

Az.: BKL 32 – 007/014 – RKL

Kiel, den 4. September 2024

**V o r l a g e**  
der Kirchenleitung  
**für die Tagung der Landessynode vom**

**Gegenstand:** Hauptbereiche im Zukunftsprozess: Eckpunkte

**Beschlussvorschlag:**

Der Landessynode wird folgender Beschluss empfohlen:

I.:

Die Landessynode nimmt das Eckpunkte-Papier „Hauptbereiche im Zukunftsprozess“ (Anlage Nr. 1) als Beitrag zum Diskussionsprozess (= Textraum) zur Kenntnis.

II.:

1. Selbständige und unselbständige Werke der Nordkirche arbeiten inhaltlich zusammen. Die Landessynode verändert das Hauptbereichsgesetz dergestalt, dass zukünftig in organisatorischen Belangen nur noch unselbständige Dienste und Werke in Hauptbereiche gegliedert werden. Die Anbindung der selbständigen, landeskirchlichen Dienste und Werke ist über Verträge geregelt.
2. Die Landessynode bittet die Kirchenleitung um ein Konzept, wie die Zusammenarbeit zwischen den Hauptbereichen und den kirchenkreislichen Diensten und Werken zukünftig verbindlich festgeschrieben und geregelt werden kann. Dabei sind auch die dafür notwendigen rechtlichen Voraussetzungen zu beschreiben sowie die sich daraus ergebenden Konsequenzen, Vor- und Nachteile.
3. Die Landessynode bittet um Überprüfung, ob die Aufgaben der Kammer für Dienste und Werke dahingehend erweitert werden können, dass dort die strategische Gesamtplanung der landeskirchlichen und kirchenkreislichen Dienste und Werke verortet werden kann.
4. In diesem Zusammenhang bittet die Landessynode um eine Überprüfung des Auftrags, der Aufgaben und der Zusammensetzung der Kammer für Dienste und Werke und um einen Vorschlag zur Veränderung im beschriebenen Sinn.

5. Die Landessynode nimmt die „Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Kirchenkreisen und den Hauptbereichen“ (Anlage Nr. 2) zur Kenntnis.

**Anlagen:**

Nr. 1: Hauptbereiche im Zukunftsprozess – Eckpunkte

Nr. 2: Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Kirchenkreisen und den Hauptbereichen

**Veranlassung:**

14. Tagung der II. Landessynode vom 15. – 17. September 2022, TOP 6.2 (Beschluss zur Weiterarbeit im Zukunftsprozess der Nordkirche – Horizonte<sup>5</sup>)

**Beteiligt wurden:**

Verschiedene Gremien und Personen zur Resonanz an die Projektgruppe Hauptbereiche im Zukunftsprozess (siehe Eckpunktepapier)

**Finanzielle Auswirkungen:**

- entfällt -

**Administrative Folgenabschätzung:**

Kirchengemeinden: ./.

Kirchenkreise: ./.

Landeskirchliche Ebene: ./.

**Frühere Beratungen:**

./.

**Begründung:**

Die Kirchenleitung hat sich auf der Grundlage der Beschlüsse der Landessynode vom 15. – 17. September 2022 im Rahmen eines ständigen Tagesordnungspunkts 8.1 „Weiterarbeit am Zukunftsprozess“ u.a. mit der Struktur der Hauptbereiche der Nordkirche beschäftigt. Die Projektgruppe „Hauptbereiche“, der die Leitende Pastorin für den Hauptbereich Gottesdienst und Gemeinde Nicole Thiel, Oberkirchenrat Dr. Hauke Christiansen, Oberkirchenrat Dr. Thorsten Dittrich und Leif Jensen (Prozessberatung) angehören, hat der Kirchenleitung zu ihrer Sitzung am 12./13. Juli 2024 den Entwurf von „Eckpunkten“ zu dem Thema „Hauptbereiche im Zukunftsprozess“ vorgelegt. Die Kirchenleitung hat die Eckpunkte intensiv debattiert und legt sie nunmehr der Landessynode mit ihren Empfehlungen zur Beratung und Beschlussfassung vor.

Darüber hinaus hat die Kirchenleitung das Landeskirchenamt gebeten, eine Vorlage zu erarbeiten, die folgende Inhalte aus den Eckpunkten „Hauptbereiche“ (S. 12 – 13) berücksichtigt:

- Unterschiedliche Systemlogiken
  - *Gestaltung und Durchführung von Formaten zur besseren Verständigung des Landeskirchenamtes und der Hauptbereiche. Inhalt ist die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Systemlogiken und der Notwendigkeit dieser. Ziel ist die Anerkennung systemisch bedingter unterschiedlicher Abläufe und*

*Handlungsnotwendigkeiten von Landeskirchenamt und Hauptbereichen und die verbindliche Verständigung, wie eine Zusammenarbeit unter Anerkennung dieser Logiken für beide Seiten funktionieren kann.*

- *Zusammenfassung der vier Hauptbereiche, die ausschließlich mit unselbständigen Diensten und Werken versehen sind, unter einem aufsichtführenden Dezeranat. Implementierung thematisch bestimmter Fachpersonen im Landeskirchenamt als Zuständige für alle Hauptbereiche.*
- *Förderung einer einheitlichen Haltung und eines Selbstverständnisses, das verbindend über den anerkannten Unterschieden steht: „Wir arbeiten alle gemeinsam für das eine Evangelium“. Dazu gehört die Förderung einer gegenseitigen Haltung der Unterstützung und eines gegenseitigen Servicegedankens.*
- *Rolle/Haltung/Selbstverständnis*
  - *Landeskirchenamt und Hauptbereiche klären vor dem Hintergrund der Akzeptanz der unterschiedlichen Systemlogiken die Zusammenarbeit sowie die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.*
  - *Hierzu werden die Funktionen der Leitungen und Mitarbeitenden des Landeskirchenamtes und der Hauptbereiche hinreichend beschrieben und die daraus resultierenden Rollen definiert (gegenseitige Erwartungen). Zudem werden Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Aufgaben geklärt.*
- *Kleinteiligkeit der Hauptbereichsverordnung (HBVO)*
  - *Unter Anerkennung verschiedener Systemlogiken braucht es eine Überarbeitung der HBVO (und ggf. des HBG), die das „unternehmerische Handeln“ der Hauptbereiche verantwortungsvoll unterstützt und gleichzeitig den allgemeinen rechtlichen Anforderungen genügt.*
  - *In einem gemeinsamen, noch zu gestaltenden Prozess ist die HBVO (und ggfs. das HBG) bezüglich ihrer Detailliertheit auf die Praxistauglichkeit und Rechtsnotwendigkeit hin zu überprüfen und zu überarbeiten.*
  - *Die HBVO (und ggf. das HBG) und die Praxis sollten auf formale „Bremsen“ und Kommunikationshindernisse hin gemeinsam evaluiert werden (Beispiele: Wertgrenzen für genehmigungsfreie Ausgaben; Medienarbeit). Rechtliche Rahmen sollten nicht primär begrenzend („Das geht nicht.“), sondern ermöglichend verstanden werden („So könnte das gehen.“).*
- *Unterschiedlicher Umgang mit Verwaltungsabläufen*
  - *Einheitliche verbindliche Standards für die Verwaltungsabläufe der unselbständigen Hauptbereiche. Notwendige Veränderungsbedarfe werden gemeinsam mit dem Landeskirchenamt und den Verwaltungen der HB eruiert und hierfür standardisierte Vorgehensweisen erarbeitet (z. B. gleiche Formulare, Prozesse, Checklisten).*
- *Hauptbereiche als Black Box/Zuständigkeiten im LKA unklar*
  - *Landeskirchenamt und Hauptbereiche entwickeln eine Übersicht der Ansprechpersonen und Zuständigkeiten, die regelmäßig aktualisiert und kommuniziert wird. Hierbei werden die Ergebnisse im Rahmen der Digitalisierungsstrategie, wie z. B. neue Plattformen, genutzt.*

*Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird nach der Umsetzung evaluiert. Es erfolgt ein Bericht an die Landessynode.*



Projektgruppe

Hauptbereiche im  
Zukunftsprozess



Eckpunkte



Projektgruppe

## Hauptbereiche im Zukunftsprozess

Eckpunkte

### INHALT

<b>1. Ausgangslage</b>	3
<b>2. Aufgabe der Projektgruppe</b>	4
<b>3. Ergebnisse der Projektgruppe</b>	5
<b>4. Gesamtbewertung und strategische Empfehlungen</b>	6
<b>5. Anlagen</b>	13
a. Rahmen	13
b. Fragebogen Mitarbeitende Landeskirchenamt und Hauptbereiche	15
c. Interviewfragen Werkeleitungen Hauptbereiche	20
d. Interviewfragen Leitende Pastor:innen/Sprecher	21
e. Interviewfragen Dezernent: innen	23
f. Kurzdarstellung zur Struktur unselbständiger und selbständiger Dienste und Werke in den Hauptbereichen	24





## 1. Ausgangslage

Im ersten Teil des Zukunftsprozesses Horizonte hoch 5 wurde im Rahmen der Arbeit der landeskirchlichen AG die Zusammenarbeit zwischen den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt sowie zwischen den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen als ein Zukunftsthema identifiziert. Beides ist in dem Synodenreader (Impuls 3.2 und 3.3) beschrieben.

Der Impuls 3.2 stellt die Zusammenarbeit zwischen den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt, dabei insbesondere die Veränderung bestehender Verwaltungsabläufe, in den Fokus. Eine mögliche Lösung dafür wird in der Überarbeitung der entsprechenden gesetzlichen Grundlagen, also des Hauptbereichsgesetzes (HBG) und der Hauptbereichsverordnung (HBVO), gesehen. Dadurch sollen Prozesse verschlankt und beschleunigt sowie Synergiemöglichkeiten besser genutzt werden.

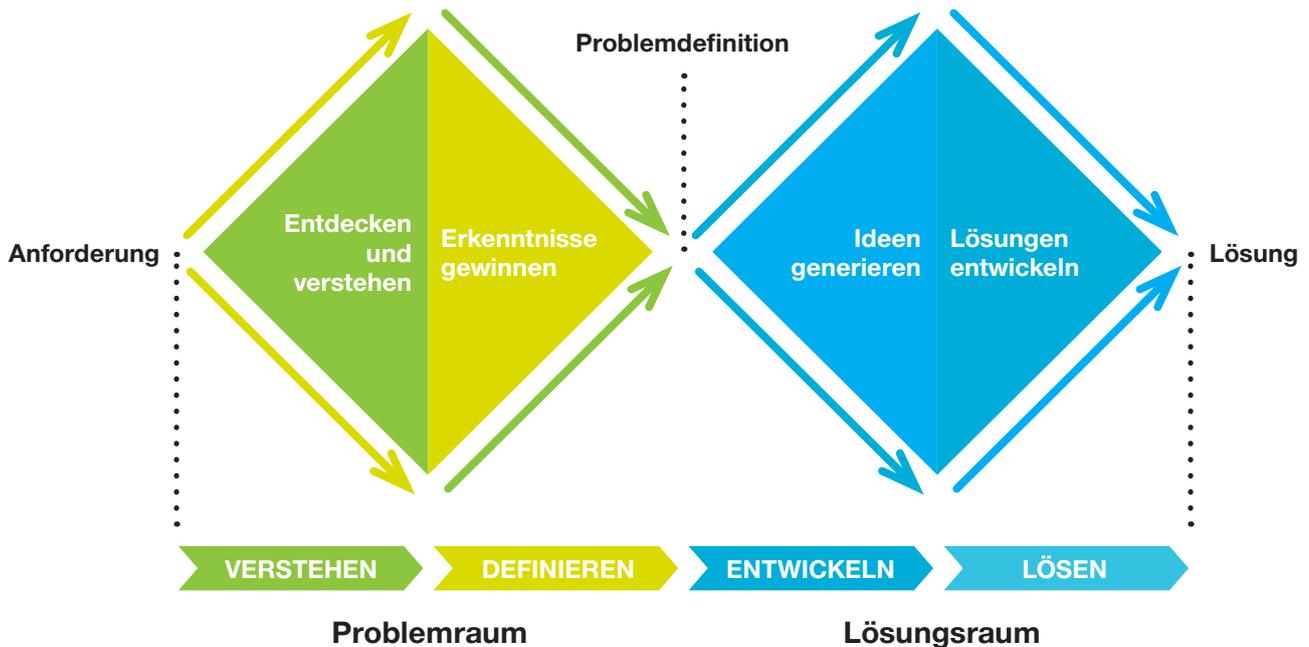
Der Impuls 3.3 nimmt besonders den Aspekt der Kommunikation zwischen den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen in den Blick, die durch ein institutionalisiertes Modell verbindlich etabliert und damit verlässlich werden soll.

Das Thema der Schnittstellen zu den Hauptbereichen und der Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteur:innen wurde in der Vergangenheit in verschiedenen Gremien und in unterschiedlicher Zusammensetzung bedacht und diskutiert. Dabei sind verschiedene, teilweise gegensätzliche Lösungsansätze entwickelt worden. Bisher stehen diese Ansätze nebeneinander, es konnte keine Einigung für einen Lösungsansatz erreicht und damit keine konkreten Schritte zur Umsetzung eingeleitet werden.

Deshalb hat die Projektgruppe entschieden, die bestehende Problemlage möglichst unter Einbeziehung aller Beteiligten und aller vorliegenden Lösungsmodelle noch einmal neu zu erheben. Dadurch soll identifiziert werden, was eine Bearbeitung dieses Themas trotz bestehender Lösungsvorschläge bisher verhindert hat und wie eine wirksame und nachhaltige Veränderung erreicht werden kann, die von allen Seiten akzeptiert und getragen wird.

Methodisch hat sich die Projektgruppe dafür an dem Double-Diamond-Modell orientiert:

## Vier Phasen des Double Diamond Modell



Aufgrund der beschriebenen Situation wurde ein besonderes Gewicht auf den ersten Diamanten („Problemraum“) gelegt, da ein Verständnis für die vorliegende Problematik notwendige Voraussetzung ist, um Lösungen zu entwickeln, die passend dazu eine wirksame Veränderung herbeiführen können



## 2. Auftrag der Projektgruppe

Im April 2023 wurde die Aufgabe zwischen den Projektauftraggebern Bischöfin Kirsten Fehrs und Propst Tobias Woydack und der Projektverantwortlichen, Leitende Pastorin Nicole Thiel, sowie dem Prozessberater Leif Jensen folgendermaßen beschrieben:

*Das Projektgesamtziel wird wie folgt definiert: Verbesserung der Rollenklärung und Zuständigkeiten sowie der Aufgabenverteilung der Landeskirche und der Kirchenkreise, zwischen dem Landeskirchenamt und den Hauptbereichen und auch zwischen den Diensten und Werken der Hauptbereiche und denen der Kirchenkreise. Ein weitergehender Auftrag, der der Grundsatzfrage nach den Hauptbereichen und nach einem grundlegendem Transformationsbedarf nachgeht, soll in diesem Projekt ausdrücklich nicht bearbeitet werden (Mailwechsel vom 14.06.23).*



## 3. Ergebnisse der Projektgruppe

Die Ergebnisse der Projektgruppe und die sich daraus ergebenden Veränderungsimpulse werden in Punkt 4. ausführlich dargestellt.

Eine zentrale Einsicht der Projektgruppe ist, dass eine ausschließliche Bearbeitung der identifizierten Problemfelder auf der Sachebene, so wie im Synodenreader unter 3.2 und 3.3 vorgeschlagen, die bestehende Situation nicht nachhaltig verbessern wird.

Die Problemanalyse hat gezeigt, dass für eine spürbare und nachhaltige Verbesserung eine grundsätzliche Veränderung der Kultur der Zusammenarbeit notwendig ist, in der an einem gemeinsamen Verständnis von Rollen und Zuständigkeiten aller Beteiligten gearbeitet wird. Dies ermöglicht es, in einem zweiten Schritt auf der Prozess- und Strukturebene gemeinsame Lösungen zu erarbeiten und zu implementieren.

Natürlich ist es auch möglich, konkrete Abläufe produktiv zu verändern, ohne diese grundsätzliche Frage zu beantworten. Eine Bearbeitung dieser „Symptome“ kann aus Sicht der Projektgruppe kurzfristig sinnvoll sein, um mit schnellen und leicht umzusetzenden Veränderungen Zusammenarbeit spürbar zu verbessern.

Gleichzeitig handelt es sich eben nur um Symptombehandlungen, die den identifizierten grundlegenden Veränderungsbedarf nicht berühren.

Die Wahrscheinlichkeit, dass auch dann die Frage nach der Zusammenarbeit immer wieder thematisiert werden wird und damit Kräfte bindet und Konflikte begünstigt, wird von der Projektgruppe als sehr hoch eingeschätzt.

### **Zusammenfassung der identifizierten Problemfelder zwischen den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt gemäß der ausgewerteten Umfrageergebnisse:**

- >>> Unterschiedliche Systemlogiken („Verwaltungslogik“/ „Unternehmenslogik“)
- >>> Hauptbereiche als Black Box/ Zuständigkeiten im LKA unklar
- >>> Unterschiedlicher Umgang mit Verwaltungsabläufen
- >>> Kleinteiligkeit der Hauptbereichsverordnung (HBVO) und des Hauptbereichsgesetzes (HBG)
- >>> Fehlende Transparenz in Arbeitsabläufen

- >>> Unzureichende Kommunikation /Austausch
- >>> Unklarheiten/unterschiedliche Sicht auf Rolle/Haltung/Selbstverständnis

## **Zusammenfassung der identifizierten Problemfelder zwischen den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen gemäß der ausgewerteten Umfrageergebnisse:**

- >>> Struktur der Dienste und Werke in den Kirchenkreisen unübersichtlich
- >>> Hauptbereiche als Black Box
- >>> Narrativ der Doppelstrukturen
- >>> Keine eingeübten Begegnungsformate
- >>> Fehlende verlässliche Kommunikation zwischen Hauptbereichen und Kirchenkreisen
- >>> Fehlende strategische Gesamtplanung
- >>> Fehlende Klärung von Rollen und Erwartungen

## **4. Gesamtbewertung und strategische Empfehlungen (Eckpunkte)**

### **Zusammenarbeit zwischen den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt:**

Die Veränderungsprozesse zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt auf der einen Seite und den Kirchenkreisen auf der anderen Seite sind sowohl ein Kulturentwicklungsprozess als auch ein Prozess der Anpassung operativer Formen an die Weiterentwicklung der Hauptbereiche seit ihrer Gründung.

Beide Bereiche sind miteinander verbunden und wirken aufeinander. Eine Veränderung der Kultur der Zusammenarbeit hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie operativ miteinander gearbeitet wird. Eine Veränderung operativer Abläufe beeinflusst die Kultur des Miteinanders.



Als Kernfrage für die Zusammenarbeit mit den Hauptbereichen hat die Projektgruppe den Umgang mit den unterschiedlichen Systemlogiken identifiziert. Während das Landeskirchenamt seinem Auftrag gemäß einer Logik folgt, die in den Befragungen häufig als „Verwaltungslogik“ bezeichnet wurde und seine Abläufe entsprechend gestaltet, folgen die Hauptbereiche einer Logik, die als auf die Gesellschaft ausgerichtete operative Handlungsgröße häufig als „Unternehmenslogik“ benannt wird.

Beide Logiken entsprechen den jeweiligen Aufgaben und haben entsprechend der Aufträge ihren guten Sinn. Es geht nicht um die Frage, welche dieser beiden Logiken die Richtige ist, sondern darum, in welchem Kontext und für welchen Auftrag die eine oder die andere Logik angemessen ist. Konfliktpotential entsteht dort, wo diese unterschiedlichen Logiken unreflektiert aufeinandertreffen.

## **Exkurs zur Notwendigkeit und zum Sinn unterschiedlicher Systemlogiken in Institutionen**

Der Umgang mit verschiedenen Systemlogiken und den daraus resultierenden Konflikten in der Institution Nordkirche ist eine der größten Grundherausforderungen des Zukunftsprozesses. Diese werden zunehmend deutlicher und verschärfen sich mit dem steigenden Veränderungsdruck durch sich verändernde Rahmenbedingungen wie die ansteigenden Kirchenaustritte und dem damit verbundenen Sparzwang.

Ein Grundkonflikt, der sich an verschiedenen Stellen in der Nordkirche wiederfindet, ist unter anderem der Konflikt zwischen Institutions- und Organisationsverständnis. Während die Kirche als Institution grundlegende Antworten zur Verfügung stellt, die auf Dauer und Stabilität ausgerichtet sind und eine allgemeine Verbindlichkeit darstellen, ist die Kirche als Organisation funktional aufgebaut und strebt ständig danach, ihre Funktionalität noch weiter zu verbessern.

Systemwidersprüche gibt es überall dort, wo Systemgrenzen festgesetzt werden und sich innerhalb derselben eine eigene Kultur und Funktionslogik entwickeln kann. Durch diese unterschiedlichen Systemlogiken ergibt sich ein natürlicher Widerspruch, der zu ständigen Konflikten führt und sich an vielen Stellen in der Nordkirche zeigt. Sei es zwischen der landeskirchlichen Ebene, den Kirchenkreisen und -gemeinden oder auch zwischen Verwaltungssystemen und inhaltlich arbeitenden Subsystemen der Nordkirche.

Wenn diese Systeme alle ihren Zweck für die Nordkirche erfüllen und ihr Eigenrecht haben, gilt es auch, diese Konflikte und Widersprüche zu akzeptieren und ihre Notwendigkeit und ihren Sinn anzuerkennen. Immer wieder muss man sich auf die Widersprüche einlassen und sie abwägen. Dieses Einlassen bedeutet Konflikte in Kauf zu nehmen. Wichtig ist, dass diese Art von Konflikten in ihrer Komplexität Orte und Zeit brauchen, um sich mit den jeweiligen Widersprüchen auseinanderzusetzen, um ausbalancierte Lösungen zu finden, die beiden Systemen gerecht werden.

Durch das Eigenrecht und den eigenen Sinn darf eine Systemlogik aus Mangel adäquater Widerspruchsbewältigung „...im anderen nicht zugrunde gehen. Und umgekehrt, kein Eigenrecht darf sich als das höhere, bessere, eigentlichere annehmen. Alle Gebilde relativieren sich somit aneinander.“ (Peter Heintel 2005)

Das heißt nicht, dass keine Veränderung erfolgen darf, sondern vielmehr, dass erst durch die Akzeptanz und Auseinandersetzung mit den Widersprüchen klar wird, was zu bewahren und was für Veränderungen freigegeben wird. Gerade an den Schnittstellen der Systeme können Prozesse und Strukturen geschaffen werden, die die Zusammenarbeit nachhaltig verbessern. Dies ist das Ansinnen der vom Projektteam vorgeschlagenen Maßnahmen.

Zur Lösung dieser Kernfrage ergaben sich aus den Befragungsergebnissen zwei sich gegenüberstehende Modelle. Das eine Lösungsmodell schlägt vor, die Verwaltung der Hauptbereiche in das Landeskirchenamt zu integrieren, um die Reibungsverluste zu minimieren und Handlungs- und Entscheidungswege sowie Abläufe zu vereinheitlichen. Als Gewinn dieser Lösung wird eine Eindeutigkeit und Vereinfachung von Abläufen gesehen: Minimierung von Absprachen und Einzelregelungen, kurze Wege, eindeutige Weisungsbefugnisse und damit eine Verschlankeung des Systems und eine Steigerung der Effizienz.

Diese Lösung besticht besonders durch ihre Pragmatik und dadurch, dass sie sich mit konkret zu beschreibenden Schritten umsetzen lässt.

Nach intensiven Beratungen und sorgsamem Abwägen der durch die Befragungen generierten Argumente hat sich die Projektgruppe dagegen entschieden, diese Lösung vorzuschlagen. Diese Lösung beschreibt zwar einen pragmatischen und möglicherweise vergleichsweise schnell umzusetzenden Weg. Das identifizierte Thema der unterschiedlichen Systemlogiken wird damit jedoch nicht gelöst, sondern lediglich verschoben bzw. inkorporiert.

Läuft die Konfliktlinie derzeit vor allem zwischen den Mitarbeitenden des Landeskirchenamts und den Leitungen der Hauptbereiche sowie den Mitarbeitenden in der Verwaltung, würde durch eine Integration in das Landeskirchenamt lediglich die Konfliktlinie in die Hauptbereiche selbst verschoben, nämlich zwischen die Verwaltung und die für die inhaltliche Bearbeitung verantwortlichen Referent:innen. Eine solche Verschiebung löst jedoch nicht das identifizierte Problem, sondern verschärft es möglicherweise an einer anderen Stelle.

Deshalb empfiehlt die Projektgruppe nachdrücklich, die unterschiedlichen Systemlogiken selbst zu thematisieren, um auf allen Ebenen und unter allen Akteur:innen eine verbindliche Anerkennung dieser Logiken zu erreichen. Je weiter ein solcher Verständigungsprozess vorangeschritten ist, desto nachhaltiger werden Entscheidungen über alle weiteren notwendigen Veränderungen sein.

Diese Verständigung ist ein Prozess der Kultur- und Organisationsentwicklung und braucht eine gute Begleitung, um eine tatsächliche und tragfähige Akzeptanz zu schaffen, die Mitarbeitenden hierfür zu gewinnen und nachhaltige Veränderungen zu erzielen. Die einzelnen Maßnahmen sind inhaltlich und zeitlich gut aufeinander abzustimmen und durch Beratung und Moderation zu begleiten.

Zur Gesamtstruktur der Hauptbereiche schlägt die Projektgruppe vor, zukünftig nur unselbständige Dienste und Werke in Hauptbereiche zu gliedern. Dieser Vorschlag erfolgt als konsequente Weiterführung der bestehenden rechtlichen Grundlagen, wie zum Beispiel:

- >>> Die Hauptbereichsverwaltungsordnung regelt die Aufgabenverteilung zwischen Landeskirchenamt und den **unselbständigen** Diensten und Werken in den Hauptbereichen nach dem Grundsatz der Trennung von Aufsicht und inhaltlicher Arbeit (§ 5 HBVO und siehe Anlage zur HBVO). Dienst- und arbeitsrechtliche Vorgänge können die unselbständigen Dienste und Werke nur in Zusammenarbeit mit den zuständigen dienstaufsichtführenden Dezernaten regeln.
- >>> Die **selbständigen** Dienste und Werke bearbeiten z.B. Fragen der Stellenbesetzung (Stellenbeschreibung, Stellenausschreibung, Arbeitsverträge etc.) selbständig.
- >>> Die **unselbständigen** Hauptbereiche sind in das Finanzverteilungssystem der Landeskirche einbezogen, ihre Budgets werden in Form von Haushalts- bzw. Wirtschaftsplänen im LKA verwaltet und durch das Rechnungsprüfungsamt geprüft.
- >>> Die **selbständigen** Dienste und Werke partizipieren an diesem System, haben aber unabhängig davon ihre eigenen Budgets und Finanzsysteme bzw. Wirtschaftsbetriebe, sie können sich freiwillig einer Prüfung durch das Rechnungsprüfungsamt unterziehen, unterliegen sonst aber anderen (staatlichen) Prüfsystemen.

Näheres zu der Struktur der selbstständigen und der unselbstständigen Dienste und Werke findet sich im Anhang (siehe S. 24ff).

Die Hauptbereiche mit selbstständigen Diensten und Werken sind daher reine Kommunikationseinheiten ohne organisatorische Abhängigkeiten. Die Zusammenarbeit und Kommunikation mit den selbstständigen Diensten und Werken kann nach Auffassung der Projektgruppe ausschließlich über verbindliche Verträge geregelt werden und benötigt darüber hinaus keine weitere Struktur wie die eines Hauptbereichs.

Für diese Veränderung ist es notwendig die entsprechenden rechtlichen Grundlagen zu schaffen.

Als Weiterführung dieses Vorschlags empfiehlt die Projektgruppe die Zusammenfassung der vier unselbstständigen Hauptbereiche unter ein aufsichtsführendes Dezernat oder zumindest eine Implementierung von thematisch bestimmten Fachpersonen im Landeskirchenamt als Zuständige für alle Hauptbereiche. Damit soll eine thematische Konzentration erreicht werden und eine Vergleichbarkeit in den Abläufen (Genehmigungen, Aufsicht, Verwaltungsabläufe) zwischen den unselbstständigen Werken und dem Landeskirchenamt sowie eine Entlastung bei den für die Hauptbereiche zuständigen Referent:innen, da sich nicht mehr mehrere Referent:innen in für die Hauptbereiche relevante Themen einarbeiten müssen. Des Weiteren schlägt die Projektgruppe vor, im Zuge dieser Veränderung eine gemeinsame MAV für die unselbstständigen Hauptbereiche zu schaffen. Den weiterführenden Vorschlag einer gemeinsamen MAV mit dem Landeskirchenamt macht sich die Projektgruppe nicht zu eigen. Besonders bei Regelungen zu Arbeitsabläufen im Rahmen von Dienstvereinbarungen werden wieder die unterschiedlichen Systemlogiken zwischen Landeskirchenamt und Hauptbereichen spürbar, die unterschiedliche Arbeitsweisen und damit unterschiedliche Regelungsbedarfe für Mitarbeitende innerhalb der beiden Organisationseinheiten nach sich ziehen.

Die Bearbeitung der weiteren identifizierten Problemfelder (siehe S. 11f) sind abhängig davon, ob und in welcher Weise die benannten Themen „Systemlogiken“ und „Zusammenarbeit/Zuordnung LKA“ bearbeitet werden.

## Zusammenarbeit zwischen den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen

Die Arbeit der Hauptbereiche als Organisationsform der Dienste und Werke auf landeskirchlicher Ebene war von ihrer Gründung an in Verbindung und in Zusammenarbeit mit den kirchenkreislichen Diensten und Werken konzipiert. Diese Zusammenarbeit wird vom Hauptbereichsgesetz als verbindliche Aufgabe beschrieben (§1 Absatz 3 HBG). Das Hauptbereichsgesetz kann jedoch nur die Arbeit der Hauptbereiche, nicht aber die Arbeit der kirchenkreislichen Dienste und Werke regeln.

Daraus ergibt sich, dass eine verbindliche Zusammenarbeit aus Sicht der Kirchenkreise nur auf freiwilliger Basis erfolgen kann oder es einer rechtlichen Regelung bedarf, die in der Verfassung bzw. per Kirchengesetz verankert werden muss.

Nach derzeitiger Rechtslage kann die Regelung für die Hauptbereiche in §1 Absatz 3 HBG nur den Charakter einer Selbstverpflichtung haben. Ohne eine entsprechende Verpflichtung auf Seiten der kirchenkreislichen Dienste und Werke gibt es keine Möglichkeit, diese Zusammenarbeit formal und verpflichtet zu regeln und dafür verbindliche Formate zu etablieren.

In der ersten Fassung des Hauptbereichsgesetz vom 11.03.2008 wurde in Paragraph 17 die Möglichkeit geschaffen, die Zusammenarbeit mit den Hauptbereichen durch Kontrakte zu gestalten. Da von dieser Möglichkeit in der Praxis kein Gebrauch gemacht wurde, wurde dieser Paragraph bei der Überarbeitung entfernt.

Gelingende Beispiele der Zusammenarbeit gab und gibt es dort, wo Verantwortliche eine intrinsische Motivation für eine so gestaltete Zusammenarbeit hatten. Eine regelhafte Zusammenarbeit konnte jedoch aus den eben genannten Gründen nicht erreicht werden. Es blieben und bleiben bis heute individuelle Entscheidungen, ob und wie diese Zusammenarbeit stattfindet. Diese Beobachtung wird von der Befragung der Projektgruppe gestützt, die eine auffällige Spanne sichtbar gemacht hat zwischen einer sehr gut zu bewertenden Zusammenarbeit der beiden Ebenen bis hin zu einem vollständigen Nebeneinander und einer gegenseitigen Wahrnehmungslücke.

Neben dieser Frage der verbindlichen Zusammenarbeit steht eine quantitative Herausforderung: Wie können zwischen sieben Hauptbereichen und dreizehn Kirchenkreisen, für die es keine gesamtkirchliche thematische Ausrichtung oder Steuerung gibt, thematische Verbindungen geschaffen werden, die die unterschiedlichen Inhalte, Wünsche und Ansprüche aneinander abbilden? Sowohl auf Seiten der Hauptbereiche als auch auf Seiten der Kirchenkreise gibt es unterschiedliche Schwerpunktsetzungen, die zum Teil sogar konträr zueinanderstehen. Das, und die Vielzahl der Anspruchsgruppen (dreizehn Kirchenkreise, sieben Hauptbereiche) macht eine flächendeckende Zusammenarbeit, die sich an den Organisationsgrößen orientiert, schwer möglich.

Für eine grundsätzliche Verbesserung der Zusammenarbeit sollte der Blick insbesondere auf die gemeinsame inhaltliche Ausrichtung gelegt werden, die bestenfalls alle, realistischerweise zumindest jeweils einige Kirchenkreise und Hauptbereiche umfassen könnte. Welche Kirchenkreise haben gleiche oder ähnliche Bedürfnisse und Interessen, welche Hauptbereiche können dafür gute Partner sein?

Daneben ist zu beachten, dass die Hauptbereiche durch die Auftrags- und Zielvereinbarung mit der Kirchenleitung und durch die Zielorientierte Planung im Rahmen ihrer Arbeit inhaltliche Verpflichtungen haben, denen sie auftragsgemäß nachkommen müssen.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse und entlang der erhobenen Problemfelder hat die Projektgruppe der Kirchenleitung Beschlussempfehlungen für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Kirchenkreisen und den Hauptbereichen vorgelegt.



## 5. Anlagen

### a. Rahmen

#### **Projektauftraggebende:**

Bischöfin Kirsten Fehrs, seit 2024 Bischöfin Nora Steen

Propst Dr. Tobias Woydack

#### **Projektgruppe:**

Nicole Thiel, Leitende Pastorin Hauptbereich Gottesdienst und Gemeinde

Dr. Thorsten Dittrich, Referent Dezernat KG

Dr. Hauke Christiansen, Referent Dezernat T

Leif Jensen, Prozessberatung

#### **Externe Beteiligte:**

Umfrage Zusammenarbeit Landeskirchenamt > Hauptbereiche (digital)

Umfrage Zusammenarbeit Hauptbereiche > Landeskirchenamt (digital)

Zusammenarbeit Hauptbereiche > Kirchenkreise (Fragebögen)

Zusammenarbeit Kirchenkreise > Hauptbereiche

Pröpst:innen (zwei Zoom-Termine)

Regionalzentrumsleitungen (Workshop in Präsenz)

Befragung Dezernent:innen

Befragung HB-Leitungen

Befragung Mitarbeitende Diakonisches Werk

## Sitzungen/Zeitraumen

- 06.06.23 Projekttreffen
- 09.08.23 Projekttreffen
- 29.08.23 Arbeitstreffen mit den Pröpst:innen, Projektvorstellung
- 04.09.23 Projekttreffen
- 21.09.23 Gespräch I Pröpst:innen (Zoom)
- 28.09.23 Werkstattbericht Landessynode
- 1.10.-15.11.23 Umfragezeitraum (digital, Interviews)
- 04.10.23 Workshop Regionalzentrumsleitungen
- 01.11.23 Projekttreffen
- 2.11.23 Gespräch II Pröpst:innen (Zoom)
- 4.12.23 Projekttreffen
- 18.12.23 Reflecting-Team (Zoom)
- 20.12.23 Klausurtag Projektgruppe
- 16.01.24 Projekttreffen
- 17.01.24 Zukunftsprozess kompakt
- 14.02.24 Projekttreffen
- 01.03.24 Projektvorstellung in der Steuerungsgruppe Zukunftsprozess
- 04.03.24 Projekttreffen
- 05.04.24 Projektvorstellung in der Steuerungsgruppe Zukunftsprozess
- 12.04.24 Projektvorstellung in der Kirchenleitung
- 29.04.24 Projekttreffen
- 17.05.24 Projektvorstellung für Landessynodale
- 30.05.24 Projekttreffen

## **b. Umfrage zur Zusammenarbeit zwischen den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt.**

Der digitale Fragebogen, hier als Fragebogen an die Mitarbeitenden des LKA dargestellt, wurde in gleichem Wortlaut den Verwaltungsmitarbeitenden in den Hauptbereichen 1-6 gestellt.

Liebe Mitarbeitende im LKA,

im Rahmen des Zukunftsprozesses der Nordkirche sind wir mit der Aufgabe betraut, folgende Frage zu bearbeiten: Wie kann die Zusammenarbeit auf landeskirchlicher Ebene (mit dem LKA) und mit den Kirchenkreisen verbessert, verstärkt und fluider gestaltet werden?

Ein, für einige von Ihnen wesentlicher Teil Ihrer Aufgabe ist die Zusammenarbeit mit einem oder mit mehreren Hauptbereichen. Deswegen möchten wir gerne von Ihnen erfahren, wie Sie diese Zusammenarbeit wahrnehmen, wo es aus Ihrer Sicht Schwierigkeiten und Veränderungsbedarf gibt und was schon gut läuft und zukünftig ausgebaut werden sollte. Deshalb bitten wir Sie an dieser Umfrage teilzunehmen. Wir bitten Sie Ihre Kritik gegebenenfalls in den erscheinenden Freifeldern möglichst konkret, gerne mit Beispielen zu veranschaulichen. Das hilft uns, ein möglichst genaues Bild des Veränderungswunsches zu bekommen. Die Umfrage ist vollständig anonym, die Antworten können von uns nicht zurückverfolgt werden.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und herzliche Grüße aus dem Projektteam

Hauke Christiansen, Thorsten Dittrich und Nicole Thiel

### **Umfrage**

Bitte schätzen Sie die Zusammenarbeit insgesamt zwischen dem Hauptbereich und den Landeskirchenamt auf einer Skala von 0-10 (0=sehr schlecht, 10= höchste Zufriedenheit) ein:

## Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit der Kolleg:innen im Landeskirchenamt?

*Inwiefern stimmen Sie den Aussagen zu verschiedenen Aspekten Ihrer Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen im Landeskirchenamt zu? Bitte bewerten Sie, was aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft (Antwortmöglichkeiten: trifft voll und ganz zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft überhaupt nicht zu, weiß nicht/keine Angabe):*

- >>> Das Verhältnis zu den Mitarbeitenden des Landeskirchenamts, mit denen ich überwiegend zu tun habe, und mir ist von gegenseitigem Vertrauen geprägt.
- >>> Die Bearbeitung von Aufgaben durch das Landeskirchenamt erfolgt schnell und die Rückmeldung erfolgt zeitnah.
- >>> Die zuständigen Mitarbeitenden des Landeskirchenamts sind gut erreichbar.
- >>> Wenn in der Zusammenarbeit Konflikte auftreten, werden diese konstruktiv bearbeitet.
- >>> Mitarbeitende des Landeskirchenamtes sind offen für neue Wege, um anfallende Aufgaben und Probleme zu lösen.
- >>> Bei gemeinsamen Vorgängen bin ich über den Bearbeitungsstatus im Landeskirchenamt gut informiert.
- >>> Bei zeitlich dringenden Anfragen und Vorgänge erhalte ich umgehend Antwort.

*Inwiefern stimmen Sie den Aussagen zu verschiedenen Aspekten Ihrer Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen im Landeskirchenamt zu? Bitte bewerten Sie, was aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft:*

- >>> Über aktuelle oder veränderte rechtliche Vorschriften werde ich umfassend und nachvollziehbar vom Landeskirchenamt informiert.
- >>> Ich kenne die thematischen Ansprechpartner im Landeskirchenamt und weiß, wie ich Kontakt zu Ihnen aufnehmen.
- >>> Bei der Einhaltung von rechtlichen Vorschriften wird der Hauptbereich vom Landeskirchenamt gut und zielführend informiert und unterstützt.
- >>> Mir ist meine Zuständigkeit und meine Rolle innerhalb der regelhaften Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen des Landeskirchenamtes eindeutig klar.

- >>> Bei den Kolleg:innen im Landeskirchenamt erlebe ich höchste Fachlichkeit
- >>> Ich weiß, was zu tun ist und was von mir gefordert ist, wenn Anfragen seitens der Kolleg:innen des Landeskirchenamtes an mich herangetragen werden.

## **Anschlussfrage bei Antwort (4) trifft eher nicht zu (5) trifft überhaupt nicht zu:**

Sie haben die Aussage „Bei der Einhaltung von rechtlichen Vorschriften wird der Hauptbereich vom Landeskirchenamt gut und zielführend informiert und unterstützt.“ mit „trifft eher nicht zu“ oder „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet.

### *In welcher Situation haben Sie sich nicht gut informiert und unterstützt gefühlt?*

Bitte schreiben Sie stichwortartig. Sie haben ca. 400 Zeichen Platz. Mit Ihren Rückmeldungen geben Sie der Arbeitsgruppe des Zukunftsprozesses wertvolle Hinweise für notwendige Verbesserungen bei der Zusammenarbeit. Die Umfrage ist anonym.

## **Wie zufrieden sind Sie mit den Regelungen und den Prozessen der Zusammenarbeit?**

*Inwiefern stimmen Sie den Aussagen zu verschiedenen Aspekten Ihrer Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen im Landeskirchenamt zu? Bitte bewerten Sie, was aus Ihrer Sicht am ehesten zutrifft:*

- >>> Die Regelungen der HBVO sind mir sehr gut bekannt Die aktuellen Regelungen der HBVO halte ich für angemessen und im Großen und Ganzen für sinnvoll.
- >>> Die Entscheidungen, die die Kolleg:innen im Landeskirchenamt im Zuge der Zusammenarbeit treffen, sind für mich sachlich nachvollziehbar.
- >>> Die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen Hauptbereichen und Landeskirchenamt ist für mich nachvollziehbar und eindeutig.
- >>> Die Prozesse der Zusammenarbeit zwischen Hauptbereichen und Landeskirchenamt, in denen ich involviert bin, sind sinnvoll strukturiert, um die Aufgaben zu erledigen.
- >>> Die vorhandenen Schnittstellen zwischen den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt (z.B. Kuratorium, regelmäßige gemeinsame Treffen) sind ausreichend, um die Aufgaben gemeinsam gut zu erledigen.

## **Anschlussfragen bei Antwort (4) trifft eher nicht zu (5) trifft überhaupt nicht zu:**

>>> Sie haben die Aussage „Die aktuellen Regelungen der HBVO halte ich für angemessen und im Großen und Ganzen für sinnvoll.“ mit „trifft eher nicht zu“ oder „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet.

*Welche Regelungen halten Sie für nicht sinnvoll?*

*Welche Änderungen würden Sie sich wünschen?*

Bitte schreiben Sie stichwortartig. Sie haben ca. 400 Zeichen Platz. Mit Ihren Rückmeldungen geben Sie der Arbeitsgruppe des Zukunftsprozesses wertvolle Hinweise für notwendige Verbesserungen bei der Zusammenarbeit. Die Umfrage ist anonym.

>>> Sie haben die Aussage „Die Entscheidungen, die die Kolleg:innen im Landeskirchenamt im Zuge der Zusammenarbeit treffen, sind für mich sachlich nachvollziehbar.“ mit „trifft eher nicht zu“ oder „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet.

*Wie ließen sich die Entscheidungen für Sie besser sachlich nachvollziehen?*

Bitte schreiben Sie stichwortartig. Sie haben ca. 400 Zeichen Platz. Mit Ihren Rückmeldungen geben Sie der Arbeitsgruppe des Zukunftsprozesses wertvolle Hinweise für notwendige Verbesserungen bei der Zusammenarbeit. Die Umfrage ist anonym.

>>> Sie haben die Aussage „Die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen Hauptbereichen und Landeskirchenamt ist für mich nachvollziehbar und eindeutig.“ mit „trifft eher nicht zu“ oder „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet.

*Welche Zuständigkeiten sind für Sie unklar?*

Bitte schreiben Sie stichwortartig. Sie haben ca. 400 Zeichen Platz. Mit Ihren Rückmeldungen geben Sie der Arbeitsgruppe des Zukunftsprozesses wertvolle Hinweise für notwendige Verbesserungen bei der Zusammenarbeit. Die Umfrage ist anonym.

>>> Sie haben die Aussage „Die Prozesse der Zusammenarbeit zwischen Hauptbereichen und Landeskirchenamt, in denen ich involviert bin, sind sinnvoll strukturiert, um die Aufgaben zu erledigen.“ mit „trifft eher nicht zu“ oder „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet.

*Folgende Prozesse sind für mich nicht zielführend. Ich würde mir diese Änderung(en) wünschen:*



Bitte schreiben Sie stichwortartig. Sie haben ca. 400 Zeichen Platz. Mit Ihren Rückmeldungen geben Sie der Arbeitsgruppe des Zukunftsprozesses wertvolle Hinweise für notwendige Verbesserungen bei der Zusammenarbeit. Die Umfrage ist anonym.

>>> Sie haben die Aussage „Die vorhandenen Schnittstellen zwischen den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt (z.B. Kuratorium, regelmäßige gemeinsame Treffen) sind ausreichend, um die Aufgaben gemeinsam gut zu erledigen.“ mit „trifft eher nicht zu“ oder „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet.

*Folgende weitere Formen der Zusammenarbeit würde ich mir wünschen:*

Bitte schreiben Sie stichwortartig. Sie haben ca. 400 Zeichen Platz. Mit Ihren Rückmeldungen geben Sie der Arbeitsgruppe des Zukunftsprozesses wertvolle Hinweise für notwendige Verbesserungen bei der Zusammenarbeit. Die Umfrage ist anonym.

## **Offene Zusatzfragen (optional)**

Bei diesen Herausforderungen würde ich mir eine komplett andere Form der Zusammenarbeit mit dem Landeskirchenamt wünschen:

Bitte schreiben Sie stichwortartig. Sie haben ca. 400 Zeichen Platz. Mit Ihren Rückmeldungen geben Sie der Arbeitsgruppe des Zukunftsprozesses wertvolle Hinweise für notwendige Verbesserungen bei der Zusammenarbeit. Die Umfrage ist anonym.

*Wo sehen Sie bzgl. der Zusammenarbeit des Landeskirchenamtes und der Hauptbereiche den größten Handlungsbedarf und was wäre aus Ihrer Sicht hilfreich für eine Verbesserung?*

Bitte schreiben Sie stichwortartig. Sie haben ca. 400 Zeichen Platz. Mit Ihren Rückmeldungen geben Sie der Arbeitsgruppe des Zukunftsprozesses wertvolle Hinweise für notwendige Verbesserungen bei der Zusammenarbeit. Die Umfrage ist anonym.

## **Fragen zur Person**

\* Sie sind ...

Sekretariat / Assistenz / Sachbearbeitung

Leitung HB / Leitung Arbeitsbereiche / Leitung Werk

## Abschlussseite (Deutsch)

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage.

Sie haben weitere Rückfragen? Gerne können Sie eine E-Mail mit Ihrem Anliegen an Nicole Thiel senden: [nicole.thiel@hb3.nordkirche.de](mailto:nicole.thiel@hb3.nordkirche.de)

---

## c. Interviewfragen zur Zusammenarbeit Hauptbereiche und Kirchenkreise Werkeleitungen/AB-Leitungen/Referent:innen

### Grad der aktuellen Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie aktuell auf einer Skala von 1 - 10 mit der Zusammenarbeit zwischen Hauptbereichen und Kirchenkreisen?



### Problemraum

*Womit sind Sie in der Zusammenarbeit mit den Kirchenkreisen aktuell nicht zufrieden?*

- >>> Wie äußern sich diese Probleme konkret?
- >>> Welche Auswirkungen haben die von Ihnen beschriebenen Probleme?
- >>> Wo und wann treten die angesprochenen Probleme konkret auf?
  - >>> Besonders hilfreich ist es, wenn Sie konkrete Beispiele benennen, an denen das Problem gut ablesbar ist.

## Potenziale

Was läuft denn bereits gut in der Zusammenarbeit mit den Kirchenkreisen?

*In welchen Kirchenkreisen / zu welchen Themen läuft die Zusammenarbeit bereits gut? Oder für Sie zufriedenstellend?*

- >>> Wovon wünschen Sie sich mehr?
- >>> Welche positiven Beispiele in der Zusammenarbeit fallen Ihnen ein?

## Lösungsraum

*Wenn Sie jetzt an die Verbesserung der Zusammenarbeit der Hauptbereiche und den Kirchenkreisen denken, welche Vorschläge bzw. Ideen fallen Ihnen ein?*

- >>> Was könnte sich auf Seiten der Kirchenkreise positiv verändern?
- >>> Was könnte sich auf Seiten der Hauptbereiche positiv verändern?  
Was könnte Ihr Beitrag sein?

.....

## d. Interviewfragen Hauptbereiche Leitende Pastor\*innen / Sprecher

Perspektive Hauptbereich <> Landeskirchenamt sowie Hauptbereiche <> Kirchenkreise

### Grad der aktuellen Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie aktuell auf einer Skala von 1 - 10 mit der Zusammenarbeit zwischen Hauptbereichen und Landeskirchenamt/Kirchenkreisen?



## Problemraum

*Womit sind Sie in der Zusammenarbeit mit dem Landeskirchenamt/Kirchenkreisen aktuell nicht zufrieden?*

- >>> Wie äußern sich diese Probleme konkret?
- >>> Welche Auswirkungen haben die von Ihnen beschriebenen Probleme?
- >>> Wo und wann treten die angesprochenen Probleme konkret auf?
- >>> Haben Sie dafür konkrete Beispiele?

## Potenziale

*Was läuft denn bereits gut in der Zusammenarbeit mit dem Landeskirchenamt/Kirchenkreisen?*

- >>> In welchen Dezernaten/Kirchenkreisen und zu welchen Themen läuft die Zusammenarbeit bereits gut? Oder für Sie zufriedenstellend?
- >>> Wovon wünschen Sie sich mehr?
- >>> Welche positiven Beispiele in der Zusammenarbeit fallen Ihnen ein?

## Lösungsraum

*Wenn Sie jetzt an die Verbesserung der Zusammenarbeit der Hauptbereiche und dem Landeskirchenamt/Kirchenkreisen denken, welche Vorschläge bzw. Ideen fallen Ihnen ein?*

- >>> Was könnte sich auf Seiten des Landeskirchenamtes/Kirchenkreise positiv verändern?
  - >>> Was könnte sich auf Seiten der Hauptbereiche positiv verändern?  
Was könnte Ihr Beitrag sein?
- .....



## e. Interviewfragen Landeskirchenamt Dezernent:innen

### Grad der aktuellen Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie aktuell auf einer Skala von 1 - 10 mit der Zusammenarbeit zwischen Hauptbereichen und Landeskirchenamt?



### Problemraum

*Womit sind Sie in der Zusammenarbeit mit den Hauptbereichen aktuell nicht zufrieden?*

- >>> Wie äußern sich diese Probleme konkret?
- >>> Welche Auswirkungen haben die von Ihnen beschriebenen Probleme?
- >>> Wo und wann treten die angesprochenen Probleme konkret auf?
- >>> Haben Sie dafür konkrete Beispiele?

### Potenziale

*Was läuft denn bereits gut in der Zusammenarbeit mit den Hauptbereichen?*

- >>> In welchen Bereichen / Zu welchen Themen läuft die Zusammenarbeit bereits gut? Oder für Sie zufriedenstellend?
- >>> Wovon wünschen Sie sich mehr?
- >>> Welche positiven Beispiele in der Zusammenarbeit fallen Ihnen ein?

### Lösungsraum

*Wenn Sie jetzt an die Verbesserung der Zusammenarbeit der Hauptbereiche und dem Landeskirchenamt denken, welche Vorschläge bzw. Ideen fallen Ihnen ein?*

- >>> Was könnte sich auf Seiten der Hauptbereiche positiv verändern?
- >>> Was könnte sich auf Seiten des Landeskirchenamtes positiv verändern?  
Was könnte Ihr Beitrag sein?

## f. Kurzdarstellung zur Struktur unselbständiger und selbständiger Dienste und Werke in den Hauptbereichen -

### **Vorbemerkung**

Eine kurze Übersicht über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der rechtlich unselbständigen und selbständigen Dienste und Werke in den Hauptbereichen kann nicht jeden Aspekt eines solchen Vergleichs beleuchten. Dazu ist allein schon die rechtliche Konstruktion und Organisation der genannten Dienste und Werke zu unterschiedlich und ausdifferenziert. Über diese allgemeinen Informationen hinaus muss darum je im Einzelfall geprüft werden, inwiefern die Aussagen im konkreten Fall zutreffen oder weitere Aspekte berücksichtigt werden müssen.

In der Folge des nordelbischen Reformprozesses Ende der 1990er Jahre („Strukturangepassung III“) wurden die unselbständigen landeskirchlichen Dienste und Werke Ende der 2000er Jahre in Hauptbereichen geordnet („Werkeneuordnungsgesetz“ 2008). Schon damals stellte sich die Frage, wie mit den selbständigen Diensten und Werken bei der Ordnung in Hauptbereiche umzugehen sei.

Nach dem in der Nordkirche geltenden Hauptbereichsgesetz bestehen die Hauptbereiche aus rechtlich unselbständigen und rechtlich selbständigen Trägern kirchlicher Arbeit. Rechtlich selbstständige Träger kirchlicher Arbeit im Sinne des Hauptbereichsgesetzes (§ 4) sind die von der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland rechtlich unabhängigen Organisationen, die der Landeskirche nach Maßgabe des geltenden Rechts als Dienste und Werke zugeordnet sind. § 1 Absatz 2 regelt, dass rechtlich selbstständige Träger kirchlicher Arbeit auf vertraglicher Grundlage sich einem Hauptbereich zuordnen können.

Der Unterschied zwischen rechtlich unselbständigen und selbständigen Trägern kirchlicher Arbeit in den Hauptbereichen wirkt sich u.a. wie folgt aus:

### **Aufsicht, Steuerungs- und Leitungsstrukturen**

§ 1 (4) des Hauptbereichsgesetzes führt aus, dass das Landeskirchenamt die Rechts- und Fachaufsicht über die Hauptbereiche führt. In Satz 2 wird festgehalten, dass die Eigenständigkeit der rechtlich selbstständigen Träger kirchlicher Arbeit unberührt bleibt. Aufgrund der verschiedenen Rechtsformen der selbständigen Dienste und Werke sind deren Leitungsstrukturen heterogen. Die Arbeit in den einzelnen Hauptbereichen wird von Kuratorien bzw. Steuerungsgruppen gesteuert, die selbständigen Dienste und Werke besitzen darüber hinaus eine eigene Leitungsstruktur (z.B. Vorstände oder Aufsichtsräte), die die Ausrichtung der Arbeit bestimmen.



Ein Baustein für eine gelingende thematische Kooperation zwischen den unselbständigen und selbständigen Diensten und Werken soll die gemeinsame Zielorientierten Planung (ZOP) darstellen (Zielsteuerung).

## **Organisation und Verwaltung**

Die Hauptbereichsverwaltungsordnung regelt detailliert die Aufgabenverteilung zwischen Landeskirchenamt und den unselbständigen Diensten und Werken in den Hauptbereichen nach dem Grundsatz der Trennung von Aufsicht und inhaltlicher Arbeit (§ 5 HBVO und siehe Anlage zur HBVO). Dienst- und arbeitsrechtliche Vorgänge können die unselbständigen Dienste und Werke nur in Zusammenarbeit mit den zuständigen dienstaufsichtführenden Dezernaten regeln bzw. deren Verwaltungsgeschäfte im Personal- und Finanzwesen werden durch das Landeskirchenamt erledigt, während die selbständigen Dienste und Werke z.B. Fragen der Stellenbesetzung (Stellenbeschreibung, Stellenausschreibung, Arbeitsverträge etc.) selbständig bearbeiten.

## **Budgets, Finanzen und Controlling**

Die unselbständigen Dienste und Werke in den Hauptbereichen sind in das Finanzverteilungssystem der Landeskirche einbezogen und verfügen damit über echte Budgets („Budgetbereiche“), die in Form von Haushalts- bzw. Wirtschaftsplänen verwaltet werden. Die selbständigen Dienste und Werke partizipieren an diesem System, haben aber unabhängig davon ihre eigenen Budgets und Finanzsysteme bzw. Wirtschaftsbetriebe. Während die unselbständigen Dienste und Werke in den Hauptbereichen der Prüfung durch das Rechnungsprüfungsamt unterliegen, können die selbständigen Dienste und Werke sich freiwillig einer Prüfung unterziehen, unterliegen sonst aber anderen (staatlichen) Prüfsystemen.

Während die unselbständigen Dienste und Werke Prozentanteile ihres Budgets für hauptbereichsübergreifende Mittel abführen und dadurch antragsberechtigt für diese Mittel sind, können die selbständigen Dienste und Werke nicht auf die hauptbereichsübergreifenden Mittel zurückgreifen und sich nicht an deren Finanzierung beteiligen.

## **Recht**

Die Bindung des durch die Gremien und Organe der Landeskirche gesetzten Rechts (Kirchenrecht) besteht unmittelbar nur für die unselbständigen Dienste und Werke. Nach § 3 Hauptbereichsgesetz werden die rechtlich unselbstständigen Dienste und Werke der Landeskirche von der Landessynode errichtet, verändert oder aufgehoben. Die Kirchenleitung kann diese ergänzend durch Rechtsverordnung ordnen.

Die rechtlich selbstständigen Dienste und Werke sind dagegen autonom und können ihre Angelegenheiten selbst regeln. Je nach Rechtsform geschieht dies durch eine Satzung (Verein) oder durch einen Gesellschaftsvertrag (GmbH). Das Verhältnis zur Kirche und die Einflussmöglichkeiten der Landeskirche auf die Einrichtung wird durch einen beiderseitigen Vertrag geregelt. Dies gilt auch für die Zuordnung und Einbindung der jeweiligen selbstständigen Dienste und Werke in einen Hauptbereich. Unter welchen Voraussetzungen eine Einrichtung zugeordnet werden kann bestimmt die Kirche nach Maßgabe ihres Rechts und legt dies im Vertrag fest.

Folge der so erfolgten Zuordnung einer rechtlich selbstständigen Einrichtung zur Kirche ist, dass in bestimmten Bereichen staatliches Recht gegenüber dem kirchlichen Recht zurücktritt: statt dem staatlichen Betriebsverfassungsrecht gilt das kirchliche Mitarbeitervertretungsrecht, statt der europäischen Datenschutzgrundverordnung gilt das Datenschutzgesetz der EKD.





# ECKPUNKTE



## **Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Kirchenkreisen und den Hauptbereichen**

Die Leitungen der Hauptbereiche setzen gemeinsam mit den aufsichtführenden Dezernaten und dem Gesamtkonvent der Pröpstinnen und Pröpste folgende Maßnahmen um:

- Klärung der Funktionen und Erwartungen/Narrativ der Doppelstrukturen
  - In einem gemeinsamen Prozess mit den Leitungen der Hauptbereiche, den Regionalzentrumsleitungen und den für die Dienste und Werke zuständigen Pröpst:innen werden die Funktionen und Erwartungen aneinander geklärt.
  - Dafür benennen die Kirchenkreise jeweils eine Person, die für die strategische Gesamtplanung der Dienste und Werke des Kirchenkreises verantwortlich ist.
  - Im Rahmen dieses Prozesses werden auch die inhaltlichen Verantwortlichkeiten in den Hauptbereichen und der kirchenkreislichen Dienste und Werke thematisiert und festgehalten. So werden mögliche Doppelungen, also Dinge, die auf verschiedenen Ebenen mit der gleichen Zielgruppe und inhaltlichen Ausrichtung mehrfach angeboten werden, identifiziert und überprüft, aber auch begründete eigene kontextbezogene Aufgaben werden auf diese Weise sichtbar gemacht.
  
- Struktur der Dienste und Werke in den Kirchenkreisen ist unübersichtlich / Hauptbereiche als Black Box
  - Es wird eine Übersicht erstellt über die vorhandenen Dienste und Werke und Ansprechpersonen in den Kirchenkreisen sowie in den Hauptbereichen, die regelmäßig aktualisiert wird. Diese wird auf der zukünftigen Kommunikationsplattform der Nordkirche eingestellt und bis dahin den Leitungen der Hauptbereiche, den Pröpst:innen und den Leitungen der Regionalzentren auf geeignetem Weg zur Verfügung gestellt.
  
- Fehlende strategische Gesamtplanung
  - Die Hauptbereiche laden die Kirchenkreise zur gemeinsamen Bearbeitung der Schwerpunkte im Rahmen der ZOP ein. Die kirchenkreislichen Dienste und Werke beteiligen sich an der Bearbeitung im Sinne einer gesamtkirchlichen Aufgabe.
  
- Keine eingeübten Begegnungsformate / Verlässliche Kommunikation zwischen Hauptbereiche und Kirchenkreise
  - Die Leitungen der Hauptbereiche, die Leitungen der Regionalzentren und die für die Dienste und Werke verantwortlichen Pröpst:innen entwickeln ein Format für die gemeinsame Arbeit, welches sich nicht an der Organisationsstruktur (Hauptbereiche/Kirchenkreise), sondern an den gemeinsam zu bearbeitenden Themen orientiert. Zu diesen Formaten erfolgt eine offene Einladung in die Dienste und Werke aller Kirchenkreise und Hauptbereiche. Organisiert und ausgerichtet wird dieses Format alternierend zwischen der Gesamtkonferenz der Hauptbereiche und der Runde der Leitenden der Regionalzentren.

Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird nach der Umsetzung evaluiert. Es erfolgt ein Bericht an die Landessynode.