen und öffentlichen sozialen Bezügen und Netzwerken (incl. digital) zu agieren. Damit wird eine Selbstbezüglichkeit kirchlicher Arbeit weitgehend vermieden.

Kirche und ihre Diakonie handeln nicht nur für die Menschen, sondern **mit ihnen** und in ihrer konkreten Lebensrealität. Sie nehmen den gesamten Sozialraum in den Blick (geografisch, gesellschaftlich, sozial, digital), ebenso wie die dort vorhandenen Ressourcen und Bedarfe. Es geht weniger um das "Ich" als vielmehr um das "Wir" in größtdenkbarer Weite.

"Seele stärken" und Sozialraumorientierung können als weitere "Brillen" zu "Anfänge im Glauben" treten. Sie können aber auch den Schwerpunkt selbst unterstützen und schärfen: Der Wunsch, dass die eigene Seele gestärkt werde, kann ein wichtiges Motiv sein, um Glaubensangebote auszuprobieren. Sozialraumorientierung wiederum kann "Anfänge im Glauben" davor bewahren, selbstreferentiell in bewährten Formeln und Traditionen zu erstarren.

#### **IV.**

##### **Kommunikation**

Zwischenstände der Arbeit der Zukunftsausschüsse wurden im ersten Halbjahr 2025 z.B. auf dem Ephor\*innenkonvent, in Zoom-Meetings für die Vorsitzenden der synodalen Ausschüsse und auf Kirchenkreissynoden kommuniziert.

Im April 2025 versandte der GA eine Informations-E-Mail an die Leitenden der mittleren Ebene im LKA und in den Einrichtungen. Parallel überarbeitete das Team Zukunft die Homepage und brachte einen Newsletter auf den Weg.

Nach der Frühjahrstagung der Landessynode 2025 sind verstärkte Kommunikationsangebote möglich, in Präsenz ebenso wie digital.

Die Adresse "zukunftsprozess@evlka.de" ist dabei ein Kommunikationsknotenpunkt, über den Anfragen, Anregungen und Kritik durch das Team Zukunft in den Zukunftsprozess eingespeist werden können.

#### **V.**

##### **Zehn-Punkte-Plan für die Weiterarbeit in den Jahren 2025 und 2026**

Mit der Tagung im November 2025 beendet die 26. Landessynode ihre Arbeit. Um bis zur Arbeitsaufnahme der 27. Landessynode nicht zu viel Zeit zu verlieren, plädiert der Grundsatzesausschuss dafür (entsprechend dem Aktenstück Nr. 25 E), im November d.J. wegweisende Grundsatzentscheidungen zu treffen und außerdem der nächsten Landessynode strategische Vorschläge mit auf den Weg zu geben. Das legt sich besonders nahe, weil die Haushaltsplanungen für die Jahre 2027 und 2028, die im Frühjahr 2026 beginnen werden, schon Transformationsentscheidungen abbilden oder vorbereiten müssen.

Grundlegend für die folgenden Vorschläge sind einerseits das Sparziel von mindestens 30 % zwischen den Jahren 2025 und 2035, andererseits die oben skizzierte Schwerpunktsetzung, die auch als Priorisierungsvorschlag an die Kirchenkreise zu verstehen ist. Die Punkte 1 bis 4 beziehen sich dabei auf Kirchenkreise und Einrichtungen, 5 bis 10 auf die Infrastrukturen kirchlicher Arbeit.

1. Der Schwerpunkt wird auf die Kirchenkreis-Konzepte bezogen

Die Kirchenkreise beziehen in den Jahren 2026 und 2027 den Schwerpunkt "Anfänge im Glauben" (ggf. flankiert durch die "wesentlichen Aspekte" - s.o. III. 3.) auf die Kirchenkreis-Konzepterstellung für den nächsten Planungszeitraum, mit dem Ziel, dadurch Priorisierungen und Posteriorisierungen inhaltlich zu begründen. Die Analyse-Papiere des SPA stehen (in aktualisierter Form) dafür zur Verfügung. Die Kirchenkreise agieren auf der Basis des Finanzausgleichsgesetzes (FAG), sind aber angehalten, eine Verbindung zwischen den inhaltlichen Überlegungen der Landeskirche und ihrer Arbeit herzustellen. Hierzu wird – unter Einbeziehung des dann aktuellen Stands des FAG und der Einsparziele und in Abstimmung mit den Leitenden auf mittlerer Ebene – eine Beschlussvorlage für die Tagung der Landessynode im November 2025 erarbeitet.

2. Die Landeskirche unterstützt die Kirchenkreise bei der Schwerpunktsetzung

Das LKA und die landeskirchlichen Einrichtungen unterstützen die Kirchenkreise wie für den vergangenen Planungszeitraum intensiv bei der kommenden Konzeptentwicklung. Das betrifft auch eine Anwendung des landeskirchlichen Schwerpunktes auf die Konzepte, ebenso die Entwicklung eigener Schwerpunktsetzungen. Außerdem wird der seelsorgliche Umgang mit Verlusterfahrungen kirchlicher Arbeitsfelder begleitet. Diese Aufgaben sollen bei den Überlegungen über die künftige Struktur der Einrichtungslandschaft (siehe V. 3. und V. 4.) mitberücksichtigt werden.

3. Die landeskirchlichen Einrichtungen wenden den Schwerpunkt auf ihre Arbeit an

Der Schwerpunkt wird auf die Einrichtungen in ihrer jetzigen Struktur und Arbeit bezogen. Schon daraus sollen sich Priorisierungen und Posteriorisierungen der inhaltlichen Arbeit ergeben. Das ist eine Vorarbeit für den folgenden Punkt und nicht von ihm zu trennen.

4. Ein zukunftsweisendes Strukturkonzept der landeskirchlichen Einrichtungen wird erarbeitet

Die Landschaft der unselbständigen Einrichtungen und ausgewählter Zuwendungsempfänger (z.B. im Medienbereich) wird nach (Dienst-)Leistungsfeldern "sortiert" (von Adressat\*innen her gedacht, hier ist eine Bedarfserhebung der jeweiligen Zielgruppen notwendig). So kann anschließend nach einer effizienteren Strukturierung der zukünftigen Leistungserbringung gefragt werden. In diesem Rahmen muss das Konzept aus den Bereichen "Aus-, Fort- und Weiterbildung" sowie "Seelsorge und Beratung" weiterentwickelt werden. (s.o. II. 1.2). Für die übrigen Einrichtungen müssen ähnliche Konzepte folgen. Für manche Einrichtungscluster kann im November 2025 schon ein Zukunftskonzept beschlossen werden, für die anderen werden Struktur und Zeitplan von Transformationsprozessen beschrieben und beschlossen.

#### 5. Personalstrategie für Haupt- und Ehrenamt

Personal: Für alle Berufsgruppen ebenso wie für Ehrenamtliche wird ein Konzept entwickelt, das landeskirchenweite Personalstrategien, Personalgewinnung, Fortbildung und Qualifizierung umfasst. Die Frage von Ehrenamtlichen in traditionell "pastoralen" Arbeitsfeldern (Fachtagung im November 2025) wird dabei eine besondere Rolle spielen.

Verbeamtungen: Der Zielkonflikt zwischen langfristiger Finanzplanung und Personalgewinnung muss entschieden werden (mit Blick in die EKD). Die Landessynode sollte in Bezug auf das Berufsbeamtentum im November 2025 eine Grundsatzentscheidung treffen, mit der dann in den Austausch mit anderen Landeskirchen gegangen werden kann. Gegebenenfalls kann es auf ein Doppelmodell mit einer Offenheit für öffentlich-rechtliche, wie für privatrechtliche Dienstverhältnisse hinauslaufen.

Beihilfe: Dazu wird im November 2025 ein Beschluss gefasst.

#### 6. Verantwortliche Finanzstrategie

Hierzu werden hilfreiche Prognoseinstrumente entwickelt (z.B. Einordnung der kommenden Ruhestände der geburtenstarken und einkommensstarken Jahrgänge). Strategien zur Ausfinanzierung der Pensionslasten sind ebenso notwendig wie hinreichende Vollkostenrechnung für Einrichtungen. Grundsätzlich muss in allen hier genannten Punkten auf klare und operationalisierbare Finanzdaten zurückgegriffen werden können.

#### 7. Verwaltung und IT

Der laufende Prozess "#Kirchenverwaltung2030" muss Ziele für größere Effektivität und Verschlankung der Verwaltung auf allen Ebenen formulieren. Die Kompatibilität der Prozesse und der IT der Kirchenämter mit dem LKA muss verbindlich sein.

#### 8. Klimaschutz und Immobilienmanagement

Die Kirchenkreise und Kirchengemeinden bekommen Hilfestellung bei der Lösung der Gebäudefragen, gerade im Hinblick darauf, dass bis zum Jahr 2035 Einsparungen von mindestens 30 % nötig sein werden – und außerdem Investitionen nötig sind, um die Klimaneutralität der Gebäude zu erreichen. Eine Lösung der Dienstwohnungsfrage wird erarbeitet.

#### 9. Kommunikation und Medienarbeit nach innen und außen

Ein Konzept für die Kommunikation für/mit Öffentlichkeit, Mitgliedern, Mitarbeitenden, incl. digitaler Kommunikation, wird erarbeitet. Darüber hinaus ist eine eigene Strategie für Medienarbeit (Verkündigungssendungen sowie Journalistik) in den Bereichen des

öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunks/Fernsehens sowie in Social-Media etc. zu entwickeln.

#### 10. Schlanke Leitungsstrukturen

Ein Konzept für die Verschlinkung des LKA wird erarbeitet. Das Konzept der Sprengel wird geprüft. Die synodalen Arbeitsformen werden reflektiert, inklusive der Struktur des Zukunftsprozesses.

### **VI.**

#### **Anträge**

Der Grundsätzeausschuss stellt die folgenden Anträge:

Die Landessynode wolle beschließen:

- 1. Die Landessynode nimmt den Bericht des Grundsätzeausschusses betr. Stand des Zukunftsprozesses in der hannoverschen Landeskirche (Aktenstück Nr. 104 B) und die darin enthaltene Schwerpunktsetzung zustimmend zur Kenntnis.*
- 2. Die Landessynode beschließt, die Entwicklung des allgemeinen Zuweisungsvolumens an der Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen der hannoverschen Landeskirche zu orientieren. Dadurch ergibt sich nach aktuellem Stand eine Einsparnotwendigkeit um mindestens 30 % bis zum Jahr 2035 auf Basis des Jahres 2025. Die Einsparungen für die Ebene der Landeskirche orientieren sich ebenfalls an dieser Vorgabe.*
- 3. Der Grundsätzeausschuss wird gebeten, die Arbeit 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. Hierbei sind die Ausschüsse der Landessynode zu beteiligen.*
- 4. Der Grundsätzeausschuss wird gebeten, 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.*
- 5. Der Grundsätzeausschuss wird gebeten, 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.*

Rossi  
Vorsitzender