

1 **Mutig voranschreiten**
2 **Den Wandel gestalten**
3 **Gott vertrauen**

4
5
6

7 Die Kirche lebt aus dem Geist Gottes. Sie vertraut darauf, dass mit Pfingsten die Verheißung
8 des Joelbuches in Erfüllung gegangen ist:

9

10 "Wenn die letzte Zeit anbricht, sagt Gott, dann gieße ich über alle Menschen meinen Geist
11 aus. Männer und Frauen in Israel werden dann zu Propheten. Junge Leute haben Visionen und
12 die Alten prophetische Träume. Über alle, die mir dienen, Männer und Frauen, gieße ich zu
13 jener Zeit meinen Geist aus und sie werden als Propheten reden“ (Apg. 2,17f, Gute
14 Nachricht). Diese Verheißung an Alte und Junge, an Männer und Frauen, mit der die Kirche
15 Jesu Christi hineingenommen wird in die eine Geschichte Gottes mit den Menschen in
16 Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, steht am Anfang der Pfingstpredigt des Petrus und
17 damit am Anfang der Kirche. In ihrem Zuspruch und Anspruch gründet die Evangelische
18 Kirche der Pfalz (Protestantische Landeskirche). Nur eine Kirche, die ihren eigenen Ursprung
19 und Auftrag auf neue Weise ernst nimmt, kann auch ihren Ort in der Gesellschaft
20 überzeugend wahrnehmen.

21

22

23

24 **Teil I**

25

26 **1. Volkskirche im Wandel**

27

28 Die Kirche kann ihrem Ursprung und ihrem Auftrag nur treu bleiben, wenn sie bereit ist, sich
29 ständig zu reformieren. Wir wollen Kirche für andere und für alle sein und bleiben. Wir
30 wollen in diesem Sinne Volkskirche bleiben, sehen uns aber als eine Volkskirche im Wandel.
31 Deshalb überprüft die Evangelische Kirche der Pfalz die Strukturen und Formen ihrer Arbeit.

32

33 **Als Volkskirche im Wandel wollen wir**

34

- 35 - **öffentliche Kirche** und relevantes Teilsystem der Gesellschaft,
- 36 - **erkennbare Kirche**, die für möglichst viele Menschen der jeweiligen Region
37 erreichbar ist,
- 38 - **offene Kirche**, die Pluralität ermöglicht und unterschiedliche Weisen,
39 Kirchenmitgliedschaft zu leben, anerkennt,
- 40 - **Kirche für Andere**, die Kritik an lebensfeindlichen Bestrebungen und Strukturen mit
41 der Bereitschaft zur Hilfe verbindet,
- 42 - **missionarische Kirche**, die werbend auf Menschen zugeht,

43 **sein und bleiben.**

44

45 Dabei wird Volkskirche verstanden als Institution, die Freiheit ermöglicht und
46 unterschiedliche Beteiligungsformen eröffnet. So ist sie Entstehungsort religiöser Identität.
47 Das Leben in der Spätmoderne ist keineswegs religionslos, sondern in einem permanenten
48 Wandel der Religion durchaus religionsproduktiv. Die eigene Weltdeutung ist zur Aufgabe
49 jedes Individuums geworden. Leben heißt: fortwährend Identitätsarbeit leisten.
50 Die Stärke der Volkskirche liegt darin, die Individualisierung der Lebens- und
Frömmigkeitsformen in sich aufzunehmen und miteinander zu verknüpfen. Sie begleitet die

1 lebenslangen Lernprozesse der als Ebenbilder Gottes verstandenen Menschen im Sinne des
2 reformatorischen Bildungsauftrages.
3 In ihr wirken Haupt- und Ehrenamtliche gemeinsam an der Weitergabe des christlichen
4 Glaubens mit und prägen damit religiöse Vorstellungen.
5
6

7 **2. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen**

8

9 In Deutschland ist der Grundsatz der Trennung von Staat und Kirche verfassungsrechtlich
10 verankert. Mit dieser prinzipiellen Scheidung von Staat und Kirche ist ausgesagt, dass sie in der
11 Wurzel voneinander getrennt sind und sich nach jahrhundertelanger Verzahnung emanzipiert
12 haben. Das bedeutet jedoch kein Verbot jedes institutionellen Zusammenwirkens von Staat und
13 Kirche. Vielmehr betätigen sich auf vielen Gebieten Staat und Kirche in den gleichen
14 Bereichen, wie z.B. beim Religionsunterricht in öffentlichen Schulen, bei der Anstaltsseelsorge,
15 bei theologischen Fakultäten (gemeinsame Angelegenheiten).

16 Die Zusammenarbeit von Staat und Kirche wird bekräftigt durch das Subsidiaritätsprinzip.
17 Danach ist der Aufbau dezentralisierter und überschaubarer Einrichtungen gerade in Feldern der
18 Daseinsvorsorge (Erziehung, Krankenpflege, Fürsorge) zu fördern, die nicht vom Staat selbst
19 getragen werden.

20 Dennoch hat sich in unserem Land wie in Westeuropa die Rolle und Wahrnehmung der
21 Religionen und ihrer Institutionen im privaten und öffentlichen Bereich stark verändert.
22 Dabei sind Religion und Kirche aus dem Leben der meisten Menschen nicht verschwunden,
23 aber eher in den Hintergrund gerückt. Bei Bedarf und biographischen Anlässen werden sie
24 gerne in Anspruch genommen.
25

26 Das Christentum ist auf die **generationenübergreifende Weitergabe seiner Glaubensinhalte**
27 und seiner religiösen Praxis angewiesen. War die Familie früher primärer Ort für die Tradierung
28 des Christentums, so fällt diese Aufgabe immer mehr der Kirche selbst zu.
29

30 **Empirische Forschung** macht darauf aufmerksam, dass Kirchlichkeit den gleichen Moderni-
31 sierungsmechanismen wie Bindung in der gegenwärtigen Gesellschaft überhaupt unterliegt.
32 Kirchenbindung ist geprägt vom „Grundmodus der Distanz“, aus der das Individuum in Au-
33 tonomie und Freiheit entscheidet, wie es sich aufgrund seiner biographischen Situation und
34 seiner Lebensumstände zwischen Distanz und Nähe zu kirchlichen Angeboten bewegt.
35 Nähe oder Inklusion wird aufgebaut über Themen. Die Verbundenheit von Menschen zur
36 Kirche wird begründet durch Themen, für die die Kirche in der Überzeugung ihrer Mitglieder
37 steht.

38 Diese Themen wurden seit 1972 in unterschiedlichen Studien wiederholt abgefragt. Es zeigt
39 sich eine über mehrere Jahrzehnte stabile Erwartungshaltung der Mitglieder gegenüber den
40 Themen, die ihre Bindung an Kirche bestimmen.
41

42 Themenfelder mit hoher Bindungsrelevanz sind

- 43 • Gottesdienstliches Handeln „unabhängig von mir“ und meiner konkreten Teilnahme
- 44 • Begleitung im Bedarfsfall für „mich, meine Familie“ und alle Kirchenmitglieder
- 45 • Diakonisches Engagement für Einzelne „Andere“ in Not
- 46 • Engagement in der Jugendarbeit.

47 Eine ganze Reihe anderer **Themenfelder** haben eine **geringere Bindungsrelevanz**. Sie ste-
48 hen insgesamt für die Pluralität individueller Anknüpfungsbedürfnisse und – möglichkeiten.
49 Ihre vollständige Aufgabe könnte in eine Abwärtsspirale führen, in der sich fehlende Plurali-
50 tät und schwindende Mitgliedschaft gegenseitig potenzieren.

1 **Wissenschaftlich-technische Fortschritte, gestiegener Wohlstand und liberale**
2 **Lebenseinstellungen** haben die Möglichkeiten persönlicher Lebensgestaltung für viele
3 Menschen in Deutschland erweitert. Individualisierung der Lebensführung und Pluralisierung der
4 Lebenslagen sind wesentliche Kennzeichen der gesellschaftlichen Entwicklung in den letzten
5 Jahrzehnten. Die eigenen Lebensziele, Lebensformen und Lebensstile werden meist nicht mehr
6 traditionell begründet, sondern sind weit häufiger selbst gewählt und verantwortet.
7 Die Neigung, von Institutionen Gebrauch zu machen, ohne etwas zu ihrer Erhaltung oder
8 Erneuerung beizutragen, bekommen auch die Kirchen zu spüren. Die Kontinuität der Institutionen
9 wird wesentlich auch durch Hauptamtliche gewährleistet. Dies stößt an finanzielle Grenzen.
10 Die stärkere Gewichtung von **Selbstbestimmung und Selbstbehauptung** ist ein wesentliches
11 Merkmal des gegenwärtigen gesellschaftlichen Wandels. Dieser Trend wird unterstützt durch die
12 Dynamik der globalisierten Marktwirtschaft, die zunehmend auch das Klima unserer
13 Gesellschaft prägt. Auch im Verhältnis zur Kirche ist heute zunehmend die Kosten-Nutzen-
14 Relation bestimmend.

15
16 Zunehmend prägen die **Medien** unsere Wahrnehmung von der Welt. Bild- und Zeichenkultur
17 ersetzen Wortkultur. Wir leben vielerorts in medial vermittelten Realitäten.

18 Auf allen Lebensgebieten expandiert das **Wissen** mit kaum vorstellbarer Intensität und
19 Geschwindigkeit. Die Wissens- und Informationsgesellschaft verschärft einerseits die sozialen
20 Unterschiede. Wissen vergrößert den Abstand zwischen den Erfolgreichen und den Anderen.
21 Andererseits produziert die ständige Informationsflut Orientierungslosigkeit. Je mehr
22 Informationen wir bekommen, umso schwieriger wird es zu wissen, was wichtig und was
23 unwichtig ist.

24 Dank der niedrigen Wochenarbeitszeit und des relativen Wohlstands bei denen, die eine
25 auskömmliche Arbeit haben, leben wir in einer **Freizeitgesellschaft** mit hohem Konsum und
26 starkem Mobilitäts- und Erlebnisdrang. Viel stärker als früher kollidieren daher kirchliche
27 Veranstaltungen und Angebote mit den Freizeitinteressen weiter Bevölkerungskreise. Weiterhin
28 beeinflusst die Mobilitätserwartung der Wirtschaft die persönliche Lebensführung vieler Menschen.
29 Andererseits sieht sich ein deutlicher Teil unserer Gesellschaft gezwungen, sich den Lebensunterhalt
30 mit mehreren Arbeitsverhältnissen gleichzeitig zu verdienen. Andere wiederum haben so wenig
31 Einkommen, dass sie an der Freizeit- und Konsumgesellschaft nicht teilnehmen können.

32
33 Seit Jahrzehnten ziehen Menschen aus dem Ausland in den Bereich unserer Landeskirche.
34 Die Folgen der **Globalisierung** haben eine Bedeutung für unsere Kirche, weil eine
35 Zuwanderung von Christinnen und Christen in unserem Land stattfindet. Weit über 60% der
36 Menschen mit **Migrationshintergrund** gehören einer christlichen Konfession an, ca. 50%
37 davon der „protestantischen Familie“ - das bedeutet für Rheinland-Pfalz: hier leben ca. 50.000
38 Protestantinnen und Protestanten mit Migrationshintergrund. Zunehmend tragen aber auch
39 Christinnen und Christen, die eine Zeitlang im Ausland lebten, andere Erfahrungen mit
40 Kirche in unsere Gemeinden hinein.

41
42

43 **3. Herausforderungen**

44

45 Eine Volkskirche im Wandel muss sich den Herausforderungen der Zeit stellen. Diese sehen
46 wir vor allem in folgender Hinsicht:

47

48

49

3.1 Rückgang der Mitgliederzahlen und städtische Diaspora

Der Ausgangspunkt des Nachdenkens in der Evangelischen Kirche der Pfalz ist bezüglich ihrer Mitgliedersituation komfortabel. In ihrem Bereich gehören über 75% der Bevölkerung einer der beiden großen Kirchen an. Betrachtet man die deutsche Bevölkerung, liegt die Zahl bei über 90%. Die Evangelische Kirche der Pfalz ist trotz Mitgliederrückgang, der weitgehend demographisch begründet ist, eine stabile Volkskirche. Die Ausstattung mit personellen Ressourcen und Gebäuden liegt derzeit auf einem immer noch hohen Niveau.

In den nächsten zwanzig Jahren haben wir mit einschneidenden Veränderungen zu rechnen. Insgesamt müssen wir davon ausgehen, dass wir pro Jahr etwa 7000 Mitglieder verlieren, diese Zahl ist gleichbedeutend mit 3-4 Kirchengemeinden.

Damit muss nicht unbedingt ein Bedeutungsverlust einhergehen, wie oft befürchtet wird. Gerade die Stabilität der Kirchenmitgliedschaft in unserem Gebiet und die Identifikation mit Kirche vor Ort, die unter anderem in einer hohen Beteiligung an den Presbyteriumswahlen zum Ausdruck kommt, zeigen, wie viel Potential in unseren Gemeinden steckt.

Eine andere Situation scheint sich in den Städten abzuzeichnen. Die Kirche bewegt sich dort in einem zunehmend säkularen Umfeld. In städtischen Bereichen, vor allem solchen mit einem hohen Anteil an Migrantinnen und Migranten, bewegt sich die Kirche auf eine Diasporasituation zu. In Ludwigshafen zum Beispiel sind nur noch 57% der Bevölkerung Mitglied der protestantischen oder der katholischen Kirche – mit ständig abnehmender Tendenz. 10% der Bevölkerung sind Migrantinnen und Migranten aus islamisch geprägten Ländern. Allerdings kann erfahrungsgemäß nur die Hälfte von ihnen einem praktizierenden Islam zugerechnet werden, die andere Hälfte muss als nicht religiös gebunden, vergleichbar den aus den christlichen Kirchen Ausgetretenen, verstanden werden.

Die Herausforderung besteht in der Beantwortung der Frage, in welcher Weise wir die zahlreichen ausgetretenen, aber getauften Kirchenmitglieder betrachten. Sie werden statistisch als nichtchristlich gerechnet, gehören aber aufgrund der Unauflöslichkeit der Taufe zum Leib Christi. Nach ihrem Selbstverständnis verstehen sich viele auch nach ihrem Austritt noch als Christinnen und Christen, die lediglich ihre Mitgliedschaft in der vornehmlich als Institution empfundenen Kirche aufgekündigt haben. Für diese Zielgruppe müssen wir nach angemessenem Umgang suchen.

In der Situation einer urbanen Diaspora gilt es, auf eine möglichst vielfältige Weise in die doch weitgehend christlich geprägte Gesellschaft hinein zu wirken.

3.2 Öffentlichkeit der Kirche

Die öffentliche Verkündigung in der Parochie reicht nicht aus, um den Öffentlichkeitscharakter der Kirche in einer mobilen und medial geprägten Gesellschaft zu gewährleisten. Eine öffentliche Kirche muss auch am gesellschaftlichen Diskurs teilnehmen. Dazu bedarf es der Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen in Theologie, Human- und Gesellschaftswissenschaften. Genauso wichtig im Sinne der Öffentlichkeit von Kirche ist die Beteiligung an gesellschaftlichen Aufgaben. Eine gute Medienarbeit ist Voraussetzung dafür, dass die Stimme der Kirche in der Öffentlichkeit gehört werden kann.

3.3 Erkennbarkeit der Kirche

Auch wenn strukturelle Veränderungen unausweichlich sind, erfordert die Erkennbarkeit der Kirche ihre Präsenz in der Fläche. Das trifft insbesondere auf Regionen zu, in denen es eine ländliche Diaspora gibt. Kirchengebäude haben eine hohe Bedeutung für die Erkennbarkeit der Kirche. Trotzdem werden wir im Einzelfall die schmerzliche Entscheidung treffen müssen, auf Kirchengebäude zu verzichten. Zugleich ist es für die Erkennbarkeit wichtig, dass die Kirche ihr Profil im Spiel der gesellschaftlichen Größen schärft.

1 Protestantische Kirche repräsentiert auf ihre Weise Religion in einer pluralen Gesellschaft.
2 Der interkonfessionelle und interreligiöse Dialog bedarf eines protestantischen Profils. Dazu
3 gehört der Einsatz für Geschlechtergerechtigkeit. Die Evangelische Kirche der Pfalz muss als
4 die protestantische Gestalt des Christentums in unserer Region erkennbar bleiben, ohne den
5 ökumenischen Dialog zu vernachlässigen.
6

7 **3.4 Offenheit der Kirche**

8 Zu den Merkmalen unserer Kirche gehört die Offenheit für unterschiedliche Formen des
9 Engagements, insbesondere für neue Formen ehrenamtlicher Mitarbeit, die es Menschen
10 ermöglicht, ihre Ideen und Begabungen einzubringen.
11 Freiwilliges Engagement nimmt zu. Ein Drittel der Bevölkerung engagiert sich. Besonders
12 angestiegen ist der Anteil älterer Menschen. Zwei Drittel der Engagierten in Kirche und
13 Diakonie sind Frauen. Die Motivation zum Ehrenamt hat sich verändert. Lange Zeit wurde
14 das Ehrenamt vor allem aus der Perspektive der Organisation betrachtet. Eine Kirche als
15 lernende Organisation wird sich stärker für die Engagierten und ihre Interessen öffnen.
16 Die Gewinnung und Begleitung von Ehrenamtlichen in wertschätzender Weise stellt eine
17 zentrale Herausforderung für unsere Kirche dar.
18

19 Zu einer offenen Kirche, die verschiedenartigen Menschen vielfältige Formen der
20 Partizipation ermöglichen will, gehört auch die Offenheit für Christinnen und Christen
21 anderer Kulturen, Ethnien und Prägungen. Die Kirche Jesu Christi ist von Anfang an
22 multikulturell und multiethnisch gewesen. Zu dieser Offenheit gehört außerdem die
23 Bereitschaft, verschiedenartigen Formen der Glaubens- und Lebensgestaltung Raum zu
24 bieten. Dieser inneren Zugänglichkeit unserer Gemeinden und Einrichtungen muss eine
25 äußere Zugänglichkeit im Sinne von Barrierefreiheit der Gebäude und der
26 Kommunikationswege entsprechen: In der Gesellschaft wird der Anteil von Menschen mit
27 Behinderung in den nächsten Jahren deutlich zunehmen. Bei der Altersgruppe: 65 – 75 Jahren
28 steigt der Anteil der Mobilitätseinschränkungen auf über 50%. Aufgrund der Altersstruktur
29 der Kirchenmitglieder in der Evangelischen Kirche der Pfalz muss darauf angemessen
30 reagiert werden. Andernfalls wird eine große Anzahl von Kirchenmitgliedern vom kirchlichen
31 Leben ausgeschlossen.
32

33 **3.5 Kirche für Andere**

34 Kirche als Kirche für Andere profiliert sich in öffentlichen Stellungnahmen und ihren
35 vielfältigen Aktivitäten der Bewusstseinsbildung, in denen sie Verantwortung für das
36 gemeinsame gute Leben – auch im weltweiten Horizont – wahrnimmt. Gerade im Bereich
37 „Bewahrung der Schöpfung“ stellt sie sich den Herausforderungen, die das Überleben
38 künftiger Generationen ermöglichen.

39 Kirche als Kirche für Andere tritt jedoch nicht nur für Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung
40 der Schöpfung ein, sondern nimmt sich auch der Not der Menschen helfend an.

41 Die Professionalisierung der Diakonie ist eine unumgängliche Entwicklung zur Steigerung
42 ihrer Qualität, schafft jedoch Distanz zwischen Diakonie und Gemeinden. Die Entwicklung
43 einer gemeindenahen Diakonie als Zusammenspiel zwischen diakonischen Trägern und
44 Kirchengemeinden ist eine Herausforderung, um Kirche für Andere zu bleiben.
45

46 **3.6 Missionarische Kirche**

47 Für das missionarische Handeln der Kirche ist und bleibt die Mission des dreieinigen Gottes,
48 seine Zuwendung zur Welt und zu den Menschen, Voraussetzung und Grundlage: Gott, der
49 Vater, sendet den Sohn (Lk 4, 18f u.ö.), der Sohn sendet in der Kraft des Heiligen Geistes
50 seine Jüngerinnen und Jünger (Joh 20, 21f).

1 Die Kirche hat Teil an Gottes eigener Mission. Sie lebt in der Welt, um das Reich Gottes in
2 Wort und Tat zu bezeugen (Mt 28, 16-20).
3 Deshalb gilt es, in der Kirche die Sprach- und Ausdrucksfähigkeit der christlichen Religion zu
4 erlernen und zu pflegen. So werden wir fähig zur Kommunikation des Evangeliums mit
5 Menschen, die in der Kirche ein Zuhause suchen und mit denen, die zu bestimmten Anlässen
6 an kirchlichen Lebensvollzügen teilnehmen.
7 Zugleich gilt es, aufmerksam auf die Ausdrucksformen des Religiösen bei anderen Menschen
8 zu achten, bereit zu sein, sich auf fremde Lebenswelten, Sprachen und Haltungen einzulassen
9 und auch dort mit Gottes Wirken zu rechnen.

13 Teil II

15 4. Vorschläge für die Entwicklung der Organisationsstrukturen der Landeskirche

17 Von den Vorschlägen des Arbeitskreises Zukunft bleiben die folgenden Strukturmerkmale
18 unserer Landeskirche unberührt: Ihr Aufbau ist gekennzeichnet durch die Handlungsebenen:
19 Kirchengemeinde, Kirchenbezirk und Landeskirche. Mit der Befugnis der Kirche,
20 Körperschaften des öffentlichen Rechts zu bilden, gehen einher die besonderen Möglichkeiten
21 der öffentlich-rechtlichen Handlungsformen (z. B. die Befugnis zur Rechtsetzung mit
22 öffentlich-rechtlicher Wirkung im kirchlichen Bereich [Kirchengesetze]; das Parochialrecht,
23 d. h. die Möglichkeit, die Zugehörigkeit eines Kirchenmitglieds durch das Wohnsitzprinzip zu
24 begründen; die Dienstherrnfähigkeit, also die Befugnis, beamtenähnliche öffentlich-rechtliche
25 Dienstverhältnisse zu begründen; das Recht zur Erhebung von Kirchensteuern etc.).
26 Auf jeder der vorbezeichneten Handlungsebenen ist das presbyterial-synodale Leitungsprinzip
27 strukturprägend.
28 Aufgrund der vorliegenden statistischen Modellrechnungen ist davon auszugehen, dass die
29 Mitgliederzahl der Evangelischen Kirche der Pfalz von 580.000 Ende 2010 auf ca. 450.000
30 im Jahr 2030 zurückgehen wird. Bei gleichbleibender relativer Ausstattung mit Gemeinde-
31 pfarrstellen wird sich ihre Zahl von 340 auf 235 verringern.
32 Im Blick auf die absehbaren Entwicklungen werden im Folgenden Vorschläge beschrieben
33 und offene Fragen benannt.

35 4.1 Kirchengemeinde und Pfarramt

37 4.1.1 Es werden Pfarrstellen mit einer Größenordnung geschaffen, die eine sinnvolle
38 Relation zwischen Fixaufwand und Proportionalaufwand darstellen.

40 Kriterien für die Umsetzung sind:

- 41 • Gemeindegliederzahlen
- 42 • Demographische Entwicklung der Gemeinwesen und der Kirchengemeinden
- 43 • Entwicklung des Personalbudgets im Kirchenbezirk
- 44 • Finanzielle Leistungsfähigkeit der beteiligten Gemeinden, insbesondere in Re-
45 lation zu den Gebäuden.

47 **Maßnahme zu 4.1.1:** Umsetzung der Stellenbudgets durch die Kirchenbezirke.

49 4.1.2 Die zeitliche Belastung von Beruflichen (Pfarrerinnen/Pfarrern, Mitarbeiterin-
50 nen/ Mitarbeitern im Verwaltungsamt) durch Gremienarbeit wird vermindert da-

1 durch, dass einer Pfarrerin bzw. einem Pfarrer nicht mehr als ein Presbyterium
2 zugordnet ist.

3 4 **Maßnahme zu 4.1.2:**

5 Das Ziel, einer Gemeindepfarrerin oder einem Gemeindepfarrer nicht mehr als ein
6 Leitungsorgan für den Pfarramtsbereich zuzuordnen, kann auf verschiedenen Wegen
7 erreicht werden:

8 1. Jeder Gemeindepfarrerin oder jedem Gemeindepfarrer wird nur noch eine Kirchen-
9 gemeinde zugeordnet, d. h. erforderlichenfalls sollen sich mehrere, bisher selbständige
10 Kirchengemeinden im Amtsbereich der Gemeindepfarrerin oder des Gemeindepfarrers
11 zusammenschließen;

12 2. nach dem Zusammenschluss bisher selbständiger Kirchengemeinden zu einer Kir-
13 chengemeinde für den Amtsbereich einer Gemeindepfarrerin oder eines Gemeindep-
14 pfarrers nach Nr. 1 wird die Möglichkeit eröffnet, beschließende Ausschüsse des
15 Presbyteriums zu errichten, die für den Bereich einzelner, zuvor selbständiger Kir-
16 chengemeinden in bestimmten Angelegenheiten abschließend entscheiden;

17 3. mehrere Kirchengemeinden, die zum Amtsbereich einer Gemeindepfarrerin oder
18 eines Gemeindepfarrers gehören, werden durch ein einziges Presbyterium geleitet.

19 20 4.1.3 Zusammenarbeit in regionalen Kooperationszonen

21 Ziel: Bis zum Ende 2014 haben sich jedes Pfarramt und jede Kirchengemeinde
22 einer regionalen Kooperationszone angeschlossen und verbindliche Formen der
23 Zusammenarbeit und Zuständigkeiten durch schriftliche Vereinbarungen fi-
24 xiert.

25
26 Auch wenn die Unterschiede zwischen den städtischen und ländlichen Gebieten
27 der Landeskirche zu unterschiedlichen Lösungen führen müssen, können doch
28 gemeinsame Ziele für eine arbeitsteilige Regionalisierung benannt werden:

29
30 In der Parochie werden die menschnahen Grundangebote: Gottesdienst, Seel-
31 sorge und Amtshandlungen vorgehalten.

32 In der Region werden

- 33 • die Qualität der beruflichen Arbeit durch gabenorientierte Schwerpunktsetzung
34 verbessert
- 35 • die Attraktivität kirchengemeindlicher Angebote durch zielgruppenorientierte
36 Angebote gesteigert
- 37 • Synergie-Effekte durch Zusammenarbeit und Arbeitsteilung genutzt.

38
39 **Maßnahme zu 4.1.3:** Kooperation von Pfarrämtern und Kirchengemeinden in festge-
40 legten Regionen von 4-6 Pfarrämtern.

41 In die Gestaltung der Kooperation zwischen Kirchengemeinden und Pfarrämtern sind
42 die regionalen funktionalen Dienste einzubeziehen.

43 44 Problemanzeigen und offene Fragen

45 Eine Herausforderung für die Zeit nach dem Jahr 2020 wird der prognostizierte Man-
46 gel an Pfarrerinnen und Pfarrern sein.

47 Die Erfüllung des Auftrages der Synode, ein Leitbild für den Beruf der Pfarrerin und
48 des Pfarrers zu entwickeln, auch mit dem Ziel, die Attraktivität des Pfarrberufes zu
49 steigern, steht noch aus.

4.2 Kirchenbezirke, Dekanate und Verwaltungsämter

4.2.1 Es werden Kirchenbezirke in Größenordnungen geschaffen, die eine Gestaltung ihrer Aufgaben nach Maßgabe der Kirchenverfassung und anderer kirchlicher Gesetze und Ordnungen ermöglichen.

Dabei werden insbesondere folgende Kriterien berücksichtigt:

- die Gewährleistung der pastoralen Versorgung und Vertretung in Urlaubs-, Krankheits- und Vakanzenzeiten
- die notwendige Ausstattung mit beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Arbeitsfelder Bildung (Gemeindepädagogischer Dienst, Religionspädagogisches Zentrum), Jugendarbeit, Kirchenmusik, Diakonie, Zielgruppenseelsorge u.a.
- Gestaltungsfähige Größenordnung im Rahmen des Baufinanzierungsgesetzes.

Bei der räumlichen Zuordnung werden staatliche und kommunale Grenzen sowie die demografische Entwicklung beachtet.

4.2.2 Es werden Verwaltungseinheiten gebildet, die ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis realisieren und deren Ausstattung an die Finanzkraft der angeschlossenen Körperschaften gekoppelt ist.

Maßnahmen: Verminderung der Zahl der Kirchenbezirke und Verwaltungsämter durch Verhandlungen über Fusionen und Neuordnungen der beteiligten Körperschaften.

Der Arbeitskreis Zukunft nennt folgende Maßgaben: Ein Kirchenbezirk sollte aus 4-6 Regionen zu 4-6 Pfarrstellen bestehen.

Unabhängig davon ist durch verpflichtende Vorgaben die Effektivität der Verwaltungsämter zu steigern, und die Pflichtaufgaben sind zu überprüfen.

Die regionalen Strukturen der Verwaltungsämter orientieren sich an den Handlungsebenen der Landeskirche, insbesondere an den zukünftigen Strukturen der Kirchenbezirke.

Es ist eine klare Zeitgrenze einzuführen, bis zu der Strukturveränderungen durch Verhandlungen der jeweiligen Körperschaften erreicht werden können.

Entscheidungen über Strukturveränderungen sollen unter Zugrundelegung der Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses bis Ende 2014 durch Verhandlungen der jeweiligen Körperschaften erreicht werden. Danach soll die Kirchenregierung von ihrer verfassungsmäßigen Kompetenz Gebrauch machen.

Offene Frage: Eine Beschreibung der Aufgaben der Dekanin und des Dekans steht aus.

4.3 Landeskirche / Landeskirchenrat

Landeskirchenrat und Kirchenregierung leiten und verwalten die Landeskirche zwischen den Synodaltagungen.

Der Landeskirchenrat ist nach geltendem Leitungsverständnis aufsichtsführende Dienstbehörde mit weitreichender Genehmigungskompetenz.

Durch die Veränderungen, die die Landessynode in den vergangenen Jahren verabschiedet hat, v.a. das „Homburger Modell“, die Umsetzung der Stellenbudgets

1 oder die Ausnahmeregelung für die Dienstwohnungspflicht, erhalten die Kirchen-
2 bezirke, aber auch die Gemeinden erweiterte Zuständigkeiten.

3
4 Diese Entwicklung stellt die Anfrage an das bisherige Steuerungs- und
5 Leitungsverständnis in der Evangelischen Kirche der Pfalz: Ist das bisherige Leitungs-
6 und Verwaltungshandeln noch zukunftsfähig, das sich im Landeskirchenrat abbildet –
7 einer historisch gewachsenen Behörde, die sich in Anlehnung an eine oberste Landes-
8 behörde ausgestaltet hat? Sind andere Steuerungsmodelle denkbar? Sind andere
9 Behördenstrukturen umsetzbar?

10
11 Bei der Beantwortung dieser Fragen sollen folgende Kriterien leitend sein:

- 12 • Sind diese Strukturen vor dem Hintergrund zurückgehender Ressourcen ökonomisch
13 effizient?
- 14 • Machen diese die gesamte Landeskirche reaktionsfähig auf sich abzeichnende Ver-
15 änderung der Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns?
- 16 • Unterstützen diese den Wandel der landeskirchlichen Strukturen?
- 17 • Erhöhen sie die Transparenz und Akzeptanz von Leitungshandeln?

18 19 **Maßnahme zu 4. 3:**

20 Eine Untersuchung

- 21 • des Steuerungs- und Leitungsverständnisses
 - 22 • der Leitungsstrukturen und –organisation und
 - 23 • der Wirksamkeit des Leitungs- und Verwaltungshandelns
- 24 in der Evangelischen Kirche der Pfalz, insbesondere im Landeskirchenrat, wird in
25 Zusammenarbeit mit der **Verwaltungshochschule Speyer oder ggfls. durch andere**
26 **Experten** durchgeführt. Unerlässlich ist auch die Hinzuziehung von wissenschaftlich-
27 theologischem Sachverstand, der durch institutionelle Leitungserfahrung gedeckt ist.

28
29 Ziel dieser Untersuchung ist

- 30 • Beschreibung zukunftsfähiger Szenarien und Modelle zur Weiterentwicklung des
31 Leitungsverständnisses und der Leitungsstrukturen
- 32 • Benennung der Konsequenzen der jeweiligen Modelle auf die verschiedenen Hand-
33 lungsebenen der Landeskirche
- 34 • Hinweise, wie der beschlossene Rückbau des Landeskirchenrates gestaltet werden
35 kann.

36 Die Untersuchung soll in 2011 begonnen werden und ihre Ergebnisse in die
37 Beratungen der Landessynode spätestens 2013 einfließen.

38 39 Offene Frage:

40 Eine Stellungnahme zu der zukünftigen Struktur der gesamtkirchlichen Dienste steht
41 aus; hierzu soll die Prioritätendiskussion und die Untersuchung des Leitungs- und
42 Verwaltungshandelns abgewartet werden.

1 **Teil III**

3 **5. Ausrichtung der Handlungsfelder der Landeskirche auf eine finanzierbare Zukunft**

5 **5.1 Handlungsfelder der Landeskirche priorisieren**

6 Die Möglichkeiten der bisherigen „Rasenmäher“- bzw. „Abmagerungs“-methode bei den Sparbe-
7 mähungen der Landeskirche sind ausgeschöpft. Diese Vorgehensweisen waren gekennzeichnet
8 durch eine stetige Mittelkürzung bei gleichzeitigem, grundsätzlichem Erhalt der Breite der Hand-
9 lungsfelder (z.B. 5% Einsparungen in jedem Handlungsfeld ohne zusätzliche inhaltliche Überle-
10 gungen). Ist mit diesem Verfahren ein finanzielles Niveau erreicht, bei dem ein weiteres Ab-
11 schmelzen die sinnvolle Finanzierbarkeit der jeweiligen Handlungsfelder nicht mehr sicherstellt,
12 führt das nicht mehr zu Einsparungen, sondern letztendlich zur Mittelvergeudung. Das wird im-
13 mer dort der Fall sein, wo nach einer weiteren Kürzung die Einrichtung trotz Ausschöpfung aller
14 Möglichkeiten der Refinanzierung nicht mehr arbeitsfähig ist, so dass den zugewiesenen Mitteln
15 kein Beitrag zur Bewältigung kirchlicher Aufgaben mehr gegenübersteht.

16
17 Anstelle der bisher angewendeten Einsparungsmethoden schlägt der Arbeitskreis Zukunft vor, die
18 kirchlichen Handlungsfelder zu priorisieren, um dann aufgrund des Priorisierungsergebnisses
19 inhaltliche wie finanzielle Entscheidungen zu treffen, z.B. Handlungsfelder mit geringer Priorität
20 in Frage zu stellen und die verbleibenden Mittel auf wirksame Einrichtungen zu konzentrieren.

21
22 Allerdings muss im Sinne eines zukunftsgerichteten Handelns nicht nur eine Priorisierung bereits
23 bestehender Handlungsfelder vorgenommen werden, sondern durch Mittelkonzentration oder
24 Mittelverlagerung müssen auch finanzielle Spielräume für neue Handlungsfelder geschaffen
25 werden.

27 **5.2 Priorisierung, orientiert am volksskirchlichen Leitbild und an Mitgliedererwartungen**

28 Die Priorisierung der Handlungsfelder muss sich an Ursprung und Auftrag unserer Kirche, unse-
29 rem Verständnis von Volkskirche und den Erwartungen unserer Mitglieder orientieren.
30 Hierbei ist die Spannung zu beachten, in der sich die Landeskirche befindet: Auf der einen Seite
31 steht die Frage der zukünftigen Ausrichtung der Landeskirche als einer Organisation mit finanzi-
32 ellen Erfordernissen, die vor der Herausforderung schrumpfender Mittelversorgung durch ihre
33 zahlenden Mitglieder steht. Demgegenüber steht die Notwendigkeit für die Landeskirche als
34 Glaubensgemeinschaft, Antworten auf die ebenso aktuelle Herausforderung sinkender Akzeptanz
35 zu finden.

36 Die Entscheidung, welcher Aspekt bei der Priorisierung Vorrang bekommt, ist nicht durch einsei-
37 tig finanziell oder theologisch begründete Vorgaben zu lösen. Vielmehr müssen bei den
38 Priorisierungsüberlegungen beide Blickwinkel als gleichermaßen begründet und wichtig akzep-
39 tiert werden.

40 **Letztendlich liegt die Verantwortung für die Priorisierung bei der Landessynode und damit**
41 **in der Gewissensentscheidung eines jeden Landessynodalen, womit die Souveränität der**
42 **Landessynode und damit die Verfassung der Landeskirche beachtet wird.**

44 **5.3 Handlungsfelder nach „Wichtigkeit“ und „Profilbeitrag“ differenzieren**

45 Der Arbeitskreis Zukunft schlägt vor, alle Handlungsfelder der Landeskirche konsequent mit
46 Blick auf ihre Wichtigkeit und ihren Profilbeitrag, also ihren spezifischen Beitrag zur Erfüllung
47 der Erwartungen an die Arbeit der Pfälzischen Landeskirche, zu priorisieren.

48 Diese Empfehlung bricht mit der bisherigen Vorstellung, dass alle landeskirchlichen Handlungs-
49 felder für das Geschehen innerhalb und außerhalb der Kirche gleichwertig und damit gleicherma-
50 ßen unverzichtbar sind.

51 Es ist offensichtlich, dass es sehr wohl Unterschiede in der kirchlichen und gesellschaftlichen
52 Bedeutung der Handlungsfelder der Landeskirche gibt. In der bevorstehenden Diskussion
53 müssen diese Unterschiede herausgearbeitet werden. Denn in Zukunft wird die Landeskirche ihre

1 Mittel auf diejenigen Handlungsfelder konzentrieren müssen, die gesellschaftlich relevant oder für
2 die Organisation notwendig sind (Wichtigkeit), und sie wird ihre Mittel auf diejenigen
3 Handlungsfelder konzentrieren, deren Wahrnehmung durch die Pfälzische Landeskirche
4 entscheidend zur Erfüllung ihres Auftrags (Profil) beiträgt. Diese Überlegungen müssen nicht nur
5 für die aktuellen Handlungsfelder, sondern genauso für neue Initiativen angestellt werden.
6 Für die Definition und Auslegung der Kriterien „Wichtigkeit“ und „Profilbeitrag“ gilt dabei, wie
7 für die Priorisierung insgesamt, dass sie in die persönliche Entscheidungsverantwortung eines
8 jeden Mitglieds der Landessynode fällt.

9 10 **5.4 Das Instrument „Portfolioanalyse“**

11 Um das Gesamtbild der landeskirchlichen Handlungsfelder zu erfassen und ein Festfahren in
12 willkürlich aufgeworfene Einzelthemen und das Springen von einem Problem zum Anderen zu
13 vermeiden, schlägt der Arbeitskreis Zukunft deshalb vor, die Prioritätendiskussion über alle
14 Handlungsfelder der Landeskirche auf Basis einer **Portfolioanalyse** zu führen. Handlungsfelder
15 der Kirchenbezirke und Kirchengemeinden sind nicht Gegenstand der Portfolioanalyse.

16
17 Diese liefert in einem anonymen Prozess nicht nur ein Einschätzungs- und Meinungsbild über
18 „Wichtigkeit“ oder „Profilbeitrag“ aller kirchlichen Handlungsfelder. Durch die Einordnung der
19 Priorisierungsergebnisse in Gruppen auf Basis der Kombination der beiden Faktoren
20 „Wichtigkeit“ und „Profilbeitrag“ (zweidimensionale Betrachtung) ergibt sich ein deutlicher
21 Hinweis darauf, welche Handlungsfelder für unsere Landeskirche „wichtig“ und „profilbildend“
22 sind. Zukünftige Handlungsstrategien können so leichter den tatsächlich für die Zukunft unserer
23 Landeskirche entscheidenden Handlungsfeldern zugeordnet werden. Die Portfolioanalyse hilft so
24 den Landessynodalen auf Basis einer breiten Meinungsbildung von einer reinen Meinungs- in eine
25 Handlungsdiskussion zu wechseln.

26 (Eine detaillierte Beschreibung der Portfolioanalyse und des erforderlichen Vorgehens findet
27 sich unter Punkt 5.6).

28
29 Die Portfolioanalyse ist allerdings kein Entscheidungsautomatismus. Sie ist nur ein Werkzeug im
30 Diskussionsprozess, den sie weder vorwegnehmen noch ersetzen kann und soll. Sie strukturiert
31 und katalysiert, sie bringt die Gesamtheit der Aspekte zur Geltung, macht auch „unpopuläre“
32 Einschätzungen sichtbar und relativiert diese zugleich im Gesamtbild aller geäußerten
33 Einschätzungen. Mit der Möglichkeit, auch neue Handlungsfelder jetzt oder später mit
34 einzubeziehen, kann sie auch zukunftsgerichtete Investitionen im Gesamtbild würdigen.

35
36 Die Portfolioanalyse ist somit ein geeigneter Startpunkt für einen Diskussions- und
37 Entscheidungsprozess über die zukunftsgerichteten Handlungsfelder unserer Landeskirche.

38 39 **5.5 Handlungsstrategien aufzeigen**

40 Durch die Einordnung der Handlungsfelder in Gruppen als Ergebnis der Portfolioanalyse lassen
41 sich Kriterien für die Ableitung von Handlungsstrategien festlegen.

42 Jedes Handlungsfeld wird durch die Portfolioanalyse einer von 4 Gruppen zu geordnet, die durch
43 die Kombination von Wichtigkeit und Profilbeitrag beschrieben sind.

44 Gruppe 1: Wichtigkeit (W) hoch, Profilbeitrag (P) hoch

45 Gruppe 2: Wichtigkeit (W) hoch, Profilbeitrag (P) gering

46 Gruppe 3: Wichtigkeit (W) gering, Profilbeitrag (P) hoch

47 Gruppe 4: Wichtigkeit (W) gering, Profilbeitrag (P) gering

48
49 Die Definition von Handlungsstrategien ermöglicht es, den Prozess der Zukunftsgestaltung
50 effizient zu gestalten. Wo auf wohlüberlegte und im Konsens definierte Verfahren
51 zurückgegriffen werden kann, könnten sich zeitraubende Diskussionen erübrigen und unmittelbar
52 in die Umsetzung eingestiegen werden. Außerdem könnten sach- und zielorientierte
53 Lösungswege zum Umgang mit den – auch unangenehmen – Notwendigkeiten der Realität

1 leichter entwickelt werden. Damit gewährleisten definierte Handlungsstrategien nicht nur
2 Unvoreingenommenheit, sondern auch ein höheres Maß an Gerechtigkeit gegenüber den
3 betroffenen Handlungsfeldern.

4
5 Folgende Handlungsstrategien zeichnen sich in Abhängigkeit von Wichtigkeit (W) und Profilbei-
6 trag (P) ab (die Kriterien müssen vor Beginn der Portfolioanalyse festgelegt werden):

- 7
- 8 • **W hoch, P hoch:**
 - 9 ○ Zentrales kirchliches Handlungsfeld
 - 10 ○ Fokus auf Erhalt und kirchliche Effizienz (Beispiel: Gottesdienste)
- 11
- 12 • **W hoch, P gering:**
 - 13 ○ Notwendiges Handlungsfeld
 - 14 ○ Auslagerung, Kostenreduktion o.ä. initiieren (kirchliche Finanzverwaltung)
- 15
- 16 • **W gering, P hoch:**
 - 17 ○ Profilbeitrag mit hoher Sichtbarkeit,
 - 18 ○ kostenoptimiert fortführen (Beispiel: Gedächtniskirche Speyer)
- 19
- 20 • **W gering, P gering:**
 - 21 ○ Nebenaktivität,
 - 22 ○ auslaufen lassen (Beispiel: Kirchenschiff Wichern)

23
24 Natürlich müssen auch in Handlungsfeldern mit hoher Wichtigkeit und großem Profilbeitrag
25 alle Möglichkeiten der Mitteleinsparung ausgelotet werden.

26 27 **5.6 Methodenbeschreibung der Portfolioanalyse**

28 Alle Handlungsfelder (Einrichtungen, Aktivitäten etc.) der Landeskirche, die Ressourcen
29 binden (Geld, Personal, Bauunterhalt etc.) werden in einem Fragebogen aufgelistet.
30 Ausgangspunkt für den Fragebogen können Handlungsfelder aus dem Haushaltsplan sein,
31 was den Vorteil hat, dass der aktuelle Mittelbedarf eines Handlungsfeldes bekannt ist (z.B.
32 Gottesdienst, theologische Ausbildung, Kirchenmusik, Bibliothek, Diakonie etc.).

33
34 Für jedes einzelne Handlungsfeld nimmt jede der befragten Personen auf einer 5-stufigen
35 Skala für beide Kriterien eine Beurteilung vor:

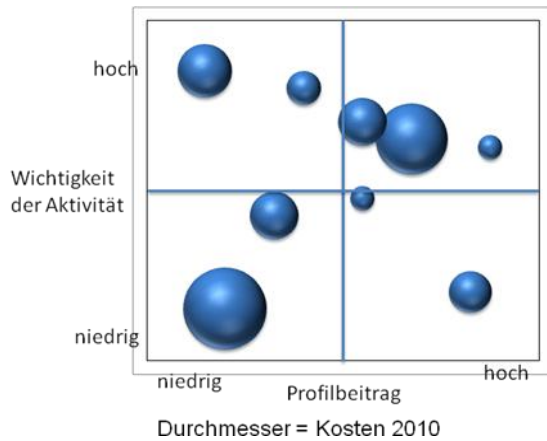
- 36
- 37 • **Wichtigkeit:** Wie wichtig ist es, dass dieses Handlungsfeld (Einrichtung, Aktivität etc.)
38 überhaupt besteht (W1= wenig wichtig.....W5=sehr wichtig)
- 39 • **Profilbeitrag:** Wie stark trägt dieser Punkt zum Profil und zur Identität der Evangelischen
40 Kirche der Pfalz bei (P1=wenig profilbildend.....P5=sehr stark profilbildend)

41
42 Das Vorgehen ist grundsätzlich offen für die Aufnahme neuer Handlungsfelder bzw.
43 Einrichtungen, die gegenwärtig noch nicht im Rahmen der Landeskirche stattfinden bzw.
44 existieren.

45
46 Die Ergebnisse der Befragung werden in einer zweidimensionalen Portfoliodarstellung
47 zusammengefasst (s. Abb. 1). Jedes Handlungsfeld findet so in Abhängigkeit vom Wert seiner
48 Wichtigkeit und der Höhe seines Profilbeitrags seinen Platz im Koordinatensystem von
49 Wichtigkeit und Profilbeitrag.

50 Durch die Größe der Kugel, die jeweils ein Handlungsfeld darstellt, wird der Mittelbedarf
51 dieses Handlungsfeldes abgebildet werden.

1



2
3

4 Abb. 1: Portfoliodarstellung

5

6 Das Portfolio enthält 4 Quadranten, deren Größe durch die Lage der teilenden Grenzen grund-
7 sätzlich frei wählbar ist.

8

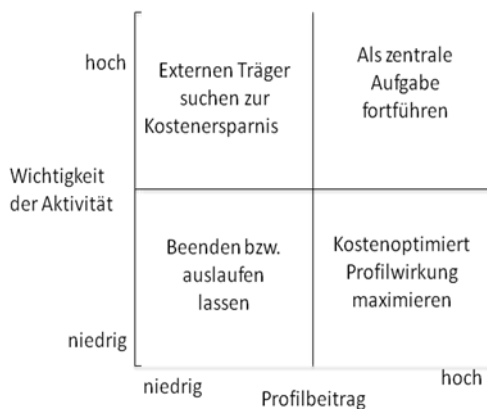
9 Ihre Festlegung ist in der Regel durch die finanziellen Ressourcen, die zur Verfügung stehen,
10 bedingt. Durch entsprechende Einteilung kann die Größe der Quadranten so gelegt werden,
11 dass die zur Verfügung stehenden Finanzmittel für die dann im Quadranten rechts oben (hohe
12 Wichtigkeit und großer Profilbeitrag) angesiedelten Handlungsfelder ausreichen.

13

14 Den 4 Quadranten sind die unter 5.5 definierten Handlungsstrategien zugeordnet (Abb. 2).

15

16



17
18

19 Abb. 2: Handlungsstrategien

20

21

22 Als Plattform für die Befragung wird ein Internet-basiertes Programm genutzt, das nicht nur
23 die Anonymität sichert und Manipulationen durch Mehrfachvoten verhindert, sondern auch
24 die metrische Auswertung unterstützt. Bei einer gemeinsamen Eingabe (individuell und ano-
25 nym) der Landessynodalen (z.B. bei einer außerordentlichen Tagung) kann das Ergebnis so-
26 fort nach Abschluss der Eingabe angezeigt und diskutiert werden.

27

28

29

30

1 **5.7 Den Weg erproben**

2 Für das weitere Vorgehen in der Landessynode zur Priorisierung der Handlungsfelder sind
3 folgende Schritte erforderlich:

- 4 • Diskussion des vorliegenden Vorschlags in der Landessynode und Beschluss über die
- 5 Durchführung der Portfolioanalyse
- 6 • Festlegung der Methodendetails
- 7 • Erstellung eines Fragebogens, Handlungsfelder werden definiert und beschrieben
- 8 • Beratung und Beschluss der Handlungsfelder durch Landessynode
- 9 • Schriftliche Vorstellung aller Handlungsfelder vor den Landessynodalen
- 10 • Vorstellung und Diskussion der theologischen Positionen
- 11 • Vorstellung und Diskussion der Mitgliedererwartungen
- 12 • Individuelle, webgestützte und anonyme Befragung der Landessynodalen zu Wichtigkeit
- 13 und Profilbeitrag der Handlungsfelder
- 14 • Auswertung und Darstellung der Ergebnisse der Portfolioanalyse
- 15 • Synodale Diskussion des resultierenden Portfoliobildes
- 16 • Diskussion und Entscheidung der zu treffenden Maßnahmen auf Basis der
- 17 Portfolioanalyse und der zugeordneten Handlungsstrategien.

18

19

20 **Es gehört „zum innersten Wesen des Protestantismus immerfort auf der Bahn**
21 **wohlgeprüfter Wahrheit ... mutig voranzuschreiten“ (Unionsurkunde, 1818).**

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

Stand: 26. Mai 2011