

## V o r l a g e

### „Perspektive 2025“

### Konzeption des Prozesses zur Entwicklung von Prioritäten und Posterioritäten in der EKHN

#### A. Beschlussvorschlag:

Die Kirchensynode nimmt die Konzeption „Perspektive 2025“ zur Entwicklung von Prioritäten und Posterioritäten in der EKHN zustimmend zur Kenntnis. Kirchensynodalvorstand, Ältestenrat, Kirchenleitung und Leitendes Geistliches Amt werden gebeten, ihre Vertreterinnen und Vertreter für die Steuerungsgruppe bis Mitte Mai 2006 zu benennen.

#### B. Begründung

Die Kirchensynode hat in ihrer Tagung am 28.12.2005 die Kirchenleitung beauftragt, „bis zur Frühjahrssynode 2006 ein mit den anderen Leitungsgremien abgestimmtes Konzept zur Erstellung einer nachhaltigen mittel- und langfristigen Prioritäten- und Posterioritätenliste bis zur Frühjahrssynode 2007 vorzulegen. Gleichzeitig soll unter Einbeziehung des Ältestenrates die diesbezügliche Arbeit so schnell wie möglich aufgenommen werden.“

#### C. Lösungsvorschlag

Zur Erfüllung des Synodenauftrags hat die Kirchenleitung Rahmenbedingungen für den Prozess definiert (Anlage 2), eine Konzeption erarbeitet (Anlage 1) und die Möglichkeit zur Finanzierung des Prozesses aus vorhandenen Mitteln sichergestellt. Die vorliegende Konzeption wurde in einer Klausur der Kirchenleitung und des Leitenden Geistlichen Amtes zusammen mit dem Kirchensynodalvorstand und dem Ältestenrat der Synode vorgestellt, erörtert und weiterentwickelt. Die Teilnehmenden haben sich mit großer Mehrheit für die Durchführung des Prozesses auf der Grundlage dieser Konzeption ausgesprochen.

#### D. Finanzielle Auswirkungen

Da die Detailplanung der durchzuführenden Veranstaltungen noch nicht abgeschlossen ist, lassen sich die Kosten nur ungefähr benennen. Die Kirchenleitung hat dem Prozess in ihrer Sitzung am 02.03.2006 daher einen Finanzrahmen von € 150.000 bis maximal € 200.000 zur Verfügung gestellt. Diese Mittel setzen sich wie folgt zusammen: T€ 100 aus nicht verbrauchten Mitteln der Investitionsrücklage für Regionalverwaltungen, T€ 50 aus Allgemeinen Verstärkungsmitteln der Gesamtkirche und weiteren T€ 50 aus vorhandenen Haushaltsmitteln der Kirchenverwaltung.

#### E. Beteiligung

Kirchensynodalvorstand, Ältestenrat, Kirchenleitung und Leitendes Geistliches Amt

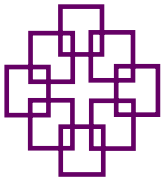
#### F. Anlagen

Anlage 1: Konzeptionspapier „Perspektive 2025“

Anlage 2: Vermerk zur langfristigen Finanzplanung (Rahmenbedingungen)

**Federführende Referentin:** Oberkirchenrätin Kopsch  
in Verbindung mit Oberkirchenrat Heine und Oberkirchenrat Striegler





EVANGELISCHE KIRCHE  
IN HESSEN UND NASSAU

# Perspektive PERSPEKTIVE 2025

Prozess zur Entwicklung von Prioritäten und  
Posterrioritäten in der EKHN

Pläne kommen zum Ziel, wenn man sich recht berät (Sprüche, Kapitel 20, Vers 18)

## Vorbemerkung

Anlässlich einer Klausur der kirchenleitenden Gremien am 16.03.2006 haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Kirchensynodalvorstand, Ältestenrat, Kirchenleitung und Leitendem Geistlichen Amt mit großer Mehrheit für die Durchführung eines Prozesses zur Entwicklung von Prioritäten und Posterioritäten auf der Grundlage des vorliegenden Konzeptes ausgesprochen. Dieses Konzept wurde im Auftrag der Kirchenleitung erstellt von Frau OKRin Kopsch, Frau Pfarrerin Druschke-Borschel, Herrn Pfarrer Dr. Häbel, Herrn Bauz (Zentrum Organisationsentwicklung und Supervision), Herrn OKR Heine und Herrn Keller (Kirchenverwaltung, Stabsbereich Organisationsentwicklung und Steuerungsunterstützung) und beruht auf einem Entwurf von Leo Baumfeld und Harald Payer (ÖAR Regionalberatung, Wien).

## Die Herausforderung

„Damit die Kirche dieselbe bleiben kann, muss sie sich wandeln!“

Dieses Konzept geht davon aus, dass

- die EKHN als Institution zugleich am Ende und am Anfang einer Entwicklung steht
- die gegenwärtig noch sehr gute Gesamtlage unserer Kirche viele Chancen für ein Gelingen dieser Entwicklung birgt und
- ein Prozess zur Findung von Prioritäten und Posterioritäten methodisch neue Wege gehen muss, wenn er erfolgreich sein will.

Die Jahrzehnte bis Mitte der Neunziger Jahre waren auch in der EKHN von einem stetigen Wachstum geprägt. Auf gesellschaftliche Entwicklungen wurde mit einer Ausdifferenzierung und Ausweitung des eigenen Angebots geantwortet. Seit etwa zehn Jahren macht sich jedoch eine nachlassende Finanzkraft als erstes Anzeichen **langfristig wirkender Änderungen in den Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns** bemerkbar (siehe den nächsten Abschnitt „Die Rahmenbedingungen“). Die Anstrengungen, sich dem kleineren Finanzrahmen durch Einsparungen anzupassen werden zunehmend als Verlust jeglicher Handlungsspielräume empfunden. Es entsteht der Eindruck, „das zwar alles, aber nichts mehr richtig möglich ist“. Insofern zeigt das Bedürfnis nach einer Prioritätendiskussion, dass eine **Fort-schreibung des, aus heutiger Sicht Notwendigen in die Zukunft nicht mehr erfolgversprechend** ist.

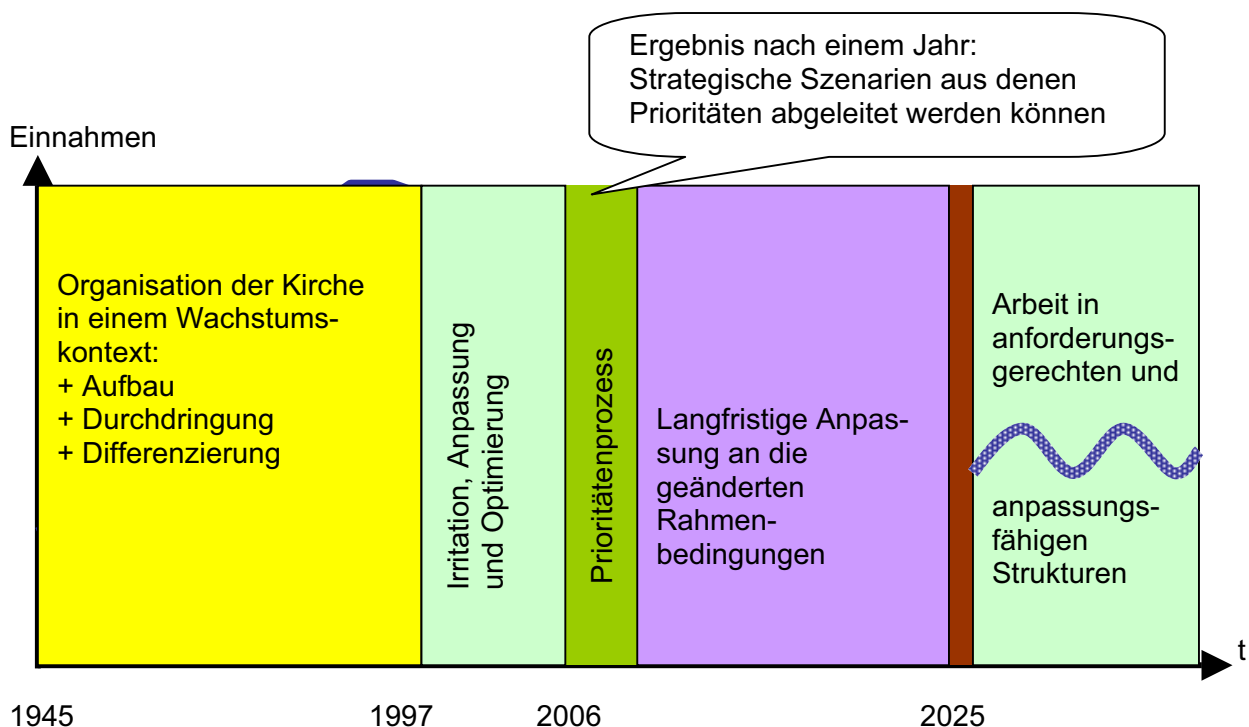
Diese Einschätzungen lassen es daher sehr plausibel erscheinen, dass die EKHN sich selbst „vorausdenkt“, damit Kirche als Organisation durch neue Formen ihrer Gestaltung auch unter veränderten Bedingungen ihrem Auftrag der Verkündigung des Evangeliums weiterhin gerecht werden kann.

Dieses Konzept schlägt deshalb ein Vorgehen vor, in dessen Mittelpunkt **Zukunftsszenarien** stehen, die sozusagen in Umkehrung der bisherigen Situation **Rückschlüsse auf das heutige Handeln** ermöglichen. Lässt sich aus diesem Prozess eine gemeinsame Vorstellung der Zukunft gewinnen, ergeben sich folgerichtig auch die **Prioritäten und Posterioritäten**, die notwendig sind, um sich in einem längeren Anpassungsprozess auf die vorweggenommenen Anforderungen einzustellen. Das sich Zukunft im Detail nicht vorhersagen lässt, ist dabei

kein Hinderungsgrund. Vielmehr kommt es darauf an, mit einem plausiblen und akzeptierten Szenario allen Entscheidungsträgern eine verbindliche Orientierung für die nächsten Jahre zur Verfügung zu stellen.

Der Prioritätenprozess soll somit einerseits Gelegenheit geben, sich der Bedeutung von veränderten Rahmenbedingungen bewusst zu werden, andererseits vor allem aber neue Konzepte von Kirche zu ermöglichen, die eben diesen veränderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen.

Die Herausforderung des Prioritätenprozesses ist nur zu bestehen, wenn das Ergebnis auf Grundlage einer breiten Diskussion in der EKHN entsteht. Das vorgelegte Konzept weicht deshalb **bewusst** von einer Meinungsbildung im Rahmen bisher geübter Verfahren ab und organisiert zahlreiche Beteiligungsmöglichkeiten. **Diskurs und Kommunikation brauchen Zeit und gute Vorbereitung.** Der knappe vorgegebene Zeitrahmen stellt für das Verfahren daher eine zusätzliche Herausforderung dar, der nur begegnet werden kann mit hohem professionellen Einsatz und der Bereitschaft aller Beteiligten, diesem Prozess selbst Priorität einzuräumen!



## Die Rahmenbedingungen

Im Jahr 2025 wird die EKHN gegenüber dem Jahr 2006 voraussichtlich etwa € 63 Mio. weniger als Kirchensteuereinnahmen zur Verfügung haben. Dies entspricht einer jährlichen Reduktion von jeweils € 3,5 Mio. (≈ ca. 1% Rückgang jährlich). Die allgemeinen Grundsätze einer geordneten Haushaltspolitik erfordern eine langfristige Absicherung der Kirche. Dazu gehört auch, dass die EKHN langfristig Rücklagen zur Verfügung hat und diese nicht mangels Einnahmen aufzehrend zur Abdeckung von laufenden Mindereinnahmen herangezogen werden.

Wenn man den Zeitraum bis 2025 ins Auge fasst, dann bedeutet dies im Vergleich zu 2006 immerhin **etwa 20% weniger an Kirchensteuereinnahmen**. Kurzfristig **verstärkende Einflussfaktoren**, die sich aus der wirtschaftlichen Entwicklung oder der Steuergesetzgebung ergeben können, sind hierbei **unberücksichtigt**.

Soll der Prozess der EKHN **neue Handlungsspielräume eröffnen**, ist dies letztlich nur über größere Freiräume innerhalb des gegebenen Finanzrahmens möglich. Um solche „freien Spitzen“ überhaupt erreichen zu können, ist es methodisch sinnvoll, für die zukünftigen Planungen von einem noch höheren Ausgabenreduktionsvolumen auszugehen, als die Reduktion der Kirchensteuereinnahmen verlangt. Eine langfristige Ausgabenreduktion in diesen Dimensionen bedeutet aber, dass die Ressourcengestaltung eines grundlegenden Wandels bedarf. Die **in den letzten Jahren geübte Praxis** der Einsparung durch Optimierung, der Kürzungen nach dem „Rasenmäher-Prinzip“, der Ausdünnung vor allem in den Bereichen der Sachkosten und Zuweisungen **stößt nun an ihre Grenzen**. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass auch über das Jahr 2025 hinaus, die maßgeblichen Einflussfaktoren weiter wirken und sich teilweise noch verstärken.

Die EKHN muss sich zu ihrer Ressourcensicherung deshalb mit drei **zentralen Entwicklungen** auseinandersetzen:

- der wirtschaftlichen und demographischen Entwicklung und der damit zusammenhängenden Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen
- der Mitgliederentwicklung, die in ihrer Dynamik unmittelbar mit den beiden erstgenannten zusammenhängt, aber natürlich auch davon, wie weit es den Menschen im Kirchengebiet wichtig ist, Mitglied dieser Kirche zu sein und zu bleiben und vor allem auch zu werden
- dem gesellschaftlichen Wandel und damit einhergehenden Veränderungen bei Bindung und Zugängen zur Kirche.

Die **wirtschaftliche Entwicklung** ist in den letzten Jahren durch geringe Wachstumsraten gekennzeichnet gewesen. Auch wenn vorübergehend höhere Wachstumsraten erzielt werden können, muss für die längerfristige Planung hier eher eine pragmatisch-vorsichtige Prognose zugrunde gelegt werden. Die globalisierten Bedingungen der Volkswirtschaften lassen eine Rückkehr oder Wiederholung früherer Wachstumsphasen, jedenfalls in dieser Höhe, unwahrscheinlich erscheinen. Die **demografische Entwicklung** ist dem hingegen gut vorhersehbar und führt für die EKHN zu einem rechnerischen Mitgliederrückgang um etwa 300.000 auf 1,5 Mio. Mitglieder bis zum Jahr 2025. Die wirtschaftliche und die demografische Entwicklung können von der Kirche **nicht** beeinflusst werden.

Ob trotz der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den Auswirkungen der Demografie **neue Mitglieder** erreicht und **aktuelle Mitglieder** gebunden werden können, **kann** von der Kirche beeinflusst werden. Wobei gleichzeitig unterstellt werden darf, dass der demographisch verursachte Mitgliederschwund, nicht im gleichen Maße durch Gewinnung von Kirchenmitgliedern ausgeglichen werden kann.

Eine große Bedeutung kommt dabei den inhaltlichen und konzeptionellen Antworten zu, die die EKHN findet auf die Veränderungen bei der **Mitgliederbindung** und bei der **Ermöglichung wirksamer Zugänge zur Kirche** – auch und vor allem in eher distanzierten Gesellschaftsbereichen.

**Gleichwohl gibt es keinen Grund für Depression!** Alle großen gesellschaftlichen Organisationen stehen vor der Herausforderung sich ändernder Rahmenbedingungen. Die EKHN hat mit den ihr zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen, mit den Menschen die sich für ihre Kirche engagieren und mit ihrer Botschaft gute Voraussetzungen, um sich dem Wandel aktiv zu stellen. Notwendig ist allerdings, dass unsere Kirche zu einem Grundkonsens findet, der es erlaubt, zeitnahe Entscheidungen zu treffen, die die Energien unserer Kirche in eine gemeinsam getragene Richtung lenken. Das vorliegende Konzept soll helfen, Kirche „voraus zu denken“, um Krisen zu vermeiden und neue inhaltliche Impulse zu geben: „Kick statt Knick!“.

## Die Ziele

Der vorgeschlagene Prozess hat zum Ziel, der Kirchenleitung und der Synode Vorstellungen der Zukunft zur Verfügung zu stellen, die unter breiter Beteiligung diskutiert und entwickelt wurden. Diese Szenarien sollen Kirchenleitung und Synode die Orientierung bieten, die zur Festlegung von Prioritäten und Posterioritäten im Hinblick auf die sich verändernden gesellschaftlichen, demographischen und ökonomischen Bedingungen notwendig ist.

### **Aus dieser allgemeinen Zielsetzung lassen sich folgende Ergebnisziele ableiten:**

Aus dem Prioritätenprozess soll die Kirchenleitung bis März 2007 eine Synodalvorlage vorlegen können, die

- sich an den skizzierten langfristigen Rahmenbedingungen für das Jahr 2025 orientiert,
- zwei oder drei verschiedene Entwicklungsszenarien enthält, die in sich jeweils ein stimmiges Bild unserer Kirche unter veränderten Rahmenbedingungen zeichnen - sich in der Priorisierung jedoch unterscheiden,
- die notwendigen Veränderungsschritte dorthin skizziert – und
- ein Votum darüber enthält, welches Entwicklungsszenario die Kirchenleitung der Synode zur Annahme vorschlägt.

Die Synodalvorlage soll damit auf folgende Fragen konkrete Antworten geben:

- Strategische Schwerpunktsetzungen
- Künftige Kompetenzen, die aufrecht erhalten oder ausgebaut werden sollen
- Prioritäten und Posterioritäten der Aufgaben der Kirche
- Leistungen, die den priorisierten Aufgaben entsprechen
- Folgeabschätzungen, einschließlich Einschätzung der Auswirkungen auf Ressourcen, Personaleinsatz und Finanzierungskonzeptionen.

Die Synodalvorlage soll eine qualifizierte inhaltliche Diskussion und Entscheidungsfindung in der Synode ermöglichen - sowohl für langfristig-strategische als auch für kurzfristig hausaltswirksame Entscheidungen.

## Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Prioritätenprozesses

**Der Prioritätenprozess braucht Priorität.** Der Prioritätenprozess erfordert ein erhebliches Maß an Engagement über die Regelarbeit der Beteiligten hinaus und bindet in dieser Zeit Ressourcen. Insbesondere die Mitglieder der Leitungsklausur sind als Personen gefordert, einen engen Kontakt mit dem Prozess zu halten und sich häufig bei den einzelnen Aktivitäten zu beteiligen. Sie vermitteln dadurch die Ernsthaftigkeit und Bedeutung des Vorhabens.

**Der Prioritätenprozess muss sichtbar gewollt sein.** Der Prozess und seine Ergebnisse sind zu jeder Zeit der Gefahr einer Entwertung durch öffentliche und nicht-öffentliche Distanzierungsversuche ausgesetzt. Dies fällt jedoch umso schwerer, je deutlicher sichtbar wird, dass sich die Leitungsgremien der EKHN das gesamte Vorhaben über die Auftraggeber-schaft hinaus zu eigen machen. Es ist deshalb unabdingbar, dass Leitungsgremien und vor allem zentrale Leitungspersonlichkeiten eine klare und eindeutige Willensäußerung zur Durchführung des Prioritätenprozess und zu den gewünschten Ergebnissen abgeben.

**Der Prioritätenprozess bedarf Offenheit gegenüber unterschiedlichsten Meinungen und Positionen.** Offenheit beeinflusst entscheidend die Ergebnisse des Prioritätenprozesses. In demokratisch verfassten Organisationen wie der EKHN ist die Entscheidungsfindung häufig von Taktik geprägt um die Berücksichtigung eigener Interessen abzusichern. Interessenspolitik ist integraler Bestandteil demokratisch verfasster Organisationen und insofern auch vollkommen legitim. Sie kann die angestrebte Entwicklung von Prioritäten und Posterioritäten aber dann beeinträchtigen, wenn Meinungen aus taktischen Erwägungen nicht formuliert oder Positionen nicht zugelassen werden. Dem Prioritätenprozess muss es daher gelingen einen vertrauensfördernden Rahmen zu schaffen, der die Berücksichtigung und das Ernstnehmen aller Interessen ermöglicht und vor allem **ausreichend Zeit zum Diskurs** gibt. Der Prioritätenprozess lebt somit von einer Gesprächsatmosphäre, die unterschiedliche Sichtweisen in ihrer Vielfalt als Quelle neuer konzeptioneller Vorstellungen zulässt.













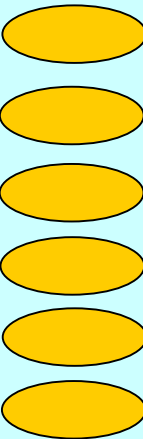








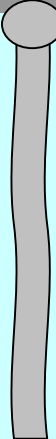












**Der Prioritätenprozess bedeutet Wertschätzung.** Ein Prioritätenprozess kann kränkend wirken, wenn er auch das, was bisher hohe Wichtigkeit besitzt zur Disposition stellt. Damit der Prozess nicht zuerst als Kränkung wahrgenommen wird, bedarf es eines großen Finger-spitzengefühls und einer grundlegend wertschätzenden Haltung gegenüber den vergangenen und gegenwärtigen Leistungen.

**Der Prioritätenprozess braucht Anregung.** Die EKHN kann sich in der Diskussion um ihre Zukunft nicht selbst genug sein, sondern muss sich mit Informationen und Beobachtungen „von außen“ konfrontieren.

**Der Prioritätenprozess benötigt Wissen.** Die Kirche als Organisation kennt zur Bearbeitung ihrer Aufgaben eine Fülle von Verfahren. Viele Prozesse haben bereits stattgefunden (Person und Institution, Auftrag und Gestalt, Leitbilder der Kirche, Prüfaufträge, Prozess zur Ressourcenkonzentration, u.a.). Zu all diesen Verfahren gibt es Ergebnisse und Wissensträger im Sinne von Expertinnen und Experten. Es ist daher ein Erfolgsfaktor, wie gut und intensiv Ergebnisse früherer Prozesse und Wissensträger einbezogen werden.



## Die Durchführung

Phasen	Phase 1 ab Mai 2006	Phase 2 ab September 2006	Phase 3 Januar/Februar 2007	Synode Frühjahr 2007
Akteure	„Erfahrungsaustausch“ über die Zukunft	„Zukunft entsteht“	„Unsere Kirche in der Zukunft“	
Kirchenleitung				
Steuerungsgruppe				
Leitungsklausur/ Strategiekonferenz	 16.03.2006	 02.09.2006	 19./20.01.2007	
Diskurs- Veranstaltungen in den Propsteien				
Strategische Szenarien-Gruppen				
Arbeitsgruppe Syn- odalvorlage				
Beobachtergruppe				
Projektgruppe				
Intranet für Betei- ligte				
Interne Kommuni- kation				

## Phase 1: Diskurs („Erfahrungsaustausch“ über die Zukunft)

In dieser Phase soll Raum sein, Möglichkeiten der Neugestaltung von Kirche zu artikulieren und zu visualisieren. Dabei geht es hier noch nicht um die Verdichtung, vielmehr sollen durch die **Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen** erst verschiedene Denkmöglichkeiten sichtbar gemacht und gewürdigt werden. Durch Veranstaltungen sollen Interessierte eingeladen werden, an den relevanten Fragestellungen, die zu den künftigen Herausforderungen der Kirche gehören, zu arbeiten.

Aus den Diskussionen dieser Veranstaltungen werden von einer „Beobachter-Gruppe“, bestehend aus methodisch qualifizierten Personen, **Annahmen und Arbeitshypothesen zu erkennbaren „Grundmustern“** zusammengefügt, die dann für die zweite Phase als Ausgangsmaterial für die Szenarienentwicklung zur Verfügung stehen (z.B. Arbeitshypothese: „Der Gottesdienst in seiner bisherigen Form wird als zentrale Handlung der Verkündigung und der Erfahrung von Gemeinschaft an Bedeutung verlieren, mit allen Konsequenzen für die dafür eingesetzten Ressourcen“).

In dieser Phase ist es wichtig, die Diskurse und Beobachtungen gewissenhaft zu dokumentieren, damit die einzelnen Diskussionen nicht bloß ein Erlebnis der jeweils Teilnehmenden sind, sondern die Ergebnisse in den weiteren Prozess einfließen können. Alle Veranstaltungen werden deshalb von speziell vorbereiteten „**Beobachtern**“ begleitet.

Die Veranstaltungen in dieser Phase sollen in den Propsteien stattfinden (jeweils eine pro Propstei). Konzeptionell sind **fünf Elemente** vorgesehen: eine Diskussionseröffnung durch ein Expertenpodium, ein strukturiertes Diskussionsangebot an alle Anwesenden, ein offenes Diskussionsangebot im Sinne einer „Open-Space“-Veranstaltung, eine kurze Ergebnisdarstellung und ein geselliger Ausklang.

Als thematische Ausrichtung der Veranstaltungen wurde in den vorbereitenden Gesprächen eine **Expertenbeteiligung** aus folgenden Bereichen vorgeschlagen:

- Politik
- Wirtschaft
- Medien
- Kultur und Bildung
- Gesundheit und Soziales
- Sozialwissenschaften, Lebensstil- und Milieuforschung

### Die Ergebnisse dieser Phase sind:

- Die Ermittlung möglicher Grundmuster der Kirche von Morgen. Mit Grundmustern sind Aufgaben- und Leistungsbündel gemeint, die unterscheidbaren Schwerpunkten (Prioritäten) entsprechen.
- Erste Benennung zu erwartender bzw. erforderlicher Veränderungskonsequenzen.

## Phase 2: Strategische Szenarien erarbeiten („Zukunft entsteht“)

Für die 2. Phase werden drei Strategische-Szenarien-Gruppen gebildet. Jede der Gruppen soll insgesamt nicht mehr als 10 Personen umfassen, eine/n Moderator/in und ein/e Dokumentator/in (Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision). Eine Person übernimmt jeweils die Leitung einer Gruppe. Die Strategische-Szenarien-Gruppen arbeiten nur in der 2. Phase. Sie werden von internen und externen Beratern unterstützt.

Die Strategische-Szenarien-Gruppen sollen Antworten zu den relevanten Fragen bieten, der sich die EKHN zukünftig stellen muss und will. Jede Gruppe erarbeitet getrennt dazu ein **Zukunftsszenario** und wie es dieses zu erreichen gilt. Dazu haben die Teilnehmer/innen die Ergebnisse der ersten Phase zur Verfügung. Die Beobachter-Gruppe gibt den Szenarien-Gruppen Feedback und Informationen zu den Diskussionen der ersten Phase.

Die Szenarien-Gruppen geben sich eine **eigene Arbeitsstruktur** in deren Rahmen Veranstaltungen unterschiedlicher Ausrichtungen durchgeführt werden können.

Bei der **Auswahl der Teilnehmer/innen** der Strategische-Szenarien-Gruppen sollten folgende Anforderungen berücksichtigt werden:

- Mehrjährige Erfahrung in der Kirche oder einer anderen größeren Organisation mit hoher Affinität zur Kirche
- Aber keine ausgewiesene Meinungsführerschaft zu bestimmten Vorstellungen wie sich Kirche entwickeln sollte. Insgesamt ist bei der Zusammenstellung der Gruppen auf deren Arbeitsfähigkeit besonderen Wert zu legen. Die Zusammenarbeit sollte nicht durch politisch-taktische Kommunikation oder durch die Aufarbeitung vergangener Konflikte belastet sein.
- Konzeptionelles und strategisches Denken
- Kooperationsfähigkeit
- Ergebnisorientierung

Wer die Teilnehmer/innen ermittelt, ist vor Beginn durch die Steuerungsgruppe festzulegen. Die Beauftragung erfolgt durch die Kirchenleitung.

#### **Die Ergebnisse dieser Phase sind:**

- Drei strategische Szenarien, die die Grundmuster aus Phase 1 aufgreifen. Zu ihrer Beschreibung gehören die wichtigsten Unterschiede zwischen den Strategischen Szenarien. Die drei Szenarien entsprechen drei Entwürfen für die in der dritten Phase geplante Erarbeitung der Synodalvorlage.
- Beschriebene Wege, wie diese strategischen Szenarien bis zum Jahr 2024 schrittweise implementiert werden können.
- Die Beschreibung liegt in einer Qualität vor, die es den Entscheidungssystemen erlaubt, ohne tiefgehende weitere Recherchen eine Synodalvorlage zu erarbeiten.

#### **Phase 3: Erstellung des Ergebnisberichtes („Unsere Kirche in der Zukunft“)**

Zur Verdichtung der Ergebnisse wird eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die hier noch nicht detailliert beschrieben werden kann. Der Prozess der Verdichtung muss so angelegt sein, dass er den Erkenntnissen aus den Phasen 1 und 2 Rechnung tragen kann.

**Das Ergebnis dieser Phase** ist eine Vorlage, die zwei oder drei alternative Zukunftsentwürfe konkretisiert, die damit verbundenen Prioritäten und Posterioritäten aufzeigt, ein Votum der Kirchenleitung zugunsten eines Szenarios enthält und der Synode damit eine qualifizierte inhaltliche Diskussion und Entscheidungsfindung erlaubt.

## Beginn, Phasenübergänge und Ende

Die **Kirchenleitung** leitet die EKHN im Auftrag der Synode. In dieser Funktion verantwortet sie als Auftraggeberin Konzept und Durchführung des Prioritätenprozesses.

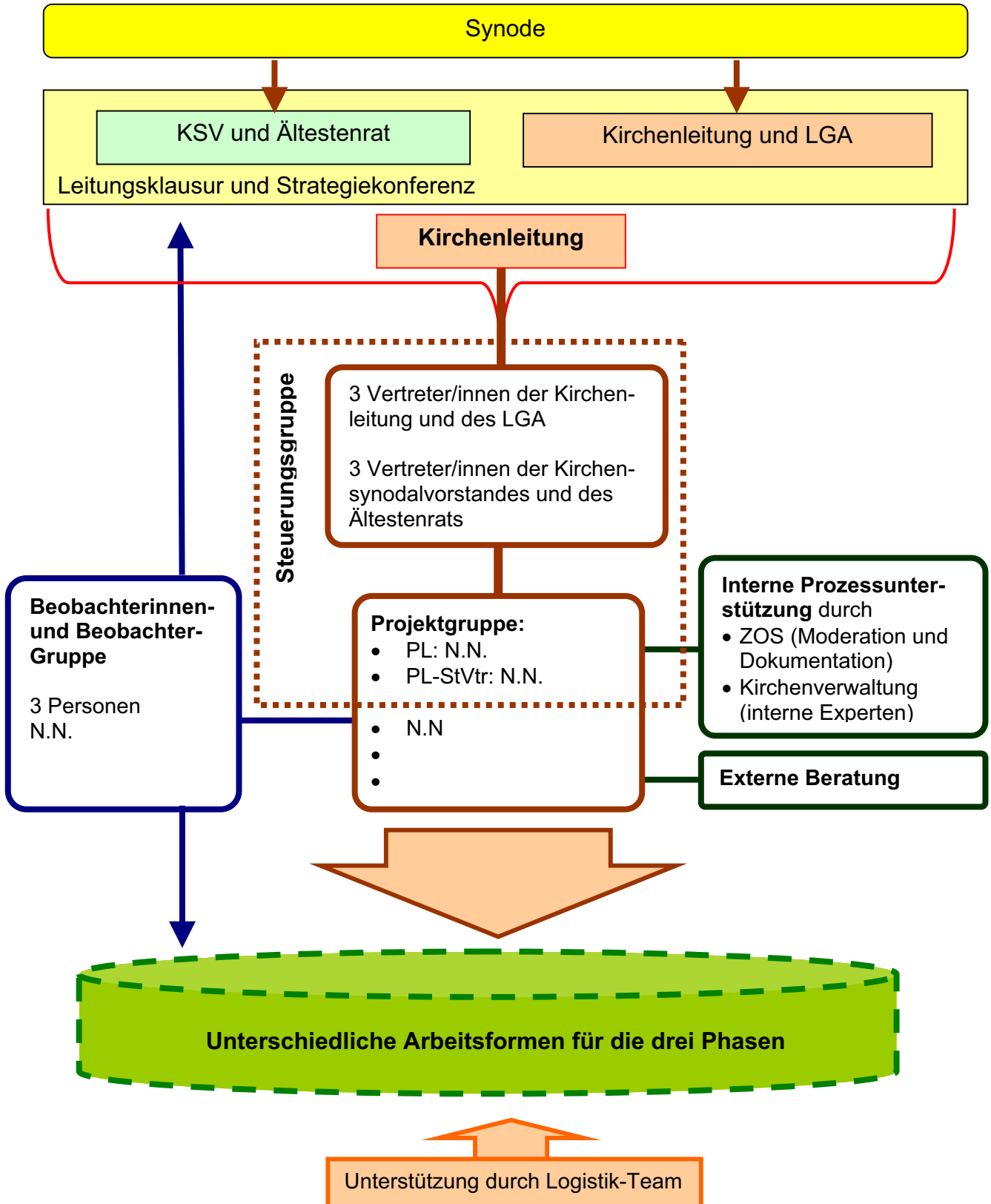
Die **Leitungsklausur** tritt am Beginn des Prozesses zu einer Sitzung zusammen. Ihre Aufgabe ist es, zunächst eine Empfehlung hinsichtlich der Planung und Durchführung des Prozesses an die Kirchenleitung als handelnde Auftraggeberin zu richten. Am 16.03.2006 hat die Leitungsklausur mit großer Mehrheit die Durchführung des vorliegenden Konzeptes empfohlen.

Nach Abschluss der Phasen 1 und 2 und vor Einleitung der nächsten Schritte finden ebenfalls gemeinsame Arbeitssitzungen des Kirchensynodalvorstands, der Kirchenleitung, des Leitenden Geistlichen Amtes und des Ältestenrates statt. Die Gremien kommen in diesem Kontext nicht im Sinne einer Leitungsklausur zusammen, sondern als **Strategiekonferenz** (eintägiger und 1,5-tägiger Workshop unter Beteiligung der Beobachter-Gruppe sowie der Berater/innen und Experten/innen). Ziel ist zum einen, den Leitungsverantwortlichen eine authentische Information über den Stand am Ende der Phasen zu bieten. Zum anderen soll die Strategiekonferenz die Möglichkeit erhalten, eigene Beiträge in die Weiterarbeit einzubringen, die sich sowohl auf die Prozessgestaltung als auch auf die inhaltliche Entwicklung der Szenarien beziehen können.

Die Verantwortung für die Vorbereitung und Durchführung der drei Phasen und die Einhaltung von Vorgaben übernimmt die **Steuerungsgruppe**. Vorschlag für ihre Zusammensetzung ist: Drei Vertreter/innen aus Kirchensynodalvorstand und Ältestenrat, drei Vertreter/innen aus Kirchenleitung und Leitendem Geistlichen Amt und zwei Mitglieder der **Projektgruppe**, die unter Führung eines Projektleiters den operativ tätigen Arm der Steuerungsgruppe bildet (siehe folgende Abbildung).

## Die Organisation des Prioritätenprozesses

Die folgende Grafik zeigt die Projektorganisation, wie sie für die drei Phasen vorgeschlagen wird.







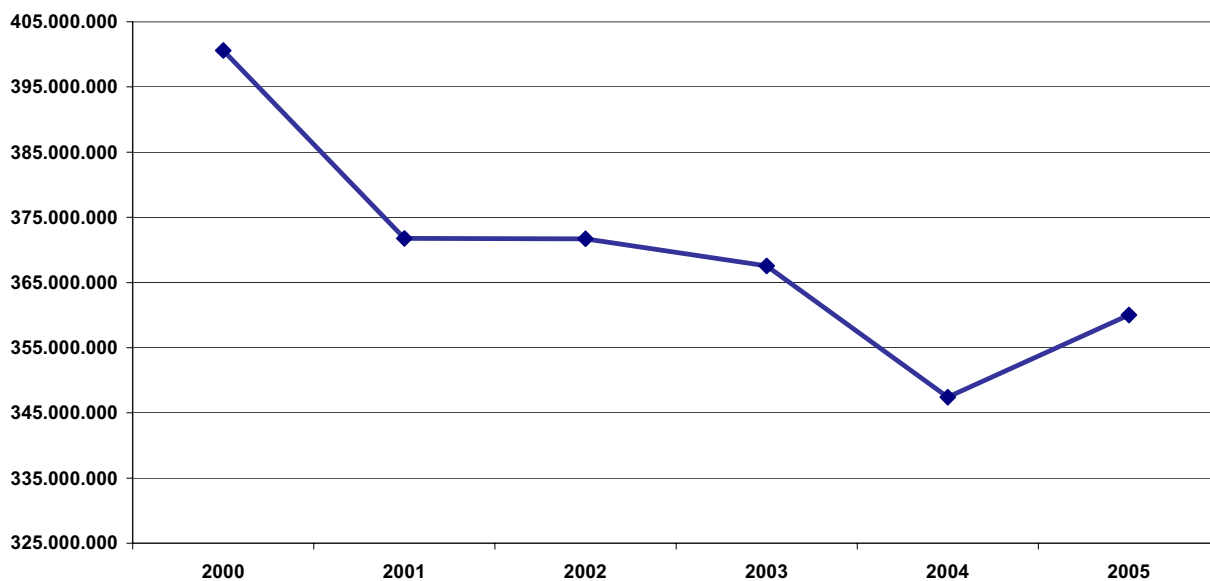
## I. VERMERK

### Betreff: Langfristige Finanzplanung der EKHN

#### 1. Aktuelle Situation a) Steuereinnahmen

Die deutlichen Veränderungen bei den Steuereinnahmen in den letzten Jahren waren stark geprägt durch Steuerrechtsänderungen sowie die wirtschaftliche Entwicklung in Hessen und Nassau und damit der Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse. Die Veränderungen bei den Mitgliederzahlen haben dem gegenüber nur einen sehr geringen Einfluss gehabt.

Entwicklung der Kirchensteuer in den Jahren 2000 bis 2005  
in Millionen €



Der Anstieg der Steuereinnahmen in 2005 gegenüber dem Vorjahr ist im wesentlichen begründet durch eine temporäre Sonderentwicklung im Bereich der Kircheneinkommensteuer und mangels Dauerhaftigkeit mithin nicht dazu geeignet, in Prognoseüberlegungen einzufließen.

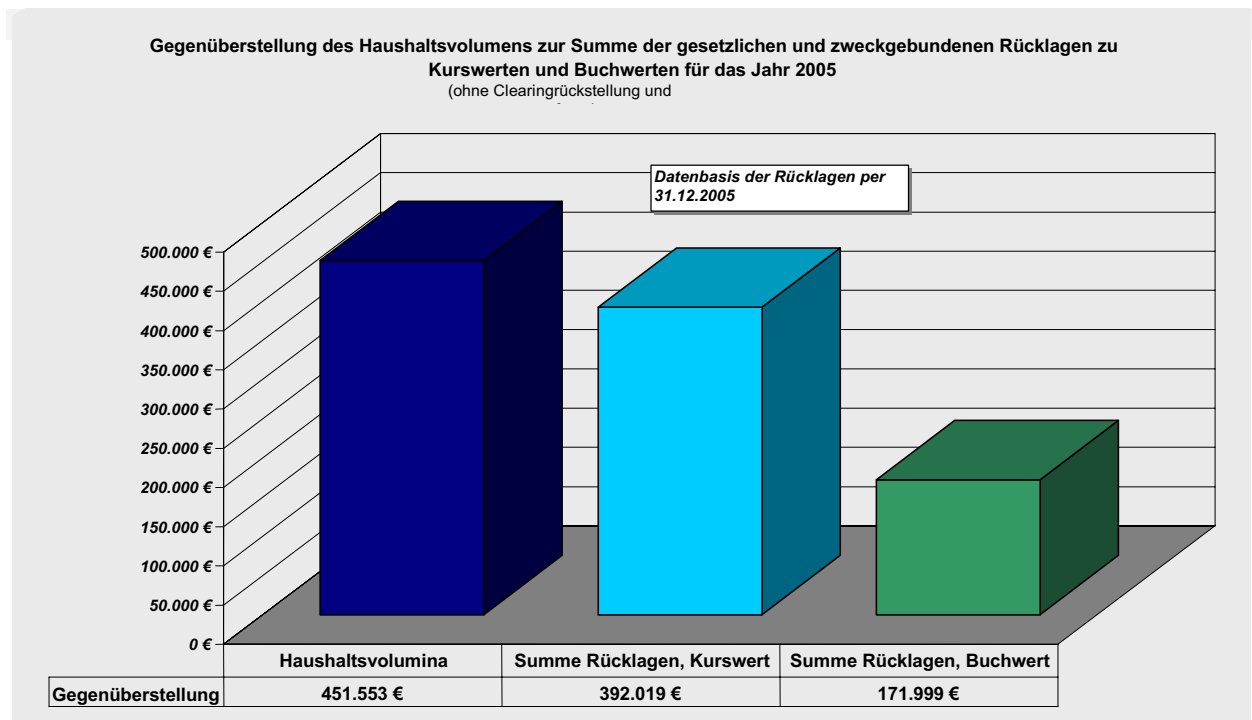


b) Jahresabschluss

Nach 3 Haushaltsjahren mit strukturellen Defiziten im Umfang von insgesamt 51 Mio. € zeichnet sich nunmehr für das Jahr 2005 insbesondere aufgrund der unerwarteten Mehreinnahmen ein Jahresabschluss im Sinne eines strukturell ausgeglichenen Haushalts ab.

c) Rücklagensituation

Trotz einer etwas risikoärmeren Anlagestrategie konnte das in verschiedene Spezialfonds investierte Rücklagevolumen der EKHN im Zuge der Erholung der Kapitalmärkte seit März 2003 wieder deutlich stabilisiert werden.



Zielgröße für die Dotierung der Rücklagen im Rahmen einer langfristigen finanzpolitischen Orientierung sollte das Ausgabevolumen eines Haushaltsjahres sein. Dieses Rücklagevolumen sollte unabhängig von der Clearingrückstellung und den Rücklagen im Versorgungsbereich (Versorgungsstiftung) erreicht werden.





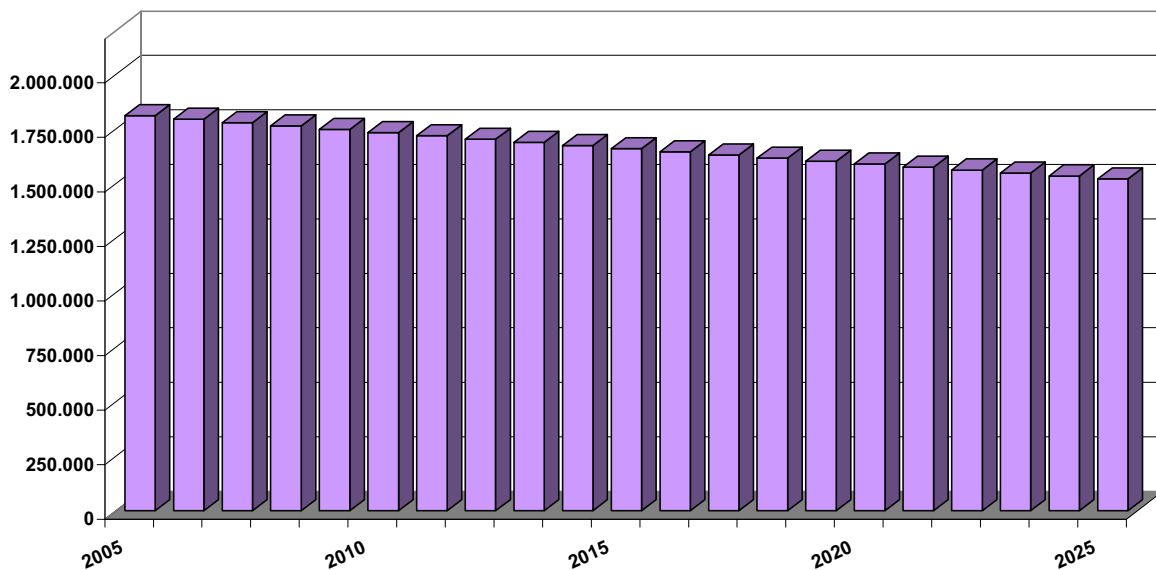
#### d) Mitgliederentwicklung (Prognose)

Nach den Daten des Meldewesens wurden am 31. Dezember 2005 1.810.157 Personen gezählt, die ihren 1. Wohnsitz im Gebiet der EKHN hatten. Damit hat die EKHN seit 1970 583.351 Mitglieder verloren. Die Mitgliederzahl lag nach den Volkszählungsergebnissen des Jahres 1970 bei 2.393.567 Personen. Insgesamt liegt der Mitgliederrückgang damit bei 24,1%.

Die Fortschreibung dieser Daten auf der Basis der Ein- und Austritte der Jahre 2000 bis 2004 sowie der aktuellen Hessischen Sterbestatistik lässt einen Mitgliederverlust von etwa 300.000 Personen auf rechnerisch 1.521.200 Personen im Jahr 2025 erwarten. Dies entspricht einem **Mitgliederrückgang von insgesamt 16 % bzw. 0,9 % p.a.** Eine lineare Fortschreibung der bisherigen Mitgliederverluste führt mit 1.530.416 Mitgliedern zu einem ähnlichen Ergebnis.

#### Mitgliederentwicklung in der EKHN - Prognose 2005 bis 2025

- Fortschreibung der Daten auf der Basis der Ein- und Austritte 2000 - 2004 sowie der aktuellen Hessischen Sterbestatistik -



#### 2. Wirtschaftliche Entwicklung/Steuerentwicklung (Prognose)

Wie die letzten Jahre gezeigt haben, ist die Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen in starkem Maße von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung im Kirchengebiet abhängig. Langfristige Prognosen über die wirtschaftliche Entwicklung sind angesichts der Verwerfungen im Rahmen der fortschreitenden Globalisierung mit großer Unsicherheit behaftet.

Selbst wenn man davon ausgeht, dass ein leichtes Wirtschaftswachstum von 1 bis 1,5 % in den nächsten beiden Jahrzehnten durchschnittlich unterstellt werden kann, wird dies nicht ausreichen, um eine tiefgreifende Entlastung des Arbeitsmarktes zu bewirken. Unterstellt man gleichzeitig eine moderate Inflationsrate, ist auch nicht von einem deutlichen Anwachsen der Löhne und Gehälter auszugehen. Mithin ist anders als in den Jahrzehnten zuvor die wirtschaftliche Entwicklung in der Vorschau auf die nächsten Jahrzehnte nicht mehr geeignet, die strukturellen Probleme im Bereich der Mitgliederentwicklung überzukom-



pensieren. Geht man für die nächsten 20 Jahre von einem mittleren Szenario aus, ist auf Grund der in diesem Zeitraum prognostizierten veränderten Mitgliederstruktur mit einem Rückgang der Kirchensteuereinnahmen in Höhe von 1 % jährlich zu rechnen. Gerundet ergibt sich damit ein **Rückgang der Kirchensteuereinnahmen um durchschnittlich 3,5 Mio. € pro Jahr.** Dieser derzeit zu prognostizierende jährliche Rückgang der Einnahmen soll als Richtschnur auch für die Reduzierung der Ausgabenseite übernommen werden.

### 3. Langfristige Orientierung der Haushalte in der EKHN

Die allgemeinen Grundsätze einer geordneten Haushaltspolitik

- strukturell ausgeglichener Haushalt
- Zuführung zu den Rücklagen bis Zielgröße erreicht ist
- Rücklagenfinanzierte Investitionen nur in dem Umfang, wie auch Rücklagenzuführungen erfolgen

werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

#### a) Stärkung der Einnahmenseite

aa) Perspektivisch sind die Einnahmen mit den Mitteln von Fundraising zu erhöhen. Tendenziell wird es dabei den Kirchengemeinden aufgrund der konkreteren Aufgabenstellungen leichter möglich sein, zusätzliche Einnahmequellen durch Fördervereine, Stiftungen und freiwilliges örtliches Kirchgeld zu erzielen.

ab) Die Versorgungsstiftung der EKHN ist perspektivisch finanziell so auszustatten, dass sie in der Lage ist, ab dem Jahr 2025 alle im Haushalt der EKHN befindlichen Ausgaben für die Versorgung der Pfarrer und Kirchenbeamten auszugleichen. Dies bedeutet, dass die jährliche Zuführung an den landeskirchlichen Haushalt von 13 Mio. € ab dem Jahr 2007 bis zum Jahr 2025 auf 28 – 30 Mio. € ansteigen muss.

#### b) Reduzierung der laufenden Ausgaben

Entsprechend der langfristigen Steuerprognose sollte das langfristige Ausgabeverhalten der EKHN ausgerichtet werden. Dies bedeutet, **dass das Ausgabevolumen des landeskirchlichen Haushalts ab dem Jahr 2007 durchschnittlich um 3,5 Mio. € zu reduzieren ist.** Dafür ist entsprechend der beiliegenden Skizze (Anlage) die Festlegung eines Korridors für die künftigen Haushalte mit konkreten Zielvereinbarungen für die Ausgabenhöhe für jedes 6.te Jahr erforderlich. Nennenswerte Einnahmesteigerungen in diesem Zeitraum können zu Gunsten der Ausgabenvolumina verwandt werden, solange die allgemeinen Haushaltsgrundsätze erfüllt sind.

Heinz Thomas Striegler

Anlage

## Langfristige Orientierung der Ausgaben im EKHN- Haushalt in Mio.€ - minus 3,5 Mio. € p.a. -

