



Handreichung zur Personal-, Stellen- und Finanzplanung im Verkündigungsdienst

↔ EKM_{intern} Beilage 10/2021



Vorwort

Eine Handreichung – für wen, wozu, von wem?

Als Mitglieder von Gemeindekirchenräten, Kreiskirchenräten, Stellenplanausschüssen und Kreis-synoden sind Sie in regelmäßigen Abständen mit Personal-, Stellen- und Finanzplanung beschäftigt. Gleiches gilt auch für uns: Mitarbeitende in den Dezernaten Bildung und Gemeinde, Finanzen und Personal des Landeskirchenamtes. Diese gemeinsamen Themen machen uns zu Gesprächspartnern für Ihre Planungs-, Beschlussfassungs- und Umsetzungsprozesse. Mit dieser Handreichung möchten wir Ihnen Impulse, Handwerkszeug und Materialien zur Verfügung stellen. Gut informiert ist es leichter mitzureden, Spielräume zu entdecken und Lösungen zu finden.

Hinweise zum Gebrauch



Für die Gliederung haben wir einen Kreis, vergleichbar einer Uhr, mit vier (Zeit-)Abschnitten gewählt. Jedes Viertel hat eine Farbe, unter der Sie die jeweiligen Beiträge finden. Sie können an jeder Stelle des Kreises mit dem Lesen beginnen.

In Teil A geht es um das Wie von Orientierungs- und Entscheidungsprozessen. Wie werden Sie, wenn es um Finanzen, Personal und Stellen geht, zukünftig miteinander unterwegs sein? Sie lernen Werkzeuge für die Gestaltung solcher Prozesse kennen und entwickeln eine Haltung, die ein konstruktives Miteinander unterstützt. Es geht dabei um einen besonderen Dreiklang: Hören auf die Wirklichkeit – Hören auf die anderen – Hören auf Gott.

Teil B bietet vielfältige Hilfen zur Analyse Ihrer konkreten Situation.

In Teil C werden Ihnen die Planungsgrundlagen für Finanzen, Stellen und Personal dargestellt.

Teil D führt Sie zu konkreten Beschlüssen.

Es kann hilfreich sein, wenn Sie sich im gesamten Prozessverlauf immer wieder auf die Grundhaltung des dreifachen Hörens einlassen, wie sie in Teil A beschrieben ist.

Allgemein weisen wir darauf hin, dass im Text dieser Handreichung, wenn von Kirchengemeinden (KG) die Rede ist, sich der Sachverhalt i.d.R. ebenfalls auf Kirchengemeindeverbände (KGV) bezieht.

Verwendete Abkürzungen

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
EKM	Evangelische Kirche in Mitteldeutschland
EW	Einwohner
FinG	Finanzgesetz der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland
GGL	Gemeindeglieder
GKR	Gemeindekirchenrat
LKA	Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland
KG	Kirchengemeinde
KGV	Kirchengemeindeverband
KK	Kirchenkreis
KKA	Kreiskirchenamt
KKR	Kreiskirchenrat
PfDG.EKD	Pfarrerdienstgesetz der Evangelischen Kirche in Deutschland
PfStG	Pfarrstellengesetz der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland
VE	Vollbeschäftigungseinheit
VerfEKM	Verfassung der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland

Online-Verfügbarkeit

Diese Handreichung finden Sie als PDF-Datei unter www.ekmd.de/service/arbeitshilfen/ > Stellenplanung im Verkündigungsdienst: Handreichung.

Inhalt

A	Überlegungen vor dem Start	6
A 1	Kirche als Gemeinschaft der Heiligen und als Organisation	6
A 2	In komplexen Situationen handeln	9
A 3	Wie kommt der Geist in den Prozess? Zum Weiterlesen: Entscheidungsfindung in einer Kommunität Zum Weiterlesen: Wie es gehen kann – Klausurwochenende eines Kreiskirchenrates	11
A 4	Ein guter Rahmen für Veränderungsprozesse	17
B	Am Start: Lage sondieren und Inhalte bestimmen	20
B 1	Kirche vielfältig denken	20
B 2	Wertschätzende Erkundung Zum Weiterlesen: Wo wir hinwollen – inhaltliche Konzeption und Rahmenbedingungen im Kirchenkreis	24
C	Veränderungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume	30
	in den Bereichen Personal, Stellen und Finanzen – Bausteine für den Prozess im Kirchenkreis	
C 1	Übersicht zur Analyse und Impulsfragen für Klärungsprozesse	30
C 2	Überlegungen und Handlungsschritte für Gremien zur jährlichen Finanz-, Personal- und Stellenplanung	32
C 3	Überlegungen und Handlungsschritte für Mitarbeitende in Veränderungsprozessen	33
C 4	Handlungsschritte für Dienstvorgesetzte und Gremien in Veränderungsprozessen	34
C 5	Stellenarten im Stellenplan für den Verkündigungsdienst Zum Weiterlesen: Beauftragungen	36
C 6	Regionen im Kirchenkreis gestalten Zum Weiterlesen: Regionen im Kirchenkreis gestalten	40
C 7	Stellen im Verkündigungsdienst	44
C 8	Finanzierung des Verkündigungsdienstes	46
D	Nah am Ziel	52
D 1	Schrittfolge bis zur Umsetzung von Veränderungen	52
D 2	Materialien	55
D 2.1	Visualisierungsvorschlag für die Säulen des Rahmenstellenplanes	56
D 2.2	Muster: Anhörungsformular der Gemeindegremienräte	57
D 2.3	Muster: Bescheid Kreissynodenbeschlüsse	58
	Kontaktmöglichkeiten	62



Seite 6–18

Überlegungen vor dem Start

A

A Überlegungen vor dem Start

A1 Kirche als Gemeinschaft der Heiligen und als Organisation

Kirche vereint immer sowohl geistliche als auch weltliche Anteile. Sie umfasst Glauben und Organisation, lebendige christliche Gemeinschaft und Ordnungsnotwendigkeiten. Wenn Veränderungen nötig sind, wirken sie sich auf beide Anteile aus. Das führt notwendig (!) zu Spannungen, oft auch Ärger. Genau solche Spannungen ermöglichen jedoch, dass Entwicklung geschieht. Die Art der Prozessgestaltung entscheidet darüber, ob sich beide Seiten am Ende befördern oder behindern. Wie sie in einer fruchtbaren Spannung bleiben, lesen Sie hier.

1. Zwei sehr verschiedene Anteile der einen Kirche: Die geistliche und die weltliche Dimension¹

Ganz gleich, von welcher Strukturebene der Kirche wir reden:

- ▶ von der Kirchengemeinde oder einem Verband aus mehreren Gemeinden,
- ▶ vom Kirchenkreis oder
- ▶ von einer ganzen Landeskirche,

es geht immer um die Verbindung von geistlicher Dimension (Inhalt) und weltlicher Organisation (Form). Beide gehören zur Kirche wie zwei Pole zu einer Ellipse.

- ▶ Beide Dimensionen sind wechselseitig aufeinander bezogen und voneinander abhängig. Der von einer Gemeinschaft getragene Inhalt braucht – um wirksam werden zu können – eine Form, also Verabredungen, Regeln, Rahmen.
- ▶ Die Form muss so angelegt sein, dass der Inhalt bestmöglich zur Geltung kommt. Denn ohne Inhalt bliebe die Form leer. In diesem Sinne dient die Form dem Inhalt – nicht umgekehrt.
- ▶ Zukunftsplanung von Kirche kann nicht aus der Logik nur einer der beiden Dimensionen heraus geschehen, sondern braucht die wechselseitige Verknüpfung.



Kirche als Gemeinschaft der Glaubenden wird inhaltlich zum Beispiel erkennbar:

- ▶ in Aktivitäten von Gemeinden in den Bereichen Gottesdienst, Bekenntnis, diakonisches Handeln und Gemeinschaft
- ▶ durch Spiritualität von Einzelnen und Gruppen sowie Bildung im Glauben
- ▶ im Engagement von Menschen in Kirche und Gesellschaft
- ▶ im Eintreten für Zusammenhalt, Verständigung und Nachhaltigkeit, die sich aus dem Glauben begründen

Um diese inhaltlichen Anliegen wirksam werden zu lassen, haben sich zweckdienliche Formen der Arbeit und Organisation herausgebildet, zum Beispiel:

- ▶ zielgruppenbezogene Arbeitsformen und Veranstaltungsformate
- ▶ Gremien mit bestimmten Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
- ▶ abgestufte Aufgaben, Ämter und Funktionen (Hierarchie-Ebenen)

¹ Die Aufteilung in weltliche und geistliche Dimension und deren Benennung ist natürlich eine Vereinfachung, die uns bewusst ist, für die wir uns aber aus pragmatischen Gründen entschieden haben. Es gibt unterschiedliche kirchentheoretische Modelle, die beispielsweise noch eigens die Institution berücksichtigen. In vorliegender Handreichung werden institutionelle Merkmale von Kirche unter „Organisation“ verhandelt.

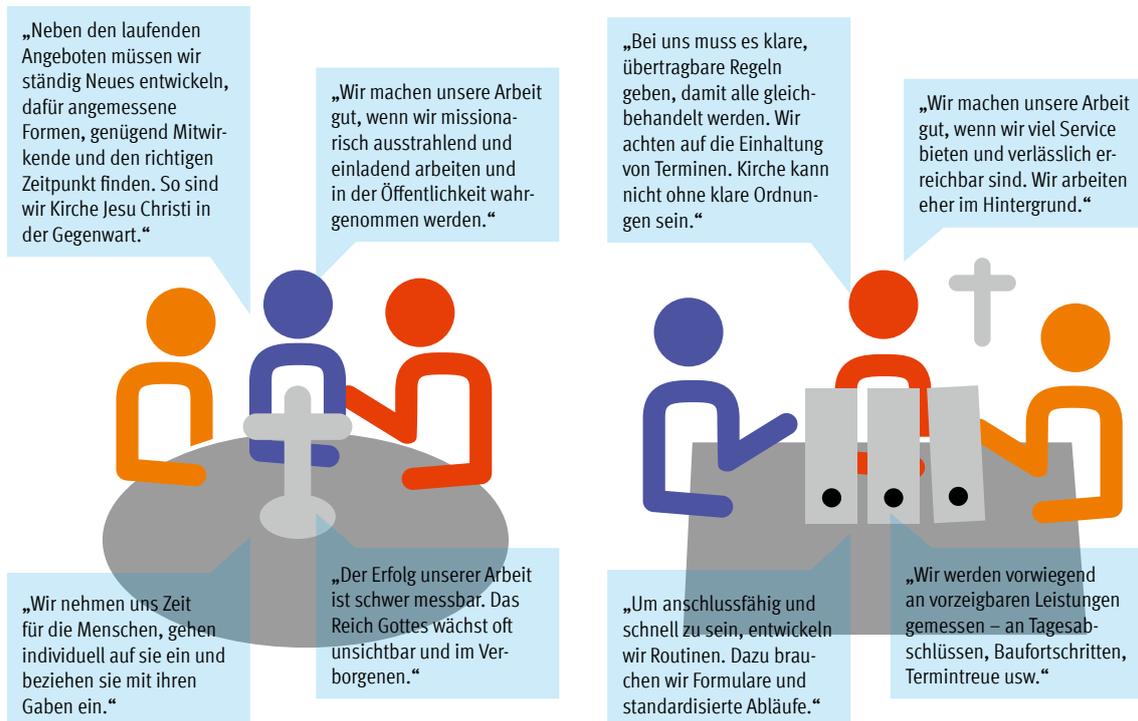
- ▶ die Personal- und Finanzplanung bzw. -verwaltung
- ▶ Abläufe, Routinen, Berichtspflichten, Kontrollgremien usw.

Beide Dimensionen von Kirche unterliegen ständigen Veränderungen, die sich parallel vollziehen müssen. Ändert sich die Situation, müssen sich auch die jeweiligen Arbeits- und Organisationsformen verändern.

2. In sich logisch, aber im Miteinander spannungsreich

Die zwei Dimensionen folgen einer inneren Logik, die sich aus ihrem jeweiligen Auftrag ergibt, ihr Handeln bestimmt und maßgeblich die Qualität der Arbeit ausmacht. Das Problem dabei: Die inneren Logiken beider Dimensionen sind denkbar unterschiedlich. Darin liegt jede Menge Konfliktpotential zwischen ihren jeweiligen Vertreterinnen und Vertretern.

„Wenn wir unsere Arbeit gut machen ...“



Verschärfend wirkt, dass beide Seiten unter Veränderungsdruck stehen:

- ▶ **Die geistliche Dimension** steht in einer zunehmend säkularisierten Gesellschaft unter dem Druck der Rechtfertigung und der Profilierung.
- ▶ Durch permanente strukturelle Veränderungen und erheblichen Personalabbau haben sich die Berufsbilder aller Berufsgruppen deutlich verändert.
- ▶ Die religiöse und kulturelle Ausdifferenzierung der Gesellschaft stellt hohe Anforderungen an die Qualität und Vielfalt kirchlicher Angebote.
- ▶ Größere Arbeits- und Pfarrbereiche erfordern mehr ehrenamtliches Engagement vor Ort. Zugleich wird es in großen Gestaltungsräumen schwieriger, Ehrenamtliche zu gewinnen und zu fördern (z.B. weniger Kontaktflächen, weitere Wege).
- ▶ **Die weltliche Dimension** spürt die abnehmende Bindekraft von Organisationen auf ihre Weise auch: Mit der Mitgliederzahl nimmt die Finanzkraft ab. Zugleich nehmen die Verteilungskämpfe zu.
- ▶ Der gesellschaftliche Bedeutungsverlust von Kirche hat Folgen für gewohnte Finanzquellen und Rechtsstellungen, z.B. werden Staatsleistungen infrage gestellt.
- ▶ Gleichzeitig vollzieht sich in der ganzen Gesellschaft eine Entwicklung, der sich die Kirche als Organisation nur bedingt entziehen kann: hin zu komplizierteren Verwaltungsvorgängen und zunehmender Verrechtlichung. Kirchenintern wird aber eine Vereinfachung und Verschlankeung der Verwaltung erwartet.

3. Welche Gefahr besteht im Miteinander der beiden Dimensionen?

Die Erwartungen an gutes Arbeiten sind in beiden Dimensionen von Kirche unterschiedlich. Das hat Folgen für ihre Schnittstellen. Beispiele für wechselseitiges Genervt-Sein über die Anforderungen oder das vermeintliche Unvermögen der jeweils anderen Seite gibt es viele. Konflikte sind vorprogrammiert.

Die Vertreter*innen der geistlichen Dimension stehen in der Gefahr,

- ▶ die Leistungen, die sie von der Verwaltung erwarten, nicht zu würdigen,
- ▶ Anforderungen der Verwaltung vorwiegend als Belastung anzusehen, die vom „Eigentlichen“ abhält,
- ▶ Entlastung einerseits einzufordern, sie aber zugleich zu behindern (z. B. durch fehlende Zu- arbeit oder die Nicht-Bereitschaft, Verantwortung aus der Hand zu geben).

Die Vertreter*innen der weltlichen Dimension stehen in der Gefahr,

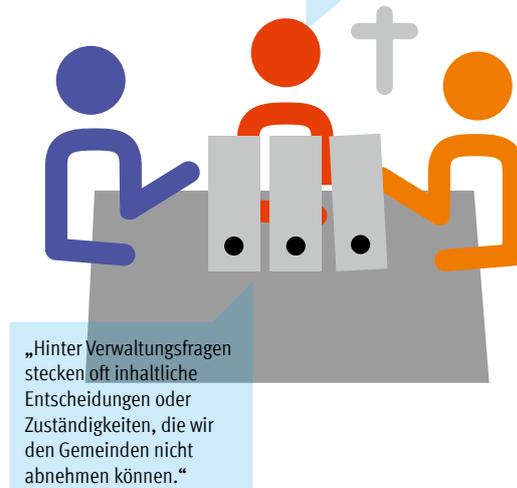
- ▶ die Andersartigkeit des geistlichen Arbeitens aus dem Blick zu verlieren,
- ▶ den Beitrag der Verwaltung für den Bestand und die Zukunft von Kirche zu hoch einzuschätzen und damit eigene Erfordernisse und Notwendigkeiten zum Maßstab zu machen,
- ▶ die schwer messbaren inhaltlichen Leistungen im Verkündigungsdienst geringzuschätzen – vor allem im Vergleich zu den messbaren Erträgen der eigenen Arbeit.

4. Beide Dimensionen miteinander sind das Ganze von Kirche

„Wir brauchen Entlastung von Verwaltungsaufgaben und geordnete Rahmenbedingungen, sonst können wir nicht wirksam werden.“



„Wir wünschen uns lebendige Gemeinden – ohne die müssen weder Gebäude verwaltet noch Kassen geführt werden.“



Nur in der Zuordnung zueinander ergeben die beiden Dimensionen ein sinnvolles Ganzes. Die weltliche Dimension von Kirche muss sich als Unterstützung der inhaltlichen Arbeit verstehen. Sie ist kein Selbstzweck und darf nicht zu viele Kräfte binden oder gar lähmend wirken. Ähnliches gilt jedoch auch für die geistliche Dimension. Beide zusammen leisten in ihrer jeweils eigenen Art einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des Auftrages der Kirche.

5. Aufgabe und Ziel

Das spannungsreiche Verhältnis der beiden Dimensionen wird sich nicht auflösen lassen. Es aktiv zu gestalten, ist die Aufgabe. Zunächst bedeutet das, die Unterschiedlichkeit als notwendige Spannung auszuhalten und beide Anteile in eine produktive Balance zu bringen, statt kräfteaubende Auseinandersetzungen zu führen. Das gelingt am besten, wenn der Auftrag der Kirche, dem beide miteinander verpflichtet sind, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht.

Es geht um das Wie der Gestaltung des Zusammenwirkens:

- ▶ Wie werden die Beiträge beider Dimensionen im Sinne des gemeinsamen Auftrages möglichst gut wirksam?
- ▶ Wie kann die interne Logik der einen Dimension für die jeweils andere so sichtbar gemacht werden, dass sie verständlich und nachvollziehbar wird?
- ▶ Wie lassen sich Hindernisse im Zusammenwirken abbauen?
- ▶ Wie gelingt es, bleibende Spannungen als Folgen der jeweiligen Logik zu verstehen und sie nicht handelnden Personen anzulasten?
- ▶ Wie kommen wir zu einvernehmlichen Lösungen, wo unterschiedliche Vorstellungen über das Notwendige und Erwartbare bestehen?

6. Dualität auch in anderen Zusammenhängen

Das Spannungsverhältnis zwischen geistlicher und weltlicher Dimension findet sich nicht nur – wie hier beschrieben – in der Kirche als Gesamtorganisation, sondern auch in jeder einzelnen handelnden Person und in Entscheidungssituationen wieder. Das Ziel ist auch hier, beide Seiten bzw. Aspekte zur Geltung kommen zu lassen.

A2 In komplexen Situationen handeln

Unsere Welt ist kompliziert, komplex, manchmal chaotisch. Selten jedenfalls gibt es einfache Antworten. Das gilt auch für die Kirche in ihren unterschiedlichen Organisationszusammenhängen. Wie jedoch gehen wir mit dieser Einsicht um?

Der walisische Wissenschaftler Dave Snowden hat ein hilfreiches Werkzeug entwickelt, das Cynefin-Modell². Es unterstützt Verantwortliche dabei, Probleme, Situationen und Prozesse besser zu verstehen, einzuordnen und daraus abgeleitet zu handeln.

Snowden identifiziert vier unterschiedliche Kontexte:



² Sprich: Kü-ne-win (Betonung auf der mittleren Silbe, e kurz gesprochen) = walisisches Wort, das im Deutschen üblicherweise mit ‚Lebensraum‘ oder ‚Platz‘ übersetzt wird.

■ 1. Einfach

In einfachen Zusammenhängen bringt eine getroffene Entscheidung eine klar erwartbare Wirkung hervor. Die Beziehung zwischen der Ausgangslage und der durch ein bestimmtes Handeln ausgelösten Wirkung ist für jedermann offensichtlich und nachvollziehbar. Das Modell des sogenannten Best Practice basiert auf diesem Prinzip: „Wir haben es so gemacht. Macht es genauso, und ihr werdet ebenfalls Erfolg haben.“

Das Handlungsschema lautet: Situation erkennen – sie beurteilen – darauf reagieren.

Hier ist vorausgesetzt, dass die Faktoren für das Gelingen in Situation A und B usw. die gleichen sind. Doch das ist im Leben von Kirchengemeinden und -kreisen so gut wie niemals der Fall. Zu unterschiedlich sind die vorfindlichen Situationen.

■ 2. Kompliziert

Auf kompliziertere Zusammenhänge geht Snowdens Modell im zweiten Kontext ein. Der nimmt in den Blick, dass Situationen durchaus unterschiedlich und doch im Grunde vergleichbar sein können. Die Einordnung in diesen Zusammenhang erfordert eine Analyse der jeweils konkreten Situation. Gebraucht wird Fachexpertise.

Das Handlungsschema lautet: Situation erkennen – Bedingungen analysieren – reagieren.

Reagiert wird z. B. mit Handlungsschritten, die unter vergleichbaren Bedingungen Erfolge hervor gebracht haben (Good Practice). Im Kontext der kirchlichen Wirklichkeit zeigt sich jedoch, dass die Realitäten in verschiedenen Zusammenhängen so unterschiedlich sind, dass der Versuch einer Übertragung von an einer Stelle erprobten und gelungenen Modellen in einen anderen Kontext dennoch oft scheitert (unterschiedliche Ressourcen an haupt- oder ehrenamtlichen Personen, nicht vergleichbare Räumlichkeiten, soziale Kontexte usw.).

■ 3. Komplex

Unsere Realität wird am ehesten durch Feld drei des Snowden-Modells abgebildet. Es beschreibt komplexe Zusammenhänge. Die sind davon gekennzeichnet, dass die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung nicht schon im Voraus, sondern erst im Rückblick wahrgenommen werden kann. Das zwingt die handelnden Personen, eine durch eine Entscheidung hervorgerufene Wirkung wahrzunehmen und ggf. nachzusteuern, wenn das erhoffte Ergebnis (noch) nicht erzielt wurde.

Das Handlungsschema lautet hier: Ausprobieren – Erfolg messen – reagieren.

Weil vorher nicht absehbar ist, ob sich der gewünschte Erfolg auch einstellen wird, muss eben ggf. weiter ausprobiert und nachjustiert werden, welcher Weg zum Ziel führt. Dieses Wirklichkeitsfeld stellt die Anwendung von (an anderer Stelle und von anderen Personen erprobten) Modellen grundsätzlich infrage. Das bedeutet, dass Kirchengemeinden und Kirchenkreise immer häufiger eigene, unerprobte Wege gehen müssen.

■ 4. Chaotisch

Wo eine Beziehung zwischen Ursache und Wirkung auf Systemebene nicht erkennbar ist, spricht Snowden von chaotischen Zusammenhängen. In diesem Zustand steht das System unter Stress. Es bleibt keine Zeit auszuprobieren, man muss einfach handeln (z. B. Umgang mit plötzlich hereinbrechenden Katastrophen, unerwarteter Ausfall einer wichtigen Person). Man greift zurück auf einfache Wahrheiten, handelt schnell und instinktgeleitet.

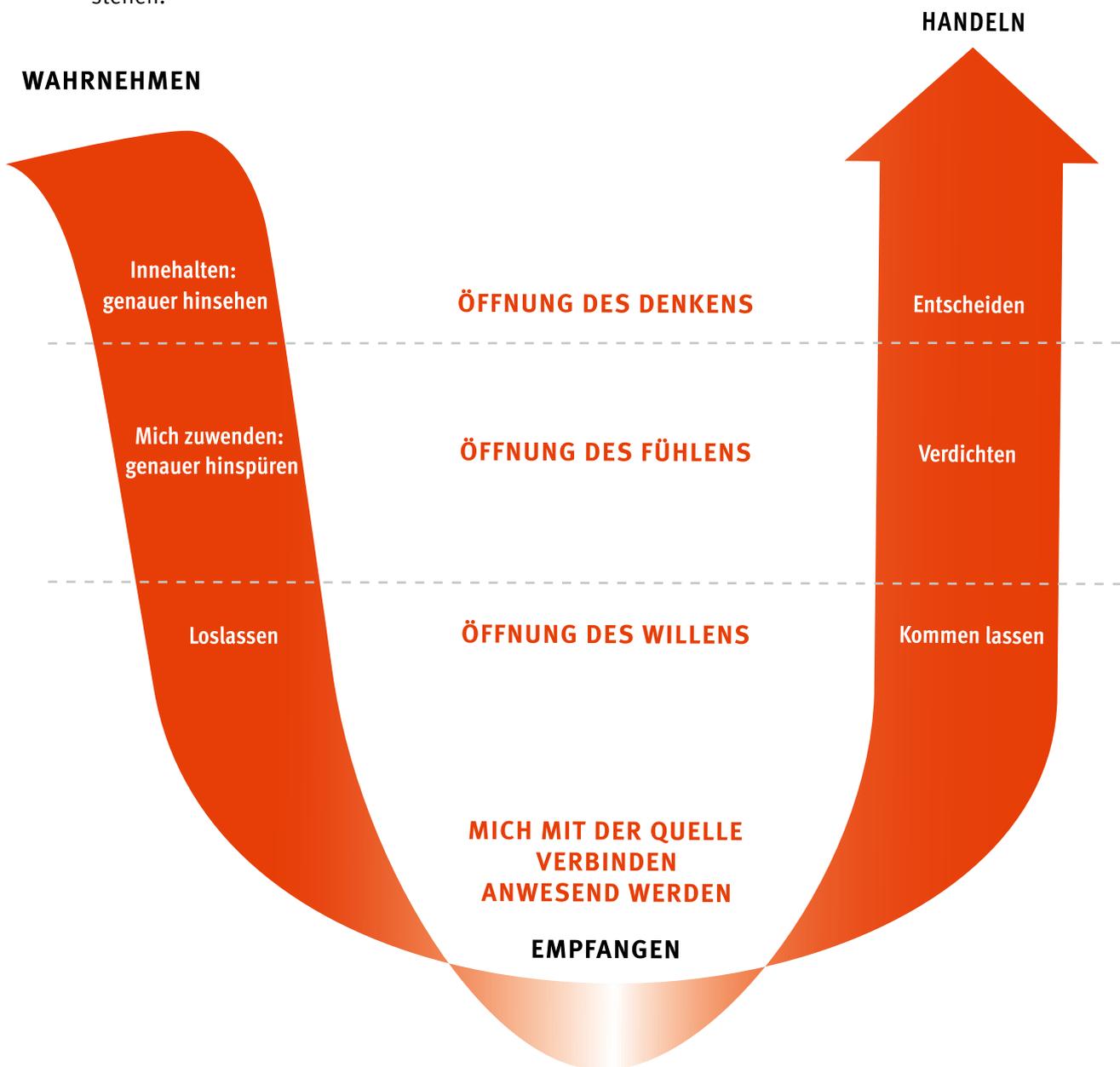
Der Handlungsansatz lautet hier: Versuchsweise handeln – Wirkung erkennen – reagieren.

Eine interessante Kehrseite des Zwangs zum Handeln in chaotischen Situationen: In sonst keinen anderen Zusammenhängen ist es so gut möglich, völlig unerwartete innovative Praktiken zu entdecken. Die Lage zwingt einfach dazu, irgendetwas zu tun. Und manchmal stellt man dann rückblickend fest: Wir haben es bewältigt, obwohl doch so viel dagegensprach, dass wir es schaffen.

A3 Wie kommt der Geist in den Prozess?

Claus Otto Scharmer, Wissensforscher am MIT (Massachusetts Institute of Technology) hat untersucht, wie bei einzelnen Forschern oder in Entwicklungsteams eigentlich Neues in die Welt kommt. Er hat beobachtet, dass Entwicklungsprozessen, aus denen echte Innovationen hervorgehen, ein spirituelles Moment innewohnt.

Solche Prozesse seien gerade dann besonders fruchtbar, wenn sie nicht allein nach den Mustern effizienter Prozessplanung und Organisationsentwicklung verliefen, sondern die spirituelle Dimension einschließen. Und zwar nicht in dem Sinne, dass die spirituelle Dimension nur den Rahmen darstellte, weil kreative Köpfe eben auch mal der Entspannung oder der Übung der Achtsamkeit bedürften. Vielmehr so, dass das Entstehen einer neuen Idee im Kern ein spiritueller Vorgang ist. So verwundert es nicht, dass Scharmer sich immer wieder in der Beschreibung kreativer Prozesse einer Begrifflichkeit bedient, die wir aus geistlichen Veränderungsprozessen bei Einzelnen und in Gruppen kennen. Scharmers „Theorie U“³ – in einer hier vereinfacht dargestellten Version – kann uns darum durchaus als Bild für die Prozesse dienen, die in Leitungsgremien unserer Kirche – von Gemeindeleitungen über Kreissynoden bis hinunter in die landeskirchlichen Leitungsorgane – anstehen.



3 CLAUS OTTO SCHARMER, Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik, Heidelberg 2011.

Auf einer ersten Ebene sind die Prozessbeteiligten eingeladen, sich auf eine Öffnung des Denkens einzulassen. Ihr Vorwissen im Blick auf das Problem oder die Entwicklungsaufgabe stellen sie zunächst einmal zurück. Auch frühere Lösungen, die funktioniert oder nicht funktioniert haben, stellen kein Vorbild dar. Es geht darum, sich auf eine genauere und zensurfreie Wahrnehmung der Wirklichkeit einzulassen.

Interessanterweise wird in einer zweiten Phase dazu aufgefordert, dem Fühlen Raum zu geben. Gerade für Personen, die gewohnt sind, ein Problem „von der Sache her“ zu betrachten, ist es eine Herausforderung, der emotionalen Intelligenz eine problemlösende Kraft zuzutrauen.

Die Öffnung des Willens kann am besten begriffen werden als ein Loslassen von vorgefassten Lieblingsideen, Konzepten, Absichten und Interessen.

Am „Grunde“ des U erscheint bei Scharmer eine Phase oder ein Moment, der entscheidend dafür ist, dass überhaupt Neues in die Welt kommt, dass also in kreativen Prozessen neue Ideen und Perspektiven entstehen. Scharmer sagt es religionsneutral: Ich verbinde mich mit der Quelle, in bin anwesend im Empfangsmodus. Die Phase des Sich-Verbindens mit der Quelle wird im englischen Original vielfach als *presencing* bezeichnet: also als visionäre Vorwegnahme einer möglichen Zukunft.

Kommen lassen, Verdichten, Entscheiden – damit sind in fruchtbaren Entwicklungsprozessen die Phasen benannt, in denen das Neue bis zur Entscheidungsreife und zur Umsetzung schrittweise Konturen gewinnt.

Interessant ist, dass Claus Otto Scharmer den Vorgang wesentlich als ein Sich-Öffnen, als ein Loslassen und Empfangen beschreibt. Und selbst die Phase, in der eine neue Idee Gestalt und Farbe annimmt, wird als ein Geschehen zwischen Aktiv und Passiv beschrieben.

Die Ebenen oder Phasen sollten nicht in einer strikten zeitlich linearen Abfolge gedacht werden; im konkreten Prozess einer Gruppe, eines Teams, eines Gremiums wird manches ineinandergreifen. Gleichwohl erscheint es hilfreich, wenn einzelne Phasen und Schritte auf diesem Weg durch die Moderatoren in der Abfolge angestiftet werden, die das Schema erkennen lässt.

Von jeher ist es nach evangelischer Lehre für die Existenz und den Bau von Kirche in der Welt wesentlich und grundlegend, dass sie sich immer wieder mit ihrer Quelle, mit dem Grunde verbindet, von dem her sie lebt⁴. Ebenso klar ist: Alles Planen, Entscheiden und Gestalten in der Kirche dient letztlich nicht deren institutionellem Selbsterhalt, sondern der Zukunft und der Gegenwart des Reiches Gottes.

Scharmers Beschreibung des ganzen Prozesses weist erstaunliche Ähnlichkeiten auf zu dem, was in der christlichen Seelsorgetradition als Schritte zur Orientierung und Entscheidungsfindung⁵ praktiziert wird und was hier und da auch schon Eingang in die Begleitung von kirchlichen Gremien, Synoden und Leitungsorganen gefunden hat⁶.

Wie kommt der Geist in den Prozess? – Nach evangelischer Überzeugung bleibt das Wirken des Geistes unverfügbar: Gott gibt den Geist „wo und wann es ihm gefällt“⁷. Er bedient sich dazu freilich geeigneter Mittel. So gesehen lassen sich auch Orientierungs- und Entscheidungsprozesse in kirchlichen Gremien, unter Einbeziehung ihrer geistlichen Dimension, methodisch strukturieren und moderieren. Dabei ist klar, dass das Wirken des Heiligen Geistes in solchen Prozessen nicht verfügbar gemacht werden kann und soll. Es bleibt diesbezüglich bei einem Sich-Öffnen, Sich-Verbinden, Kommen-Lassen – und schließlich um ein Entscheiden und Handeln im Hören auf Gott⁸.

4 Vgl. Augsburgische Konfession, Art. V und VII

5 Vgl. etwa STEFAN KIECHLE, *Sich entscheiden* (Ignatianische Impulse 2), Würzburg 2014.

6 Vgl. GPS – Geistliche Prozesse in Systemen. Entwicklungen in Gremien und Gruppen aus einer geistlichen Perspektive wahrnehmen und gestalten, hrsg. vom Institut für pastorale Bildung, Freiburg 2017, (online abrufbar unter www.ebfr.de/herbstkonferenz2017), außerdem: ISABEL HARTMANN / RAINER KNIELING, *Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität*, Gütersloh 2014. Zur Theorie U siehe dort S. 174–181.

7 Augsburgische Konfession, Art. IV

8 Vgl. ANDREAS KUSCH, *Entscheiden im Hören auf Gott. 45 Methoden für das Arbeiten und Planen in der Gemeinde*, Göttingen 2017.

Entscheidungsfindung in einer Kommunität

Interview mit Sr. Anna-Maria aus der Wiesche († 2020)

Communität Christusbruderschaft Selbitz

Liebe Schwester Anna-Maria, Gemeindegemeinderäte, Kreissynoden und andere kirchliche Leitungsgremien arbeiten im Rahmen von Kirchengesetzen und Geschäftsordnungen nach demokratischen Regularien. In der Kommunität lebt Ihr dauernd zusammen und habt dafür eine eigene Regel. Aber wie die Kirchengemeinden und Regionen unserer Landeskirche erlebt auch Ihr tiefgreifende Veränderungsprozesse und müsst darin immer wieder Entscheidungen treffen. Darum lohnt es sich, denke ich, zu hören, wie bei Euch Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung verlaufen.

Du warst insgesamt 18 Jahre lang Priorin der Communität Christusbruderschaft Selbitz, und Du hattest in dieser Zeit solche Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung zu leiten. Kannst Du zunächst ein wenig den Rahmen schildern, in dem solche Prozesse bei euch stattfinden?

Es gibt verschiedene Entscheidungsebenen. Viele Entscheidungen trifft die Priorin nach Anhörung der Schwester oder der Schwestern, die von dieser Entscheidung betroffen sind. Alle Entscheidungen, die anstehen, spricht sie mit den Schwestern im Rat durch. Wobei der Rat, was der Name schon sagt, beratende Funktion hat. Wichtige Entscheidungen bespricht sie mit der gesamten Gemeinschaft, z. B. den Neubeginn eines Konventes, in dem eine kleine Gruppe von Schwestern an einem Ort lebt, betet und arbeitet (z. B. in Wittenberg), aber auch Immobilienfragen. Oder Zielentscheidungen, etwa wenn wir einen Bereich bei uns im Gästehaus oder im Ordenshaus ausbauen oder neu ordnen müssen. Die gesamte Gemeinschaft von 110 Personen muss in den Entscheidungsprozess eingebunden sein, und die Entscheidung soll in größtmöglicher Einmütigkeit gefällt werden. Wir gehen sensible, offene Entscheidungswege schon vor der eigentlichen Entscheidungswoche, manchmal über mehrere Monate. Die Entscheidung selber wird dann auf der gemeinsamen Woche der Communität gefällt, die einmal im Jahr stattfindet.

Welche Themen haben Euch in den letzten Jahren beschäftigt?

Es haben uns in den letzten Jahren folgende Themen, die keine Entscheidung beinhalten, beschäftigt: Was ist unser Ort als Communität in der Gesellschaft heute? Wie deuten wir im Licht Gottes die Entwicklungen in der Gesellschaft? Wie gestalten sich unsere ökumenischen Kontakte zu den orthodoxen Christen? Aber auch: Neue Zugänge zur Spiritualität unserer Gründer. Oder Leben aus dem Gebet: Was zeigt sich in der Gebetshausbewegung? Oder wie ist das mit dem Umgang mit digitalen Medien?

Wenn Du nach Themen fragst, die einen Entscheidungsprozess beinhalten, dann war es vor allem die Wahl der neuen Priorin (alle sechs Jahre), die Auflösung des Konventes in Südafrika und die Übergabe desselben an die Kenosis-Schwester, weitere finanzielle Unterstützung der Arbeit in Südafrika, Kauf eines kleinen Grundstücks am Ordenshaus, Verkauf eines anderen kleinen geerbten Grundstücks.

Wie können wir uns das konkret vorstellen, wenn nun etwa ein Thema auf dem Tisch liegt?

Wie geht Ihr damit um?

Es gibt je nach Thema unterschiedliche Schritte, und doch gibt es einen ungefähren Ablauf, der in den meisten Entscheidungsprozessen vorkommt:

1. Klare Definition des Gegenstandes, über den entschieden werden muss und wer welche Entscheidungskompetenz hat.
2. Darlegung des Gegenstandes, damit alle gleich informiert sind, meist über die für die einzelnen Konvente Verantwortlichen und über Briefe der Priorin, wenn es nicht vor allen erläutert werden konnte.
3. Zeit der Diskussion
4. Zeit des Gebetes und des inneren Hörens
5. Mitteilung erster Meinungsbildungen
6. Erneute Phase von Gebet und Stille
7. Nach einer Runde, ob noch Fragen oder Erkenntnisse wichtig sind, wird die Entscheidung jeder Schwester erbeten.

Irgendwann muss eine Entscheidung getroffen werden. Wird dann auch mal schlicht und einfach abgestimmt?

Und wie geht Ihr dann mit denen um, die überstimmt wurden?

Ja, wir stimmen ganz normal ab, wie es in jedem demokratischen Prozess verläuft. Wir sind uns aber im Klaren und kommunizieren das auch, dass wir nach bestem Verstand im Glauben – nicht egoistisch oder von Sympathie gesteuert, sondern in Verantwortung vor Gott – zum Wohl der Gemeinschaft entscheiden.

Sind nur zwei Drittel erreicht oder knapp darunter, dann kann es sein, dass wir eine Erprobungsphase haben und danach nochmals abstimmen. So haben wir uns z.B. bei der Einführung der Albe als liturgisches Gewand eine Zwischenphase gelassen und danach gab es eine sehr eindeutige Entscheidung.

Wichtig ist es, dass die Argumente der Schwestern, deren Meinung nicht von der Mehrheit getragen worden ist, gewürdigt werden. Manchmal muss die Priorin auch Wege suchen, wie die Wünsche und Vorstellungen an anderer Stelle Raum bekommen. Manchmal muss auch ein Entscheidungsweg wieder ausgesetzt werden, wenn eine größere Einmütigkeit für die innere Einheit der Community wichtig ist. Hier muss die Priorin abwägen, was dem Frieden mehr dient. Es kann ja auch eine aufgeschobene Entscheidung auf längere Sicht Unfrieden bewirken.

Was war Deine Rolle und Aufgabe als Priorin in solchen Prozessen?

Meine Aufgabe als Priorin war, die Prozesse anzustoßen, sie durchzuführen und an Schnittstellen Entscheidungen über den weiteren Verlauf zu fällen.

Z. B. hat mich ein Impuls von Schwestern bewogen, einen Begleiter von außen im Anfangsprozess der Wahl der neuen Priorin zu holen. Dieser Begleiter hat wichtige Impulse gesetzt und auch mögliche Kandidatinnen mit den Schwestern im Spiel der Gedanken betrachtet. Mir war wichtig, dass dieser Begleiter eine neutrale Person war. Das Gebet und das innere Hören auf die Weisung des Heiligen Geistes ist neben der Prozessbegleitung – oder besser: mitten in und quer durch die Prozessbegleitung – elementare Aufgabe für die Priorin. Diese innere Hörsamkeit auf die verschiedenen Bewegungen und die Deutung dessen, was der Heilige Geist spricht, ist von großer Bedeutung.

Du kennst auch die Arbeit in der Landessynode. Inwiefern könnten Deiner Meinung nach Synoden, Gemeindeleitungen, kirchliche Leitungsgremien oder auch Teams in Werken der Kirche oder diakonischen Einrichtungen von Euch inspiriert werden?

Die mögliche Inspiration liegt sicherlich darin, in den Entscheidungsprozessen auch das Hören auf das Wort Gottes, das Gebet und die Deutung der Bewegungen einzubeziehen. In der Synode habe ich erlebt, dass es viel um Machtverteilung zwischen den einzelnen Gruppierungen ging und weniger um die allgemeine Frage: Was sehen wir gemeinsam in Verantwortung vor Gott jetzt für die Kirche als wichtig an? Das Zurücktreten um des größeren Ganzen willen ist oftmals nicht so sehr eingeübt. Der Wille dazu ist aber da, wenn es entsprechende Anleitungen gibt.

Der Vollzug der geistlichen Entscheidungsfindung kann genauso in anderen kirchlichen Gremien durchgeführt werden. Verschiedenes Handwerkszeug dazu gibt es, und das kann gut vermittelt werden.

Herzlichen Dank für Dein Anteilgeben an Euren Erfahrungen!

Wie es gehen kann, zum Beispiel beim Klausurwochenende des Kreiskirchenrates

„Was? Ein ganzes Wochenende? Von Freitagabend bis Sonntagmittag?“ hatte Herr K. gestöhnt, als die Kreiskirchenratsvorsitzende das Vorhaben angekündigt hatte. Herr K. muss eigentlich auch am Wochenende arbeiten. Wenigstens am Samstag den ganzen Bürokram aufarbeiten, der die Woche über liegengeblieben ist. Er hat eine kleine Firma mit elf Mitarbeitern. „Und dann auch noch 60 km weit wegfahren? In ein Tagungshaus, ein ehemaliges Kloster sogar?“ Dann kann er ja wirklich nicht zwischendurch mal schnell ins Büro! Und vermutlich sitzen sie da wieder in einem Funkloch. Da hat er sich aber auf was eingelassen. Aber es kann möglicherweise auch ganz schön werden, und Herr K. ist gespannt. „Wir werden anders arbeiten als sonst“, hatten die beiden Begleiter angekündigt, die sich in der letzten Kreiskirchenratssitzung vorgestellt hatten. „Wahrscheinlich sogar weniger. Aber vielleicht kommt auch etwas anderes heraus als sonst.“

Und dann die schriftliche Einladung für das Wochenende: „Entscheiden im Hören auf Gott“ stand darüber. Keine Tagesordnung. Keine Anträge. Keine Beschlussvorlagen im Anhang. „Ob das überhaupt was bringen wird?“, fragt sich Herr K.

Nach dem Abendessen kamen sie im Tagungsraum zusammen. Nicht an Tischen wie sonst saßen sie, sondern im Kreis. In der Mitte ein großer Krug mit klarem Wasser und darum herum auf dem Boden, groß auf Papier geschrieben, ein einziger Satz: „Gott spricht: ich will dem Durstigen geben von der Quelle des lebendigen Wassers umsonst.“ Noch ein paar Gegenstände lagen da: ein Trinkglas, eine Muschel vom Strand, ein Stück Seil, noch anderes. „Wonach dürsten unsere Gemeinden? Wonach dürste ich?“ Wer etwas sagen wollte zu der einen oder der anderen Frage oder zu beiden, nahm einen der Gegenstände aus der Mitte, sprach, so dass ihn alle hören konnten, und legte den Gegenstand wieder zurück. „Hören ist genauso wichtig wie Reden“, sagte Frau S. hinterher, als sie noch bei einem Glas Wein zusammensaßen. Frau S. kann sonst ziemlich viel reden. „Ich habe heute Abend eine Menge über uns und euch erfahren, was ich überhaupt noch nicht wusste.“ – „Vielleicht haben gar nicht die den größten Durst, die am lautesten schreien in den Gemeinden“, meinte ein anderer. Und Herr K. dachte: „Wir sind es ja nicht, die den Lebensdurst der Leute befriedigen müssen.“

Am Samstagmorgen in der Morgenandacht gab es ein Lied, ein Wort aus der Bibel und dann zehn Minuten Stille. Für Frau S. eine Herausforderung. „Empfangen und Loslassen im Rhythmus des Atems“, hatte die Leiterin gesagt. Nach anfänglicher innerer Unruhe achtete Frau S. nur noch auf ihren Atem. „Empfangen und Loslassen“. Für den Augenblick loslassen, was einen sonst so umtreibt, das tut gut. Innere Ruhe und Achtsamkeit kann ich nicht machen, aber ich kann sie empfangen.

In der ersten Vormittagsrunde hatte sie der Gemeindeberater aufgefordert, die „großen Brocken“ in die Mitte zu legen. Und die waren auch gleich gepurzelt: „Finanzierung der Orgelsanierung in der Stadtkirche“; „Pfarrer R. langwierig erkrankt“; „Regionenbildung im Kirchenkreis“; „immer wieder Rechtsrockkonzerte in A.“ ... So lagen an die zwanzig „große Brocken“ in der Mitte. Mit Hilfe von Bewertungspunkten war bald ermittelt, welchem Brocken sie sich zuerst zuwenden wollten. Man einigte sich auf: „Regionenbildung im Kirchenkreis“.

Dann ging es los: Der bisherige Weg der Regionalisierung wurde rekapituliert. Gewinne und Verluste für die Gemeinden wurden gegenübergestellt. Die Diskussion nahm Fahrt auf. Argumente pro und contra flogen hin und her.

Dann war Pause. Die Diskussionen gingen aber weiter, und es war deutlich zu spüren, dass vor allem die miteinander im Gespräch waren, die sowieso ähnlicher Meinung waren. Nach der Pause waren sie auf einen „Gebetsspaziergang“ geschickt worden. „Geht jeder für sich. Stellt euch vor, Jesus geht an eurer Seite. Teilt mit ihm, was euch umtreibt im Blick auf die Regionenbildung. Fragt ihn: Was ist Dein Auftrag für uns? Auf jeden Fall: bleibt bei euch. Redet die nächste Stunde nicht miteinander, nur mit ihm! Geht jetzt still hinaus, kommt still wieder in einer Stunde.“ Das hatten sie gemacht. Etwas zögerlich brachen die Ersten auf. Bald sah man alle draußen im Park ihre Kreise ziehen. Wenn zwei einander begegneten, nickten sie einander zu, aber sie redeten nicht.

Als sie dann wieder zusammen waren, stand die Frage von selbst im Raum: Wohin will der Herr der Kirche mit uns? Was ist sein Auftrag für uns? – Es wurden dann sehr einfache Sätze gesagt, so etwas wie: „froh sein mit den Fröhlichen – trauern mit den Traurigen“ oder „Kindern vom Glauben erzählen“ oder „keinen zurücklassen“ oder „lasst euer Licht leuchten vor den Leuten“ oder „Räume für Gott offenhalten“. – Später, nach dem Essen, als Herr K. im Park auf der Wiese lag, dachte er: „So richtig klar ist das alles noch nicht, vor allem, wie das alles gehen soll. Aber wir wissen wenigstens wieder ein bisschen besser, wozu wir eigentlich da sind.“

Am Nachmittag ging es schon ins Detail: Was können wir fördern? Was können wir aufgeben? Wofür sind die Pfarrer zuständig? Wer muss mit wem worüber reden? – Finanzfragen kamen wieder in den Blick, Nutzungskonzepte für Kirchen und Pfarrhäuser. Keine endgültigen Antworten. Keine fertigen Lösungen. Aber der Gesprächsstil war ein anderer, mehr hörend und nicht so auf Durchsetzung bedacht. Und in allen Überlegungen klang die Frage mit: „Was ist Dein Auftrag für uns?“

Am Sonntagmorgen war viel Zeit für einen gemeinsamen Gottesdienst. Ohne große Vorbereitung. Ein Wunschlid am Anfang. Ein Psalm. Ein Gebet. Dann Bibelteilen zu einem Abschnitt aus dem Evangelium. Und schließlich eine einfache Abendmahlsfeier im Kreis, in der noch einmal alles präsent war: die Armut der Gemeinden und ihre Schätze und Gaben, die Sorgen und die Verheißungen, das, was im Sterben liegt, und das, was neu auflebt.

Als Herr K. am Abend zu Hause ist und seine Frau ihn fragt: „Na, wie war's?“, da merkt er: Sonst war er nach Kreiskirchenratssitzungen immer todmüde und verdrossen; diesmal war es auch nicht die reine Erholung, aber er fühlt sich selbst irgendwie gestärkt. – Auch in den folgenden Sitzungen des Kreiskirchenrates soll es, so die Verabredung am Ende, immer eine Zeit des Hörens geben, egal, wie voll die Tagesordnung ist: vielleicht am Anfang, vielleicht auch mal mittendrin. Damit die Frage Raum in uns und zwischen uns hat: „Was willst Du jetzt von uns?“ Oder auch: „Was hast Du jetzt für uns?“

Ob das was wird, hatte sich Herr K. schon auf der Heimfahrt gefragt. Den Versuch wäre es immerhin wert. Er wird jedenfalls die anderen daran erinnern.

A4 Ein guter Rahmen für Veränderungsprozesse

Meistens macht der Ton die Musik. Wie klingt eigentlich Veränderung? Sie scheint verschiedene Klangfarben zu haben. Lesen Sie die Stichpunkte, die hier aufgeführt sind, und lassen Sie sich anregen zum Nachdenken und Aufmerken. Die Klangfarben werden Ihnen alle in ihrem Veränderungsprozess begegnen, gleich, ob er die Ortsgemeinde, die Region oder den Kirchenkreis betrifft. Deshalb ist es gut, diesen Klangfarben schon von Beginn an Aufmerksamkeit zu schenken. Sie sind der Sound für den Umgang miteinander und die Kultur im Veränderungsprozess.

Grundsätzlich sind Veränderungen immer da leichter möglich, wo der Rahmen stabil ist, innerhalb dessen sie stattfinden. Also:

- ▶ Tragen wichtige (Leistungs-)Personen den Veränderungsprozess mit?
- ▶ Sind äußere und innere Rahmenbedingungen verlässlich und stabil?
- ▶ Gelingt es den Beteiligten, sich auf gemeinsame (geistliche) Wurzeln zu beziehen?
- ▶ Finden sie miteinander ein gemeinsames Zukunftsbild, eine Vision, auf die sie hinarbeiten wollen?

Von herausragender Bedeutung ist, mit welchen inneren Haltungen am Prozess Beteiligte mitwirken. Inwieweit ist ein Klima der Transparenz, der Aufrichtigkeit, des gegenseitigen Zutrauens bereits vorhanden oder wird es angestrebt? Wo müssen wir besonders achtsam sein? Wo ist unser Mut gefragt?

Die nachfolgende Auflistung erhebt weder den Anspruch, vollständig zu sein, noch will sie dazu verleiten, sich in ihr zu verlieren. Jedoch dürfte es lohnen, sich am Beginn eines Veränderungsprozesses – oder auch zwischendurch einmal erneut – sensibilisieren zu lassen.

Wir versuchen im Folgenden, „Aufmerksamkeitsfelder“ zu beschreiben und zu kategorisieren. Lassen Sie dort Ihre Aufmerksamkeit verweilen, wo Sie sich in besonderer Weise angesprochen fühlen.

Partizipation und Einbettung

Grundfrage: Wie gelingt es uns, möglichst viele Menschen einzubeziehen, die für die Lösung bzw. den Erfolg etwas beitragen können?

- ▶ alle relevanten Personen/Gruppen in den Blick nehmen
- ▶ alle Ebenen bedenken
- ▶ im Prozess die Frage nach ausreichender Partizipation immer wieder einmal neu stellen, „Schleifen drehen“

Klarheit

Grundfrage: Was könnte von der direkten Arbeit an Lösungen ablenken und damit dem Prozess Energie entziehen?

- ▶ unterschiedliche Positionen wahrnehmen und benennen
- ▶ Konflikte bearbeiten
- ▶ eigene Erinnerungsbilder kritisch hinterfragen
- ▶ eigenen Schmerz, eigene Trauer anerkennen
- ▶ Erwartungen nicht auf Dritte lenken

Zutrauen zum eigenen Selbst und Selbstermächtigung

Grundfrage: Was kann ich zur Lösung beitragen?

- ▶ Ich bin wichtig. Ich habe etwas einzubringen.
- ▶ Was ich beizutragen habe, ist unverzichtbar.
- ▶ Ich erlaube mir, „ins Unreine“ zu denken.
- ▶ Was ich nicht zur Verfügung stelle, enthalte ich den anderen und dem Ganzen vor.

Hörende Grundhaltung

Grundfrage: Was tragen andere zur Lösung bzw. zum Erfolg bei?

- ▶ Die anderen haben etwas, das ich nicht habe.
- ▶ Jede*r trägt etwas anderes bei.
- ▶ Vollständigkeit gibt es nur durch alle Beteiligten.
- ▶ Erfolg ist, wenn alle gewinnen.
- ▶ Misserfolg ist, wenn auch nur einer verliert.
- ▶ Der Beitrag der Anderen ist ihre jeweilige Investition zum Wohle aller und des Ganzen.
- ▶ Hätte der/die Andere kein Interesse an der gemeinsamen Sache, wäre er/sie nicht hier.

Zeit

Grundfrage: Welchen zeitlichen Rahmen wollen bzw. können wir für den Prozess setzen?

- ▶ keine Schnellschüsse zwischen Tür und Angel
- ▶ klare Terminplanung vor dem Prozess (eher einen Termin zu viel als zu wenig)
- ▶ langer Atem – verbindliche Teilnahme
- ▶ ggf. Beauftragung und Entsendung von Teilnehmenden (Mandatsprinzip)
- ▶ Erprobungszeiten vorsehen, sowohl innerhalb als auch nach Prozessen
- ▶ Denk- und Kommunikationspausen einbauen (Zwischenstände überschlafen)
- ▶ Stille-Phasen, um Hören zu ermöglichen

Transparenz

Grundfrage: Wie können wir möglichst viele Menschen für den Prozess interessieren und sie daran anbinden?

- ▶ ausreichende und rechtzeitige Informationen vor Prozessbeginn
- ▶ einladen zum Beteiligen
- ▶ Informationen an Meilensteinen des Prozesses
- ▶ Offenheit für später Dazukommende
- ▶ Kommunikation der Ergebnisse

Formate

Grundfrage: Welcher ist der bestmögliche Rahmen für unsere Arbeit am Prozess?

- ▶ Klausur (wegfahren), Abend-/Wochenendeinheiten vor Ort
- ▶ Begleitung durch Dritte, die weder abhängig sind noch ein Interesse an einem bestimmten Ergebnis haben
- ▶ Arbeitsatmosphäre schaffen, die Weite des Denkens, Kreativität und Kommunikation fördert
- ▶ Arbeitsergebnisse und -verläufe für alle sichtbar machen und dokumentieren, um in späteren Prozessphasen darauf zurückgreifen zu können

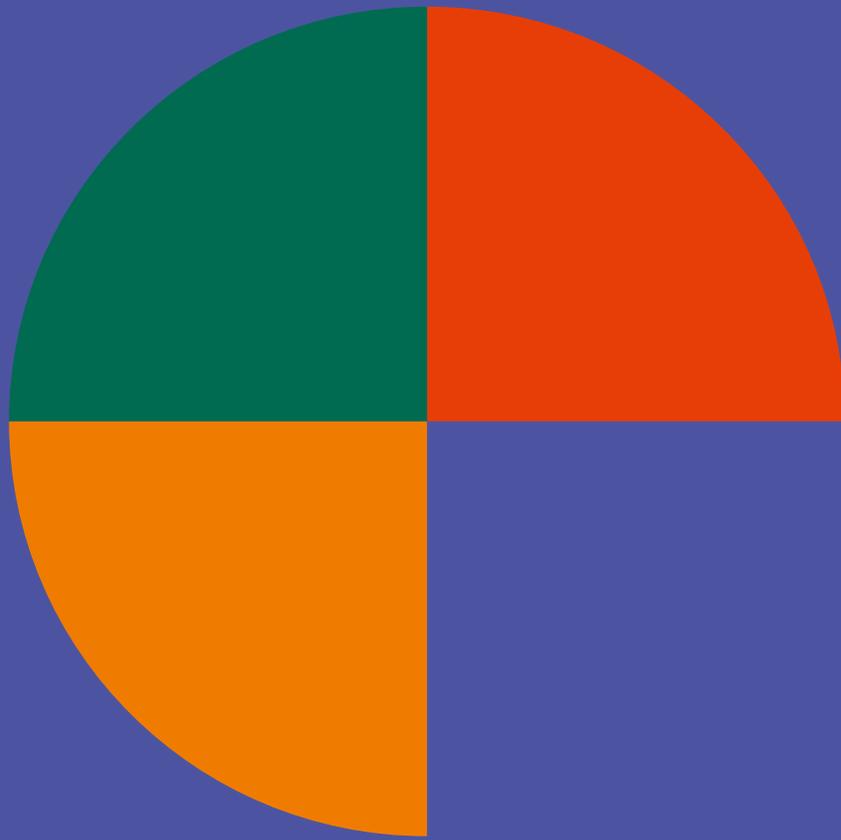
Methodenvielfalt

Grundfrage: Welche Methode fördert in welcher Situation Aufmerksamkeit und Beteiligung?

- ▶ Einzelarbeit, Duo, Kleingruppe, Plenum
- ▶ sitzen, gehen, hören, reden
- ▶ Input, Reflexion, Selbstreflexion
- ▶ spielen und arbeiten, zerstreuen und sammeln



Jetzt sind Sie mit allen Sinnen wach und eingestellt auf das, was beginnt. Sie sind es in mehreren Dimensionen – haben die geistliche und die weltliche Ebene im Blick. Nehmen sie diese Erkenntnisse kreativ mit in die nächsten Phasen des Prozesses. Hier und da mag es sinnvoll sein, zum Kapitel A zurückzublättern und die hier entfalteten Impulse aufzugreifen.



Seite 20–28

Am Start: Lage sondieren und Inhalte bestimmen

B

B Am Start: Lage sondieren und Inhalte bestimmen

B1 Kirche vielfältig denken

Sie fangen niemals bei null an. Es gibt Modelle und Erfahrungen, bei Ihnen vor Ort und an anderen Stellen der Landeskirche. Sie sind eingeladen, einen Blick in die kirchliche Landschaft der EKM zu werfen und zu schauen, welche Formen von Kirche und Gemeinde sich entwickelt haben. Was entdecken Sie dabei? Und wie sieht es in Ihrer Gemeinde, Ihrer Region, Ihrem Kirchenkreis aus?

Bei „Kirche“ denken Sie vielleicht zuerst an das Gebäude und die Gemeinde vor Ort. Jahrhundertlang war dies tatsächlich der Normalfall von Kirche. Es ist aber keinesfalls zwingend, Kirche darauf zu reduzieren. Denn Kirche ereignet sich „auch in verschiedenen Bereichen der Bildung, im Zusammenhang besonderer Berufs- und Lebenssituationen, in geistlichen Zentren und in Gruppen mit besonderer Prägung von Frömmigkeit und Engagement sowie in Gemeinden auf Zeit.“ So weitet schon die Verfassung der EKM in Artikel 3 ihren Blick.

Artikel 3

Gliederungen der Kirche und besondere Formen von Gemeinde

(1) ¹ Das kirchliche Leben ist in den Rechtsformen der Kirchengemeinde, des Kirchengemeindeverbandes, des Kirchenkreises und der Landeskirche, ihrer sonstigen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen sowie ihrer Einrichtungen und Werke geordnet. ² Diese bilden als Zeugnis- und Dienstgemeinschaft eine innere und äußere Einheit. ³ In dieser Einheit haben sie die zur Erfüllung ihrer besonderen Aufgaben notwendige Eigenverantwortung und Freiheit, die durch die kirchliche Ordnung gesichert und begrenzt werden.

(2) ¹ Gemeindliches Leben geschieht auch in verschiedenen Bereichen der Bildung, im Zusammenhang besonderer Berufs- und Lebenssituationen, in geistlichen Zentren und in Gruppen mit besonderer Prägung von Frömmigkeit und Engagement sowie in Gemeinden auf Zeit. ² Diese besonderen Formen von Gemeinde ergänzen das Leben der kirchlichen Körperschaften nach Absatz 1. ³ Sie sind nach Maßgabe der kirchlichen Ordnung in die Zeugnis- und Dienstgemeinschaft eingebunden.

(3) ¹ Diakonie als Wesens- und Lebensäußerung der Kirche geschieht in Kirchengemeinden, Kirchenkreisen, der Landeskirche, in diakonischen Einrichtungen und Werken. ² Sie unterstützen einander in ihrem Dienst am Nächsten.

(4) ¹ Kommunitäten und andere Gemeinschaften mit besonderen Formen verbindlichen geistlichen Lebens bringen ihre Gaben in das gottesdienstliche Leben der Kirche und den Dienst an der Welt ein. ² Sie stehen unter dem Schutz der Kirche auf der Grundlage gesonderter Vereinbarungen.

(Verfassung der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland vom 5. Juli 2008, geändert am 24. November 2018)

Die kirchlichen Strukturen sind im Umbau begriffen. Unter den Bedingungen knapper werdender Mittel und des gesellschaftlichen Pluralismus geht es um die zukünftige Gestalt von Kirche. Kommen Institutionen in die Krise, dann haben sie zwei Möglichkeiten zur Reaktion.

1. Regressive Reform: Besinnung auf den Kernbestand, Erhöhung der Anforderungen an Mitgliedschaftsbedingungen und Mitglieder.

2. Progressive Reform: Absenkung der Zugangsbarrieren und Mitgliedschaftsanforderungen.

Die Zukunft der EKM als Kirche im Wandel liegt in der progressiven Reform. Was Ernst Troeltsch unter einer „elastisch gemachten Volkskirche“ vorschwebte, wird unter den Bedingungen des Pluralismus zu einer „Kirche der Vielfalt“ werden.

Tatsächlich entwickeln sich die Formen von Gemeinde in der EKM sehr unterschiedlich. Das hat unter anderem mit geschichtlichen Prägungen, handelnden, prägenden Personen, Mentalitäten, der Liebe zum Herrn und vielem mehr zu tun.

Immer wieder bemühen sich viele Gemeinden darum, Menschen zur Mitarbeit zu bewegen und anderen an dem Anteil zu geben, was wir an Halt und Orientierung im Glauben finden. Dafür haben Gemeinden ganz unterschiedliche Wege gefunden, die mit ihren Stärken zu tun haben: den

in stiller Treue versehenen Dienst, die kleinen und großen Projekte und die lauten Aktionen. Die Potentiale sind verschieden, aber sehr beachtlich.

Wenn wir heute gern davon sprechen, Kirche neu zu denken, dann ist damit keine „Kopfgeburt“ gemeint, sondern eine Entwicklung, die sich da ereignet, „wo Menschen miteinander eintauchen in den Reichtum biblischer Texte, wo sie sich inspirieren lassen von dem mitten ins Leben hineingewobenen und hineinzuwebenden Gotteswort und daraus konkrete Schlüsse für ihr Leben und Handeln ziehen. Gehen wir daher in den Gremien, den Gruppen und Kreisen, in Dienstberatungen und Gesprächen zwischen all dem verstärkt der Frage nach, wie das Wort Gottes in der Vielfalt seiner Geschichten und Gestalten, der Briefe, Gebete und verdichteten Lebenserfahrungen auch bei uns Quelle notwendiger Veränderungsimpulse und guter Ideen werden kann.“⁹

Neben Entwicklungen in Gemeinden vor Ort (Parochien) stehen andere, die über den parochialen Rahmen hinausgehen.

1. Erprobungsräume

Im Zuge des Erprobungsraumprozesses macht sich die EKM auf den Weg, „Kirche anders“ zu entdecken: am Bahnhof, im Friedhofscafé, in den Begegnungen im Stadtteil und auf dem Schulhof. Auch dort sind die Merkmale von Kirche zu finden: Menschen geben in vielerlei Form Zeugnis (Martyria), sie dienen anderen (Diakonie) – oft in unmittelbarem Bezug zum Sozialraum, es entstehen Gemeinschaften (Koinonia) – netzwerkartig, spontan, aber nicht minder intensiv – und Glaube wird im Alltag gefeiert und das Brot miteinander gebrochen (Leiturgia). Einzelne finden zum Glauben und lassen sich taufen. Natürlich begegnet Kirche hier weniger institutionell und strukturell sichtbar, dafür ist sie fluide, kann sich schnell anpassen und besetzt die Zwischenräume des Alltags.

2. Evangelische Erwachsenenbildung

Institutionen der Bildung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene erreichen Menschen weit über die Grenzen der Kirchengemeinden hinaus. Sie vermitteln – auch als Gemeinde auf Zeit – Haltungen und Wissen. In der Wissensgesellschaft wird es verstärkt notwendig sein, Angebote und Kommunikationsformen auch für kirchenferne Christen und Nichtchristen bereitzustellen und zu pflegen.

Die Evangelische Erwachsenenbildung stellt den lernenden erwachsenen Menschen mit seinen Bedürfnissen nach Anerkennung von Lebens- und Bildungsbiografien, mit seinem Wunsch nach Bewältigung von (schwierigen) Lebenssituationen und -stationen, mit seiner Existenz als Homo religiosus, Homo politicus und Homo oeconomicus in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Diese Ausrichtung spiegelt sich sowohl in den inhaltlichen Schwerpunkten als auch in den bevorzugten Angebots- und Lernformen wider.

Damit trägt die Evangelische Erwachsenenbildung zu einer positiven Grundhaltung zu Kirche bei und ermöglicht es auch kirchlich distanzierten Menschen, Gemeinschaft und zwischenmenschliche Beziehungen zu erleben.

Zugleich trägt die Evangelische Erwachsenenbildung Verantwortung, aus biblischer und kirchlicher Perspektive Diskurse und offene Fragen in der Gesellschaft zu kommunizieren. Damit baut sie Brücken zwischen Kirche und Gesellschaft.

3. Kirche und Diakonie, gemeinsam stärker

Dass Kirche und Diakonie zusammengehören, ist weder neu noch überraschend. Diakonische Einrichtungen verstehen wir als Lebens- und Wesensäußerung unserer Kirche, die kirchlich-diakonischen Zwecke und Aufgaben als tätige Nächstenliebe. Wir sind eine diakonische Kirche. Doch was bedeutet das heute, wie zeigt sich das vor Ort, wie gehen Kirchenkreise, Kirchengemeinden und Diakonie mit diesem Thema um?

Auf der 12. Tagung der II. Landessynode wurde mit Bezug auf den Bischofsbericht¹⁰ und dem Bericht des Diakonischen Werkes¹¹ die Frage erörtert, wie wir bei sinkenden Ressourcen in der Fläche präsent bleiben. Diese Frage mündete in einem Beschluss der Landessynode¹², mit dem die Diako-

9 MATTHIAS ANSORG, Kirchenzeitung „Glaube und Heimat“ Nr. 41 vom 11.10.2020, S. 1

10 DS 2–1 – Bischofsbericht Herbst 2019: siehe <https://www.ekmd.de/kirche/landessynode/tagungen/>

11 DS 5–1 – Diakoniebericht: siehe <https://www.ekmd.de/kirche/landessynode/tagungen/>

12 DS 5–2 B – TOP 5 Bericht des Diakonischen Werkes: siehe <https://www.ekmd.de/kirche/landessynode/tagungen/>

nie Mitteldeutschland und die Landeskirche gebeten wurden, eine konzeptionelle Skizze möglicher Synergien einer wirkungsvollen Zusammenarbeit vorzulegen. Ziel ist es, die Wahrnehmbarkeit von Kirche und Diakonie in ihrem sozialen Handeln zu erhöhen und die Bindung der Christinnen und Christen an ihre Kirche zu fördern.

Als ein erstes konkretes Element der Zusammenarbeit von Diakonie und Kirche wurde ein gemeinsames Fundraising-Konzept erarbeitet, das ab 2022 umgesetzt werden soll. Das Konzept gliedert sich in drei Handlungsfelder:

1. Unterstützung und Service für Gemeinden, Kirchenkreise und Einrichtungen vor Ort
2. Erprobung von Maßnahmen zur Kirchenmitgliederbindung und Fundraising
3. Fundraising und Förderung auf landeskirchlicher und landesverbandlicher Ebene

Durch das Konzept sollen Gemeinden, Kirchenkreise und Diakonie-Einrichtungen in ihrem Engagement vor Ort gestärkt und durch zentrale Maßnahmen (Schulungen, Beratung etc.) begleitet werden. Einen Schwerpunkt bildet neben der Regionalisierung des Fundraisings auch das Thema Mitgliederorientierung. Dahinter steht die Frage, wie wir mit unseren Mitgliedern noch besser in Kontakt kommen, wie es uns gelingt, die Menschen einzuladen, ihre Nächsten zu unterstützen.

In den beschriebenen nichtparochialen Formen bleibt Kirche ergänzungsbedürftig. In der Regel können sie nicht alle Aufgaben nach Art. 2 VerfEKM erfüllen.

Artikel 2

Auftrag und Aufgaben der Kirche

(1) Die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland erfüllt ihre Aufgaben in der Bindung an den Auftrag ihres Herrn Jesus Christus und in der darin begründeten Freiheit.

(2) ¹ Sie lebt im Hören auf Gottes Wort, in der Feier der Sakramente und im Dienst an den Menschen. ² Der Gottesdienst der Gemeinde ist Mitte allen Handelns der Kirche.

(3) ¹ Sie bezeugt das Evangelium in Verkündigung, Mission, Seelsorge, Diakonie und Bildung. ² Als Kirche für andere nimmt sie den ihr aufgegebenen Dienst im öffentlichen Leben wahr.

(4) ¹ Sie trägt die Verantwortung für die reine Verkündigung des Wortes und die einsetzungsgemäße Feier der Sakramente. ² Sie achtet darauf, dass das Evangelium gemäß dem in den Gemeinden jeweils geltenden Bekenntnis in Lehre, Leben und Dienst bezeugt wird.

(5) ¹ Sie nimmt sich besonders der Menschen in Not- und Konfliktsituationen an. ² Sie begegnet ihnen in tätiger Nächstenliebe und bemüht sich, die Ursachen von Not aufzudecken und zu beheben.

(6) Sie setzt sich im Vertrauen auf Gottes Verheißung ein für die Bewahrung der Schöpfung und die Gestaltung des Lebens in der einen Welt in Gerechtigkeit und Frieden.

(7) Sie fördert und gestaltet die ökumenische Gemeinschaft der Kirchen vor Ort und im weltweiten Horizont.

(8) ¹ Sie fördert das christlich-jüdische Gespräch. ² Sie erinnert an die Mitschuld der Kirche an der Ausgrenzung und Vernichtung jüdischen Lebens, setzt sich für die Versöhnung mit dem jüdischen Volk ein und tritt jeder Form von Antisemitismus und Antijudaismus entgegen.

(9) Sie sucht den Dialog mit anderen Religionen.

(10) ¹ Sie tritt für die Wahrung der Menschenwürde, die Achtung der Menschenrechte und für ein von Gleichberechtigung bestimmtes Zusammenleben der Menschen ein. ² Sie wendet sich gegen alle Formen von Diskriminierung und Menschenfeindlichkeit.

(11) ¹ Sie lebt in vielfältigen Formen von Gemeinden und Diensten. ² Die Gemeinden und Dienste werden in der Gemeinschaft der gesamten Landeskirche gestärkt und gefördert.

(12) ¹ Sie stärkt ihre Glieder für ein christliches Leben und ermutigt sie, ihre Möglichkeiten und Begabungen im Leben der Gemeinde und als Christen in der Gesellschaft einzubringen.

² Sie fördert die Gemeinschaft und das Zusammenwirken ihrer Glieder und sorgt für den Zusammenhalt der Gemeinden.

(Verfassung der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland vom 5. Juli 2008, geändert am 24. November 2018)

Aber die nicht parochialen Formen von Kirche können ihrerseits Teilaufgaben anderer Kirchengemeinden übernehmen, die diese selbst nicht (mehr) schaffen: sich der Menschen in „Not- und Konfliktsituationen“ annehmen (Art. 2,5); gewisse Zielgruppen; an bestimmten Orten und Zeiten das Evangelium bezeugen (Art. 2,3) usw. Dieses gegenseitige Aufeinanderverwiesen-Sein deutet aber etwas von einem evangelischen Miteinander in der Region und im Kirchenkreis an: Wir brauchen einander – wir leben von und mit anderen – für unseren Auftrag stehen wir zusammen (Art. 32,1). Diese Vielfalt ist indes nicht neu. Durch die gesamte Kirchengeschichte hindurch gab es nicht nur die vielfältigsten Spielarten von Kirche, sondern auch entsprechende Auseinandersetzungen darum. Das „Territorial- und Personalprinzip“ standen von Anfang an in einer kreativen „Spannung“¹³. Nichtparochiale Formen von Kirche hatten stets eine „dynamisierende“ und „auflockernde“ Funktion und bildeten so eine elementare Ergänzung zu den Parochien. Insbesondere gilt dies für die monastische Tradition: Klöster „stellten ... selbstständige Personalgemeinden dar, die durch die Ordenskleriker belebend in die Ortsgemeinden hineinwirkten.“¹⁴

Die Vielgestaltigkeit von Kirche indes lässt sich mit der morphologischen, institutionellen Freiheit begründen. Evangelische Kirche ist eine „Institution der Freiheit“¹⁵. Liturgische Ordnungen, Festtagsregelungen, Formen kirchlicher Organisation sind menschengemachte Rahmenbedingungen: wichtig für Frieden und Ordnung in der Kirche, aber nicht so zentral, dass man „die Gewissen ... damit beschweren soll, als seien solche Dinge notwendig zur Seligkeit“ (Augsburgische Konfession XV, vgl. auch Torgauer Artikel). Die kirchliche Organisation hat eine dienende, also sekundäre Funktion. Sie soll in erster Linie die Verkündigung des Evangeliums gewährleisten, sie soll Mission (Taufe) und christliche Gemeinschaft (Abendmahl) möglich machen. Insofern bezeugt auch die Ordnung der Kirche, „daß sie allein sein [= Christi] Eigentum ist“ (Barmen III).

„Kirchliches Recht und kirchliche Hierarchie und kirchliche Traditionsbildungen haben keine Würde in sich selbst. Sie werden entmystifiziert als menschliche Ordnungen ... und als Interpretationen, die zu prüfen sind, in welchem Maße sie dem Evangelium in der Situation dienen können. Evangelisch Kirche sein heißt darum, die Institution der Kirche als Institution der Freiheit zu sehen. Eine Institution, in der die Freiheit von den Ordnungen und Kirchentraditionen mitgedacht ist und in der eine Freiheit zur beständigen Reformation der Kirche besteht. Eine Institution, in der die spannungsvolle Dynamik zwischen Bewegung und Institutionalisierung gewollt ist. Eine Institution, in der Institutionenkritik möglich, ja erwünscht ist.“¹⁶

Für die folgenden Abschnitte der Handreichung ist wichtig, Kirche im Plural zu sehen – sei es im Ort, in der Region oder im Kirchenkreis. Die anderen Formen von Kirche sollten bei allen Planungsprozessen nicht übersehen werden. In die Absprachen und Planungen, wie das Evangelium bestmöglich verkündigt werden kann, sind sie mit einzubeziehen.

Stellen Sie sich vor, Sie in Ihrer Situation sind im „Probenraum des Glaubens“ und wagen es, Kirche neu zu denken. Worum geht es wirklich, und was ist für Sie das Wesentliche?

13 Vgl. UTA POHL-PATALONG, Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell, Göttingen 2004, 35.

14 EBERHARD WINKLER, Gemeinde zwischen Volkskirche und Diaspora. Eine Einführung in die praktisch-theologische Kybernetik, Neukirchen 1998, 176.

15 EBERHARD HAUSCHILDT im Anschluss an Trutz Rendtorff (vgl. Organisation der Freiheit – „evangelisch Kirche sein“ verändert sich, in: Kirche im Aufbruch. Schlüsseltexte zum Reformprozess, hg.v. Kirchenamt der EKD, Leipzig 2012, 215-232, hier 217).

16 Hauschildt, a. a. O., 217f.

B2 Wertschätzende Erkundung¹⁷

Meistens fließt in Veränderungsprozessen viel Aufmerksamkeit in all die Dinge, die nicht mehr richtig laufen. Aus der Analyse des Problems werden dann schnell Lösungen entwickelt – doch in diesem Ansatz liegt eine doppelte Gefahr: Erstens bewirkt die Konzentration auf die Fehleranalyse ein gedankliches „Kleben“ am Bisherigen. Zweitens ist dieses Vorgehen emotional negativ besetzt. Denn wir beschäftigen uns nicht gern mit Problemen. Für neue Ansätze ist der hier beschriebene Weg ertragreicher. Probieren Sie ihn aus!

Den Fokus auf die erhoffte Entwicklung statt auf das Problem richten

Die wirksamste Triebfeder für Entwicklung ist die menschliche Sehnsucht: nach Erfüllung einer bestimmten Hoffnung, nach sinnerfülltem Tun, nach Selbstwirksamkeit, Gemeinschaft, tragendem Vertrauen usw. Oft ist das, worauf sich die Sehnsucht richtet, mit zurückliegenden positiven Erfahrungen, Geschichten oder Erlebnissen verknüpft. Schon die bloße Erinnerung daran zaubert ein Leuchten in die Augen. Der Wunsch, dies neu zu erleben, stimuliert die Kreativität und den Umsetzungswillen. Auf dieser Tatsache baut die Methode der Wertschätzenden Erkundung auf. Sie wurde in den 1980er-Jahren von David L. Cooperrider entwickelt. Der Fokus der Wertschätzenden Erkundung liegt auf den beflügelnden Kräften erhoffter Entwicklung.

Die Stärke der Methode

- ▶ Es wird an einer Vision für die Zukunft gearbeitet. Gleichzeitig werden durch konkrete Projekte kurzfristige Veränderungen wirksam.
- ▶ Sie eignet sich für komplexe Themenstellungen ebenso wie für die Bearbeitung von Teilaspekten in kleineren Gruppen.
- ▶ Sie nimmt die persönlichen Erfahrungen der Teilnehmer auf und verdichtet sie zu einer gemeinsamen Vision.
- ▶ Die Methode fördert partnerschaftliches Arbeiten, das Verständnis füreinander und die Gemeinschaft der Mitwirkenden.

Wertschätzende Erkundung ist besonders am Beginn eines Veränderungsprozesses geeignet,

- ▶ wenn Richtung und mögliche Ziele ausgelotet werden,
- ▶ wenn Vertrauen in Kleingruppen aufgebaut werden soll,
- ▶ wenn es um sehr persönliche Erfahrungen, Glaubensprägungen und Wertvorstellungen geht,
- ▶ wenn Vertrauen in die Mitwirkungsmöglichkeiten und die Transparenz des Prozesses gestärkt werden sollen.

Wann wird diese Methode nichts bringen?

- ▶ Wenn fertige Ergebnisse nur noch vermittelt werden sollen;
- ▶ wenn kein Interesse daran besteht, andere auf kreative Weise einzubeziehen oder ihre Meinungen nicht wertgeschätzt werden;
- ▶ wenn es nicht die Absicht gibt, Verantwortung zu teilen und Entscheidungen gemeinsam zu treffen;
- ▶ wenn eine bestimmte Lösung durchgesetzt werden soll, die nicht den konkreten Anforderungen der Situation entspricht.

Eine der wichtigsten Aufgaben der Vorbereitung ist die Festschreibung des Themas. Es soll so umfassend wie möglich formuliert sein, damit die ganze Breite möglicher Zukunftsszenarien darunter Platz findet.

Zugleich muss das Thema möglichst konkret formuliert sein. Worüber sollen sich die Teilnehmenden miteinander austauschen? Auf welche Vision hin soll die Wertschätzende Erkundung geschehen?

Beispiele für Fragen, vor denen ein Kirchenkreis stehen könnte:

- ▶ Was brauchen die Menschen unseres Lebensraumes von uns als christlicher Kirche und Gemeinde?
- ▶ Wie gelingt es uns besser, der Kirche fernstehende Menschen anzusprechen?
- ▶ Wie können wir aufgeschlossene Kirche im umfassenden Sinne des Wortes sein und gestalten?
- ▶ Wie arbeiten wir besser in Regionen zusammen?
- ▶ Was heißt es für die Stellenplanung, wenn ein Schwerpunkt bei der Gewinnung und Begleitung Ehrenamtlicher liegen soll?

Die vier Phasen der Wertschätzenden Erkundung

1. ENTDECKEN

Teilnehmende interviewen sich gegenseitig über Erfolgsgeschichten, die sie erlebt haben, und beflügelnde Erfahrungen in der Vergangenheit. Dazu erhalten sie einen Interview-Leitfaden, der die „Juwelen“ heben soll. Er enthält themenbezogene Fragen wie:

- ▶ Worin lag der Erfolg und was war das Beglückende daran?
- ▶ Worin waren wir richtig gut und woran hat sich das gezeigt?
- ▶ Wo habe ich mich selbst als besonders wirksam erlebt?

Anschließend werden aus den Geschichten die Stärken abgeleitet, die für die Kernthemen der Veranstaltung am bedeutendsten sind. Diese Stärken und Erfolgsfaktoren werden für alle sichtbar bzw. hörbar gemacht.

2. TRÄUMEN

In der zweiten Phase geht es darum, das Idealbild für die Zukunft zu entwerfen. Dabei geht es nicht um die Reproduktion des Erlebten, sondern um Tastversuche in Richtung Zukunft:

- ▶ Was könnte im besten Falle sein?
- ▶ Wo wollen wir hin bzw. was soll möglich werden?
- ▶ Wo könnten wir in fünf oder zehn Jahren sein?

Für diese Bilder der Zukunft ist unterschiedlichstes Kreativmaterial sehr hilfreich: von farbenprächtigen Collagen bis zur Entwicklung von Geschichten ist alles denkbar. In der Regel schälen sich in dieser Phase Kernthemen heraus, die für die nächste Phase wichtig sind.

3. ENTWERFEN/KONKRETISIEREN

Nun werden Ideen entwickelt, wie die Zukunftsbilder in der Praxis aussehen werden.

- ▶ Wie bekommen wir das hin und welche konkreten Ideen haben wir für die Umsetzung?
- ▶ Welche ersten, zweiten und weitere Schritte sind nötig?

Je nach Themenstellung der Wertschätzenden Erkundung können hier künftige Arbeitsschwerpunkte formuliert oder die Kultur der Zusammenarbeit entworfen werden. Am Ende stehen für jedes Kernthema drei bis fünf Zukunftsaussagen auf dem Papier. Diese sollen provokativ über das bis dahin Erreichte und Übliche hinausgehen.

4. UMSETZTEN

Es geht darum, unseren Auftrag in der Welt zu beschreiben. In dieser letzten Phase sind konkrete Maßnahmen der Umsetzung zu finden. Dazu setzen sich diejenigen an einen Tisch, die auch in der Praxis zusammenarbeiten.

- ▶ Wer fördert womit die Entwicklung?
- ▶ Wer macht was, damit die Zukunftsbilder Realität werden?

Die Teilnehmenden verpflichten sich zu Aktionen, indem sich beispielsweise kleine Gruppen bilden, die konkrete nächste Schritte verabreden.

Wo wir hinwollen – inhaltliche Konzeption und Rahmenbedingungen im Kirchenkreis

Die folgenden beiden Berichte aus zwei Kirchenkreise zeigen, auf welchen Wegen – Herangehensweisen – dort Kriterien für die inhaltliche Arbeit entstanden sind und wie sich das jeweils auf die konkrete Stellenplanung ausgewirkt hat.

Konzeption für den Kirchenkreises Egelsteden 2018–2025

Im Herbst 2017 hat die Kreissynode die „Konzeption des Kirchenkreises Egelsteden“ mit dem daraus resultierenden Stellenplan bis 2025 beschlossen. Damit kamen jahrelange grundsätzliche Überlegungen und der eineinhalb Jahre dauernde intensive Erarbeitungsprozess zu einem vorläufigen Abschluss. Gleichzeitig begann die eigentlich spannende Aufgabe – die Umsetzung. Frühere Stellenplanungen im Kirchenkreis waren im Grunde Zahlenspiele, geprägt von der Frage, wie sich die begrenzten Stellenressourcen möglichst fair aufteilen lassen. Selbst wenn das Ergebnis meist Akzeptanz bei Gemeinden und Mitarbeitenden fand, befriedigte diese Vorgehensweise viele Ehren- und Hauptamtliche nicht. Es fehlte die inhaltliche Perspektive, die Vision für die Arbeit, die Zukunftsorientierung.

Wo wollen wir hin im Kirchenkreis? Welche Arbeit macht zukünftig Sinn und welche nicht mehr? Diese Fragen, da waren sich die Gremien des Kirchenkreises einig, wollten wir diesmal vor einer neuen Stellenplanung klären. Erste Ansätze 2014/15 versandeten noch. 2016 kam es zur entscheidenden Weichenstellung durch den Struktur- und Stellenplanausschuss, indem dort Leitgedanken und Prioritäten formuliert wurden. Sie konnten auf die einzelnen Arbeitsbereiche übertragen werden. So entstanden unter Beteiligung anderer aktiver Ausschüsse und verantwortlicher Personen konkrete Vorstellungen. Bei einem Klausurwochenende sichtete und bündelte der Kreiskirchenrat Anfang 2017 alle inhaltlichen Fäden, damit sie anschließend in Gemeindekirchenrat-Regionalkonferenzen und den Konventen besprochen werden konnten. Die Ergebnisse dieser Gespräche flossen in den Prozess ein und schließlich stand der Text. In ihren Grundzügen steht die Konzeption für eine konsequente Öffnung der kirchlichen Arbeit in den öffentlichen Raum hinein (erster Satz: „Wir verstehen uns als Kirche für alle Menschen im Gebiet des Kirchenkreises“), aber auch für die Intensivierung des geistlichen Lebens und die gemeindliche Verantwortung. Im Einzelnen heißt das u.a.:

- ▶ Segensfeiern an Schulen fördern,
- ▶ ehrenamtlich Mitarbeitende gewinnen und begleiten,
- ▶ neue gottesdienstliche oder kirchenmusikalische Impulse setzen,
- ▶ Seelsorge in besonderen Lebenssituationen stärken und
- ▶ die Richtlinien für die finanziellen Förderungen im Kirchenkreis anpassen.

In der Stellenplanung spiegeln sich diese Aspekte dann u. a. in Stellenanteilen für das Ehrenamtsreferat, die Populärmusik oder Klinik- und Einrichtungsseelsorge wider.

Papier ist geduldig. Deshalb kommt es seit der Beschlussfassung darauf an, die Konzeption mit Leben zu füllen. Im Blick auf die Stellenplanung ist vieles bereits gelungen, in der Umorientierung der gemeindlichen Arbeit braucht es einen längeren Atem. Aber mit der Konzeption haben wir im Kirchenkreis einen ersten Leitfaden, der als solcher von vielen Menschen ernst genommen wird. Und: Auch der Weg war in diesem Fall schon ein Ziel. Der intensive Erarbeitungsprozess hat einen starken Beitrag für das Miteinander im Kirchenkreis geleistet. Ich freue mich bereits auf die Fortschreibung – spätestens ab 2023.

Zu den Einzelheiten der Kirchenkreiskonzeption: www.kirchenkreis-egeln.de.

Matthias Porzelle
Superintendent

Rückblick auf die Zukunftskonferenz im Kirchenkreis Salzwedel

Ausgangspunkt für die Zukunftskonferenz war die komplexe Einsicht, dass die bisherigen Strukturen das gemeinsame Leben als Kirche und die Weitergabe des Evangeliums bei uns immer weniger ermöglichen.

Wir wollten Antworten finden auf die Fragen: Wie können wir in Zukunft weiter als Kirche leben und welche Strukturen sind dazu nötig und leistbar?

Um viele Haupt- und Ehrenamtliche am Prozess der Neuorientierung zu beteiligen, wurde das Format Zukunftskonferenz gewählt. Aus praktischen Gründen haben wir die Konferenz auf drei Samstage im Abstand von sechs Monaten geteilt.

Nach intensiver Vorbereitung haben wir gemeinsam im ersten Treffen (Oktober 2014) auf unsere Ressourcen geschaut, im zweiten Treffen (März 2015) die Vielfalt der geistlichen und strukturellen Lebensäußerungen von Kirche angesehen und im dritten Treffen (Oktober 2015) eine Bündelung der zu uns passenden Ideen versucht.

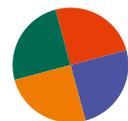
Nach dem dritten Treffen starteten sieben Arbeitsgemeinschaften zu den Themen: Geistliches Leben, Gottesdienst, Menschen erreichen, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Ressourcen und Strukturen.

Der Weggang des Hauptverantwortlichen für die Zukunftskonferenz, Termenschwierigkeiten in den Arbeitsgemeinschaften und Unausgewogenheiten bei der Besetzung der einzelnen Arbeitsgemeinschaften haben den Prozess nach etwa einem Jahr zum Erliegen gebracht.

Dennoch sind wichtige Ergebnisse festzuhalten.

- ▶ Die Teilnehmenden sind vielfach ermutigt worden. War das zum Teil hinderlich für den Prozess der Neuorientierung, weil es den Druck zu Veränderungen genommen hat?
- ▶ Für die Prädikanten- und Lektorenarbeit und für die zukünftige Arbeit im Kirchenkreis wurden Teilanstellungen befristet bereitgestellt. Das wurde die Ausgangsbasis u. a. für eine eigene Lektorenausbildung und für einen Erprobungsraum in unserem Kirchenkreis.
- ▶ Das Thema „Vielkirchenstellen“ wurde im Nachgang aufgegriffen. Ein Ergebnis ist die flächendeckende Einführung der Pfarrbereichssekretär*innen.
- ▶ Kritisch festzustellen ist, dass die vor Beginn in den Blick genommene Neuordnung der Stellenplanung während der Zukunftskonferenz zu wenig ständig im Hintergrund mitlief.
- ▶ Trotz des erheblichen Aufwands wären mindestens zwei Folgetreffen im Jahresabstand nötig gewesen. Dafür hätten andere große Veranstaltungen und Treffen im Kirchenkreis thematisch angepasst oder abgesetzt werden sollen.
- ▶ Die Besetzung der Arbeitsgemeinschaften mit den während der Zukunftskonferenz anwesenden Personen reichte nicht aus.

Matthias Heinrich
Superintendent



Schauen Sie auf Ihre bisherigen Überlegungen. Sie haben festgelegt, welche inhaltlichen Schwerpunkte Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren setzen wollen. Damit Wirklichkeit wird, was bisher gedacht wurde, haben Sie dafür Gestaltungsmöglichkeiten in drei Bereichen: dem Personal, den Stellen und den Finanzen. Ist das (noch) eine Gleichung mit drei Unbekannten für Sie?

- ▶ Sie haben voll ausgelastetes Personal im Kirchenkreis. Wenn die Mitarbeitenden andere Aufgaben übernehmen sollen, müssen sie Freiräume dafür bekommen. Worauf setzen Sie die Priorität beim Personaleinsatz und welche Berufe und Qualifikationen braucht es dafür?
- ▶ Als Leitungsgremium verantworten Sie auch den Stellenplan. Mit welcher Begründung setzen Sie künftig andere Prioritäten für die Errichtung von Stellen? Welche Berufsgruppe bekommt wo im Kirchenkreis ihren Platz?
- ▶ Wenn Ihr Konzept Wirklichkeit werden soll – wofür müsste Geld künftig zur Verfügung stehen und was würde weniger bedacht werden können?

Im folgenden Abschnitt C erfahren Sie Schritt für Schritt, welche Möglichkeiten für die Gestaltung Sie wie nutzen können. Wenn Sie noch nie damit zu tun hatten, nehmen Sie sich ausführlich Zeit zur Lektüre. Wenn Sie schon öfter damit umgegangen sind, ist manches für Sie sicher nicht neu.



Seite 30–50

Veränderungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume in den Bereichen Personal, Stellen und Finanzen

Bausteine für den Prozess im Kirchenkreis



C Veränderungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume in den Bereichen Personal, Stellen und Finanzen – Bausteine für den Prozess im Kirchenkreis

Haben Sie schon einmal jongliert? Wir geben Ihnen im Folgenden eine Anleitung, wie Sie auch mit Fragen um Personal, Stellen und Finanzen gedanklich jonglieren können. Denn bei allem Planen und Überlegen darf und sollte zunächst „ins Unreine“ gedacht werden. Ideen werden geprüft, verworfen, verändert (siehe A 3). Nutzen Sie in dieser Phase gern die Unterstützung der Dezernate Bildung und Gemeinde, Finanzen und Personal im Landeskirchenamt sowie Ihr zuständiges Kreis-kirchenamt (siehe S. 62).

C1 Übersicht zur Analyse und Impulsfragen für Klärungsprozesse

Um Gestaltungsmöglichkeiten zu entdecken, ist eine Analyse des Vorhandenen (Personal, Stellen, Finanzen) unverzichtbar. Dies braucht Zeit. Müssen Veränderungen unter Druck erfolgen, so ist dieser Druck für Überlegungen, Kommunikation und Umsetzung eine große Belastung. Deshalb raten wir zu einer regelmäßigen Analyse bzw. deren Überprüfung. Erfahrungsgemäß gibt es auch bei einem für zwei oder mehr Jahre beschlossenen Stellenplan Veränderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten. Die folgende Übersicht mit der Beschreibung von wichtigen Bestandteilen einer Analyse und Impulsfragen bietet Kreiskirchenräten und Struktur- bzw. Perspektivausschüssen die Grundlage für eine jährliche Prüfung der Personal-, Stellen- und Finanzplanung.



PERSONAL

ANALYSE

Schauen Sie auf das Personal:

- ▶ Altersschichtung, Ruhestandseintritte
- ▶ beabsichtigte Anträge auf vorzeitige Ruhestandsversetzungen bzw. Altersteilzeit
- ▶ beabsichtigte Stellenwechsel, vorgesehene Entsendungen
- ▶ spezielle Kenntnisse, die Mitarbeitende mitbringen

Welche Notwendigkeiten zur Personalentwicklung stehen an?

Soll es Stellenkooperationen mit anderen Kirchenkreisen geben?

IMPULSFRAGEN FÜR KLÄRUNGSPROZESSE

Sind den Mitarbeitenden ihre Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer Dienstbiografie bekannt? (siehe Seite 33 f.)

Welche Einsatzbedarfe und Stellenveränderungen brauchen welches Personal?

STELLEN

ANALYSE

Wie sieht die Hochrechnung des Rahmenstellenplans für die nächsten 20 Jahre aus?

Wie ist die derzeitige Stellensituation?

Wie ist das prozentuale Verhältnis zwischen ordinierten und nicht ordinierten Mitarbeitenden?

Wie ist das prozentuale Verhältnis von Kreis- und Gemeindepfarrstellen?

Welche weiteren Kreisstellen gibt es?

Wie hoch ist der Stellenanteil für den Religionsunterricht?

Welche Stellen sind mit welcher Befristung errichtet und besetzt?

Wann wird welche Stelle frei?

Sollen Stellen künftig wegfallen (kw-Vermerk)?

Welche Beauftragungen mit welcher Befristung sind für welche Aufgaben beschlossen?

Für welche Aufgaben wird welche Stelle weiterhin benötigt oder nicht?

Besteht die Aufgabe im bisherigen Umfang weiter?

Wo sind Stellenveränderungen – Aufhebung, Neuerrichtung, Einschränkung des Stellenumfanges, Neubildung zur Regionalpfarrstelle usw. sinnvoll und nötig?

Sollen Stellen z. B. für Entsendung von Vikaren vorgesehen werden?

Betrachten Sie die Stellenarten (siehe Seite 36 ff.) jeweils gesondert!

IMPULSFRAGEN FÜR KLÄRUNGSPROZESSE

Welche Veränderungsmöglichkeiten oder Bestandsnotwendigkeiten ergeben sich aus der Analyse?

Welche Veränderung streben Sie an?

Welche inhaltlichen Gründe legen Veränderung nahe? (siehe Ihre Arbeitsergebnisse aus Teil B, Seiten 28 bis 30)

Gibt es Veränderungsbedarfe aufgrund neuer Anforderungen bzw. Bedürfnisse?

Gibt es Veränderungsbedarfe aufgrund eines zu geringen Spielraums im eigenen Kirchenkreis?

Bieten sich Kooperationen mit Nachbarkirchenkreisen an?

Bietet eine Fusion Chancen?

Gibt es Anpassungszwänge aufgrund finanzieller Rahmenbedingungen?

FINANZEN

ANALYSE

Wie hoch ist die Rücklage für den Verkündigungsdienst?

Welche mehrjährigen Beschlüsse gibt es zur Rücklagenentnahme z. B. zur Finanzierung von Stellen über den Rahmenstellenplan hinaus?

Wie hoch ist der Personalkostendurchschnitt im Kirchenkreis?

Wie hoch ist der Anteil der Stellen, die drittfinanziert sind?

Wo sind Refinanzierungen befristet, nur als Pauschale geregelt oder werden nicht ansteigende Personalkosten angepasst?

Ist die Beteiligung der Kirchengemeinden an den Kosten des Verkündigungsdienstes von den Finanzzuweisungen gedeckt?

Wie hoch sind die eingeplanten und in Anspruch genommenen Kosten zur Fort- und Weiterbildung sowie zur Supervision oder zum Coaching?

IMPULSFRAGEN FÜR KLÄRUNGSPROZESSE

Wie setzen wir die Rücklage des Verkündigungsdienstes gezielter ein?

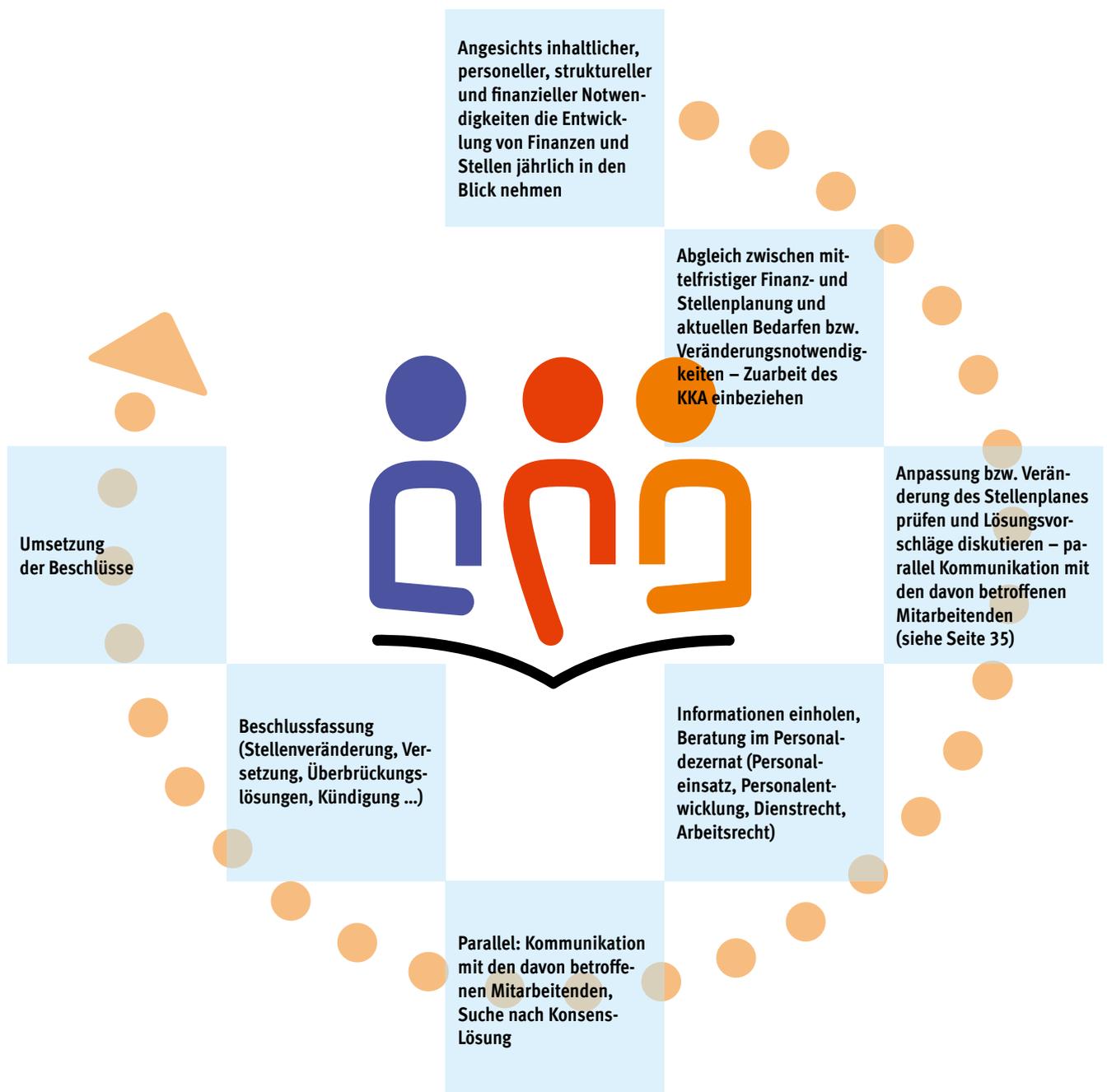
Wo könnten weitere Refinanzierungen/Anteile eingeworben werden?

Welche Stellen/Aufgaben/Projekte werden von der Landeskirche unterstützt?

Entspricht unser Haushaltsansatz für Fort- und Weiterbildung, Supervision und Coaching den Überlegungen zur Personalentwicklung?

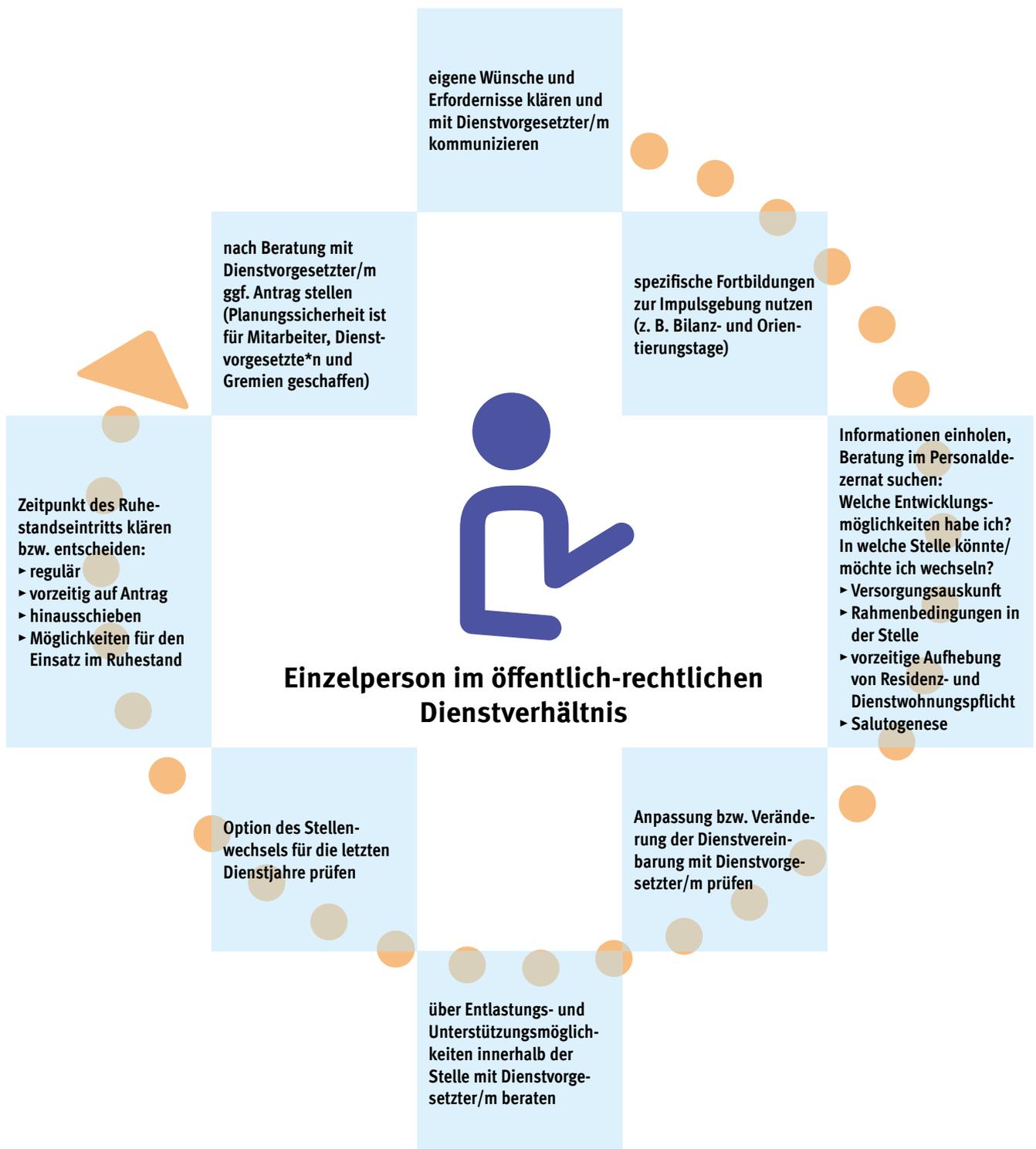
C2 Überlegungen und Handlungsschritte für Gremien zur jährlichen Finanz-, Personal- und Stellenplanung

Für die empfohlene jährliche Prüfung (das könnte eine Aufgabe des Perspektivausschusses sein) empfehlen wir Ihnen, in folgenden Schritten zu verfahren. Ob im Bereich Stellen, Finanzen oder Personal: Veränderungen in einem Bereich haben immer Auswirkungen auf die jeweils anderen. Sind Mitarbeitende von Veränderungen betroffen? Nicht immer kennen die Mitarbeitenden die Möglichkeiten, die sie haben, um ihre Dienstbiografie (mit) zu gestalten. Sie müssen deshalb darüber informiert werden und sich eigene Gedanken machen, wie sie ihre Dienstbiografie weiter gestalten möchten. Natürlich haben Sie als Gremium und der Kirchenkreis eigene Interessen und – ebenfalls begrenzte – Möglichkeiten. Auch diese spielen in den Prozess-Schritten eine Rolle. Alle Seiten haben gleichermaßen Verantwortung für eine angemessene und planbare Gestaltung. Ohne miteinander zu reden, wird man dieser Verantwortung nicht gerecht werden können. Deswegen nutzen Sie die folgenden Übersichten, um miteinander ins Gespräch zu kommen.



C3 Überlegungen und Handlungsschritte für Mitarbeitende in Veränderungsprozessen

Ist absehbar, dass Mitarbeitende in öffentlichrechtlichen und/oder privatrechtlichen Dienstverhältnissen von Stellenveränderungen betroffen sind, bestehen für sie unterschiedliche Möglichkeiten, damit umzugehen. Die folgenden Skizzen zeigen, wie von Veränderung betroffene Mitarbeitende agieren und für sich klären können, welche dienstlichen Perspektiven es für sie geben kann. C 4 beschreibt spiegelbildlich die Handlungsschritte der jeweiligen Dienstvorgesetzten und der zuständigen Gremien.



eigene Wünsche und
Erfordernisse klären und
mit Dienstvorgesetzter/m
kommunizieren

nach Beratung mit
Dienstvorgesetzter/m
ggf. Antrag stellen
(Planungssicherheit
ist für Mitarbeitende,
Dienstvorgesetzte*n
und Gremien geschaffen)

spezifische Fortbildungen
zur Impulsgebung nutzen

Zeitpunkt des Ruhe-
standseintritts klären/
entscheiden:
▸ regulär
▸ Altersteilzeit

Informationen einholen:
▸ Veränderung der Stelle
bzw. der Rahmenbe-
dingungen
▸ Rentenauskunft
▸ Salutogenese

Einzelperson im privatrechtlichen Dienstverhältnis

Option des Stellenwech-
sels bzw. Aufgabengebie-
tes prüfen

Anpassung bzw. Verän-
derung der Dienstverein-
barung mit Dienstvorge-
setzter/m prüfen

über Entlastungs- und
Unterstützungsmöglich-
keiten innerhalb der
Stelle mit Dienstvorge-
setzter/m beraten, z. B.
durch Einschränkung des
Stellenumfangs

C 4 Handlungsschritte für Dienstvorgesetzte und Gremien in Veränderungsprozessen

Diese Übersicht beschreibt die Handlungsschritte der jeweiligen Dienstvorgesetzten und Gremien des Kirchenkreises parallel zur Verantwortung der Einzelperson.



C5 Stellenarten im Stellenplan für den Verkündigungsdienst

Die Übersicht zeigt, welche Arten von Stellen im Stellenplan eines Kirchenkreises für den Verkündigungsdienst vorkommen. Die Unterschiede liegen sowohl in der Art der Anstellung (dadurch unterscheiden sich die dienstrechtlichen Regelungen) als auch in der Dauer der Stellenbesetzung.

Das kleine 1×1 der Stellenkunde

Superintendent*innenstellen bzw. Kreisfarrstellen

für die geistliche Leitung eines Kirchenkreises werden durch Wahl der Kreissynode für zehn Jahre besetzt. Wiederwahl ist möglich.

Gemeindepfarrstellen, auch Regionalpfarrstellen

umfassen Aufgaben im Bereich einer Gemeinde (Parochie) bzw. Region. Dazu gehören die Kernaufgaben des Pfarrdienstes, aber auch Beauftragungen mit Aufgaben für den Kirchenkreis und ggf. für die Landeskirche (Näheres dazu in der Handreichung für die Erstellung von Dienstvereinbarungen). Sie werden unbefristet besetzt. Wer diese Stellen besetzen darf (Gemeindekirchenrat durch Wahl oder Besetzung durch das Landeskirchenamt), ist im Pfarrstellengesetz, Paragraph 5, geregelt. Voraussetzung für die Besetzung einer Pfarrstelle ist die Freigabe der Stelle zur Wiederbesetzung auf Antrag der zuständigen Gemeindekirchenräte beim Kreiskirchenrat.

- **Bitte beachten Sie! Gemäß Art. 44 der Kirchenverfassung ist der Kreiskirchenrat zuständig für die Besetzung der Stellen des Kirchenkreises und die Beauftragungen von (haupt-, ehren- und nebenamtlich) Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst.**

Kreisfarrstellen

sind für überregionale Aufgaben vorgesehen: für Seelsorge, z. B. in Kliniken oder Justizvollzugsanstalten, für Religionsunterricht, für Entlastungs- und Vertretungsdienste, für Aufgaben in der Diakonie, für die Förderung von Ehrenamtlichen, für die Öffentlichkeitsarbeit, für besondere Projekte u. a. m. und werden in der Regel befristet besetzt (mindestens für drei Jahre, möglichst für sechs Jahre oder auch unbefristet – das ist ggf. mitabhängig von einer Refinanzierung). Besetzt werden sie durch Wahl des Kreiskirchenrates.

- **Bitte beachten Sie! Die befristete Errichtung ist nicht zu verwechseln mit einer befristeten Übertragung dieser Stellen.**

Ein Vorteil von Kreisfarrstellen liegt in ihrer zeitlichen Begrenzung. Das heißt, dass bereits bei der Ausschreibung einer solchen Stelle ein Ablaufdatum festgelegt wird. Das kann sich an der (befristeten) Aufgabe orientieren oder an Anpassungsnotwendigkeiten des Stellenplanes. Die inhaltliche Beschreibung der Aufgabe(n) in einer Kreisfarrstelle erfolgt im Kreiskirchenrat.

Verständigen Sie sich darüber, für welche Aufgaben Sie in Ihrem Kirchenkreis diese Stellen benötigen. Die Spezialisierung auf ein Aufgabenfeld ermöglicht eine höhere Wirksamkeit in dem Arbeitsgebiet. Die Arbeit in den genannten Bereichen erfordert meistens eine zusätzliche Qualifikation.

Häufig wird in Gremien darüber diskutiert, ob die Errichtung und Besetzung von Kreisfarrstellen überhaupt nötig sind. Vermeintlich geht ihre Besetzung auf Kosten des Bestandes an Gemeindepfarrstellen. Die Stellen werden gegeneinander ausgespielt und manchmal gewinnen nicht die besseren Argumente. So scheiterte die Errichtung von Kreisfarrstellen für Entlastungs- und Vertretungsdienste in einigen Kirchenkreisen. Das führte zu einer noch stärkeren Belastung der Pfarrerinnen und Pfarrer in Gemeindepfarrstellen, die oft längere Zeit (manchmal mehrere Jahre) bei Krankheit, Urlaub, Fort- und Weiterbildungen und Elternzeit Dienste übernehmen mussten.

Inzwischen gibt es aus vielen Kirchengemeinden dankbare Rückmeldungen zum Dienst von Pfarrer*innen in Kreisfarrstellen für Entlastungs- und Vertretungsdienste. In deren Aufgabenprofil nehmen Vertretungen (bei Vakanzen, in Krankheits-, Urlaubs- oder Elternzeit) einen großen Raum ein. Je klarer die Aufgaben und deren Umfang benannt wird, desto besser funktioniert der flexible Einsatz. Der Anteil an Kreisfarrstellen für Entlastungs- und Vertretungsdienst wächst. 2018 hatten bereits 20 der 36 Kirchenkreise eine oder mehrere solche Stellen, 2021 sind es 22 Kirchenkreise mit insgesamt 29 Personen (23 VE). Wir empfehlen, dass jeder Kirchenkreis dafür mindestens eine Stelle im Stellenplan vorsieht.

STELLENPLAN IM KIRCHENKREIS FÜR DEN VERKÜNDIGUNGSDIENST

Stellen für Ordinierte Pfarrer*innen, Ordinierte Gemeindepädagog*innen (i. d.R. öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis)	Stellen für Mitarbeitende im Angestelltenverhältnis (privatrechtliches Dienstverhältnis)
Superintendent*innen (Kreispfarrstellen für Leitungsaufgaben) in Verbindung mit einem Dienstauftrag in einer Kirchengemeinde oder einem allgemeinkirchlichen Auftrag im Kirchenkreis	Kirchenmusiker*innen
Gemeindepfarrer*innen (Pfarrstellen mit gemeindlichem Auftrag und Regionalpfarrstellen)	Gemeindepädagog*innen Mögliche Arbeitsfelder: Kinder und Familien/Konfirmand*innen, Jugendliche/Erwachsene/Senior*innen/Ehrenamtliche/Offene Jugendarbeit
Kreispfarrer*innen (Pfarrstellen mit allgemeinkirchlichem Auftrag)	

Beauftragungen

(siehe: „Zum Weiterlesen“ Seite 39) sind haushalts- und stellenplanrelevant, wenn sie von Ordinierten im aktiven Dienst oder im Ruhestand wahrgenommen werden und die Beauftragung mit einer vakanten Pfarrstelle erfolgt.

- ▶ **Bitte beachten Sie!** Gemäß Art. 44 der Kirchenverfassung ist der Kreiskirchenrat zuständig für die Besetzung der Stellen des Kirchenkreises und die Beauftragungen von (haupt-, ehren- und nebenamtlich) Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst.

Kirchenmusiker*innen

sind – zusammen mit den anderen Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst – verantwortlich für die musikalische Ausgestaltung des gottesdienstlichen Lebens der Gemeinde und wirken mit diesen durch die Aufführung von kirchenmusikalischen Werken in die Öffentlichkeit. Durch die musikpädagogische Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen leisten sie Bildungsarbeit und ermöglichen Zugänge zu Inhalten des Glaubens. Kirchenmusik ist ein Dienst mit besonderer missionarischer und diakonischer Dimension. Dazu gehören insbesondere

- ▶ die Begleitung und Förderung des Gemeindegesangs,
- ▶ das Wecken musikalischer Gaben und Kräfte in den Gemeinden,
- ▶ deren Sammlung und Förderung in Chören und anderen musikalischen Gruppen sowie
- ▶ die strukturelle und projektbezogene Zusammenarbeit mit kirchlichen und nichtkirchlichen Einrichtungen vor Ort und in der Region.

In der Gewinnung und Begleitung Ehrenamtlicher kommt Kirchenmusiker*innen eine wichtige Multiplikatorenrolle zu. Entsprechend den Hochschulstudiengängen mit den möglichen Abschlüssen Bachelor (B) oder Master (A) gliedern sich auch die Stellen in B- und A-Stellen. Anstellungsträger ist in der Regel der Kirchenkreis (Stellenplan). Die C- und D-Ausbildung ermöglicht nebenberuflichen Dienst, der außerdem von einer Vielzahl „ungeprüfter“ Musiker*innen wahrgenommen wird. In die Honorierung Letzterer teilen sich zumeist Gemeinde und Kirchenkreis nach einem jeweils verabredeten Schlüssel.

Die Fachaufsicht in der Landeskirche wird durch den/die Landeskirchenmusikdirektor*in im Zusammenwirken mit den Propsteikantor*innen, in den Kirchenkreisen durch die Kreiskantor*innen ausgeübt. Die Kreiskantor*innen werden durch den Kreiskirchenrat im Benehmen mit der Fachaufsicht der Landeskirche berufen. Zu deren Aufgaben gehören insbesondere

- ▶ die Verantwortung für die Konzeption der Kirchenmusik im Kirchenkreis,
- ▶ die Beteiligung bei Struktur- und Anstellungsfragen,

- ▶ die Begleitung und fachliche Beratung der haupt- und nebenberuflichen sowie der ehrenamtlichen Kirchenmusiker*innen,
- ▶ die Beratung der Pfarrer*innen, Gemeindeglieder und Kreissynoden in musikalischen und liturgischen Fragen sowie
- ▶ die Verantwortung für kirchenmusikalische Veranstaltungen im Kirchenkreis.

Für die Wahrnehmung dieser Aufgaben stellt der Kirchenkreis einen Stellenanteil im Umfang von mindestens 10 % einer vollen Stelle bereit.

Das Kirchenmusikgesetz und weitere Ordnungen finden sich unter www.kirchenmusik-ekm.de/service/gesetze-u-verordnungen/kirchenmusikalischer-dienst/.

Gemeindepädagog*innen

sind Bildungsfachleute der Kirchenkreise. Damit sind sie Ansprechpartner*innen für alle pädagogischen Prozesse, die häufig Querschnittsaufgaben darstellen. Sie sind für die Arbeit mit Menschen aller Altersgruppen ausgebildet. Eine wesentliche Grundlage ihrer Tätigkeit ist das Konzept der Begleitung des lebenslangen Lernens, um Menschen in jedem Lebensalter erreichen zu können und mit dem Evangelium in Kontakt zu bringen.

Gemeindepädagogisch Mitarbeitende vernetzen evangelisches Bildungshandeln und kooperieren mit anderen Partnern in öffentlicher und freier Trägerschaft. Bei Betrachtung aller gemeindepädagogischen Arbeitsfelder hat die Arbeit mit Ehrenamtlichen eine herausgehobene Bedeutung, in welcher Gemeindepädagog*innen häufig die Rolle von Multiplikator*innen übernehmen. Dabei stellen sie ihre Kompetenzen zur Verfügung, um Ehrenamtliche in ihrem Engagement zu begleiten und ihnen Handwerkszeug für ihre Tätigkeiten bereitzustellen sowie Basisqualifikationen und Fortbildung zu ermöglichen. Anstellungsträger für die nichtordinierten Gemeindepädagog*innen ist der Kirchenkreis. Grundlage bildet der jeweilige Stellenplan. Voraussetzung für die Entscheidung, wie eine Stelle gut besetzt werden kann, ist die Klärung des Stellenprofils. Diese beinhaltet

- ▶ den zielgruppenspezifischen Einsatz,
- ▶ den Einsatz z. B. im Religionsunterricht oder im Gemeinwesen und
- ▶ übergemeindlichen bzw. regionalen Einsatz.

Gemäß den Arbeitsaufgaben sind Mitarbeitende mit entsprechenden Abschlüssen anzustellen.

Die Erstellung einer Bildungskonzeption für den Kirchenkreis bzw. die Region mit dem Definieren klarer Ziele und Prioritäten in den einzelnen Arbeitsbereichen macht eine konkrete Profilierung von Arbeitsfeldern möglich. Der Landeskirchenrat hat 2018 das Grundlagenpapier „Der Gemeindepädagogische Dienst in der EKM“ beschlossen, das Klärung und perspektivische Ausrichtung zu den Eckpunkten Berufsprofil – Ausbildungswege – Aufgabenfelder von Gemeindepädagog*innen bietet (zu finden unter: www.ekmd.de/kirche/themenfelder/gemeindepaedagogik.html).

Für die inhaltliche und konzeptionelle Leitung der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien in den Kirchenkreisen werden Kreisreferent*innen eingesetzt. In Abstimmung mit der Superintendentin bzw. dem Superintendenten und dem Kreiskirchenrat gehören dazu insbesondere

- ▶ die fachliche Beratung und Begleitung der haupt- und nebenberuflich Mitarbeitenden im gemeindepädagogischen Dienst, einschließlich der Ausübung der Fachaufsicht,
- ▶ die Durchführung von Konventen für diese Mitarbeitenden,
- ▶ die Koordinierung und Weiterentwicklung der Arbeit in der Region und
- ▶ die Mitwirkung bei Personalplanung, Personalentwicklung und Stellenbesetzung.

Einsatz von Diakon*innen im Verkündigungsdienst

Mit der Ausbildung zur Diakonin/zum Diakon wird eine Zusatzqualifikation erlangt, welche einen grundständigen Beruf sinnvoll ergänzen kann. So kann sich z. B. ein/eine Sozialpädagog*in auf diesem Weg für einen Einsatz im gemeindepädagogischen Bereich qualifizieren.

Bitte beachten Sie! Nicht im Stellenplan, aber dennoch hier mitzudenken sind:

- ▶ **Bauftragungen von ehrenamtlich im Verkündigungsdienst Mitarbeitenden** (Prädikanten- und Lektorendienste und zahlreiche Organistendienste)
- ▶ **Mitarbeit von Ordinierten in landeskirchlichen Pfarrstellen** (z. B. in der Sonderseelsorge, in Studierendengemeinden, Erwachsenenbildung, Kommunitäten u. a. m.), die z. B. einen Predigttauftrag im Kirchenkreis oder in konkreten Gemeinden haben.

Beauftragungen

Sie stehen nicht immer im Stellenplan und wirken sich doch auf ihn aus: Beauftragungen mit Aufgaben des Verkündigungsdienstes. Nicht jeder Dienst bedarf der Übertragung einer Stelle. Die Übersicht informiert über die verschiedenen Formen von Beauftragungen. Sie sind ein wichtiges Steuerungsinstrument für den Verkündigungsdienst. Befristete Beauftragungen ermöglichen kurzfristig erforderliche Lösungen, ggf. hilfreiche Überbrückungen und kommen oft auch der persönlichen Situation von Pfarrer*innen entgegen (zur Finanzierung siehe C 7).

Art des Auftrags	Stellengebundener Auftrag	Nicht stellengebundener Auftrag	Beauftragung im Ruhestand	Wartestandsauftrag
Rechtsgrundlage	§ 25 PfdG.EKD ¹⁸	§ 25 PfdG.EKD	§ 94 Abs. 3 Satz 1 PfdG.EKD	§ 85 Abs. 2 PfdG.EKD
Definition	a) Auftrag in einer vorhandenen Pfarrstelle oder Stellenanteile z. B. 25 % Kinder- und Jugendarbeit b) kommissarische Beauftragung (vorübergehender Auftrag) – steht der Übertragung einer Pfarrstelle gleich	nicht stellengebundener Auftrag; z. B. Stunden im Religionsunterricht, wird ebenfalls befristet übertragen	a) Übernahme von Diensten im Einzelfall (flexibel) b) regelmäßiger geordneter Dienst (25, 50, 75 und 100 %)	befristeter Auftrag, stellen- oder nicht stellengebunden
Zum Verfahren	erfolgt per Verfügung Superintendent*in im Einvernehmen mit GKR oder KKR Zustimmung LKA + Ausführung Verlängerung möglich, solange die Stelle oder Stellenanteile zur Verfügung stehen	ggf. für kürzere Zeit, wenn keine Kreispfarrstelle dafür errichtet werden soll oder Kreispfarrstellenanteile mit unterhältigem Umfang nur noch kurzzeitig bestehen, um z. B. in Stellenplanungsverfahren Überbrückungsmöglichkeiten zu schaffen	geregelt in der Handreichung für die Beauftragung von Ruheständlern vom 27. Oktober 2014 (ABl. 2015 S. 19) in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Dezember 2015 (Abl. 2016, Januar)	a) Übertragung eines Auftrages = Vermeidung einer Ruhestandsversetzung z. B. bei Aufhebung einer Stelle durch Strukturverfahren b) Wartestand aus gesundheitlichen Gründen = wenn möglich Übertragung eines Auftrages
Zielgruppen	grundsätzlich jede*r Ordinierte aber vorrangig: a) Ordinierte ohne Pfarrstelle b) Ordinierte bei Abminderung der Stelle c) Ordinierte, bei nicht nahtlosem Dienstübergang aus Beurlaubung oder Reaktivierung etc.	z. B. Inhaber*in einer Pfarrstelle mit Teildienst – zur Anhebung des Dienstumfanges		
Dauer	unbefristet und befristet (angemessen)	befristet	befristet, mindestens für drei Monate	befristet
Umfang	bis 100 %	abhängig vom bestehenden Teildienst	siehe Handreichung für Beauftragung im Ruhestand	Auftrag im Rahmen des Wartestandes; bei Dienstunfähigkeit entsprechend des Gesundheitszustandes

18 Pfarrerdienstgesetz der Evangelischen Kirche in Deutschland

Veränderung von Gemeinde- bzw. Kreispfarrstellen

Besteht die Notwendigkeit, Stellen zu verändern, so kann das erfolgen als

- ▶ Neuerrichtung
- ▶ Veränderung (Änderung des Stellenumfanges, z. B. durch Erweiterung)
- ▶ Aufhebung

Bei Neuerrichtung wird über Art der Stelle, Inhalt und ggf. einen befristeten Zeitraum zu entscheiden sein.

Bei Aufhebung einer Pfarrstelle müssen die zugehörigen Kirchengemeinden anderen Pfarrstellen zugeordnet werden. Der Umfang dieser Pfarrstellen wird dadurch erweitert. Dabei kann sich der Stellenumfang verändern, das ist aber nicht zwingend.

Auch bei einer Fusion von zwei Pfarrstellen kann entschieden werden, dass nicht alle Kirchengemeinden oder Kirchengemeindeverbände (KGV), die bisher zu den beiden Pfarrstellen gehörten, die neue Pfarrstelle bilden. Eine Zuordnung einzelner Kirchengemeinden zu anderen Pfarrstellen ist möglich.

Wie soll die neue Stelle heißen?

Diese Frage stellt sich bei Neubildung, aber auch Erweiterung von Pfarrstellen. Gelegentlich kommt es darüber zu Auseinandersetzungen. Der Wunsch, dass sich die Namen der aufgehobenen Pfarrstelle oder der wechselnden Kirchengemeinden bzw. Kirchengemeindeverbände in dem neuen Namen wiederfinden, ist verständlich. Es geht – wie so oft im Leben – um einen Kompromiss.

Bei der „Namensgebung“ sind einige Vorgaben zu beachten, die Sie in der Ausführungsverordnung zum Kirchengemeinestrukturgesetz (§ 3) finden und die sowohl bei der Bezeichnung von Kirchengemeindeverbänden als auch für Pfarrstellen zu berücksichtigen sind:

- ▶ Eine eindeutige Zuordnung muss grundsätzlich möglich sein. Beispiel: „Pfarrbereich West 3“ ist keine oder nur schwer eindeutig zuzuordnende Bezeichnung für eine Pfarrstelle.
- ▶ Ein Ortsname einer bestehenden Kommune (auch Ortsteil) muss angegeben werden, maximal zwei, mit Bindestrich.
- ▶ Eine Landschaftsbezeichnung ist nicht gestattet.

Bitte beachten Sie!

Neu errichtete Stellen sind zu besetzen (Pfarrstellengesetz § 2 Abs 7). Diese gesetzliche Regelung nimmt die Verantwortlichen in die Pflicht, für bestimmte Aufgaben (!) errichtete Stellen auch zügig auszuschreiben. Bestehende, frei gewordene Gemeindepfarrstellen können nach § 6 Abs. 1 Pfarrstellengesetz nur wiederbesetzt oder für den Entsendungsdienst vorgesehen werden, wenn sie auf Antrag des Gemeindegemeinderates vom Kreiskirchenrat freigegeben worden sind. Wird vom Kreiskirchenrat eine Wiederbesetzung abgelehnt, „ruht“ die Besetzung der Pfarrstelle.

C 6 Regionen im Kirchenkreis gestalten

Region = Bereich im Kirchenkreis, in dem Gemeinden miteinander kooperieren. Sie besprechen organisatorische Fragen, planen strategische Ziele und stimmen sich in ihren Schwerpunkten ab. Das betrifft auch den Einsatz der hauptamtlich Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst. Vor allem auf diesen personalplanerischen Aspekt bezieht sich die hier vorliegende Handreichung.

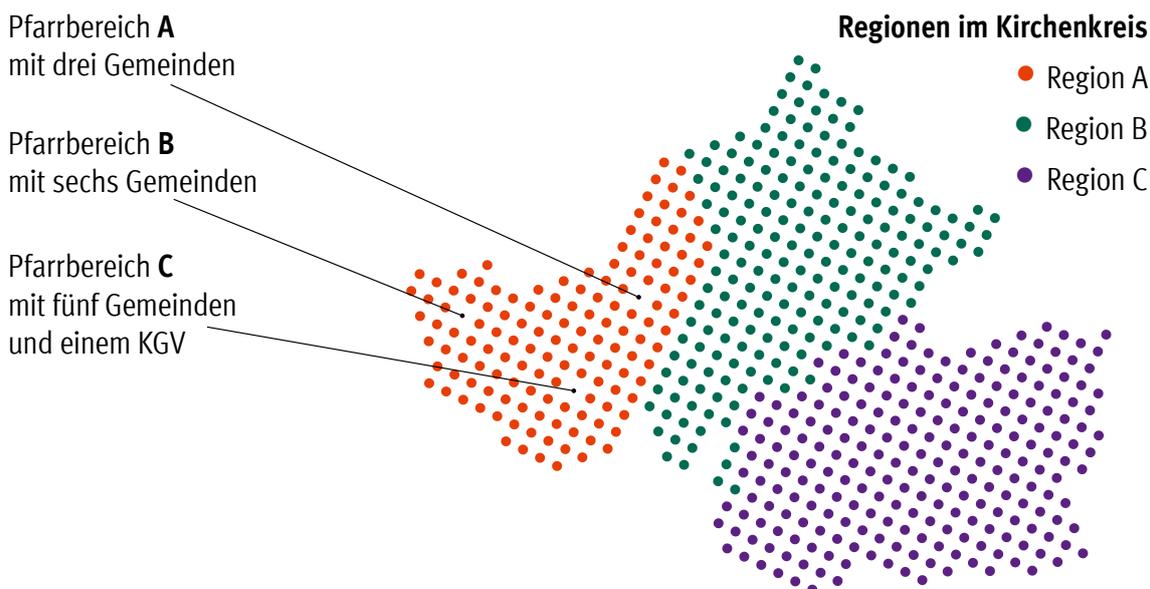
Erste Erfahrungen zeigen: Jede Region hat ihre spezifischen Themen, die nur vor Ort gefunden und bearbeitet werden können. Auf dem Weg zur regionalen Arbeit brauchen die konzeptionellen Überlegungen, die Regelungen für die Finanzierung von regionaler Arbeit und Projekten und die Dienstvereinbarungen, in denen der Anteil der Regionalarbeit beschrieben wird, viel Zeit und Sorgfalt. Regionale Gremien müssen sich finden können und nicht formal eingesetzt werden.

Die EKM hat dabei die Entscheidung getroffen, Regionalpfarrstellen als Gemeindepfarrstellen zu definieren. Das ist eine Entscheidung von grundsätzlicher Bedeutung, denn die Gemeindegemeinderäte sollen hier sowohl bei der Besetzung als auch bei der inhaltlichen Ausgestaltung ihre Kompetenz in die Entscheidungsprozesse einbringen und Akteure (nicht Objekte!) der regionalen Zusammenarbeit sein. So soll die Gestaltung der Regionen durch die Basis, nämlich die betroffenen Gemeindegemeinderäte und die Verkündigungsmitarbeiter der Region, erfolgen. Das ist auch eine herausfordernde Kommunikationsaufgabe. Vernetztes Arbeiten muss eingeübt werden, versteht sich nicht von selbst. Begleitangebote für die regionale Dienstgemeinschaft (z. B. durch den Ge-

meindedienst der EKM) sind ein guter Weg. Die Regelungen zu Regionen und Gemeindepfarrstellen mit regionalem Dienstauftrag (Regionalpfarrstellen) finden Sie im Pfarrstellengesetz (Abschnitt 2, Unterabschnitt 4, §§ 19–21).

Vorteile regionaler Arbeit

- ▶ gabenorientierter Einsatz (das ist auch ein Vorteil für den Kirchenkreis)
- ▶ alle Spezialisierungen der verschiedenen Berufsgruppen kommen in der Region miteinander zur Geltung
- ▶ Veranstaltungen werden für einen breiteren Kreis und von mehr Mitarbeitenden vorbereitet, das lässt zusammenrücken und bündelt die Kräfte



Beispielregion A umfasst dann 3 + 6 + 5 Gemeinden und 1 KGV

Unser Rat ist, da mit der Gestaltung von Regionen zu beginnen, wo diese Form von Zusammenarbeit und Gemeindeleben gewollt wird – gegebenenfalls in nur einem Teil des Kirchenkreises. Wenn sich Unsicherheiten zeigen (die ernst genommen werden müssen), käme eine Probephase in Frage. Wenn Sie prüfen wollen, ob und wie die Gestaltung von Regionen im Kirchenkreis mit den entsprechenden Stellenformen aussehen könnten, finden Sie hier eine Ideenskizze.

In der Regel sind die Pfarrbereiche in einer Region abgegrenzte Seelsorgebereiche mit einer klar definierten personellen Zuständigkeit.

Mögliche inhaltlich beschriebene Dienste und Aufgaben in der Region

- ▶ Verwaltung und pfarramtliche Geschäftsführung
- ▶ Arbeit mit Ehrenamtlichen
- ▶ Personalverantwortung in kirchengemeindlichen Einrichtungen
- ▶ Bildungsarbeit
- ▶ Kinder- und Jugendarbeit
- ▶ Konfirmandenunterricht
- ▶ Erteilung von Religionsunterricht
- ▶ Projektarbeit
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ u. a. m.

Voraussetzungen für regionales Arbeiten

- ▶ Mitarbeitende im Verkündigungsdienst aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern (Ordinierte, Kirchenmusiker*innen, Gemeindepädagog*innen etc.)
- ▶ Einbindung von Vertreter*innen der beteiligten GKR
- ▶ Bereitschaft der beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden zu einer regionalen Arbeitsteilung
- ▶ Bereitschaft zur gemeinsamen (Jahres-)Planung

Prüfen Sie: Warum reden wir von Region und welche Möglichkeiten hat diese Arbeitsform bei uns? Was könnte dann anders sein?

Es besteht die Möglichkeit, angefangen bei Kooperationen zwischen Kirchengemeinden, Kirchengemeindeverbänden und Pfarrbereichen, zunächst befristet und bevor entsprechende Beschlüsse gefasst werden, die regionale Arbeit an der einen oder anderen Stelle des Kirchenkreises auszuprobieren (Modell-Region).

Finanzierung regionaler Arbeit

- ▶ Sachkosten für gemeinsam verantwortete inhaltliche Arbeit (z. B. für Konfirmandenunterricht)
- ▶ Sachkosten für einen gemeinsamen Gemeindebrief, einen gemeinsamen Internetauftritt
- ▶ Sachkosten für ein gemeinsames Regionalbüro
- ▶ anteilige Personalkosten für Mitarbeitende im Regionalbüro

Die Finanzierung wird gemeinsam aus den Haushalten der beteiligten Kirchengemeinden aufgebracht (z. B. nach dem Schlüssel Gemeindegliederzahl). Zuschüsse aus dem Strukturfonds können den finanziellen Spielraum erweitern. Zuschüsse Dritter, z. B. für Freizeiten, ebenfalls.

Die Einnahmen und Ausgaben sind in einem gesonderten Sachbuch darzustellen. Dieses Sachbuch kann dem Haushalt einer Kirchengemeinde aus der Region oder dem Kirchenkreis angegliedert werden. Die Anweisungsberechtigungen sind in der Region festzulegen.

Derzeit kann noch keine abschließende Aussage getroffen werden, inwieweit die Zahlungen einzelner Gemeinden an eine Regionalkasse umsatzsteuerlich ab 2023 bewertet werden. Hierzu erhalten die Kreiskirchenämter zu gegebener Zeit Informationen.

Wenn Sie über die Errichtung einer Region nachdenken, finden Sie weitere Impulsfragen auf Seite 54: Verfahren zur Errichtung von Regionen.

Bitte beachten Sie!

Zur Genehmigung von Beschlüssen zur Bildung von Regionen benötigt das Personaldezernat neben dem Kreissynodenbeschluss zur Bildung der Region (der die dazu gehörenden Kirchengemeinden nennt), die Konzeption der Region und die Dienstvereinbarungen der Ordinierten, die zur Region gehören.

Regionen im Kirchenkreis gestalten

Im Kirchenkreis Gotha ist zum 1. Januar 2019 die Arbeit in Regionen für die hauptamtlich Mitarbeitenden verbindlich geworden. Zugleich bilden diese Regionen den Bezugsrahmen für das Miteinander von Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbänden.

Akteure

- ▶ Kreissynode und ihre Ausschüsse
- ▶ Konvent der Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst
- ▶ Superintendent

Prozessdauer

vier Jahre unter ständiger paralleler (und vernetzter) Arbeit aller Akteure im Kirchenkreis

Verlauf

Nachdem regionale Zusammenarbeit im Kirchenkreis informell eine mehrjährige Tradition hatte, initiierte der Perspektivausschuss der Kreissynode eine Zukunftswerkstatt unter dem Thema „Wie wollen wir (im Jahr 2020) eine lebendige, zukunftsfähige ... Kirche sein?“. Diese Zukunftswerkstatt wurde im Februar 2016 durchgeführt und eröffnete einen Gesprächsprozess, der im Laufe des weiteren Jahres in regionalen Arbeitsgruppen unter der Moderation von Beraterteams des Gemeindedienstes der EKM fortgesetzt wurde. Hier wurden im engen Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamtlichen die Vorstellungen von regionaler Zusammenarbeit auf der Ebene der Kirchengemeinden mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen präzisiert.

Parallel erarbeitete der Stellenplan- und Strukturausschuss einen Entwurf für die künftige Stellenstruktur im Kirchenkreis und schlug vor, alle Gemeindepfarrstellen im Kirchenkreis in Regionalpfarrstellen umzuwandeln. Die Kreissynode folgte diesem Vorschlag im Jahr 2017 mit Beschluss für den Jahresbeginn 2019.

Ein weiterer paralleler Ort des Gesprächs war der Konvent aller Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst. Auf Klausuren 2016 und 2018 beschäftigte sich der Konvent mit regionaler Arbeit. Der Klausurkonvent zu Beginn des Jahres 2018 eröffnete den strukturierten Einstieg in die Erstellung von Regionalkonzeptionen für eine jede Region. Diese lagen bis zur Jahresmitte zur Genehmigung im LKA vor.

Dem Kirchenkreisbüro und dem Superintendenten obliegt dauerhaft die Bündelung und Koordinierung der einzelnen Gesprächs- und Handlungsstränge sowie in der Folge die sich aus der jeweiligen Regionalkonzeption ergebende Erarbeitung der notwendigen Dienstvereinbarungen.

Die Entwicklung seither

Sie ist vorangeschritten und geht in den einzelnen Regionen mit verschiedenem Tempo und verschiedener Gestalt weiter. Als hilfreich für den Prozess erwiesen sich

- ▶ der Impuls zur Bildung von Regionalgremien (eine Person pro Ort, informell und mit Mandat der jeweiligen Gemeindekirchenrates),
- ▶ die Bündelung der aus dem Strukturfonds finanzierten Pfarramtsassistenzen zu Regionalbüros und
- ▶ die bereits zuvor übliche und Gemeinden verbindende regionale Ausrichtung in Kirchenmusik und Gemeindepädagogik.

Identifizierte Hindernisse und Hemmnisse

Eine wesentliche Schwierigkeit liegt darin, sich zu übergreifenden finanziellen Fragen nicht einvernehmlich verständigen zu können, ohne sie jeweils in die einzelnen Gemeindekirchenräte zurückzugeben (die Gesamt-Region ist jeweils kein Kirchengemeindeverband). Stellenwechsel und entstehende Vakanzen hemmen den Prozess und führen dazu, dass die Gespräche über Regionalkonzeptionen erneut aufgenommen werden müssen. Der Wechsel von mehr oder weniger freiwilliger Zusammenarbeit hin zu verbindlicher Arbeit im Team erfordert permanente Begleitung und Supervision. Die Regionalkonzeptionen aktuell zu halten, ist ebenfalls ein dauerhafter Prozess.

Friedemann Witting
Superintendent

C 7 Stellen im Verkündigungsdienst

Nach der Betrachtung von Stellen und Strukturen finden Sie in diesem Abschnitt Erläuterungen zur Berechnung des Stellenplanes und der Finanzierung der Kosten des Verkündigungsdienstes. Wichtig zu wissen: Die Finanzierung des Verkündigungsdienstes hat im Finanzgesetz Vorrang vor den weiteren allgemeinen Aufgaben auf den Ebenen der Landeskirche, der Kirchenkreise und der Kirchengemeinden.

Wir verwenden im Rahmen der Finanzierung der Stellen folgende Begrifflichkeiten:

RAHMENSTELLENPLAN	= die laut Finanzgesetz errechnete Stellenanzahl für den Verkündigungsdienst
BRUTTOSTELLENPLAN	= die Anzahl aller voraussichtlich besetzten Stellen im Verkündigungsdienst, einschließlich der refinanzierten Stellen
NETTOSTELLENPLAN	= die Anzahl aller voraussichtlich besetzten Stellen im Verkündigungsdienst, für die es keine Finanzierung von Dritten gibt

Welche Kriterien gelten für die Berechnung des Rahmenstellenplans?

Zur Berechnung des Rahmenstellenplans für den Verkündigungsdienst gelten folgende vier Kriterien:

1. Gemeindeglieder	je 1.375 Gemeindeglieder erhält der Kirchenkreis eine Stelle im Verkündigungsdienst
2. Einwohner	je 36.000 Einwohnern erhält der Kirchenkreis eine Stelle im Verkündigungsdienst
3. Landgemeinden (Kirchengemeinden mit bis zu 5.000 Einwohnern zum Stichtag 31.12.1993)	je 22 Landgemeinden erhält der Kirchenkreis eine Stelle im Verkündigungsdienst
4. Anteil der evangelischen Gemeindeglieder an den Einwohnern	dieser Anteil berechnet sich nach folgender Formel: $\frac{\text{Gemeindeglieder} \times 100}{\text{Einwohner}} \times \frac{\text{Gemeindeglieder}}{20.000}$ <div style="text-align: center; margin-top: -10px;"> 4,6 × 20.000 </div>

Die Kriterien sind im Finanzgesetz in § 14 Absatz 2 Satz 3 festgelegt und können nur durch einen Beschluss der Landessynode verändert werden.

Welche Gründe sprechen für die Anwendung dieser vier Kriterien?

Die vier Kriterien bilden die unterschiedlichen Gegebenheiten in den Kirchenkreisen (Stadt – Land, Säkularisierung – Volkskirche usw.) ab. Gleichzeitig ist beabsichtigt, der Anzahl der Gemeindeglieder ein hohes Gewicht einzuräumen. Die Kriterien werden jährlich neu erhoben. Damit bildet die Formel eine dynamische Entwicklung der zu finanzierenden Stellen ab. Das einzige sich nicht verändernde Kriterium ist das Kriterium der Landgemeinden, da sich die örtlichen Gegebenheiten, die Lage von Ortschaften usw. nicht verändert.

Wie werden die konkreten Zahlen für die Kriterien ermittelt?

1. Gemeindeglieder

Seit 2019 wird der Durchschnitt der Gemeindegliederzahlen der letzten drei vollständigen Vorjahre für das Planjahr berechnet (für 2020: Durchschnitt der Jahre 2016 bis 2018 usw.).

2. Einwohner

Seit 2019 wird der Durchschnitt der Einwohnerzahlen der vorletzten drei vollständigen Vorjahre für das Planjahr berechnet (für 2020: Durchschnitt der Jahre 2015 bis 2017). Das weitere Zurückgehen um ein Jahr gegenüber der Ermittlung der Gemeindegliederzahlen ist erforderlich, weil die Daten aus den statistischen Landesämtern nicht eher zur Verfügung stehen.

3. Landgemeinden

Die einmal ermittelte Anzahl der Landgemeinden bleibt unverändert. Zusammenschlüsse von Kirchengemeinden spielen keine Rolle. Einziger Grund für eine Änderung ist der Wechsel von Kirchengemeinden in einen anderen Kirchenkreis.

4. Anteil der evangelischen Gemeindeglieder an der Bevölkerung

Der Anteil der evangelischen Gemeindeglieder an der Bevölkerung wird prozentual ermittelt. Dazu wird die Zahl Gemeindeglieder (ermittelt gemäß Nr. 1) ins Verhältnis zur Zahl der Einwohner (ermittelt gemäß Nr. 2) gesetzt. Es ergibt sich ein prozentualer Anteil. Dieser Anteil wird durch 4,6 geteilt und ins Verhältnis von 20.000 Gemeindegliedern zur Anzahl der Gemeindeglieder im Kirchenkreis gesetzt.

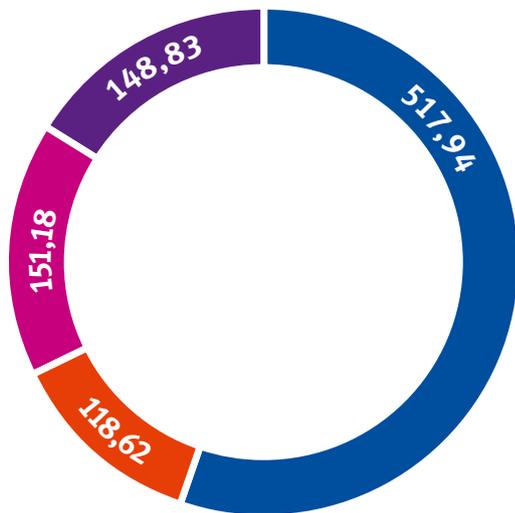
Wie erfolgt die tatsächliche Berechnung des Rahmenstellenplanes eines Kirchenkreises für den Verkündigungsdienst?

Anhand eines Musterkirchenkreises wird die Berechnung erläutert:

Kriterien	Angaben Muster-KK	Formeldarstellung	Anzahl der Stellen für den Muster-KK
Gemeindeglieder	17.500	$17.500 : 1.375 =$	12,73
Einwohner	101.500	$101.500 : 36.000 =$	2,82
Landgemeinden	88	$88 : 22 =$	4,00
Anteil der evangelischen Christen	17,24%	$17,24 : 4,60 = 3,75$ $3,75 : 20.000 \times 17.500 =$	3,28
Rahmenstellenplan für den Kirchenkreis für den Verkündigungsdienst			22,83

Wie viele Stellen haben die Kirchenkreise in der EKM im Verkündigungsdienst insgesamt?

	Angaben für das Haushaltsjahr 2020		Kriterien	Stellen [VE]	
	EKM	Ihr Kirchenkreis		EKM	Ihr Kirchenkreis
Gemeindeglieder	712.170		1.375	517,94	
Einwohner	4.270.461		36.000	118,62	
Landgemeinden	3.326		22	151,18	
Anteil der evangelischen Christen	je KK individuell		4,60 / 20.000	148,83	
Rahmenstellenplan				936,57	



Stellen in der EKM

- Gemeindeglieder
- Einwohner
- Landgemeinden
- Anteil der evangelischen Christen

Die Zusammensetzung der Stellen aus den Kriterien ist in jedem Kirchenkreis unterschiedlich. In städtisch geprägten Kirchenkreisen ist der Anteil der Stellen aus dem Kriterium Einwohner sehr hoch, dafür der Anteil aus dem Kriterium Landgemeinden verschwindend gering. Ländlich geprägte Kirchenkreise profitieren von dem Kriterium der Landgemeinden.

Hochrechnungen der Stellen im Verkündigungsdienst

Die Formel zur Berechnung des Rahmenstellenplans ermöglicht es sowohl der Landeskirche als auch jedem Kirchenkreis selbst, Hochrechnungen für die nächsten Jahre anzustellen. Dazu sind Annahmen zu treffen (in Prozent), wie sich die Anzahl der Einwohner und Gemeindeglieder in den nächsten Jahren entwickeln werden. Mit diesen Daten erstellt das für Sie zuständige Kreiskirchenamt entsprechende Hochrechnungen. Darüber hinaus können Sie sich die Datei von der Internetseite der EKM unter Service/Arbeitshilfen/Handreichung zur Personal-, Stellen- und Finanzplanung herunterladen. Diese Hochrechnungen sind der Rahmen für die mittel- bis langfristige Personal- und Stellenplanung in Ihrem Kirchenkreis.

Bitte beachten Sie!

Viele Kirchenkreise scheuen sich, eine Hochrechnung für die nächsten 20 Jahre zu erstellen. Diese langfristige Prognose sollte aber immer Bestandteil des Prozesses sein. Die Augen vor den sich auf der Basis aller Erfahrung aus der Vergangenheit verbleibenden Möglichkeiten in der Zukunft nicht zu verschließen hilft, in der Gegenwart zu den richtigen Entscheidungen zu kommen.

C 8 Finanzierung des Verkündigungsdienstes

Wie werden die Stellen laut Rahmenstellenplan im Verkündigungsdienst finanziert?

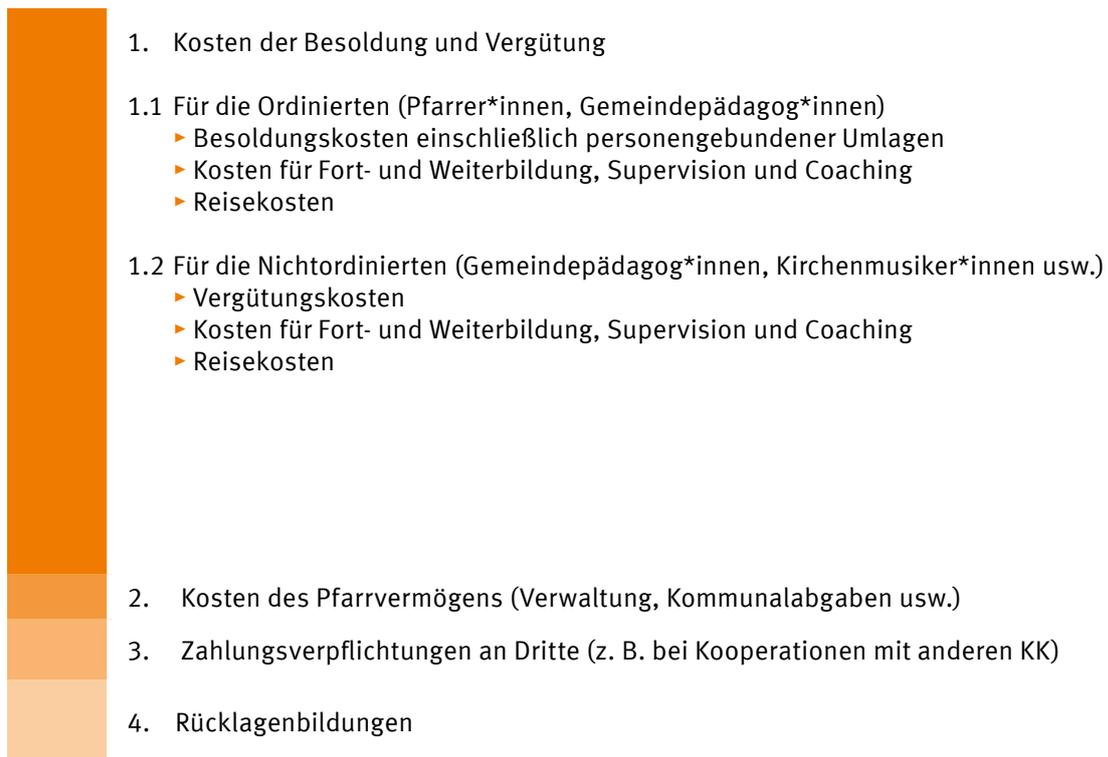
Für jede Stelle im Rahmenstellenplan des Verkündigungsdienstes – unabhängig von der Besetzung der Stelle – wird ein pauschaler Personalkostendurchschnitt aus der Plansumme zur Verfügung gestellt. Für 2020 wurden 90.000 Euro pro Stelle berechnet, für 2021 werden es 94.000 Euro sein. Diese Pauschale wird jährlich an tarifliche Entwicklungen angepasst. Unser Musterkirchenkreis hat 22,72 Stellen im Rahmenstellenplan. Für 2020 ergibt sich also ein Betrag von 2.044.800 Euro. Von diesem Betrag erhält der Kirchenkreis 75 % abzüglich der im jeweiligen Kirchenkreis eingehenden Pfarrlandnettoeinnahmen. Damit ist es unerheblich, ob ein Kirchenkreis über viel oder wenig Pfarrvermögen verfügt. Es erfolgt ein vollständiger solidarischer Ausgleich. Die restlichen 25 % werden den Kirchengemeinden zusammen mit weiteren Mitteln zur Verfügung gestellt. Im Gegenzug werden sie an den Kosten des Verkündigungsdienstes beteiligt.

Die Finanzierung des Verkündigungsdienstes – Gesamtsicht

Die Berechnung der Stellen für den Verkündigungsdienst wie deren Finanzierung ist im Finanzgesetz festgeschrieben. Damit hat der Verkündigungsdienst eine im Gesetz angelegte hohe Sicherheit und den Vorrang gegenüber allen anderen zu finanzierenden Aufgaben. Änderungen können nur durch die Landessynode vorgenommen werden. Nachstehend sind die Kosten und die Finanzierung des Verkündigungsdienstes im Einzelnen dargestellt:

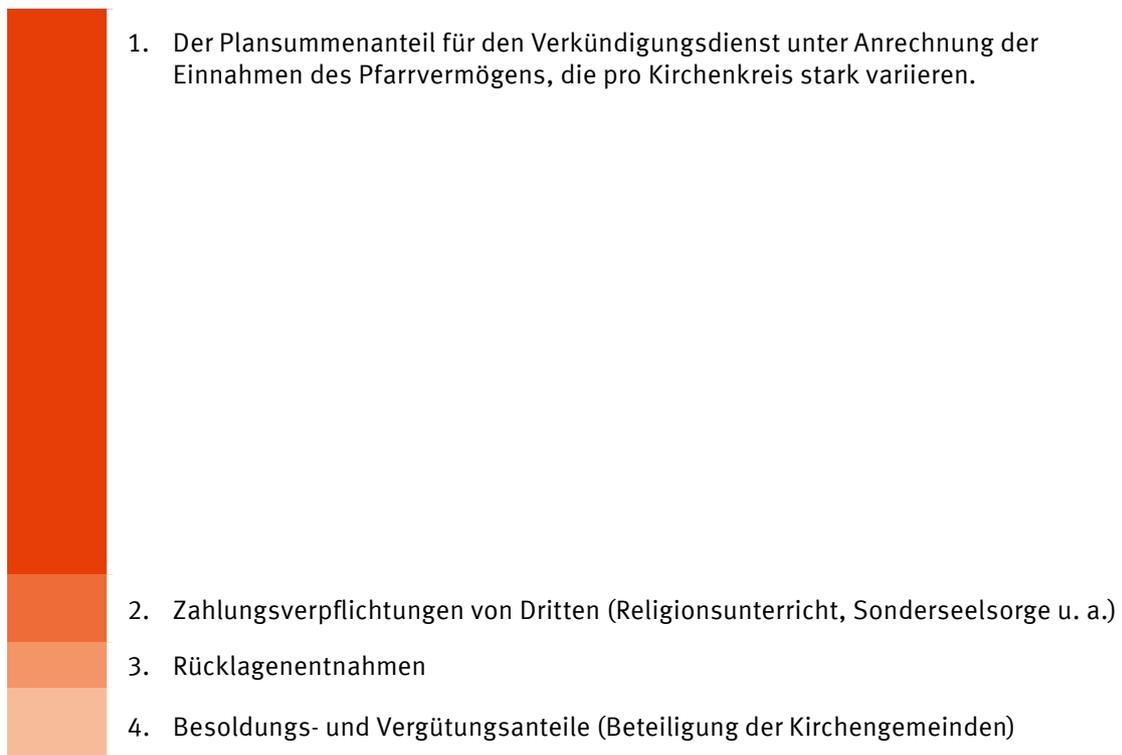
Welche Ausgaben entstehen?

Abb.: Beispiel für mögliche Größenverhältnisse der **Ausgaben**



Welche Einnahmen stehen zur Verfügung?

Abb.: Beispiel für mögliche Größenverhältnisse der **Einnahmen**



Nach Aufstellung aller Kosten und aller für die Finanzierung zur Verfügung stehenden Mittel ergibt sich als letzte Position die Beteiligung der Kirchengemeinden durch die Besoldungs- und Vergütungsanteile. Damit ist die Finanzierung gesichert. Am Ende des Haushaltsjahres sind Besoldungs- und Vergütungsanteile an die Kirchengemeinden zurückzuzahlen, in denen entstandene Vakanzsituationen zum Zeitpunkt der Planung noch nicht bekannt waren. Wird mit der Jahresrechnung festgestellt, dass nicht alle Mittel benötigt wurden, fließt der Bestand zwingend in die zweckbestimmte Rücklage des Kirchenkreises für den Verkündigungsdienst (siehe Tabelle unten, Prüfkriterium 3).

Wir haben Ihnen die Berechnung der Stellen im Verkündigungsdienst, welche Kosten entstehen und welche Mittel zu deren Finanzierung zur Verfügung stehen, anhand eines Beispielkirchenkreises erläutert. Jetzt ist es an der Zeit, mit diesen Kenntnissen die Zahlen Ihres Kirchenkreises anzusehen. Die Tabelle auf Seite 52 f. bietet dazu eine erste Gelegenheit. Lassen Sie sich bitte darüber hinaus von Ihrem zuständigen Kreiskirchenamt die Zahlen und vor allem etwaige Besonderheiten Ihres Kirchenkreises erläutern. Die nachfolgenden Prüffragen können Ihnen bei der Wahrnehmung der Situation in Ihrem Kirchenkreis helfen.

Prüfkriterien zur Wahrnehmung der Situation im eigenen Kirchenkreis

Die Positionen der Kosten und der Finanzierung des Verkündigungsdienstes sind zwar überschaubar – trotzdem können viele Situationen eintreten, die eine Bewertung und entsprechende Entscheidungen verlangen. Die nachstehende Tabelle versucht, die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

SITUATION	BEWERTUNG	HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN
1. Der Nettostellenplan liegt über dem Rahmenstellenplan.	Die Kirchengemeinden müssen überdurchschnittliche Besoldungs- und Vergütungsanteile zahlen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ die Kirchengemeinden erhalten Zuschüsse aus dem Strukturfonds ▶ der Kirchenkreis entnimmt Mittel aus der Rücklage des Verkündigungsdienstes ▶ der Kirchenkreis stellt Mittel aus eigenen Mitteln (Kirchenkreisanteil für allgemeine Aufgaben) zur Verfügung ▶ der Kirchenkreis stellt einen Antrag an den Ausgleichsfonds der Landeskirche Denkbar ist eine Kombinationen der genannten Möglichkeiten.
2. Der Anteil der Ordinierten liegt über 70 % des Rahmenstellenplans.	Die Finanzierung des Verkündigungsdienstes kann ggf. nicht ausreichen, so dass die Besoldungs- und Vergütungsanteile steigen.	siehe 1.
3. Die Rücklagenhöhe beträgt weit über 50 % der jährlichen Kosten.	Gelder sollen nur in sinnvoller, nachvollziehbarer Höhe in der Rücklage vorhanden sein. Der Bedarf ist zu prüfen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ es ist eine mittelfristige Personal- und Stellenplanung zu erstellen, in deren Ergebnis eventuelle Überschreitungen in den nächsten Jahren festgestellt werden; für diese Zeiträume können Rücklagen festgeschrieben werden ▶ es ist zu prüfen, inwieweit für die nächste Haushaltsplanung überschüssige Mittel aus der letzten Jahresrechnung zur Stützung der Kosten der Kirchengemeinden entnommen werden ▶ es ist zu prüfen, inwieweit die Haushaltsplanung genauer erfolgen kann, damit es nicht zu hohen Überschüssen am Jahresende kommt

Ist der Kirchenkreis frei in der Aufteilung der Stellen auf die einzelnen Berufsgruppen?

Zum Verkündigungsdienst zählen der Pfarrdienst, der gemeindepädagogische Dienst, der kirchenmusikalische Dienst und der gemeindediakonische Dienst. Gemäß Finanzgesetz (§ 14 Abs. 2) sollen 60 bis 70 % der Stellen für den ordinierten Verkündigungsdienst vorgesehen sein. Weitere Einschränkungen gibt es nicht.

Kann der Kirchenkreis auch weitere Berufsgruppen aus Mitteln des Verkündigungsdienstes finanzieren?

Weitere Berufsgruppen, insbesondere im Zusammenhang mit der Kirchenkreissozialarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit, können auf Beschluss der Kreissynode einbezogen werden, wenn sie in ihrer Tätigkeit Verkündigungsaufgaben wahrnehmen, den Verkündigungsdienst stärken und im Kirchenkreis eine besondere Notwendigkeit besteht. Der Anteil dieser Stellen darf jedoch drei Prozent des Rahmenstellenplans nicht übersteigen. Die Aufnahme von Verwaltungs- und Beratungstätigkeiten ist ausgeschlossen.

In unserem Musterkirchenkreis könnten also ein Stellenanteil von 0,68 VE nach dieser Definition eingerichtet werden.

Bitte beachten Sie!

Bei der Besetzung durch eine Pfarrperson würde hier eine Stelle mit dreiviertel Dienstumfang errichtet werden, denn laut Pfarrstellengesetz § 2 Abs 2 sollen Stellen im Teildienst 50 oder 75 Prozent Dienstumfang haben.

Welche Möglichkeiten zur Refinanzierung von Stellen(-anteilen) stehen dem Kirchenkreis zur Verfügung?

1. Sonderseelsorge

Krankenhausseelsorge versteht sich als ein Dienst, der zum Grundauftrag von Kirche gehört. Zugleich wird den Krankenhäusern damit ein Angebot gemacht, das einen Beitrag zu einem ganzheitlichen Heilungsansatz darstellt. In den QM¹⁹ Zertifizierungsprozessen der Krankenhäuser gehört die Krankenhausseelsorge mit zu den erfragten Positionen. Deshalb ist es angemessen, dass sich Krankenhäuser anteilig an der Finanzierung von Krankenhausseelsorgestellen beteiligen. Refinanzierungsverhandlungen werden am besten in Kooperation von Kirchenkreis und zuständigem Fachreferat vorbereitet und auf den Weg gebracht. Für die Aussicht auf Erfolg sind sowohl die konkrete Situation des Krankenhauses als auch das konkrete Angebot der Seelsorge maßgeblich.

Auch in der Altenheimseelsorge ist eine Refinanzierung von Seelsorgestellen anstrebenswert. Wenngleich die finanziellen Möglichkeiten von Pflegeheimen geringer sind als von Krankenhäusern, kann die Refinanzierung von kleinen Beträgen hilfreich sein und die Finanzierung von Seelsorgestellen unterstützen.

Die Personalkosten der Gefängnisseelsorge werden über die Länder refinanziert. Grundlage dafür sind die Vereinbarungen der Seelsorge an den Justizvollzugsanstalten zwischen den evangelischen Kirchen und den Ländern.

2. Religionsunterricht

Für die Refinanzierung des Religionsunterrichtes, der durch kirchliche Mitarbeitende gehalten wird, bilden die Gestellungsverträge mit dem jeweiligen Bundesland die Grundlage.

In Sachsen-Anhalt wird für kirchliche Mitarbeitende, die über 50 Prozent an staatlichen Schulen Evangelische Religionslehre unterrichten, der komplette prozentuale Anteil im Religionsunterricht inklusive aller Lohnnebenkosten und der Versorgungsanteile erstattet. Für Mitarbeitende, die unter 50 Prozent Evangelische Religionslehre erteilen, wird für jede gehaltene Unterrichtsstunde ein Erstattungsbetrag gezahlt.

In Thüringen erhalten die Anstellungsträger (Kirchenkreise) einen vom Bundesland jährlich neu festgelegten Erstattungsbeitrag je gehaltener Unterrichtsstunde im Fach Evangelische Religions-

¹⁹ Qualitätsmanagement

lehre. Um einen Teil des Defizits auszugleichen, erhalten die Kirchenkreise für besetzte Schulpfarrstellen im Freistaat Thüringen gemäß § 12 Abs. 1 Nr. 8b Finanzgesetz zusätzlich 25 Prozent des Personalkostendurchschnitts für den Stellenumfang der Schulpfarrstelle.

Welche Refinanzierungsbedingungen für Ihren Kirchenkreis gelten, lassen Sie sich am besten vom für Ihre Propstei zuständigen Schulbeauftragten erläutern.

Für die Personalgestellung an Schulen in freier Trägerschaft schließen die Kirchenkreise mit den jeweiligen Schulträgern in ihrem Zuständigkeitsbereich Vereinbarungen ab. Dabei sollte eine kostendeckende Refinanzierung vereinbart werden.

Ein Mustervertrag über die Gestellung von kirchlichen Lehrkräften zur Erteilung des Evangelischen Religionsunterrichts als ordentliches Lehrfach an Schulen in freier Trägerschaft/Ersatzschulen findet sich unter: www.religionsunterricht-ekm.de/religionsunterricht/leitlinien.

3. Kooperationen mit Nachbarkirchenkreisen

Grundsätzlich lohnt sich der Blick über die eigenen Grenzen hinaus. Oft finden sich mit Nachbarkirchenkreisen Synergien bzw. Win-win-Situationen. Das kann z. B. der Einsatz im Religionsunterricht oder in der Gemeindepädagogik sein, eine Referentenstelle für Jugendarbeit oder die Wahrnehmung von Beauftragungen für zwei Kirchenkreise. Die Berechnung der Anteile der beteiligten Kirchenkreise übernimmt das Kreiskirchenamt.

4. Aus Spenden refinanzierte Stellen

Der Rückgang der Stellen, der sich durch die dynamische Stellenplanformel ergibt, führt dazu, dass sich Gemeindeglieder, Kirchengemeinden u. a. immer öfter Gedanken machen, ob Stellen(-anteile) nicht auch durch Spenden finanziert werden können. Es gibt z. T. Überlegungen, dafür Fördervereine zu gründen. In der EKM gibt es dafür schon einige gelingende Beispiele. Andererseits ist es ein anspruchsvolles Vorhaben. Deshalb ist es wichtig, sich zunächst darüber klar zu werden, welche finanziellen Mittel auf Dauer benötigt werden. Dazu kann es helfen, den Personalkostendurchschnitt für eine Überschlagsrechnung zu Hilfe zu nehmen. Für 2021 beträgt der Personalkostendurchschnitt 94.000 Euro. Pfarrstellen sind teurer, Stellen im privatrechtlichen Bereich günstiger. Bei der Besetzung der durch Spenden refinanzierten Stellen ist auf die Qualifikationserfordernisse zu achten. Für eine genauere Berechnung ist es erforderlich, die Stelle konkret zu beschreiben und einzustufen. Anschließend kann Ihnen Ihr Kreiskirchenamt die sich ergebenden Kosten berechnen. Für weitere Schritte zur Gewinnung von Unterstützer*innen können Sie sich an den Fundraisingbeauftragten der Landeskirche wenden (Kontakt: siehe Seite 62).

5. Mittel der Landeskirche

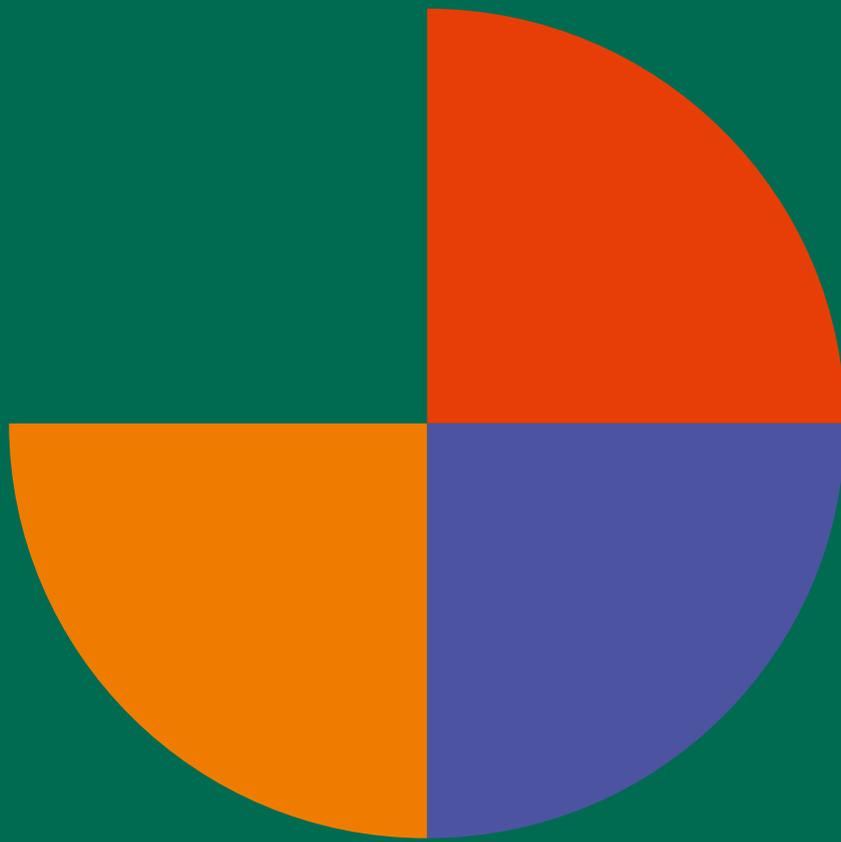
Im Rahmen von Erprobungsräumen können befristet Mittel für Projekte beantragt werden. Eine weitere Zuschussmöglichkeit für maximal drei Jahre besteht, wenn Kreispfarrstellen für Ordinierte in den ersten oder letzten Dienstjahren errichtet und befristet besetzt werden. Für Kirchenkreise, die über dem Rahmenstellenplan liegen und über geringe Rücklagen verfügen, kann auch ein Antrag an den Ausgleichsfonds gestellt werden (befristete Regelung).

Wie können wir mit den Rücklagen des Verkündigungsdienstes umgehen?

Die Rücklage soll mindestens ein Drittel und höchstens die Hälfte der jährlichen Kosten des Verkündigungsdienstes betragen. Ist die Soll-Höhe von 50 % der jährlichen Kosten erreicht, sollen die übersteigenden Mittel des letzten Jahres zur Minderung der Besoldungs- und Vergütungsanteile der Kirchengemeinden im kommenden Planjahr eingesetzt werden. Darüber hinaus kann der Kirchenkreis beschließen, dass die Kosten für Stellen, die zur Überschreitung des Rahmenstellenplans führen, befristet aus der Rücklage finanziert werden. Damit können ansonsten notwendige Stellenkürzungen moderat abgefedert werden. Das empfiehlt sich insbesondere, wenn Mitarbeitende kurz vor dem Ruhestandseintritt stehen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Stellen für befristete Projekte im Rahmen des Verkündigungsdienstes zu errichten und aus der Rücklage zu finanzieren bzw. teilzufinanzieren. Diese Möglichkeit bietet sich insbesondere für Kirchenkreise an, die innerhalb des Rahmenstellenplans liegen und über sehr hohe Rücklagen verfügen.

Bitte beachten Sie!

Zu warnen ist vor pauschalen Rücklagenentnahmen. Das führt zwar zur – kurzfristigen – Entlastung der Kirchengemeinden und kann im Einzelfall auch einmal sinnvoll sein. Besser jedoch ist ein strategischer Umgang mit den Rücklagen, der Nachvollziehbarkeit und Transparenz erkennen lässt.



Seite 52–62

Nah am Ziel

D

D 1 Schrittfolge bis zur Umsetzung von Veränderungen

Es braucht alles seine Zeit. Niemand kann einfach eine Stunde „überspringen“. Das trifft auch für die Verfahrensschritte zu, die hier dargestellt werden. Jetzt wird es also konkret: Diese Schritte müssen Sie nacheinander abarbeiten.

	MASS NAHMEN	HINWEISE
1. Schritt	Die Rechtsgrundlagen und Beschlüsse der Kreissynode aus den Vorjahren sind bekannt. Die Berechnung und Prüfung des Rahmenstellenplanes sind erfolgt. Dabei spielen folgende Kriterien (landeskirchlichen Festlegungen) eine Rolle: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gemeindeglieder (GGL) ▶ Einwohner (EW) ▶ Zahl der Landgemeinden (Stand 31.12.1993) ▶ Anteil an GGL an den Einwohnern (EW) nach Formel ▶ 60–70 % der Stellen sind für den ordinierten Verkündigungsdienst vorgesehen Alle o. g. Kriterien sind Grundlage für die Verteilung der Plansummenanteile.	Art. 38 Abs. 2 Verfassung EKM in Verbindung mit § 2 Pfarrstellengesetz (PfStG) Die Berechnung stellt das zuständige Kreiskirchenamt zur Verfügung. Grundlage: Finanzgesetz (FinG) § 14 (2)
2. Schritt	Arbeit des Strukturausschusses/Stellenplanausschusses/Perspektivgruppe in Verbindung mit dem Kreiskirchenrat beginnt (Zeitschiene bedenken). Inhaltliche, finanzielle und personelle Aspekte der Stellenplanveränderungen werden bedacht. Kommunikation in die Gemeindeglieder (GKR) ist entscheidend!	Beratung durch das LKA kann angefragt werden (siehe Kontaktmöglichkeiten S. 62), bitte nicht zu kurzfristig
3. Schritt	Auch in den GKR wird beraten: über Vorschläge aus den Gremien oder über eigene Ideen und Vorschläge.	Die Ergebnisse fließen in Schritt 6 mit ein.
4. Schritt	Beratung und Austausch in Zukunftskonferenzen, Perspektivgruppen, Klausuren u. a.	Solche Veranstaltungen können auch am Start des Prozesses stehen. Die Ergebnisse fließen in Schritt 6 mit ein.
5. Schritt	Sind durch Strukturausschuss/Stellenplanausschuss/Perspektivgruppe Vorschläge erarbeitet, werden diese Ergebnisse dem KKR vorgelegt. Vorschläge (möglichst mit Alternativen) werden abgestimmt.	
6. Schritt	Anhörungen der betroffenen GKR zu den im Kreiskirchenrat (KKR) abgestimmten Vorschlägen. Die Ergebnisse der Anhörungen müssen dokumentiert werden. Die Form der Anhörung ist variabel (GKR-Sitzung, schriftliches Verfahren, Einladung zu Regionalkonferenz, ...).	§ 2 Abs. 2 Satz 1 PfStG – das Formular „Anhörungsprotokoll“ ist im Referat P 3 abrufbar. Achtung: bei Nichtakzeptanz der Stellenplanvorschläge erneute Beratung im Stellenplanausschuss erforderlich!
7. Schritt	Ergebnisse der Anhörungen werden vom Stellenplanausschuss beraten und ggf. eingearbeitet. Der Vorschlag für den künftigen Stellenplan (möglichst mit Alternativen) wird im KKR vorgestellt, beraten und beschlossen. Dabei ist die Zeitschiene zwischen Beschluss, Rechtskraft und Umsetzung der Beschlüsse zu beachten: Zwischen einem bestandskräftigen Strukturbeschluss der Kreissynode und seinem Wirksamwerden sollten nicht weniger als neun Monate liegen wegen <ul style="list-style-type: none"> ▶ Regelung zur Erstattung, ▶ Planungssicherheit und Zeit für Veränderung der betroffenen Personen und ▶ Einspruchs- und Genehmigungsfristen. 	Auf Wunsch wird im Vorfeld eine Prüfung auf rechtliche Richtigkeit durch Referat P 3 (Stellenumfänge, Befristungen...) angeboten. Dem KKR obliegt gem. § 2 Abs. 5+6 PfStG die Festlegung von Dienstsitzen (nicht der Kreissynode). FinG § 14 Absatz 5 regelt: „Liegen zwischen einem bestandskräftigen Strukturbeschluss der Kreissynode (Wegfall oder Änderung des Umfangs der Pfarrstelle im Kirchenkreis) und seinem Wirksamwerden weniger als neun Monate, erstattet der betroffene Kirchenkreis die Besoldung (Dienstbezüge oder Wartestandsbezüge) für die ersten sechs Kalendermonate nach Wirksamwerden des Strukturbeschlusses an die Landeskirche.“
8. Schritt	Die Beschlussvorlage für die Kreissynode (kann auch Alternativen enthalten) wird mit der Einladung zur Kreissynode verschickt.	

9. Schritt	Die Kreissynode beschließt nach Vorlage des KKR und Arbeit des Strukturausschusses den Stellenplan des Kirchenkreises mit den entsprechenden Veränderungen. Die Veränderungen in den einzelnen Pfarrstellen müssen vorher gesondert beschlossen worden sein.	
10. Schritt	Nach Beschluss der Kreissynode wird der Strukturbescheid an die betroffenen GKR verschickt – mit Rechtsbehelfsbelehrung und Widerspruchsmöglichkeit von einem Monat nach Bekanntgabe/Zustellung des Bescheides, d. h. Zustellung mit Postzustellungsurkunde oder Einschreiben oder persönlicher Übergabe mit Datum sowie Unterschrift des Empfängers.	Formular siehe D.2.3 Seite 61 (Muster im LKA, Referat P 3 abrufbar) Überwachung der Widerspruchsfrist durch das Superintendentur-Büro
11. Schritt	<p>Wenn Widerspruch eingelegt wird: Prüfung, ob fristgerechter Eingang – wenn nicht, Widerspruch zurückweisen. Bei fristgerechtem Eingang Prüfung des Sachverhaltes und der Begründung. Bei Verfahrensfehlern prüfen, ob diese geheilt werden können. Bei Unstimmigkeiten zur inhaltlichen Entscheidung prüfen, ob Einigung erzielt werden kann.</p> <p>Wenn keine Widersprüche eingehen: Die Beschlüsse werden nach Ablauf der Einspruchsfrist zur Genehmigung an das Personaldezernat geschickt. Dazu gehören: Auszüge aus dem Protokoll der Kreissynode (Beschlüsse), Anhörungsprotokolle, Kopien der Strukturbescheide.</p>	Ggf. erneuter geänderter Beschluss der Kreissynode
12. Schritt	<p>Umsetzung der Strukturbeschlüsse Nach Genehmigung werden die Strukturbescheide an den Kirchenkreis versandt mit Rechtsbehelfsbelehrung und Widerspruchsmöglichkeit der Kreissynode von einem Monat (Kollegium entscheidet über den Widerspruch). Durch Referat P 3 werden Ordinierte im Verkündigungsdienst über Erweiterung, Reduzierung oder Aufhebung von Stellen schriftlich informiert (sog. „Strukturbrief“).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ bei Reduzierung: Zustimmung muss gegeben werden, andernfalls ggf. Versetzungsverfahren gem. § 79 Abs. 2 Nr. 3 PfdG. EKD einleiten, wenn in einer festgelegten Frist (sechs Monate) kein Wechsel gelingt ▶ bei Erweiterung: Mitteilung ▶ bei Aufhebung: Versetzungsverfahren einleiten, wenn in festgelegter (Kulanz-)Frist (sechs Monate) kein Wechsel gelingt. Bei erfolgloser Bewerbung oder Versetzung bzw. Nichtzustimmung zur Reduzierung der Pfarrstelle erfolgt Versetzung in den Wartestand (§§ 83 ff. PfdG. EKD) 	Kopie an Kreiskirchenrat, Propst und Kreiskirchenamt

Bitte beachten Sie!

Allein ein Änderungsbeschluss im Stellenplan ist für eine Stellenveränderung nicht ausreichend.

Verfahren bei Errichtung von Region(en)

Hier gibt es einige Besonderheiten zu beachten. Vor allem ist aber ein längerer Vorlauf im Prozess (Schritte 2–4) nötig (siehe C 6 – Beispielhaft)

ERRICHTUNG/VERÄNDERUNG VON REGIONEN	§ 19 PfstG
Schritte 2–4 Voraussetzungen prüfen Konzeption für die Region(en) erarbeiten, Bereiche der regionalen Zusammenarbeit festlegen (Verwaltung/pfarramtliche Geschäftsführung, Bildungsarbeit, Personalverantwortung in Einrichtungen der Kirchengemeinde, Kinder- und Jugendarbeit, Konfirmandenunterricht, Religionsunterricht, Arbeit mit Ehrenamtlichen, Projektarbeit u. a. m.)	Kann der Verkündigungsdienst kooperativ und arbeitsteilig organisiert werden? Gibt es unterschiedliche Formen des Verkündigungsdienstes in der vorgesehenen Region? Regionalpfarrstellen beinhalten einen örtlich begrenzten Dienst- und Seelsorgebereich und inhaltlich beschriebene Dienste und Aufgaben in der Region. Eine Konzeption ist die Grundlage für die zu erstellenden Dienstvereinbarungen zu den künftigen Regionalpfarrstellen. Die Federführung liegt bei dem/der Superintendent*in.
Schritt 11 Für die Genehmigung der Errichtung von Region(en) sind nach Kreissynodenbeschluss folgende Unterlagen einzureichen: Beschlüsse über Aufhebung der bis dahin bestehenden und Neubildung von nunmehr Regionalpfarrstellen, Konzeption für die Zusammenarbeit in der Region, Beschluss zur Bildung der Region (und der dazu gehörenden KG), Dienstvereinbarungen für die Regionalpfarrstellen.	

Hinweise zur rechtsförmigen Gestalt von Beschlusstexten

Ein Kreissynodenbeschluss zur Pfarrstellenstrukturveränderung wird in Anlehnung an folgende Beispiele so formuliert:

Beispiel: Aufhebung

- ▶ Die Pfarrstelle X wird zum . . . aufgehoben.
- ▶ Der Pfarrbereich der Pfarrstelle Y wird mit Wirkung vom . . . um die Kirchengemeinden/den Kirchengemeindeverband (KG/KGV) . . . erweitert.
- ▶ Der Pfarrbereich der Pfarrstelle Y umfasst mit Wirkung vom . . . folgende/n KG/KGV: . . . (und wird in Z umbenannt).
- ▶ Die Pfarrstelle hat einen Dienstumfang von 50% / 75% / 100%.

Beispiel: Aufhebung und Neuerrichtung

Die Pfarrstellen A mit den Kirchengemeinden A 1 bis A 5 und die Pfarrstelle B mit den Kirchengemeinden B 1, B 2 und KGV B 3 werden zum . . . aufgehoben.

Die Pfarrstelle C wird mit Wirkung vom . . . mit 50%/75%/100% Dienstumfang errichtet.

Der Pfarrbereich der Pfarrstelle C umfasst die KG/KGV . . .

(Der Pfarrbereich der Pfarrstelle M wird mit Wirkung vom . . . um die Kirchengemeinde A 1 erweitert.)

Bitte beachten Sie!

Pfarrstelle 1 + Pfarrstelle 2 = Pfarrstelle 3, aber nur, wenn vor dem kompletten Zusammenschluss die bis dahin existierenden Pfarrstellen 1 und 2 aufgehoben worden sind. Aufhebung ist Voraussetzung für Neubildung.

Beispiele: Veränderung

Die Pfarrstelle Q wird mit Wirkung vom . . . auf eine Pfarrstelle mit 75/50% Dienstumfang reduziert.

Der Pfarrbereich der Pfarrstelle Q umfasst die KG/KGV . . .

(Der Pfarrbereich der Pfarrstelle R wird mit Wirkung vom . . . um die KG/KGV . . . erweitert.)

oder

Aus dem Pfarrbereich der Pfarrstelle S wird zum . . . die KG/KGV . . . ausgegliedert.

Der Pfarrbereich der Pfarrstelle T wird mit Wirkung vom . . . um die KG/KGV erweitert.

D 2 Materialien

Die übersichtliche Aufbereitung dessen, was ist (Analyse) sowie der Ideen und Vorschläge, die Sie erarbeitet haben, ist für die Präsentation in den Gremien, für die Anhörungen der GKR und schließlich die Vorstellung in der Kreissynode sehr wichtig.

Zeigen Sie mit Skizzen, Diagrammen und Bildern, was gedacht, gewünscht, geträumt worden ist. Präsentieren Sie Beschlussvorschläge, z. B. zur Veränderung von Pfarrstellen, Bildung von Regionen u. a. m., so übersichtlich wie möglich.

Visualisierungsvorschläge

Auf einen Blick können Sie anhand der untenstehenden Übersicht die Prozess-Schritte der Perspektivgruppe/dem Stellenplanausschuss vorstellen.

Perspektivplanung im Kirchenkreis

Übersicht über einen Planungszeitraum von zwei bis drei Jahren



Perspektivgruppe/Stellenplanausschuss

Kompetentes leistungsstarkes Team mit anhaltendem Engagement und der Bereitschaft, durch die Veränderungen zu führen

- ▶ Landeskirchenamt über den Beginn des Prozesses informieren

Vorbereitungs-/Analysephase

- ▶ Gemeindeglieder
- ▶ Mitarbeitende im Verkündigungsdienst
- ▶ Regionen
- ▶ Stellenplan – Stellenbesetzungen
- ▶ gesetzliche Vorgaben
- ▶ Ressourcen und Defizite
- ▶ ...

Entwicklung einer Vision/eines Entwurfes

- ▶ Beschreibung des Ziels (u.a. inhaltliche Aspekte vorgeben)
- ▶ Konzeptionelle Vorarbeit zur Bildung von Regionen und deren Weiterentwicklung
- ▶ gegebenenfalls Varianten vorschlagen

Akzeptanz und Verständnis gewinnen

Kommunikation der Entwürfe in Zukunftswerkstätten etc.

- ▶ Diskussion und Verständigung in Regionen
- ▶ Workshops mit den Kirchengemeinden (Haupt- und Ehrenamtliche, sonstige Interessierte)
- ▶ regelmäßig über den Prozessstand in den Leitungsgremien informieren

Aktives Umsetzen der Zielvorstellung

- ▶ Hindernisse beseitigen
- ▶ Handlungsfreiräume sichern

Angebot: Beratungsgespräch vor Anhörung der Kirchengemeinden

Anhörung vom Prozess betroffener Kirchengemeinden

Angebot: Beratungsgespräch vor Einbringung in die Kreissynode

Beschluss der Kreissynode

D 2.1 Visualisierungsvorschlag für die Säulen des Rahmenstellenplanes

Unser Kirchenkreis und sein Rahmenstellplan

In Form eines gerahmten Bildes können Sie Zahlen aus der Analyse Ihres Kirchenkreises eintragen. Der Rahmen beinhaltet die Angaben nach den Kriterien für die Stellenplanung (siehe S. 44). Die Mitte (das eigentliche Bild) lässt sich in mehreren Varianten gestalten.



D 2.2 Muster: Anhörungsformular für Gemeindegemeinderäte

Die Anhörung der Gemeindegemeinderäte bei der Veränderung und Aufhebung von Pfarrstellen ist nach § 38 Abs. 2 Nr. 5 der Verfassung der EKM in Verbindung mit § 2 Abs. 1–2 PfStG erforderlich. Alle an der Veränderung ihrer Stelle beteiligten Gemeindegemeinderäte sind an der beabsichtigten Veränderung oder Aufhebung zu beteiligen. Die Anhörung unterliegt dabei bestimmten rechtlichen Grundsätzen, die für den Ablauf eines ordnungsgemäßen Verwaltungsverfahrens einzuhalten sind.



I. Inhalt der Anhörung und Umfang des rechtlichen Gehörs

Die Anhörung soll den Betroffenen Gelegenheit zur Äußerung zum Gang des Verfahrens sowie zum Gegenstand und möglichen Ergebnis des Verfahrens geben. Sie hat bei der Willensbildung und Entscheidung angemessene Berücksichtigung zu finden. Außerdem umfasst der Anspruch auf rechtliches Gehör auch das Recht, Kenntnis von allen für die Entscheidung u. U. erheblichen Tatsachen zu nehmen. Ggf. ist dem/der Betroffenen Zeit zu geben, die hierfür erforderlichen Erkundigungen einzuholen. Es ist nicht erforderlich, dass der Sachverhalt, auf den sich die Anhörung bezieht, ordnungsgemäß und vollständig aufgeklärt ist. Bei Verzicht der Beteiligten auf die Anhörung entfällt auch die Verpflichtung zur Anhörung.

II. Verfahrensgang

1. Die Beteiligten sind von der beabsichtigten Maßnahme oder der Einleitung eines Verfahrens, welche/s in ihre Rechte eingreift, zu unterrichten. Dies sollte in der Regel schriftlich geschehen. Ein besonderer Hinweis auf die Möglichkeit zur Äußerung ist nicht vorgeschrieben, aber sinnvoll; insbesondere dann, wenn nicht sicher ist, dass den Beteiligten dieses Recht bekannt ist. Gleichzeitig ist ausreichend Zeit zur Vorbereitung der Äußerungen zu geben.
2. Die Anhörung kann schriftlich, mündlich, u. U. auch fernmündlich erfolgen. Die Form steht im Ermessen der Behörde. Bei Anhörungen im Vorfeld einer Strukturentscheidung ist jedoch aufgrund der Komplexität des Sachverhaltes die mündliche Anhörung üblich und sinnvoll, um auf Rückfragen sofort reagieren zu können. Bei mündlicher Anhörung muss den Beteiligten klar gemacht werden, dass es sich um eine Anhörung handelt. Ein Aktenvermerk ist zu fertigen (siehe Anlage: Anhörungsprotokoll). Zur Vermeidung späterer Probleme ist es sinnvoll, den Vermerk vom Gemeindegemeinderat bestätigen zu lassen.
3. Nach Eingang der Stellungnahmen hat sich die Kreissynode im Rahmen der Entscheidungsfindung mit den widerstreitenden Argumenten auseinanderzusetzen. Jedenfalls muss erkennbar werden, dass eine Abwägung der gegensätzlichen Interessen bzw. eine Auseinandersetzung mit den vorgebrachten (Gegen-)Argumenten stattgefunden hat. Dies wird voraussichtlich im Vorfeld der Erstellung der Beschlussvorlage beim Vorstand der Kreissynode und dem Strukturausschuss erfolgen. Die Kreissynode als Entscheidungsträger sollte aber wenigstens Kenntnis von den Voten der Gemeindegemeinderäte haben. So sollten die Voten listenmäßig zusammengefasst und den Kreissynodalen mit den Beschlussvorschlägen an die Hand gegeben werden.

Muster: Protokoll über die Anhörung der von den Strukturveränderungen betroffenen Gemeindeglieder

Kirchenkreis:

Vorsitzende*r der Kreissynode:

Geplanter Strukturbeschluss:

Predigtstätten der betroffenen Pfarrstellen:

Ort:

Datum:

Anwesende (siehe anliegende Anwesenheitsliste)

Entschuldigt:

Anhörung des/der Gemeindegemeinderates/-räte der aufgehobenen Pfarrstelle/n:

GKR: _____

GKR: _____

GKR: _____

**Anhörung des/der Gemeindegemeinderates/-räte der Pfarrstelle/n,
in die die KG eingegliedert werden:**

GKR: _____

GKR: _____

GKR: _____

Ergebnis der Anhörung: _____

UNTERSCHRIFTEN

Superintendent*in: _____

Unterschrift

Vorsitzende*r des GKR: _____

Unterschrift

Vorsitzende*r des GKR: _____

Unterschrift

Vorsitzende*r des GKR: _____

Unterschrift

D 2.3 Muster: Bescheid Kreissynodenbeschlüsse

Nach Beschluss der Kreissynode wird der Beschluss per Bescheid an die betroffenen GKR verschickt – mit Rechtsbehelfsbelehrung und Widerspruchsmöglichkeit von einem Monat nach Bekanntgabe/ Zustellung des Bescheides, d. h. Zustellung mit Postzustellungsurkunde oder Einschreiben oder persönlicher Übergabe mit Datum sowie Unterschrift des Empfängers.

MUSTERBESCHEID

Kreissynode des Kirchenkreises

An den
Gemeindegemeinderat
Straße
PLZ Ort

BESCHEID

Sehr geehrte Kirchenälteste,

zu Ihrem Pfarrbereich hat die Kreissynode des Kirchenkreises . . . am . . . folgende Beschlüsse gefasst:

Begründung:

1. Gang des formalen Verfahrens einschließlich Benennung der den Entscheidungen, Beschlüssen etc. zugrundeliegenden Rechtsvorschriften, Sachverhalten und Überlegungen, Ergebnis der Anhörungen.

Beispiel: Nach den Vorgaben des Finanzgesetzes vom . . . in der Fassung des Änderungsgesetzes vom . . . ist der Kirchenkreis verpflichtet, ab dem . . . X Stellen im Verkündigungsdienst einzusparen.

Der Strukturausschuss stellte daher am . . . erstmals Überlegungen zur Einsparung von Stellen ab dem . . . an. Bereits während dieser ersten Phase wurden die Kirchengemeinden des Pfarrbereichs . . . in die Beratungen einbezogen, indem . . . (Verlauf schildern).

(Aufzählen:)

- alle Anhörungen (mit Datum) mit Ergebnis
- Vorschläge, die der Kreissynode zur Entscheidung vorlagen

Die Kreissynode hat daraufhin mit der erforderlichen Mehrheit der Stimmen (ausführen) den o. g. Beschluss gefasst.

2. a) Die Kreissynode hat bei ihrer Entscheidung die Anhörungsergebnisse wie folgt berücksichtigt:

- . . .
- . . .

b) Die Stellungnahmen der Kirchengemeinden . . . vom . . . fanden keine Berücksichtigung, weil ...

Rechtsbehelfsbelehrung:

Gegen diesen Bescheid kann schriftlich oder zur Niederschrift innerhalb eines Monats Einspruch beim Sitz des Kirchenkreises eingelegt werden.

Kontaktmöglichkeiten

Wenn sich im Laufe des Prozesses Fragen ergeben, die Sie nicht mit den Mitteln dieser Handreichung beantworten können, wenden Sie sich gern an uns.

Für jeden der vier Abschnitte finden Sie hier Ansprechpartner*innen im Landeskirchenamt bzw. beim Gemeindedienst, die Sie kontaktieren können. Außerdem können Sie sich an die Amtsleiter*innen der für Ihren Bereich zuständigen Kreiskirchenämter wenden.

Abschnitte A und B2

Claudia Neumann | *Fachreferentin für Gemeindeberatung und Ehrenamt*
claudia.neumann@ekmd.de

Dr. Matthias Rost | *Leiter der Arbeitsstelle Gottesdienst*
matthias.rost@ekmd.de

Matthias Ansorg | *Leiter des Gemeindedienstes*
matthias.ansorg@ekmd.de

Abschnitt B 1

Katharina Passolt | *Referatsleiterin u.a. Bildungsarbeit und Gemeindepädagogik*
katharina.passolt@ekmd.de

Dr. Thomas Schlegel | *Referatsleiter u.a. Gemeinde, Seelsorge, Erprobungsräume*
thomas.schlegel@ekmd.de

Abschnitt C 1

Amtsleiter*innen der zuständigen Kreiskirchenämter

Abschnitte C 2 bis C 4

Kirchenrätin Bettina Mühlig | *Personalberatung Ordinierte, Referat P 3*
bettina.muehlig@ekmd.de

Kirchenrat Christian Vollbrecht | *Personalberatung privatrechtlich Angestellte, Referat P 1*
christian.vollbrecht@ekmd.de

Abschnitte C 5 und C 6

Loreen Helbig | *Sachgebietsleiterin Personaleinsatz, Referat P 3*
loreen.helbig@ekmd.de

Abschnitte C 7 und C 8

Christiane Melzig | *Referatsleiterin Mittlere Ebene, Referat F5*
christiane.melzig@ekmd.de

Dirk Buchmann | *Fundraisingbeauftragter*
dirk.buchmann@ekmd.de

Abschnitt D

Loreen Helbig | *Sachgebietsleiterin Personaleinsatz, Referat P 3*
loreen.helbig@ekmd.de



Menschen,
Beziehungen und
Systeme
entwickeln sich immer in die
Richtung,
in die sie ihre **Aufmerk-**
samkeit richten.

IMPRESSUM

Herausgegeben vom Landeskirchenamt der EKM
in Zusammenarbeit mit dem Gemeindedienst der EKM

Verantwortlich: Christiane Melzig | 0361/51 800-528

Redaktion: Matthias Ansorg

Cover: arnold.berthold.reinicke | Foto: Congerdesign Pixabay

Layout und Satz: www.ronald-reinicke.de

Online unter

www.ekmd.de/service/arbeitshilfen/ › Stellenplanung im Verkündigungsdienst: Handreichung