

B e r i c h t

des Landeskirchenamtes

betr. Ablauf und Ergebnis der Planungsprozesse in den Kirchenkreisen für den Planungszeitraum 2013 bis 2016

Hannover, 5. November 2012

In der Anlage übersenden wir den o.a. Bericht des Landeskirchenamtes für die kommende Tagung.

Das Landeskirchenamt

In Vertretung:

de Vries

Anlage

**Bericht des Landeskirchenamtes****betr. Ablauf und Ergebnis der Planungsprozesse in den Kirchenkreisen für den Planungszeitraum 2013 – 2016**

## INHALTSVERZEICHNIS

I.	VORBEMERKUNGEN.....	3
II.	ABLAUF DER PLANUNGSPROZESSE .....	4
1.	Landeskirchliche Vorbereitung der Planungsprozesse .....	4
2.	Entwicklung der Ausgangsdaten.....	7
3.	Ablauf der Planungsprozesse in den Kirchenkreisen .....	8
4.	Genehmigung der Stellenrahmenpläne und Konzepte durch das Landeskirchenamt ..	9
III.	ERGEBNIS DER PLANUNGSPROZESSE: STELLENENTWICKLUNG.....	9
1.	Personalwirtschaftliche Ziele der Landeskirche .....	9
2.	Entwicklung bei den Gemeindepfarrstellen .....	12
3.	Entwicklung bei den Diakonenstellen .....	16
4.	Entwicklung bei den Kirchenmusikerstellen.....	16
IV.	ERGEBNIS DER PLANUNGSPROZESSE: KONZEPTE IN DEN HANDLUNGSFELDERN DER LANDESKIRCHLICHEN GRUNDSTANDARDS.....	17
1.	Allgemeine Beobachtungen .....	17
2.	Handlungsfeld Verkündigung, Gottesdienst und Seelsorge.....	21
3.	Handlungsfeld Kirchenmusik und kirchliche Kulturarbeit.....	24
4.	Handlungsfeld Kirchliche Bildungsarbeit .....	26
5.	Handlungsfeld Kirchliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen .....	28
6.	Handlungsfeld Diakonie .....	30
7.	Handlungsfeld Leitung des Kirchenkreises .....	32
8.	Handlungsfeld Verwaltung im Kirchenkreis .....	34
V.	STRUKTURANPASSUNGSFONDS.....	36
VI.	RÜCKMELDUNGEN DER KIRCHENKREISE ZU DEN PLANUNGSPROZESSEN .....	38
1.	Rückmeldungen zur Gestaltung der Planungsprozesse .....	38
2.	Rückmeldungen zur Wahrnehmung der Planungsprozesse.....	40
VII.	KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN UND RÜCKMELDUNGEN.....	43
1.	Inhaltlich-strategische Konsequenzen in den Handlungsfeldern der landeskirchlichen Grundstandards .....	43
2.	Ziel einer Fortentwicklung des Finanzausgleichs.....	44
3.	Prämissen einer Fortentwicklung des Finanzausgleichs.....	44
4.	Aufwand der Planung reduzieren.....	46
a)	Planung kontinuierlicher gestalten.....	46
b)	Andere Dauer der Planungszeiträume erproben .....	48
c)	Planung mit anderen Steuerungsinstrumenten vernetzen .....	50
5.	Prozess- und Ergebnisqualität der Planung festigen .....	51
6.	Vorlagepflicht statt Genehmigungspflicht für die Konzepte .....	52
7.	Verzicht auf weitere Rechtsänderungen.....	52
8.	Stichtag für den Bezug auf das Landesraumordnungsprogramm .....	53
VIII.	WEITERGEHENDE FRAGESTELLUNGEN.....	55
1.	Kirchenkreis und Kirchengemeinde.....	55
2.	Den Mentalitätswandel weiterführen.....	56

## **I. Vorbemerkungen**

Mit dem vorliegenden Aktenstück berichtet das Landeskirchenamt über den Ablauf der Planungsprozesse in den Kirchenkreisen für den nächsten Planungszeitraum nach den Bestimmungen des Finanzausgleichsgesetzes (FAG), der am 01. Januar 2013 beginnt und am 31. Dezember 2016 endet. Der Bericht knüpft an den Bericht über die Evaluation der Neuordnung des Finanzausgleichs (Aktenstück Nr. 52) an, den das Landeskirchenamt während der V. Tagung im November 2009 vorgelegt hatte. Der Folgebericht war ursprünglich erst für November 2013 geplant. Durch den früheren Zeitpunkt der Vorlage soll der 24. Landessynode die Möglichkeit gegeben werden, sich noch vor dem Ende ihrer Amtszeit mit den Ergebnissen der aktuellen Planung in den Kirchenkreisen auseinanderzusetzen und neben möglichen inhaltlich-strategischen Konsequenzen in einzelnen Handlungsfeldern auch zu prüfen, ob nach den Änderungen der Planungsvorgaben durch die Beschlüsse der Landessynode während der VII. Tagung im November 2010 weitere Änderungen im System des landeskirchlichen Finanzausgleichs angezeigt sind. Das Ergebnis dieser Prüfung würde es dem Landeskirchenamt ermöglichen, die erforderlichen Vorbereitungen für den am 01. Januar 2017 beginnenden neuen Planungszeitraum trotz des Wechsels zwischen zwei Amtszeiten der Landessynode weiterzuführen. Gleichzeitig hätte die 25. Landessynode eine verlässliche Grundlage, an die sie bei ihren Beratungen und Entscheidungen zur Vorbereitung des neuen Planungszeitraums anknüpfen könnte. Die für diesen Planungszeitraum erforderlichen Leitentscheidungen (Festsetzung der Dauer des Planungszeitraums, des Allgemeinen Planungsvolumens und des Durchschnittsbetrages für die Verrechnung der Pfarrstellen mit der Gesamtzuweisung) müssen spätestens während der III. Tagung der neuen Landessynode im November 2014 getroffen werden, damit die Kirchenkreise rechtzeitig mit der Vorbereitung des Planungszeitraums beginnen können.

Der vorliegende Bericht konzentriert sich auf den **Ablauf und die Ergebnisse der Planungsprozesse in den Kirchenkreisen in den Jahren 2011 und 2012** und die sich daraus ergebenden Überlegungen des Landeskirchenamtes zur **Fortentwicklung des Finanzausgleichs**. Welche **inhaltlich-strategischen Konsequenzen** sich aus der Sicht des Landeskirchenamtes aus den Beobachtungen zu den einzelnen Handlungsfeldern der landeskirchlichen Grundstandards ergeben, kann allein schon im Interesse einer umfangsmäßigen Begrenzung im Rahmen dieses Berichts nur ansatzweise dargelegt werden.

Der Bericht enthält aus mehreren Gründen auch **keine komplette Evaluation:**

- Eine solche Evaluation hätte es erforderlich gemacht, auch auf die Auswirkungen der Finanzplanung für den laufenden Planungszeitraum vom 01. Januar 2009 bis zum Ende dieses Jahres einzugehen. Das ist schon aus **Zeitgründen** nicht möglich.
- Es erscheint auch fraglich, ob ein **einzigster Planungszeitraum** wirklich ausreicht, um substantielle Aussagen über die Auswirkungen zu treffen, die die Neuordnung des Finanzausgleichs zum 01. Januar 2009 mit sich gebracht hat. Noch schwieriger ist es, dabei auch noch sachgemäß zwischen den Auswirkungen zu unterscheiden, die auf die erweiterte Handlungsfreiheit der Kirchenkreise zurückzuführen sind, und solchen Auswirkungen, die Folge der Absenkung des Allgemeinen Planungsvolumens gegenüber dem Jahr 2008 sind.
- Die **Auswirkungen der Planung** in der kirchlichen Arbeit nach außen werden vorrangig auf der Ebene der Kirchenkreise und Kirchengemeinden sichtbar, sodass eine Evaluation von der Landeskirche nur in begrenztem Umfang geleistet werden kann.
- Für eine komplette Evaluation der für den Planungszeitraum 2009 – 2012 beschlossenen Konzepte fehlt es überdies an einer verlässlichen Grundlage, weil diese Konzepte, wie im Aktenstück Nr. 52 (S. 12f.) dargelegt, sich weitgehend auf eine Beschreibung des status quo der Arbeit im jeweiligen Handlungsfeld beschränken und **keine Ziele beschreiben**.

Auf den noch laufenden Planungszeitraum wird daher im Folgenden nur insoweit eingegangen, als bei der Umsetzung der Stellenrahmenpläne und ihrer Fortentwicklung aus landeskirchlicher Perspektive auffällige Entwicklungen zu beobachten waren.

Über die Hinweise und Aussagen zum Planungsprozess für den Planungszeitraum von 2013 bis 2016 hinaus werden folgende Beschlüsse der Landessynode aufgegriffen, in denen die Landessynode im Zusammenhang mit dem Finanzausgleich um eine Stellungnahme des Landeskirchenamtes gebeten hatte:

- Erfahrungen mit dem **Strukturanpassungsfonds** (Beschluss in der VII. Tagung zum Aktenstück Nr. 52 D),
- Aktualisierung des Stichtags für den Bezug auf das **Landesraumordnungsprogramm** in § 1 Abs. 3 der Finanzausgleichsverordnung – FAVO – (Beschluss in der VII. Tagung zum Aktenstück Nr. 52 F).

## **II. Ablauf der Planungsprozesse**

### **1. Landeskirchliche Vorbereitung der Planungsprozesse**

Auf der Grundlage des Allgemeinen Planungsvolumens für die Haushaltsjahre 2013 bis 2016, das die Landessynode während ihrer Herbsttagung im November 2010 festgesetzt hatte, übermittelte das Landeskirchenamt den Superintendenturen und Kirchen(kreis)ämtern unmittelbar nach dem Ende der Synodaltagung per Mail erste

Hinweise zum neuen Planungszeitraum und die **vorläufigen Planungswerte**, die auch den Beratungen der Landessynode zugrunde gelegen hatten. Im Dezember 2010 wurden die überarbeiteten **Grundstandards** für die Erarbeitung von Konzepten in den sieben Handlungsfeldern

- Verkündigung, Gottesdienst und Seelsorge,
- Kirchenmusik und kirchliche Kulturarbeit,
- Kirchliche Bildungsarbeit,
- Kirchliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen,
- Diakonie,
- Leitung des Kirchenkreises,
- Verwaltung im Kirchenkreis

im Kirchlichen Amtsblatt veröffentlicht. Anfang Januar 2011 folgten mit der **Mitteilung K4/2011** ausführliche Erläuterungen zur Gestaltung des Planungsprozesses, zur Unterstützung bei der Planungsarbeit und zu den Rechtsänderungen, die die Landessynode in ihren Beratungen zur Evaluation der Neuordnung des Finanzausgleichs beschlossen hatte.

Die Evaluation hatte u.a. ergeben, dass die Prozessqualität der Planungsprozesse des Jahres 2007 äußerst unterschiedlich war (Aktenstück Nr. 52, S. 11ff.). Eines der wesentlichen Ziele für die Fortentwicklung des Finanzausgleichs bildete daher das Bemühen, diese **Prozessqualität der Planungsprozesse zu verbessern**. Damit war die Erwartung verbunden, dass eine hohe Prozessqualität in der Regel auch eine gute Gewähr für eine entsprechend hohe Ergebnisqualität der Planung bietet. Bereits die Befragung der Kirchenkreise zur Einführung des Finanzausgleichsgesetzes im Frühsommer 2009 hatte ergeben, dass ein deutlich erkennbarer Bedarf nach landeskirchlichen Mustern und Fortbildungsangeboten für den Planungsprozess besteht (Aktenstück Nr. 52, S. 28). Das Aktenstück Nr. 52 enthält daher entsprechende Vorschläge, die zu Beginn des Jahres 2011 größtenteils umgesetzt wurden. Lediglich eine Überarbeitung der Texte in den landeskirchlichen **Internet-Arbeitshilfen** [www.evlika.de/finanzplanung](http://www.evlika.de/finanzplanung) musste aus Zeit- und Kapazitätsgründen zurückgestellt werden. Die Arbeitshilfen wurden aber um einen umfangreichen Material-Anhang ergänzt, der u.a. ein – verbindlich zu verwendendes – **Muster für den Stellenrahmenplan** sowie eine **Vorlage für die Formulierung der Konzepte** in den Handlungsfeldern mit landeskirchlichen Grundstandards und ein **Musterkonzept** für jedes der sieben Handlungsfelder enthielt.

Neben diesen schriftlichen und elektronischen Unterstützungsangeboten suchte das Landeskirchenamt zu Beginn des Planungsprozesses das direkte Gespräch mit den für die Planung Verantwortlichen in den Kirchenkreisen. Für die Mitglieder der

Planungsausschüsse fanden an sieben verschiedenen Orten in der Landeskirche sog. **Sprengelkonferenzen** statt, die von einem Vertreter oder einer Vertreterin des Hauses kirchlicher Dienste moderiert wurden und an denen zwischen Januar und März 2011 insgesamt 326 beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitende teilnahmen. Für die Mitarbeitenden der Kirchen(kreis)ämter wurde im Januar 2011 eine zentrale **zweitägige Fortbildungsveranstaltung** angeboten. Daran nahmen in den Räumen des Kirchenamtes Hildesheim insgesamt 66 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen teil. Sowohl die Sprengelkonferenzen als auch die Veranstaltung für die Mitarbeitenden der Kirchen(kreis)ämter wurden größtenteils positiv aufgenommen. Sie boten nicht nur Gelegenheit zur Vermittlung von Informationen, sondern auch zum gegenseitigen Austausch der Erwartungen an den Planungsprozess in den Kirchenkreisen und im Landeskirchenamt.

Zum Stichtag 30. Juni 2011 wurden, wie im Finanzausgleichsgesetz vorgesehen, die **Ausgangsdaten** ermittelt, die der Verteilung des Allgemeinen Planungsvolumens in den Jahren von 2013 bis 2016 zugrunde zu legen sind. Dank des neuen Meldewesenprogramms MEWIS NT standen die Gemeindegliederzahlen bereits wenige Tage nach dem Stichtag in der erforderlichen Qualität zur Verfügung; Schwierigkeiten gab es nur bei der Zuordnung von Gliedern der Landeskirche in einparochial reformierten Kirchengemeinden (Artikel 5 Abs. 3 der Kirchenverfassung – KVerf -) und bei der korrekten Ausweisung der Kapellengemeinden, die im Rahmen des Kirchengemeindefaktors (§ 5 Abs. 2 Nr. 2 FAG) von Bedeutung sind. Mit den Kirchenkreisen wurden in der Folgezeit Absprachen getroffen, wie diese Schwierigkeiten in Zukunft vermieden werden können.

Die Ausgangsdaten wurden den Kirchenkreisen im Juli 2011 in **verbindlichen Bescheiden** mitgeteilt. Lediglich ein Kirchenkreis legte dagegen Widerspruch ein, akzeptierte im Folgenden aber den Widerspruchsbescheid des Landeskirchenamtes. Nach Bestandskraft der Bescheide über die Ausgangsdaten konnten auf dieser Grundlage Anfang September 2011 die **Zuweisungsplanwerte der Kirchenkreise** (§ 8 Abs. 1 FAG) für die Haushaltsjahre des Planungszeitraums festgesetzt werden.

Die in den Bescheiden zum 30. Juni 2011 ausgewiesenen Ausgangsdaten wichen in der Regel nur geringfügig von den **vorläufigen Planungswerten** ab, die Grundlage der Beratungen der Landessynode vom Herbst 2010 und der Mitteilung K4/2011 vom Januar 2011 gewesen waren. Die Abweichungen sind vor allem darauf zurückzuführen, dass den vorläufigen Planungswerten noch eine Hochrechnung der Gemeindegliederzahlen auf den 31. Dezember 2011 zugrunde gelegen hatte. Die Abweichungen gegenüber den vorläufigen Planungswerten betragen in den meisten Kirchenkreisen weniger als ein

Prozent; lediglich in sechs Kirchenkreisen betrug die Abweichung mehr als ein Prozent und in einem Kirchenkreis mehr als zwei Prozent.

## 2. Entwicklung der Ausgangsdaten

Nach den Ausgangsdaten hatte die Landeskirche am 30. Juni 2011 insgesamt **2.856.415 Gemeindeglieder** gegenüber 3.013.714 Gemeindegliedern am 30. Juni 2007. Das entspricht einem **Rückgang von 157.299 Gemeindegliedern oder 5,22 %**. Der Rückgang verteilt sich allerdings in höchst unterschiedlicher Weise über die Landeskirche. In jeweils 24 der künftig 48 Kirchenkreise und Planungsbereiche liegt er über oder unter dem Durchschnittswert. Den **höchsten Rückgang** an Gemeindegliedern hat der Kirchenkreis Bremerhaven mit **9,54 %** (entspricht 4.986 Gemeindegliedern) zu verzeichnen, den **geringsten** der Kirchenkreis Rhaderfehn mit **1,89 %** (entspricht 830 Gemeindegliedern). Die noch weiter abweichenden Werte der Kirchenkreise Soltau (minus 12,47 %) und Laatzen-Springe (minus 0,88 %) wurden dabei nicht berücksichtigt, weil sie zum einen auf das Auslaufen einer Sonderregelung für die Berücksichtigung zusätzlicher Gemeindeglieder in der Militärkirchengemeinde St. Stephanus Munster und zum anderen auf die Umgliederung der früher zum Kirchenkreis Hildesheim-Sarstedt gehörenden Kirchengemeinde Gleidingen zurückzuführen sind.

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen in den einzelnen Kirchenkreisen spiegelt weitgehend die Entwicklungen wieder, die im gesamten Land Niedersachsen zu beobachten sind und die sich nach einer im Januar 2011 vorgelegten Prognose des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie bis 2030 noch verstärken werden: Einem **überproportionalen Rückgang** der Gemeindegliederzahlen in Südostniedersachsen, in Bremerhaven und Teilen des Landkreises Cuxhaven sowie im Wendland und in Teilen der Lüneburger Heide zwischen den Metropolregionen Hamburg und Hannover steht eine **deutlich stabilere Mitgliederentwicklung** im übrigen Norden und im gesamten Westen der Landeskirche gegenüber. Auffällig ist auch die **Mitgliederentwicklung im Umfeld der beiden größten niedersächsischen Städte Hannover und Braunschweig:**

- Der Stadtkirchenverband Hannover und die Kirchenkreise der Region Hannover haben bis auf den Kirchenkreis Ronnenberg nur einen unterproportionalen Rückgang der Gemeindegliederzahlen zu verzeichnen. Der Stadtkirchenverband Hannover profitiert von dem bereits beginnenden Einwohnerzuwachs im kommunalen Bereich allerdings nur in einem sehr begrenzten Umfang.
- Der Rückgang der Gemeindegliederzahlen im südlich an die Region Hannover angrenzenden Kirchenkreis Hameln-Pyrmont und im Kirchenkreisverband Hildesheim ist überproportional und entspricht damit dem Trend im gesamten südniedersächsischen Raum.

- Ein überproportionaler Rückgang der Mitgliederzahlen ist aber auch in den übrigen an die Region Hannover oder an die Stadt Braunschweig angrenzenden Kirchenkreisen Grafschaft Schaumburg, Walsrode, Celle, Peine, Gifhorn und Wolfsburg-Wittingen zu beobachten.

Ein ähnlicher **überproportionaler Rückgang in ländlichen Bereichen, die an einen städtischen Ballungsraum angrenzen**, ist auch in den Kirchenkreisen Osterholz-Scharmbeck und Syke-Hoya zu beobachten, die an den Großraum Bremen angrenzen. Lediglich die Mitgliederentwicklung in den Kirchenkreisen Nienburg und Verden ist weniger ungünstig. An der Entwicklung der Gemeindegliederzahlen im Kirchenkreis Osnabrück wird erkennbar, dass der Kirchenkreis ähnlich wie in Hannover nicht von dem beginnenden Anstieg der Einwohnerzahlen profitiert. Besonders deutlich ist die Diskrepanz zwischen der Entwicklung der Einwohnerzahlen und der Gemeindegliederzahlen im Kirchenkreis Bremerhaven: Einem Rückgang im kommunalen Bereich um 1,9 % steht ein Rückgang der Gemeindegliederzahlen von 9,54 % gegenüber.

### 3. Ablauf der Planungsprozesse in den Kirchenkreisen

Durch die Mitteilung K4/2011 und die Sprengelkonferenzen verfügten die Kirchenkreise zu Beginn des Jahres 2011 über alle Informationen, die erforderlich waren, um rechtzeitig mit der Planungsarbeit beginnen zu können. Den Kirchenkreisen stand damit deutlich **mehr Zeit für den Planungsprozess** als vier Jahre zuvor zur Verfügung. Im Jahr 2007 konnten die erforderlichen Informationen erst während des ersten Quartals vollständig zur Verfügung gestellt werden, weil die Landessynode das Finanzausgleichsgesetz erst im Dezember 2006 beschließen konnte. Zudem waren zu Beginn des Jahres 2007 alle Kirchenkreis-Gremien neu zu bilden.

Nach den Vorgaben des Finanzausgleichsgesetzes waren die von den Kirchenkreistagen beschlossenen Stellenrahmenpläne und Konzepte **bis zum 31. Dezember 2011** dem Landeskirchenamt zur Genehmigung vorzulegen. Diesen Termin konnten zumindest für die Stellenrahmenpläne 25 von 48 Kirchenkreisen und Planungsbereichen einhalten; das entspricht einem Anteil von 52 %. Im Jahr 2007 hatte der Anteil der vor dem Stichtag vorgelegten Stellenrahmenpläne noch bei knapp 18 % gelegen. Diese erfreuliche Entwicklung wird noch dadurch unterstrichen, dass weitere zwölf Kirchenkreise ihre Stellenrahmenpläne und Konzepte bis Ende Februar 2012 vorlegen konnten. Lediglich bei elf Kirchenkreisen kam es erst nach dem 01. März 2012 zu einer Vorlage. Der letzte Kirchenkreis legte einen vom Kirchenkreistag beschlossenen Stellenrahmenplan erst am 12. Juli 2012 vor.



#### 4. Genehmigung der Stellenrahmenpläne und Konzepte durch das Landeskirchenamt

Zusammen mit den Stellenrahmenplänen wurden, wie im Finanzausgleichsgesetz vorgesehen, auch die **Konzepte** in den Handlungsfeldern mit landeskirchlichen Grundstandards vorgelegt. Lediglich zwei Kirchenkreise, die erst zum 01. Januar 2013 zusammengelegt werden, hatten bereits im Vorfeld signalisiert, dass sie wegen des noch laufenden Zusammenlegungsprozesses nur einen Zwischenbericht über den Stand ihrer Planung vorlegen können. Diese Kirchenkreise erhielten die Auflage, die Konzepte zu einem späteren Zeitpunkt vorzulegen. Ähnliches galt für drei weitere Kirchenkreise, deren Konzept für das Handlungsfeld Verwaltung im Kirchenkreis noch nicht fertig gestellt werden konnte, weil die Gespräche für das Konzept des zum 01. Januar 2013 zu errichtenden gemeinsamen Kirchen(kreis)amtes noch nicht abgeschlossen waren. In zwei weiteren Kirchenkreisen liegen ebenfalls anzuerkennende Gründe für den Verzicht auf die Vorlage eines Konzepts für ein einzelnes Handlungsfeld vor. In dem einen Fall wurde dem Kirchenkreis die Auflage erteilt, das Konzept für das Handlungsfeld Kirchenmusik und kirchliche Kulturarbeit innerhalb eines Jahres nach Wiederbesetzung der Kreiskantorenstelle nachzureichen. In dem anderen Fall wurde der Stellenrahmenplan nur unter der Bedingung genehmigt, dass sich aus dem noch vorzulegenden Konzept für das Handlungsfeld Diakonie keine Widersprüche zum Stellenrahmenplan ergeben.

Nach Abschluss der erforderlichen Rücksprachen mit den Kirchenkreisvorständen und Kirchen(kreis)ämtern und nach Abstimmung mit dem Landessynodalausschuss wegen der personalwirtschaftlichen Ziele der Landeskirche konnte das Landeskirchenamt unmittelbar **nach Ende der Sommerferien** allen Kirchenkreisen und Planungsbereichen einen **Bescheid über die Genehmigung** der Stellenrahmenpläne und Konzepte zusenden. Alle Kirchenkreise verfügen damit über genehmigte Stellenrahmenpläne und mit den noch darzustellenden Ausnahmen auch über genehmigte Konzepte in den Handlungsfeldern mit landeskirchlichen Grundstandards. Widersprüche gegen die Bescheide, insbesondere gegen die Versagung der Genehmigung einzelner Konzepte und gegen die erteilten Auflagen, wurden nicht eingelegt. Alle Bescheide sind daher bestandskräftig.

### **III. Ergebnis der Planungsprozesse: Stellenentwicklung**

#### 1. Personalwirtschaftliche Ziele der Landeskirche

In ihren Beschlüssen zur Vorbereitung des Planungszeitraums (Aktenstücke Nr. 52 A und Nr. 52 F) hatte die Landessynode wie schon für den letzten Planungszeitraum **drei personalwirtschaftliche Ziele** festgesetzt:

- unterproportionale Kürzung bei den **Gemeindepfarrstellen**; das bedeutete nach den Berechnungen des Aktenstücks Nr. 52 E unter Berücksichtigung der Vorgaben im Bericht des Perspektivsausschusses der 23. Landessynode (Aktenstück Nr. 98) und

- unter Berücksichtigung einer Reduzierung des Allgemeinen Planungsvolumens von 4 % eine Reduzierung von **maximal 2,8 %**,
- maximal proportionale Kürzung bei den **Diakonenstellen**; das bedeutete nach derselben Berechnung eine Reduzierung von **maximal 4 %**,
  - Erhaltung einer ausreichenden und regional angemessen verteilten Zahl von **A- und B-Stellen für Kirchenmusiker und Kirchenmusikerinnen**.

Diese Vorgaben sind jeweils auf die Gesamtheit der Landeskirche bezogen; Vorgaben für die einzelnen Kirchenkreise sind damit nicht verbunden. Die Einhaltung der personalwirtschaftlichen Ziele gehört allerdings zu den Kriterien für eine Genehmigung der Stellenrahmenpläne. Nach § 23 Abs. 2 Nr. 2 FAG kann das Landeskirchenamt die Genehmigung eines Stellenrahmenplans versagen oder mit Nebenbestimmungen versehen, wenn der Stellenrahmenplan den personalwirtschaftlichen Zielen der Landeskirche widerspricht.

Nach dem vorläufigen Abschluss der Prüfung aller Stellenrahmenpläne wurde deutlich, dass die personalwirtschaftlichen Ziele bei den Gemeindepfarrstellen und bei den Kirchenmusikerstellen erreicht werden. Die Reduzierungen betragen zum Stichtag 11. Juli 2012

- bei den **Gemeindepfarrstellen 2,69 %**
- und bei den **Kirchenmusikerstellen 3,52 %**.

Eine angemessene regionale Verteilung der Kirchenmusikerstellen ist weiterhin gewährleistet. Ein Kirchenkreis, der seine Kirchenmusikerstellen im nächsten Planungszeitraum deutlich reduziert, wurde allerdings darauf hingewiesen, dass diese deutliche Reduzierung bei der Neukonzeption der einzigen verbleibenden A-Stelle besonders zu berücksichtigen und in ihren Auswirkungen aufmerksam zu beobachten ist.

Nach dem endgültigen Abschluss des Genehmigungsverfahrens hat sich die Reduzierung bei den Gemeindepfarrstellen noch einmal günstiger entwickelt. Sie beträgt jetzt zum Stichtag 01. Oktober 2012 2,59 %.

Bei den **Diakonenstellen** betrug die Reduzierung demgegenüber zum Stichtag 11. Juli 2012 **7,03 % (zum 01. Oktober 2012: 7,05 %)**; rechnerisch wurden damit nach den Stellenrahmenplänen der Kirchenkreise 11,95 (zum 01. Oktober 2012: 12,01) Diakonenstellen zu viel reduziert. Damit wird das **personalwirtschaftliche Ziel** für den Planungszeitraum ab 01. Januar 2013 an sich **deutlich verfehlt**. Mit Zustimmung des Landessynodalausschusses hat das Landeskirchenamt gleichwohl beschlossen, von einer Versagung der Genehmigung des Stellenrahmenplans einzelner Kirchenkreise wegen eines Widerspruchs zu den personalwirtschaftlichen Zielen der Landeskirche abzusehen. Maßgebend waren dafür folgende Gründe:

- Aus den Stellenrahmenpläne der Kirchenkreise wird deutlich, dass – stärker als bei den Pfarrstellen - die Planung der Kirchenkreise, insbesondere aber die Umsetzung der Planungen, in Bezug auf die Diakonenstellen stark von den **Anstellungsbedingungen** der vorhandenen Diakone und Diakoninnen abhängt. Insbesondere wirkt es sich aus, wenn unkündbare Stelleninhaber und -inhaberinnen eine Reduzierung der Stelle während des Planungszeitraums verhindern, Planungen also nicht realisierbar sind. Auf der anderen Seite führen Kündigungen oft dazu, dass geplante Veränderungen vorzeitig umgesetzt werden. Überdies beeinflussen die zunehmend befristet abgeschlossen Dienstverträge und befristet eingerichtete Projektstellen die Planung während der Planungszeiträume. So fallen z.B. im kommenden Planungszeitraum mindestens zehn Diakonenstellen allein deshalb weg, weil der im laufenden Planungszeitraum abgeschlossene befristete Vertrag mit dem Stelleninhaber oder der Stelleninhaberin ausläuft.
- Die genannten Entwicklungen sind offenbar auch der Grund dafür, dass **in dem noch laufenden Planungszeitraum weitaus weniger Diakonenstellen reduziert** werden, als es nach den von der Landessynode festgesetzten personalwirtschaftlichen Zielen zulässig wäre. So hätten die Kirchenkreise für 2009 bis 2012 rein rechnerisch eine Reduzierung um weitere 10,06 Stellen einplanen können.
- Angesichts dieser Entwicklungen erscheint es notwendig, die Stellenentwicklung bei den privatrechtlich Beschäftigten **über eine längere Zeit als einen einzigen Planungszeitraum** hinweg in den Blick zu nehmen: Betrachtet man beide Planungszeiträume von 2009 bis 2012 und von 2013 bis 2016 zusammen, werden die personalwirtschaftlichen Ziele der Landeskirche um lediglich 1,9 Diakonenstellen (= 0,48 %) verfehlt.
- Mit zu berücksichtigen ist darüber hinaus, dass es in den Kirchenkreisen **insgesamt 38,25 weitere landeskirchlich finanzierte Diakonenstellen** mit zumindest überwiegend kirchenkreisbezogenen Aufgaben gibt. Die Stelleninhaber oder –inhaberinnen sind entweder in der Krankenhauseelsorge oder in der Schule tätig, oder sie werden aus dem Einstellungskorridor der Landeskirche oder aus dem Pool für nicht voll einsatzfähige Mitarbeitende finanziert, ohne dass ihre Stellen in den Stellenrahmenplänen der Kirchenkreise enthalten sind.

Ungeachtet dieser Erwägungen hat das Landeskirchenamt gleichzeitig folgende Maßnahmen getroffen, um zu verhindern, dass das personalwirtschaftliche Ziel einer lediglich proportionalen Kürzung bei den Diakonenstellen langfristig doch noch verfehlt wird:

- Durch die **Rundverfügung K 6/2012** vom 23. August 2012 wurde die im Jahr 2009 (Rundverfügung K 5/2009) getroffene Regelung für ein vereinfachtes Verfahren zur

Genehmigung von Änderungen der Stellenrahmenpläne in Bezug auf Diakonenstellen aufgehoben. Nach dieser Regelung reichte ein jährlicher Bericht über derartige Änderungen aus. Künftig bedarf daher jede Änderung eines Stellenrahmenplans, die zu Veränderungen im Bestand der Diakonenstellen führt, wieder einer vorherigen Genehmigung im Einzelfall. Vorläufig werden Kirchenkreise, die über ihren beschlossenen und genehmigten Stellenrahmenplan hinaus Diakonenstellen aufheben oder reduzieren wollen, damit rechnen müssen, dass derartige Änderungen nicht genehmigt werden.

- Bei insgesamt zehn Kirchenkreisen wurde der Stellenrahmenplan, wie in § 23 Abs. 2 Nr. 2 FAG vorgesehen, nur mit der **Auflage** genehmigt, rechtzeitig, spätestens sechs Monate vor der geplanten Aufhebung oder Reduzierung einer Diakonenstelle mit dem Landeskirchenamt Kontakt aufzunehmen, damit im Gespräch mit dem Kirchenkreisvorstand überlegt werden kann, ob Alternativen zur Aufhebung oder Reduzierung der Stelle in Betracht kommen. Diese Auflage erhielten alle Kirchenkreise, in denen nach den Stellenrahmenplänen im kommenden Planungszeitraum befristete Diakonenstellen auslaufen, in denen die Zahl der Diakonenstellen um mehr als 30 % reduziert werden soll oder in denen das Verhältnis zwischen Pfarr- und Diakonenstellen mehr als 7:1 beträgt und weitere Reduzierungen bei den Diakonenstellen vorgesehen sind.

## 2. Entwicklung bei den Gemeindepfarrstellen

Insgesamt sehen die Stellenrahmenpläne zum Ende des Planungszeitraums am 31. Dezember 2016 einen Bestand von **1169,90 Pfarrstellen** vor; das entspricht einem **Rückgang um 31,10 Stellen** gegenüber einem Rückgang von 72,21 Stellen im laufenden Planungszeitraum. Der Stellenbestand im laufenden Planungszeitraum hat sich allerdings leicht günstiger entwickelt als ursprünglich geplant. Durch Änderungen der Stellenrahmenpläne wurden insgesamt **3,75 Pfarrstellen weniger aufgehoben als im Jahr 2009 vorgesehen**. Der Gesamtumfang der Reduzierungen bei den Pfarrstellen beträgt damit **im laufenden Planungszeitraum 5,62 %**. Ursprünglich geplant waren 5,9 %, zulässig gewesen wären maximal 6,0 %. Für den neuen Planungszeitraum sind, wie unter 1. bereits dargelegt, Reduzierungen im Umfang von 2,59 % geplant; zulässig wären 2,8 %.

In den Zahlenangaben sind die Stellenanteile enthalten, die über die sog. **60er-Regelung** finanziert werden. Die 60er-Regelung läuft seit dem 01. Januar 2009 schrittweise aus; die daraus finanzierten Stellenanteile werden im Laufe des Planungszeitraums kontinuierlich abgebaut. Allerdings steht einzelnen Kirchenkreisen auch über den 31. Dezember 2016 hinaus noch eine erhebliche Anzahl angesparter Stellenanteile aus der 60er-Regelung zur Verfügung.

Zum Ende des Planungszeitraums weisen die Stellenrahmenpläne insgesamt **25,02 Stellen** aus, die aus **Eigenmitteln** der Kirchenkreise oder aus Leistungen Dritter, z.B. der Klosterkammer, finanziert werden. Die Gesamtzahl der eigenfinanzierten Stellen verteilt sich auf eine Vielzahl von eigenfinanzierten Stellenanteilen. Gegenüber dem Stand im laufenden Planungszeitraum (15, 20 Stellen) hat sich Zahl der eigenfinanzierten Stellenanteile deutlich erhöht. Es lässt sich jedoch nicht mit hinreichender Verlässlichkeit sagen, ob die Erhöhung tatsächlich so erheblich ausgefallen ist. Im Aktenstück Nr. 52 (S. 7) war bereits darauf hingewiesen worden, dass die für den laufenden Planungszeitraum erstellten Stellenrahmenpläne die Zahl der eigenfinanzierten Stellen und Stellenanteile vermutlich nicht vollständig ausweisen, weil die Notwendigkeit einer Ausweisung noch nicht in allen Kirchenkreisen hinreichend bewusst war.

Die insgesamt 1169,90 Stellen verteilen sich zum 31. Dezember 2016 wie folgt auf **volle Stellen und Teilstellen oder Teilaufträge**:

- 895 volle Stellen
- 106,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ) in 0,75-Stellen
- 145,5 VZÄ in 0,5-Stellen
- 22,75 VZÄ in 0,25-Aufträgen, die mit einer anderen Stelle im Kirchenkreis gekoppelt sind.

Gegenüber dem Stand vom 31. Dezember 2012 hat sich die Zahl der Vollzeitäquivalente in Teilstellen und Teilaufträgen leicht erhöht. Es lässt sich jedoch nicht mit hinreichender Verlässlichkeit sagen, ob die Zahl der echten Teilstellen und Teilaufträge tatsächlich größer geworden ist. In vielen Fällen werden mehrere Teilaufträge in den Kirchenkreisen auch von ein und derselben Person wahrgenommen. Tendenziell sind die Kirchenkreise nach wie vor bemüht, ihre Stellen so zuzuschneiden, dass sie für Pastoren und Pastorinnen mit ganzen Dienstverhältnissen geeignet sind. Lediglich einige wenige Kirchenkreise weisen noch eine auffällig große Zahl echter Teilstellen aus. Diese Kirchenkreise wurden darauf hingewiesen, dass sie in Zukunft bei einem solchen Stellenzuschnitt sowohl bei der Umsetzung von Stellenveränderungen als auch bei der Besetzung der Stellen und bei der dienstrechtlichen Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse mit Schwierigkeiten rechnen müssen.

Als besonders erfreulich ist zu vermerken, dass fünf Kirchenkreise insgesamt 4,5 Stellen für sog. **Springerkräfte** im Kirchenkreis vorsehen. Damit schaffen sie eine verlässliche Absicherung für Fälle der Elternzeit oder einer länger dauernden Vakanz oder Erkrankung, die im Ergebnis allen Pastoren und Pastorinnen im Kirchenkreis zugute kommt.

Auf Grund der Änderung von § 14 FAVO sind in den Stellenrahmenplänen nunmehr auch **pfarramtliche Verbindungen** von Kirchengemeinden auszuweisen. Denn seit der Änderung von Artikel 36 KVerf durch das Kirchengesetz zur Änderung der Kirchenverfassung vom 08. Dezember 2010 (Kirchl. Amtsbl. S. 152) entscheiden die Kirchenkreise über die Errichtung, Aufhebung und Veränderung pfarramtlicher Verbindungen, und die Stellenrahmenpläne bilden auch die Grundlage der Pfarrstellenbesetzung. Nach den Stellenrahmenplänen der Kirchenkreise gibt es zurzeit in der Landeskirche **214 pfarramtliche Verbindungen, zu denen insgesamt 538 der 1303 Kirchengemeinden gehören**. Das entspricht einem **Anteil von 41,29 %**. Der Anteil der Kirchengemeinden mit einer pfarramtlichen Verbindung ist in den einzelnen Kirchenkreisen allerdings äußerst unterschiedlich hoch, und die Verteilung der pfarramtlichen Verbindungen über das Gebiet der Landeskirche spiegelt deutlich die Unterschiede zwischen städtisch und ländlich geprägten Kirchenkreisen und die Unterschiede in der Wirtschafts- und Siedlungsstruktur innerhalb des Gebiets der Landeskirche wider: In den Kirchenkreisen Bremerhaven und Osterholz-Scharmbeck gibt es gar keine pfarramtlichen Verbindungen, während der Anteil der Kirchengemeinden in pfarramtlichen Verbindungen im künftigen Kirchenkreis Harzer Land bei 94,0 % liegt. Auch in den übrigen Kirchenkreisen des Sprengels Hildesheim-Göttingen liegt der Anteil der Kirchengemeinden in pfarramtlichen Verbindungen bei über 50 %. Eine Ausnahme bildet lediglich der Kirchenkreis Hameln-Pyrmont. Derartig hohe Anteile der Kirchengemeinden in pfarramtlichen Verbindungen von mehr als 50 % haben außerhalb des Sprengels Hildesheim-Göttingen lediglich die Kirchenkreise Bleckede, Lüchow-Dannenberg, Ronnenberg, Stade und Wolfsburg-Wittingen aufzuweisen.

Nach Artikel 6 des Kirchengesetzes zur Änderung des Finanzausgleichsgesetzes (FAG) und anderer Kirchengesetze vom 08. Dezember 2010 (Kirchl. Amtsbl. S. 156) hatten die Kirchenkreise bei der Aufstellung ihrer Stellenrahmenpläne auch über den Fortbestand bisher **dauervakanter oder teildauervakanter Pfarrstellen** zu entscheiden. Bisher dauervakante oder teildauervakante Pfarrstellen, die in den neuen Stellenrahmenplänen nicht mehr ausgewiesen sind, gelten ab 01. Januar 2013 als aufgehoben. Diese Regelung betraf insgesamt 182,75 Pfarrstellen und Pfarrstellenanteile, die formal noch existierten, tatsächlich aber zum Teil seit Jahrzehnten nicht mehr besetzt waren. Erwartungsgemäß wurden fast alle diese Pfarrstellen nicht mehr in die Stellenrahmenpläne aufgenommen. Im Umfang von insgesamt 2,5 Stellen nutzten die Kirchenkreise allerdings die Möglichkeit, eine bisher dauervakante Pfarrstelle oder einen bisher dauervakanten Pfarrstellenanteil wieder als besetzbare Stelle im Stellenrahmenplan auszuweisen. Soweit von der Aufhebung der Dauervakanzen Pfarrstellen in mehrstelligen Pfarrämtern betroffen waren, sind keine Folgeentscheidungen der Kirchenkreise erforderlich. Handelt es sich bei einer dauervakanten Pfarrstelle allerdings um die einzige Pfarrstelle einer

Kirchengemeinde, ist mit der Aufhebung der Dauervakanz gleichzeitig neu über die pfarramtliche Zuordnung dieser Kirchengemeinde zu entscheiden. Denn nach der Ordnung unserer Landeskirche muss jede Kirchengemeinde ein Pfarramt haben. Die Kirchengemeinde ist daher mit einer anderen Kirchengemeinde zusammenzulegen, oder es ist eine pfarramtliche Verbindung herzustellen. Dieser Prozess ist vorbereitet und weitgehend durch entsprechende Entscheidungen der Kirchenkreisvorstände abgeschlossen. Soweit letzteres bei Genehmigung der Stellenrahmenpläne noch nicht umgesetzt oder noch nicht dem Landeskirchenamt mitgeteilt war, hat das Landeskirchenamt durch entsprechende Auflagen bei der Genehmigung des Stellenrahmenplans sichergestellt, dass alle Kirchengemeinden auch nach dem 01. Januar 2013 einem Pfarramt zugeordnet sind.

Die Veränderungen bei den Pfarrstellen fallen in den einzelnen Kirchenkreisen deutlich unterschiedlich aus. **19 Kirchenkreise** reduzieren ihre Pfarrstellen überdurchschnittlich, d.h. um einen Prozentsatz, der über dem landeskirchlichen Durchschnitt von minus 2,59 % liegt, mit einem Spitzenwert von minus 11,97 %. Im laufenden Planungszeitraum lag der Spitzenwert allerdings noch bei minus 25,33 %. In **neun Kirchenkreisen** werden die Pfarrstellen um **weniger als 2,59 %** reduziert. Vor allem aber ist hervorzuheben, dass **13 Kirchenkreise keine Reduzierungen** bei den Pfarrstellen vorsehen und dass **sieben Kirchenkreise den Pfarrstellenbestand sogar erhöhen**. Insgesamt ist damit beim Bestand der Pfarrstellen eine **deutliche Konsolidierung** zu beobachten. Der durch die Beschlüsse der 23. Landessynode zum Bericht des Perspektivausschusses ohnehin vorgegebene Trend zu unterproportionalen Reduzierungen, deren zulässiger Umfang nun schon zum zweiten Mal nicht ausgeschöpft wird, hat sich deutlich erkennbar verfestigt. Angesichts des bereits im übernächsten Planungszeitraum ab 01. Januar 2017 zu erwartenden Bewerbermangels wird es langfristig vor allem darauf ankommen, alle erforderlichen Anstrengungen zu unternehmen, damit die vorhandenen Stellen tatsächlich besetzt werden können.

Die Konsolidierung beim Bestand der Pfarrstellen findet auch in den Veränderungen des **Verhältnisses zwischen der Zahl der Gemeindeglieder und der Zahl der Pfarrstellen** seinen Niederschlag. Zum Ende des nächsten Planungszeitraums entfallen im Durchschnitt der Landeskirche auf eine Pfarrstelle **2.442 Gemeindeglieder**. Das ist ein leichter Rückgang gegenüber dem Wert im laufenden Planungszeitraum (2.467 Gemeindeglieder). Auch die Unterschiede zwischen den Kirchenkreisen haben sich verringert. Sie liegen jetzt zwischen 1.896 und 3.043 Gemeindegliedern pro Pfarrstelle gegenüber einer bisherigen Spanne zwischen 1.852 und 3.247 Gemeindegliedern. Die **Aussagekraft dieser Zahlen** muss allerdings in unterschiedlichen Richtungen deutlich relativiert werden:

- Einerseits sind in der Zahl der Pfarrstellen jeweils auch die **Superintendentur-Pfarrstellen** enthalten, deren Inhaber und Inhaberinnen nur zu einem relativ geringen Anteil pfarramtlichen Dienst in der Superintendentur-Gemeinde wahrnehmen.
- In 40 der 48 Kirchenkreise gibt es außerdem in unterschiedlichem Umfang Kirchengemeinden, in denen auf eine volle Pfarrstelle rein rechnerisch **mehr als 3.000 Gemeindeglieder** entfallen. Andere Mitarbeitende im Verkündigungsdienst sind bei dieser Rechnung nicht berücksichtigt. Gleichwohl wurden die betroffenen Kirchenkreise in den Bescheiden zur Genehmigung der Stellenrahmenpläne auf diese Zahl hingewiesen und gebeten, sie im Blick zu behalten, damit in den betroffenen Kirchengemeinden auch langfristig in ausreichendem Umfang der Dienst von Pastoren und Pastorinnen zur Verfügung steht und die Beanspruchung für die jeweiligen Stelleninhaber und Stelleninhaberinnen tragbar bleibt.
- Andererseits ist in etwa zwei Dritteln der Kirchenkreise eine **deutliche Relation zwischen der Zahl der Pfarrstellen und der Diakonenstellen** erkennbar. Einer unterdurchschnittlichen Zahl von Pfarrstellen entspricht eine überdurchschnittliche Zahl von Diakonenstellen und umgekehrt. Wie unterschiedlich der Verkündigungsdienst zwischen Pastoren und Pastorinnen einerseits und Diakonen und Diakoninnen andererseits aufgeteilt ist, zeigt sich auch im Verhältnis zwischen Pfarr- und Diakonenstellen. Im landeskirchlichen Durchschnitt liegt es bei 3,20:1; der Wert schwankt aber zwischen 1,20:1 im Stadtkirchenverband Hannover und 12:1 im Kirchenkreis Stolzenau-Loccum.

### 3. Entwicklung bei den Diakonenstellen

Die Stellenrahmenpläne weisen zum Ende des Planungszeitraums **365,54 Diakonenstellen** aus; das sind **27,74 Stellen** oder, wie bereits unter 1. dargelegt, 7,05 % **weniger** als zum Ende des laufenden Planungszeitraums. Unter diesen Stellen befinden sich nach den Stellenrahmenplänen **41,28 eigenfinanzierte Stellen**. Wie bei den Pfarrstellen ist hier eine deutliche Zunahme zu beobachten. Diese Zunahme dürfte allerdings wie bei den Pfarrstellen darauf zurückzuführen sein, dass die Kirchenkreise erst jetzt die Vorgabe beachtet haben, dass auch eigenfinanzierte Stellen und Stellenanteile in den Stellenrahmenplänen auszuweisen sind. Insgesamt **21 Kirchenkreise sehen keine Reduzierungen** bei den Diakonenstellen vor; im Gegenzug liegt die Reduzierung aber in sieben Kirchenkreisen über 20 %, in fünf Kirchenkreisen sogar über 30 %.

### 4. Entwicklung bei den Kirchenmusikerstellen

Bei den Kirchenmusikerstellen hat sich wie bei den Pfarrstellen der schon im laufenden Planungszeitraum zu beobachtende **Trend zur Konsolidierung** des Stellenbestandes fortgesetzt. Die Reduzierung betrug **3,75 Stellen** oder, wie bereits unter 1. dargelegt, 3,



52 %. Sie lag damit wie schon im laufenden Planungszeitraum unter dem Wert der durchschnittlichen Reduzierung des Allgemeinen Planungsvolumens von 4 %. Insgesamt soll es nach den Stellenrahmenplänen der Kirchenkreise am 31. Dezember 2016 **102, 85 A- und B-Stellen für Kirchenmusik** geben, darunter **28,10 A-Stellen**. Der **Anteil der A-Stellen hat sich allerdings leicht verringert**; er liegt künftig nur noch bei 27,3 % gegenüber 30,6 % zum Ende des laufenden Planungszeitraums.

Insgesamt **19,38 Stellen sind eigenfinanziert**, darunter 5,39 A-Stellen. Der deutliche Anstieg gegenüber 5,1 eigenfinanzierten Stellen im laufenden Planungszeitraum dürfte wie bei den Pfarr- und Diakonenstellen darauf zurückzuführen sein, dass die Kirchenkreise erst jetzt die Vorgabe, eigenfinanzierte Stellen und Stellenanteile in den Stellenrahmenplänen auszuweisen, tatsächlich beachtet haben. Verlässliche Aussagen über die Entwicklung des Anteils eigenfinanzierter Stellen werden sich daher erst im übernächsten Planungszeitraum treffen lassen. Der Anteil eigenfinanzierter Stellen ist allerdings schon jetzt bei den Kirchenmusikerstellen am höchsten: Am Ende des nächsten Planungszeitraums beträgt der Anteil der eigenfinanzierten Stellen

- bei den Pfarrstellen **2,1 %**,
- bei den Diakonenstellen **11,3 %** und
- bei den Kirchenmusikerstellen **18,8 %**.

#### **IV. Ergebnis der Planungsprozesse: Konzepte in den Handlungsfeldern der landeskirchlichen Grundstandards**

##### 1. Allgemeine Beobachtungen

Bereits unter II.1. wurde darauf hingewiesen, dass Teil des Bemühens um eine **Verbesserung der Prozessqualität** in den Planungsprozessen die Bereitstellung einer Vorlage für die Formulierung der Konzepte in den Handlungsfeldern mit landeskirchlichen Grundstandards und die Entwicklung entsprechender Musterkonzepte für jedes Handlungsfeld war. Die Vorlage sollte den Aufwand bei der Formulierung der Konzepte verringern und dabei helfen, über eine Beschreibung der Ausgangslage des Kirchenkreises und kirchenkreisspezifischer Probleme hinaus konkrete Ziele und Maßnahmen zu formulieren.

Fast alle Kirchenkreise haben die **Vorlage genutzt**; meist sind nur einzelne Konzepte nicht danach aufgebaut. Lediglich ein Kirchenkreis hat durchgehend auf eine Nutzung der Vorlage verzichtet. Viele Konzepte sind als Ergebnis eines **strukturierten Planungsprozesses** und eines integrierenden, Schwerpunkte setzenden Blicks auf alle Handlungsfelder der landeskirchlichen Grundstandards erkennbar. Teilweise erscheinen die einzelnen Konzepte allerdings nach wie vor als eine **Addition von Einzelbeiträgen**.

Die Formulierung einzelner Konzepte enthält außerdem deutliche Anklänge an Formulierungen in den landeskirchlichen Musterkonzepten.

Zusammenfassend lässt sich zum Inhalt und zur Gestaltung der Konzepte Folgendes anmerken:

- Angaben zur **Kooperation** mit anderen Kirchenkreisen fehlen in den meisten Konzepten, auch in Handlungsfeldern wie z.B. dem Handlungsfeld Diakonie, in denen sie besonders nahe liegen.
- Konsequenzen aus **Veränderungen im Stellenbestand** werden in den Konzepten häufig nicht thematisiert.
- Bei einigen **kleineren Kirchenkreisen** wird deutlich erkennbar, dass sie Schwierigkeiten haben, für sich allein alle kirchlichen Handlungsfelder angemessen abzudecken und notwendige Veränderungen umzusetzen. Andererseits zeigen die Konzepte einiger **besonders großer Kirchenkreise** und Planungsbereiche, dass diese Körperschaften an die Grenzen ihrer Steuerungsfähigkeit kommen.
- Es fällt auf, dass die **Allgemeinen Bemerkungen** zu den Aktivitäten im Handlungsfeld häufig sehr ausführlich ausfallen, obwohl die landeskirchliche Vorlage zu knappen Formulierungen einladen sollte.
- Eine – nach der landeskirchlichen Vorlage für die Formulierung der Konzepte allerdings auch nicht ausdrücklich erwartete - Bezugnahme auf die **Planungen des Jahres 2007** und deren Auswirkungen findet sich in diesem Abschnitt der Konzepte nur selten.
- Bei etwa einem Viertel der Konzepte ist **keine klare Unterscheidung** zwischen Herausforderungen, Zielen und Maßnahmen erkennbar.
- Ziele und Maßnahmen sind teilweise **zu wenig konkret formuliert**, und die Maßnahmen werden **nicht terminiert**; das fällt insbesondere bei Konzepten auf, für die die Kirchenkreise nicht die landeskirchliche Vorlage genutzt haben.
- In einigen Kirchenkreisen erweckt die knappe und allgemein gehaltene Formulierung der Konzepte den Eindruck, als bestehe ein **innerer Widerstand** gegen den Planungsprozess als solchen oder zumindest gegen seine Dokumentation gegenüber der Landeskirche.
- Die Angaben zu den benötigten **Ressourcen** sind vielfach unvollständig.
- Die als freiwilliges Angebot gegebene Möglichkeit, quantitative und qualitative **Merkmale der Zielerreichung** zu formulieren, wurde fast gar nicht genutzt, obwohl sie von einigen Kirchenkreisen in der Evaluation des Planungsprozesses für den laufenden Planungszeitraum ausdrücklich gewünscht worden war.
- Zwei Kirchenkreise haben die landeskirchliche Vorlage insoweit fortentwickelt, als sie in den einzelnen Konzepten für jede geplante Maßnahme ausdrücklich **Verantwortliche für die Umsetzung** benannt haben.

Auffällig ist der **große Umfang der Konzepte** in vielen Kirchenkreisen, der häufig mit einer Kritik am Umfang des Aufwandes für die Planung einherging. Die Landeskirche hatte im Vorfeld des Planungsprozesses sowohl bei den Sprengelkonferenzen als auch in allen schriftlichen und elektronischen Hinweisen deutlich kommuniziert, dass es nicht erforderlich ist, zu allen Dimensionen eines Handlungsfeldes konkrete Herausforderungen, Ziele und Maßnahmen zu formulieren, sondern dass die Schwerpunktsetzung zwischen den einzelnen Dimensionen bereits Teil des Planungsprozesses ist. Diese **Schwerpunktsetzung** hat nach den Rückmeldungen aus vielen Kirchenkreisen offenbar **große Schwierigkeiten** bereitet. Nicht immer war es den Leitungsgremien der Kirchenkreise in dem an sich erforderlichen Umfang möglich, die Anliegen der einzelnen Arbeitsbereiche zu gewichten. Die Kirchenkreise haben außerdem davon berichtet, dass hinter den Anliegen der Arbeitsbereiche neben sachlichen Erwägungen häufig auch das Bemühen stand, den eigenen Aufgabenbereich zu legitimieren oder vermuteten Ansprüchen zu genügen. Im Gefolge ist eine Reihe von Konzepten mehr als Addition vorgetragener Wünsche und weniger als Dokumentation notwendiger Gewichtungen entstanden.

Auf Anregung der Landessynode (Aktenstück Nr. 52 D, S. 10) hatte das Landeskirchenamt in die Vorlage für die Formulierung der Konzepte einen Abschnitt mit **Angaben zu den Stellen und Stellenanteilen** zu Beginn des Planungszeitraums am 01. Januar 2013 und zu den geplanten Stellenveränderungen aufgenommen. Bei einem Abgleich der Angaben mit der Auswertung der Stellenrahmenpläne hat sich aber gezeigt, dass der Aussagewert der Angaben in den Konzepten begrenzt ist. Teilweise fehlen die Stellenangaben, vor allem im Bereich der Kirchen(kreis)ämter, weil der Stellenplan für mehrere Ämter, die demnächst zusammengelegt werden, Ende 2011 noch nicht aufgestellt werden konnte. In vielen anderen Fällen stimmen die Stellenangaben in den Konzepten nicht mit den Stellenangaben in den Stellenrahmenplänen überein. Diese Widersprüche konnten im Rahmen des Prüfungsverfahrens oft nicht befriedigend aufgeklärt werden. Neben Problemen in der Abstimmung zwischen den Kirchen(kreis)ämtern und den Planungsgremien scheint das vor allem daran zu liegen, dass die Kirchenkreise mit den Mitteln des kameralen Haushaltsrechts zumindest nicht mit vertretbarem Aufwand in der Lage sind, bei Pastoren und Pastorinnen, vor allem aber bei Diakonen und Diakoninnen genau anzugeben, mit welchem Stellenanteil sie in welchem Handlungsfeld tätig sind. Daher sind Stellen häufig doppelt in mehreren Handlungsfeldern ausgewiesen, vor allem im Verhältnis zwischen den Handlungsfeldern Verkündigung, Gottesdienst und Seelsorge, Kirchliche Bildungsarbeit und Kirchliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Darüber hinaus sind im Handlungsfeld Kirchliche Bildungsarbeit häufig die Schulpastoren und –pastorinnen aufgeführt, die als Pfarrer oder

Pfarrerinnen der Landeskirche nicht in den Stellenrahmenplänen der Kirchenkreise auftauchen.

Die genannten kritischen Anmerkungen sollen die während des Planungsprozesses erbrachten Leistungen nicht schmälern. Sie müssen aber benannt werden, um Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen zu gewinnen. Grundsätzlich bleibt festzustellen, dass sich die **Qualität der Konzepte gegenüber dem Planungsprozess für den laufenden Planungszeitraum deutlich erhöht** hat. Wesentlich mehr Kirchenkreise als vor vier Jahren haben nicht nur den status quo ihrer Arbeit beschrieben, sondern auch deutlich benannt, welche Herausforderungen sie im kommenden Planungszeitraum sehen und welche Ziele und Maßnahmen sie planen, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Etliche Kirchenkreise haben den Planungsprozess auch genutzt, um über die sieben Handlungsfelder der landeskirchlichen Grundstandards hinaus **Konzepte für weitere Handlungsfelder** zu formulieren. Insgesamt fünf Kirchenkreise besitzen Konzepte zum Handlungsfeld Ökumene und Partnerschaftsarbeit, jeweils drei Kirchenkreise haben ein Konzept zu den Handlungsfeldern Kirche im Tourismus, Telefonseelsorge und Klinikseelsorge zusammengestellt. Zwei Kirchenkreise verfügen als Ergebnis des Planungsprozesses über ein Konzept zum Gebäudemanagement, und der Kirchenkreis Soltau hat Konzepte zur Vernetzung mit der Militärseelsorge und zur kirchlichen Arbeit im Umfeld des ehemaligen Konzentrationslagers Bergen-Belsen entwickelt. Außerdem liegt je ein gesondertes Konzept zu den Handlungsfeldern Seemannsmission, Öffentlichkeitsarbeit und Notfallseelsorge vor.

Die Grundstandards haben vorrangig eine **prozessbezogene Funktion**. Sie sollen Impulse für eine Selbstverständigung der Kirchenkreise über die Ziele der kirchlichen Arbeit geben und dabei sicherstellen, dass die für die einzelnen Handlungsfelder formulierten Dimensionen und qualitativen Anforderungen in den Planungsprozessen einbezogen und angemessen berücksichtigt werden (Abschnitte I.1 und I.2). Mit Rücksicht auf diese Zielsetzung hat sich das Landeskirchenamt bei der Prüfung der Konzepte und bei seinen Rückmeldungen an die Kirchenkreise ähnlich wie vor vier Jahren darauf konzentriert, in einem Anhang zum Genehmigungsbescheid **Hinweise zur Fortentwicklung der Konzepte** zu geben. Dies gilt insbesondere für die Konzepte, in denen die formulierten Ziele und Maßnahmen konkretisierungsbedürftig erschienen. Die Kirchenkreise wurden gebeten, bei der Fortschreibung der Konzepte und in ihrer Haushaltsplanung auf diese Konkretisierung zu achten. Kirchenkreise, in denen während des kommenden Planungszeitraums eine Visitation geplant ist, wurden gebeten, auch diese **Visitation dafür zu nutzen**. Dabei war auch im Blick, dass das künftige

Visitationsrecht ohnehin den Abschluss von Zielvereinbarungen vorsieht, mit denen auch an die Konzepte nach den landeskirchlichen Grundstandards angeknüpft werden kann.

Lediglich einzelne Konzepte konnten in der vorliegenden Form nicht als genehmigungsfähig eingestuft werden, weil sie insgesamt oder in zentralen Dimensionen wie z.B. der Kindertagesstätten-Arbeit keine konzeptionellen Überlegungen erkennen ließen. In diesen Fällen musste die **Genehmigung versagt oder mit Auflagen** zur weiteren Fortentwicklung des Konzepts versehen werden. Betroffen waren davon insbesondere die Handlungsfelder Diakonie und Verwaltung im Kirchenkreis.

Als Anregung für die Fortentwicklung der Konzepte wird das Landeskirchenamt wie im Jahr 2008 in den Internet-Arbeitshilfen [www.evlika.de/finanzplanung](http://www.evlika.de/finanzplanung) wieder **best-practice-Beispiele** für ganze Konzepte zu den einzelnen Handlungsfeldern und Beispiele für einzelne Ideen veröffentlichen, bei denen Kirchenkreise klare Herausforderungen benannt und konkrete Ziele und Maßnahmen formuliert haben.

## 2. Handlungsfeld Verkündigung, Gottesdienst und Seelsorge

Die Konzepte in diesem Handlungsfeld, das neu in die Grundstandards aufgenommen wurde, sind geprägt durch die **Wahrnehmung abnehmender Ressourcen**. Viele Kirchenkreise benennen als große Herausforderung die Reduzierung von Stellen im Kirchenkreis. Sie thematisieren diese Herausforderung insbesondere angesichts der Frage nach einer flächendeckenden „Versorgung“ der Kirchenkreise mit Gottesdiensten, auch mit Kindergottesdiensten, was eigens und häufig festgestellt wird. Die „gefühlte“ Wahrnehmung dieser Herausforderung stimmt allerdings nicht überall mit der tatsächlichen Entwicklung im Bestand der Pfarrstellen überein, wie sie unter III.1 beschrieben wird.

Begegnet wird dieser Herausforderung auf zwei Wegen:

- Fast alle Kirchenkreise setzen auf den verstärkten **Einsatz von Ehrenamtlichen im Verkündigungsdienst** (Lektoren und Lektorinnen, Prädikanten und Prädikantinnen). Deren relativ hohes Durchschnittsalter wird thematisiert und die Gewinnung jüngerer Ehrenamtlicher in der Regel mit hoher Priorität angestrebt. Einige Kirchenkreise heben hervor, künftig auch eine Beauftragung von Prädikanten und Prädikantinnen für Sakramentsfeiern anzustreben.
- Wo keine Chance mehr gesehen wird, wöchentlich flächendeckend in den Predigtstätten präsent zu sein, wird auf **regionale Zusammenarbeit** gesetzt. Andere Kirchenkreise bemühen sich darum, auch Gottesdienste mit kleiner Zahl weiter zu feiern, etwa nach dem Programm „einfachGottesdienstfeiern“, das inzwischen überregional bekannt und anerkannt ist.

In den Aussagen zur Dimension **Seelsorge** beklagen die Kirchenkreise fast durchweg die **fehlende Zeit** der Pastorinnen und Pastoren für Einzelseelsorge. Gerade nachgehende Seelsorge im Kontext von Krankheit, Lebenskrisen oder Trauer unterbleibt aufgrund steigender Arbeitsbelastung immer häufiger ganz. Gleichzeitig werden in der Situationsbeschreibung zur Seelsorge der **wachsende Bedarf an Seelsorge und Beratung** unterstrichen und die Themen, die anliegen, sehr klar herausgestellt, z.B.:

- Die Nachfrage nach Seelsorge in Krisensituationen steigt.
- Kranksein spielt sich immer länger zu Hause (d.h. in der Gemeinde) und nur für kurze Zeit in Krankenhaus ab.
- Einsamkeit und Isolation sind nicht mehr nur Themen in der Stadt, sondern immer stärker auch in den entvölkerten und überalterten ländlichen Regionen.
- In Folge der demographischen Entwicklung „explodiert“ die Zahl der Alteneinrichtungen.

Die konkrete Herausforderung, die am häufigsten genannt wird, ist die Frage, wie es bei abnehmender Zahl von Pastoren und Pastorinnen gelingen kann, das Angebot der flächendeckenden **Notfallseelsorge** und die **Erreichbarkeit des Pfarramts in Krisensituationen** zu gewährleisten. Die Zielformulierungen zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Seelsorge bleiben allerdings überwiegend eher allgemein und die geplanten Maßnahmen entsprechend unverbindlich. Am konkretesten sind Ideen zur Gewinnung und Schulung neuer (auch ehrenamtlicher) Mitarbeitender für die Notfallseelsorge.

Neben diesen „Abbruchphänomenen“ sind in den formulierten Zielen durchaus auch andere Tendenzen erkennbar:

- Viele Kirchenkreise streben an, die **Qualität von Gottesdiensten** in den Konventen zu thematisieren und entweder Gottesdienstberater oder das Hildesheimer Institut einzuladen, um mit dem Kirchenkreis einen Prozess zur Qualitätssteigerung durchzuführen. Teilweise wird das auch für Kasualien gesehen bzw. angestrebt.
- Als eine wichtige Aufgabe wird angesehen, die **Vielfalt der Gottesdienstfeiern** mindestens zu erhalten, wenn nicht auszuweiten. Es wird wahrgenommen, dass besondere Gottesdienste - das sind zum einen Gottesdienste zu besonderen Anlässen wie Schulanfang, Dorffesten, Jubiläen von Vereinen (ein Kirchenkreis nennt das „Verkasualisierung“) usw., zum anderen Zielgruppengottesdienste bzw. Gottesdienste des „2. Programms“ - gut angenommen werden. Viele Kirchenkreise streben an, diese Gelegenheiten zu bewahren oder die Vielfalt von Zielgruppen bei der Gottesdienstplanung zu erweitern.
- Eher zwischen den Zeilen wird es als Aufgabe angesehen, **Gemeinden innerhalb von Regionen** zu profilieren.

- Einige - derzeit allerdings noch sehr wenige - Kirchenkreise entdecken den **Kirchenkreis als Gestaltungsraum für Seelsorge** und zeigen in Ansätzen, wie es aussehen kann, die vielfältigen Angebote der Seelsorge und Beratung zu profilieren, aufeinander zu beziehen und gute Rahmenbedingungen für Seelsorge zu schaffen. Nur in seltenen Ausnahmefällen setzen die Kirchenkreise allerdings bisher Planungsmittel für verbindliche Projekte der Gemeindeseelsorge oder für Seelsorge ‚am anderen Ort‘ (Altenheim, Notfallseelsorge, Kranken(haus)seelsorge, Hospiz) ein.

Drei Maßnahmen, die in den Konzepten immer wieder genannt werden, sind hervorzuheben:

- In fast allen Kirchenkreisen wird die Aktion „**Erwachsen glauben**“ wahrgenommen und in den Konzepten ausgesagt, man wolle sich an der Aktion beteiligen bzw. die Aktion mit den Gemeinden koordinieren.
- Das Jahr der Taufe steht bei Abfassung der Konzepte vor Augen. Dies führt dazu, dass der Gewinn besonderer Taufaktionen wie z. B. **Tauffeste** sichtbar ist. Viele Kirchenkreise erklären, mit besonderen Aktionen zur Taufe fortzufahren und die Taufquote erhöhen zu wollen.
- Es wird erkannt, dass eine Kirche, die zukunftsfähig sein will, attraktiv für die junge Generation sein muss, sodass das Thema **Jugendgottesdienste** von manchen Kirchenkreisen aufgegriffen wird. Ebenso wird gesehen, dass die Kirchenglieder immer älter werden, sodass für eine angemessene (gottesdienstliche) „Versorgung“ der Senioren und Seniorinnen – auch in entsprechenden Einrichtungen – Sorge zu tragen ist.

Ein Thema in vielen Konzepten sind **Beerdigungen**. Zum einen geht es vor allem um Beerdigungen als Beispiel für Kasualien, bei denen der Wunsch nach einer möglichst individuellen Gestaltung geäußert wird. Als Maßnahmen werden in der Regel die Thematisierung in der Kirchenkreiskonferenz und ein institutionalisiertes Gespräch mit Bestattern geplant. Zum anderen wird in den Konzepten häufig auf Kasualien für Konfessionslose eingegangen und die Unsicherheit thematisiert, wie damit umzugehen sei.

In Stadtgemeinden wird das Thema **Kirche in der Gesellschaft** als Herausforderung wahrgenommen. Kontext dafür ist der Verlust einer verbindlichen Feiertagskultur bei gleichzeitigem Aufkommen „neuer Kasualien“ (Schulanfang, Valentinstag ..). Erstaunt hat, dass das Thema **Pilgern, Spiritualität, neue religiöse Orte** in den Konzepten schwerpunktmäßig nur in Kirchenkreisen erwähnt wird, die an einem Pilgerweg liegen oder in denen Kirche im Tourismus beheimatet ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Spannung, dass auf der einen Seite – gefühlt oder tatsächlich – Ressourcen schwinden und auf der anderen Seite eine Fülle von notwendig zu erledigenden Aufgaben angegangen werden soll, wird nicht in allen Kirchenkreisen aufgelöst, obwohl konzeptionelle Arbeit ja gerade darauf ausgerichtet sein soll. Die Bereitschaft, die Aufgaben anzugehen, wird allerdings deutlich erkennbar.

### 3. Handlungsfeld Kirchenmusik und kirchliche Kulturarbeit

Die Konzepte im Handlungsfeld Kirchenmusik und kirchliche Kulturarbeit sind noch stärker als die Konzepte im Handlungsfeld Verkündigung, Gottesdienst und Seelsorge vom **demographischen Wandel** geprägt.

Die wesentlichen Herausforderungen im Bereich der Kirchenmusik werden an folgenden Punkten gesehen:

- Die nebenamtlichen **Musizierenden werden deutlich älter**, sodass große Sorge besteht, wie künftig die flächendeckende Versorgung mit Organisten/Organistinnen und Chorleitern/Chorleiterinnen gewährleistet werden soll. Junge Organisten/Organistinnen und junge Chorleiter/Chorleiterinnen werden dringend gesucht.
- Dasselbe gilt für die **Nachwuchskräfte in den Kantoreien**, weniger im Bläserbereich. Chöre überaltern, und es werden verschiedene Szenarien entworfen, wie diesem Phänomen zu begegnen ist.
- Gleichsam spiegelbildlich dazu verhält sich die Analyse, dass das Zugehen auf die jüngere Generation - mit der zum Teil auch schon das „Mittelalter“ gemeint ist - als Herausforderung angesehen wird.
- Es wird festgestellt, dass es ein großes Bedürfnis nach **neuer Kirchenmusik** gibt: Jazz, Pop, Gospel. Es fehlen Bands.
- **Kinderchorarbeit** wird deutlich als große Zukunftsaufgabe wahrgenommen, wobei undeutlich bleibt, ob an Schulkinder oder auch bereits an Kinder im Kindergartenalter gedacht ist. Vor allem ländliche Kirchenkreise problematisieren hierzu: Die Arbeit mit Kindern wird dadurch erschwert, dass bei den Kindern durch das G 8-Abitur zunehmend weniger Zeit für Musik bleibt.

Als weitere Herausforderungen werden benannt: die **Finanzierung von Noten und Instrumenten**, der Zustand der **Orgeln** und Finanzierung von Sanierungen, die begrenzte Zeit von Hauptamtlichen für die **Nachwuchsgewinnung und für die Aus- und Fortbildung** durch die Zunahme von Aufgaben anderer Art, z.B. die Mitwirkung bei Visitationen, die die weniger gewordenen Kirchenmusikdirektoren nicht mehr schaffen.



An den Herausforderungen orientieren sich die Ziele der Kirchenkreise. Zwei Ziele ragen zahlenmäßig deutlich heraus:

- die **Gewinnung von Musizierenden**, und zwar vor allem als nebenberufliche Organisten/Organistinnen und Chorleiter/Chorleiterinnen, vorzugsweise im mittleren Alter (weil diese Personen nicht mehr zur Ausbildung oder zum Studium wegziehen), dazu auch im Bereich Jazz, Pop, Gospel und schließlich als Ehrenamtliche in den Chören und Musikgruppen
- die **Konsolidierung des künstlerischen Niveaus** durch die Hauptamtlichen. Diesem Ziel entspricht die unter III.4. ausgewiesene unterproportionale Reduzierung bei den A- und B-Stellen, und insoweit ist es auch konsequent, wenn die Gewinnung von Mitteln (Drittmittel, gerne aber auch landeskirchliche Mittel) als weiteres Ziel häufig genannt wird. Gute Musik kostet Geld.

Zur **Förderung der nebenamtlich Musizierenden** wird auf Fortbildungsmaßnahmen hingewiesen, die möglichst vor Ort stattfinden sollen. Dem steht die Beobachtung gegenüber, dass die regelmäßigen Kirchenmusikertreffen in den Kirchenkreisen, zu denen die Kirchenkreiskantoren und -kantorennen einladen, oft schlecht besucht sind. Interessanterweise spielt das Thema **Regionalisierung von Chören** längst nicht eine so große Rolle, wie dies bei den Gottesdiensten in den Konzepten zum Handlungsfeld Verkündigung, Gottesdienst und Seelsorge festzustellen ist. Stattdessen liest man hin und wieder von der Idee, **Seniorenkantoreien** zu gründen, die es hier und da auch schon gibt.

Der Stein des Weisen, wie Nachwuchs bei nebenberuflich Musizierenden, aber auch bei Sängerinnen und Bläsern gewonnen werden kann, ist noch nicht gefunden. Das zeigt sich in den Maßnahmen. Die häufigsten Maßnahmen beziehen sich auf die **Öffentlichkeitsarbeit** und eine **Verbesserung der Einnahmen** durch Stiftungen oder Fördervereine. Was die Gewinnung von Nachwuchs betrifft, fällt öfters der Begriff „Schnupperstunde“ bzw. „Schnupperangebot“. Auf **Orgelstipendien**, die von einigen Sprengeln zur Verfügung gestellt werden, wird hingewiesen, in einigen Kirchenkreisen existieren bereits **Singschulen** oder vergleichbare Einrichtungen, in denen gleichsam musikalische Karrieren vom Kindergarten bis zur Seniorenkantorei durchlebt werden können, oder es gibt entsprechende Pläne. Ein weiterer Punkt, der öfters genannt wird, ist die **Kooperation von Kirche und (Musik-)Schule**. Synergie statt Konkurrenz ist gefragt. Schließlich liest man hier und da, dass statt auf kontinuierliche Chorarbeit auf Projekte gesetzt wird. Das mache es Menschen leichter, sich auf Chorarbeit einzulassen.

In Kirchenkreisen, in denen es eine traditionelle Affinität zur **Orgel** gibt, wird von Projekten berichtet, die Orgel einer breiten Öffentlichkeit und auch (ganz) jungen Menschen nahezubringen.

Man spürt immer noch, dass manche Kirchenkreise mit der **Kulturarbeit** „fremdeln“. Einige Kirchenkreise treffen dazu in ihren Konzepten überhaupt keine Aussagen. Andere Kirchenkreise entwickeln dagegen eine Vielzahl von Ideen und sehen in der Kulturarbeit ein Aushängeschild des Kirchenkreises. Wichtigstes Ziel ist es, die Kulturarbeit sowohl innerhalb des Kirchenkreises als auch mit kommunalen Kulturträgern zu **vernetzen und die Angebote breit zu kommunizieren**. Nicht wenige Kirchenkreise erklären, dass sie bereits kulturelle Projekte (z.B. Ausstellungen, Kirche und Kino) durchführen oder fördern oder dass sie dies künftig tun möchten. Einige Kirchenkreise beabsichtigen, eine Person mit oder ohne Stellenanteil als Kulturbeauftragte(n) einzustellen oder vorhandene Stellenanteile entsprechend umzuwidmen).

Eine ganze Reihe von Kirchenkreisen erklärt, künftig einen **(Kirchenkreis-)Ausschuss** zur Begleitung des Handlungsfeldes Kirchenmusik und kirchliche Kulturarbeit einsetzen zu wollen.

#### 4. Handlungsfeld Kirchliche Bildungsarbeit

Im Vergleich zum letzten Planungszeitraum zeugen die konzeptionellen Überlegungen zum Handlungsfeld Kirchliche Bildungsarbeit von einer **vertieften Beschäftigung mit dem Thema und einem stärker gewordenen Bewusstsein für die Relevanz** dieses Handlungsfeldes. Die Konzepte zeichnen sich insgesamt durch eine **größere Präzision und Zielgenauigkeit** aus. Die Benennung der für den jeweiligen Kirchenkreis spezifischen Herausforderungen hat an Klarheit gewonnen. Auch die Ziele konnten auf dieser Grundlage besser formuliert werden. Die geplanten Maßnahmen sind vor diesem Hintergrund plausibel und nachvollziehbar. Der geplante **Ressourceneinsatz** wird in vielen Fällen aber noch sehr ungenau benannt. Bei den Angaben zum **Bestand der Stellen und Stellenanteile** wird von wenigen Ausnahmen abgesehen deutlich, dass bisher kaum Stellenanteile für dieses Handlungsfeld vorgesehen und im Planungszeitraum auch keine entsprechenden Veränderungen geplant sind.

Die **Zusammenarbeit mit außerkirchlichen Bildungsträgern** kann noch deutlich ausgebaut werden. Nur in einzelnen Kirchenkreisen sind tragfähige und langfristige Kooperationen entstanden, z.B. im Bereich der entstehenden **Familienzentren** (und der Familienbildungszentren in Kooperation mit den Kindertagesstätten und Beratungseinrichtungen) sowie insgesamt im Rahmen der **Bildungsarbeit mit Familien**. Nur einzelne Kirchenkreise richten Stellenanteile für Koordinierungsaufgaben

im Bildungsbereich ein. In diesen Kirchenkreisen wird deutlich, dass dadurch auch eine bessere Vernetzung mit außerkirchlichen Bildungsträgern erfolgen und die Idee der „Bildungslandschaften“ positiv umgesetzt werden kann. Die Kooperation mit anderen, kirchlichen wie nicht-kirchlichen Bildungsträgern eröffnet neue „Zielgruppen“ und steigert die Bekanntheit der kirchlichen Angebote. Über die Vernetzung kirchlicher und außerkirchlicher Anbieter kann der Gedanke des Biographie begleitenden Lernens besser umgesetzt werden.

Im Bereich der **Konfirmandenarbeit** ist deutlich wahrzunehmen, dass der Bezug zur Jugendarbeit klarer in den Blick genommen wird. Als Scharnier zwischen beiden Arbeitsbereichen dient verstärkt die **Teamer-Ausbildung**. Hier werden in vielen Kirchenkreisen deutliche Schwerpunkte gesetzt und unterschiedliche Formen der Qualifizierung von jugendlichen Teamern und Teamerinnen entwickelt. Zu beobachten ist auch die **Ausdifferenzierung der Konfirmandenarbeits-Modelle** (begünstigt durch das neue Gesetz zur Konfirmandenarbeit), die auf die jeweilige (schulische) Situation vor Ort adäquat zu reagieren versuchen. Die Kirchenkreise haben erkannt, dass die Teamer-Ausbildung ein Schlüssel für eine gelingende Jugend- und Konfirmandenarbeit ist. Das Thema der Qualifizierung und „Pflege“ der ehrenamtlichen Teamer und Teamerinnen ist ein Zukunftsthema für die Kirche insgesamt.

Im Bereich der **schulnahen Jugendarbeit** sind viele neue Projekte entstanden, die hauptsächlich an den Ganztagschulen angesiedelt sind. Fünf Arbeitsfelder scheinen sich im Besonderen bewährt zu haben und werden von den Ganztagschulen angefragt:

- Kurse zu sozialer Kompetenz und Identitätsbildung, Streitschlichter-Ausbildungen (respect your next, Schritte gegen Tritte usw.), Erlebnispädagogik- und Theater-Workshops,
- Teamer-Schulungen (orientiert an JuLeiCa-Schulungen) und Schüler-Mentoren-Ausbildungsprogramme (SMAP), die Schüler und Schülerinnen befähigen, selbst Projekte an der Schule anzubieten,
- Spirituelle Angebote (Morgenandachten - bet and breakfast, Schulgottesdienste usw.)
- Tage zur Orientierung (Evangelische Schülerinnen- und Schülerarbeit),
- Schulseelsorge-Projekte.

Einzelne Kirchenkreise bieten **Fortbildungen für das Arbeitsfeld „Jugendarbeit und Schule“** an, um ehrenamtlich und beruflich in diesem Arbeitsfeld Tätige auf die besonderen Rahmenbedingungen von Ganztagschulen vorzubereiten und sie dafür zu qualifizieren. Die Weiterentwicklung solcher Angebote ist notwendig, wenn dieser Arbeitsbereich erfolgreich weiter ausgebaut werden soll. Stellenanteile sind für die

schulnahe Jugendarbeit allerdings kaum veranschlagt worden. Finanziert wird dieser Bereich weitestgehend aus befristeten Projektmitteln.

Erfreulich ist die deutliche Steigerung der Anzahl von **Gottesdiensten für Lehrkräfte**. Viele Schul- und Bildungsausschüsse haben sich dieses Themas angenommen und kreative und einladende Gottesdienste mit Lehrkräften gefeiert. In vielen Maßnahme-Katalogen finden sich Planungen zur weiteren Verbreitung dieser Gottesdienstform. Ähnliches ist für den Arbeitsbereich der **Kirchenpädagogik** zu sagen. Auch hier zeigt sich, dass durch die kontinuierliche Qualifizierung von Ehrenamtlichen dieses Arbeitsfeld weiter entwickelt und die Arbeit intensiviert werden konnte.

Während im Bereich der Religions- und der Kirchenpädagogik, der Zusammenarbeit von Kirche und Schule sowie insgesamt der Arbeit mit Familien, Kindern und Jugendlichen die explizite Bildungsarbeit in den Kirchenkreisen zunehmend konsequent verortet ist, zeigt sich im Bereich der **Erwachsenen- und auch speziell der Seniorenbildung** ein eher unklares Bild. Dahinter steht vielfach die unausgesprochene Überlegung, dass diese Arbeitsfelder in den Kirchengemeinden zu verorten sind bzw. von diesen wahrgenommen werden, insbesondere im Rahmen der Arbeit mit Gruppen und Kreisen, auf Exkursionen und Fahrten. Aber auch diese Arbeit profitiert davon, wenn sich Gemeinden vernetzen und gemeinsam planen, bis hin auf die Kirchenkreis-Ebene.

##### 5. Handlungsfeld Kirchliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen

Die kirchliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen wird in allen Kirchenkreisen als zentral begriffen. Zugleich drängt sich der Eindruck auf, dass diese Arbeit stark an die – sowohl beruflichen als auch ehrenamtlichen – „Profis“ in dieser Arbeit abgegeben oder nicht als eine zentrale Aufgabe des gesamten Kirchenkreises verstanden wird. Die Konzepte verweisen in der Regel auf die **Ordnung der Evangelischen Jugend**, und die Ordnung ist in vielen Kirchenkreisen für die Arbeit mit Jugendlichen und implizit auch mit Kindern inhaltlich und strukturell bestimmend. Mit dieser Ordnung hat sich – gerade auch durch die in ihr festgelegten Strukturen – insbesondere die Jugendarbeit allerdings eine **starke Eigenständigkeit bis hin zu einem Eigenleben** entwickelt. Während die Eigenständigkeit bewusst gewollt ist, führt die mit ihr mehr oder weniger stark verbundene Entwicklung eines Eigenlebens dazu, dass Gemeinden und Kirchenkreise sich mit den Herausforderungen der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen nicht hinreichend befassen bzw. befasst werden. Dies zeigt sich auch an manchen Konzepten deutlich.

Zurückgehende Finanzmittel führen auch in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen zu **Stellenkürzungen**, die nicht vollständig durch ehrenamtliches Engagement ausgeglichen werden können. Zugleich engagieren sich **Stiftungen** im Bereich der Arbeit

mit Kindern und Jugendlichen; dies spiegelt sich aber in den Stellenrahmenplänen der Kirchenkreise nicht wieder. Es ist evident, dass im Bereich der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen **qualifizierte beruflich Mitarbeitende** konstitutiv sind, weil sie die Qualifikation der Ehrenamtlichen für diese Arbeit gewährleisten. Gerade in einer Zeit, in der ehrenamtliche Mitarbeit oft nur in einem zeitlich begrenzten Rahmen (Ausbildung und Studium, Mobilität) möglich ist, brauchen Kinder und Jugendliche verlässliche Ansprechpersonen. Mit Sorge ist wahrzunehmen, dass auch die **Stellenumfänge von Kirchenkreisjugendwarten und -wartinnen** reduziert werden, u.a. dadurch dass die Betroffenen andere Aufgaben zumeist in Kirchengemeinden erhalten. Das erschwert die qualifizierende und koordinierende Arbeit erheblich. Es sollte immer wieder deutlich gemacht werden, dass es im Interesse der Kirchenkreise und Kirchengemeinden liegt, eine volle Stelle für Kirchenkreisjugendwarte und -wartinnen zu erhalten oder wieder zu schaffen.

Es wird auch sichtbar, dass Diakone und Diakoninnen **oft in mehreren Gemeinden** eingesetzt werden, gerade auch für die Konfirmandenarbeit, die noch mehr als früher zur Arbeit von Diakonen und Diakoninnen wird, weil sich das Pfarramt aus unterschiedlichen Gründen davon entlasten will bzw. die Diakone und Diakoninnen dafür als besser qualifiziert gelten. Zusammen mit der unter III.3. beschriebenen Entwicklung des Bestandes der Diakonenstellen führt diese Konzentration auf die Konfirmandenarbeit dazu, dass die Aufgaben der Diakone und Diakoninnen in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen zurücktreten.

Einen Umbruch in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen bedeuten vielfach die **Zusammenlegungen von Kirchenkreisen**, da dieses Arbeitsfeld trotz der gemeinsamen Ordnung der Evangelischen Jugend in vielen Kirchenkreisen eigene Prägungen besitzt. Es wird in den Konzepten sichtbar, wie sehr bei einer Zusammenlegung von Kirchenkreisen darum gerungen wird, Stellen in diesem Bereich so weit wie möglich zu erhalten und durch die Zusammenlegung zu Synergieeffekten zu kommen.

Die **Zusammenarbeit** von Kirchengemeinden, Regionen und Kirchenkreis und auch mit den Jugendverbänden eigener Prägung ist vielfach gut eingespielt, die Vernetzung mit den Schulen hat in den letzten Jahren begonnen, und der Auf- und Ausbau dieser Arbeit steht in vielen Kirchenkreisen selbstverständlich auf der Agenda. Weiterhin ausbaufähig jenseits des Jugendhilfe-Bereichs ist die Vernetzung mit anderen Trägern der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen.

Die **JuLeiCa-Schulungen** werden weiterhin sehr gut wahrgenommen und finden auf einem qualitativ hohen Niveau statt. Die weitere Ausdifferenzierung von Schulungen für bestimmte Arbeitsbereiche (Arbeit mit Kindern, Konfirmandenarbeit, Jugendarbeit, Jugendfreizeiten) ist sehr zu begrüßen, weil so Jugendliche sehr schnell verantwortlich in diesen Arbeitsbereichen mitarbeiten können.

Bei den inhaltlichen Dimensionen der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen achten die Kirchenkreise darauf, alle Aspekte - Gemeinschaft, Spiritualität, ehrenamtliches Engagement und Bildung - zur Geltung zu bringen und setzen dabei auch unterschiedliche Schwerpunkte. Während jugendgemäße Angebote von **Spiritualität** benannt werden, ist dies in der Arbeit mit Kindern eher selten der Fall. Hier wäre noch einmal neu über die Arbeit im Kindergottesdienst und dessen Relevanz für die Arbeit mit Kindern nachzudenken. Es fällt auf, dass viele Kirchenkreise ein Projekt initiiert haben oder initiieren wollen, mit dem sie neue Wege gerade in der Jugendarbeit gehen wollen. Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist per se innovativ, und es ist wichtig, dass das Innovationspotential durch die Kirchenkreise unterstützt wird.

Das vielfältige Angebot der **Freizeiten** der Evangelischen Jugend ist weiterhin ein positives Markenzeichen der kirchlichen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, das viele Kontaktmöglichkeiten eröffnet. Eine qualitativ gute Arbeit hat hier Priorität. Unter **sozialdiakonischer Perspektive** ist hervorzuheben, dass viele Kirchenkreise bei Freizeiten Staffelpreise eingeführt haben, die es auch Kindern und Jugendlichen aus finanzschwächeren Familien erlauben, daran teilzunehmen. Insgesamt wäre noch einmal in vielen Kirchenkreisen zu überprüfen, wo im Bereich der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen Schnittstellen zur diakonischen Arbeit bereits gegeben sind (z.B. Schuldnerberatung) und wo diese möglicherweise aufzubauen wären. Andere Kirchenkreise engagieren sich im Bereich der sozialdiakonischen Arbeit mit Jugendlichen bereits jetzt sehr stark.

#### 6. Handlungsfeld Diakonie

Die meisten Kirchenkreise beschreiben gut strukturiert den status quo der eigenen Angebote und die örtlichen Problemlagen. Die **Angebote anderer Träger**, die letztendlich erst zu einer Gesamteinschätzung und zu einem Abgleich von Herausforderungen und Angeboten führen können, fehlen jedoch in den meisten Beschreibungen. Ähnliches gilt für die **Zusammenarbeit mit den freien diakonischen Rechtsträgern im Kirchenkreis**, die nur vereinzelt dargestellt wird.

Die **Entwicklung der Stellen** im Handlungsfeld wird von den wenigsten Kirchenkreisen beschrieben. Hier sollte künftig stärker mit Stellenplänen und entsprechenden

Übersichten gearbeitet werden, damit Veränderungen nachvollziehbar werden. Das erhöht sowohl die kirchenkreisinterne Transparenz als auch die Transparenz nach außen. Besondere Schwierigkeiten bereitet in diesem Zusammenhang die Beschreibung der Wahrnehmung und Zuordnung der **Geschäftsführungsaufgaben bei der Leitung des Diakonischen Werks des Kirchenkreises**. Gesonderte Stellenanteile werden nur selten ausgewiesen.

Viele Kirchenkreise nennen als größte Herausforderung die Aufgabe, bei rückläufigen Finanzen die guten und bewährten **Angebote aufrecht zu erhalten**. Diese Sichtweise wirkt zum Teil verengend für neue Aktivitäten. Eine Prioritätensetzung erfolgt kaum. Viele Kirchenkreise heben hervor, dass die Anzahl der in Notlagen geratenen Menschen zunimmt. Mit den materiellen Notlagen nehmen aber auch die Erfordernisse in der Begleitung zu. Hier werden vereinzelt **besondere Projekte** initiiert. Auch wird vielfach erwähnt, dass der Anteil älterer Menschen zunimmt und entsprechende Bedarfe nach **Hospiz- und Palliativversorgung** bestehen.

Die **Beratungsdienste** nehmen in vielen Konzepten großen Raum ein, und die einzelnen Dimensionen werden gut ausdifferenziert. Dies gilt allerdings mehr für die Gestaltung der Arbeit als solche, weniger für die Schwerpunktsetzung zwischen einzelnen Dimensionen. Der Bedarf nach Beratungsarbeit ist erkennbar groß. Die Bemühungen der Kirchenkreise konzentrieren sich in erster Linie darauf, **vorhandene Beratungsangebote zu erhalten**; begrenzte finanzielle Ressourcen lassen wenig Spielraum für neue Angebote. Im Ganzen werden folgende Beratungsangebote dargestellt:

- 44 x Kirchenkreissozialarbeit,
- 33 x Ehe-, Lebens- und Familienberatung,
- 28 x Suchtkrankenhilfe,
- 26 x Schuldnerberatung,
- 27 x Schwangerschaftskonfliktberatung,
- 14 x Migrationsberatung,
- 4 x Straffälligenhilfe und
- 15 x sonstige Beratung (z.B. Sozialpädagogische Familienhilfe, Beratung Arbeitsloser, Beratungsstelle gegen häusliche Gewalt, Beratungsstelle gegen sexualisierte Gewalt).

Von besonderem Interesse waren bei der Durchsicht der Konzepte die **Ehe-, Lebens- und Erziehungsberatung** und die **Suchtkrankenhilfe**. Zum 31. Dezember dieses Jahres läuft die besondere Form der Finanzierung dieser Arbeit durch die Besondere Übergangshilfe nach § 30 FAG aus, und die entsprechenden Mittel werden in die Gesamtzuweisung der Kirchenkreise einbezogen. Die Kirchenkreise müssen beide

Arbeitsbereiche daher im Rahmen ihrer allgemeinen Schwerpunktsetzung berücksichtigen. Das Beratungsangebot in beiden Arbeitsbereichen wird in den Konzepten der Kirchenkreise dargestellt, die bereits Träger entsprechender Beratungsstellen sind. Dabei wird deutlich, dass **an Schließungen von Beratungsstellen im kommenden Planungszeitraum nicht gedacht** wird. Es gibt allerdings insbesondere in den Kirchenkreisen Göttingen und Lüchow-Dannenberg sowie im Stadtkirchenverband Hannover **Notwendigkeiten, Stellen bzw. Stellenanteile zu reduzieren**. Diesen Reduzierungen stehen **Planungen zur Erweiterung der Ehe- und Lebensberatung im Kirchenkreis Burgdorf** gegenüber, und in drei Kirchenkreisen werden die erforderlichen Strukturanpassungen durch Mittel aus dem **Strukturanpassungsfonds** gefördert. Ergänzend haben benachbarte Kirchenkreise auf Grund der Kooperationspflicht nach § 3 Abs. 2 FAG teilweise **Auflagen zur Entwicklung einer gemeinsamen Konzeption für die Beratungsarbeit** erhalten. Der konkrete Umfang der Stellenveränderungen lässt sich nicht benennen, da nicht alle Kirchenkreise die zum 01. Januar 2013 vorhandenen Stellen ausweisen und Vergleichszahlen zum Stichtag 01. Januar 2009 fehlen. Der Kirchenkreis Lüchow-Dannenberg plant, die Erziehungsberatung zum 01. Januar 2013 aufgeben, die Ehe- und Lebensberatung aber weiterhin anzubieten.

Zusammenfassend bleibt anzumerken, dass in etlichen Kirchenkreisen die Kausalität von erkannter Herausforderung, sich daraus entwickelnden Zielen und entsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung, verbunden mit einer Ressourcenprüfung (personell und finanziell), nicht stringent durchgeführt wird. Obwohl die landeskirchliche Vorlage für die Finanzierung der Konzepte genutzt wird, sind die getroffenen **Schwerpunktsetzungen nicht klar nachvollziehbar**. In einigen Dimensionen, vor allem bei den **Kindertagesstätten** und teilweise bei den **Beratungsstellen**, wird eine konzeptionelle Ziel- und Maßnahmenplanung erstaunlicherweise nicht erkennbar, obwohl gerade diese Einrichtungen teilweise bereits Instrumente des Qualitätsmanagements eingeführt haben. Eine mögliche Erklärung dafür könnte darin liegen, dass die neuen Trägermodelle noch nicht in allen Kirchenkreisen eingeführt sind und dass die Kirchenkreise, die noch keine neuen Trägermodelle haben, sich planerisch nicht so intensiv mit der Arbeit der Kindertagesstätten beschäftigen. Gerade im Bereich der Kindertagesstätten und der Beratungsstellen war es daher häufiger als in anderen Dimensionen und Handlungsfeldern erforderlich, eine Genehmigung des Konzepts zu versagen oder Auflagen zur weiteren Fortentwicklung zu erteilen.

#### 7. Handlungsfeld Leitung des Kirchenkreises

Die Auswertung der beschriebenen Herausforderungen, Ziele und Maßnahmen in den einzelnen Dimensionen des Handlungsfeldes Leitung des Kirchenkreises lässt eine große Vielfalt von Entwicklungen erkennbar werden.



Neben einer Verbesserung der **Kommunikation zwischen den Leitungsgremien** durch die Einrichtung von „Leitungsrunden“, an denen die Vorsitzenden der Leitungsgremien des Kirchenkreises teilnehmen, sind in einigen Kirchenkreisen Sprechstunden des Superintendenten oder der Superintendentin für beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitende zur Beratung und Seelsorge eingerichtet worden. Einrichtungen wie ein „Jour fixe“ für die hauptberuflich in den funktionalen Diensten tätigen Mitarbeitenden fördern die Vernetzung der Arbeitsbereiche.

Die Aufgabe der **Qualifizierung von ehrenamtlich und beruflich Mitarbeitenden** wird verstärkt als Leitungsaufgabe wahrgenommen. Qualifizierungsmaßnahmen dienen dabei sowohl der Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden als auch der Personalentwicklung im Blick auf spezifische Personalbedarfe des Kirchenkreises. Viele Kirchenkreise setzen Schwerpunkte bei der Qualifizierung von ehrenamtlich in Leitungsgremien tätigen Personen; in diesem Zusammenhang ist die Praxis einer (auch) finanziellen **Förderung von Kirchenvorstands-Klausuren** seitens des Kirchenkreises und die Durchführung jährlicher **Klausuren des Kirchenkreisvorstands** zu würdigen. Fragen der Entwicklung einer **Ehrenamtlichen-Kultur** und des **Freiwilligenmanagements** gewinnen zunehmend mehr an Bedeutung und werden von etlichen Kirchenkreisen ausdrücklich als Ziele in dieser Dimension des Handlungsfeldes Leitung benannt.

Besondere Erwähnung verdient das **„Organisations-Entwicklungs-Projekt“** des Kirchenkreises Burgdorf. In einem zweijährigen Turnus bilden besondere Anliegen im Kirchenkreis (Gebäude- und Energiemanagement, Fragen der regionalen Zusammenarbeit oder der Leitungskultur) einen Schwerpunkt in der Arbeit der Leitungsgremien, die bei der Bearbeitung der Themen von einer Projektgruppe unterstützt werden. In anderen Kirchenkreisen werden in vergleichbarer Form Jahresthemen entwickelt mit dem Ziel, Impulse für die Gemeindeentwicklung zu erarbeiten.

Die Auswertung der Aussagen zum **Verhältnis von Leitungsarbeit im Kirchenkreis und Gemeindearbeit im ephoralen Amt** zeigt sehr unterschiedliche Entwicklungen: Werden auf der einen Seite von Superintendenten und Superintendentinnen im Umfang eines 0,25-Stellenanteils alle pfarramtlichen Aufgaben in der Ephoralgemeinde wahrgenommen, so steigt andererseits die Zahl der Kirchenkreise, in denen sich die gemeindliche Mitarbeit auf eine punktuelle Anbindung im Predigtamt und einen Gemeindeanteil von null bis 10% beschränkt. In Einzelfällen wird die Anbindung an die gemeindliche Arbeit in Gestalt von „Springerdiensten“ in Gemeinden mit Vakanz- oder

Krankheitssituationen wahrgenommen. Entsprechend unterschiedlich entwickelt sich das Verständnis der Aufgaben des ephoralen Leitungsamtes wie auch das Selbstbild der in ihm Tätigen.

Neben der **Öffentlichkeitsarbeit** gewinnen Fragen des **Fundraising** auf der Ebene des Leitungshandelns zunehmend an Bedeutung. Einige Kirchenkreise haben für die Beratung der Kirchengemeinden und Einrichtungen im Kirchenkreis und die Begleitung entsprechender Projekte Stellenanteile ausgewiesen. Fundraising wird verstärkt als ein Instrument der Gemeindeentwicklung und Profilbildung kirchlicher Arbeit verstanden.

In fast allen Kirchenkreisen hat die **Kooperation in Regionen** an Bedeutung gewonnen. Die Entwicklung der regionalen Zusammenarbeit verläuft dabei im Blick auf die Struktur und den Zuschnitt der Region sehr unterschiedlich. Visitationen werden verstärkt mit Bezug auf die Regionen als begleitende Form der regionalen Organisationsentwicklung durchgeführt. Diese Entwicklung wird in den Kirchenkreisen auf der einen Seite gezielt unterstützt. Auf der anderen Seite zeigt die Auswertung der Konzepte, dass es bei der Regionalentwicklung nicht um die Etablierung einer zusätzlichen Leitungsebene mit entsprechend vermehrter Gremienarbeit neben der Gremienarbeit der Kirchengemeinde und des Kirchenkreises geht. Ziel der Förderung von regionaler Zusammenarbeit ist vielmehr die Entwicklung einer inhaltlichen regionalen Kooperation.

#### 8. Handlungsfeld Verwaltung im Kirchenkreis

Die Möglichkeit einer differenzierten Beschreibung unter den Bedingungen, unter denen die Verwaltungsdienstleistungen zu erbringen sind, wird in den Allgemeinen Bemerkungen der Konzepte überwiegend genutzt, jedenfalls soweit die Kirchen(kreis)ämter betroffen sind. Zwei Konzepte enthalten allerdings kaum Informationen zum status quo. Die Arbeit im Bereich der Gemeinde- und Ephoralbüros wird demgegenüber eher selten beschrieben; und meist wird nur der Stellenbestand aufgeführt.

Erfreulich ist die **gemeinsame Perspektivplanung** von Kirchenkreisen, die erst während des kommenden Planungszeitraums ein gemeinsames Kirchenamt errichten werden. So wurden die die Verwaltungsstelle betreffenden Dimensionen der Konzepte in den Kirchenkreisen, die ab dem 01. Januar 2013 am Kirchenamt Gifhorn und am Kirchenamt Sulingen beteiligt sein werden, gemeinschaftlich erarbeitet. Andererseits ist aber auch festzustellen, dass Kirchenkreise, die zurzeit des Planungsprozesses nicht mit einer Zusammenlegung ihrer Verwaltungsstellen einverstanden waren, auch keine Abstimmung mit dem potenziellen Fusionspartner durchgeführt haben, nicht einmal in sinnvollen Teilbereichen (z. B. Doppik-Umstellung).

In fast allen Konzepten wird bei den inhaltlichen Aufgaben der Verwaltungsstelle als Herausforderung die **Doppik-Einführung** genannt. Relativ häufig tauchen auch die **Zusammenlegung von Kirchenkreisämtern**, die Einführung eines professionellen **Gebäudemanagements** und die Umstellung der **Trägerschaften für Kindertagesstätten** auf. Trotz Personalreduzierung die Aufgaben noch ordnungsgemäß erledigen zu können, wird in der Dimension Qualität der Verwaltungsleistung sehr oft als Herausforderung beschrieben. Weitere vielfach genannte Herausforderungen sind vermehrte **Standardisierung**, insbesondere im Fall einer Zuständigkeit für mehrere Kirchenkreise, das Erfordernis einer **Aufgabenkritik** und der **vermehrte IT-Einsatz**. Häufig wird als Herausforderung auch die **Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte** genannt. Ebenso wird in der **Qualifizierung von Mitarbeitenden**, insbesondere im Bereich der Doppik, sowie in einer Verbesserung der Personalführung Potenzial gesehen. Sehr zu begrüßen, aber leider nur vereinzelt ausdrücklich benannt sind der Aufbau eines betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements, die Sicherstellung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden oder die „Schaffung eines angenehmen Betriebsklimas“.

In der Dimension **Mitarbeitende des Kirchen(kreis)amtes** erfolgt im Regelfall eine Aussage zur gesamten Stellenausstattung des Amtes zu Beginn des Planungszeitraumes. Oft wird ergänzend der prozentuale Anteil der Finanzierung außerhalb der Zuweisungsmittel angegeben. Die im Planungszeitraum vorgesehenen Stellenveränderungen werden dagegen nur selten mitgeteilt.

15 Konzepte enthalten Planungen zur Dimension **Verwaltung in den Gemeindebüros**. Die verstärkte Entwicklung von Regionen spiegelt sich zunehmend auch in der Konzeption für diesen Arbeitsbereich kirchlicher Verwaltung wider. Durch Regionalisierung sollen eine sichere Erreichbarkeit und bessere Vertretung untereinander sichergestellt werden. Der zunehmenden Anzahl an Aufgaben soll durch stärkeren IT-Einsatz und Vernetzung mit dem Kirchen(kreis)amt begegnet werden. Im Bereich des Kirchenvorstandes werden Möglichkeiten zur Entlastung von Verwaltungsaufgaben durch Einrichtung von **Verwaltungsausschüssen** und die Delegation abgegrenzte Aufgabenbereichen auf **Beauftragte** gesehen.

Zu der Dimension Verwaltung in den **Ephoralbüros** und anderen Stellen im Kirchenkreis enthalten nur zehn Konzepte Ausführungen. Es zeigt sich die Entwicklung, dass die Ephoralsekretärinnen nicht mehr vornehmlich Schreibtätigkeit und Terminkoordination leisten. Sie entlasten die Superintendenten und Superintendentinnen vielmehr auch durch eine Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen

und Projekten im Kirchenkreis. Vor diesem Hintergrund erschien es angezeigt, in einigen Kirchenkreisen eine Prüfung anzuregen, ob eine Erhöhung des Stundenumfanges der Ephoralsekretärin erforderlich ist.

Die zu den jeweiligen Herausforderungen angestrebten Ziele erscheinen in der Regel als erreichbar und plausibel. Auch die Prioritätensetzung der Ziele untereinander ist nachvollziehbar. In wenigen Fällen, in denen die Ziele mit landeskirchlichen Planungen nicht vereinbar waren, wurden entsprechende Hinweise zur Überarbeitung der Konzepte gegeben.

#### **V. Strukturanpassungsfonds**

Ein zusammenfassender Blick auf die vorgelegten Stellenrahmenpläne, die Konzepte in den Handlungsfeldern mit landeskirchlichen Grundstandards und die im Rahmen des Berichtswesens vorgelegten Rücklagen-Übersichten der Kirchenkreise macht deutlich, **dass die weit überwiegende Mehrheit der Kirchenkreise in der Lage ist, aus eigener Kraft den notwendigen Strukturwandel zu bewältigen**, der sich insbesondere aus der demographischen Entwicklung und dem darauf beruhenden Rückgang der kirchlichen Einnahmen ergibt. Gleichzeitig wird erkennbar, dass die **finanzielle Lage einer Minderheit von Kirchenkreisen strukturell und finanziell so prekär** ist, dass sie die erforderlichen Veränderungen nicht ohne zusätzliche Solidarität der Landeskirche gestalten können. Diese zusätzliche Solidarität lässt sich mit keinem denkbaren System des Finanzausgleichs realisieren. Es bedarf vielmehr eines **ergänzenden Systems der Ermutigung und Unterstützung**, das gezielt Maßnahmen fördert, die eine aktive Gestaltung kirchlicher Arbeit auch unter finanziell engeren Rahmenbedingungen möglich machen.

Nach ersten Anstößen während der Loccumer Tagung zur Evaluation der Neuordnung des Finanzausgleichs im Januar 2010, die im Aktenstück Nr. 52 A dokumentiert sind, hat das Landeskirchenamt zusammen mit dem Ausschuss für Schwerpunkte und Planung kirchlicher Arbeit und dem Finanzausschuss der Landessynode das Konzept des Strukturanpassungsfonds entwickelt, das die Landessynode während ihrer VII. Tagung im November 2010 beschlossen hat (Aktenstück Nr. 52 D, S. 10ff.). Gleichzeitig nahm die Landessynode in Aussicht, für den Strukturanpassungsfonds in den Haushaltsjahren des Planungszeitraums von 2013 bis 2016 einen Betrag von **bis zu acht Millionen Euro** zur Verfügung zu stellen.

Nach einem vorbereitenden Gespräch mit Vertretern und Vertreterinnen der potenziell antragsberechtigten Kirchenkreise hat das Landeskirchenamt im Juni 2011 mit der **Rundverfügung K 3/2011** die genauen Förderbedingungen für den

Strukturanpassungsfonds festgelegt. Entsprechend den Vorgaben der Landessynode wurde vor allem darauf geachtet, transparente und einfach handhabbare Regelungen für die Antragsberechtigung festzulegen und durch Zielvereinbarungen sicherzustellen, dass die Mittel aus dem Strukturanpassungsfonds tatsächlich für den Aufbau zukunftsfähiger Strukturen und nicht nur für eine Fortführung des status quo genutzt werden.

**Antragsberechtigt** waren alle Kirchenkreise, die nach der Festsetzung der Zuweisungsplanwerte **mehr als das Eineinhalbfache der durchschnittlichen landeskirchlichen Einsparvorgabe** erbringen müssen. Diese Kirchenkreise wurden im Anschluss an die Festsetzung der Zuweisungsplanwerte im September 2011 über die Höhe des maximal zulässigen Förderbetrages unterrichtet und gebeten, entsprechende Anträge mit Vorschlägen für Zielvereinbarungen bis 31. Dezember 2011 vorzulegen. Diesen Termin haben alle 13 antragsberechtigten Kirchenkreise eingehalten, und alle Kirchenkreise haben den Höchstbetrag der Förderung beantragt. Dieser **Höchstbetrag lag zwischen 3.739 € und 2.506.573 €**.

In der Folgezeit wurden, meist in persönlichen Gesprächen mit Vertretern und Vertreterinnen der Antrag stellenden Kirchenkreise, die **Zielvereinbarungen** für die zu fördernden Projekte einschließlich der Schritte zur Evaluation und entsprechender Kriterien der Zielerreichung ausgehandelt. Die Zielvereinbarungen beziehen sich insgesamt auf ein breites Spektrum kirchlicher Handlungsfelder. Besonders häufig sind Zielvereinbarungen zum **Gebäudemanagement**, sei es zur Entwicklung einer strukturierten Gebäudebedarfsplanung, sei es zur Finanzierung von Baumaßnahmen, die mit einer Reduzierung des kirchlichen Baubestandes verbunden sind. Ebenso häufig kommen **Projekte zur Förderung der regionalen Zusammenarbeit** im Kirchenkreis vor. Ein Planungsbereich konzentriert sich in diesem Zusammenhang auf ein Projekt zur missionarisch qualifizierten Gemeindeentwicklung, das durch das EKD-Zentrum für Mission in der Region begleitet wird. Weitere Schwerpunkte der Förderung bilden **Fundraising-Konzepte**, Projekte zur Neukonzeption der **Konfirmandenarbeit** und zur **Gewinnung und Qualifizierung von ehrenamtlich Mitarbeitenden** in verschiedenen Arbeitsbereichen sowie Maßnahmen zur Unterstützung der erforderlichen Strukturveränderungen in der **diakonischen Beratungsarbeit**. Einzelne weitere Projekte betreffen die kirchliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, die kirchenmusikalische Arbeit, die Erwachsenenbildung, Strukturveränderungen in der Verwaltungsarbeit und die Begleitung von Mitarbeitenden, die durch Stellenreduzierungen betroffen sind.

Die Zielvereinbarungen zeigen ebenso wie die geführten Gespräche, dass es mit dem Strukturanpassungsfonds gelungen ist, eine **Vielzahl kreativer Ideen** für eine aktive

Gestaltung der erforderlichen Veränderungsprozesse in den betroffenen Kirchenkreisen anzustoßen. Die größte Schwierigkeit bestand erwartungsgemäß darin sicherzustellen, dass die Förderung aus dem Strukturanpassungsfonds nicht einfach für die Finanzierung von Stellenüberhängen oder für die Flankierung von Einsparungen genutzt wird, denen keine hinreichend konkreten inhaltlichen Konzepte für die Perspektiven der kirchlichen Arbeit im betroffenen Handlungsfeld gegenüberstehen. Soweit für geförderte Projekte Stellen oder Stellenanteile eingesetzt wurden, wurde daher besonders darauf geachtet, dass die Auswirkungen dieser Projekte auch über den Wegfall der eingesetzten Stellen oder Stellenanteile hinaus anhalten, z.B. in Form erhöhter Einnahmen als Folge der Fundraising-Projekte oder in Form der Gewinnung und Qualifizierung ehrenamtlich Mitarbeitender.

Nachdem die Kirchenkreisvorstände den Zielvereinbarungen mit der Landeskirche zugestimmt hatten, konnten die Mittel aus dem Strukturanpassungsfonds mittlerweile **bei sieben der 13 antragsberechtigten Kirchenkreise bewilligt** werden. Bisher wurde allen Kirchenkreisen der beantragte Höchstbetrag der Förderung bewilligt. Bei fünf Kirchenkreisen stehen noch abschließende Rückmeldungen zu Einzelheiten der in Aussicht genommenen Zielvereinbarungen aus. Lediglich bei einem Kirchenkreis sind noch weitere Gespräche erforderlich, um abschließend zu klären, welche Projekte für eine Förderung aus dem Strukturanpassungsfonds in Betracht kommen.

## **VI. Rückmeldungen der Kirchenkreise zu den Planungsprozessen**

### **1. Rückmeldungen zur Gestaltung der Planungsprozesse**

Unter II.1. wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine **Verbesserung der Prozessqualität** bei der Planungsarbeit in den Kirchenkreisen eines der wesentlichen Ziele der Fortentwicklung des Finanzausgleichs im Vorfeld des Planungszeitraums von 2013 bis 2016 bildete. Die Grundstandards benennen für die Prozessqualität **drei wesentliche Kriterien: rechtzeitige Einleitung, ausreichend breite Grundlage, sachgerechte Steuerung**. Um einen Überblick über die Prozessqualität in den Kirchenkreisen zu erhalten, war den Planungsunterlagen nach den Vorgaben der überarbeiteten Grundstandards ein **Vorblatt zum Planungsprozess** beigelegt, in dem die Kirchenkreise um Angaben zu folgenden Fragen gebeten wurden:

- Wer hat die Konzepte erstellt?
- Wer hat den Planungsprozess wie gesteuert und wie war die Planungsgruppe zusammengesetzt?
- Welche Gremien des Kirchenkreises waren daran beteiligt?
- Wie waren die landeskirchlichen Fachberatungsstellen einbezogen?
- Welche Veränderungen gab es im Prozess gegenüber dem vorangegangenen Planungszeitraum?

Von der Möglichkeit zur Rückmeldung haben die Kirchenkreise bis auf sieben Kirchenkreise in unterschiedlichem Umfang Gebrauch gemacht. Die wesentlichen Inhalte der Rückmeldungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Viele Kirchenkreise haben mit dem Planungsprozess bereits **vor dem 01. Januar 2011 begonnen**.
- Andererseits wurde vereinzelt, wenn auch deutlich weniger als vor vier Jahren, auch dieses Mal wieder **Kritik am zeitlichen Rahmen** für den Planungsprozess geübt.
- Fast alle Kirchenkreise haben ein **Steuerungsgremium** gebildet, in dem in der Regel der Kirchenkreisvorstand, das Kirchen(kreis)amt sowie Ausschüsse und/oder der Vorstand des Kirchenkreistages vertreten waren. Nur in Einzelfällen oblag die Steuerung dem Kirchenkreisvorstand selbst oder einem Kirchenkreisvorstand, der um einzelne Ausschussvorsitzende erweitert war.
- Das Steuerungsgremium wurde teilweise vom Kirchenkreisvorstand, meist aber **vom Kirchenkreistag eingesetzt**. Den Vorsitz hatte häufig der Superintendent oder die Superintendentin inne. Ein Kirchenkreis hat von guten Erfahrungen mit einer externen Moderation des Steuerungsgremiums durch eine Gemeindeberaterin berichtet.
- Die Vorbereitung der Konzepte in den Handlungsfeldern mit landeskirchlichen Grundstandards oblag meist **Fachgruppen**, die teilweise mit entsprechenden Ausschüssen des Kirchenkreistages identisch waren, teilweise aber auch für den Planungsprozess gebildet wurden. In diese Fachgruppen waren die betroffenen Berufsgruppen in der Regel einbezogen. Teilweise, insbesondere in kleineren Kirchenkreisen, gab es keine Fachgremien, sondern nur Einzelpersonen, die für ein Handlungsfeld verantwortlich waren.
- Die Rückmeldungen der Kirchenkreise lassen nicht immer klar erkennen, wie die Arbeit der **Fachgremien und des Steuerungsgremiums personell und/oder strukturell miteinander verknüpft** war. Das gilt besonders für die Kirchenkreise, in denen es keine personelle Verknüpfung zwischen dem Steuerungsgremium und den Fachgremien gab.
- Ebenso bleibt häufig unklar, wie die Steuerungsgremien die Arbeitsergebnisse der Fachgremien zu einem **Gesamtkonzept** der Arbeit unter Einschluss der Ressourcenplanung zusammengeführt haben.
- Einzelne Kirchenkreise haben im Interesse einer breiteren Beteiligung eine **Zukunftswerkstatt** oder ähnliche Veranstaltungen in den Planungsprozess integriert. Die Rückmeldungen dieser Kirchenkreise lassen erkennen, dass es bei einer solchen Prozessgestaltung besonders wichtig ist, den Verlauf des Planungsprozesses und seine Ergebnisse an die verantwortlichen Leitungsgremien des Kirchenkreises und den zur Verfügung stehenden Finanzrahmen rückzukoppeln.

- Phasen zur **Aufnahme von Rückmeldungen** aus dem Kirchenkreis waren unterschiedlich gestaltet und werden nicht immer klar beschrieben. Das gilt auch für Aussagen zur Beteiligung des Kirchenkreistages während des laufenden Planungsprozesses, z.B. durch einen Zwischenbericht des Planungsgremiums. Einzelne Kirchenkreise haben die Entwürfe ihrer Konzepte während der Planungsphase zur Diskussion ins Internet gestellt.
- Alle Kirchenkreise, die besonderen Wert auf eine **breite Beteiligung** während des Planungsprozesses gelegt haben, berichten darüber, dass diese breite Beteiligung zu einem breiten Einvernehmen in der Sache und entsprechend einmütigen Beschlüssen des Kirchenkreistages geführt hat.
- Ein Kirchenkreis hat bei der Gestaltung des Planungsprozesses an einen vorausgegangenen **Organisationsentwicklungsprozess** angeknüpft, der durch eine Projektstelle unterstützt worden war. Die Nachwirkungen dieses Prozesses zeigen sich sowohl in einer hohen Prozessqualität als auch in einer hohen Ergebnisqualität des Planungsprozesses.
- Ein anderer Kirchenkreis hat von positiven Erfahrungen mit der **Anknüpfung an einen intensiven Planungsprozess im Jahr 2007** berichtet. Dadurch war es möglich, für den kommenden Planungszeitraum mit einem deutlich geringeren Aufwand, aber trotzdem mit einem angemessenen Ergebnis zu planen.
- Die landeskirchlichen **Fachberatungsstellen** wie z.B. das Diakonische Werk, das Landesjugendpfarramt oder die Kirchenmusikdirektoren waren in der Regel nur punktuell in die Erarbeitung der Konzepte einbezogen, wenn sich in einzelnen Handlungsfeldern besondere Fragestellungen ergaben. Vereinzelt gibt es aber auch die Rückmeldung, die Unterstützung durch die Fachberatungsstellen sei als fordernd, wenig klärend und verkomplizierend empfunden worden.

## 2. Rückmeldungen zur Wahrnehmung der Planungsprozesse

Das bereits erwähnte Vorblatt zum Planungsprozess bot den Kirchenkreisen Gelegenheit, dem Landeskirchenamt neben den Angaben zur Gestaltung des Planungsprozesses auch eine Rückmeldung zu geben, wie die Mitarbeitenden des Kirchenkreises und die Mitglieder der an der Planung beteiligten Gremien den Planungsprozess wahrgenommen haben. Von dieser Möglichkeit haben insgesamt **elf Kirchenkreise**, vornehmlich aus einem Sprengel, und eine Ephorenkonferenz Gebrauch gemacht. Ergänzt werden diese Rückmeldungen durch Gespräche mit zwei Ephorenkonferenzen, mit der Sprechergruppe der Superintendenten und Superintendentinnen, mit den Landessuperintendenten und Landessuperintendentinnen sowie mit den Beratern und Beraterinnen, die die Sprengelkonferenzen zu Beginn des Jahres 2011 moderiert hatten. Hinzu kommen außerdem die Eindrücke aus zwei Workshops beim diesjährigen Ephorenkonvent in Loccum. Aus diesen Rückmeldungen ergibt sich insgesamt ein vielfältiges Bild von



Rückmeldungen, das teilweise mit den Fragen übereinstimmt, die schon während der Sprengelkonferenzen zu beobachten waren.

Die **Formvorgaben der Grundstandards und der landeskirchlichen Vorlage für die Formulierung der Konzepte** werden unterschiedlich beurteilt. Einerseits werden sie als Erleichterung bei der Erarbeitung der Konzepte begrüßt. Die Vorgaben hätten zwar zunächst eine Phase der Aneignung erfordert, dann aber eine Konzentration auf das Wesentliche, eine Stringenz der Gedankenführung und eine eindeutige Festlegung auf Ziele und Maßnahmen ermöglicht. Diesen positiven Rückmeldungen steht nicht nur eine Kritik an der Handhabbarkeit der landeskirchlichen Vorlagen, sondern auch die inhaltliche Kritik gegenüber, durch diese Vorlagen und den landeskirchlichen Genehmigungsvorbehalt für die Konzepte werde die vom Finanzausgleichsgesetz gewollte Eigenständigkeit der Kirchenkreise durch die Hintertür wieder eingeschränkt. Die **Musterkonzepte** werden einerseits als hilfreiche Unterstützung bei der Erstellung der Konzepte begrüßt, andererseits wird aber zu bedenken gegeben, die Musterkonzepte hätten zu einem „Rundumschlag“ bei der Formulierung der Konzepte verführt.

Die **Grundstandards selbst** werden teilweise ausdrücklich als **gute Grundlage für anstehende Planungen und Entscheidungen** gewürdigt. Sie ermöglichten eine nützliche Form der Selbstreflexion und Verständigung im Kirchenkreis. In einem Wortbeitrag beim Ephorenkonvent war von einem „heilsamen Zwang zur inhaltlichen Diskussion“ die Rede. Dementsprechend wird davon berichtet, die Grundstandards hätten wichtige Diskussionen und Erkenntnisprozesse ausgelöst und seien hilfreicher Teil der notwendigen Prioritätensetzung in einer angespannten Finanzlage gewesen.

Die **kritischen Rückmeldungen** zu den Grundstandards konzentrieren sich auf das Verhältnis von Aufwand und Nutzen des Planungsprozesses, auf die methodischen Ansätze der Grundstandards und deren Anwendbarkeit im kirchlichen Kontext, auf eine mögliche Überforderung insbesondere der ehrenamtlichen Verantwortungsträger im Kirchenkreis und auf das Verhältnis von inhaltlicher und finanzieller Planung:

- Steuerung sei noch nicht kirchliche Arbeit an sich und verbrauche im Verhältnis zu dieser Arbeit **zu viel Kraft, Motivation und Zeit**.
- Die in den Grundstandard enthaltenen **Elemente des Qualitätsmanagements** seien in den gegenwärtigen Strukturen **nicht umsetzbar**, weil es an der erforderlichen Beschreibung von Prozessen fehle und die für die Implementierung erforderlichen Ressourcen nicht vorhanden seien.
- Der mit der Planung verbundene **Aufwand überfordere** sowohl beruflich Mitarbeitende, die oft unter einer großen Arbeitsverdichtung oder unter hohen Einsparvorgaben zu leiden hätten, als auch Ehrenamtliche, denen es für diese Form

- der Planung an der erforderlichen Zeit und oft an den erforderlichen Erfahrungen fehle.
- **Ziele**, die ein Handeln der Kirchengemeinden erfordern, seien **nicht durchsetzbar**, und es sei zumindest auch fraglich, ob dies nach evangelischem Kirchenverständnis gewollt sei.
  - Die **Komplexität der Planung** überfordere insbesondere die Möglichkeiten der Kirchenkreistage. Die Planung beruhe daher letztlich auf dem Expertenwissen Weniger. Gleichzeitig demotiviere es die Mitglieder der für die einzelnen Handlungsfelder verantwortlichen Fachgremien, wenn ihre Arbeit im Kirchenkreistag nicht einmal diskutiert werde.
  - Die **Planungszeiträume seien zu kurz**, um eine verlässliche Evaluation der Auswirkungen des vorangegangenen Planungszeitraums zu ermöglichen.
  - Für die **Gewährleistung einer Mindestausstattung** seien die Grundstandards nicht erforderlich, weil sich die einzelnen Arbeitsbereiche während des Planungsprozesses ohnehin zu Wort melden.
  - Die Fortentwicklung inhaltlicher Gespräche zu einem zielgerichteten Arbeiten müsse **nicht notwendig mit der Finanzplanung verbunden** sein; sie werde dadurch sogar erschwert.

Bei einem zusammenfassenden Blick auf das Ergebnis der Planungsprozesse und auf die Rückmeldungen der Kirchenkreise zu deren Gestaltung bleibt festzuhalten, dass das mit der Fortentwicklung des Finanzausgleichs verfolgte **Ziel, die Prozessqualität der Planungsprozesse zu verbessern und dadurch auch eine höhere Ergebnisqualität zu erreichen, aufs Ganze gesehen erreicht** wurde. Das zeigen nicht nur die gelungenen Beispiele für entsprechende Prozesse, für ganze Konzepte oder einzelne Ideen aus einer Vielzahl von Kirchenkreisen, sondern das wird auch an der insgesamt deutlich gestiegenen Zahl von Kirchenkreisen erkennbar, die sich in ihren Konzepten mit den Herausforderungen der kommenden Jahre auseinandergesetzt und entsprechende Ziele und Maßnahmen formuliert haben, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Dem im Ganzen positiven Ergebnis der Planungsprozesse stehen zumindest teilweise eine **deutliche Kritik an dem mit der Planung verbundenen Aufwand und die Klage über eine Überforderung der beruflichen und ehrenamtlichen Verantwortungsträger in den Kirchenkreisen** gegenüber. Der Nutzen der Planung für die eigene Arbeit wurde nicht in allen Kirchenkreisen gleichermaßen gesehen; die Konzepte wurden vielmehr teilweise als Pflichtübung für die Landeskirche betrachtet.

## **VII. Konsequenzen aus den Ergebnissen und Rückmeldungen**

### 1. Inhaltlich-strategische Konsequenzen in den Handlungsfeldern der landeskirchlichen Grundstandards

Die vorgelegten Konzepte enthalten in ihrer Summe eine aufschlussreiche Beschreibung des Zustands und der Perspektiven kirchlicher Arbeit in den Kirchenkreisen, die unter IV. im Einzelnen dargestellt wurde. Zugleich beschreiben sie damit den Zustand kirchlicher Arbeit in weiten Teilen der Landeskirche insgesamt. Neben der Frage nach den Konsequenzen in den jeweiligen Kirchenkreisen stellt sich daher auch die Frage, welche inhaltlich-strategischen Konsequenzen sich aus den Beobachtungen zu den einzelnen Handlungsfeldern der landeskirchlichen Grundstandards **auf der Ebene der Landeskirche** ergeben. Nach einer ersten vorläufigen Bewertung, die nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, besteht aus der Sicht des Landeskirchenamtes insbesondere zu folgenden Themen und Fragen Diskussions- und Handlungsbedarf:

- Erhaltung eines vielfältigen **Gottesdienstprogramms**
- Perspektiven für die Gewinnung, Qualifizierung und den Einsatz von **Lektoren und Lektorinnen** sowie **Prädikanten und Prädikantinnen**
- Wie können Kirchenkreise und Landeskirche darauf reagieren, dass der Bedarf an **Seelsorge und Beratung** größer wird und gleichzeitig immer weniger Zeit für Einzelseelsorge bleibt ?
- Nachwuchsarbeit in allen Bereichen der **Kirchenmusik**
- Fortentwicklung des Tätigkeitsprofils der **Kirchenkreiskantoren und –kantorinnen** im Gegenüber zu den Aufgaben der Kirchenmusikdirektoren
- Fortentwicklung der Strukturen in der **schulnahen Jugendarbeit**
- Wie kann die Verantwortung des Pfarramtes für die **Konfirmandenarbeit** wieder stärker zum Tragen kommen ?
- eue Impulse für die **Erwachsenenbildung** auf den verschiedenen Handlungsebenen der Landeskirche
- Wie kann die Arbeit mit **Kindern und Jugendlichen** wieder stärker in die Kirchengemeinden und Kirchenkreise hinein vernetzt werden ?
- Wie kann angesichts der Vielfalt im Verständnis des **ephoralen Leitungsamtes** eine Verständigung über das Aufgabenprofil und das Grundverständnis dieses Amtes erreicht werden ?

Auf weitergehende Ausführungen muss an dieser Stelle verzichtet werden, denn sie würden den Rahmen dieses Berichts sprengen. Das Landeskirchenamt wird aber an den genannten Fragestellungen weiterarbeiten und gegenüber der Landessynode in anderen Zusammenhängen berichten.

## 2. Ziel einer Fortentwicklung des Finanzausgleichs

Das differenzierte Bild der Ergebnisse und Rückmeldungen aus dem abgeschlossenen Planungsprozess zeigt deutlich die Notwendigkeit auf, den **Aufwand der Planung für die Kirchenkreise bei gleichzeitiger Konsolidierung der erreichten Prozess- und Ergebnisqualität der Planung zu reduzieren**. Darin sollte nach Auffassung des Landeskirchenamtes das Ziel einer Fortentwicklung des Finanzausgleichs liegen.

## 3. Prämissen einer Fortentwicklung des Finanzausgleichs

**Konzeptionelles, an Zielen orientiertes Arbeiten** bleibt angesichts der vor unserer Kirche liegenden Herausforderungen durch die Entkirchlichung der Gesellschaft, durch den demographischen Wandel und durch den künftigen Pfarrermangel **unverzichtbar**. Ohne konzeptionelles Arbeiten wird es nicht möglich sein, Herausforderungen an die kirchliche Arbeit klar in den Blick zu nehmen, die Wirkungen dieser Arbeit zu reflektieren und die notwendigen Schwerpunkte so zu setzen, dass ein verantwortlicher Umgang mit der Arbeitskraft der ehrenamtlich oder beruflich Mitarbeitenden und mit den anvertrauten finanziellen Ressourcen möglich wird. So verstandenes Planen und Gestalten stellt nicht in Frage, dass das **eigentliche Ziel der Kirche menschlichem Planen und Gestalten entzogen** ist. Es ist vielmehr notwendiger **Ausdruck kirchenleitender Verantwortung**, weil die Kirche ungeachtet ihrer unverfügbaren geistlichen Existenz auch eine weltliche Organisation ist.

Konzeptionelles Arbeiten kommt auch ohne eine **Verbindung von inhaltlicher und finanzieller Planung** nicht aus. Inhaltliche Planung braucht zwar Freiräume für kreative Ideen. Ohne einen Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen kann sich aber ein Wunschdenken entwickeln, das am Ende nur zu Enttäuschungen führt, weil Wünsche finanziell nicht realisiert werden können. Umgekehrt besteht bei finanziellen Planungen ohne inhaltliche Dimension die Gefahr, dass Sparen zum Selbstzweck wird. Aus diesen Überlegungen heraus bildet die Verbindung von inhaltlicher und finanzieller Planung eine der **Grundlagen des Finanzausgleichsgesetzes**:

- Das Gesetz versteht sich ausdrücklich nicht nur als ein System des Solidarausgleichs zwischen einkommensstarken und einkommensschwachen Kirchenkreisen, sondern vorrangig als ein System zur Sicherstellung einer Verteilung der kirchlichen Mittel, die sich **an den kirchlichen Aufgaben** und dem durch diese Aufgaben ausgelösten Finanzbedarf der Kirchenkreise orientiert (Aktenstück Nr. 105 A der 23. Landessynode, S. 7).
- In § 20 Abs. 1 FAG benennt das Gesetz ausdrücklich **inhaltliche Ziele der Finanzplanung**, indem es vorgibt, dass bei der Entwicklung der Finanzplanung die Belange des kirchlichen Verkündigungsauftrags und des diakonischen Auftrags, des Bildungsauftrags, des kulturellen Auftrags und des Öffentlichkeitsauftrags der Kirche

unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse und der personalwirtschaftlichen Ziele der Landeskirche gegeneinander und untereinander sachgerecht abzuwägen sind. Die auf diese Weise eindeutig inhaltlich bestimmte Finanzplanung umfasst dabei nicht nur die Stellenplanung, sondern auch das Gebäudemanagement und die allgemeine Finanzplanung, also z.B. die Rücklagenpolitik (§ 19 Abs. 2 FAG).

- Die allgemeinen Ziele der Finanzplanung sind durch die landeskirchlichen **Grundstandards** für sieben ausgewählte Handlungsfelder konkretisiert. In diesen sieben Handlungsfeldern entwickeln die Kirchenkreise inhaltliche Konzepte und stellen in angemessenem Umfang Mittel zur Verfügung, um die Konzepte zu verwirklichen (§ 20 Abs. 2 FAG). Weil diese Mittel begrenzt sind, ist es allerdings durchaus sachgemäß, die Konzeptentwicklung in den Handlungsfeldern nicht völlig losgelöst von einem Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu betreiben, sondern vorab ein Budget für die Konzeptentwicklung zur Verfügung zu stellen.

Zu den Prämissen für eine Fortentwicklung des Finanzausgleichs gehört auch die Grundentscheidung des Finanzausgleichsgesetzes für eine neue Aufgabenteilung zwischen den Kirchenkreisen und der Landeskirche bei der Gestaltung der Finanzplanung. Ausgangspunkt dieser Aufgabenteilung ist die **eigenständige und umfassende Finanzplanung der Kirchenkreise**. Konsequenz dieser Verantwortung ist auch die Last, für notwendige **Schwerpunktsetzungen** zu sorgen und eine **transparente Gestaltung** von Planungsprozessen sicherzustellen. Aufgabe der Landeskirche ist es nicht, in diese Prozesse einzugreifen, sondern sie so zu steuern, dass die **gesamtkirchliche Verantwortung der Kirchenkreise** in ihnen hinreichend berücksichtigt wird. Zu den **Steuerungsaufgaben der Landeskirche** gehört es daher,

- für den gesamten Planungsprozess durch die Regelungen des Finanzausgleichsgesetzes einen **verlässlichen Rahmen** zur Verfügung zu stellen,
- zu gewährleisten, dass inhaltsbezogene **Planungsprozesse** tatsächlich stattfinden,
- dafür zu sorgen, dass in diesen Planungsprozessen die **Agenda berücksichtigt** wird, die in den allgemeinen Planungszielen des § 20 Abs. 1 FAG und in den Handlungsfeldern und Dimensionen der Grundstandards definiert ist und
- sicherzustellen, dass die **Ergebnisse der Planungsprozesse** zumindest plausibel sind.

Diese Steuerungsaufgaben kann die Landeskirche nur erfüllen, wenn sie in gewissen zeitlichen Abständen, wie sie durch die Planungszeiträume nach dem Finanzausgleichsgesetz definiert werden, auf eine **Dokumentation der Planungsergebnisse** in den Konzepten nach den landeskirchlichen Grundstandards hinwirkt. Wegen der notwendigen Verbindung von inhaltlicher und finanzieller Planung ist es gleichzeitig sachgemäß, diese Dokumentation mit einer **Neujustierung der**

**finanziellen Rahmenbedingungen** durch die Festsetzung des Allgemeinen Planungsvolumens für die Haushaltsjahre des Planungszeitraums zu verbinden.

In ihren Beschlüssen zur Fortentwicklung des Finanzausgleichs, wie sie im Jahr 2010 in den Aktenstücken Nr. 52 A und Nr. 52 D dokumentiert sind, **hat die Landessynode diese Prämissen bekräftigt**. Sie konnte sich dabei auch auf das Ergebnis der Tagung zur Evaluation der Neuordnung des Finanzausgleichs stützen, an der im Januar 2010 Vertreter und Vertreterinnen aus allen Kirchenkreisen teilgenommen hatten. In ihren Beschlüssen zu dem Bericht des Landessynodalausschusses betr. Evaluation der Aktenstückreihe Nr. 98 der 23. Landessynode (Aktenstück Nr. 82) hat die Landessynode im Jahr 2011 außerdem hervorgehoben, dass in den Grundstandards nach ihrer Auffassung die zentralen Felder zukünftigen kirchlichen Handelns weiterhin zutreffend beschrieben und identifiziert werden. Die Ergebnisse und Rückmeldungen aus den Planungsprozessen für den Planungszeitraum von 2013 bis 2016 geben nach Auffassung des Landeskirchenamtes zwar **Anlass, sorgfältig zu prüfen, mit welchem Schwerpunkt und mit welcher Geschwindigkeit der landeskirchliche Finanzausgleich fortentwickelt werden soll**. Sie stellen aber **keinen Grund dar, die bisherigen Entscheidungen prinzipiell in Frage zu stellen**. Diese Entscheidungen eröffnen genügend Möglichkeiten für die Verfolgung des Ziels, den Aufwand der Planung für die Kirchenkreise zu reduzieren und gleichzeitig die erreichte Prozess- und Ergebnisqualität zu festigen.

#### 4. Aufwand der Planung reduzieren

Zur Verringerung des Planungsaufwands erscheint es aus der Sicht des Landeskirchenamtes angezeigt, eine **stärkere Kontinuität der Planungsarbeit** anzustreben, in diesem Zusammenhang eine **andere Dauer der Planungszeiträume** zu erproben und die Planungsarbeit nach dem Finanzausgleichsgesetz stärker mit **anderen Steuerungsinstrumenten** zu vernetzen.

##### a) Planung kontinuierlicher gestalten

Die Analyse der Konzepte und der Planungsprozesse hat u.a. gezeigt, dass nur wenige Konzepte auf die Planungen des Jahres 2007 Bezug nehmen, dass eine wirkliche Schwerpunktsetzung nicht überall gelungen ist und dass die landeskirchlichen Fachberatungsstellen nur punktuell in die Planungsprozesse einbezogen wurden. Gleichzeitig wurde in den Rückmeldungen der Kirchenkreise der Zeitdruck bei den Planungsprozessen sowie deren Komplexität und die fehlende Möglichkeit zur Evaluation beklagt. Diesen Problemen könnte in Übereinstimmung mit den unter 3. genannten Prämissen für die Fortentwicklung des Finanzausgleichs dadurch Rechnung getragen werden, dass die Planung der Kirchenkreise stärker als **kontinuierlicher Prozess**

verstanden und gestaltet wird. Die positiven Erfahrungen der Kirchenkreise, die bei ihrer Planung an einen vorausgegangenen Organisationsentwicklungsprozess oder an einen intensiven Prozess der Finanzplanung im Jahr 2007 angeknüpft haben, zeigen, dass mehr Kontinuität in der Planung das Verhältnis von Aufwand und Ertrag der Planungsprozesse deutlich verbessert.

Die Vorgaben des Finanzausgleichsgesetzes wurden bislang sowohl von den Kirchenkreisen als auch von der Landeskirche weitgehend so verstanden, dass die konzeptionelle Arbeit auf das eine Jahr vor der Vorlage der Stellenrahmenpläne und Konzepte beim Landeskirchenamt konzentriert wird. Eine solche Konzentration ist von der Sache her aber nicht zwingend geboten und auch vom Finanzausgleichsgesetz nicht vorgegeben. Inhaltliche und finanzielle Planung gehören nach dem Finanzausgleichsgesetz zwar von der Sache her zusammen. Sie müssen jedoch nicht zwingend für jeden Planungszeitraum grundsätzlich neu bedacht werden. Vielmehr kann ein verändertes Finanzkonzept auch auf gleichbleibenden inhaltlichen Prämissen aufbauen – und umgekehrt. Die Kirchenkreise sollten daher künftig auf eine stärkere Kontinuität in ihrer Planungsarbeit achten. Planung wird damit ein **Prozess, der die Arbeit kontinuierlich begleitet**. Elemente einer solchen Kontinuität könnten sein:

- Ausgangspunkt der Planung für künftige Jahre ist das bereits **vorhandene Konzept** für ein Handlungsfeld.
- Die Auswirkungen dieses Konzepts werden durch den Kirchenkreisvorstand und/oder das Planungsgremium des Kirchenkreises fortlaufend oder zumindest in kürzeren Abständen von z.B. einem Jahr **evaluiert**. Dadurch kommt deutlich in den Blick, ob und wie die formulierten Ziele tatsächlich erreicht werden.
- Gleichzeitig wird darauf geachtet, wo sich **neue Herausforderungen** in einem Handlungsfeld ergeben, die neue Ziele und Maßnahmen erforderlich machen.
- Wenn sich durch die Evaluation, durch den Blick auf neue Herausforderungen oder durch veränderte finanzielle Rahmenbedingungen die Notwendigkeit einer Fortschreibung ergibt, wird ein Konzept, ggf. unter Beteiligung einer landeskirchlichen Fachberatungsstelle, schon **während eines laufenden Planungszeitraums fortgeschrieben** und dem Kirchenkreistag zur Beschlussfassung vorgelegt.
- Für einen **neuen Planungszeitraum** beschließt der Kirchenkreistag über den Stellenrahmenplan und über die Fortschreibung von Konzepten sowie über einen Kurzbericht zur Evaluation von Konzepten, die schon während des laufenden Planungszeitraums fortgeschrieben wurden oder bei denen keine Fortschreibung stattgefunden hat.

- Der Stellenrahmenplan, die neu oder schon während des laufenden Planungszeitraums fortgeschriebenen Konzepte und die Kurzberichte zur Evaluation werden für den neuen Planungszeitraum dem Landeskirchenamt **vorgelegt**.

Ein solches Vorgehen erleichtert die **Entwicklung von Schwerpunkten** an Stelle einer bloßen Addition vorgetragener Wünsche und wirkt der teilweise beobachteten Tendenz entgegen, den Planungsprozess für jeden Planungsprozess neu zur Legitimierung des eigenen Aufgabenbereichs zu nutzen. Neue Konzepte werden statt dessen organisch aus den bisherigen Konzepten heraus entwickelt. Außerdem kann auf diese Weise besser berücksichtigt werden, dass Ziele und Maßnahmen **nicht zwingend auf Wachstum ausgerichtet** sein müssen, sondern dass sie auch eine Erhaltung des bestehenden Zustandes oder sogar einen Wegfall von Aufgaben im Blick haben können. Schon jetzt haben manche Kirchenkreise in einzelnen Konzepten explizit das Ziel formuliert, trotz zurückgehender finanzieller Ressourcen den bisherigen Standard der Arbeit in einem Handlungsfeld zu erhalten.

b) Andere Dauer der Planungszeiträume erproben

Die Kontinuität in der Planung leidet zurzeit auch darunter, dass die vierjährigen Rhythmen in der Finanzplanung nicht mit den sechsjährigen Amtszeiten der Kirchenkreistage und den ebenfalls sechsjährigen Rhythmen der Visitation übereinstimmen. Eine **Harmonisierung mit den Rhythmen der Visitation** wird bereits im Aktenstück Nr. 105 A der 23. Landessynode vom Mai 2006 angemahnt, konnte bisher aber nicht umgesetzt werden. Die fehlende Harmonisierung mit den Amtszeiten der Kirchenkreistage führt spätestens bei der Vorbereitung des übernächsten Planungszeitraums im Jahr 2019 dazu, dass diese Vorbereitung wie im Jahr 2007 von gerade neu gebildeten und noch nicht eingearbeiteten Gremien durchgeführt werden muss.

Aus diesen Gründen sollte flankierend zu der stärker auf Kontinuität ausgerichteten Gestaltung der Planung die **Dauer der Planungszeiträume so verändert** werden, dass sie mit dem sechsjährigen Rhythmus in den Amtszeiten der Kirchenkreistage und bei der Visitation besser vereinbar ist. Dieses Ziel ließe sich entweder **durch dreijährige oder durch sechsjährige Planungszeiträume** erreichen.

**Dreijährige Planungszeiträume** hätten den Vorteil, dass von Planungszeitraum zu Planungszeitraum im Zweifel nur **an wenigen Punkten eine Fortschreibung** der Konzepte erforderlich wird. Der Planungsaufwand wäre entsprechend geringer, und die Möglichkeit, zumindest zu jedem Planungszeitraum neue Schwerpunkte zu setzen, würde verbessert. Andererseits wäre aber nicht gewährleistet, dass die Umsetzung der



Planungen einmal während des Planungszeitraums bei einer Visitation des Kirchenkreises überprüft wird.

Bei **sechsjährigen Planungszeiträumen** käme es zu einer vollständigen Harmonisierung der Rhythmen in der Finanzplanung mit den Amtszeiten der Kirchenkreistage und dem Rhythmus der Visitationen. Gleichzeitig wäre aber der Bedarf, die Konzepte während des Planungszeitraums fortzuschreiben, deutlich höher als bei dreijährigen Planungszeiträumen. Das könnte einerseits zu einem **höheren Planungsaufwand** führen. Andererseits wäre aber auch die Gefahr größer, dass die **Kontinuität der Planung während des Planungszeitraums verloren geht**, die Planung sich also gleichsam „im Sande“ verläuft. Dem müssten die Kirchenkreise durch die Schaffung von Strukturen begegnen, die wie z.B. ein kirchenkreisinternes **Berichtswesen** sicherstellen, dass eine fortlaufende Evaluation der beschlossenen Konzepte und eine daran anknüpfende Fortentwicklung tatsächlich stattfinden. Wegen der landeskirchlichen Verantwortung für das Stattfinden einer solchen inhaltlichen Planung wäre es außerdem erforderlich, dass die Kirchenkreise zur Hälfte des Planungszeitraums dem Landeskirchenamt einen **Zwischenbericht** über die Evaluation ihrer Konzepte und über die beschlossenen Fortschreibungen vorlegen.

Eine Verlängerung der Planungszeiträume würde überdies **höhere Risiken für die mittelfristige Finanzplanung** der Landeskirche und der Kirchenkreise mit sich bringen. Denn wenn das Allgemeine Planungsvolumen auf sechs Jahre im Voraus festgelegt wird, kann es eher als bei vierjährigen Planungszeiträumen vorkommen, dass die Festlegungen wegen der Einwicklung der landeskirchlichen Einnahmen korrigiert werden müssen. Dafür sieht das Finanzausgleichsgesetz zwar schon jetzt verschiedene Reaktionsmöglichkeiten vor: Nach § 7 Abs. 2 FAG kann die Landessynode das Allgemeine Planungsvolumen während eines Planungszeitraums verändern, und auch ohne Veränderung des Allgemeinen Planungsvolumens darf das für jedes Haushaltsjahr festzusetzende Allgemeine Zuweisungsvolumen, also die Gesamtsumme der tatsächlich gezahlten Gesamtzuweisung, nach § 7 Abs. 3 FAG um bis zu 10 % unter dem Allgemeinen Planungsvolumen liegen. Darüber hinaus bleibt der Landessynode die Möglichkeit, Kostensteigerungen, insbesondere durch Tariferhöhungen bei den privatrechtlich Beschäftigten, im Einzelfall nicht oder nicht vollständig bei der Festsetzung des Allgemeinen Zuweisungsvolumens zu berücksichtigen. Die Kirchenkreise würden bei sechsjährigen Planungszeiträumen aber auf jeden Fall nicht umhin kommen, sich auf die höheren Risiken für die mittelfristige Finanzplanung im Rahmen ihrer **Rücklagenpolitik** einzustellen, insbesondere beim Umgang mit der Allgemeinen Ausgleichsrücklage.

Eine Veränderung in der Dauer der Planungszeiträume könnte bei beiden Modellen **ohne Gesetzesänderungen erprobt** werden. § 6 Abs. 2 FAG enthält lediglich eine Sollbestimmung zur Dauer der Planungszeiträume. Die Landessynode besitzt daher die Möglichkeit, an Stelle eines vierjährigen einen drei- oder sechsjährigen Planungszeitraum festzusetzen. Der übernächste, am 01. Januar 2017 beginnende Planungszeitraum bietet eine gute Gelegenheit, eine solche Regelung zu erproben und erst auf Grund der dabei gewonnenen Erfahrungen über eine Änderung von § 6 Abs. 2 FAG zu entscheiden. Denn während der Planungsphase für diesen Planungszeitraum im Jahr 2015 sind die zum 01. Januar 2013 neu zu bildenden Kirchenkreistage und deren Planungsgremien bereits eingearbeitet.

Bei keinem der beiden Modelle wird es allerdings möglich sein, **das Allgemeine Planungsvolumen noch früher vor Beginn eines Planungszeitraums festzusetzen**, als dies zurzeit geschieht. Schon jetzt muss die Landessynode mit der Festsetzung zwei Jahre vor Beginn eines neuen Planungszeitraums Festlegungen treffen, die sich auf mehr als die Hälfte des landeskirchlichen Haushaltsvolumens beziehen. Dafür bedarf es einer gewissen Prognosesicherheit, die auch im Interesse der Kirchenkreise liegt: Das Allgemeine Planungsvolumen soll den Kirchenkreisen Verlässlichkeit für ihre mittelfristige Finanzplanung geben. Diese Verlässlichkeit würde gefährdet, wenn das Allgemeine Planungsvolumen so frühzeitig festgesetzt würde, dass es vor Beginn des Planungszeitraums möglicherweise schon wieder geändert werden müsste.

c) Planung mit anderen Steuerungsinstrumenten vernetzen

Einer stärkeren Kontinuität in der Planungsarbeit würde auch eine **bessere Vernetzung mit anderen Steuerungsinstrumenten**, insbesondere mit der Visitation und der Haushaltsplanung dienen. Nach dem neuen, zurzeit in den zuständigen Ausschüssen der Landessynode beratenen **Visitationsrecht** sollen die Konzepte der Kirchenkreise ausdrücklich als Material für die Vorbereitung und Durchführung der Visitation herangezogen werden. Das eröffnet neue Möglichkeiten, die Visitation zur Evaluation der bestehenden Konzepte zu nutzen und Zielvereinbarungen zur Fortschreibung dieser Konzepte abzuschließen. Auch dadurch würde es zu einer Entlastung der Planungsarbeit nach dem Finanzausgleichsgesetz kommen. Soweit es im Einzelfall in Betracht kam, hat das Landeskirchenamt im Rahmen des abgeschlossenen Genehmigungsverfahrens die Kirchenkreise bereits auf diese Möglichkeit hingewiesen.

Das doppische Haushaltsrecht eröffnet im Grundsatz die **Möglichkeit, die Haushaltsplanung mit einer Konkretisierung der Ziele und Maßnahmen zu verknüpfen**, wie sie in den Konzepten der Kirchenkreise beschrieben sind. Bei den einzelnen Titeln oder Kostenstellen könnten solche Konkretisierungen jeweils unter

Bezugnahme auf die Konzepte der Kirchenkreise benannt werden. Genauere Aussagen zu einer engeren Verknüpfung der Planung nach dem Finanzausgleichsgesetz mit der Haushaltsplanung sind zurzeit allerdings noch nicht möglich. Bei der Einführung des doppelten Haushaltsrechts muss im Moment der Schwerpunkt bei dem Bemühen liegen, in der Breite der Landeskirche einen verlässlichen Betrieb in den grundlegenden Funktionen der Finanzbuchhaltung zu gewährleisten. Erst danach kann u.a. daran gegangen werden, die verbesserten Steuerungsmöglichkeiten der Doppik stärker mit der Planungsarbeit nach dem Finanzausgleichsgesetz zu vernetzen.

#### 5. Prozess- und Ergebnisqualität der Planung festigen

Die Auswertung des Ergebnisses der Planungsprozesse und der Rückmeldungen aus den Kirchenkreisen hatte ergeben, dass es gelungen ist, die Prozess- und Ergebnisqualität der Planungsprozesse deutlich zu verbessern. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass Verbesserungsbedarf vor allem an folgenden Punkten besteht:

- personelle und/oder strukturelle Verknüpfung zwischen dem Kirchenkreistag, dem Kirchen(kreis)amt, den Steuerungsgremien und den Fachgremien während des Planungsprozesses,
- Integration der Konzepte zu den einzelnen Handlungsfeldern zu einem Gesamtbild der Planung im Kirchenkreis,
- Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Planung für den vorangegangenen Planungszeitraum,
- Konkretisierung der Ziele und Maßnahmen,
- Angaben zu den benötigten Ressourcen und Benennung von Merkmalen der Zielerreichung, die gleichzeitig Gegenstand des landeskirchlichen Berichtswesens sein können.

Angesichts der Herausforderung, den Aufwand der Planung zu verringern, sollten sich die Bemühungen der Landeskirche um eine Fortentwicklung des Finanzausgleichs im Hinblick auf die Prozess- und Ergebnisqualität der Planungsprozesse in den nächsten Jahren **darauf konzentrieren, den bisher erreichten Stand insgesamt zu festigen und insbesondere bei dem Viertel der Kirchenkreise, deren Konzepte Anlass zu Fragen gegeben haben, um eine Verbesserung zu werben.**

Eine Festigung des erreichten Stands der Prozess- und Ergebnisqualität wird sich nur begrenzt über schriftliche Vorgaben realisieren lassen. Priorität sollten daher die **Vermittlung gelingender Beispiele kirchlicher Planung und die Unterstützung der in den Kirchenkreisen für die Planung Verantwortlichen** besitzen. In diesem Sinne versteht das Landeskirchenamt die geplante Veröffentlichung von **best-practice-Beispielen** aus den Konzepten der Kirchenkreise. Außerdem ist beabsichtigt, die bislang

zurückgestellte Überarbeitung der landeskirchlichen **Internet-Arbeitshilfe** [www.evka.de/finanzplanung](http://www.evka.de/finanzplanung) nunmehr umzusetzen. Darüber hinaus plant das Landeskirchenamt zusammen mit dem Haus kirchlicher Dienste, rechtzeitig vor Beginn der Planung für den neuen Planungszeitraum **Angebote für die Qualifizierung insbesondere der ehrenamtlichen Mitglieder in den Planungsgremien der Kirchenkreise** zu unterbreiten und zu prüfen, wie ein kontinuierliches Beratungsangebot für die Kirchenkreise aufgebaut werden kann. Außerdem soll es wieder eine Veranstaltung für die Mitarbeitenden der Kirchen(kreis)ämter geben.

#### 6. Vorlagepflicht statt Genehmigungspflicht für die Konzepte

Durch die unter 4. und 5. genannten Maßnahmen könnte eine Vielzahl der Kritikpunkte berücksichtigt werden, die in den Rückmeldungen der Kirchenkreise geäußert wurden. Der Kritik, die Grundstandards seien ein Instrument landeskirchlicher Kontrolle, zeigt, dass das Ziel, die regionalen Planungen der Kirchenkreise immer auch im Zusammenhang mit einer kontinuierlichen Entwicklung auf Ebene der Landeskirche zu sehen, nicht deutlich genug wahrgenommen wurde. Dem könnte dadurch Rechnung getragen werden, dass die in § 23 Abs. 1 FAG geregelte **Genehmigungspflicht für die Konzepte abgeschafft** wird. Eine solche Rechtsänderung würde unterstreichen, dass die Konzepte nicht eine Forderung des Landeskirchenamtes erfüllen sollen, sondern dass die Formulierung der Konzepte im eigenen Interesse der Kirchenkreise liegt und eben keine Pflichtübung für die Landeskirche darstellt. Die unter 3. beschriebene Verantwortung der Landeskirche für das Stattfinden von Planungsprozessen, für die Berücksichtigung der allgemeinen Planungsziele und der Grundstandards und für die Plausibilität der Planungsergebnisse macht eine Genehmigungspflicht nicht erforderlich. Dieser Verantwortung kann auch durch eine Regelung Rechnung getragen werden, die eine Pflicht zur Vorlage der Konzepte im Zusammenhang mit den Stellenrahmenplänen vorsieht und die Möglichkeit eröffnet, Auflagen zur Fortentwicklung von Konzepten zu erteilen, wenn ohne plausible Gründe keine Planung stattgefunden hat oder wenn sich einzelne Konzepte auch bei angemessener Berücksichtigung der Planungshoheit der Kirchenkreise von ihrem Inhalt her nicht als plausibel erweisen. In diesem Zusammenhang könnte auch die Möglichkeit vorgesehen werden, die Nichterfüllung von Auflagen durch eine Kürzung oder einen teilweisen Einbehalt der Gesamtzuweisung zu sanktionieren. Entsprechende Überlegungen hat die Landessynode bereits im Aktenstück Nr. 52 A (S. 12f.) angestellt.

#### 7. Verzicht auf weitere Rechtsänderungen

Die unter 4.a) angemahnte stärkere Kontinuität in der Planungsarbeit wurde für den jetzt abgeschlossenen Planungsprozess dadurch erschwert, dass die Rechtsgrundlagen der Planung auf Grund des Berichts über die Neuordnung des Finanzausgleichs vom

November 2009 (Aktenstück Nr. 52) durch die Beschlüsse der Landessynode während der VII. Tagung im November 2010 deutlich verändert wurden. Nach der erstmaligen praktischen Anwendung einer so grundlegenden Reform, wie sie mit der Einführung des Finanzausgleichsgesetzes verbunden war, war eine solche Veränderung unvermeidbar. Nach dem Ergebnis der jetzt vorliegenden Planungen und den Rückmeldungen der Kirchenkreise zum Planungsprozess besteht nach Einschätzung des Landeskirchenamtes aber **keine vergleichbare Notwendigkeit, über die Anwendung der bestehenden Rechtsgrundlagen hinaus auch die Rechtsgrundlagen der Planung selbst zu verändern**. Rechtsänderungen sollten sich daher auf solche Änderungen beschränken, die eine stärkere Kontinuität in der Planungsarbeit fördern oder ihr wie die Ablösung der Genehmigungspflicht für die Konzepte durch eine Vorlagepflicht zumindest nicht entgegenstehen.

In diesem Sinne sollten die Grundstandards und die landeskirchliche Vorlage für die Formulierung der Konzepte **an zwei Punkten** verändert werden. Zum einen sollten entsprechend der Gestaltung in zwei best-practice-Beispielen künftig in den Konzepten Verantwortliche für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen benannt werden. Zum anderen sollten die Allgemeinen Bemerkungen zu den Aktivitäten im Handlungsfeld um Ausführungen zur Evaluation der Planungen im vorangegangenen Planungszeitraum ergänzt werden.

Rechtsänderungen zur Verbesserung der Prozess- und Ergebnisqualität der Planung sollten vorläufig zurückgestellt werden. Dies gilt insbesondere für eine forcierte Entwicklung von quantitativen oder qualitativen **Merkmale der Zielerreichung**. Die Kirchenkreise haben das Angebot, solche Merkmale schon jetzt zu formulieren, kaum angenommen. Die Entwicklung und tatsächliche Implementierung des doppischen Haushaltsrechts ist aus den unter 4.c) genannten Gründen noch nicht so weit fortgeschritten, dass sie die Entwicklung eines Kennzahlensystems unterstützen könnte. Es bedarf außerdem noch weiterer Diskussion, ob und inwieweit bei einer Entwicklung von Kennzahlensystemen einschließlich eines darauf aufbauenden Berichtswesens außerhalb der bereits laufenden Projekte in einzelnen Dimensionen der Handlungsfelder Diakonie und Verwaltung im Kirchenkreis Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis stehen und inwieweit ein Kennzahlensystem erforderlich ist, um die unter 3. beschriebenen Steuerungsaufgaben der Landeskirche zu unterstützen.

#### 8. Stichtag für den Bezug auf das Landesraumordnungsprogramm

Im Rahmen des sog. **Regionalfaktors** nach § 5 Abs. 2 Nr. 3 FAG werden 10 % des Allgemeinen Planungsvolumens nach den Einwohnerzahlen in den Mittel- und Oberzentren nach dem Niedersächsischen Landesraumordnungsprogramm verteilt. § 1

Abs. 3 FAVO nimmt dabei ausdrücklich auf das Landesraumordnungsprogramm in der 01. Dezember 2006, dem Tag der synodalen Beschlussfassung über das Finanzausgleichsgesetz, geltenden Fassung Bezug. In ihrer VII. Tagung im November 2010 hat die Landessynode das Landeskirchenamt gebeten, bei der nächsten Evaluation des Finanzausgleichsgesetzes zu prüfen, ob der **Stichtag für den Bezug auf das Landesraumordnungsprogramm** aktualisiert werden soll.

Der Regionalfaktor hat die Aufgabe, in typisierender Weise besondere Herausforderungen an den kirchlichen Auftrag zu berücksichtigen, die sich nicht gleichmäßig über die Fläche des Landes verteilen, sondern in zentralen Orten konzentriert sind. Als sachgemäßer Indikator für die Berücksichtigung dieser besonderen regionalen Lebensverhältnisse wurde bei der Entwicklung des Finanzausgleichsgesetzes die Bezugnahme auf das Landesraumordnungsprogramm und die Einwohnerzahlen der darin ausgewiesenen Mittel- und Oberzentren angesehen (Aktenstück Nr. 105 der 23. Landessynode, S. 15ff.). Dies geschah u.a. vor dem Hintergrund, dass der Bestand der im damaligen Landesraumordnungsprogramm ausgewiesenen Mittel- und Oberzentren eine Bezugnahme auf das Landesraumordnungsprogramm auch in ihren Auswirkungen auf das Gesamtsystem der landeskirchlichen Mittelverteilung vertretbar erscheinen ließ. Während der Gesetzesberatungen in den zuständigen Ausschüssen der Landessynode legte die Landesregierung den Entwurf eines neuen Landesraumordnungsprogramms vor, der u.a. Veränderungen im Bestand der Mittel- und Oberzentren vorsah. Weil deren Auswirkungen auf das Gesamtsystem der landeskirchlichen Mittelverteilung noch nicht absehbar waren, bat die Landessynode ausdrücklich darum, in § 1 Abs. 3 FAVO eine Bezugnahme auf das Landesraumordnungsprogramm in der seinerzeit geltenden Fassung festzuschreiben. Diese Festschreibung sollte sicherstellen, dass Änderungen des Landesraumordnungsprogramms nicht automatisch zu Veränderungen im Gesamtsystem der landeskirchlichen Mittelverteilung führen, ohne dass die Landessynode Gelegenheit gehabt hat, sich mit diesen Auswirkungen auseinanderzusetzen (Aktenstück Nr. 105 D der 23. Landessynode, S. 5).

Die **Neufassung des Landesraumordnungsprogramms** ist zum 25. Mai 2008 in Kraft getreten. Der **Bestand der Mittel- und Oberzentren** im Bereich der Landeskirche hat sich insoweit verändert, als die **Stadt Celle** vom Mittel- zum Oberzentrum hochgestuft und die **Gemeinde Stuhr** im Landkreis Diepholz neu als Mittelzentrum ausgewiesen wurde. Auf die Gesamtzuweisung des **Kirchenkreises Syke-Hoya** würde sich diese Veränderung jedoch nicht auswirken, weil die Verwaltung der Gemeinde Stuhr ihren Sitz in einem der zur Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg gehörenden Ortsteile hat. Nach § 1 Abs. 3 FAVO werden im Rahmen des Regionalfaktors jedoch nur die Mittel- und Oberzentren berücksichtigt, deren Verwaltung ihren Sitz im jeweiligen Kirchenkreis hat.

Diese klarstellende Regelung wurde bewusst getroffen, weil es auch im Grenzbereich zur Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig und innerhalb der Region Hannover Gebietsüberschneidungen zwischen verschiedenen Kirchenkreisen innerhalb des Gebiets einer Kommune gibt (Aktenstück Nr. 105 A der 23. Landessynode, S. 16).

Die Auswirkungen des veränderten Status der Stadt Celle auf die Gesamtzuweisung des **Kirchenkreises Celle** und die Gesamtzuweisung der übrigen Kirchenkreise lassen sich der als Anlage 1 beigefügten Tabelle entnehmen. In dieser Tabelle sind die tatsächlich festgesetzten Zuweisungsplanwerte des Jahres 2016 den fiktiven Werten gegenüber gestellt, die sich ergeben würden, wenn die Stadt Celle als Oberzentrum berücksichtigt würde. Diese Gegenüberstellung macht deutlich, dass der Kirchenkreis Celle von dieser Veränderung kaum profitieren würde, weil sich seine Gesamtzuweisung lediglich um rund 6.200 € oder 0,1 % erhöhen würde. Die übrigen sieben Kirchenkreise mit Oberzentren, die teilweise ohnehin schon durch besonders hohe Einsparvorgaben belastet sind, müssten dagegen erhebliche Einschnitte in ihre Gesamtzuweisung hinnehmen, Bremerhaven, Göttingen, Osnabrück und Wolfsburg-Wittingen jeweils im Umfang von mehr als einer halben Pfarrstelle, der Stadtkirchenverband Hannover sogar im Umfang von mehr als zwei Pfarrstellen. Wegen dieser gravierenden Rückwirkungen auf das Gesamtsystem der landeskirchlichen Mittelverteilung **sollte von einer Veränderung des Stichtags für den Bezug auf das Landesraumordnungsprogramm abgesehen werden.**

### **VIII. Weitergehende Fragestellungen**

#### **1. Kirchenkreis und Kirchengemeinde**

Einige der unter VI. genannten Kritikpunkte beziehen sich auf das Verhältnis zwischen den Kirchenkreisen und den Kirchengemeinden, insbesondere auf die Frage, inwieweit die **Konzepte der Kirchenkreise gegenüber den Kirchengemeinden umsetzbar** sind. Die Grundstandards greifen diese Thematik in Abschnitt I.4. auf, indem sie darauf hinweisen, die Konzepte sollten die Arbeit in den Kirchengemeinden in den Blick nehmen, soweit sie Auswirkungen über den Bereich der Kirchengemeinden hinaus hat oder mit der Arbeit des Kirchenkreises in unmittelbarem Zusammenhang steht. Genau in diesem Sinne sind viele Konzepte formuliert.

Soweit kritische Stimmen darüber hinaus geltend machen, Ziele des Kirchenkreises, die ein Handeln der Kirchengemeinden erfordern, seien nicht durchsetzbar, ist daran zu erinnern, dass der Kirchenkreis über die Gestaltung seiner Zuweisungen an die Kirchengemeinden durchaus die Möglichkeit hat, die Umsetzung der Konzepte in den Kirchengemeinden zu steuern. Das gilt insbesondere für die **Gewährung von Ergänzungszuweisungen**. § 10 des mit der Rundverfügung K 2/2008 bekannt

gemachten Musters für eine Finanzsatzung enthält entsprechende Hinweise, und in den Internet-Arbeitshilfen [www.evka.de/finanzplanung](http://www.evka.de/finanzplanung) sind Beispiele für solche Regelungen veröffentlicht.

Hinter einigen kritischen Stimmen steht auch die weiter führende Frage, inwieweit eine Durchsetzung von Zielen des Kirchenkreises gegenüber den Kirchengemeinden sachgemäß ist und einem **evangelischen Kirchenverständnis** entspricht. Diese grundsätzliche Frage einer möglichen **Neujustierung des Verhältnisses von Kirchenkreis und Kirchengemeinde** wurde auch während der Loccumer Tagung zur Evaluation der Neuordnung des Finanzausgleichs im Januar 2010 aufgeworfen (Aktenstück Nr. 52 A, S. 16). Sie wird jetzt in dem **Bericht des synodalen Querschnittsausschusses „Strukturen zukunftsfähig machen“** aufgegriffen und vertiefend behandelt. Die weitere Diskussion über diesen Bericht bietet gute Chancen, die Diskussion über mögliche Veränderungen im Verhältnis zwischen Kirchenkreis und Kirchengemeinde fortzusetzen. Sie sollte auch genutzt werden, um zu erörtern, in welchen Fällen pfarramtliche Verbindungen, zu denen in Teilen der Landeskirche mittlerweile ein Großteil der Kirchengemeinden gehört (siehe III.2.), eine geeignete Form der regionalen Zusammenarbeit darstellen.

## 2. Den Mentalitätswandel weiterführen

Der Bericht über die Evaluation der Neuordnung des Finanzausgleichs (Aktenstück Nr. 52, S. 40) spricht am Ende von der Notwendigkeit, zu einer Veränderung von Gesetzen eine **Veränderung der Mentalität bei ihrer Anwendung** hinzutreten zu lassen. Ein zusammenfassender Blick auf die Ergebnisse der Planungsprozesse und die Rückmeldungen der Kirchenkreise zeigt, dass der Geist des bis Ende 2008 geltenden Stellenplanungsrechts immer noch lebendig ist. Planungszeiträume werden in einzelnen Rückmeldungen immer noch als Sparrunden bezeichnet, obwohl sie eigentlich der aktiven Gestaltung kirchlicher Arbeit unter sich verändernden Bedingungen dienen und es nicht um Sparen als Selbstzweck geht. Das zeigt, dass der Mentalitätswandel weg von einem konsistorial-obrigkeitlichen System mit letztlich rein fiskalisch bedingten Einsparvorgaben hin zu einem System der eigenverantwortlichen Gestaltung kirchlicher Arbeit auf der Grundlage der in den Grundstandards formulierten Impulse zur inhaltlichen Planung und eines der landeskirchlichen Finanzlage angepassten Budgets weiterhin **Zeit zum Wachsen** braucht. Die Vorschläge zur Verringerung des Aufwands bei der Planung sollen diesen Prozess unterstützen, indem sie die Kirchenkreise dazu motivieren, ihre Eigenverantwortung wahrzunehmen und dabei gleichzeitig ihrer gesamtkirchlichen Verantwortung Rechnung zu tragen.



**Modellrechnung: Zuweisungsplanwerte im Planungszeitraum 2013 - 2016**

**hier: 2016**

Die nachfolgende Berechnung beruht auf § 8 Abs. 1 FAG i.V.m. § 4 FAVO. Sie berücksichtigt: a.) die Anzahl der Kirchenglieder am Stichtag "30.06.2010", b.) die festgestellte Anzahl der Gemeinden in den Kirchenkreisen sowie die am 01.12.2006 (Stichtag nach § 1 Abs. 3 Nr. 1 FAVO) bestehenden Mittel- und Oberzentren mit den Einwohnerzahlen per 31.12.2010.

Es wurde das von der Landessynode festgesetzte Allgemeine Planungsvolumen berücksichtigt (KABl. Nr. 6/2010, S. 161).

In der Berechnung werden die Auswirkungen für den Fall aufgezeigt, dass die Stadt Celle als Oberzentrum berücksichtigt wird.

**Kürzungsvorgabe insges.: 4,00 % (4 x 1,00 %)**

		Allg. Planungsvolumen:				211.460.000		Celle als OZ		geltendes Recht			
	Sp. 1	Sp. 4	Sp.5	Sp.6	Sp. 7	Sp. 8a	Sp. 8b	Sp. 8a	Sp. 8b	Differenz			
		6,00%	4,00%		Zuw.planwert	Zuw.planwert	Veränderung zu Sp. 7	Veränderung zu Sp. 7					
		Mittel-	Mittel-	Ober-	2016	gemäß	in %	in Euro	in %	in Euro	in %	in Euro	
		zentrum (o. Celle)	zentrum geltd. Recht	zentrum (m. Celle)		Fiktivberechnung							
				Ober-									
				zentrum geltd. Recht									
	Affeld (Hild. Land)	0	0		0	0							
1	Aurich	272.366	262.606		5.146.194	5.232.705	-1,65	-86.511	-1,84	-96.271	0,19	9.760	
2	Bleckede	0	0		1.864.787	1.914.702	-2,61	-49.915	-2,61	-49.915			
3	Bramsche	294.486	283.934		4.399.328	4.472.602	-1,64	-73.274	-1,87	-83.827	0,24	10.553	
4	Bremerhaven	0	0	746.915	789.957	3.725.772	4.233.796	-12,00	-508.024	-10,98	-464.983	-1,02	-43.042
5	Bremervörde	216.103	208.360		3.782.467	3.803.275	-0,55	-20.808	-0,75	-28.552	0,20	7.744	
6	Burgdorf	491.034	473.438		4.115.333	3.940.111	4,45	175.222	4,00	157.626	0,45	17.596	
7	Burgwedel-L.	490.531	472.953		4.009.972	3.858.927	3,91	151.045	3,46	133.467	0,46	17.578	
8	Buxtehude	266.835	257.273		3.081.428	3.122.179	-1,31	-40.751	-1,61	-50.313	0,31	9.562	
9	Celle	0	454.648	460.864	0	5.883.784	6.085.003	-3,31	-201.219	-3,41	-207.435	0,10	6.216
	Glausthal s. Harz	0	0		0	0							
	Cuxhaven s. Land H	0	0		0	0							
	Emden (Leer/Norden)	0	0		0	0							
10	Emsländ-Benth.	1.169.466	1.127.560		5.622.151	5.659.392	-0,66	-37.240	-1,40	-79.147	0,74	41.907	
	Gmhütte s. Melle	0	0		0	0							
11	Gifhorn	278.986	268.988		4.365.101	4.463.201	-2,20	-98.100	-2,42	-108.097	0,22	9.997	
12	Göttingen	0	0	794.286	840.058	6.550.638	7.082.205	-7,51	-531.567	-6,86	-485.795	-0,65	-45.771
13	Gr.Diepholz	196.112	189.084		3.609.469	3.742.449	-3,55	-132.979	-3,74	-140.007	0,19	7.027	
14	Gr.Schaumb.	250.998	242.004		3.577.166	3.664.159	-2,37	-86.993	-2,62	-95.987	0,25	8.994	
15	Hamelnd-P.	527.258	508.365		4.789.112	5.051.143	-5,19	-262.032	-5,56	-280.926	0,37	18.894	
16	Hannover	414.806	399.942	3.429.393	3.627.014	17.064.333	18.488.550	-7,70	-1.424.217	-6,71	-1.241.460	-0,99	-182.757
17	Harlingerland	139.338	134.345		3.018.865	3.115.582	-3,10	-96.717	-3,26	-101.710	0,16	4.993	
18	Harz-Eichsfeld	401.078	386.706		5.065.264	5.500.598	-7,91	-435.333	-8,18	-449.706	0,26	14.372	
19	Hildesheim	259.558	250.257	674.441	713.306	11.807.969	12.528.013	-5,75	-720.044	-5,51	-690.480	-0,24	-29.564
	Hildesh.-Land s. Hild	0	0		0	0							
20	Hittfeld	543.417	523.944		4.628.538	4.713.707	-1,81	-85.169	-2,22	-104.642	0,41	19.473	
21	Holzwinden-B.	134.753	129.925		3.082.257	3.345.237	-7,86	-262.980	-8,01	-267.808	0,14	4.829	
22	Laatzen-Spr.	466.934	450.202		3.570.223	3.528.429	1,18	41.793	0,71	25.061	0,47	16.732	
23	Land H./Cuxhaven	397.305	383.068		4.434.447	4.571.156	-2,99	-136.709	-3,30	-150.946	0,31	14.237	
24	Leer (ant. Emden)	576.775	556.107		4.519.368	4.647.067	-2,75	-127.699	-3,19	-148.368	0,44	20.668	
25	Leine-Solling	473.567	456.597		5.296.164	5.412.902	-2,16	-116.738	-2,47	-133.708	0,31	16.970	
26	Lüchow-Da.	63.319	61.050		2.181.869	2.950.998	-26,06	-769.128	-26,14	-771.397	0,08	2.269	
27	Lueneburg	0	0	478.848	506.442	4.236.879	4.454.600	-4,89	-217.721	-4,27	-190.127	-0,62	-27.594
28	Melle/Gmhütte	524.956	506.144		4.158.992	4.266.354	-2,52	-107.362	-2,96	-126.174	0,44	18.811	
29	Muenden	164.640	158.741		1.985.090	2.048.466	-3,09	-63.376	-3,38	-69.276	0,29	5.900	
30	Neustadt-W.	577.755	557.052		3.793.407	3.652.179	3,87	141.229	3,30	120.525	0,57	20.703	
31	Nienburg	214.311	206.631		3.023.440	3.070.221	-1,52	-46.781	-1,77	-54.461	0,25	7.680	
32	Norden (ant. Emden)	168.608	162.566		3.101.988	3.327.771	-6,78	-225.784	-6,97	-231.826	0,18	6.042	
33	Osnabrück	0	0	1.076.800	1.138.852	5.069.227	5.356.027	-5,35	-286.801	-4,20	-224.749	-1,16	-62.051
34	Osterholz	202.724	195.460		3.833.823	4.010.062	-4,39	-176.239	-4,58	-183.504	0,18	7.264	
	Osterode s. Harz	0	0		0	0							
35	Peine	327.220	315.494		4.198.542	4.326.294	-2,95	-127.752	-3,22	-139.478	0,27	11.726	
36	Rhauderfehn	0	0		2.925.235	2.908.780	0,57	16.455	0,57	16.455			
37	Ronnenberg	225.683	217.596		3.137.137	3.237.155	-3,09	-100.018	-3,34	-108.105	0,25	8.087	
38	Rotenburg	146.488	141.239		3.961.756	4.124.263	-3,94	-162.507	-4,07	-167.756	0,13	5.249	
39	Sołtau	255.060	245.920		3.116.131	3.428.004	-9,10	-311.874	-9,36	-321.014	0,27	9.140	
40	Stade	309.873	298.769		4.160.343	4.255.614	-2,24	-95.271	-2,50	-106.375	0,26	11.104	
41	Stolzenau	0	0		2.006.904	2.043.922	-1,81	-37.018	-1,81	-37.018			
42	Syke -Hoya	163.405	157.550		5.281.449	5.440.426	-2,92	-158.977	-3,03	-164.833	0,11	5.855	
43	Uelzen	229.926	221.687		4.323.468	4.573.942	-5,48	-250.475	-5,66	-258.714	0,18	8.239	
44	Verden	382.281	368.582		4.880.196	4.996.954	-2,34	-116.758	-2,61	-130.457	0,27	13.699	
45	Walsrode	160.968	155.200		2.784.391	2.884.963	-3,49	-100.572	-3,69	-106.340	0,20	5.768	
	Wem-Nord s. Weser	0	0		0	0							
46	Wesermünde	0	0		3.928.135	4.053.941	-3,10	-125.805	-3,10	-125.805			
47	Winsen	229.906	221.667		3.052.833	3.058.010	-0,17	-5.177	-0,44	-13.415	0,27	8.238	
	Wittingen s. Wolfsbu	0	0		0	0							
48	Wolfsburg -Wittinge	78.772	75.950	796.852	842.771	5.308.636	5.627.207	-5,66	-318.572	-4,90	-275.475	-0,77	-43.096
	SUMME LK	12.687.600	12.687.600	8.458.400	8.458.400	211.460.000	220.273.246		-8.813.246		-8.813.246		0
	Minimum LK	0	0	460.864	0	0		-26,06	-1.424.217	-26,14	-1.241.460	-1,16	-182.757
	Maximum Lk	1.169.466	1.127.560	3.429.393	3.627.014	17.064.333	18.488.550	4,45	175.222,26	4,00	157.626,50	0,74	41.906,75

