

---

## BESCHLUSS

---

der 12. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland  
auf ihrer 7. Tagung  
zu

**„Hinaus ins Weite – Kirche auf gutem Grund“  
Zwölf Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche**

vom 9. November 2020

Die Synode der EKD dankt dem Z-Team für die Erarbeitung der „Zwölf Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche“. Die Synode der EKD macht sich die Leitsätze in der von der Synode beschlossenen Fassung für die zukünftige Arbeit der EKD zu eigen.

Sie bittet die Landeskirchen, die Leitsätze als Impulse in ihren eigenen Veränderungsprozessen zu berücksichtigen.

Hannover, den 9. November 2020

Die Präses der Synode  
der Evangelischen Kirche in Deutschland

Dr. Irmgard Schwaetzer

*„Evangelisch Kirche gestalten“ gelingt nur gemeinsam und im Diskurs. Deswegen ist das „Wir“ in diesen Sätzen größer als das „Z-Team“; es ist als Einladung gedacht und als Vorschlag gemeint für das, worauf „wir“ uns in der Gemeinschaft der evangelischen Christinnen und Christen verständigen können. Allein der – mitunter mühsam errungene – Konsens erlaubt den Weg ins Weite. Darum sind diese Sätze auch noch nicht fertig. Sie erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie wollen diskutiert, ergänzt, verändert und angepasst werden.*

*Am Ende zielen sie auf verbindliche Verabredungen, die wir auf den verschiedenen Ebenen jeweils gemeinsam treffen – in einzelnen Gemeinden, Kirchenkreisen, Landeskirchen und auch in der EKD. Sie wollen Leitsätze sein für die zukünftige Arbeit der EKD, über die die Synode der EKD beraten und beschließen wird. Sie konkretisieren sich in den Vorschlägen des ‚Begleitenden Finanzausschusses für eine Finanzstrategie der EKD‘. Gleichzeitig wollen sie Impulse geben für die landeskirchlichen Zukunftsprozesse (Art. 8 GO EKD). Sie lassen Raum für unterschiedliche Konkretionen und für regionale und lokale Anpassungen. Es bleibt das Ziel, die unterschiedlichen Zukunftsprozesse auf den verschiedenen Ebenen perspektivisch zusammenzuhalten, nicht als Vorgabe „von oben“, sondern in einem gemeinsamen Prozess der Verständigung.*

## Auf gutem Grund

„Hinaus ins Weite“ (Ps 18,20) – dieses Motiv beschreibt einen Weg der evangelischen Kirche in die Zukunft, der nur mit Mut und Gottvertrauen zu gehen ist. Als evangelische Kirche wollen wir aufbrechen zu Neuem, Bewährtes stärken und Abschied von Vertrautem nehmen. Das bedeutet Offenheit, nicht Rückzug. Wir fragen nach Gottes Führung und suchen nach seinen Wegen, wir vertrauen uns seiner Führung an. Darum bleiben wir zuversichtlich. Gottes Führung eröffnet Freiheit; sie ist Geschenk, aber auch Herausforderung. Wir sind auf dem Weg in die Zukunft nicht auf uns allein gestellt.

Im Johannesevangelium spricht Jesus zu den Jüngern, die nicht wissen, wie sie die Zukunft meistern können. Er verspricht ihnen den Heiligen Geist, der sie lehrt, erinnert, mahnt und tröstet. Auf drei Dinge kommt es an: die enge Verbundenheit mit Jesus Christus, das Vertrauen auf das Kommen des Geistes und die Praxis der Liebe. Christusbindung, Geistverheißung und Liebesgebot sind Grundpfeiler der Kirche Jesu Christi, an denen wir uns orientieren. Dieser Dreiklang gewinnt Gestalt in der missionarischen und diakonischen Zuwendung zum Menschen. Dieser Weg bleibt nicht ohne Anfechtungen. Aber er ist getragen von der Zuversicht, dass Jesus Christus der gute Grund der Kirche ist, auf den wir bauen und an dem wir uns orientieren.

Der Weg von dieser Zuversicht zur konkreten Entscheidung ist nie eindeutig und geradlinig; deswegen brauchen wir in unserer Kirche den Diskurs und den gemeinsamen Willen zur Klärung zentraler Fragen im Bewusstsein weltweiter, ökumenischer Verbundenheit.

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist die Einsicht, dass die Kirchen in Deutschland zukünftig weniger Mitglieder und weniger Ressourcen haben werden. Strukturen und Angebote können nicht im jetzigen Umfang fortgeführt werden. Die Gründe für den prognostizierten Rückgang sind zum Teil demographischer Art. Darauf hat die Kirche keinen Einfluss. Gleichzeitig lässt sich beobachten: Christlicher Glaube hat für viele Menschen an Plausibilität und Relevanz verloren. Die schwindende Akzeptanz der Kirche und ihrer Botschaft geht einher mit einer tieferliegenden Glaubenskrise. Die Kirche als Gemeinschaft der Gläubigen verliert für viele Menschen an Attraktivität und ihre gesellschaftliche Bedeutung nimmt ab. Das schlägt sich nieder in wachsenden Austrittszahlen; auch Taufen werden weniger. Darum ist die Frage nach der Zukunftsperspektive gleichermaßen eine geistliche und eine kirchenpolitische. Zugleich geht es um Sparmaßnahmen, Rückbau und effizientere Strukturen. Unabhängig davon, wieviel Geld und Mitarbeitende die Kirche in Zukunft haben wird, sehen wir drei strategische Herausforderungen:

Das biblische Bild des Leibes Christi (vgl. 1. Kor 12,12ff) bestärkt ein Handeln, das mehr als bisher auf das Zusammenwirken der einzelnen Glieder und Organe achtet. Stellvertretendes und gemeinschaftliches Handeln auf allen Ebenen gewinnt an Bedeutung. Die Frage, an welcher Stelle welche Aufgabe ihren Platz hat, wird wichtiger. In heutiger Sprache ist oft von Kirche als einem „Netzwerk“ die Rede.

Das biblische Bild vom wandernden Gottesvolk (vgl. u.a. Lev 19,33f, Dtn 26,5-9; Hebr, 13,14) bestärkt ein Handeln, das auf Gemeinschaft und Zusammenhalt der ganzen Kirche achtet, in die auch der „Fremdling“ einbezogen ist. Neue Formen der Bindung und Zugehörigkeit jenseits von klassischer Mitgliedschaft treten in den Fokus. Sie verändern die Art, wie wir Menschen ansprechen, wie wir mit ihnen zusammenwirken und wie wir Zugehörigkeit stärken.

*Die biblischen Bilder von Salz und Licht (vgl. Mt. 5,13ff) bestärken ein Handeln, das die Wirksamkeit der Kirche in einer Öffentlichkeit in den Blick nimmt, in der Aufmerksamkeit ein begrenztes Gut ist und Polarisierungen zunehmen. Der Anspruch des Evangeliums ist öffentlich. Die Kirche muss daher in der Gesellschaft präsent, spürbar, wahrnehmbar bleiben. Aber das, was wir tun und sagen, muss sich noch klarer und deutlicher auf die Botschaft des Glaubens beziehen lassen. Diese Botschaft soll erkennbar sein, und unser Handeln muss sich daran messen. In dieser Konzentration liegt die Chance, gehört zu werden mit dem, was nur wir sagen können. Wir wollen das Leben in der christlichen Gemeinschaft so gestalten, dass wir Gelingendes erhalten oder stärken und zugleich Neues ermöglichen. Wenn das gelingt, können wir als Zeuginnen und Zeugen der ‚freien Gnade Gottes‘ (Barmen VI) auf andere und in die Öffentlichkeit unserer Gesellschaft hinein ausstrahlen.*

*Um auch in Zukunft offen für Neues zu bleiben, schauen wir prüfend auf das, was wir haben und tun. Wie kann der Weg in die Zukunft unter den Prämissen von Koordination, Gemeinschaftsbildung und Ausstrahlung bestmöglich ausgestaltet werden? Wir sind dankbar für alles Gute und Bewährte. Vieles davon bleibt auch für die Zukunft wichtig. Wir sind aber auch entschlossen, uns von Aktivitäten zu verabschieden, die an Ausstrahlung verloren haben. Denn der Versuch, alles Alte festzuhalten und gleichzeitig Neues zu wagen, ist in Zeiten zurückgehender Ressourcen zum Scheitern verurteilt. Das ist die gemeinsame Erkenntnis vieler Transformations- und Zukunftsprozesse in den Landeskirchen und auf EKD-Ebene. Daraus folgt für uns als Konsequenz, dass Kirche sich so verwandeln sollte, dass sie sich „hinaus ins Weite“ führen lässt (Ps 18,20).*

*Die Verheißung des Evangeliums bleibt. Dass Ressourcen abnehmen, bedeutet nicht, dass Chancen und Möglichkeiten für unsere Kirche weniger werden. Ein Rückbau allerdings, der Bestehendes nur im entsprechenden Maßstab verkleinert, wäre keine gute Lösung. Es ist für alle unbefriedigend: für diejenigen, die hoffen, möglichst vieles zu erhalten, aber auch für diejenigen, die erwarten, dass wir kreativ mit der Krise umgehen und den Mut finden, neue Wege zu gehen.*

*Kirche ist nach evangelischem Verständnis nicht nur ein (weiteres) Angebot neben vielen in einer pluralistischen Gesellschaft. Sie definiert sich aber auch nicht als Sonderraum des Heiligen und überlässt die Gesellschaft sich selbst. Sowenig sie in der Gesellschaft aufgeht, sowenig kann sie sich von ihr abschotten. Der Weg hinaus ins Weite führt hin zu den Menschen um des Evangeliums willen. Die evangelische Kirche nimmt die Bedingungen einer von Individualisierung und Pluralisierung geprägten Gesellschaft ernst. Sie bejaht die Freiheit des Einzelnen und sucht die Nähe zu den Menschen. Sie ist eine inklusive Kirche, die sich für Chancengerechtigkeit einsetzt. Zeugnis (martyria), Gottesdienst (leiturgia), Gemeinschaft (koinonia) und Diakonie (diakonia) bleiben die zentralen Grundvollzüge kirchlichen Lebens. Christusbindung, Geistverheißung und Nächstenliebe gewinnen hier Gestalt. In einer Gesellschaft, in der Christen weniger werden, sollten wir in Zukunft mehr denn je in ökumenischer Verbundenheit handeln. Denn die evangelische Kirche ist immer nur ein Teil der einen Kirche Jesu Christi.*

## Auf dem Weg ins Weite

*Eine wichtige Ermutigung bleiben die Erfahrungen der Vorbereitung und der Feier des Reformationsjubiläums 2017 – nicht als wehmütige Rückschau auf eine glorreiche Vergangenheit, sondern als Zukunftsimpuls, gewonnen aus der eigenen Geschichte und Tradition. Auch die Coronakrise zeigt, wie viel kreatives Potential in der evangelischen Kirche vorhanden ist und welche Lernprozesse möglich sind. Wir vergessen nicht, woher wir kommen und mit wem wir weltweit unterwegs sind. So nehmen wir auf dem Weg ins Weite gegenwärtige Herausforderungen an und schauen zuversichtlich in die Zukunft. Nicht alles Neue wird gelingen, aber vieles sollte ausprobiert und möglich gemacht werden.*

*Deswegen ist eine langfristige strategische Planung wichtig. Dies geschieht auf allen kirchlichen Ebenen. Kirchliche Finanzplanungen müssen zukünftig zwei Anforderungen gerecht werden: Was Gemeinden, Landeskirchen und die EKD jeweils als ihre Kernaufgaben bestimmen, muss ausreichend finanziert und wechselseitig abgestimmt sein. Darüber hinaus braucht es freie Mittel, um spontan zu reagieren und Neues zu fördern. Beides gelingt nur, wenn wir andere Ausgaben kürzen und manche Aktivitäten aufgeben. Wir müssen Schwerpunkte vereinbaren, in die wir in Zukunft investieren möchten. Insgesamt geht es bei der strategischen Planung aber nicht nur ums Geld. Mindestens genauso wichtig ist unsere Aufmerksamkeit. Wo wollen wir mit Herz und Hand dabei sein? Wir machen weniger, aber das, was wir machen, wollen wir geistlich überzeugend, mit professioneller Leidenschaft und großem Engagement tun.*

*Um über diesen Weg nachzudenken, wurde von der Synode der EKD im Jahr 2017 eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich selbst den Namen Z-Team gegeben hat.<sup>1</sup> Z steht für Zukunft. Dem Z-Team gehören jeweils vier Menschen aus den drei Leitungsgremien der EKD und zusätzlich drei junge Erwachsene an. Die gemeinsame Beauftragung durch Kirchenkonferenz, Rat und Synode macht deutlich, dass die Arbeit des Z-Teams von Anfang an auf eine breite Beteiligung und Verständigung hin angelegt war. Es ging darum, die Erfahrungen aus den landeskirchlichen Zukunftsprozessen wahrzunehmen und mit den eigenen Überlegungen zusammen zu halten.*

*In einem Zwischenbericht hatte das Z-Team im Herbst 2019 Themenfelder benannt, die für Zukunftsentscheidungen der evangelischen Kirche wichtig sind. Auf dieser Basis beauftragte die Synode das Z-Team, weiter zu arbeiten. Zu einzelnen Themenfeldern wurden kirchliche Einrichtungen im Bereich der EKD angefragt und um Vorschläge gebeten. Das Z-Team hat diese Anregungen gesammelt und „Leitsätze“ formuliert, die im Juni 2020 an die Synodalen der EKD verschickt und parallel dazu veröffentlicht wurden. Damit war auf dem Weg zur Synodaltagung im Herbst 2020 ein Diskussionsraum eröffnet.*

*Die Leitsätze bieten keine fertigen Rezepte. Sie eröffnen Perspektiven und laden zur Diskussion über den gemeinsamen Weg in die Zukunft ein. Sie bieten Bilder für eine Kirche, die auf Gottes Evangelium vertraut. Manches blieb auch im Z-Team strittig. Gemeinsam sind die Mitglieder des Z-Teams aber der Überzeugung, dass die Leitsätze eine Zielperspektive für die Zukunftsentscheidungen der EKD darstellen, über die die Synode im Herbst entscheiden wird.*

---

<sup>1</sup> Mitglieder: Prof. Dr. Dr. Andreas Barner, Dr. Heinrich Bedford-Strohm, Uta Henke, Prof. Dr. Beate Hofmann, Friedrich Kramer, Kristina Kühnbaum-Schmidt, Dr. h.c. Annette Kurschus, Dr. Andreas Lange, Dr. Irmgard Schwaetzer, Dr. Christian Stäblein, Dr. Susanne Teichmanis, Marlehn Thieme; Ständige Gäste: Anna-Nicole Heinrich, Karl Poerschke, Johanna von Büren

*Seit ihrer ersten Veröffentlichung im Juni wurden die Leitsätze intensiv diskutiert. Es gab scharfen Widerspruch und viele konstruktive Hinweise. Kommentare gab es in den sozialen Netzwerken, in den Feuilletons der großen Tageszeitungen, in der kirchlichen Presse. Debattiert wurde in Ältestenkreisen, Pfarrkonventen und landeskirchlichen Kollegien ebenso wie in der Kirchenkonferenz und im Rat der EKD. Kirchliche Fachgremien, Verbände und Einrichtungen gaben Stellungnahmen ab. Debattiert wurde auf dem digitalen Zukunftskongress der mittleren Leitungsebene. Theologieprofessoren und -professorinnen waren ebenso beteiligt wie andere Engagierte. Das zeigt: Es gibt viele, die die Frage nach der Zukunft der Kirche bewegt. Das stimmt uns zuversichtlich. Die verschiedenen Rückmeldungen wurden gesammelt und ausgewertet. Durch diese Diskussion haben sich die Leitsätze verändert, ohne gänzlich neu zu werden. Aus elf Leitsätzen sind zwölf geworden. Das Z-Team legt sie nun in einer überarbeiteten Fassung vor.*

*Es gab Rückfragen zum Status und zur Funktion der Leitsätze. Welche Verbindlichkeit sollen sie haben und für wen? Die Leitsätze sind zusammen zu lesen mit den Vorschlägen des Begleitenden Finanzausschusses der EKD für eine längerfristige Finanzstrategie der EKD und der Digitalisierungsstrategie, die im Auftrag der Synode der EKD entwickelt wurde. Die Synode der EKD wird im Herbst über die Leitsätze beraten und darüber entscheiden, ob und wie sich der Weg der EKD in die Zukunft an ihnen orientiert. Die Zukunftsprozesse auf der Ebene der EKD und in den Landeskirchen gehören zusammen. Darum wollen die Leitsätze über ihre konkrete Bedeutung für die EKD hinaus auch den Landeskirchen Impulse für die Gestaltung ihres eigenen Weges in die Zukunft geben. Auch damit folgt die EKD ihrem Auftrag. Zugleich schließt sich ein Kreis, der mit der Wahrnehmung von Zukunftsprozessen in den Landeskirchen begann. Wir wollen miteinander den Weg in eine gemeinsame Zukunft gehen.*

## 1. Frömmigkeit

***Wir leben unseren Glauben.*** Der Glaube an Jesus Christus gewinnt Gestalt als Frömmigkeit, die persönliche Haltung, christliche Traditionen und praktische Spiritualität verbindet. Frömmigkeit ist die freie, selbstbewusste Form, Gott in Jesus Christus nachzufolgen und in dieser Welt zu bezeugen. Sie bleibt angewiesen auf Gemeinschaft, auf Rituale und Formen. Sie braucht Zeiten und Räume. In einer säkularer werdenden Gesellschaft wird die Weitergabe des christlichen Glaubens und die Einübung einer evangelischen Frömmigkeit an Bedeutung gewinnen. Die Kirche stärkt alle, die zu ihr gehören wollen, so dass sie ihren Glauben im Alltagsleben umsetzen und bezeugen können. Dazu bedarf es der Kenntnis der kirchlichen Tradition als Quelle geistlichen Lebens. Evangelische Frömmigkeit lebt aus dem Umgang mit der Heiligen Schrift. Daraus erwächst die Fähigkeit, eigene und neue Formen von Spiritualität zu entwickeln. Kirchlicher und diakonischer Bildungsarbeit kommen dabei eine zentrale Bedeutung zu.

Grundlage und Kraftquelle unseres Glaubens ist das Evangelium von Jesus Christus; es verheißt Gottes Heil für die Menschen und die Welt. Christliche Glaubenserfahrung kann so zur Lebenswirklichkeit und Lebenshilfe werden. Sie gründet in der Bibel, orientiert sich am Bekenntnis und schöpft aus dem Reichtum kirchlicher Traditionen. Sie gewinnt Gestalt in einer lebendigen Frömmigkeit, die geistliche Praxis und kritische Reflexion verbindet. Evangelische Spiritualität gestaltet sich in der Kirche in großer Vielfalt in Wort und Tat. Eine vielfältige Kirchenmusik gehört ebenso dazu wie eine breite Bildungsarbeit, kommunitäre Lebensformen ebenso wie das evangelische Pfarrhaus, große Events wie der Kirchentag ebenso wie die seelsorgliche Begleitung einzelner Menschen, der Bibelkreis ebenso wie der Verkauf von Fair-Trade-Produkten in der Kirche, der Rückzug in die Stille des Gebetes ebenso wie das gesellschaftspolitische Engagement für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung; die Unternehmensdiakonie ebenso wie ehrenamtliche Nachbarschaftshilfe. Wir wollen diesen Reichtum erhalten.

Unsere Aufgabe als Kirche besteht darin, allen Menschen Gottes Verheißung weiterzusagen. „Also hat Gott die Welt geliebt, dass er seinen eingeborenen Sohn gab, auf dass alle die an ihn glauben nicht verloren werden, sondern das ewige Leben haben“ (Joh 3,16). Diese Hoffnungsbotschaft begründet christliche Gemeinschaft. Wir bezeugen dies in einer pluralen Gesellschaft und setzen uns für ein menschliches Miteinander in Staat und Gesellschaft ein.

Es wird wichtiger, unseren Glauben im Tun und Reden öffentlich sichtbar zu bezeugen. Darum wollen wir uns, Christinnen und Christen, gegenseitig vergewissern und befähigen, über unseren Glauben Auskunft zu geben. Das Priestertum aller Getauften prägt unsere evangelische Identität. Als

mündige Christinnen und Christen wollen wir unseren Glauben uns gegenseitig dazu ermutigen unseren Glauben einladend zu bezeugen. Wir wollen in unserem Leben der Bindung an Christus, der Verheißung des Geistes und dem Gebot der Nächstenliebe Raum geben. Auf dieser Basis gestalten wir unsere Kirche und beteiligen uns am zivilgesellschaftlichen Dialog.

Wir stärken auf allen Ebenen Orte, an denen geistliche Erneuerung und die Kraft evangelischer Frömmigkeitstraditionen erlebbar werden. Das geschieht dort, wo geistliche Gemeinschaft und Beheimatung gestärkt und persönlicher Glaube vertieft werden.

Nach evangelischem Verständnis ist wissenschaftlich-theologische Reflexion des christlichen Glaubens eine unabdingbare Voraussetzung für das öffentliche Wirken der Kirche. Deswegen setzen wir auf einen engeren Austausch mit der wissenschaftlichen Theologie, auch in ihrer interdisziplinären Verflechtung. Bildung stärkt nach evangelischem Verständnis die Persönlichkeit und befördert Dialogfähigkeit und eigenständiges Urteilen. Zukünftig kommt im Rahmen solchen kirchlichen Bildungshandelns der Weitergabe der christlichen Tradition und der Einübung einer religiösen Praxis eine wachsende Bedeutung zu.

## 2. Seelsorge

**Wir begleiten Menschen.** Die evangelische Kirche bleibt eine dem einzelnen Menschen zugewandte Kirche. In den Wechselfällen des Lebens sind Menschen aufeinander gewiesen. Auch wenn sich kirchliche Strukturen verändern, muss die persönliche und verlässliche Erreichbarkeit einer Seelsorgerin oder eines Seelsorgers gewährleistet sein, um Freude und Leid mit den Menschen zu teilen. Es ist die Aufgabe aller für Seelsorge Beauftragten, ansprechbar und kommunikationsfähig zu sein. Wir stärken seelsorgliche Netzwerke durch eine gute Qualifikation aller Seelsorgenden und durch fachlichen Austausch. Es bleibt eine Herausforderung, dort präsent zu sein, wo Menschen besonderen Belastungen ausgesetzt sind.

Seelsorge ist als „Muttersprache der Kirche“ Teil des Auftrags der Kirche und eine Grunddimension jeglicher Kommunikation des Evangeliums. In Jesus Christus erweist Gott sich als seelsorglicher Gott, der Leben schenkt, Versöhnung schafft und Heil verheißt. Christliche Seelsorge orientiert sich an Jesu Art, mit Menschen umzugehen, und vertraut auf Gottes heilvolle Gegenwart in unserem Leben. Sie folgt dem Liebesgebot Jesu und ist Praxis des Evangeliums.

Seelsorger und Seelsorgerinnen sind wahrnehmbar. Sie begegnen Menschen in unterschiedlichsten Lebenskontexten und Milieus. Seelsorge ereignet sich im breiten Spektrum von flüchtiger Alltagsbegegnung bis hin zur längeren Lebensbegleitung, im Beichtgespräch und im Rahmen von Kasualien, als tröstlicher Beistand im Sterben und in der Freude an Höhepunkten des Lebens. Sie lädt Menschen aller Altersgruppen und in unterschiedlichsten Lebenssituationen dazu ein, Biographie zu teilen, Glauben zu stärken und Nächstenliebe zu erfahren. Seelsorge ereignet sich in vielfältigen Aktivitäten diakonischen Handelns. Schulseelsorge und die Beratung traumatisierter Menschen mit Fluchterfahrung gehört ebenso dazu wie Hospizarbeit und Taufgespräche.

Seelsorge ist häufig ökumenisch organisiert und findet sowohl im Raum der Kirche als auch in Kliniken und Heimen, im Strafvollzug, in der Polizei oder bei der Bundeswehr, im Urlaub und in der Alltagswelt, in der Notfallseelsorge und an vielen anderen Orten in Staat und Gesellschaft statt. Spezialisierte Seelsorge ist öffentlich wahrnehmbare Seelsorge jenseits von Gemeindegrenzen und reicht in vielen Fällen über die engere Region hinaus. Zur Seelsorge gehört die Zusammenarbeit auch mit nichtkirchlichen Anbietern. In großen diakonischen Werken ist dies selbstverständlicher Standard. Wir unterstützen Seelsorgende dabei, in einer multikulturellen und multireligiösen Gesellschaft eine christliche Haltung zu entwickeln und zu gestalten. Darum unterstützen wir Projekte und Qualifizierungen, die kultursensible und interreligiöse Kompetenzen fördern.

Seelsorge ereignet sich in Beziehungen. In all ihren Formen stellt sie mithin einen Kontakt zur Kirche dar. Sie nimmt die Erwartungen der Menschen auf, dass Kirche in Hoch- und Krisenzeiten des Lebens verlässlich da ist. So trägt Seelsorge zur positiven Wahrnehmung von Kirche bei und wird von den

Seelsorgenden selbst als sinnstiftend für ihr Engagement erfahren. Seelsorge wendet sich den Menschen zu und hat dabei soziale und politische Kontexte im Blick. Wir wollen den Zusammenhang von seelsorglicher Zuwendung und diakonischer Praxis stärken.

Eine der größten Herausforderungen wird sein, seelsorgliche Nähe und Offenheit als Netzwerk aus Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen dort gut zu organisieren, wo kirchliche Strukturen abgebaut werden müssen. Erreichbarkeit, Verlässlichkeit und Kommunikationsfähigkeit sind Voraussetzung einer gelingenden seelsorglichen Arbeit. Deswegen begrüßen wir alle Bemühungen auf regionaler und überregionaler Ebene, ökumenische Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zu intensivieren.

### 3. Öffentliche Verantwortung

***Wir sagen, wovon wir leben. Durch das Evangelium von Jesus Christus tritt Gott mit Menschen in Beziehung. Die Verkündigung der Kirche richtet sich darum an alle. Wir bezeugen Christus und nehmen zu gesellschaftlichen Prozessen öffentlich Stellung, wo dies vom Evangelium her geboten ist und sich in unserem kirchlichen Leben und Handeln praktisch und erkennbar niederschlägt.***

Die Gründung der Kirche im Evangelium verlangt eine Besinnung darauf, zu welchen Themen und Anlässen die evangelische Kirche in Zukunft öffentlich Stellung nehmen soll. Der Maßstab hierfür ist das Evangelium von Jesus Christus. Gott ruft uns in die Verantwortung zum Dienst an der Welt und am Nächsten. Weil die Kenntnis der großen Erzählungen der Bibel schwindet, werden wir in Zukunft genauer erklären, wie unser Engagement mit der biblischen Tradition zusammenhängt und wie unsere Positionen im Evangelium begründet sind. Als Kirche der Freiheit bejahen wir eine plurale Gesellschaft. Zugleich bemühen wir uns um ein klares geistliches Profil in einer unübersichtlichen Welt. Die Kirche wird umso glaubwürdiger, je mehr ihr Reden rückgebunden bleibt an ihr eigenes zeichnerhaftes und richtungsweisendes Handeln.

Wir sind Kirche für andere und mit anderen. Die evangelische Kirche bringt mit ihrem Reden und mit ihrem Handeln die Menschenfreundlichkeit Gottes zum Ausdruck. Dies geschieht in der individuellen Zuwendung zum Einzelnen wie auch in der Mitgestaltung des Sozialen. Diakonie und Kirche stabilisieren einander und stärken gegenseitig ihr Profil.

Die evangelische Kirche begleitet die Politik verantwortungsbewusst und kritisch. Sie gibt zum Beispiel im evangelischen Religionsunterricht Orientierungs- und Sprachhilfe nicht nur in sozialetischen Fragen, sondern auch im Umgang mit Schuld und Vergebung, mit Tod und Sterben, mit dem Streben nach Glück und der Erfahrung von Brüchen und Leiden. Sie macht deutlich, dass ihr eigenes Eintreten für Menschenwürde und Menschenrechte, für Freiheit und Gerechtigkeit, für Frieden und Bewahrung der Schöpfung im Glauben an Jesus Christus begründet ist. Es geht nicht darum, andere zu bevormunden, sondern konstruktiv zur öffentlichen Diskussion beizutragen. Das Evangelium hat gegenüber totalitären und menschenverachtenden Positionen eine kritische Kraft. Die Ausgrenzung von Menschen aufgrund ihrer Nationalität oder ihrer Religion ist ebenso wenig mit dem Evangelium von Jesus Christus vereinbar wie die Abwertung von Frauen und sexuellen Minderheiten.

Die evangelische Kirche lebt davon, dass sich alle Engagierten – gleich ob beruflich, neben- oder ehrenamtlich – an der theologischen Urteilsbildung beteiligen. Kirchliche Kammern und Kommissionen bleiben wichtig für das Gespräch mit Politik, Kultur und Wissenschaft. Die finanziellen und personellen Ressourcen der Kirche für die Arbeit in speziellen gesellschaftlichen Bereichen werden aber geringer. Wir werden überprüfen, für welche Themen und in welchem Umfang es in Zukunft mit Spezialistinnen und Spezialisten besetzte Beratungsgremien, Fachinstitute und Sonderpfarrämter geben wird. Wir wollen die Kommunikation dessen, was die Kirche zu sagen hat, verbessern, damit unsere Botschaft dort ankommt, wo sie gehört werden soll.

## 4. Mission

***Wir bezeugen Jesus Christus in der Welt.*** Die evangelische Kirche lädt alle Menschen ein, Gottes Absicht mit seiner Welt (*missio dei*) zu entdecken und mit Leben zu füllen. Die Identität unserer Gemeinschaft liegt darin, dass wir Gottes Versöhnung in Jesus Christus annehmen, ihm ‚mit Herzen, Mund und Händen‘ danken und die Schwachen und Bedrückten in den Mittelpunkt stellen. Gott will, dass alle Menschen gerettet werden (1 Tim 2,4). Die Kräfte und Möglichkeiten der Kirche als einer menschlichen Einrichtung bleiben dabei begrenzt. Aber weil uns die Liebe Gottes drängt, geben wir in Wort und Tat Gottes Liebe weiter, gemeinsam mit der Diakonie und auch mit Partnern außerhalb der Kirche. Weil wir seinem Evangelium vertrauen, bezeugen wir seine Gegenwart und laden zum Glauben ein.

Als Kirche folgen wir Gottes Weg in die Welt und zu den Menschen (*missio dei*). Gott schenkt Versöhnung: Er hat in Christus die Welt (im griechischen Originaltext: ton kosmon) mit sich versöhnt (2 Kor 5,19). Wir leben aus der Kraft dieser Versöhnung und lassen uns hineinnehmen in Gottes „Mission“. Im Glauben an ihn können Christenmenschen sich selbst und andere annehmen. Alles, was die Kirche tut – geistlich, diakonisch und politisch –, soll die Hoffnung auf Gottes verändernde Wirklichkeit spiegeln. Wir laden andere ein, mit uns gemeinsam der Christusbindung, der Geistverheißung und dem Liebesgebot im Leben Raum zu geben. Wir tun, wozu uns die Liebe Gottes drängt, und setzen uns für die Schwachen, Ausgegrenzten, Verletzten und Bedrohten ein. Bei all dem nehmen wir die Herausforderung an, dazu die eigene Komfortzone zu verlassen.

Die evangelische Kirche kann in konkreten Notlagen immer nur beispielhaft und stellvertretend handeln. Weil die Ressourcen zurückgehen, wird sich kirchliches Engagement in Zukunft noch stärker situativ ausrichten und auf einzelne Problemlagen konzentrieren. Und es wird immer wichtiger, nach geeigneten Partnern aus der Zivilgesellschaft Ausschau zu halten und Themenkoalitionen einzugehen. Die Liebe zu den Menschen verbindet uns mit vielen; das Zeugnis für die Liebe Gottes macht unseren Dienst besonders. Wir öffnen bestehende kirchliche Strukturen für Kooperationen. Kirchengemeinden, Regionen und diakonische Einrichtungen richten ihre Aktivitäten zunehmend gemeinwesen- und sozialraumorientiert aus. Wo eine nachhaltige Abstimmung gelingt, werden wir eigene Angebote profilieren, konzentrieren und gegebenenfalls reduzieren.

Das Reformationsjubiläum hat gezeigt, wie durch Kooperationen neue Kontaktflächen und Allianzen entstehen. Sie werden lebendig in gemeinsamen Projekten, herausragenden Events und persönlichen Begegnungen. Im Zugehen auf andere wird die evangelische Kirche nicht nur ihrer eigenen Sendung gerecht. Sie findet Gehör und leistet einen wichtigen Beitrag in der Gesellschaft. Zugleich kommen Menschen in Berührung mit Glauben und christlicher Gemeinschaft.

## 5. Ökumene

***Wir stärken die Ökumene.*** Die evangelische Kirche arbeitet eng und vertrauensvoll zusammen mit christlichen Kirchen und Gemeinschaften in Deutschland und weltweit, die den Glauben an Jesus Christus teilen. Dabei bringt sie ihr reformatorisches Profil ein. Das Ziel ist sichtbare Einheit in versöhnter Verschiedenheit. Da, wo die Kirchen an besonderen Orten eine gemeinsame Aufgabe haben – z.B. in Krankenhäusern, in Gefängnissen, bei der Bundeswehr –, bauen wir Doppelungen zügig ab. Wir stärken ein Handeln in gegenseitiger Stellvertretung und enger Verzahnung unserer kirchlichen Arbeit vor Ort und in weltweiten Bezügen. Gleichzeitig werden wir dadurch gestärkt, dass wir Kirche in ökumenischer Gemeinschaft sind.

Der ökumenische Klärungsweg der letzten 100 Jahre hat die Einsicht erbracht, dass wir gewachsene Unterschiede zwischen den christlichen Kirchen würdigen und unsere eigene Prägung als Gabe für das gemeinsame Bekenntnis zu Jesus Christus verstehen. Streitigkeiten, Abgrenzungen und Profilierungsversuche auf Kosten anderer Konfessionen oder Kulturen schaden der Glaubwürdigkeit der gemeinsamen Botschaft. In einer globalisierten Welt ist die weltweite Ökumene eine Gemeinschaft, die konfessionelle, kulturelle und nationale Grenzen überwindet. Wir lassen uns für die Gemeinschaft der Kirchen leiten von dem Willen Jesu, dass alle eins seien (Joh 17,21), und bitten um seinen Geist für die sichtbare Einheit in versöhnter Verschiedenheit. In dieser Gemeinschaft bezeugen wir gemeinsam Christus und treten ein für Gerechtigkeit, Frieden und einen verantwortlichen Umgang mit der Schöpfung. Was wir als Christinnen und Christen im Umgang miteinander gelernt haben, leben wir auch im friedlichen Dialog mit anderen Religionen. Wir befördern in weltweiter ökumenischer Verbundenheit das Engagement für Nachhaltigkeit und Maßnahmen gegen den Klimawandel.

In einer Gesellschaft, in der Christen zur Minderheit werden, wird diese weite ökumenische Gemeinschaft wichtiger – wir stärken uns gegenseitig im Glauben, wir bleiben glaubwürdig nach außen und bündeln gemeinsam unsere Kräfte. Wir setzen weiter auf Annäherung und möchten gegenseitige theologische Verurteilungen überwinden. Wir wollen eine „Einheit in Vielfalt“, die sich von der in Jesus Christus begründeten Einheit getragen weiß und die eucharistische Gastfreundschaft zulässt und individuelle Gewissensentscheidungen respektiert. Wir fördern neue Formen ökumenischer Gemeindegemeinschaft bis hin zu ökumenischen, mehrkonfessionellen Gemeinden. Auch das diakonische Engagement der Kirchen wird durch Abstimmung und Zusammenwirken kraftvoller.

Konfessionelle Alleingänge sind auf vielen Gebieten auch nicht mehr finanzierbar. Doppel- und Mehrfachbesetzungen können in vielen Arbeitsbereichen durch ein stellvertretendes Handeln ersetzt werden, das die unterschiedlichen Selbstverständnisse respektiert, aber auch die Bündelung der Kräfte fördert. Viel wäre erreicht, wenn z.B. im Bereich der kategorialen Seelsorge (Polizei, Bundeswehr, Gefängnisse) bestehende Doppelungen abgebaut werden.

## 6. Digitalisierung

***Wir wollen Kirche im digitalen Raum sein. Die evangelische Kirche ist auch im digitalen Raum zuhause. Wir setzen digitale Lösungen ein, um Menschen besser zusammenzubringen und zu erreichen aber auch um als Kirche besser und leichter erreichbar zu sein. In den digitalen Medien tauschen wir uns über unseren Glauben aus, feiern Gottesdienst, üben Seelsorge und stehen in Verbindung mit unseren kirchlichen Partnern weltweit. Wir bieten möglichst viele Kontakte digital und nutzerfreundlich an. Dabei achten wir besonders auf Teilhabechancen, Barrierefreiheit, und Respekt für alle. Die Digitalisierung ist auch eine Chance für eine stärker vernetzte und effizientere Verwaltung. Zugleich sehen wir die kritische Mitverantwortung der Kirche für einen achtsamen und sozial verantwortlichen Umgang mit dem digitalen Wandel in unserer Gesellschaft.***

Die Nutzung neuer Medien war ein prägendes Merkmal der reformatorischen Bemühungen, Menschen mit dem Evangelium zu erreichen. Heute sind es der digitale Wandel und die sozialen Medien, die neue Chancen für die Kommunikation des Evangeliums bieten und diese verändern – auch im ökumenischen Miteinander. Neue Formen von Gemeinschaft und Frömmigkeit entstehen. Die evangelische Kirche wird in Zukunft dem digitalen Raum hohe Aufmerksamkeit widmen. Bei aller Offenheit für digitale Formate verlieren wir Risiken und offene Fragen im Umgang mit der Digitalisierung nicht aus dem Blick.

Kirche bleibt auch im virtuellen Austausch eine Kirche des Wortes. Auch im digitalen Raum versammelt sie sich als Gemeinschaft und bezeugt die Bindung an Christus, die Verheißung des Geistes und das Gebot, einander zu lieben. Wir schaffen auf digitaler Basis spirituelle Räume, welche die Liebe zum Gottesdienst in vielfältigen Formaten wachhalten. Wir setzen auf hybride Lösungen: In vielen kirchlichen Aktivitäten werden analoge und digitale Elemente miteinander verbunden. Ziel ist, das, was wir tun, leichter zugänglich zu machen. Zugleich freuen wir uns über digitale Online-Gemeinden und ermutigen Aufbrüche in diesem Bereich. Digitale und analoge Impulse sollen sich gegenseitig verstärken. Vor allem sind theologische Fragen der Kommunikation des Evangeliums im digitalen Raum und den digitalen Öffentlichkeiten zu klären.

Auch müssen die technischen Voraussetzungen geschaffen werden. Mitarbeitende sollen in die Lage versetzt werden, in der Logik digitalen Handelns zuhause zu sein. Gemeinden und Kirchenkreise übernehmen die Vernetzung von örtlichen und regionalen Angeboten.

Landeskirchen und EKD nutzen gemeinsam digitale Medien, um die kirchliche Mitgliederkommunikation zu verbessern. Jede Kirchengemeinde soll online gut auffindbar sein.

Digitalisierung verändert Strukturen und Machtverhältnisse. Diese Veränderungen bedürfen der Offenlegung und Transparenz. Fragen der Teilhabe, Barrierefreiheit und Diversität bedürfen der Klärung. Wir verstehen Digitalisierung als Chance für eine stärker vernetzte, effizientere Verwaltung. Dazu brauchen wir koordinierte Lösungen und abgestimmte Verfahren auf allen Ebenen. Ausbildungsanforderungen und Arbeitsplätze werden sich verändern. Das Ziel sind gemeinsame digitale Plattformen und Standards, um klare und benutzerfreundliche Anwendungen zu schaffen und Kosten zu reduzieren.

Als Kirche setzen wir uns für einen verantwortlichen Umgang mit den Möglichkeiten der Digitalisierung ein. Dazu gehören die Abwehr von Verschwörungserzählungen, Fake news und Hassbotschaften, der Schutz gegen Missbrauch und Manipulation, der Datenschutz und die Sensibilität für die negativen Seiten der Digitalisierung. Dies betrifft nicht nur Fragen digitaler Medien und Kommunikation, sondern alle Bereiche des digitalen Wandels, der unsere Gesellschaft tiefgreifend verändert. Künstliche Intelligenz, algorithmische Entscheidungsprozesse, Social bots oder digitale Kriegführung sind nur einige wenige Beispiele für diesen Wandel. Das Bewußtsein für den Ressourcenverbrauch durch Digitalisierung muss geschärft werden. Auf der Basis christlicher Grundhaltungen tragen wir in Kirche und Gesellschaft zur Klärung ethischer Fragen bei, die in einer digitalen Welt neu entstehen.

## 7. Kirchenentwicklung

***Wir bauen Gemeinden.*** Die evangelische Kirche ist offen für neue Formen, gemeinsam christlichen Glauben zu leben. Gemeinden werden bunter und vielfältiger; die geistlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Menschen unterschiedlicher. Die Nähe zu den Menschen bleibt für die kirchliche Arbeit vor Ort grundlegend. Gut ausgebildete Pfarrerinnen und Pfarrer und beruflich Mitarbeitende sind und bleiben dafür unverzichtbar. Es braucht starke Netzwerke, in denen Gemeinden regional eng und örtlich angepasst zusammenarbeiten. Der Wohnort wird aber zukünftig nicht mehr das einzige Kriterium für die Zugehörigkeit zu einer Gemeinde sein. Traditionelle „Zielgruppenarbeit“ wird sich weiterhin wandeln und öffnen. Gemeinde als Sammlung um Wort und Sakrament soll dort eine geistliche Heimat bilden, wo Menschen zusammenkommen.

Unsere Gesellschaft wird immer individualisierter, aber die Sehnsucht nach Gemeinschaft bleibt. Die Bindekräfte traditioneller Organisationen nehmen ab, neue Formen müssen gefunden werden. Viele Menschen haben hohe Ansprüche, wie sie ihr Leben gestalten. Sie suchen in ihrer Freizeit das besondere, außeralltägliche Erlebnis. Für die evangelische Kirche stellt sich aufs Neue die Herausforderung, Menschen zu erreichen und dabei Milieus, soziale Schichten, Geschlechter und Altersgruppen zu übergreifen. Der kirchlichen Bildungsarbeit mit Kindern, Konfirmanden, Jugendlichen und Familien kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Evangelische Schulen, Kitas und Familienbildungsstätten, wie auch Schulseelsorge, Religionsunterricht und diakonische Dienste im Sozialraum verdienen unsere besondere Aufmerksamkeit. Zugleich wächst die kritische Auseinandersetzung mit anderen, zum Teil neuen religiösen Gemeinschaften und fundamentalistischen Gruppen. Das bietet die Chance, neu auszuprobieren, wie wir das geistliche Zusammenleben in und mit der Kirche alltagstauglich weiterentwickeln können – so, wie dies an immer mehr Orten in „Fresh Expressions of Church“ geschieht.

Wir wollen auf die Herausforderungen einer sich verändernden Gesellschaft reagieren. Die Analyse des gesellschaftlichen Umfelds und aller kirchlichen Aktivitäten sehen wir als wichtiges strategisches Mittel der Kirchenentwicklung und stärken sie institutionell. Strukturen müssen sich verändern, wenn sie keine Relevanz und Resonanz mehr ermöglichen. Netzwerke schaffen Entlastung und Freiräume. Nicht mehr jeder muss alles machen. Dies lässt sich nicht zuletzt am Wandel des Berufsbildes von Pfarrerinnen und Pfarrern ablesen. Wir werden manches aufgeben, aber wir wagen auch Neues und erhalten Bewährtes.

Geistliche Gemeinschaft und Weitergabe des Evangeliums geschieht in Form persönlicher Beziehungen. Ortsgemeinden stehen wie alle anderen kirchlichen Einrichtungen vor der Herausforderung, kirchlich Hochverbundenen Heimat zu bieten und gleichzeitig neue Kontaktflächen für Menschen zu eröffnen, die bisher wenig mit Kirche zu tun haben. Dieser Aufgabe werden sie umso besser gerecht,

je mehr sie sich als Teil eines regionalen, ortsübergreifenden Netzwerkes verstehen, in dem sich die verschiedenen Akteure gabenorientiert und klug aufeinander beziehen. Sie konzentrieren sich auf das, was sie am besten können, und überlassen anderes denen, die dies besser machen. Viele gelingende Beispiele zeigen schon jetzt, dass ein solches Selbstverständnis entlastende Wirkung hat und den der Kirche aufgetragenen Dienst stärkt. Von dieser Einsicht ausgehend haben wir begonnen, neue Formen von Gemeinde und Gemeinschaft zu erproben. Organisatorisch ist für die „Kirche im Dorf“ und die Gemeinde im städtischen „Quartier“ bereits ein Wandel eingeleitet. Starke und handlungsfähige ortsbezogene Gemeinden (Parochien) werden in Zukunft ebenso eine zentrale Rolle spielen wie inzwischen bewährte regionale Gemeindeverbände oder Formen guter Zusammenarbeit von gemeindlichen und übergemeindlichen Diensten.

Besondere Aufmerksamkeit gilt der jungen Generation. Sie soll in Zukunft verbindlicher in Reformprozesse einbezogen werden; wir setzen darauf, dass junge Menschen mehr Verantwortung übernehmen. Das ist vor allem für eine Generation wichtig, in der die familiäre Weitergabe des Glaubens wegbricht.

Die Kirche wird flexibler und an wechselnden Orten präsent sein. Kasualien und christliche Lebensbegleitung werden vielfältiger und individueller. Wir probieren mit Erwachsenen, Kindern und Jugendlichen neue, der jeweiligen Situation und den örtlichen Bedingungen angepasste Formen der Versammlung um Wort und Sakrament aus. Hierfür werden zusätzliche Ressourcen bereitgestellt. Das Gottesdienstangebot wird insgesamt kleiner und sollte deswegen gemeindeübergreifend besser abgestimmt werden. Es wird zunehmend durch alternative gottesdienstliche Feiern und Formen spiritueller Gemeinschaft an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten bereichert. Sie ergänzen schon jetzt den traditionellen Sonntagsgottesdienst. Dies muss bei der Statistik des Gottesdienstbesuchs berücksichtigt werden, um Entwicklungen besser zu erkennen und darauf zu reagieren.

## 8. Zugehörigkeit

***Wir wollen, dass viele Menschen dazugehören.*** Die evangelische Kirche ermöglicht auch Menschen aktive Teilhabe, die (noch) nicht Kirchenmitglied oder getauft sind. Die Botschaft von Jesus Christus ist eine große Einladung; alle können zur Gemeinde gehören und in ihr mitmachen. Das soll in Zukunft auch nach außen und durch mehr interkulturelle Öffnung noch sichtbarer werden. Die Verbundenheit von Menschen im Berufseinstiegsalter mit der Kirche soll gestärkt werden. Dabei soll neben inhaltlichen Angeboten auch ergebnisoffen über finanzielle Aspekte der Mitgliedschaft nachgedacht werden. Wir wollen Mitbestimmung und aktive Beteiligungsmöglichkeiten in der Gemeinde in dieser Lebensphase stärken.

Zum evangelischen Kirchenverständnis gehört, zwischen der Zugehörigkeit zur Kirche als Gemeinschaft aller Getauften und der formalen ‚Mitgliedschaft‘ zu unterscheiden. Die Mitgliedschaft ist die Form der in der Taufe begründeten Gemeinschaft. Sie bleibt an die Taufe gekoppelt. Weil die Taufe für uns der Lebensanker ist, werben wir für sie aus tiefer Überzeugung.

Wir beobachten zugleich, dass auch jenseits von Taufe und Mitgliedschaft Neugierde, Interesse an Kirche und eine vorsichtige Annäherung und Teilnahme zunehmen. Dabei bestehen regional große Unterschiede. Jenseits der Logik der Mitgliedschaft wollen wir neue Formate von Zugehörigkeit entwickeln für Menschen, denen die Kirche wichtig ist, die aber (noch) nicht Mitglied sein wollen oder können. Dazu gehören neue Formen geistlicher Gemeinschaft, aber auch erweiterte Möglichkeiten, kirchliches Engagement für die Gesellschaft zu unterstützen.

Die Taufe ist das Fundament der christlichen Gemeinschaft. Tauferinnerung bietet die Möglichkeit, biographische Anknüpfungspunkte zu finden und Beziehungen zu vertiefen. Die Zahl der Nichtgetauften und der Ausgetretenen nimmt zu. Nach evangelischem Verständnis hat die Kirche für alle diese Menschen Verantwortung. Schon jetzt sind alle, die sich beteiligen möchten, auch ohne Kirchenmitgliedschaft willkommen. Wir möchten mehr Räume eröffnen, in denen sich auch diejenigen heimisch fühlen können, die sich flexibel und auf Zeit beteiligen möchten. Eine Gestaltungsmöglichkeit besteht durch eine besondere Form der sichtbaren Zugehörigkeit, die eine bessere Kommunikation und engere Bindung ermöglicht.

Wer Mitglied ist, identifiziert sich heute bewusster mit der Kirche. Wir fördern systematisch das Engagement und die Verantwortungsübernahme unserer Mitglieder. Kirchenmitglied ist man nicht um persönlicher Vorteile willen. Doch wir wollen Mitgliedstreue dort besonders würdigen, wo Mitglieder kulturelle, soziale und diakonische Leistungen im kirchlichen Bereich in Anspruch nehmen. Wir werden Initiativen zur Mitgliederkommunikation bestärken und die Erreichbarkeit der Kirche verbessern. Gleichzeitig stärken wir den Gedanken der geistlichen Gemeinschaft und gesellschaftlichen Verantwortung. Solidarität und Nächstenliebe motivieren zum Engagement in der Kirche und sind die Basis für kirchliches Engagement in der Welt.

Junge Menschen in der Berufseinstiegsphase treten überdurchschnittlich häufig aus der Kirche aus. Das stellt uns zuallererst vor die Aufgabe, durch bessere Begleitung besonders in dieser Lebensphase die Verwurzelung im Glauben und die Bindung an die Kirche zu stabilisieren. Wir beobachten zugleich einen Zusammenhang von Austrittsverhalten und Kirchensteuer. Junge Menschen müssen nachvollziehen können, welche Aufgaben wir als Kirche wahrnehmen, woher das nötige Geld kommt und welche Mitbestimmungsmöglichkeiten es gibt, vor allem auf die eigene Gemeinde bezogen. Daneben sollen Ideen zur Verbesserung des Kirchensteuersystems und ergänzende Finanzierungsmodelle in der Gemeinschaft der Landeskirchen geprüft und dann auch mit den anderen Religionsgemeinschaften diskutiert werden, die Kirchensteuer erheben. Im Zusammenspiel einer verbesserten Kommunikation und einer gezielten Begleitung in biographischen Umbruchphasen kann die Verbundenheit junger Erwachsener mit der Kirche gestärkt werden.

## 9. Mitarbeitende

***Wir fördern Mitarbeit.*** Die evangelische Kirche schafft für ihre Mitarbeitenden, beruflich und im Ehrenamt, bestmögliche Bedingungen. Wer mit seiner Person für Gottes befreiende Botschaft steht, braucht selbst Freiräume. Unsere Mitarbeitenden werden ermutigt, selbstbewusst für den christlichen Glauben einzustehen, eigenverantwortlich zu handeln und gemeinsam vereinbarte Ziele zusammen mit Bündnispartnern zu verwirklichen. Die Kirche sorgt für faire Bezahlung, familienfreundliche Arbeitsbedingungen und gute Weiterbildung von beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden.

Mitarbeitende, sei es beruflich oder im Ehrenamt, sind mit ihren Gaben, ihrem Engagement und ihren Visionen das Rückgrat der Kirche. Wir brauchen auch in Zukunft gut ausgebildete Pfarrerinnen und Pfarrer, Diakoninnen und Diakone, Jugendmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Bildungsreferenten und -referentinnen, Erzieherinnen und Erzieher und Religionslehrkräfte sowie Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker, um den Auftrag der Kommunikation des Evangeliums verlässlich auszufüllen. Die evangelische Kirche wird in Zukunft allerdings mit deutlich weniger beruflich Mitarbeitenden auskommen müssen. Dem begegnen wir nicht mit einer Verlagerung der Arbeit auf Ehrenamtliche. Wir werden vielmehr bei den Aufgaben Prioritäten setzen und offen diskutieren, wer in Zukunft welche Verantwortlichkeiten haben soll. Dazu gehört auch, dass wir manches in Zukunft nicht mehr tun werden. Die Zusammenarbeit mit ehrenamtlich Mitarbeitenden in multiprofessionellen Teams verändert das Berufsbild und die Anforderungen an beruflich Mitarbeitende.

Mehr denn je ist die Aufmerksamkeit aller Verantwortlichen für gute Bedingungen in der kirchlichen Ehrenamtstätigkeit gefragt. Ehrenamtlich Engagierte bringen unterschiedliche Motive und Interessen mit, neben dem langfristigen Engagement steht eine zeitlich befristete und stärker projektorientierte Mitarbeit. Beruflich Mitarbeitende werden stärker als bisher ermutigt, Menschen in der Gemeinde zum Engagement und zur Mitarbeit zu motivieren und sie darin zu begleiten. Wir sorgen durch eine Kultur der Anerkennung und Förderung dafür, dass die kirchliche Ehrenamtstätigkeit auch als persönlicher Gewinn erlebt wird. Wir verstärken Angebote zur professionellen Begleitung, Weiterbildung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen. Eine in der Handhabung einfache und schnelle Auslagererstattung für alle Ehrenamtlichen muss selbstverständlich sein. In Einzelfällen können niedrigschwellige und flexible Entlohnungsmöglichkeiten dabei helfen, das kirchliche Engagement attraktiv zu halten.

Das Prinzip der kirchlichen Dienstgemeinschaft lebt von wechselseitiger Fürsorge und Verantwortung. Öffentlich bekundete Wertvorstellungen wie faire Entlohnung, Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen und gute Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatleben werden auch in den Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden erkennbar. Mitarbeitende sollen das kirchliche Selbstverständnis ihrer Einrichtung auch nach außen glaubwürdig und überzeugend vertreten können.

Im kirchlichen und diakonischen Dienst wird die Ausstrahlungskraft des Evangeliums spürbar. Mitarbeitende in Diakonie und Kirche sollen darin bestärkt werden, ihre Motivation zu reflektieren und Auskunft darüber zu geben, was ihren Dienst in einer kirchlichen Einrichtung trägt. Mitarbeitende benötigen Räume für die geistliche Gemeinschaft. In der Kirche arbeiten auch Menschen, die nicht zu einer Kirche oder auch zu anderen Religionen gehören. Vor allem in der Diakonie ist es eine große Gestaltungsaufgabe, wie wir „Kirche mit anderen“ sind. Eine hochwertige Aus-, Fort- und Weiterbildung und die wertschätzende Begleitung im Berufsalltag für alle Mitarbeitenden schafft hierfür die Voraussetzungen.

Die Strukturen und Anforderungen auf kirchlichen Arbeitsfeldern wandeln sich rasch. Wir professionalisieren die Personalentwicklung in kirchlichen Einrichtungen. Kirchlich Mitarbeitende bereiten wir darauf vor, auf künftige Herausforderungen eigenverantwortlich, dynamisch und innovativ zu reagieren. Kooperation, Netzwerktätigkeit und individuelle Schwerpunktsetzung müssen mehr Gewicht erhalten. Durch strukturelle Absicherung fördern wir eigenständiges Handeln. In Zukunft wird es außerdem noch wichtiger, kirchlich Mitarbeitende zu einem nicht nur technisch, sondern auch ethisch kompetenten Umgang mit der Digitalisierung zu befähigen.

Die evangelische Kirche hat begonnen, mehr Raum für innovative Projekte zu schaffen, neue und ungewöhnliche Wege zuzulassen und kreative Aufbrüche zu ermöglichen. Leitungsverantwortliche sollen auch besondere Begabungen (Charismen) erkennen und gezielt fördern. Für befristete Projekte, Erprobungsräume und kreative Experimente stellen wir Ressourcen bereit und Mitarbeitende frei. Circa zehn Prozent der kirchlichen Haushalte sollten hierfür als „geistliches Risikokapital“ zur Verfügung gestellt werden. Diese Mittel sollen zunächst nicht strukturbildend, sondern gezielt aufgaben- und personenorientiert für Projekte eingesetzt werden. Die Erfahrung aus den Modellvorhaben (einschließlich neuer Finanzierungsmöglichkeiten) werden gezielt bei der Verstetigung erfolgreicher Initiativen berücksichtigt und fließen in einen nachhaltigen Strukturwandel ein.

## 10. Leitung

***Wir entscheiden verantwortlich.*** Die evangelische Kirche braucht zur Umsetzung der Reformen eine bessere interne Abstimmung und den Willen zur Zusammenarbeit. Es wird häufiger Entscheidungen geben, bei denen es nicht allen recht gemacht werden kann. Wir müssen mit Blick auf die Zukunft der gesamten Kirche Prioritäten setzen. Unser Ziel sind Rahmenbedingungen, in denen die Kirche mit ihrer Botschaft klar erkennbar und handlungsfähig bleibt. Wir setzen uns dafür ein, dass Missbrauch von Vertrauen und Macht durch Prävention und strukturelle Maßnahmen verhindert werden, und sorgen für eine angemessene Aufarbeitung.

Die evangelische Kirche lässt sich in ihrem Leitungshandeln, ihren Strukturen und Reformen leiten von der Einsicht in das, was der Bezeugung des Evangeliums dient und was nicht (vgl. Barmer Theologische Erklärung III).

Für ein Zusammenleben in Vielfalt ist es notwendig, gemeinsam zu formulieren, was es heißt, auf der Grundlage des Priestertums aller Getauften „Evangelisch Kirche zu gestalten“. Grundlage für alle Entscheidungen bleiben Christusbindung, Geistverheißung und Liebesgebot, die wir in reformatorisch-protestantischer Vielfalt des Leibes Christi leben. Wir wollen sie aber in einem stärker erkennbaren Gemeinschaftssinn umsetzen. Unsere Leitungskultur soll auf allen Ebenen darauf ausgerichtet sein, gelingende Gemeinschaft in der Pluralität zu eröffnen. Dafür sind diversitäts- und geschlechtssensible Rahmenbedingungen, eine klare Rolle und definierte Aufgaben für alle Verantwortlichen die zentrale Voraussetzung.

Die Herausforderung für kirchliche Leitung besteht darin, ebenenübergreifend in der Vertikalen wie auch horizontal im Zusammenwirken unterschiedlicher Handlungsfelder und Akteure Abstimmung und Konzentration zu ermöglichen. Eine innovationsorientierte, dynamische und verschlankte Organisationsstruktur der Kirche stellt hohe Ansprüche an das gesamtkirchliche Leitungs- und Steuerungshandeln. In zurückliegenden Wohlstandsphasen galt die Ausweitung und Ausdifferenzierung der Angebote als sinnvolle Strategie. Damit dies an sinnvollen Stellen weiterhin möglich bleibt, wird insgesamt die Konzentration und Profilierung kirchlichen Handelns umso dringlicher. Interne Streitigkeiten, nebeneinander agierende und selbstbezügliche Institutionen schwächen durch mangelnde Rückbindung an die Gemeinschaft der Kirche die Erkennbarkeit des Evangeliums.

Zukünftig wird es noch wichtiger, dass Mitarbeitende mit Leitungs- und Führungsaufgaben im Sinn gesamtkirchlicher Orientierung und christlicher Identitätsbildung wirken. Die Leitungs- und Entscheidungskultur im kirchlichen Raum darf den Maßstäben christlicher Gemeinschaftsbildung nicht widersprechen. Angesichts der Wucht der anstehenden Aufgaben können Entscheidungen nicht dem Selbsterhaltungsinteresse von Teilbereichen dienen. Transparenz, Partizipation, Stellvertretung und gute Begleitung sind die Voraussetzung dafür, dass Beteiligte die Prozesse eines freiwilligen Zusammengehens in größere Einheiten und selbstgesteuerte Kooperationen mittragen und

mitgestalten können. Die Verantwortlichen sollen sich dabei Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung zum Ziel setzen.

Leitungsgremien stehen vor der Aufgabe, Auswahl- und Priorisierungsentscheidungen zu treffen. Hierfür benötigen sie klare und empirisch gestützte Kriterien sowie ein klares Bild vom Auftrag der Kirche. Der Fokus von Entscheidungen kann nicht mehr den bloßen Erhalt einer Stelle, eines Arbeitsbereichs oder einer Einrichtung betreffen. Wir müssen vielmehr zukunfts- und aufgabenorientierte Lösungen suchen, die auch das Bestehende hinterfragen.

Gefährdung durch Machtmissbrauch und körperliche wie psychische Grenzüberschreitungen fordern kirchliche Leitung heraus. Die evangelische Kirche untersucht die Ursachen von Übergriffen mit Hilfe externer Expertise. Sie fördert Ansätze der Prävention und des strukturellen Gewaltschutzes. Sie entwickelt klare Standards in der Aufarbeitung von Grenzüberschreitungen.

## 11. Strukturen

***Wir bewegen uns.*** Die evangelische Kirche wird in Zukunft organisatorisch weniger einer staatsanalogen Behörde, sondern mehr einem innovationsorientierten Unternehmen oder einer handlungsstarken zivilgesellschaftlichen Organisationen ähneln. Die Aufträge für unsere Mitarbeitenden lassen Spielraum, auf Trends zu reagieren. Kirchliche Orte ermöglichen Begegnungen. Damit das funktioniert, arbeitet im Hintergrund eine professionelle, agile und gut ausgestattete Verwaltung, zunehmend nach EKD-weit abgestimmten Standards.

Die evangelische Kirche in ihrem derzeitigen Erscheinungsbild lässt sich als „Hybrid“ aus Institution, Organisation und Bewegung beschreiben. Alle drei Aspekte sind wichtig, damit die evangelische Kirche in Übereinstimmung mit ihrer Botschaft und der jeweiligen Situation angemessen handelt: In ihrer *institutionellen Gestalt* gewährleistet die Kirche, dass ihre Angebote verlässlich sind. Hierfür braucht sie stabile Ressourcen und eine gut funktionierende Verwaltung. In ihrer *organisatorischen Gestalt* entwickelt die Kirche kommunikative Strategien und Beteiligungsmöglichkeiten, auch über ihre institutionellen Grenzen hinaus. Als *Bewegung* ist sie fähig zu schnellem, flexiblem Vorgehen.

Auch als Organisation und Institution wird die evangelische Kirche wandlungsfähiger und risikobereiter werden. Das muss sich auch in der Gestaltung ihrer Rechtsordnung niederschlagen. Dabei können die traditionell stärkeren und wohlhabenderen evangelischen Kirchen im Westen von der Minderheitensituation im Osten lernen: Kleinere Versammlungen um Wort und Sakrament bedeuten weder Mut- noch Sinnlosigkeit. Sie entlasten auch von erstarrten Routinen und eröffnen die Chance, Neues auszuprobieren. Die sozialen Ausdrucksformen in den vier Grundvollzügen kirchlichen Handelns (*martyria, leiturgia, koinonia* und *diakonia*) werden vielfältiger. Parochiale und überparochiale Strukturen werden sich verändern: Ankerpunkt bleiben starke und ausstrahlungsfähige Gemeinden in verschiedenen Formen. Daneben treten sorgfältig abgestimmte und leicht zugängliche Angebote und Initiativen auf regionaler Ebene und im digitalen Raum. Kleine, dezentral vernetzte Gruppen werden mit ihren Aktivitäten herkömmliche Strukturen und Begrenzungen aller Art kreativ infrage stellen.

Wir werden mutiger als bisher zwischen resonanzlosem kirchlichem Handeln und Resonanzräumen unterscheiden müssen: Wo werden Herz und Seele berührt? Wo wird die Präsenz unserer Botschaft in der Gesellschaft spürbar? Und wo nicht? Es gilt, das eine zu lassen, um das andere zu stärken. Ein zentrales Kriterium bei allen Entscheidungen ist, dass die nächste Generation die Chance behält, angstfrei und voller Zuversicht das Evangelium auch mit geringeren Ressourcen weiterzugeben.

Gute kirchliche Verwaltung bemisst sich daran, dass Verantwortlichkeiten und Kompetenzen auf der Ebene der jeweils Handelnden angesiedelt sind. Sie arbeitet verlässlich und transparent, und sorgt für Strukturen, die Machtmissbrauch verhindern und Geschlechtergerechtigkeit fördern. Kirchliche

Verwaltungsstrukturen halten Verantwortung, Zuständigkeit und Kompetenz zusammen und ermöglichen ein transparentes und prozessorientiertes Verwaltungshandeln. Die Zahl der Verwaltungsvorgänge und Genehmigungsvorbehalte wird regelmäßig überprüft und wo immer möglich reduziert; dafür soll es mehr Entscheidungsfreiräume geben. Wir wollen schnelle Abstimmungswege, flache Hierarchien und konzentrierte Partizipationsformen ermöglichen. Kirchliche Leitung handelt auf allen Ebenen viel koordinierter und kooperationsbereiter. Kirche sorgt für Verlässlichkeit, Partizipation und Solidarität im Blick auf Verpflichtungen und Aufgaben, die Kirchen als Träger von diakonischen und Bildungseinrichtungen in Ökumene, Staat und Gesellschaft übernommen haben.

## 12. EKD und Landeskirchen

***Wir alle sind EKD.*** Die Evangelische Kirche in Deutschland ist als Gemeinschaft der Gliedkirchen Kirche und wird in der Öffentlichkeit so wahrgenommen. Sie ist in Deutschland die Gemeinschaftsplattform für alle, die sich zur evangelischen Kirche zählen. Ihre Aufgabe ist nach innen die Stärkung und Vertiefung der Gemeinschaft unter den Landeskirchen und nach außen die gesamtkirchliche Vertretung auf nationaler und internationaler Ebene. Sie kann für alle Mitgliedskirchen gemeinsam Verantwortung übernehmen. Anderes kann stellvertretend für alle von einzelnen Landeskirchen getragen werden. Wichtig ist, dass zukünftig dieselbe Aufgabe jeweils nur noch einmal gemacht wird – und dafür gut.

Die evangelische Kirche steht vor einer doppelten Herausforderung. Wir werden flexibler und dynamischer handeln und müssen gleichzeitig Aufgaben konzentrieren und für Profilbildung sorgen. Dieses Spannungsverhältnis gilt es immer wieder neu auszutarieren.

Mit Blick auf das strukturelle Verhältnis zwischen der EKD als Gemeinschaft der Gliedkirchen und einzelnen oder mehreren Gliedkirchen sind beide Pole zu berücksichtigen. Das Verhältnis zwischen subsidiärer Eigenverantwortung der Gliedkirchen, der Funktion der gliedkirchlichen Zusammenschlüsse und der Delegation von Aufgaben an die EKD soll nach dem Prinzip „Stärken stärken“ ausgestaltet werden. Wir wollen das Prinzip stellvertretenden Handelns stärken. Besonders dringlich ist dies bei den Themen Mitgliederservice, Öffentlichkeitsarbeit und digitale Infrastruktur. Wem konkrete Aufgaben übertragen sind, für den müssen auch die notwendigen Ressourcen bereitstehen, und er muss die entsprechenden Kompetenzen übertragen bekommen. Die EKD ist damit beauftragt, für die Gemeinschaft der Gliedkirchen zu handeln. Deswegen muss ihr Auftrag in Abstimmung mit den Transformations- und Zukunftsprozessen der Landeskirchen und gliedkirchlicher Zusammenschlüsse immer wieder neu ausgerichtet und justiert werden. An diesem Prozess beteiligt sich die EKD auch initiierend und vernetzend.

Die EKD übernimmt Funktionen, die den folgenden Kriterien entsprechen: a. Sie besitzen hohe Relevanz als Gemeinschaftsaufgabe für die Gliedkirchen; b. sie dienen der Mitgliederbindung, denn diese Aufgabe wird auf überregionaler Ebene immer wichtiger; c. sie schaffen Voraussetzungen dafür, dass die evangelische Kirche öffentlich präsent ist.

Vor diesem Hintergrund wollen wir Parallelstrukturen zwischen EKD, gliedkirchlichen Zusammenschlüssen und einzelnen Gliedkirchen sowie der Gliedkirchen untereinander abbauen. Es geht nicht um mehr Zentralismus, sondern um eine wechselseitige Stärkung. Manche Aufgaben kann eine Gliedkirche nur in ihrem eigenen Kontext erledigen. Die Gliedkirchen sind aufgefordert, mutig und vertrauensvoll Aufgaben, auf die das nicht zutrifft, an gemeinsame Akteure zu delegieren. Die EKD,

aber auch einzelne Gliedkirchen können solche Akteure sein. Unser Ziel ist, spezifische Schwerpunkte und Kompetenzen in den Gliedkirchen zu benennen. Voraussetzung, um die Synergieeffekte zu nutzen, sind der Erfahrungsaustausch und die professionelle Vernetzung zwischen den Gliedkirchen. Hierfür bietet sich die EKD als Forum an.

*Alle diese Zukunftsüberlegungen für die evangelische Kirche sind von einem Grundgedanken getragen: Die Kirche ist nie fertig, das Beste kommt noch. Damit stehen wir in der Tradition der Reformation. Das macht uns demütig – und zuversichtlich. Wichtiger als alle Ziele, die wir uns für die Kirchenentwicklung setzen, ist, dass wir Gott vertrauen und aufgeschlossen bleiben für das, was er zu uns sagt. Er wird dafür sorgen, dass seine Kirche einen guten Weg in die Zukunft nimmt.*