Landeskirchenamt
Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Az.: ZP Me/Lü/Br / BKL 55-003 - RKL Sitzung am 24–26.09.2026 **TOP 6.1**

Vorlage

zur Beratung in der Landessynode

Gegenstand: Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche. Eckpunktepapier

0. Beschlussvorschlag:

Der Landessynode wird durch die Kirchenleitung folgender Beschluss empfohlen:

1. Die Landessynode beschließt die Neuausrichtung der bischöflichen Dienste der Nordkirche in Form eines Modells mit drei gleichgeordneten Bischöf*innen.

2. Die Landessynode bittet die Kirchenleitung die im Eckpunktepapier unter 4.4. „Vorschlag zur Neukonzeption der bischöflichen Dienste“ skizzierte Umgestaltung der Gesamtleitungsstruktur zu prüfen, weiter auszuarbeiten und der Landesynode zur Beschlussfassung vorzulegen.

A. Problem/Herausforderung und Zielsetzung

Durch die Fusion der Nordelbischen, Mecklenburgischen und Pommerschen Landeskirchen zur Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland im Jahr 2012 waren für eine Übergangszeit zunächst fünf bischöfliche Personen im Dienst, zum jetzigen Zeitpunkt sind es insgesamt vier Bischöf*innen, davon eine Landesbischöfin und drei Bischöf*innen in den Sprengeln. Die Analyse seitens der Projektgruppe hat gezeigt, dass es primär drei strukturell bedingte Herausforderungen gibt.

1) Ein Spannungsverhältnis zwischen formaler Aufgabenteilung und fehlender praktischer Rollenabgrenzung.
2) Eine Ambivalenz zwischen kollegialem Leitungsanspruch und faktischer Hierarchisierung.
3) Eine Überlagerung von territorialer Präsenz und gesamtkirchlicher Repräsentation.

Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten sind verfassungsrechtlich (bewusst) unscharf geregelt. Dies wird in der praktischen Umsetzung vielfach als dysfunktional erlebt. Insbesondere fehlt es an verbindlichen Verfahren und geeigneten Formaten, um die beschriebenen Spannungen konstruktiv zu bearbeiten und in produktive Zusammenarbeit zu überführen.

B. Lösung

Die im Eckpunktepapier „Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche“ angestellte Analyse der aktuellen Situation des bischöflichen Dienstes sowie seine Bewertung erfordert nunmehr einen Beschluss der Synode für ein neues Bischofsmodell. Durch die Beschlüsse wird das Landeskirchenamt auf Grundlage der vorliegenden Eckpunkte dazu befähigt, die weiteren Entscheidungsbedarfe zu erarbeiten und konkrete Vorschläge für die Ausgestaltung des Modells der Synode zur Beratung und Entscheidung vorzulegen.
Hierzu gehören insbesondere Überleitungsvorschriften und Zeithorizonte. Eine belastbare Ausarbeitung dieser Regelungen kann erst auf Grundlage der nun zu treffenden Grundsatzentscheidung erfolgen.

C. Alternativen

Siehe Ausführungen im Eckpunktepapier.

D. Finanzielle Auswirkungen

Die vorgeschlagene Lösung macht durch den Wegfall einer bischöflichen Stelle auch den Verzicht auf eine Kanzlei möglich. Eine belastbare Quantifizierung der finanziellen Auswirkungen ist derzeit jedoch noch nicht möglich.

E. Folgenabschätzung

E.1 Kirchengemeinden: N.N.
E.2 Kirchenkreise: N.N.
E.3 Landeskirchliche Ebene: N.N.
E 4 Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene (Votum der Jungen Nordkirche): N.N.

F. Weitere mögliche Folgen

G. Stellungnahme der beteiligten Gremien/Stellen

Nr.	*Gremium / Stelle*	*Datum*
G01	Finanzausschuss	03.06.2026
G02	Rechtsausschuss	12.06.2026
G03	Theologische Kammer	02.07.2026 11./12.09.2026
G04	Kirchenleitung	24.04.2026 25.04.2026 27.06.2026 29.08.2026
G05.1 G05.2	Steuerungsgruppe Zukunftsprozess	14.04.2026 21.07.2026
G06	Konvente der Pröpstinnen und Pröpste	
	Sprengel Hamburg und Lübeck	05.06.2026
	Sprengel Schleswig und Holstein	18.06.2026
	Sprengel Mecklenburg und Pommern	14.05.2026 24.08.2026
G07.1 G07.2 G07.4 G07.5	Kollegium des Landeskirchenamtes	 09.06.2026 26.05.2026 24.08.2026
G07.3	Dezernatsleitungsrunde	14.04.2026
G09	Öffentlichkeit / Zukunftsprozess kompakt	21.05.2026

H. Zeitplanung

Beratung Kollegium im Landeskirchenamt	25.08.2026
Beratung Kirchenleitung	28./29.08.2026
Beratung Landessynode	24.-26.09.2026

Veranlassung
14. Tagung der II. Landessynode vom 15.–17. September 2022, TOP 6.2 (Beschluss zur Weiterarbeit im Zukunftsprozess der Nordkirche – Horizonte5)
Anlagen:

Nr. 1: Eckpunktepapier Bischöfliche Dienste Zusammenfassung
Nr. 2: Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche – Eckpunktepapier (Stand: 30. August 2026)
Nr. 3: Zusammenfassung der Resonanzen (Stand: 26. August 2026)
Nr. 4: Stellungnahmen
- 4.1. Finanzausschuss (G01)
- 4.2. Rechtsausschuss (G02)
- 4.3. Theologische Kammer (G03)
- 4.4. Kirchenleitung (G04)
- 4.5. Steuerungsgruppe Zukunftsprozess (G05)
- 4.6. Sprengelkonvente (G06)
- 4.7. Kollegium des Landeskirchenamtes (G07)
- 4.8. Zukunftsprozess kompakt (G08)

gez. *Julia Meister / Andreas Lüdtke / Lukas Brinkmann*

Landeskirchenamt
Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Inhaltsverzeichnis der Beschlussvorlage

1) Vorlage
2) Zusammenfassung des Eckpunktepapiers: Neukonzeption Bischöflicher Dienste in der Nordkirche
3) Eckpunktepapier: Neukonzeption Bischöflicher Dienste in der Nordkirche
4) Zusammenfassung der Resonanzen
5) Stellungnahmen
    a. G01. Finanzausschuss
    b. G02. Rechtsausschuss
    c. G03. Theologische Kammer
    d. G04. Kirchenleitung
    e. G05. Steuerungsgruppe Zukunftsprozess
    f. G06. Konvente der Pröpstinnen und Pröpste in den Sprengeln
    g. G07. Kollegium des Landeskirchenamtes
    h. G08. Öffentlichkeit/Zukunftsprozess kompakt

Anlage Nr. 1

Zusammenfassung Eckpunktepapier Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche

Im Rahmen des Zukunftsprozesses der Nordkirche wird die Aufgabenbestimmung und Ausgestaltung der Bischöflichen Dienste auf den Prüfstand gestellt. Mittels einer unabhängigen Arbeitsgruppe und externer und professioneller Begleitung sollte die Rollen- und Aufgabenvielfalt der Bischöflichen Dienste erhoben und betrachtet werden. Ziel war es, Eckpunkte für eine zukunftsweisende systematische Konzeption der bischöflichen Dienste zu erarbeiten. Mit der notwendigen Begrenzung auf Eckpunkte geht einher, dass eine detaillierte Ausarbeitung mit allen notwendigen rechtlichen Veränderungen erst nach einem Grundsatzbeschluss der Landessynode erfolgen kann.

I. Ziel der Neukonzeption

Die Landeskirche wird nach Artikel 77 unserer Verfassung durch die Landessynode, die Kirchenleitung und die Landesbischöfin bzw. den Landesbischof in gemeinsamer Verantwortung geleitet, und zwar geistlich und rechtlich in unaufgebbarer Einheit (s. Artikel 1 Noki.Verf). Ziel der Neukonzeption ist eine zukunftsfähige Leitungsstruktur, die

- profilierte geistliche Leitung ermöglicht,
- Vielfalt regionaler Präsenz sichert und zugleich die Einheit der Nordkirche repräsentiert,
- klare Verantwortlichkeiten schafft und somit
- den Anforderungen einer sich verändernden Kirche in der Gesellschaft entspricht.

II. Vorschlag: Gleichordnung im geistlichen Amt

Die Projektgruppe empfiehlt, das bisherige Leitungsmodell durch eine Struktur zu ersetzen, in der drei Bischöf*innen gleichgeordnet und gemeinsam die geistliche Leitung sowie die Repräsentation der Nordkirche wahrnehmen.
Die Verantwortung für gesamtkirchliche Aufgaben wird dabei funktional differenziert und verbindlich zugewiesen, sodass Zuständigkeiten transparenter und verlässlicher geregelt sind. Zugleich bleibt die regionale Verankerung der Bischöf*innen in den Sprengeln bestehen und sichert weiterhin die Nähe zu den jeweiligen kirchlichen und gesellschaftlich-politischen Räumen.
Die Einheit der Nordkirche wird durch ein abgestimmtes und verbindliches Zusammenwirken im Bischofsrat verdeutlicht, während die Vielfalt ihrer Regionen in der Identifikation mit den jeweiligen Bischöf*innen vor Ort sichtbar und wirksam bleibt.
Die Projektgruppe empfiehlt die Gleichordnung im leitenden geistlichen Amt als die strategisch tragfähigste Lösung. Das neue Modell verbindet regionale Präsenz mit gesamtkirchlicher

Verantwortung, stärkt das protestantische Verständnis kollegialer Leitung und schafft die Voraussetzungen für eine kohärentere, wirksamere und zukunftsfähige Führung der Nordkirche.

III. Entscheidungsbedarfe

1. Zu entscheiden ist in einem ersten Schritt die Neuausrichtung der bischöflichen Dienste der Nordkirche in Form eines Modells mit drei gleichgeordneten Bischöf*innen als notwendige Voraussetzung für alle weiteren Überlegungen.

2. In einem zweiten Schritt wird ein Prüfauftrag gegeben. Die Kirchenleitung wird gebeten, die Vorschläge der Projektgruppe zu prüfen, die erforderlichen Änderungen der Verfassung und weiterer Normen der Nordkirche vorzubereiten und der Synode zur Beratung und Beschlussfassung vorzulegen. Dies betrifft im Lichte der vorgelegten Eckpunkte beispielhaft:

- die künftige Struktur und den Aufgabenzuschnitt des Bischofsrates,
- die Aufgabenteilung innerhalb des Bischofsrates,
- eine denkbare Neuordnung der Geschäftsführung der Kirchenleitung
- die mögliche Ausgestaltung des präsidialen Amtes als Wahlamt
- die denkbare Mitgliedschaft der präsidialen Person in der Kirchenleitung

Weitere Umsetzungsfragen, wie z. B. Überleitungsvorschriften und Zeithorizonte, sind mit diesem Aufgabenpaket ebenfalls verbunden und werden in stetiger Rückkopplung mit der Synode einer Beratung und Beschlussfassung zugeführt.

Zukunftsprozess >>>
Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Anlage Nr. 2

Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche

Eckpunktepapier

Projektgruppe »Bischöfliche Dienste« im Zukunftsprozess

Stand: 30. August 2026

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung 1
2. Ausgangslage 2
3. Aufgabe der Projektgruppe 2
4. Ergebnis der Projektgruppe 3
4.1. Ansatz und Methodik 3
4.2. Erhebungsergebnisse 3
4.3. Arbeitsprozess der Projektgruppe 5
4.3.1. Ergebnissichtung und Entwicklung grundlegender Modelloptionen 5
4.3.2. Kriterienraster 6
4.3.3. Vertiefte Ausarbeitung und Bewertung 8
4.4. Vorschlag zur Neukonzeption der bischöflichen Dienste 9
4.5. Weitere Aspekte aus dem Diskussionsprozess 11
5. Gesamtbewertung und strategische Empfehlungen 12
6. Beschlussempfehlung an die Landessynode 13
7. Anhang 15
7.1. Rahmen: Mitglieder der Projektgruppe, Zeitrahmen, Beteiligte 15
7.1.1. Mitglieder der Projektgruppe 15
7.7.2. Geschäftsführung 15
7.7.3. Externe Begleitung 15
7.7.4. Zeitrahmen 15
7.2. Details und Material 16
7.2.1. Grundsätzliches zur Kirchenleitung in einer Landeskirche 16
7.2.2. Optionsskizzen 17
7.2.3. Kriterienraster zur Bewertung der Optionen (2) und (3) 21
7.2.4. Ideensammlung: Entwicklungslinien von Kirchenleitung und Landeskirchenamt 26

Das vorliegende Eckpunktepapier orientiert sich in seiner Struktur an den Vorgaben des Zukunftsprozesses. Es bildet neben Zusammenfassung, Ausgangslage und Ergebnis auch den internen Diskussionsprozess der Projektgruppe ab, um diesen transparent zu machen. Die Arbeit der Projektgruppe war geprägt von dem befreiend wirkenden Gedanken Martin Luthers, dass Jesus Christus allein die Kirche leitet (dazu näher im Anhang 1).

1. Zusammenfassung

Das vorliegende Eckpunktepapier bündelt auf Grundlage qualitativer Erhebungen zentrale Herausforderungen des bischöflichen Dienstes in der Nordkirche und entwickelt daraus Optionen für eine zukunftsfähige Neukonzeption. Ziel ist es, die Leitungsstruktur so weiterzuentwickeln, dass sie den veränderten kirchlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entspricht und eine wirksame geistliche Leitung möglich wird.

Die Analyse basiert auf Interviews mit bischöflichen Personen sowie weiteren Akteur*innen der Leitungsebene und wurde durch Fokusgruppengespräche ergänzt. Im Ergebnis zeigen sich drei strukturell bedingte Herausforderungen:

(1) ein Spannungsverhältnis zwischen formaler Aufgabenteilung und fehlender praktischer Rollenabgrenzung,

(2) eine Ambivalenz zwischen kollegialem Leitungsanspruch und faktischer Hierarchisierung sowie
(3) eine Überlagerung von territorialer Präsenz und gesamtkirchlicher Repräsentation.

Diese Spannungsfelder sind insbesondere strukturell bedingt. Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten sind verfassungsrechtlich (bewusst) unscharf geregelt. Dies wird in der praktischen Umsetzung vielfach als dysfunktional erlebt. Insbesondere fehlt es an verbindlichen Verfahren und geeigneten Formaten, um die beschriebenen Spannungen konstruktiv zu bearbeiten und in produktive Zusammenarbeit zu überführen.

Vor diesem Hintergrund wurden vier grundlegende Optionen für eine Neukonzeption der bischöflichen Dienste entwickelt und geprüft:

(1) die Weiterentwicklung des bestehenden Modells,

(2) ein Übergang zu einem landesbischöflichen Modell,

(3) ein Kollegialmodell mit drei gleichgeordneten Bischöf*innen sowie

(4) ein Vierer-Modell mit differenzierten Zuständigkeiten.

Nach einer ersten Bewertung wurden die Optionen (1) und (4) aufgrund begrenzter Zukunftsfähigkeit bzw. zusätzlicher Komplexitätsrisiken zurückgestellt. Für die verbleibenden Modelle (2) und (3) wurde ein differenziertes Kriterienraster entwickelt, das insbesondere Kooperationsfähigkeit, Klarheit der Zuständigkeiten, Repräsentationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit sowie Innen- und Außenwirkung berücksichtigt.

Im weiteren Prozess zeigte sich, dass das landesbischöfliche Modell zwar Vorteile hinsichtlich Klarheit und Steuerungsfähigkeit bietet, jedoch mit erheblichen Risiken verbunden ist. Dazu zählen insbesondere die starke Konzentration von Leitungsverantwortung in einer Person, die Gefahr einer Überlastung, eine mögliche Schwächung regionaler Präsenz sowie Spannungen im Hinblick auf das protestantische Leitungsverständnis. Auch die erwarteten Effizienzgewinne relativieren sich bei genauerer Betrachtung.
Die Projektgruppe empfiehlt daher das Kollegialmodell[1] als Grundlage für die Neukonzeption. Dieses sieht vor, dass drei gleichgeordnete Bischöf*innen gemeinsam die geistliche Leitung und Repräsentation der Nordkirche wahrnehmen. Gesamtkirchliche Aufgaben werden

[1] Das Kollegialmodell beschreibt dabei ein Strukturprinzip der Gleichordnung in der geistlichen Leitung und nicht ein soziales Miteinander.

funktional differenziert und verbindlich zugeordnet, während die regionale Verankerung in den bisherigen und unveränderten Sprengeln erhalten bleibt. Die Einheit der Kirche wird dabei durch abgestimmtes Zusammenwirken im Bischofsrat hergestellt, während die Vielfalt der Nordkirche in der Identifikation mit den Bischöf*innen in den Sprengeln erhalten bleibt. Zugleich werden Zuständigkeiten klarer gefasst und Koordinationsprozesse verbindlicher gestaltet. Die Geschäftsführung der Kirchenleitung – im Sinne einer Vorbereitung, Durchführung und ergebnisverantwortlichen Nachbereitung der Sitzungen – soll vom bischöflichen Amt getrennt werden, um die Leitungsstruktur zu entlasten und die strategische Managementkompetenz klarer zu profilieren.

Insgesamt zielt das Modell auf eine kollegiale, klar strukturierte und kooperationsorientierte Leitung. **Es verbindet regionale Präsenz mit gesamtkirchlicher Verantwortung und schafft die Voraussetzungen für eine künftig kohärentere und wirksamere Wahrnehmung von Leitung in der Nordkirche.**

2. Ausgangslage

Die Nordkirche setzt sich aktuell auf unterschiedlichen Ebenen intensiv mit den Zukunftsanforderungen und dem Zukunftsbild von Kirche auseinander. In diesem Zusammenhang sollen auch Leitungsfunktionen genauer betrachtet werden. Für die Wahrnehmung des pröpstlichen Dienstes läuft bereits ein entsprechender Veränderungsprozess. Vor diesem Hintergrund sollen auch die bischöflichen Dienste der Nordkirche in den Blick genommen und zukunftsangemessen aufgestellt werden.

Im Jahr 2029 werden drei Amtszeiten von amtierenden Bischöf*innen auslaufen. Dieses Datum markiert eine Zäsur, die Veränderungen in unterschiedliche Richtungen ermöglicht. Voraussetzung hierfür ist eine fundierte Analyse der Ist-Situation wie auch der künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen bischöflichen Handelns.

3. Aufgabe der Projektgruppe

Im Rahmen des Zukunftsprozesses der Nordkirche wird die Aufgabenbestimmung und Ausgestaltung der Bischöflichen Dienste auf den Prüfstand gestellt. Dazu sollten die Erfahrungen und Erwartungen der derzeitigen Bischöf*innen und anderer Personen der Leitungsebene im Rahmen eines empirischen Forschungsprojektes erfasst und ausgewertet sowie Optionen für eine Neukonzeption entwickelt werden.

Mittels einer unabhängigen Arbeitsgruppe und externer und professioneller Begleitung sollte die Rollen- und Aufgabenvielfalt der Bischöflichen Dienste erhoben und betrachtet werden. Ziel war es, eine zukunftsweise systematische Konzeption der bischöflichen Dienste zu erarbeiten.

Mit der Leitung des Projektes wurden die damalige Präses der Landessynode, Ulrike Hillmann, und der Präsident des Landeskirchenamtes, Prof. Dr. Peter Unruh, beauftragt. Die Rolle der externen Begleitung wurde nach erfolgter Ausschreibung an das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI) vergeben.

4. Ergebnis der Projektgruppe

4.1. Ansatz und Methodik

Für die Evaluation und Neukonzeption der bischöflichen Dienste wird ein organisationaler Ansatz verfolgt, d.h. es wird unterstellt, dass sich Leitungsfunktionen und ihre strukturelle Einbindung aus der strategischen Zielsetzung und Perspektive der Organisation ableiten („structure follows strategy“).

Zielsetzung der Neukonzeption muss demnach eine maximale Passgenauigkeit zwischen der strategischen Ausrichtung der Nordkirche und ihrer Abbildung im Leitungshandeln sein. Dabei ist zu bedenken, dass die Dimension der Organisation nur eine Dimension kirchlichen Handelns darstellt (neben Institution, Interaktion und Inszenierung). Zwischen Institution und Organisation lässt sich in der Steuerung nur eine lose Kopplung herstellen. Deshalb lassen sich strategische Ausrichtungen dieser Dimensionen nur bedingt in Ziele der Organisation übersetzen (beispielsweise das Ziel der „Kommunikation des Evangeliums“ in die Gewinnung oder Erhaltung von Mitgliedern). In der Konzeption und Festlegung von organisationalen Rollen und Zuständigkeiten in der Leitung muss daher immer die Multi-Dimensionalität der Kirche im Blick auf Ziele mitbedacht werden.

Methodisch fußt die Arbeit der Projektgruppe im Wesentlichen auf leitfadenbasierten Interviews mit den bischöflichen Personen und ausgewählten weiteren Personen der Leitungsebene durch das SI. Diese wurden durch eine kontinuierliche Reflexion in der Projektgruppe sowie Fokusgruppengespräche ergänzt.

Ergänzend wurde neben dem SI externe Expertise in Person von Prof. Dr. Stefan Jung (CVJM-Hochschule Kassel, Professur für Management und Organisation) und Arnd Küppers (Consulting, Schwerpunkt Transformation, Organisations- und Leadership-Konzepte) eingebunden.

4.2. Erhebungsergebnisse

Die bischöflichen Dienste in der Nordkirche haben ihre jetzige Aufgabenstellung, ihren Zuschnitt und ihren Kooperationsrahmen im Zuge des Fusionsprozesses zur Nordkirche erhalten. Die aktuelle Struktur sieht eine landesbischöfliche Funktion vor, die mit dem Vorsitz der Kirchenleitung gekoppelt ist, sowie drei weitere Bischöf*innen in den Sprengeln[2]. Der Sprengel ist jeweils der geistliche Aufsichtsbezirk der Bischöf*innen. Die originären Aufgaben der bischöflichen Personen ergeben sich aus den Artikeln 96-100 der Verfassung der Nordkirche.

In diese Struktur sind Erfahrungen aus der Nordelbischen Kirche mit drei gleichberechtigten bischöflichen Personen und aus den Landeskirchen Mecklenburg und Pommern mit je einer landesbischöflichen Person eingeflossen. Im weiteren Rahmen der Leitungsgremien ist damit auch die stark zurückgenommene Rolle des Landeskirchenamts verbunden, das kein Leitungsorgan der Nordkirche bildet und in die Leitungsorgane der Kirche nur wenig eingebunden ist.

Die Auswertung der geführten Gespräche mit den bischöflichen Personen und weiteren

[2] Hamburg und Lübeck, Schleswig und Holstein sowie Mecklenburg und Pommern.

Personen der Leitungsebene zeigt deutlich, dass die derzeitige Struktur der bischöflichen Dienste mit insbesondere drei strukturell bedingten Spannungslinien verbunden ist:

- Aufgabenteilung vs. Rollenabgrenzung
- kollegiales Leitungsprinzip vs. Hierarchisierung
- territoriale Präsenz vs. gesamtkirchliche Repräsentation

Aufgabenteilung vs. Rollenabgrenzung

Die Aufgabenbeschreibungen der bischöflichen Personen sind im geschriebenen Recht weitgehend einheitlich formuliert. Dies betrifft z. B. Ordination und Beauftragung, Seelsorge an Pastor*innen und Förderung des theologischen Nachwuchses. Überschneidungen lassen sich kaum vermeiden und müssen in der Leitungspraxis durch kollegiale Abstimmung abgegrenzt werden. Gleichzeitig fehlt es an hinreichend konkret beschriebenen Aushandlungsmechanismen. Diese Konstellation, die von den Befragten unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert wird, führt in der Praxis zu einer spannungsreichen Kommunikation und zu einer in der Sicht der Beteiligten nur schwer auflösbaren Konfliktdynamik. Sie wird verstärkt durch die in der Verfassung zwar geregelte, in der Praxis aber mit Schwierigkeiten verbundene Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit dem Landeskirchenamt[3].

Kollegiales Leitungsprinzip vs. Hierarchisierung

Grundsätzlich werden die Bischöf*innen im Sprengel und der Landesbischof/die Landesbischöfin gemeinsam als „Bischöfinnen und Bischöfe der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland“ bezeichnet (Art. 96 NokiVerf). Aus dieser Grundbestimmung könnte gefolgert werden, dass die unterschiedlichen bischöflichen Dienste keine Hierarchie bilden, sondern in paritätischer Gleichordnung lediglich unterschiedliche funktionale Zuständigkeiten innehaben. Diese Gleichordnung findet auch darin Ausdruck, dass der landesbischöflichen Person nicht die Dienstaufsicht über die Bischöf*innen im Sprengel obliegt. Gleichzeitig wird der landesbischöflichen Person durch einzelne Funktionen (u. a. Vorsitz der Kirchenleitung, Entscheidungsbefugnis bei Uneinigkeit im Bischofsrat) sowie durch ihre Definition als Leitungsorgan der Nordkirche (Art. 77 NokiVerf) faktisch eine hervorgehobene Leitungsrolle zugeschrieben. Diese Ambivalenz führt zu unterschiedlichen Interpretationen und Erwartungen, die in der Praxis Spannungen und schwer auflösbare Konflikte erzeugen.

Territoriale Präsenz vs. gesamtkirchliche Repräsentation

Als besonders konfliktträchtig wird die Frage der öffentlichen Repräsentation der Nordkirche wahrgenommen. Die bischöflichen Personen in den Sprengeln nehmen hinsichtlich ihrer Vertretungsfunktion eine Doppelrolle ein: Sie stehen für die Einheit der Landeskirche und zugleich für die je spezifische Identität ihrer Regionen. Demgegenüber ist die landesbischöfliche Rolle primär auf die gesamtkirchliche Einheit ausgerichtet. Diese funktionale Überlagerung führt insbesondere im Verhältnis zu staatlichen Akteur*innen zu

[3] Der verfassungsmäßig beschriebene Status des Landeskirchenamtes als der Kirchenleitung nachgeordnete Behörde kontrastiert mit der tatsächlichen Erwartungshaltung und der Praxis im Kontext des Leitungshandelns in der und für die Nordkirche.

wiederkehrenden Abgrenzungsproblemen, da regionale Kommunikations- und Beziehungsanforderungen faktisch von den Bischöf*innen im Sprengel wahrgenommen werden, obwohl die formale Zuständigkeit bei der landesbischöflichen Person liegt. Die weitgehende Deckungsgleichheit von Sprengel- und Bundeslandgrenzen verstärkt diese Spannung zusätzlich.

Vor diesem Hintergrund bestehen unterschiedliche, teils konkurrierende Verständnisse davon, wie die Einheit der Kirche repräsentiert wird. Einerseits wird die Repräsentation der Einheit als gemeinsame Aufgabe aller bischöflichen Personen verstanden, was zu einem teamorientierten Modell tendiert, in dem mehrere Personen gemeinsam für Einheit und zugleich für die Vielfalt kirchlicher Prägungen stehen. Andererseits wird der landesbischöflichen Person eine spezifische, übergeordnete Repräsentationsfunktion zugeschrieben, die bewusst über regionale Interessen hinausweist und integrativ auf die gesamte Kirche zielt. Diese Divergenz im Rollenverständnis bleibt bislang strukturell unaufgelöst und trägt maßgeblich zur beschriebenen Spannungsdynamiken bei.

Auch hinsichtlich der innerkirchlichen Leitungs- und Abstimmungsstrukturen zeigen sich Unschärfen. Der Bischofsrat wird einerseits als Gremium ohne klar definierte Leitungsfunktion wahrgenommen, entfaltet andererseits aber informell erheblichen Einfluss in Entscheidungsprozessen. Gleichzeitig wird das Landeskirchenamt trotz seiner fachlichen Expertise als unzureichend in Leitungsprozesse eingebunden erlebt, was zusätzlichen Klärungsbedarf hinsichtlich seiner Rolle und Zuständigkeiten sowie der Aufsichtsstrukturen erzeugt.

Insgesamt wird ein deutlicher struktureller Transformationsbedarf sichtbar. Die bestehende Ordnung weist Inkonsistenzen und Spannungen auf, die sowohl die Zusammenarbeit als auch die wirksame Wahrnehmung zentraler Aufgaben – insbesondere der öffentlichen Repräsentation und der innerkirchlichen Leitung – beeinträchtigen. **Eine zukünftige Neukonzeption muss daher insbesondere die Fragen der klaren Zuständigkeitsabgrenzung, der Balance zwischen Einheit und Vielfalt sowie der Einbindung zentraler Akteur*innen in transparente und funktionale Leitungsstrukturen adressieren.**

4.3. Arbeitsprozess der Projektgruppe

4.3.1. Ergebnissichtung und Entwicklung grundlegender Modelloptionen

Die Ergebnisse der Erhebungen wurden durch die Projektgruppe mit Unterstützung des SI und der Beratung durch Prof. Dr. Stefan Jung ausgewertet und diskutiert. Im Anschluss wurden zunächst vier Optionen[4] für die Neukonzeption der bischöflichen Dienste in den Blick genommen:

(1) Weiterentwicklung des bestehenden Modells mit Schärfung der Aufgabenverteilung

(2) Entwicklung hin zu einem Modell mit nur einer (landes-) bischöflichen Funktion

(3) Entwicklung zu einem Kollegialmodell mit drei gleichgeordneten Bischöf*innen

(4) Modifikation des bestehenden Modells zu einem Kollegialmodell mit vier

[4] Die Optionsskizzen werden im Anhang zur Verfügung gestellt.

gleichgeordneten Bischöf*innen

Die Optionen wurden in einem grundlegenden Entwurf für sich und im Verhältnis zueinander diskutiert. Im Ergebnis wurde Option (1) vor dem Hintergrund in den Erhebungen offenbar gewordenen strukturellen Transformationsbedarfe als weniger geeignet bewertet und nicht weiterverfolgt.

In Bezug auf Option (4) wurden deutliche Kritikpunkte festgehalten, die das Modell ebenfalls für ungeeignet im Rahmen des Zukunftsprozesses auch mit Blick auf knapper werdende Ressourcen erscheinen und zudem die Erzeugung weiterer Problematiken erwarten lassen. Es wurde von der Projektgruppe einhellig zurückgestellt. Option (2) und (3) wurden als grundsätzlich plausibel eingestuft und grundlegend skizziert.

4.3.2. Kriterienraster

Um diese beiden Modelle weiterbearbeiten zu können, wurden in Zusammenarbeit mit dem SI und Arnd Küppers zunächst grundsätzliche Kriterien für die Eignung von Veränderungsvorschlägen zur Neukonfiguration der bischöflichen Dienste definiert.

Kriterienraster:

1. Kooperationsfähigkeit (intern und in Bezug auf die Schnittstellen zu KL, LKA und Synode sowie zu den Kirchenkreisen)
2. Repräsentation von Einheit und Vielfalt (in Bezug auf die Struktur der Nordkirche)
3. Zukunftsfähigkeit (in Bezug auf Mitgliederzahlen, Ressourcen und Strukturen)
4. Klarheit (in Bezug auf Kompetenzen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung)
5. Außenwirkung in der Wahrnehmung der Nordkirche (Zivilgesellschaft, Medien, Politik)
6. Innenwirkung auf die Wahrnehmung und Wirksamkeit der Nordkirche (EKD, Landeskirche, Kirchenkreise, Kirchengemeinden)

Die beiden verbleibenden Optionen wurden dann anhand der definierten Kriterien bewertet[5]:

Option (2) „landesbischöfliches Modell“

Option 2 sieht einen grundlegenden Systemwechsel von einer vielfältig kollegialen zu einer monokratisch geprägten geistlichen Leitungsstruktur vor. Im Zentrum steht die deutliche Stärkung der landesbischöflichen Person als einziges geistliches Leitungsamt. Die bisherigen bischöflichen Ämter in den Sprengeln entfallen bzw. werden neu konzipiert (z. B. als delegierte Vertretungsfunktionen). Ziel ist eine klarere Zuordnung von Zuständigkeiten, eine stärkere Sichtbarkeit der Gesamtleitung sowie eine Vereinfachung der Leitungsstruktur.

Die Option einer landesbischöflich zentralisierten Leitungsstruktur bietet den Vorteil klarer Zuständigkeiten und einer eindeutigen Führungslogik. Durch die Konzentration auf eine zentrale Person werden Entscheidungswege verkürzt, Komplexität reduziert und die Steuerungsfähigkeit insgesamt erhöht. Gleichzeitig stärkt dieses Modell die Einheit der Nordkirche nach außen, da eine einzelne Leitungsfigur als klares „Gesicht“ für Öffentlichkeit, Politik und Medien fungiert und eine konsistente Kommunikation erleichtert. Ergänzend

[5] Die ausführliche Bewertung ist dem Anhang zu entnehmen.

können Effizienzgewinne durch den Wegfall von Zwischenebenen sowie eine flexiblere Ausgestaltung von Delegations- und Vertretungsstrukturen erzielt werden. Auch der Ausbau unterstützender Professionalisierungsstrukturen in Kommunikation, Gremienarbeit und Themenmanagement kann die Leistungsfähigkeit der Gesamtleitung stärken.

Dem stehen jedoch erhebliche Risiken gegenüber. Die starke Konzentration von Macht in einer Person birgt die Gefahr einer Hierarchisierung, die im Spannungsverhältnis zur regional vielfältigen Struktur der Nordkirche steht. Zudem besteht das Risiko einer Überlastung der landesbischöflichen Person durch die hohe Aufgabenvielfalt, was die Wirksamkeit der Leitung beeinträchtigen kann. Mit dem Wegfall regionaler bischöflicher Ebenen drohen zudem eine Schwächung der Identifikation in den Sprengeln sowie eine größere Distanz zur kirchlichen Basis. Die starke Personalisierung der Leitung erhöht die Abhängigkeit von individuellen Fähigkeiten und Präsenz, während zugleich kollegiale Diskursräume und damit die Vielfalt innerkirchlicher Perspektiven reduziert werden.

Das landesbischöfliche Modell stärkt die Einheit, Klarheit und Sichtbarkeit der Leitung deutlich und entspricht etablierten Strukturen in anderen Landeskirchen. Gleichzeitig geht es mit einer erheblichen Verschiebung hin zu mehr Hierarchie und Zentralisierung einher.

Der zentrale Zielkonflikt liegt zwischen Effizienz, Klarheit und Sichtbarkeit auf der einen sowie Pluralität, regionaler Verankerung und kollegialer Balance auf der anderen Seite.

Für eine tragfähige Umsetzung wären daher insbesondere wirksame Machtbegrenzungs- und Kontrollmechanismen (z. B. Abwahlmöglichkeiten), eine klare Ausgestaltung der zweiten Leitungsebene sowie Maßnahmen zur Sicherung regionaler Präsenz und Identität erforderlich.

Insgesamt bietet die Option ein hohes Potenzial zur strukturellen Vereinfachung und Profilbildung, ist jedoch mit erheblichen kulturellen und organisationspolitischen Risiken verbunden, die aktiv ausgeglichen werden müssten.

Option (3) „Kollegialmodell“[6]

Option 3 beschreibt ein kollegiales Leitungsmodell, in dem die bisherige hybride Struktur zugunsten eines gleichgeordneten Dreierkollegiums von Bischöf*innen aufgegeben wird. Die Bischöf*innen sind jeweils territorial in den bisherigen und weiterhin existenten Sprengeln verankert und bleiben dort als ortsnahe Identifikationsfiguren präsent, übernehmen zugleich jedoch zusätzlich funktional differenzierte Aufgaben für die gesamte Nordkirche. Damit wird bewusst auf eine hierarchische Überordnung verzichtet und stattdessen ein System gleichberechtigter Leitung etabliert, das die Einheit der Kirche über Kooperation, Rollenbalance und abgestimmte Verantwortung herstellt.

Die bisher landesbischöflichen Aufgaben werden auf die drei Personen verteilt, während übergreifende Leitungs- und Repräsentationsaufgaben – etwa im Bischofsrat – durch eine rotierende Sprecher*innenfunktion abgebildet werden. Ergänzend erfolgt die Repräsentation der Nordkirche auch über andere leitende Funktionen, etwa die/den Präses der Landessynode, wodurch ein kollegiales Gesamtbild der Kirchenleitung entsteht. Die Einheit der Kirche wird damit nicht personell gebündelt, sondern funktional und institutionell im Zusammenspiel mehrerer Leitungsakteure hergestellt.

[6] Das Kollegialmodell beschreibt dabei ein Strukturprinzip der Gleichordnung in der geistlichen Leitung und nicht ein soziales Miteinander.

Ein wesentliches Strukturmerkmal der Option ist die Kombination aus territorialer Verankerung und funktionaler Differenzierung. Während die Sprengel als räumliche Bezugsebene erhalten bleiben und die bischöflichen Personen dort weiterhin präsent sind, erfolgt gleichzeitig eine stärkere thematische Spezialisierung. Dadurch entsteht ein Modell, das einerseits Nähe und regionale Identifikation sichert, andererseits aber auch inhaltliche Professionalität und klare Zuständigkeiten fördert.

Die Landeskirche wird nach Artikel 77 unserer Verfassung durch die Landessynode, die Kirchenleitung und die Landesbischöfin bzw. den Landesbischof in gemeinsamer Verantwortung geleitet und zwar geistlich und rechtlich in unaufgebbarer Einheit (s. Artikel 1 Noki.Verf). Die Geschäftsführung der Kirchenleitung kann in diesem Modell vom Bischofsamt entkoppelt und mit dem präsidialen Amt verbunden werden. Die Präsidentin bzw. der Präsident des Landeskirchenamtes müsste dann stimmberechtigtes Mitglied der Kirchenleitung und das Amt als Wahlamt ausgestaltet werden. Dies würde die Rolle der Synode stärken und gleichzeitig die in Artikel 77 beschriebene Balance stützen.

Die Stärke des Modells liegt insbesondere darin, dass es die Vielfalt der Nordkirche strukturell abbildet und zugleich eine kollegiale Leitungskultur etabliert, die mit demokratischen und pluralen Organisationsformen in anderen gesellschaftlichen Bereichen vergleichbar ist. Die Kirche würde dadurch weniger über eine einzelne Repräsentationsfigur, sondern über ein Team unterschiedlicher, aber koordinierter Leitungsrollen wahrgenommen werden. Dies eröffnet die Chance einer stärkeren inhaltlichen Profilierung und einer breiteren Repräsentation der kirchlichen Wirklichkeit in ihrer Vielfalt.

Gleichzeitig ist das Modell mit erheblichen Koordinationsanforderungen verbunden. Die Abstimmung zwischen den drei bischöflichen Personen erfordert hohe institutionelle Verbindlichkeit, klare Rollen- und Kompetenzdefinitionen sowie eine gut ausgebaute gemeinsame Arbeitsstruktur. Ohne ausreichende Integration besteht das Risiko von Doppelstrukturen, Segmentierung entlang territorialer Zuständigkeiten und erhöhtem Abstimmungsaufwand. Auch die Frage der einheitlichen Außenwahrnehmung stellt eine Herausforderung dar, da die „Einheit der Kirche“ nicht durch eine Person verkörpert wird, sondern aktiv durch kollegiale Prozesse hergestellt werden muss.

Insgesamt bietet das Dreierkollegium ein Modell starker regionaler Verankerung und ausgeprägter kollegialer Führung, das die Vielfalt der Nordkirche bewusst in die Leitungsstruktur integriert. Seine Realisierbarkeit hängt insbesondere davon ab, wie gut es gelingt, funktionale Differenzierung und kollegiale Integration so auszubalancieren, dass trotz Vielstimmigkeit eine klare und handlungsfähige Gesamtleitung entsteht.

4.3.3. Vertiefte Ausarbeitung und Bewertung

Im nächsten Arbeitsschritt wurden die beiden Optionen im Hinblick auf

- ihre Kongruenz mit den inhaltlichen Anforderungen an den bischöflichen Dienst (Beziehungsarbeit als Grundlage, Kompatibilität mit den unterschiedlichen Kulturen und Kontexten in der Nordkirche, Außenwirkung),
- Fragen einer effizienten und effektiven Amtsführung (sowohl auf der gesamtkirchlichen Leitungsebene wie zu den Sprengeln und Kirchenkreisen),
- Ihren Umgang mit Fliehkräften der Sprengel im Hinblick auf das Zusammenwachsen der Nordkirche,

- globale Einsparpotenziale und
- ihre Anpassungsfähigkeit in Bezug auf die zukünftige Kirchenentwicklung

betrachtet.
Dabei wurde neben den Perspektiven der Projektgruppenmitglieder auch eine externe Expertise aus der VELKD-Leitungsebene einbezogen.
Im Rahmen der Bewertung von Option (2) wurde deutlich, dass die Konzentration der landesbischöflichen Aufgaben auf eine einzelne Person mit erheblichen strukturellen und inhaltlichen Risiken hinsichtlich der regionalen Repräsentanz und der kommunikativen Wirkung des Leitungshandelns verbunden ist. Es ist zu erwarten, dass die notwendige regionale Präsenz sowie die kontinuierliche Beziehungsarbeit zu den drei Bundesländern und in den Sprengeln nicht in ausreichendem Maße gewährleistet werden können. Dies könnte die fortbestehende Integrationsaufgabe der bischöflichen Dienste in einer Fusionskirche erheblich behindern, indem das angestrebte Zusammenwachsen der Sprengel beeinträchtigt und bestehende kulturelle Unterschiede eher verstärkt als integriert werden. Die mit dem Modell verbundene Hierarchisierung birgt die Gefahr, dass bestehende Konflikte nicht gelöst, sondern lediglich auf andere Ebenen verlagert werden. Eine nachhaltige Bearbeitung unterschiedlicher Interessen und Perspektiven würde dadurch erschwert.
Auch im Hinblick auf die angestrebte Stärkung von Sichtbarkeit und Wirksamkeit ist das Modell kritisch zu bewerten. Zwar kann eine klare Repräsentanz durch eine einzelne Person die öffentliche Wahrnehmung erhöhen, gleichzeitig ist jedoch davon auszugehen, dass die notwendige Nähe und Beziehungsdichte in den Regionen nicht in ausreichendem Maße aufgebaut werden kann. Die damit verbundene Schwächung der Vernetzung würde die intendierten Effekte relativieren.
Schließlich reduziert sich auch das zunächst angenommene Einsparpotenzial deutlich. Zwar entfielen bestehende Strukturen in den Sprengeln, gleichzeitig entstünde jedoch ein erhöhter Bedarf an personellen und organisatorischen Unterstützungsstrukturen auf landesbischöflicher Ebene sowie an regionalen Vertretungsformaten, die unweigerlich zu einer neuen Zwischenstruktur führen würden. Da die Aufgaben in ihrem Umfang bestehen bleiben, ist insgesamt nur von einem begrenzten finanziellen Entlastungseffekt auszugehen.
Aufgrund dieser kritischen Gesichtspunkte entschied sich die AG dafür, die Option (2) „landesbischöfliches Modell“ ebenfalls nicht weiterzuverfolgen und Option (3) „Kollegialmodell“ als Modell für die Neukonzeption der bischöflichen Ämter vorzuschlagen.
Für Option (4) wurde festgestellt, dass die Vorteile die wahrnehmbaren Nachteile überwiegen. Auf eine gesonderte Darstellung wird an dieser Stelle verzichtet, da die Argumente im nächsten Abschnitt aufgeführt und in einen entsprechenden Vorschlag eingebettet werden.

4.4. Vorschlag zur Neukonzeption der bischöflichen Dienste

Der bischöfliche Dienst in der Nordkirche wird künftig von drei gleichgeordneten Bischöf*innen wahrgenommen, die jeweils in einem Sprengel verankert sind und gemeinsam im Bischofsrat Verantwortung tragen. In enger Abstimmung mit Kirchenleitung, Synode und Landeskirchenamt übernehmen sie die geistliche Leitung sowie die kirchliche und öffentliche Repräsentation der Nordkirche.
Die Gleichordnung stärkt bewusst eine kollegiale Leitungsstruktur, die dem protestantischen Selbstverständnis entspricht und zugleich an gewachsene Traditionen sowie ein modernes, teamorientiertes Organisationsverständnis anknüpft. Durch den Verzicht auf eine

herausgehobene bischöfliche Einzelposition wird ein bislang angelegtes strukturelles Spannungsfeld aufgelöst und die Zusammenarbeit auf eine klare, gleichberechtigte Grundlage gestellt.
Die Aufgabenwahrnehmung erfolgt auf Basis einer funktionalen Differenzierung bei gleichzeitiger Beibehaltung der regionalen Verankerung in den Sprengeln. Die territoriale Zuordnung bleibt wichtig für Präsenz und Identifikation, ist jedoch nicht mehr allein bestimmend für die Funktion. Die konkrete Zuordnung der Aufgaben (z. B. für Einrichtungen, Themen, Gremien) wird zwischen Kirchenleitung und Bischöf*innen abgestimmt und regelmäßig überprüft. Für ein effizientes und konfliktarmes Zusammenwirken werden Aufgabenfelder und Geschäftsbereiche klar definiert und in regelmäßigen Abständen – spätestens bei Amtswechseln – überprüft.
Gesamtkirchliche bischöfliche Aufgaben, z.B. der Ordination oder Visitation (s. Art. 96 Absatz 3f. NokiVerf) werden von den Bischöf*innen für ihren Sprengel übernommen. Für landeskirchliche Funktionen, insbesondere den Vorsitz im Bischofsrat, wird eine rotierende Sprecher*innen-Rolle (beginnend mit dem höchsten Dienstalter) eingeführt. Die Landeskirche wird nach Artikel 77 unserer Verfassung durch die Landessynode, die Kirchenleitung und die Landesbischöfin bzw. den Landesbischof in gemeinsamer Verantwortung geleitet. Der Bischofsrat übernimmt künftig als kollegiales Gremium zentrale Rechte und Aufgaben, darunter Antrags- und Einberufungsrechte gegenüber kirchlichen Gremien sowie die gemeinschaftliche Wahrnehmung besonderer Zuständigkeiten (z. B. Gnadenrecht). Die Repräsentation der Nordkirche als Ganze erfolgt gemeinschaftlich durch den Bischofsrat und wird durch ein abgestimmtes Kommunikationskonzept unterstützt. Während die regionale Außenvertretung weiterhin durch die jeweiligen Bischöf*innen wahrgenommen wird. Die Repräsentanz gegenüber staatlichen, kirchlichen und gesellschaftlichen Partnern erfolgt grundsätzlich durch die jeweils zuständigen Bischöf*innen. Dies ist in Bezug auf die Bundesländer die jeweilige Bischöfin bzw. der jeweilige Bischof im Sprengel. Überregionale Vertretungsaufgaben, etwa gegenüber der EKD, werden einvernehmlich geregelt und können rotierend wahrgenommen werden. Dies betrifft die außenwirksamen Aufgaben der Kirchenleitung, wie z. B. die Vertretung im Rechtsverkehr (siehe Artikel 88 Noki.Verf), die – wie auch jetzt – mit einem weiteren Mitglied der Kirchenleitung gemeinsam wahrgenommen werden.
Die Reduktion der Anzahl der bischöflichen Personen gibt Anlass zu einer Neubetrachtung der Aufgabenzuschnitte, um Aufgaben sachgerecht zuzuordnen und Überlastungen zu vermeiden. Zur Entlastung der im Modell verbleibenden Bischöf*innen, um mehr Raum für eine profilierte geistliche Leitung zu geben, könnte die Geschäftsführung der Kirchenleitung – im Sinne einer Vorbereitung, Durchführung und ergebnisverantwortlichen Nachbereitung – vom bischöflichen Dienst entkoppelt werden. Damit ginge eine Stärkung der strategischen Managementkompetenz der Kirchenleitung einher. Vorgeschlagen wird, diese Funktion mit dem präsidialen Amt des Landeskirchenamtes zu verbinden. Die präsidiale Person könnte durch ihre Position im Gesamtsystem Entscheidungsprozesse stringenter gestalten und eine konsequentere Umsetzung der Beschlüsse der Kirchenleitung im landeskirchlichen Prozess sichern.
In der Konsequenz könnte das präsidiale Amt als durch die Synode gewähltes Amt ausgestaltet werden. Mit der Übertragung dieser Funktion könnte auch eine stimmberechtigte Mitgliedschaft der Präsidentin bzw. des Präsidenten in der Kirchenleitung verbunden werden. Dadurch würden die Rolle der Synode sowie die Verzahnung von Kirchenleitung und Verwaltung gestärkt. Eine engere Verzahnung von Kirchenleitung und Landeskirchenamt

würde auch zur Professionalisierung von Entscheidungsprozessen beitragen. Der Vorsitz der Kirchenleitung läge bei einer bischöflichen Person.
Derzeit liegt die Aufsicht über die bischöflichen Personen, als im Pfarrdienstverhältnis stehende Personen, beim Landeskirchenamt (Dezernat Personal im Verkündigungsdienst). Die Kirchenleitung wiederum führt gem. Art. 86 Abs. 2 Nr. 9 Noki.Verf die Aufsicht über das Landeskirchenamt. Die bischöflichen Personen sind gem. Art. 91 Abs. 1 Nr. 1 Noki.Verf immer Mitglieder der Kirchenleitung. Der Vorsitz der Kirchenleitung liegt im jetzigen Modell bei der landesbischöflichen Person. Im Ergebnis steht derzeit die für die Dienstaufsicht über die bischöflichen Personen zuständige Dezernatsleitung in einem direkten dienstlichen Abhängigkeitsverhältnis zu genau diesen Personen. Diese Zirkelbezüge führen nicht nur zu Irritationen bei Außenstehenden, sondern verhindern auch eine sachgerechte Begleitung der bischöflichen Personen.
Um diese Dysfunktionalität aufzulösen, soll die Begleitung der bischöflichen Personen aus dem direkten dienstlichen Abhängigkeitsverhältnis herausgelöst und auf die Synode übertragen werden, die auch für die Wahl der bischöflichen Personen zuständig ist. Dieses kann durch die Bildung eines synodalen Ausschusses erfolgen.
Das Modell schafft mit der Profilierung der Stellen eine günstige Ausgangslage für ein gelingendes Miteinander in einem funktionierenden Team. Um die dargestellten Mehrwerte des Modells wirksam werden zu lassen, sollte die Teamentwicklung im bischöflichen Kollegium durch institutionalisierte Rückmeldeverfahren (z. B. 360°-Feedback, Supervision, Rollenklärung) und transparente Eskalationspfade kontinuierlich gefördert werden.
Insgesamt schafft dieses Modell die Voraussetzungen für eine verbindliche, kollegiale und zugleich flexible Leitungsstruktur. Es stärkt die gemeinsame Verantwortung, sichert regionale Nähe und ermöglicht eine profilierte Aufgabenwahrnehmung im Team. Damit verbindet es ein protestantisch-kollegiales Leitungsverständnis mit den Anforderungen an eine moderne, kooperative Organisationskultur und trägt zu einer klaren und glaubwürdigen Präsenz der Nordkirche nach innen und außen bei. Derartige Teamstrukturen auf außerordentlicher Leitungsebene sind mittlerweile in säkularen Bezügen allgegenwärtig.

4.5. Weitere Aspekte aus dem Diskussionsprozess

Im Verlauf der Projektarbeit wurde deutlich, dass die Neukonzeption der bischöflichen Dienste in der Nordkirche nicht isoliert betrachtet werden kann. Vielmehr sind diese untrennbar in das Gesamtgefüge der kirchlichen Leitungsstruktur eingebunden und entfalten ihre Wirksamkeit nur im Zusammenspiel mit den bestehenden Leitungsorganen.
Ein zentrales Ergebnis des Diskussionsprozesses ist die Notwendigkeit, die Kommunikation auf der Leitungsebene zu stärken. Dies betrifft insbesondere das Zusammenwirken zwischen den bischöflichen Personen, der Kirchenleitung, der Synode sowie dem Landeskirchenamt. Ziel ist eine verbesserte Abstimmung, die sowohl Transparenz als auch Effizienz in Entscheidungsprozessen erhöht.
In diesem Zusammenhang wurde der Vorschlag entwickelt, einen Geschäftsführenden Ausschuss der Kirchenleitung einzurichten, bestehend aus den Bischöf*innen und der Präsidentin bzw. dem Präsidenten des Landeskirchenamtes. Dieses Gremium soll mit klar definierten Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden und insbesondere den Auftrag erhalten, Fragen von Einheit und Vielfalt in einer gesamtkirchlichen Perspektive wahrzunehmen. Die/Der Präses der Synode sollte kontinuierlich in die Arbeit einbezogen

werden, ohne jedoch – aus Gründen der notwendigen Gewaltenteilung – formales Mitglied des Ausschusses zu sein. Die Unabhängigkeit die/des Präses der Landesynode wird so gewahrt.
Darüber hinaus wurde die Rolle des Präsidialamtes in den Blick genommen. Eine Übertragung von Geschäftsführungsaufgaben in der Kirchenleitung auf dieses Amt könnte zur Entlastung der bischöflichen Personen beitragen, eine Machtbalance im Sinne des Artikel 77 Noki.Verf wahren und zugleich die Verzahnung zwischen Kirchenleitung und Landeskirchenamt stärken. Damit verbindet sich die Erwartung stringenterer Steuerungsprozesse. Der Vorsitz der Kirchenleitung verbleibt bei einer bischöflichen Person. Allerdings könnte ein solcher Schritt auch eine Weiterentwicklung der internen Leitungsstruktur des Landeskirchenamtes erfordern. Dieses wäre in einem weiteren Schritt zu erarbeiten. Denkbar wäre zum Beispiel eine Abkehr vom bisherigen Kollegialmodell hin zu einer klareren hierarchischen Struktur mit einer stärkeren Leitungsverantwortung der Präsidentin bzw. des Präsidenten gegenüber den Dezernatsleitungen.
Das skizzierte Modell hat zudem Auswirkungen auf die Rolle der landeskirchlichen Beauftragten. Diese würden künftig stärker als bisher von den Bischöf*innen mit der Koordination der kirchlichen Arbeit in den jeweiligen Bundesländern betraut und fungierten als deren Vertreter*innen auf operativer Ebene, insbesondere gegenüber Politik, Verwaltung sowie gegenüber Verbänden und Unternehmen. Vor diesem Hintergrund erscheint es prüfenswert, den Bischofsrat in den Fällen, in denen die Arbeitsbereiche der Beauftragten berührt sind, um diese zu erweitern.
Insgesamt zielt das Modell auf die Etablierung einer kollegialen Leitungsstruktur, in der das Kollegium der Bischöf*innen neben der Landessynode und der Kirchenleitung integraler Bestandteil der Leitung der Kirche ist (s. Artikel 77 Noki.Verf). Die repräsentative Wahrnehmung kirchlicher Leitung wird dabei auf mehrere Personen verteilt und in eine vernetzte Struktur eingebunden. Das Leitungsgefüge zeichnet sich durch eine enge Verzahnung der maßgeblichen Organe aus: Die Leitungsverantwortung der Landessynode wird gestärkt. Die Kirchenleitung bleibt Ort der strategischen Steuerung, während dem Landeskirchenamt eine zentrale Rolle im operativen Geschäft zukommt. In dieser klareren Profilierung der jeweiligen Zuständigkeiten liegt die Chance für eine insgesamt kohärentere und wirksamere Leitung.
Schließlich wurde im Diskussionsprozess auch die Frage der zukünftigen Standorte der Bischofskanzleien thematisiert. Hier besteht weiterer Klärungsbedarf, der über den Auftrag der Projektgruppe hinausgeht. Die Entscheidung sollte auf der Grundlage transparenter und nachvollziehbarer Kriterien erfolgen und bestehende landeskirchliche Standorte angemessen berücksichtigen. Ziel ist eine Lösung, die sowohl funktionalen Anforderungen gerecht wird als auch die Präsenz der Kirche in der Fläche sinnvoll unterstützt.[7]

5. Gesamtbewertung und strategische Empfehlungen

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die derzeitige Struktur der bischöflichen Dienste in der Nordkirche durch strukturelle Inkonsistenzen geprägt ist, die einer zukunftsfähigen Aufstellung entgegenstehen. Diese betreffen insbesondere die unzureichend geklärte Rollenabgrenzung, die ambivalente Ausgestaltung von Hierarchie und Kollegialität sowie die nicht abschließend gelöste Balance zwischen regionaler Verankerung und gesamtkirchlicher

[7] Eine Zusammenstellung möglicher Entwicklungslinien betreffend das Landeskirchenamt und die Kirchenleitung ist dem Anhang zu entnehmen.

Repräsentation. In ihrer derzeitigen Form beeinträchtigen diese Inkonsistenzen sowohl die interne Zusammenarbeit als auch die externe Wirksamkeit kirchlicher Leitung.

Die durchgeführte Analyse macht zugleich deutlich, dass punktuelle Anpassungen des bestehenden Systems nicht ausreichen, um den identifizierten Herausforderungen wirksam zu begegnen. Vielmehr bedarf es einer strukturellen Neuordnung, die sowohl die in Artikel 77 Noki.Verf beschriebene Balance der Leitungsorgane sowie auch die unaufgebbare Einheit von geistlicher und rechtlicher Leitung gem. Artikel 1 Noki.Verf wahrt, als auch den veränderten organisatorischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht wird.

Vor diesem Hintergrund ist das vorgeschlagene Modell mit drei gleichgeordneten Bischöf*innen als strategisch tragfähige Lösung zu bewerten. Es bietet die Möglichkeit, die bestehenden Spannungsfelder systematisch zu bearbeiten, indem es:

- die Gleichordnung der bischöflichen Dienste in der geistlichen Leitung konsequent umsetzt und damit die bislang bestehende strukturelle Ambivalenz zwischen Hierarchie und Kollegialität auflöst,
- klare funktionale Zuständigkeiten schafft, ohne die notwendige Flexibilität und Kooperation einzuschränken,
- die regionale Präsenz stärkt und zugleich eine abgestimmte gesamtkirchliche Repräsentation ermöglicht,
- im Zusammenwirken mit Landessynode und Kirchenleitung eine Leitungsstruktur etabliert, die der Komplexität der Nordkirche besser entspricht als ein stark personalisiertes Leitungsmodell.

Das Modell verbindet regionale Präsenz mit gesamtkirchlicher Verantwortung und schafft die Voraussetzungen für eine kohärentere und wirksamere Wahrnehmung von Leitung in der Nordkirche.

Insgesamt eröffnet das neue Modell die Chance, die Nordkirche als eine kooperativ geführte, regional verankerte und zugleich gesamtkirchlich handlungsfähige Organisation weiterzuentwickeln und so den zukünftigen Herausforderungen in einer sich rasant verändernden Gesellschaft zu begegnen. Seine Umsetzung erfordert eine konsequente strukturelle und kulturelle Flankierung.

6. Beschlussempfehlung an die Landessynode

Die vorausgehende Analyse und Bewertung erfordert nunmehr einen Beschluss der Synode über Eckpunkte eines zukünftigen Bischofsmodells. Durch diese Eckpunkte wird das Landeskirchenamt in die Lage versetzt, die weiteren Entscheidungsbedarfe zu erarbeiten und konkrete Vorschläge für die Ausgestaltung des Modells der Synode zur Beratung und Entscheidung vorzulegen. Hierzu gehören insbesondere Überleitungsvorschriften und Zeithorizonte. Eine belastbare Ausarbeitung dieser Regelungen kann erst auf Grundlage der nun zu treffenden Grundsatzentscheidung erfolgen.
Vor diesem Hintergrund wird der Landessynode folgender Beschluss empfohlen:

I. *Die Landessynode beschließt die Neuausrichtung der bischöflichen Dienste der Nordkirche in Form eines Modells mit drei gleichgeordneten Bischöf*innen.*

II. *Die Landessynode bittet die Kirchenleitung, die im Eckpunktepapier unter 4.4. skizzierte Umgestaltung der Gesamtleitungsstruktur zu prüfen, weiter auszuarbeiten und der Landesynode zur Beschlussfassung vorzulegen.*

7. Anhang

7.1. Rahmen: Mitglieder der Projektgruppe, Zeitrahmen, Beteiligte

7.1.1. Mitglieder der Projektgruppe

- Ulrike Hillmann, Präses em. der Landessynode, Projektleitung
- Prof. Dr. Peter Unruh, Präsident des Landeskirchenamtes, Projektleitung
- Dr. Stephan Schaede, Vizepräsident des Kirchenamtes der EKD
- Anja Fährmann, Präses der Landessynode
- Elke König, Mitglied des Präsidiums der Landessynode, ehem. Präses der Kirchenkreissynode des Pommerschen Evangelischen Kirchenkreises, Vizepräses der EKD-Synode
- Hans-Peter Strenge, Mitglied der Landessynode
- Dr. Ulrike Murmann, Hauptpastorin und Pröpstin im Kirchenkreis Hamburg-Ost
- Annegret Wegner-Braun, Pröpstin em. im Kirchenkreis Nordfriesland
- Dr. Thomas Kuhl-Dominik, Präsident des Landessozialgerichts Hamburg, Präsident des Verfassungs- und Verwaltungsgerichts der Nordkirche
- Dr. Wilko Teifke, Landeskirchlicher Beauftragter für das Land Schleswig-Holstein

7.7.2. Geschäftsführung

Dr. Ricarda Dethloff, persönliche Referentin des Präsidenten des Landeskirchenamtes

7.7.3. Externe Begleitung

- Prof. Dr. Georg Lämmlin, Leiter des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD
- Dr. Hilke Rebenstorf, Sozialwissenschaftliches Institut der EKD
- Dr. Gunther Schendel, Sozialwissenschaftliches Institut der EKD
- Prof. Dr. Stefan Jung, cvjm-Hochschule Kassel
- Arnd Küppers, MAICONSULTING

7.7.4. Zeitrahmen

Zeit	Aufgabe
Feb 2024	Beauftragung des Projektes und Benennung der Projektleitung
März-Mai 2024	Ausschreibung und Vergabe der Projektbegleitung
10.07.2024	Auftakttermin Projektleitung / SI zur Projektplanung
Juli 2024	Information der bischöflichen Personen über den Zeitplan und die Ausrichtung des Projektes; Terminierung der Interviews
04.10.2024	1. Workshop der AG Bischöfliche Dienste (Entwicklung Leitfaden für Interviews, Fokusgruppengespräch)
Q1/2025	Durchführung der Interviews mit bischöflichen Personen und weiteren Personen der Leitungsebene
09.04.2025	2. Workshop der AG Bischöfliche Dienste (Festlegung von Rahmenbedingungen und erste Ideen zu Optionen mit Herrn Prof. Dr.

	Jung)
02./03.07.2025	3. Workshop der AG Bischöfliche Dienste (Profilierung von Optionen mit Herrn Küppers, Definition von Arbeitspaketen)
05./06.02.2026	4. Workshop der AG Bischöfliche Dienste (finale Ausarbeitung der Optionen und angeschlossener Fragestellungen)
05/12.03.2026	Fokusgruppengespräche mit bischöflichen Personen und weiteren Personen der Leitungsebene
23.03.2026	5. Termin der AG Bischöfliche Dienste (Entwicklung Eckpunktepapier)
14.04.2026	Projektende; Übergabe Eckpunktepapier an die Steuerungsgruppe

7.2. Details und Material

7.2.1. Grundsätzliches zur Kirchenleitung in einer Landeskirche

Eine evangelische Kirchenleitung bildet ab, was Martin Luther überhaupt von der Kirche behauptet hat: „Christi Kirche hat allerley Christen in sich, jung, alt, … frische, faule, alber, weise …“ (WA 50, 660), womit zusammenhängt, dass „Gott … seine Christliche kirchen keinem menschen … wöllen befehlen zu regieren, sondern hatts fur und by sich sebs behalten“ (WA 30/II, 487). Diese Einsicht also, die Einsicht, dass „Christus … alleinn… in der Kirchen Herr und Heubt“ und folglich im strengen Sinne die einzige kirchenleitende Person ist, hat befreiende Wirkung auf die Frage, wie sich geistliche Leitung und überhaupt Leitung in einer Landeskirche organisieren kann:

1) Kirchenleitung muss nur einer Sache entschieden dienen: der Leitung der Kirche durch Jesus Christus.

2) Dienst an der kirchenleitenden Sache tun alle organisatorischen Muster gut, die Folgendes verhindern: Eine Verwechslung kirchenleitender Persönlichkeiten mit Jesus Christus oder auch nur den Anschein, dass die kirchenleitende Persönlichkeit Jesus Christus repräsentierte. Denn eine Kirche, in der Jesus Christus repräsentiert werden muss, ist eine Kirche ohne Christus, haben doch Repräsentant*innen abwesende Personen / Instanzen zu repräsentieren (vgl. Luthers Vorrede zur Freiheitsschrift). Eine in kluger Weise auf mehrere Köpfe verteilte leitende Verantwortung wehrt also auf elementare Weise einem solchen (Selbst-) ;Missverständnis kirchenleitender Personen.

3) Dabei ist zu unterscheiden zwischen einer geistlichen und theologischen Leitung einer Landeskirche. Gott sorgt für die geistliche Befähigung zu kirchenleitender Tätigkeit allein in und durch den Glauben (vgl. Martin Luther Freiheitsschrift, Zum 22., Studienausgabe, Bd. 2, S. 289). Das bedeutet erstens: Die geistliche Urteilskraft bleibt bei der Gemeinde (Relevanz des episkopalen Synodalprinzips). Das bedeutet zweitens: Geistliche Leitung kann von diversen beruflichen Professionen wahrgenommen werden, so sie sich denn dem christlichen Glauben verpflichtet fühlen und wissen.

4) Die theologische Leitung einer Kirche hat besondere Verantwortung für eine ausdrucksstarke Artikulation des Evangeliums Jesu Christi nach innen und außen. Folglich muss die davon unterschiedene administrative organisationale Verantwortung nicht von theologischen Persönlichkeiten wahrgenommen werden.

5) Bischöf*innen haben gewiss eine herausgehobene leitende Verantwortung. Sie können sie aber in einer evangelischen Kirche ohne weiteres mit Verantwortungsträger*innen anderer Professionen auf Augenhöhe teilen. Denn Bischöf*innen sind, wie Luther in einer, wie er selbst wusste, falschen, aber sachoriginell richtungsweisenden Etymologie vor Augen

führte „Beischafe“, so als Schafe bei den Schafen wachen. Anders gesagt: „Christus hat nit Tyrannen … in seine Kirche gesetzt“ (WA 6,432, 24).

6) Im Blick auf die Außenvertretung einer Landeskirche ist zu sagen: Gegenüber weltlichen Institutionen und der weltlichen Öffentlichkeit ist eine … aber eben im besten Sinne des Wortes weltliche Vertretung der Glaubenden durch eine landeskirchliche Kirchenleitung möglich und geboten, z.B., um die Interessen der Gemeinden in der Öffentlichkeit zu vertreten. Welche Profession sinnvollerweise die Außenvertretung wahrnimmt, hängt von der interessegeleiteten Sachfrage ab, die vertreten werden muss. Nicht alle interessegeleiteten Sachfragen einer Landeskirche sind theologische Fragen.

Dr. Stephan Schaede, Vizepräsident des Kirchenamtes der EKD

7.2.2. Optionsskizzen

Option (1) Weiterentwicklung des bestehenden Modells

Diese Option basiert auf der Annahme, dass sich die Konfliktdynamiken in der gegebenen Struktur lösen lassen, und zielt auf den Aspekt einer starken Repräsentation der Gesamtheit der Nordkirche in ihrer Einheit und Vielfalt in der Rolle, Zuständigkeit und Person der Landesbischöfin/des Landesbischofs als zentrale Aufgabe. Die Gesamtperspektive soll durch diese Position sowohl in den internen Gremien und Prozessen der Nordkirche zur Geltung gebracht werden wie auch in der Repräsentation nach außen sowohl in der (medialen) Öffentlichkeit wie gegenüber den Ländern. Die Zuständigkeit in diesem Punkt soll durch die Bezugnahme auf das Thema einer einheitlichen Vertretung fokussiert werden. Demgegenüber würde die Rolle der Bischöf*innen in den Sprengeln mit Bezug auf die Repräsentation der Vielfalt und Kontextualität in der Nordkirche im Zusammenhang eben- falls mit deren Einheit geprägt. Ihre Repräsentationsaufgabe würde daraufhin fokussiert, wo es gilt, den jeweiligen Kontext in der Öffentlichkeit sowie gegenüber der jeweiligen Landesregierung zur Geltung zu bringen. Diese lokale Repräsentation wäre als Teil der Gesamtrepräsentation jeweils abzustimmen.

Für die Regulierung dieser Zuständigkeiten müsste, jenseits der Verfassungsbestimmun- gen, ein Ort und ein Verfahren institutionalisiert werden (explizite Verortung im Bischofsrat), in dem auch der Informationsaustausch geregelt wird.

Eine Präzisierung der Zuständigkeit für das Landeskirchenamt müsste entweder in Bezug auf die Landesbischöfin oder eine Funktion bei den Bischöf*innen im Sprengel (ggf. durch die räumliche Nähe im Sprengel Schleswig-Holstein) erfolgen.

Die Chancen dieses Modells liegen darin, dass die bereits eingeführten und eingeübten Strukturen erhalten bleiben und möglicherweise ohne weitergehende strukturelle Änderungen an die neue Aufgabenverteilung angepasst werden können.

Das Risiko liegt in den Beharrungskräften, die damit verbunden wären und die möglicherweise ein Aufbrechen der Konfliktdynamik verhindern könnten.

Option (2) landesbischöfliches Modell

Mit dieser Option wird die Struktur zwischen Gleich- und Überordnung zugunsten der Überordnung aufgelöst. Die Anzahl der bischöflichen Dienste wird von vier auf eins reduziert. Die Funktion der Bischöf*innen im Sprengel würde in diesem Modell nicht fortgeführt. Die Sichtbarkeit des „einen einzigen Leitungsamtes“ wird gestärkt.

Mit der Rolle des Landesbischofs/der Landesbischöfin wird eine Identifikationsfigur für die Nordkirche insgesamt geschaffen, deren Praxisnähe aufgrund der großen Entfernungen über digitale Kommunikationsformen und Formen der Begehung („Landtour“) gesichert werden müsste. Die Dimension der geistlichen Leitung würde an einer zentralen Stelle gestärkt werden; das wäre einer Zentralisierung der Macht in Rolle und Person verbunden. Der

Machtdiskurs zwischen Zentralität und Dezentralität müsste neu durch Prozesse und Gegengewichte balanciert werden, damit die Regionen/Sprengel nicht ihre Sichtbarkeit und ihre Identität verlieren.
Die Position könnte aufgrund der zu erwartenden Aufgabenfülle der landesbischöflichen Person und zur Ausbalancierung von Machtverhältnissen vom Vorsitz der Kirchenleitung entkoppelt und deren Vorsitz als Wahlamt geordnet werden.
Die Alleinstellung der landesbischöflichen Person könnte die Chance bedeuten, die Sichtbarkeit der Nordkirche in der Repräsentation durch eine Person zu stärken. Auch besteht die Chance einer stärkeren Vernetzung von Landesbischöfin/Landesbischof mit den Pröpst*innen. Diese Ebene der Vertretung und Delegation könnte flexibel an künftige strukturelle Veränderungen angepasst werden, ohne dass die Grundstruktur geändert werden müsste.
Mit diesem landesbischöflichen Modell wäre die Notwendigkeit von mehr (personeller) Infrastruktur für die Unterstützung verbunden. Dies verringert zum einen die durch Einsparung der weiteren Bischofskanzleien erwartbaren Einsparpotenziale. Zum anderen müsste auf der Leitungsebene eine neue Unterstützungsstruktur geschaffen werden, um durch die landesbischöfliche Person delegierte Aufgaben abzudecken. Möglich wäre eine Verknüpfung mit einem spezifischen pröpstlichen Dienst in der Vertretung der der landesbischöflichen Person im Sprengel („Sprengelpröpst*in“ entsprechend zu Generalsuperintendent*in oder Regionalbischöfin/-bischof).
Eine stärkere Vernetzung mit dem Landeskirchenamt würde in diesem Modell ausschließlich bei der landesbischöflichen Person verortet werden. Damit wäre das Risiko verbunden, dass diese Vernetzung weiterhin durch die Arbeitsbelastung nicht ausreichend wahrgenommen werden kann. Weitere Risiken liegen in der Gefahr einer Entkopplung der bischöflichen Leitungsebene von der Fläche der Landeskirche und den Sprengeln. Die entstehende Machtfülle müsste durch die Möglichkeit einer Abwahl (etwa in Form eines Misstrauensvotums der Landessynode) ausbalanciert werden. Den Risiken gegenüber könnte in der Alleinstellung der landesbischöflichen Person auch die Chance liegen, die Adressierung der bischöflichen Leitung in der innerkirchlichen Kommunikation zu vereindeutigen.
Das Modell würde zwar dem Anliegen einer starken Repräsentation in der Einheit der Nordkirche Rechnung tragen, allerdings um den Preis, die starke Repräsentation der drei Sprengel durch je eine bischöfliche Person zu verlieren.

Option (3) Kollegialmodell

In diesem Modell wird das aktuelle System einer landesbischöflichen Person und dreier Bischöf*innen im Sprengel durch Abschaffung der landesbischöflichen Funktion in ein Dreierkollegium aus gleichgeordneten Bischöf*innen umgewandelt. Dies trägt dem Interesse an einer Kultur der Kollegialität in einer sich immer diverser darstellenden Welt Rechnung. Mit den Bischöf*innen im Sprengel sind ortsnahe Personen als Identifikationsfiguren für die Nordkirche sichtbar, die Problematik eines Landesbischofs/einer Landesbischöfin „ohne Land“ mit beschriebenen Problematiken entfällt. Zu klären wären die Orte der künftigen drei Bischofssitze.
Die Rolle der drei bisherigen Bischöf*innen im Sprengel wird zukünftig durch eine funktionale Differenzierung der Aufgabenverteilung bestimmt, bei einem Erhalt der territorialen Verankerung in den Sprengeln. Die gesamtkirchlichen Aufgaben werden bedarfsorientiert entweder für die Sprengel von den jeweiligen Bischöf*innen übernommen oder durch eine

rolierende Sprecher*innen-Rolle abgebildet (z. B. Vorsitz im Bischofsrat).
Die Repräsentation der Einheit bzw. der Gesamtheit der Nordkirche würde in diesem Modell, über die Sprecher*innen-Rolle hinaus auch mit anderen Rollen und Personen verbunden, beispielsweise dem/der Präses der Landessynode als Vertretung des demokratischen Elements. Darin liegt die Chance, eine kollegiale Repräsentationsform zu etablieren, in der die Pluralität in der Einheit gestärkt wird. Diese Form der Repräsentanz ist zeitgemäß und findet sich in vielen Bereichen des öffentlichen Lebens (Stichwort Co-Vorsitzende der Parteien) wieder. Die Repräsentation der Sprengel bliebe in der bisherigen Weise weitgehend erhalten, zugleich würden die Bischöf*innen im Sprengel stärker die Gesamtheit der Nordkirche repräsentieren.
In dieser Struktur könnte der Vorsitz der Kirchenleitung vom Bischofsamt entkoppelt werden und stattdessen beispielsweise als Wahlamt oder durch die Verknüpfung mit der Position der bzw. des dann von der Synode gewählten Präsident*in des Landeskirchenamts (und einer in der Folge stärkeren Verknüpfung von Kirchenleitung und LKA) ausgestaltet werden. Damit verbunden wäre auch die Chance einer Stärkung des präsidialen Amtes insgesamt sowie einer Stärkung der Synode in der Rolle der Repräsentation der Gesamtheit der Nordkirche (in ihrer Vielfalt).
Eine funktionale Differenzierung innerhalb des Bischofsrates könnte beispielsweise durch die Zuständigkeit für das Landeskirchenamt und für bestimmte Dienste und Werke, für die Kirchenleitung und den Gesamtpröpst*innen-Konvent und die Außenvertretung (z. B. in der EKD/VELKD) vorgenommen werden.
Mit diesem Modell würde die Kombination einer lokalen Verankerung mit einer funktionalen Aufgabenteilung erreicht, die auch durch unterschiedliche Personen ausgefüllt würden (als Profilierung bei der Besetzung). Dem Bischofsrat käme die erweiterte Aufgabe einer starken Integration der Personen und Aufgaben zu
Die Stärken des Modells liegen darin, dass die Vielfalt in der Nordkirche gespiegelt wird und über funktionale Zuständigkeit für Themen eine Stärkung der inhaltlichen Arbeit erreichen kann. Es entspricht einer Kultur der Kollegialität, die den demokratischen Zusammenhalt innerhalb und außerhalb von Kirche widerspiegelt. Mit dem Wegfall des landesbischöflichen Amtes und der dazugehörigen Bischofskanzlei ist ein signifikantes Einsparpotenzial gegeben, insbesondere durch die Aufgabe von Doppelstrukturen. Das Modell kann in den funktionalen Differenzierungen der Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten dynamisch an Entwicklungen angepasst werden,
Risiken des Modells liegen im Bereich der „Vielstimmigkeit“, die nicht in einer Person gebündelt wird, sondern in der Funktionalität der Strukturen integriert und so als „Einheit“ zur Geltung gebracht werden muss. Die Funktionsfähigkeit könnte durch eine enge Begleitung der Personen und des Bischofsrates durch einen neu zu bildenden synodalen Ausschuss gesichert werden. Die neue Struktur schafft aber mit der Profilierung der Stellen zugleich eine günstige Ausgangslage für ein funktionierendes Team.

<u>Option (4) Gleichgeordnetes Vierer-Modell</u>

Auf die in der aktuellen Struktur wahrgenommene Spannung zwischen den Bischöflichen Diensten und dem Landeskirchenamt antwortet die vierte Option mit einer „Umwidmung“ der vierten bischöflichen Rolle und Person in die Zuständigkeit für das Landeskirchenamt. Wird das Bischofsamt als Visitationsamt verstanden, so bezieht es sich in Sprengeln auf die Visitation der Gemeinden, in dieser vierten Rolle auf die Visitation des Landeskirchen-Diensts im Sinne der geistlichen Leitung. In diese Rolle würde auch die Zuständigkeit für Dienste und

Werke fallen, die damit in ihrer Bedeutung auch aufgewertet würden.
Die Struktur dieser vierten bischöflichen Rolle würde in der Aufwertung der Leitung des Dezernats Theologie auf die Ebene der bischöflichen Personen begründet, der damit im Landeskirchenamt die Funktion einer Doppelspitze gemeinsam mit dem Präsidenten zukommen würde. Diese Leitungsform würde gegenüber anderen landeskirchlichen Modellen (Leitung des Kollegiums des Landeskirchenamtes entweder durch einen Landesbischof/eine Landesbischöfin mit einem juristischen Vizepräsidenten oder Direktor, oder durch einen Präsidenten/eine Präsidentin mit einem theologischen Vizepräsidenten) eine Innovation darstellen. Für die Nordkirche würde es eine sehr starke Aufwertung der kirchenleitenden Rolle des Landeskirchenamts bedeuten (die auch eine stärkere Einbindung in die Kirchenleitung zur Folge haben dürfte).
Die drei Bischöf*innen in den Sprengeln könnten entweder nach dem Territorial- oder einem modifizierten Funktionalprinzip strukturiert werden (anstelle der Zuständigkeit für das Landeskirchenamt und die Kirchenleitung beispielsweise mit Zuständigkeit für Bildung, Kultur und Kasualien).
Der Bischofsrat bedürfte einer neuen Struktur, in der die Kollegialität gesichert und zu- gleich die Arbeitsfähigkeit durch die Leitung gewährleistet werden müsste. Die Rolle der Bischöf*innen würde in diesem Modell ausgehend von der vierten bischöflichen Person stärker durch die Funktionalität der Leitung als durch die Repräsentationsfunktion (als Hierarchiemodell) charakterisiert. Das könnte einer Modernisierungsreform des bischöflichen Dienstes im Sinne der (lutherisch-reformatorischen) Visitationsfunktion von Kirchenleitung („Superintendent“) entgegenkommen. Das Modell wäre mit dem Risiko (und den Chancen) der Erprobung verbunden. Ein mit dem Kollegialmodell (3) vergleichbares Risiko könnte darin liegen, dass die Sichtbarkeit einer herausgehobenen landesbischöflichen Person nicht mehr gegeben wäre.
Die AG hat dieses Modell kritisch geprüft:

- Doppelspitze zwischen Präsident*in und Dezernatsleitung T hätte Konfliktpotential (gleichzeitige Über- und Unterordnung der Bischöf*in; Verflechtung zwischen bischöflicher Sphäre und Landeskirchenamt)
- Modell führt die Schwierigkeiten des aktuellen Modells (Bischöf*in ohne Land) weiter und reichert diese um weitere Komplexität an.
- Verhältnis von Kirchenleitung und Landeskirchenamt wird in neue Konfliktlagen gebracht.
- Positiv ist, dass eine weitere Person für die Verflechtung der Ebenen zuständig ist.
- Eine Aufwertung des Landeskirchenamtes erscheint wichtig, könnte aber auch auf andere Weise erfolgen (z. B. durch Mitgliedschaft in der Kirchenleitung, verstärkte Entscheidungsbefugnisse).
- Es ist unklar, warum diese vierte Person eine bischöfliche Position einnehmen sollte.

7.2.3. Kriterienraster zur Bewertung der Optionen (2) und (3)

Im Folgenden sind die Bewertungsergebnisse der Projektgruppe „bischöfliche Dienste“ hinsichtlich der Optionen 2 „Modell mit einer (landes-) bischöflichen Funktion“ und 3 „Kollegialmodell mit drei gleichgeordneten Bischöf*innen“ ausführlich dargestellt:

Kriterium	Option 2	Option 3
Kooperations-fähigkeit	Die Koordination der Schnittstellen wird durch die Konzentration auf eine Person vereinfacht, birgt aber Risiken durch eine Überlastung mit Aufgabenfülle und die Machtfülle einer Person. Damit könnte die Gefahr einer neuen Hierarchie verbunden sein, die im Gegensatz zur Identität der Nordkirche steht. Die mit der Stärkung des einen Dienstes einhergehende Verstärkung durch den Ausbau der Unterstützungsstruktur (Gremiengeschäftsführung, interne und externe Kommunikation, Themenmanagement) schafft ein höheres Maß an Professionalisierung. Die Sprengel verlieren ihre strukturelle Repräsentation und damit gegebenenfalls an Bedeutung und Identifikationsfläche. Die offene Frage, was Sprengel in diesem Modell sind, muss geklärt werden und in der Gesamtleitungsstruktur eine Antwort finden.	Durch die Dreier-Struktur ist der Informationsfluss aus allen drei Sprengeln in allen Gremien gesichert, die klare Zuständigkeit für Funktionen und Räume fördert die Kooperation der Ebenen und die Last auf eine landeskirchliche Zusammenführung der Schnittstellen wird geringer. Es könnte das Risiko der Etablierung von Doppelstrukturen zwischen den drei bischöflichen Kanzleien und den Fachreferaten im LKA bestehen. Die Aufteilung von Funktionsbereichen bedarf einer tiefgreifenden und umfassenden Klärung, insbesondere die Zuständigkeit für die bzw. in der KL und gegenüber dem LKA. Eine funktionale Zuständigkeit einer bischöflichen Person für das LKA würde eine deutliche Aufgabendifferenzierung zum präsidialen Amt erfordern. Die Arbeit im bischöflichen Team muss gut institutionalisiert (und begleitet) werden, etwa in Bezug auf die Aufteilung von Aufgaben, Zuständigkeit und Rollen in der KL. Die Profilierung der Stellen würde bereits in der Ausschreibung und im Auswahlverfahren ein entsprechendes Kompetenz- und Personalprofil und

		die Kriterien vorgeben.
Repräsentation von Einheit und Vielfalt	Die eine landesbischöfliche Person kann die Einheit nach außen darstellen bzw. verkörpern. Dieses Modell entspricht dem üblichen Modell in EKD/VELKD. Mit dem Entfallen der Kollegialität in der geistlichen Leitung werden die Diskursräume verkleinert, eine Person allein kann überfordert sein, den Einheitsgedanken zu befördern. Durch dadurch notwendige wechselnde Vertretungen könnte die Sichtbarkeit der Person (nach innen wie nach außen) eher eingeschränkt sein (s. Außen-/Innenwirkung). Es ist eine offene Frage, ob dieses Modell dazu beitragen würde, dass die Nordkirche zu einer organisatorischen Einheit wird und ein entsprechendes Selbstverständnis ausbilden kann.	Modell 3 zeigt in sich die Einheit in Vielfalt im Sinne des Kollegialamts. Die Einheitswirkung wird durch die funktionale Trennung nicht gehindert, die funktionale Zuordnung schafft im Gegenteil Potenzial für die Ganzheitlichkeit der Behandlung von Themen in den Hauptbereichen bzw. im LKA), wenn der kollegiale Modus klar kommuniziert und konsistent gehandhabt wird. Mit der territorialen Zuordnung könnte das Risiko der (territorialen) Segmentierung verbunden sein. Die Einheitswirkung im Zusammenwirken der drei Personen ist ohne geeignete haltende Strukturen personen- und kulturabhängig. Sie bedarf einer entsprechenden Haltung, Steuerung und Begleitung. Offen ist die Frage nach dem Kommunikations- und Abstimmungsaufwand innerhalb des bischöflichen Teams für die ganzheitliche Sicht, in Verbindung mit der Frage der Strukturierung des Bischofsrates. Die kollegiale Leitungsform würde der Gesamtkultur von Leitung im Team in der Nordkirche auf allen Ebenen (Pfarrteams, Pröpst*innen-Teams, Kollegialprinzip der Kirchenleitung) entsprechen.
Zukunftsfähigkeit	Die personelle Reduzierung enthält einen deutlichen Einsparungsaspekt, der durch den Ausbau der Unterstützungsstruktur teilweise aufgezehrt wird. Die Reduzierung auf der obersten Leitungsebene könnte mehr Dynamik, Gestaltungspotenziale und	Der Bezug des Modells auf die drei Bundesländer bietet eine stabile Struktur bzw. lässt sich bei deren Veränderung leicht (ggf. mit der Reduzierung auf ein Zweierkollegium) anpassen. Das Modell der funktionalen Zuständigkeit ist unabhängig von den

	Anpassungsmöglichkeiten auf den unteren Ebenen ermöglichen (aber unter Umständen im Gegenteil – durch eine Zementierung der Verhältnisse – auch verhindern). Der Reduzierung von (sowohl von außen wie von innen schwer überschaubarer) Organisationskomplexität des aktuellen Modells steht eine Hierarchisierungstendenz gegenüber, die im Gegensatz zu Demokratisierungsimpulsen steht.	Sprengeln, eine zu starke strukturelle Orientierung an den Sprengeln könnte unter Umständen sogar Kompromisse fortschreiben, die überholt sind. Die Sprengelebene könnte andererseits zu einem „Auffangbecken“ für die zunehmend unter Druck geratenen Kirchenkreise werden. Je nach Entwicklung in den Sprengeln, etwa durch eine starke Reduzierung der pröpstlichen Stellen, könnten sich Zuständigkeitsterritorien von Bischöf*innen und Pröpst*innen stark überschneiden (bspw. HH), was eine klare Unterscheidung von Rollen und Kompetenzen erfordern dürfte. Das Modell macht durch den Wegfall einer bischöflichen Stelle auch den Verzicht auf eine Kanzlei möglich. Die dadurch erzielten Einsparungen könnten vor dem Hintergrund der Finanzentwicklung als zu gering bewertet werden. Mit weiteren Einsparungen bei der personellen Ausstattung wären aber hohe Risiken im Blick auf Abstimmungsprozesse und Themenmanagement verbunden.
Klarheit	Die Zuständigkeit der landesbischöflichen Rolle (bzw. Person) ist klar geregelt, insgesamt besteht eine große Strukturklarheit, die auch eine stärkere Stellung gegen-über (bzw. über) dem LKA impliziert. Mit der größeren Strukturklarheit könnte auch eine stärkere Fokussierung der Außenwirkung auf eine Person verbunden sein (s. dort). Mit der personellen Reduzierung wäre eine stärkere Aufgabendelegation notwendig, die unter Umständen die	Mit dem Modell ist eine klare territoriale und funktionale Zuständigkeitsabgrenzung für alle bischöflichen Personen gegeben. Es wird eine klare Gleichordnung etabliert. Die Rotation in der Leitungsrolle (Bischofsrat, ggf. Kirchenleitung) verhindert die Gefahr von „Filz“ und Machtfülle, könnte aber mit dem Risiko eines Schlingerkurses in Bezug auf Inhalte und Leitungsstil verbunden sein, wenn ein entsprechender Rahmen

	Rollenklarheit wieder schwächen könnte. Die Klarheit hängt dann davon ab, wie die „zweite Ebene“ strukturiert wird: eigene Funktion wie etwa Landessuperintendent, „Sprengelpröpstin“ o.ä., oder als Vertretungsfunktion, die bei Pröpst*innen angesiedelt wird. Die Kommunikation mit den Bundesländern müsste neu strukturiert werden, gegebenenfalls mit einer Zwischenebene (Beauftragte bei den Ländern).	fehlt. Mit dem Modell ist in Bezug auf eine Position jeweils eine klare Profilierung für einen Aufgabenbereich verbunden, der dauerhaft übernommen wird. Für die funktionale Aufgabenteilung können (gesteuert über Ausschreibung und Auswahlprozess) vorhandene Begabungen genutzt werden bzw. personale Präferenzen bei der Bewerbung zum Zug kommen. Um der Gefahr der Segmentierung von Funktionsbereichen und territorialen Bezügen vorzubeugen, bedarf es einer Korrektur durch einen Ort und Prozess des „Zusammenbindens“.
Außenwirkung	Das Modell eines Landesbischofs/einer Landesbischöfin bedient die Erwartung „eine Kirche mit einer Identifikationsfigur für die Nordkirche“ und gibt der Nordkirche „ein Gesicht“. Damit entfällt das Risiko einer bischöflichen Vielstimmigkeit und die Nordkirche spricht mit einer Stimme (nach außen). Dies birgt auf der anderen Seite das Risiko einer hohen Abhängigkeit dieser Stimme von einer Person und widerspricht dem Wert einer vielstimmigen und diskursiven Kirche mit regionalem Bezug. Um diesem Risiko zu begegnen, müsste die landesbischöfliche Person wiederum eng in eine Struktur eingebunden werden. Die „Beheimatung“ dieser Rolle und Person („eine von uns“) gegenüber einem bzw. den drei Bundesländern wird schwierig, die Passung der einen Person gegen- über drei Bundesländern stellt sich als Herausforderung dar und	Mit dem Dreier-Modell ist der Kontakt zu regionalen Stakeholdern (auf Länderebene) sehr gut fundiert und nach klaren Zuständigkeiten geregelt. Die thematische Funktionsaufteilung kann zu einer Professionalisierung und professionellen Wirkung bei Themen (Frieden, Demokratie, Klima, Wirtschaft) führen und eine starke Wahrnehmung nach außen durch thematisch starke Präsenz schaffen. Die Dreizahl der Personen schafft eine breitere Identifikationsmöglichkeit. Alle Menschen in den Sprengeln sehen “ihre” bischöfliche Person. Falls der Bedarf nach einem „Gesicht“ der Nordkirche besteht, könnte dieser durch eine Sprecher*innen-Rolle gedeckt werden.

	verlagert den Diskurs zwischen Nordkirche und Landespolitik unter Umständen auf eine andere Ebene.	
Innenwirkung	Eine landesbischöfliche Person stellt sich als Identifikationsfigur für die Nordkirche als eine Kirche dar und bildet die Rückkehr zum Normalmodell innerhalb der EKD. Der Hierarchieaspekt, der mit dieser exponierten Stellung des bischöflichen Amtes verbunden ist, wird verstärkt, im Kontrast zum reformatorischen Verständnis, und könnte ein problematisches Kirchenbild befördern. Die Rolle schafft Klarheit in der innerkirchlichen Struktur mit einer klaren Ansprechbarkeit als zentrale Ansprechperson innerhalb einer Entscheidungsstruktur. Die Gesamtzuständigkeit einer Person für verschiedenste Kommunikationsräume könnte den Dienst überlasten. Die Beheimatung dieser einen Person in den Regionen fällt deutlich geringer aus. Für die Vernetzung mit den Pröpst*innen ist ein höherer Kommunikationsaufwand notwendig, die größere Distanz birgt Risiken. Offen bleibt die Frage, ob das Modell die Kernfunktion des bischöflichen Dienstes (nach Art. 96 Absatz 3 die Einheit und das Wachstum der Kirche zu fördern) im Sinne einer Ausgleichs- und Innovationsfunktion erfüllen kann.	Die Identifikationsmöglichkeiten mit der Nordkirche sind größer durch drei (unterschiedliche) Personen. Auf der anderen Seite kann die Dreizahl im bischöflichen Dienst irritierend wirken, wenn Aufgaben nicht transparent kommuniziert werden. Zwischen den drei Personen besteht bezüglich der verschiedenen Ebenen ein hoher Abstimmungsbedarf, der strukturell gelöst und zeitlich eingepreist werden muss. In Bezug auf die EKD muss geklärt werden, wie die Vertretung in der Kirchenkonferenz geregelt wird. Eine Entlastung der bischöflichen Personen könnte durch eine erweiterte Besetzung der Kirchenleitung oder die Bildung eines geschäftsführenden Ausschusses gewonnen werden.

7.2.4. Ideensammlung: Entwicklungslinien von Kirchenleitung und Landeskirchenamt

I. Hintergrund

Im Rahmen einer Klausurtagung der Arbeitsgruppe „Bischöfliche Ämter“ im Juli 2025 wurden die bislang entwickelten Optionen für eine Neukonzeption der bischöflichen Ämter in der Nordkirche anhand zuvor gemeinsam festgelegter Kriterien bewertet. Im Verlauf der Beratungen wurden mehrere Fragestellungen identifiziert, die unabhängig von der letztlich zu wählenden Option einer Klärung bedürfen.

Vor diesem Hintergrund wurde eine aus den eingeladenen Mitgliedern bestehende Kleingruppe beauftragt, die sich aus den jeweiligen Optionen ergebenden Konsequenzen für die künftige Konfiguration des Landeskirchenamtes sowie der Kirchenleitung zu analysieren. Die Ergebnisse dieser Kleingruppenarbeit werden mit der vorliegenden Vorlage zusammengeführt.

Im Zentrum der Betrachtung standen insbesondere folgende Leitfragen:

a) Wie ist die Kirchenleitung künftig zu konfigurieren?
b) Welche Auswirkungen ergeben sich aus den verschiedenen Optionen für Rolle, Mandat und interne Struktur des Landeskirchenamtes?

Ziel desweiteren Beratungsprozesses ist die Entwicklung einer ersten tragfähigen Grundkonzeption für ein neues Gesamtsystem, die der Arbeitsgruppe im Rahmen der Februarklausur zur weiteren Beratung vorgelegt werden soll.

II. Entwicklungslinien für die Kirchenleitung

Im Hinblick auf die künftige Ausgestaltung der Kirchenleitung wurden folgende Entwicklungslinien identifiziert:

a. Mandat und Aufgabenabgrenzung gegenüber dem Landeskirchenamt

Das derzeitige Arbeitspensum der Kirchenleitung wird von der Kleingruppe als objektiv nur schwer bewältigbar eingeschätzt. Eine substanzielle Entlastung des Gremiums erscheint insbesondere durch eine konsequentere Fokussierung auf strategische Steuerungs- und Entscheidungsaufgaben möglich. Eine solche Schwerpunktsetzung würde nicht zwingend eine Verfassungsänderung erfordern, da die strategische Rolle der Kirchenleitung bereits in der geltenden Verfassung angelegt ist.

In der Folge würde sich die Tätigkeit des Landeskirchenamtes noch stärker auf die Konkretisierung, Ausgestaltung und operative Umsetzung der von der Kirchenleitung getroffenen strategischen Entscheidungen konzentrieren. Eine zentrale Schnittstelle dieser Übersetzungs- und Vermittlungsarbeit könnte die präsidiale Person einnehmen. Voraussetzung hierfür wäre jedoch eine deutliche Aufwertung dieser Rolle durch eine stärkere Hervorhebung aus dem bisherigen Kollegialsystem.

Mit einer entsprechenden Stärkung des Präsidialamtes könnte sich die Kirchenleitung zugleich weiter aus der unmittelbaren Aufsicht über die nachgelagerte Leitungsebene des Landeskirchenamtes zurückziehen.

Zur zusätzlichen Entlastung der Kirchenleitung empfiehlt die Kleingruppe die Einrichtung eines geschäftsführenden Ausschusses mit eigenen Entscheidungsbefugnissen. Dieser Ausschuss sollte aus dem vorsitzenden Mitglied der Kirchenleitung, der Stellvertretung sowie zwei weiteren Mitgliedern bestehen. Neben der Wahrnehmung klar definierter Routineaufgaben könnte der Ausschuss auch Eilentscheidungen treffen, die der nachträglichen Bestätigung

durch die Kirchenleitung unterliegen. Eine solche Regelung ließe sich rechtlich durch eine allgemeine Notkompetenz sowie durch eine explizite Übertragung bestimmter Aufgabenbereiche an den Ausschuss ausgestalten.

b. Vorsitz der Kirchenleitung

Nach Artikel 93 der Verfassung der Nordkirche führt die Landesbischöfin bzw. der Landesbischof den Vorsitz in der Kirchenleitung; das erste und zweite stellvertretende vorsitzende Mitglied werden aus der Mitte der Kirchenleitung gewählt. Mit dem Vorsitz ist eine erhebliche und kontinuierliche Arbeitsbelastung verbunden, die nach dem derzeitigen Modell zusätzlich zum bischöflichen Dienst wahrgenommen wird.

Unabhängig von der letztlich zu wählenden Struktur der bischöflichen Dienste erscheint es vor diesem Hintergrund sachgerecht, im Zuge der Gesamtreform auch den Vorsitz der Kirchenleitung neu zu betrachten, um strukturelle Entlastungspotenziale zu erschließen.

Als mögliche Optionen für den Vorsitz wurden neben bischöflichen Personen insbesondere der Präsident bzw. die Präsidentin des Landeskirchenamtes, die bzw. der Präses sowie weitere Mitglieder der Kirchenleitung geprüft. Die Optionen „Präses“ und „weitere Kirchenleitungsmitglieder“ wurden im Ergebnis verworfen. Eine Kombination der Ämter der bzw. des Präses mit dem Vorsitz der KL würde die funktionale Gewaltenteilung zwischen Synode (Legislative) und Kirchenleitung (Exekutive) verwischen. Aus denselben Gründen erscheint auch ein Stimmrecht der bzw. des Präses in der Kirchenleitung nicht sachgerecht. Weiterhin übt die bzw. der Präses das Amt ehrenamtlich aus und verfügt daher regelmäßig nur über begrenzte zeitliche Ressourcen; der Vorsitz der Kirchenleitung würde dieses Ehrenamt strukturell überfordern. Vergleichbare Erwägungen gelten für die übrigen ehren- und hauptamtlichen Mitglieder der Kirchenleitung, deren Mitwirkung im Gremium regelmäßig zusätzlich zum eigentlichen Dienstauftrag erfolgt.

Sollte der Präsident bzw. die Präsidentin des Landeskirchenamtes für den Vorsitz der Kirchenleitung in Betracht gezogen werden, wäre das Präsidialamt als Wahlamt auszugestalten und durch die Landessynode zu besetzen. Da das Landeskirchenamt derzeit primär administrativ-verwaltende Aufgaben wahrnimmt, würde ein Vorsitz der Kirchenleitung durch dessen Leitung eine erhebliche Rollenverschiebung für die Behörde mit sich bringen. Zugleich würde sich die Dienstaufsicht über das Präsidialamt auf die Synode verlagern.

Als alternative Lösung wurde daher eine Doppelspitze aus Präsident*in und einer bischöflichen Person diskutiert. Dieses Modell entspricht in wesentlichen Punkten bestehenden Leitungsstrukturen innerhalb der Nordkirche (z. B. bei diakonischen Werken). Aus Sicht der Kleingruppe erscheint ein gestufter Vorsitz besonders geeignet, mit einem ständigen Vorsitz durch den Präsidenten bzw. die Präsidentin und einer ständigen Stellvertretung durch eine bischöfliche Person.

Eine solche Konfiguration würde eine Abkehr vom bisherigen Kollegialprinzip hin zu einer stärker hierarchisch strukturierten Leitung erfordern. Zugleich könnte sie jedoch zu größerer Klarheit in den Entscheidungsstrukturen und zu einer Verkürzung von Entscheidungswegen beitragen.

Unter der Voraussetzung einer entsprechenden Neuordnung des Vorsitzes wäre das Landeskirchenamt künftig durch seine Leitung als vollwertiges Mitglied in der Kirchenleitung vertreten. Dezernatsleitungen könnten weiterhin beratend hinzugezogen werden.

III. Entwicklungslinien für das Landeskirchenamt

Im Rahmen der Klausurtagung im Juli 2025 hat die Arbeitsgruppe „Bischöfliche Dienste“ ein

Brainstorming zur künftigen Rolle und Struktur des Landeskirchenamtes (LKA) durchgeführt. Die Ergebnisse wurden durch die Kleingruppe gebündelt und verdichtet und münden in die nachfolgenden Empfehlungen. Die vorgeschlagenen Veränderungen zielen auf eine effizientere, klarer ausgerichtete und zukunftsfähige Organisation des Landeskirchenamtes ab. Ihre Umsetzung setzt eine vertiefte Planung sowie eine enge Abstimmung mit den zuständigen Gremien voraus.

a. Aufgabenprofil

Der bestehende Dreiklang aus Dienstleistungsfunktion, Aufsichtsfunktion und strategischer Denkwerkstatt wird weiterhin als grundsätzlich sachgerecht und zeitgemäß eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen einer sich wandelnden Kirche soll insbesondere die strategische Funktion des Landeskirchenamtes als Denk- und Entwicklungsraum gezielt gestärkt werden.

b. Organisation

Zur Ermöglichung stringenten und konsequenten Leitungshandelns sowie zur Erhöhung der Reaktionsfähigkeit der Organisation erscheint es sinnvoll, die bisherige Kollegialverfassung zugunsten eines klar hierarchisch strukturierten Leitungssystems weiterzuentwickeln. Die Entscheidungsfindung kann und soll dabei weiterhin partizipativ erfolgen und die jeweiligen Fachlichkeiten einbeziehen; die abschließende Entscheidung wäre jedoch eindeutig und zentral zu verorten.

Mit der Ablösung des Kollegialsystems entstünde eine dreistufige Hierarchie aus Präsidialamt, Dezernatsleitungsebene und Abteilungsleitungsebene. Die Besetzung der Dezernatsleitungen sollte künftig im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens erfolgen, das durch einen Findungsausschuss unter Beteiligung der Kirchenleitung begleitet wird. Die formale Einstellung würde durch den Präsidenten bzw. die Präsidentin vorgenommen. Die Fach- und Dienstaufsicht über alle Mitarbeitenden des Landeskirchenamtes, einschließlich der Dezernatsleitungen, läge künftig beim Präsidenten bzw. bei der Präsidentin.

Im Sinne einer aktiven und transparenten Feedbackkultur auf allen Ebenen wird empfohlen, die jährlichen Mitarbeitergespräche um regelmäßige Leitungsbeurteilungen der Leitungspersonen zu ergänzen.

Die derzeitige Regelung mit zwei Vizepräsident*innen sollte überprüft werden. Eine Reduktion auf eine Stellvertretung mit klar definierter interner Zuständigkeit und Funktionszulage könnte dem Präsidialamt mehr Freiraum für externe Vertretungsaufgaben eröffnen. Zur Sicherstellung einer verlässlichen Vertretung wären entweder eine konsequentere Abteilungsbildung oder eine Ausgliederung bestimmter Aufgaben aus dem Dezernat „Leitung“ erforderlich.

c. Verhältnis zur Kirchenleitung

Eine engere strukturelle Verzahnung zwischen Landeskirchenamt und Kirchenleitung erscheint angezeigt, um Kontinuität, Kohärenz und Ganzheitlichkeit des kirchlichen Handelns auf landeskirchlicher Ebene zu stärken. Vor diesem Hintergrund sollte die Leitung des Landeskirchenamtes als vollwertiges Mitglied der Kirchenleitung eingebunden werden.

Dies hätte Anpassungen in der Ausgestaltung des Präsidialamtes zur Folge. Empfohlen wird, das Präsidialamt künftig als befristetes Wahlamt auszugestalten und den Präsidenten bzw. die Präsidentin durch die Landessynode wählen zu lassen. Die Dienstaufsicht über das Präsidialamt würde in diesem Fall bei der Synode liegen und durch einen Personalausschuss wahrgenommen werden.

Im Rahmen der Arbeitsgruppe wurde zudem erörtert, ob dem Landeskirchenamt selbst eine Organfunktion innerhalb der Nordkirche zukommen sollte. Die Kleingruppe kommt zu dem Ergebnis, dass eine Organfunktion regelmäßig mit einer Vertretung nach innen und außen

verbunden ist, die bereits derzeit dem Präsidialamt obliegt. Sollte der Präsident bzw. die Präsidentin zugleich den Vorsitz der Kirchenleitung übernehmen, würde diese Person die Leitung eines Organs wahrnehmen. Einer eigenständigen Organstellung des Landeskirchenamtes bedarf es zur sachgerechten Erfüllung seiner Aufgaben daher nicht.

d. Standorte

Angesichts der dynamischen Entwicklung der zur Verfügung stehenden Kirchensteuermittel wird empfohlen, die Standortfrage des Landeskirchenamtes mittelfristig zu flexibilisieren und in die Entscheidungshoheit der Behörde selbst zu überführen. Der Sitz des Landeskirchenamtes bliebe dabei in Kiel. Ob und in welchem Umfang weitere Standorte betrieben werden, sollte künftig im Ermessen des Landeskirchenamtes liegen.

IV. Abschließende Bemerkungen

Die dargestellten Entwicklungslinien und Empfehlungen zielen insgesamt auf eine effizientere, klar strukturierte und zukunftsorientierte Ausrichtung des Landeskirchenamtes sowie auf eine Entlastung und strategische Schärfung der Kirchenleitung ab. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen erfordert eine sorgfältige Ausarbeitung der rechtlichen, organisatorischen und personellen Konsequenzen sowie eine enge Abstimmung mit den beteiligten Gremien.

Anlage Nr. 3

Zusammenfassung der Resonanzen

Stand: 26. August 2026

1. Hintergrund

Im Rahmen der Resonanzphase zum Eckpunktepapier Bischöfliche Dienste wurden folgende Gruppen um eine Resonanz gebeten:

- Kollegium des Landeskirchenamtes
- Konvent der Pröpst*innen im Sprengel Schleswig und Holstein
- Konvent der Pröpst*innen im Sprengel Mecklenburg und Pommern
- Konvent der Pröpst*innen im Sprengel Hamburg und Lübeck
- Theologische Kammer
- Rechtsausschuss
- Finanzausschuss

Bis zum 26.08.2026 lagen Rückmeldungen von folgenden Gruppen vor:

- Kollegium des Landeskirchenamtes
- Konvent der Pröpst*innen im Sprengel Schleswig und Holstein
- Konvent der Pröpst*innen im Sprengel Hamburg und Lübeck
- Finanzausschuss
- Rechtsausschuss

Zusätzlich fand am 21.05.2026 im Rahmen des Formates „Zukunftsprozess kompakt“ ein Austausch mit der kircheninternen Öffentlichkeit zur Thematik statt. Das Kollegium des Landeskirchenamtes hat neben der Mitwirkung in einem strukturierten Resonanzformat eine weitere schriftliche Stellungnahme eingereicht, die untenstehend gesondert ausgewertet wird. Der Konvent der Pröpst*innen im Sprengel Mecklenburg und Pommern hat sich am 14.05.2026 mündlich mit den Ergebnissen der Projektgruppe befasst. Ein schriftlicher Bericht liegt hierzu nicht vor. Zur Einbeziehung der Resonanzen aus diesen beiden Kirchenkreisen fand am 24.08.2026 eine Gesprächsrunde bestehend aus Pröpst*innen und Pröpsten, Mitgliedern der Kirchenkreisräte und Landessynodalen statt, in der das Eckpunktepapier beraten wurde. Die dabei gewonnen Erkenntnisse wurde in die vorliegende Auswertung einbezogen.

2. Methodischer Ansatz

Die Resonanzphase diente der qualifizierten Rückmeldung zum vorgeschlagenen Kollegialmodell einschließlich seiner Einbettung in die Leitungsarchitektur. Im Rahmen einzelner Resonanztermine wurde das Eckpunktepapier anhand von globalen Leitfragen und zielgruppenspezifischen Vertiefungsfragen reflektiert.
Ziel des Austausches war es, Verständnis, Bewertung, Risiken und Bedingungen der Umsetzung systematisch und perspektivübergreifend abzubilden.

3. Ergebnisse der Resonanzphase

3.1. Globale Leitfragen – Detailauswertung

3.1.1. Problembeschreibung

Ist das Grundproblem, das im Eckpunktepapier beschrieben wird (strukturelle Spannungsfelder), aus Ihrer Sicht zutreffend beschrieben?

- Die Analyse der Ausgangssituation wird grundsätzlich als zutreffend beschrieben.
- Kritisch angemerkt wird, dass sich die Problembeschreibung sehr stark auf strukturelle Aspekte fokussiert und der kollegial-personellen Ebene gleichzeitig weniger Bedeutung schenkt. Gerade diese wird in der Praxis jedoch als wichtiger Einflussfaktor auf das Gelingen der Zusammenarbeit wahrgenommen. Ergänzend wird außerdem moniert, dass eine Untersuchung zur fusionsbedingten Strukturanalyse und eine sich daraus ergebende Bedarfsstruktur fehle.

3.1.2. Stärkung der Leitungsfähigkeit

Inwieweit stärkt das Kollegialmodell aus Ihrer Sicht die Leitungsfähigkeit der Nordkirche insgesamt (strategisch, organisatorisch, kulturell/theologisch)?

- Das Kollegialmodell stärkt die Leitungsfähigkeit durch Einbindung vielfältiger Perspektiven und bessere Abbildung der Heterogenität der Nordkirche.
- Die im Modell verankerte Diskurs- und Kompromisskultur wird als klarer Gewinn für qualitativ gutes Leitungshandeln gesehen.
- Stärken können im Team gebündelt und Schwächen ausgeglichen werden, was Stabilität in komplexen Situationen erhöht.
- Das Modell passt gut zur kulturellen und theologischen DNA der Nordkirche (Vielfalt, Aushandlungsprozesse, gemeinsames Verantworten).
- Komplexität und „Fliehkräfte“ der Organisation lassen sich durch kollegiale Leitung besser austarieren als durch Einzelleitung.
- Die Wirksamkeit hängt jedoch stark von klaren Rollen, Zuständigkeiten und struktureller Ordnung ab.
- Auch ist der Erfolg des Modells abhängig von den im Amt befindlichen Personen (Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, kollegiales Leitungsverständnis als neue Grundanforderungen an das Leitungsteam).
- Risiken werden vor allen in einer möglichen Unklarheit nach außen, hohem Abstimmungsaufwand und fehlender Eindeutigkeit gesehen, wenn Strukturen nicht klar geregelt sind.

3.1.3. Realisierbarkeit der beschriebenen Vorteile

Welche der benannten Vorteile erscheinen Ihnen realistisch erreichbar – welche eher nicht?

- Viele der genannten Vorteile werden grundsätzlich als realistisch erreichbar eingeschätzt, insbesondere bei guter Ausgestaltung des Modells.
- Als wesentliche Gelingensbedingungen hierfür werden klare Arbeitsteilung, Rollenklärung und gute Mechanismen der Konfliktbearbeitung benannt.
- Regionale Repräsentanz und territoriale Nähe werden als gut erreichbar angesehen (z. B. direkte Ansprechpersonen für die Länder, Abbildung von Vielfalt).
- Teamarbeit, gegenseitige Unterstützung, Bündelung von Kompetenzen und im Ergebnis bessere Entscheidungsqualität (durch Abstimmung) werden als realisierbare Stärken des Modells bewertet.
- Eine Entkopplung des bischöflichen Dienstes vom Vorsitz der Kirchenleitung wird aus Gesichtspunkten der Entlastung und der Gleichwertigkeit aller bischöflichen Rollen von einem Großteil der Resonanzgebenden befürwortet. Ebenso wird hierin ein Potenzial erkannt, die operativen und strategischen Funktionen in der Landeskirche besser abzugrenzen und insgesamt zu stärken.
- Kritisch gesehen wird die Erreichbarkeit von klarer und schneller Entscheidungsfähigkeit, insbesondere bei Konflikten.
- Ebenfalls als schwierig eingeschätzt wird die Fähigkeit, im System eine klare Außen- und Binnenkommunikation zu etablieren, wenn Verantwortungen im Kollegium verteilt sind.

3.1.4. erkennbare Risiken

Welche Risiken sehen Sie im vorgeschlagenen Kollegialmodell, die Sie unterstreichen möchten oder die im Papier noch nicht benannt sind?

- Unklare Zuständigkeiten und Rollen können zu Dauerabstimmungen, Konflikten und ineffizienten Entscheidungsprozessen führen.
- Es wird das Risiko einer uneinheitlichen Außenvertretung („keine eine Stimme“, unklar, wer für die Kirche spricht) und erschwerter Öffentlichkeitsarbeit gesehen.
- Hoher Abstimmungsbedarf kann Effizienzgewinne verhindern; Einsparpotenziale wer-den eher gering eingeschätzt.

- Es besteht die Gefahr von Blockaden bei Konflikten, Uneinigkeit oder systemischen Problemen, wenn keine klaren Entscheidungs- und Eskalationsmechanismen bestehen.
- Das neue Modell wird als stark personen- und haltungsabhängig wahrgenommen: Das Kollegialmodell fördert Kollegialität nur, wenn die bischöflichen Personen teamfähig sind und auch im Team leiten wollen. Teambildung und -entwicklung müssen gut begleitet werden.
- Das Modell birgt aus Sicht der Resonanzgebenden die Gefahr einer Fragmentierung (z. B. stärkere regionale Fokussierung) und „Farblosigkeit“ auf gesamtkirchlicher Ebene
- Besonders kritisch und zum Teil auch ambivalent diskutiert wurden die Auswirkungen einer Verknüpfung des Vorsitzes der Kirchenleitung mit dem präsidialen Amt, insbesondere
    - mögliche Hierarchisierungs- oder Machtverschiebungen, Gestaltungsmacht wird auf Präsidialamt verlagert
    - Ersatz geistlicher durch administrative Leitung,
    - Konfiguration dieses Amtes als Wahlamt und damit verbundene Politisierung der Verwaltungsspitze
    - Offene Frage, ob sich der Vorsitz durch eine Neubesetzung eher zu einer Geschäftsführung entwickelt.
- Ein rotierendes Modell wird kritisch gesehen, da Einarbeitungsaufwand wiederholt entsteht und bewährte Aufgabenübertragungen unterbrochen werden können. Stattdessen wird eine regelmäßige Überprüfung der Zuständigkeiten bevorzugt.

3.1.5. Bedingungen

Welche Bedingungen müssen zwingend erfüllt sein, damit das Modell funktionieren kann?

- Bestandsaufnahme aller Aufgaben und anschließende (detaillierte) Aufgabenbeschreibung sowie Rollenklärung (auch in Abgrenzung zum Präsidialamt) → schriftlich fixiert und für alle transparent
- Das Bischofsmodell sollte der erkennbaren Einheit der Nordkirche dienen und eine integrative Kraft entfalten. Dies erfordert eine bewusste Stärkung der Gesamtverantwortung der bischöflichen Personen für die Nordkirche (z. B. durch gut verteilte über-geordnete Aufgaben und regelmäßige Präsenz aller Bischöf*innen in allen Sprengeln)
- Koordinierte gemeinsame Kommunikation nach außen
- Geteilte Haltung des Leitungsteams insbesondere zu Kooperation und gegenseitiger Korrektivfunktion und gemeinsames Leitungsverständnis
- Ausreichend finanzielle Mittel
- Stärkere Zusammenarbeit zwischen Bischofskanzleien und LKA (um Effizienzen zu heben)
- Geklärtes Auswahlverfahren für bischöfliche Personen (inkl. Auswahlkriterien, die dem Modell entsprechen und Entscheidungsfähigkeit der Nordkirche stärken)
- Entkopplung der Themen „Bischöfliche Dienste“ und „Landeskirchenamt“
- Entkopplung der Frage des Bischofsmodells von den verbunden Themen (Landessynode im September sollte nur über Bischofsmodell entscheiden)
- Klarheit in der Bezeichnung des bischöflichen Dienstes, z.B. „Bischöf*innen der Nordkirche mit regionaler Verantwortung“
- Die regionale Zuteilung der bischöflichen Sitze und Büros sollte die regionalen Besonderheiten der Nordkirche berücksichtigen und eine Präsenz der Nordkirche „an den Rändern“ gewährleisten

3.1.6. Zu klärende Fragen

Welche Fragen müssten vor einer Beschlussfassung noch geklärt werden, damit Sie eine Entscheidung verantworten können?

- Wie werden Geschäftsverteilung und Entscheidungsbefugnisse verbindlich geregelt?
- Wir ist der Vorsitz der Kirchenleitung so zu konfigurieren, dass Sitzungsorganisation,

Kontinuitätsempfinden und Strategiefähigkeit gestärkt werden?
- Die Idee eines geschäftsführenden Ausschusses wird vereinzelt deutlich begrüßt, müsste jedoch weiter ausdefiniert werden.
- Ist ein Vorsitz der Kirchenleitung denkbar, der nicht geistliche Leitung ist? An dieser Stelle gibt es ein klares Votum für eine Fortführung des Vorsitzes durch eine bischöfliche Person mit divergierenden Ansichten, ob diese Rolle rolierend oder dauerhaft vergeben werden sollte; Einzelmeinungen sprechen sich für eine Wahl des Vorsitzes aus.
- Wie wir die Konfliktlösung institutionell abgesichert?
- Welche Entscheidungsmechanismen tragen das Modell?
- Welche Mehr- bzw. Minderkosten ergeben sich aus dem Modell? Sind auch in diesem Bereich Einsparungen möglich? Lassen sich Effizienzgewinne messen?
- Bedarf das Modell auch eines Neuzuschnitts der Sprengel?
- Wie wird der Sitz in der Kirchenkonferenz vergeben (rollierend?)
- Welche Funktion wird dem synodalen Begleitausschuss zukommen?
- Wie sind die bischöflichen Dienste mit den Kirchenkreisen, der Kirchenleitung und dem Landeskirchenamt verzahnt?
- Bei gestärkter Rolle des Landeskirchenamtes müssten Kollegialprinzip und Verwaltungsstruktur neu ausgestaltet werden.
- Insgesamt wird angeregt, die Beschlussfassung stärker abzustufen. Beispielsweise könnte die Fragestellung des Kirchenleitungsvorsitzes methodisch von einer Ent-scheidung zum Bischofsmodell getrennt werden.
- Das Landeskirchenamt muss eine Vorlage zur Gesamtrevision der Kollegialstruktur des Bischofsamtes erarbeiten und dem Rechtsausschuss zur Beteiligung vorlegen.
- Wie werden die zukünftigen Dienstsitze der Bischöf*innen festgelegt?

3.2. Zielgruppenspezifische Vertiefung

Die Rückmeldungen der Resonanzgruppen auf die ihnen gestellten, spezifischen Frage, werden im Folgenden zusammenfassend wiedergegeben:

3.2.1. Pröpstliche Personen

- Auswirkungen des Kollegialmodells auf die Zusammenarbeit zwischen pröpstlichen und bischöflichen Personen sowie auf die Rolle des pröpstlichen Amtes: Das Kollegialmodell wirkt sich aus Sicht der pröpstlichen Personen kaum auf Zusammenarbeits-modell und Rollenbild aus. Dies wird für das landesbischöfliche Modell deutlich anders bewertet.
- Klarheit von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen: Die Einschätzungen sind hier differenziert. Während der Sprengel Schleswig und Holstein die Frage klar bejaht, differenzieren die pröpstlichen Personen in Hamburg und Lübeck deutlicher: Für die Kirchenkreise bleibt durch die Sprengelzuordnung eine eindeutige Ansprechbarkeit gewährleistet. Die Aufgabenverteilung für gesamtkirchliche Aufgaben (z. B. gegenüber den Hauptbereichen) erscheint zum Teil noch unklar.
- Risiko von neuen Doppelzuständigkeiten und informellen Hierarchien: Es wird angeregt darüber nachzudenken, die Zuständigkeit für die Diakonie regional aufzuteilen (ei-ne bischöfliche Person pro DW). Bei einer Besetzung des KL-Vorsitzes mit der präsidialen Person wird die Gefahr der Einführung neuer Hierarchien und unausgeglichener Machtzuwächse gesehen.
- Unterstützungsbedarf für die Leitungsebene: Zur Unterstützung des neuen Modells müsste aus Sicht der Pröpst*innen zum Beispiel der Gesamtpröpst*innenkonvent neu aufgestellt werden, damit er als gemeinsame Arbeits- und Vermittlungsebene zwischen Bischöf*innen und Pröpst*innen fungieren kann. Dadurch könnten über den Konvent auch neue sprengelübergreifende Zusammenarbeitsmodelle etabliert werden, die ressourcenschonend und effektiv sind. Für das Gelingen des Kollegialmodells erscheint es darüber hinaus wichtig, kurze Wege auch zu den bischöflichen Personen außer-halb des eigenen Sprengels zu gewährleisten.

3.2.2. Kollegium des Landeskirchenamtes

- Plausibilität der Trennung bzw. Neuverknüpfung von Präsidialamt, Kirchenleitung und bischöflichen Diensten: Die Rückmeldungen betonen insgesamt die Notwendigkeit einer engen strukturellen Verzahnung zwischen Landeskirchenamt (LKA), Kirchenleitung (KL) und bischöflichen Diensten, um Reibungsverluste zu vermeiden und wirksames Leitungshandeln zu ermöglichen. Insbesondere wird erwartet, dass bischöfliche Perspektiven stärker in das LKA hineinwirken und umgekehrt eine klare Verbindung zwischen Kollegium, KL und bischöflicher Ebene geschaffen wird. Gleichzeitig bestehen deutliche Zweifel an der vorgeschlagenen Neuordnung: Der Mehrwert zusätzlicher Wahlämter erschließt sich nicht, die logische Verbindung zwischen neuer Präsidialrolle und veränderter LKA-Struktur bleibt unklar, und es wird eine Überlastung bzw. strukturelle Überforderung der präsidialen Rolle befürchtet. Insgesamt erscheint das Modell nur dann plausibel, wenn die Verzahnung klar und funktional überzeugend ausgestaltet wird.
- Klärungsbedarf zwischen strategischer Leitung und operativer Verantwortung: Hier wird ein deutlicher Klärungsbedarf gesehen, insbesondere hinsichtlich der Verknüpfung von Repräsentation, strategischer Steuerung und operativer Umsetzung. Die Kirchenleitung sollte sich stärker auf strategische Aufgaben konzentrieren, gleichzeitig muss aber die Verbindung zur operativen Ebene (LKA, pröpstliche Dienste) klar geregelt sein. Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass bestehende Leitungslogiken – etwa Analogien zur Kirchenkreisleitung oder Verbindungen zum pröpstlichen Amt – bis-lang nicht ausreichend berücksichtigt sind. Diskutiert wurden alternative Modelle, etwa eine stärkere Verzahnung von bischöflichen und pröpstlichen Diensten oder klare Zu-ordnungen pro Region. Insgesamt zeigt sich: Die Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Verantwortung ist derzeit nicht hinreichend ausdefiniert und zentral für das Gelingen des Modells.
- Auswirkungen auf Arbeits-, Steuerungs-, Aufsichts- und Entscheidungsprozesse im LKA sowie die Rolle als Denkfabrik: Zu dieser Frage liegen nur indirekte Rückmeldungen vor, die jedoch auf eine ambivalente Entwicklung hindeuten: Einerseits wird die Chance gesehen, Entscheidung und Umsetzung enger zu verzahnen, was grundsätzlich die Steuerungsfähigkeit stärken könnte. Andererseits bestehen erhebliche Risiken für die Praxis: unklare Zuständigkeiten, erhöhter Abstimmungsbedarf und potenzielle Konflikte könnten Prozesse verlangsamen und die Handlungsfähigkeit beeinträchtigen. Für den Anspruch des LKA als „Denkfabrik“ ergibt sich daraus ein Spannungsfeld: Mehr inhaltliche Vernetzung könnte Innovation fördern, gleichzeitig besteht die Gefahr, dass operative Komplexität und Abstimmungslasten strategische Entwicklungsarbeit überlagern.
- Vorteile für Effizienz, Verantwortungszuordnung und Steuerungsfähigkeit – und Risiken: Die Rückmeldungen zeigen ein gemischtes Bild. Als Chance wird insbesondere eine bessere Verbindung von Entscheidung und Umsetzung gesehen, was grundsätzlich Effizienz- und Steuerungsvorteile bringen kann. Gleichzeitig bestehen erhebliche Risiken: Ein rein kollegiales Modell könnte bekannte Schwächen früherer Strukturen reproduzieren, etwa langsame Entscheidungsprozesse oder unklare Verantwortlichkeiten. Zudem wird die Gefahr einer Regionalisierung von Verantwortung und eines möglichen Auseinanderdriftens der Nordkirche benannt. Kritisch diskutiert wird auch die Rolle der Präsidentin bzw. des Präsidenten als mögliches „Gesicht der Nordkirche“. Breiter Konsens besteht darin, dass eine Beschleunigung von Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen zwingend erforderlich ist, damit das Modell insgesamt tragfähig bleibt.

3.2.3. Finanzausschuss

- Finanzpolitische Bewertung: Aus finanzpolitischer Sicht wird das Modell durch den Finanzausschuss zurückhaltend bewertet. Die im Eckpunktepapier dargestellten Einsparhebel erscheinen plausibel. Eine belastbare Schätzung der finanziellen Auswirkungen ist anhand der vorliegenden Daten jedoch noch nicht möglich. Im Übrigen

könne die Frage der Einsparmöglichkeiten nur im Gesamtzusammenhang der Leitungsämter (z. B. pröpstliches Amt) bewertet werden.
- Haushaltskonsolidierung: Im Hinblick auf die notwendige Haushaltskonsolidierung wird vom Finanzausschuss auch im Bereich der Bischofskanzleien eine Einsparung von mind. 30 Prozent bis 2031 erwartet. Hierbei dürften nicht nur konkret dem bischöflichen Bereich zugeordneten Stellen, sondern auch weitere Aufwände (z. B. im Kommunikationswerk) berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund erwartet der Finanzausschuss konkrete Szenarien zur Ausstattung und Konfiguration der Bischofs-kanzleien. Da Mittel dem Aufwand folgen, seien dabei zunächst die künftigen Aufgaben zu beschreiben.

3.2.4. Rechtsausschuss

- Ein Dreier-Leitungsmodell kann funktionieren, wenn die Aufgaben und Zuständigkeiten klar voneinander abgegrenzt sind. Eine Abgrenzung von regionalen und gesamtkirchlichen Aufgaben muss in den Artikeln 77, 95 und 96 der Verfassung erfolgen (Gesamt-revision). Trotz klarer Regelungen können aufgrund menschlicher Unzulänglichkeiten Konflikte entstehen. Diese sollten jedoch nicht durch eine übergeordnete Instanz entschieden werden. Statt eines förmlichen Schiedsverfahrens wird ein Handeln nach dem Prinzip „primus inter pares“ empfohlen. Entscheidungen werden innerhalb des Dreier-Gremiums getroffen und haben auch als Mehrheitsentscheidungen nach außen Gültigkeit. Konflikte sollen zunächst innerhalb des Teams bearbeitet werden; externe Beratung kann hilfreich sein, eine Entscheidung durch Dritte wird jedoch abgelehnt, da sie die Autorität und Repräsentationskraft des Leitungsgremiums schwächen würde.
- Es wird sich gegen die Kombination des Vorsitzes in der Kirchenleitung mit dem präsidialen Element ausgesprochen. Das Landeskirchenamt soll reines Verwaltungsgremium mit Behördenfunktion bleiben. Die Sitze der Bischöfe im Sprengel sind zu klären. Die Stellvertretung ist zu differenzieren. Handelt es sich um eine Stellvertretung im jeweiligen Sprengel ist ein pröpstliches Element zuständig. Handelt es sich um eine Stellvertretung bei Landeskirchenangelegenheiten, erfolgt die Stellvertretung unter den bischöflichen Personen.
- Als wichtige Sicherungen des Modells gelten klar definierte Zuständigkeiten sowie ein jährlich rotierender „primus inter pares“, damit Macht nicht dauerhaft bei einer Person liegt und Spannungen zeitlich begrenzt bleiben.
- Kernaussage: Ein Dreier-System ist tragfähig, wenn Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt sind und die Leitungsrolle regelmäßig rotiert. Konflikte sollen primär intern gelöst werden; externe Entscheidungsinstanzen werden als Schwächung der gemeinsamen Leitung angesehen.

3.3. Rückmeldungen Zukunftsprozess kompakt

Im Rahmend es Formats Zukunftsprozess kompakt wurde das Eckpunktepapier in der kirchlichen Binnenöffentlichkeit vorgestellt. Im Anschluss erhielten die Teilnehmenden die Möglichkeit, über eine Forms-Umfrage Rückmeldung zum Entwurf zu geben.
Im Ergebnis unterstützt die Mehrheit der Befragten ein Kollegialmodell, lehnt aber sehr deutlich einen Vorsitz der Kirchenleitung durch die / den Präsident*in des Landeskirchenamts ab und fordert eine klare Machtbalance, theologische Fundierung, Teamfähigkeit und klare Rollenbeschreibungen.
Viele Teilnehmende sehen das Grundproblem als zutreffend beschrieben an, stellen dieses jedoch in einen erweiterten Kontext: Inwieweit das aktuelle Modell zu Konflikten führe, hänge stark von den agierenden Personen ab. In der Konsequenz könnten entsprechende Spannungslagen auch nicht allein durch eine Strukturveränderung gelöst werden. Zudem spielten zunehmend auch Einsparnotwendigkeiten eine Rolle.
Meistgenannte positive Aspekte des vorgeschlagenen Modells:
- regionale Präsenz und Nahe zu Gemeinden
- Repräsentanz der Sprengel
- kollegiale Leitung

- bessere Wahrnehmung vor Ort

Als wesentliche kritische Momente im vorgestellten Modell werden benannt:

- Fehlen einer klaren Stimme nach außen
- theologische Leitungsfunktion
- fehlende Stärkung der Gemeinden (Gefahr einer Verwaltungskirche)
- unausgewogenes Verhältnis zwischen Verwaltung und geistlicher Leitung

Der dominanteste Kritikpunkt am Entwurf betrifft die vorgeschlagene Übertragung des Vorsitzes der Kirchenleitung auf den Präsidenten bzw. die Präsidentin des Landeskirchenamtes. Aus Sicht der Befragten würde dies zu einer Machtkonzentration auf eine Verwaltungsposition, zur Vermischung von Verwaltung und geistlicher Leitung sowie damit auch zu einer Ver-wässerung der Gewaltenteilung führen. Ebenso befürchten die Teilnehmenden eine Dominanz der Administration gegenüber dem geistlichen Amt der Bischöf*innen.

Vereinzelt wird auch der Wunsch nach einem Ein-Bischöf*innen-Modell geäußert, da dieses eine klarere Positionierung nach außen ermögliche, Komplexität reduzieren, Einsparungen ermögliche sowie Entscheidungswege abkürze.

Weitere Stimmen betrachten den vorgelegten Entwurf als nicht radikal genug und betrachten ihn eher als Zwischenschritt hin zu einem schlankeren Leitungsmodell.

Als wesentliche Gelingensbedingungen werden von den Befragten die folgenden Aspekte identifiziert:

- Teamfähigkeit der bischöflichen Personen
- klare Rollen und Zuständigkeiten
- starke Kommunikation
- Vertrauen statt Misstrauen
- synodale Kontrolle
- theologische Leitungsorientierung

Als besondere Gelingensbedingungen für eine sichtbare gemeinsame Stimme nach außen werden benannt:

- klare thematische Aufgabenverteilung
- Vergabe einer Sprecher*innenrolle
- Gute Abstimmung im Bischofsrat
- Teamsupervision
- Starke Kommunikationsstrategie
- Leitung

Als vor einer Einführung des Modells zu klärende Fragen werden am häufigsten benannt:

- Wie wird der KL-Vorsitz geregelt?
- Wie bleibt die Gewaltenteilung gewahrt?
- Wie viele Sprengel/Kirchenkreise braucht die Nordkirche?
- Welche Aufgaben können drei Bischof*innen realistisch übernehmen?
- Welche Kosten entstehen?
- Wie wird die Rolle des Präsidenten neu definiert?
- Wie wird das bischöfliche Amt theologisch begründet?

3.4. Fazit: Was sind drei zentralen Linien

1. Bischofsmodell im anstehenden Gremienlauf von Fragen des KL-Vorsitzes und der Konfiguration des Landeskirchenamtes trennen.
2. Alternative zum KL-Vorsitz entwickeln (rollierend, gewählt, fest mit einer bischöflichen Rolle verbunden)
3. Zeitnaher Blick auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Bischöf*innenkollegium (Aufgabenteilung, Rollendefinition, Konfliktregulation und Teamentwicklung)

Anlage Nr. 4.1

G01. Stellungnahme des Finanzausschusses

Der Finanzausschuss der III. Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland hat im Rahmen seiner Sitzung am 3. Juni 2026 mit dem Zukunftsprozess einen Workshop zu dem Eckpunktepapier „Neukonzeption Bischöflicher Dienste in der Nordkirche“ durchgeführt. Die hierbei erhaltene Rückmeldung ist in die Zusammenfassung der Resonanzen eingeflossen und lässt sich dieser unter dem Punkt 3.2.3. entnehmen. Ein gesondertes, schriftliches Votum liegt nicht vor.

G02. Stellungnahme des Rechtsausschusses

Der Rechtsausschuss der III. Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland hat sich auf seiner Sitzung am 12. Juni 2026 mit dem Eckpunktepapier „Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche“ beschäftigt und folgende Stellungnahme abgegeben:

Der *Vorsitzende* leitet ein. Es gehe um eine Stellungnahme zu zwei alternativen Bischofsmodellen, dem singulären und dem kollegialen System. Das kollegiale System erinnere an das in der Nordelbischen Kirche. In Nordelbien sei dies kein reines Erfolgsmodell gewesen. Es liege aber immer an den handelnden Personen. Wolle man das kollegiale System mit drei Bischofspersonen übernehmen, müsse es eventuell einen Korrekturmechanismus in Form einer Schiedsstelle für den Fall einer fehlenden Einigung unter den Bischofspersonen geben. Nur so könne eine Diskrepanz der Teamfähigkeit ausgeglichen werden.
Andererseits müsse man sich fragen, ob die Nordkirche nach vierzehn Jahren schon reif sei, ein singuläres, also „Ein-Bischofs-System“, zu übernehmen. Bereits in Nordelbien seien es zwei Bundesländer und mit den Fusionskirchen drei Bundesländer, die mit jeweils eigenständigen Organisations- und Traditionssystemen zusammen gekommen seien. Die Unterteilung in Sprengel zur Wahrung der gebietsmäßigen und traditionellen Unterschiede sei insoweit ein Erfolgsmodell gewesen. Dadurch habe es eine Identifikation innerhalb der drei Sprengel geben können.

Zu überlegen sei, ob nicht auch innerhalb der bestehenden Variante (drei plus eins) die vorhandenen Defizite konkretisiert und verändert werden können. Dabei sei zu fragen, wie handelnde Personen teamfähiger werden können. Bei dem jetzigen Modell sei nicht genug geklärt, wer wofür zuständig sein solle. Man könne sich auf den Standpunkt stellen, dass ein System erst zu verlassen sei, wenn die dort entstandenen Diskrepanzen genau geklärt seien und in diesem System nicht veränderbar seien. Dem stehe aber entgegen, dass Ursachen für Diskrepanzen in der Regel nicht systemrelevant seien, sondern ausschließlich von den handelnden Personen – zumindest bei Fragen der Teamfähigkeit – und von unklaren Zuständigkeiten abhängig seien. Auch sei es politisch sinnvoll, finanziell verschlankende Systemen dem derzeit geltenden System den Vorrang zu lassen.

In der nachfolgenden Diskussion ergeben sich folgende Punkte:

Man solle sich über den Sinn und Zweck des bischöflichen Amts Gewissheit verschaffen. Dazu fehle in dem Eckpunktepapier jegliche theologische, auf dem lutherischen Kirchenverständnis basierende Grundlegung. Bei der Fusion zur Nordkirche habe man der EKD gegenüber ein VELKD-Gutachten vorgelegt, in dem das Modell der Bischöfe im Sprengel als lutherisch vertretbares Modell eines kollegialen Bischofssystem mit regionalen Bezügen dargestellt worden sei. Dabei seien auch die Bundesländer als regionale Grenzen als möglich benannt worden.

Das derzeitige Bischofsmodell (drei plus eins) sei ein von vorneherein temporäres – dem Fusionsprozess geschuldetes Bischofsmodell gewesen. Es verband das Dreiersystem in Nordelbien mit den jeweiligen singulären Systemen in Pommern und Mecklenburg. Es sei als Übergangslösung für die vorhandenen Bischofspersonen gedacht gewesen. So sei aus dem Fünfer- ein Vierersystem geworden. Es könne jetzt der Zeitpunkt sein, diese temporäre Lösung zu einem neuen funktionsfähigen System zu überführen. Das System „Drei-Plus-Eins“ mangele an der Gleichstellung aller Bischofspersonen im Bischofskollegium. Die regionale, sprengelmäßige Anbindung konkurriere mit einer Zuständigkeitsdiskrepanz auf der Ebene der Bischofsperson „ohne Land“. Nach Artikel 77 werde bisher die Landeskirche neben Landessynode und Kirchenleitung durch die landesbischöfliche Person geleitet. Dies müsse durch ein Kollegialsystem ersetzt werden. Ohne Grenzziehung sei keine Teamlösung möglich. Ein neues Dreier-System müsse ein Sicherungssystem bei Konfliktfällen vorsehen und nicht

nur aus der Sicht der Innenorganisation, sondern auch im Blick auf die Außenwirkung Verbindlichkeit und Repräsentanz dokumentieren. Auch im kommunalen Bereich gebe es Vergleichbarkeiten, etwa wenn ein Bürgermeister auch der Repräsentant nach außen sei.

Die Aufgabenaufteilung müsse differenzierter als bisher erfolgen. Dabei solle es bei der Struktur der Leitungsorgane Landessynode, Kirchenleitung und Bischofskollegium bleiben. Ein Bedarf einer Entlastung zugunsten einer bisher nicht vorgesehenen Organstellung durch das Landeskirchenamt werde nicht gesehen. Die Stärkung des präsidialen Elements durch Vorsitz in der Kirchenleitung sei ein Verstoß gegen das Prinzip der Gewaltenteilung. Auch im kommunalen Bereich sei es keine Entlastung, wenn man dem Bürgermeister die Repräsentanz nach außen zugunsten des präsidialen Elements der Verwaltungsbehörde nehmen würde.

Auf Antrag:

Beschluss:
Aus der Diskussion findet sich ein starkes Votum, dass dem Vorschlag, das kollegiale Bischofsamt von dem Vorsitz in der Kirchenleitung zugunsten des präsidialen Elements zu entlasten eher nicht zu folgen sei.
Auch ein singuläres Bischofssystem solle derzeit nicht weiterverfolgt werden.

(7+/ -/ ~)

Sodann wird sich mit Eckpunkten zum Dreier-System auseinandergesetzt. Ein Dreier-Modell könne funktionieren, wenn klare Abgrenzungen in der Aufgabenverteilung vorlägen. Dabei sei man sich bewusst, dass menschliches Unvermögen immer zu Differenzen führen könne, auch wenn die Zuständigkeiten in rechtlichen Regelungen oder Organisationsstatuten ordentlich abgegrenzt worden seien. In diesen Fällen sei einem irgendwie gearteten Schiedsverfahren eine Regelung zur Letztentscheidung vorzuziehen. Nach dem Prinzip „primus inter pares“ seien dann auch Entscheidungen im Dreier-Gremium zu fällen. Mehrheitsentscheidungen, wie die Stimme des Vorsitzes bei einer Enthaltung, als auch bei Pattentscheidungen mit Enthaltung des Vorsitzes seien Entscheidungen, die nach außen Bestand hätten. Es bedürfe in all diesen Fällen keiner Schiedsstelle. Konflikte seien temporär auszuhalten, wenn nach einem jährlichen Rotationsprinzip die Person des „primus inter pares“ wechsle. Diskrepanzen seien im Team zu lösen, Hilfe von außen könne man dazu einholen. Eine Entscheidung durch Dritte schwäche jedoch unzulässig die Repräsentanz und die Wirkung nach innen und außen und solle nicht empfohlen werden.

Als Sicherungen für das Dreier-System seien notwendig klare begrenzte Zuständigkeiten und ein jährlich rotierendes Prinzip „primus inter pares“.

Der *Vorsitzende* beendet die allgemeine Aussprache und geht zum Fragenkatalog über.
Zunächst zu den zielgruppenspezifischen Vertiefungsfragen an den Rechtsausschuss:

1. Wo sehen Sie Herausforderungen in der rechtlich tragfähigen Ausgestaltung des vorgeschlagenen Modells?

In der Aufteilung und Abgrenzung der Aufgaben, einerseits der Aufgaben im Sprengel und andererseits bei den gesamtkirchlichen Aufgaben. Der Umgang mit Konflikten ist nicht durch einen Personalausschuss oder einer anderen Schiedsstelle zu klären, sondern ist im Bischofskollegium zu regeln. Bei theologischen Differenzen gibt die Verfassung der Nordkirche als lutherische Kirche ausreichende Bindungswirkung.

2. Welche Aspekte müssen zwingend geregelt werden und wo? Welche Regelungsdichte ist sinnvoll?

Eine Abgrenzung von regionalen und gesamtkirchlichen Aufgaben muss in den Artikeln 77, 95 und 96 der Verfassung erfolgen (Gesamtrevision).

3. Welche Kontroll- und Aufsichtsmechanismen braucht das Modell aus Ihrer Sicht?

Die Antwort ergibt sich aus der bisherigen Diskussion.

4. Welche Abhängigkeiten bzw. verbundene Themen sollten aus Ihrer Sicht berücksichtigt werden?

Es wird sich gegen die Kombination des Vorsitzes in der Kirchenleitung mit dem präsidialen Element ausgesprochen. Das Landeskirchenamt soll reines Verwaltungsgremium mit Behördenfunktion bleiben. Die Sitze der Bischöfe im Sprengel sind zu klären. Die Stellvertretung ist zu differenzieren. Handelt es sich um eine Stellvertretung im jeweiligen Sprengel ist ein pröpstliches Element zuständig. Handelt es sich um eine Stellvertretung bei Landeskirchenangelegenheiten, erfolgt die Stellvertretung unter den bischöflichen Personen.

Sodann zu den globalen Kernfragen für alle Zielgruppen:

1. Ist das Grundproblem, das im Eckpunktepapier beschrieben wird (strukturelle Spannungsfelder), aus Ihrer Sicht zutreffend beschrieben?

Ja, allerdings sind in dem Eckpunktepapier nur ansatzweise die Diskrepanzen zwischen den handelnden Personen erkennbar. Es fehlt eine Untersuchung zur fusionsbedingten Strukturanalyse und eine sich daraus ergebene Bedarfsstruktur.
Auch fehlt es an einer Finanzierungsanalyse. Der Systemwechsel muss politisch auch durch ein Einsparpotential begründbar sein.
Es wird deutlich, dass der jetzt anstehende Systemwechsel auch nur temporären Bestand haben wird, da sich die gesellschaftlichen, kommunikativen, finanziellen und sich verändernden Rahmenbedingungen innerhalb eines Zeitfensters von 15 bis 20 Jahren rasant verändern werden. Vielleicht ist das Kollegial-System dann auf zwei Personen zu reduzieren oder man kann dann sagen, dass die Nordkirche dann auch für ein singuläres System reif sein kann.
Nicht ausreichend beschrieben erscheint die Frage, wie Solidarität in der Nordkirche gelebt werden kann.

2. Inwieweit stärkt das Kollegialmodell aus Ihrer Sicht die Leitungsfähigkeit der Nordkirche insgesamt (strategisch, organisatorisch, kulturell/theologisch)?

Die Antwort: „Es kommt darauf an!“ Jedes Modell lebt davon, wie die handelnden Personen damit und darin miteinander und nach innen und außen hin umgehen.

3. Welche der benannten Vorteile erscheinen Ihnen realistisch erreichbar – welche eher nicht?

Keine Antwort. Es erscheint eine geringfügige finanzielle Entlastung erreichbar.

4. Welche Risiken sehen Sie im vorgeschlagenen Kollegialmodell, die Sie unterstreichen möchten oder die im Papier noch nicht benannt sind?

Siehe dazu die bisherige Diskussion im allgemeinen Teil.

5. Welche Bedingungen müssten zwingend erfüllt sein, damit das Modell funktionieren kann? (z. B. Rollenklärung, Kooperation, Aufsicht, Kommunikation, Ressourcen)

Rollenklärung: Ja; Kooperation: dreimal Ja; Aufsicht: eher nein; Kommunikation: immer und Ressourcen: Vertretungsfragen klären.

6. Welche Fragen müssten vor einer Beschlussfassung noch geklärt werden, damit Sie eine Entscheidung verantworten könnten?

Das Landeskirchenamt muss eine Vorlage zur Gesamtrevision der Kollegialstruktur des Bischofsamtes erarbeiten und dem Rechtsausschuss zur Beteiligung vorlegen.

7. Was wäre aus Ihrer Sicht ein „No-Go“, das gegen die Umsetzung des Modells sprechen würde?

Der Rechtsausschuss sieht kein „No-Go“!

Anlage Nr. 4.3

G03. Stellungnahme der Theologischen Kammer

Die Theologische Kammer der III. Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland hat sich auf ihrer Sitzung am 02. Juli 2026 erstmals mit dem Eckpunktepapier „Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche“ beschäftigt. Im Rahmen dieser Sitzung wurde eine AG zum Verfassen einer Stellungnahme gebildet. Der Entwurf dieser Stellungnahme wird auf der Klausurtagung der Theologischen Kammer am 11./12. September 2026 diskutiert werden. Im Nachgang ist ein Versand eben dieser Stellungnahme an die Mitglieder der III. Landessynode geplant.

Anlage Nr. 4.4

G04. Stellungnahme der Kirchenleitung

Die Kirchenleitung der III. Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland hat sich auf ihren Sitzungen am 24.04.2026, 25.04.2026, 27.06.2026 und 29.08.2026 mit dem Eckpunktepapier „Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche“ beschäftigt und die vorliegende Vorlage beschlossen.

G05. Stellungnahme der Steuerungsgruppe Zukunftsprozess

Die Steuerungsgruppe Zukunftsprozess hat sich mit dem Eckpunktepapier „Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche“ in einer ersten Fassung auf ihrer Sitzung am 14.04.2026 beschäftigt. Eine weitere Beschäftigung mit einer aktualisierten Version des Eckpunktepapiers erfolgte auf der Sitzung am 21.07.2026.

G05.1. Sitzung der Steuerungsgruppe Zukunftsprozess am 14.04.2026

Hintergrund

2029 laufen drei bischöfliche Amtszeiten aus – eine natürliche Zäsur, die für Veränderungen genutzt werden kann. Die Nordkirche braucht auch unter veränderten Bedingungen eine Leitungsstruktur, die klar, zukunftsfähig sowie funktional ist und dabei den Anforderungen kontextueller Veränderungen gerecht wird (Kirchen- und Finanzentwicklung).
Die Projektgruppe Bischöfliche Dienste wurde auf Bitten des Bischofsrates durch den Zukunftsprozess beauftragt das aktuelle System zu evaluieren und Optionen für eine Neukonzeption zu entwickeln.
Die Evaluation wurde durch das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD begleitet. Sie fußte methodisch auf leitfadenbasierten Interviews mit den bischöflichen Personen und weiteren Personen der Leitungsebene, Fokusgruppengesprächen und der Einbindung externer Expertise

Vorstellung des Eckpunktepapiers

Das Eckpunktepapier wird durch den Präsidenten in seiner Funktion als Projektleitung in seinen Grundzügen erläutert. Es schließt sich eine erste Fragerunde zum Verständnis an, in der u.a. folgende Aspekte thematisiert werden:

- In welchem Kreis ist das Papier bisher bekannt? → Fokusgruppen, Dezernatsleitungen
- Wie ist die aktuelle Aufgabenteilung zwischen Kirchenleitung und Landeskirchenamt? → Das Landeskirchenamt bereitet Beschlüsse der Kirchenleitung vor. Insofern trifft es keine strategischen Entscheidungen, bereitet sie aber vor. Daneben nimmt es Aufgaben der Aufsicht und Dienstleistung für die kirchlichen Körperschaften und die landeskirchliche Ebene wahr. Das Landeskirchenamt ist nicht stimmberechtigter Teil der Kirchenleitung. Die Kirchenleitung tendiert darüber hinaus dazu, sich in operative Prozesse einzubringen.
- Wie ist der Bezug zum Eckpunktepapier Verwaltung? Wo würde sich in dieser Struktur die Verwaltungsleitung einsortieren? → Das Papier würde eine Trennung von Präsidialamt und Verwaltungsleitung bedeuten
- Könnte im Rahmen der Reform auch die Deckungsgleichheit von Sprengeln und Bundesländern hergestellt werden? → ja
- Ist der Begriff des Sprechers oder der Sprecherin ein Arbeitsbegriff oder bereits der formelle Titel? → Dies ist ein Vorschlag, der diskutiert werden kann.
- Gibt es Ideen, wie die Umsetzung des Modells organisiert werden kann?
- Wie kann eine Überlastung des Präsidialamtes verhindert werden? → Es geht im Vorschlag primär um den Vorsitz der Kirchenleitung, dies könnt durch Wegfall anderer aktueller Aufgaben (z. B. Funktion der Dezernatsleitung) kompensiert werden.
- Im Papier wird erläutert, dass die LKB die bischöflichen Personen in Gremien vertreten könnten? Wie wird dies mit der Funktion der Landespastor*innen gekoppelt? → Die Landespastor*innen standen nicht im Fokus der Arbeit der Projektgruppe. Ob auch diese Personen eine veränderte Funktion wahrgenehmen könnten, wäre zu prüfen. Dabei

wäre auch das differenzierte Verhältnis von verfasster Kirche und Diakonie zu bedenken. Die Frage müsste ggf. in der Projektgruppe Diakonie bearbeitet werden.

- Ist an eine Abwahloption für die bischöflichen Personen gedacht? → Dies wurde von der AG erwogen, aber verworfen, da die bischöflichen Dienste mit einer Amtszeit verbunden sind.
- Ist eine Neueingruppierung der bischöflichen Personen angedacht? → Die Eingruppierung der bischöflichen Dienste wurde durch die Projektgruppe nicht dezidiert besprochen. Im Prozess könnte dies aber zum Thema gemacht werden.
- Hat im Rahmen der Projektarbeit auch eine Aufgabenrevision stattgefunden? → Die Aufgaben wurden keiner dezidierten Revision unterzogen. Im Rahmen der Aufgabenzuteilung sollte dies jedoch nachgeholt werden.
- Gibt es Ideen, eine Probezeit für Wahlämter zu installieren? → Probezeiten für politische Leitungsämter gibt es aktuell nicht. Es besteht eine Probezeitregelung für die Dezernatsleitungen, die jedoch Kirchenbeamte sind und keine politische Leitungsfunktion bekleiden.
- Wo liegt der Zusammenhang zwischen Vorsitz der KL und Veränderung der internen Leitungsstruktur im LKA? → Sobald das präsidiale Element den Vorsitz der Kirchenleitung übernimmt, wäre es Teil eines Leitungsorgans und würde damit zu einem politischen Leitungsamt. Dies müsste aus Sicht der Projektgruppe auch Auswirkungen auf die Organisationsstruktur im Landeskirchenamt haben.
- Wo liegt aktuell die Dienstaufsicht über die bischöflichen Personen → Die Dienstaufsicht über alle Pastor*innen führt das Dezernat P im Landeskirchenamt.

Austausch

Es wird ein Stimmungsbild in der Steuerungsgruppe erhoben:

- Das Kollegialmodell wird grundsätzlich befürwortet. Einzelthemen (s. u.) bedürfen im weiteren Verlauf der Beratungen einer vertiefteren Klärung.
- Es wird moniert, dass nicht ausreichend erläutert wurde, warum Modell 1 verworfen wurde.
- Die Einsparpotenziale wurden bisher nicht konkret berechnet.
- Die Verbindung von Vorsitz der Kirchenleitung und Präsidialamt wird dahingehend kritisch betrachtet, dass sich dadurch die Trennung von Strategie und Umsetzung stark aufweichen würde.
- Es wird angeregt, die Frage der Organisation des Landeskirchenamtes aus diesem Prozess auszugliedern und an anderer Stelle (und in Verbindung zu anderen laufenden Prozessen wie z. B. den Themen Verwaltung und Dienste und Werke) zu bearbeiten.
- Die Verknüpfung mit dem Themenfeld Struktur des Landeskirchenamtes / Verwaltungsstruktur ist aktuell noch nicht detailliert genug. Dies müsste ggf. in einem weiteren Schritt bedacht und beide Papiere in Kongruenz gebracht werden. Dem wird entgegengehalten, dass eine konsequente Trennung von Strategie und Umsetzung in der Praxis unrealistisch ist. Die Vorteile eines stärker organisatorisch strukturierten Vorsitzes und einer veränderten Organisationsstruktur im Landeskirchenamt lägen dahingehend auf der Hand.
- Aus Perspektive der ostdeutschen Kirchenkreise wird die Idee eines Dreiermodells begrüßt, auch wenn dieses in einem weiteren Reformschritt durch ein landesbischöfliches Modell abgelöst werden könnte.
- Die Begleitung der bischöflichen Dienste durch ein Gremium wird als kritischer Punkt identifiziert. Die Verlagerung der Aufgabe an einen Ausschuss könnte zu Verantwortungsdiffusion führen. Die Funktion des Begleitgremiums müsste sehr gut beschrieben und das Gremium selbst mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet werden.

- Es wäre gut, wenn es gelänge, das Leiten im Team – das auf der pröpstlichen Ebene bereits gelebte und funktionierende Praxis ist – auch für die bischöflichen Dienste als Leitmotiv zu etablieren. Dies braucht eine gute Begleitung.
- Das Papier sieht gute Instrumente vor, die aus dem Kollegialmodell erwachsende Risiken rahmen.
- Transformation braucht Führung. In diesem Sinne braucht die Nordkirche mehr als eine bischöfliche Person.
- Positiv gewertet wird, dass der Vorschlag Klarheit im Hinblick auf das Gegenüber zu den Bundesländern schafft.
- Es wird die Idee eingebracht, die Nomenklatur nochmals kritisch zu prüfen. Es gäbe auf dem Gebiet der Nordkirche historische Begriffe, die dem Kollegialmodell eher gerecht würden (z. B. Generalsuperintendent*in, Senior*in).

Fazit

Die Steuerungsgruppe hat keine grundsätzlichen Einwände gegen eine Weitergabe des Papiers an die Kirchenleitung. Gleichzeitig wird angeregt, die grundsätzliche Entscheidung zum Bischofsmodell von der Klärung angebundener Veränderungen zu trennen.

G05.2. Sitzung der Steuerungsgruppe Zukunftsprozess am 21.07.2026

Es wird darauf hingewiesen, dass der erste Beschlussvorschlag, obwohl er der konkretere ist, vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhält. Daraus entsteht ein Ungleichgewicht in der Diskussion. Zudem enthält das Eckpunktepapier zahlreiche Begriffe, die für Außenstehende schwer nachvollziehbar sein könnten. Darüber hinaus werden Vorschläge eingebracht, einzelne Tagesordnungspunkte gesondert zu behandeln. Die Projektgruppe hält trotz geäußerter Kritik am Grundvorschlag fest. Gleichzeitig sollen die vorgesehenen Funktionen und Ämter politisch gestärkt und näher ausgestaltet werden. Dabei bleibt zentral, die Arbeitsfähigkeit des Gremiums zu sichern und die Rolle des Vorsitzes der Kirchenleitung angemessen zu berücksichtigen.

Aus dem Gremium kommen Nachfragen zur Funktion und neuen Rolle der präsidialen Person. Diese soll eine leitende, nicht jedoch geschäftsführende Funktion übernehmen. Angeregt wird zudem, die eingerichteten Projektgruppen in den weiteren Prozess einzubeziehen.

Diskutiert wird auch das Verhältnis zwischen präsidialer und bischöflicher Person bzw. zwischen theologischer und administrativer Leitung. Insgesamt handelt es sich um ein komplexes Modell. Gleichzeitig wird die Vielfalt der Kirchenkreise als besondere Stärke der Landeskirche verstanden. Ziel bleibt eine handlungsfähige Landeskirche, die als Einheit funktioniert. Entsprechend wichtig ist es, die anstehenden Entscheidungen gemeinsam zu treffen Alle Beschlussvorlagen werden dem Landeskirchenamt vorgelegt; auch die Dezernate sind auf diese Weise beteiligt. Positiv hervorgehoben wird die vertrauensvolle und diskrete Zusammenarbeit während des bisherigen Prozesses. Zugleich wird empfohlen, den Ausschuss möglichst klein zu halten, um offene und direkte Diskussionen zu ermöglichen. Die Steuerungsgruppe beschließt einstimmig, das Eckpunktepapier in der vorliegenden Form (Version 3) an die Kirchenleitung zu übergeben.

Anlage Nr. 4.6

G06. Stellungnahme der Konvente der Pröpstinnen und Pröpste

Die Konvente der Pröpstinnen und Pröpste haben zu den nachfolgend genannten Zeiten getagt und über das Eckpunktepapier „Neukonzeption Bischöflicher Dienste in der Nordkirche“ beraten. Eine gesonderte, schriftliche Stellungnahme aus den Konventen liegt nicht vor. Die Rückmeldung ist der „Zusammenfassung der Resonanzen“ zu entnehmen.

Konvent der Pröpstinnen und Pröpste im Sprengel Hamburg und Lübeck:	05.06.2026
Konvent der Pröpstinnen und Pröpste im Sprengel Schleswig und Holstein:	18.06.2026
Konvent der Pröpstinnen und Pröpste im Sprengel Mecklenburg und Pommern:	14.05.2026
	24.08.2026

G07. Stellungnahme des Kollegiums des Landeskirchenamtes

Diese Stellungnahme umfasst einen einleitenden Text, die Resonanz aus dem Landeskirchenamt vom 09.06.2026, eine Anmerkung der Dezernatsleitungen (nach einem Austausch am 14.04.2026), eine Resonanz der Kollegiumsrunde (Große Runde am 26.05.2026) sowie das Votum des Kollegiums des Landeskirchenamts, welches auf der Sitzung in Großer Runde am 24.08.2026 formuliert wurde.

G07.1. Einleitender Text

An zwei Terminen hat sich das Landeskirchenamt mit dem Eckpunktepapier „Neukonzeption der Bischöflichen Dienste in der Nordkirche“ beschäftigt. Am 14.4. sammelte die Dezernatsleitungsrunde ihre Anmerkungen. Das ist in Anlage 1 zusammengefasst. Am 26.5. kam das Kollegium in Großer Runde zusammen und hat gemeinsam in einem strukturierten Austausch unter der Leitung von Dr. Ricarda Dethloff die Möglichkeit zur Resonanz gehabt. Das Ergebnis in Form zum Teil unterschiedlicher Einschätzungen, Fragen und Hinweise ist hier als Anlage 2 dokumentiert.
In einem dritten Schritt ist nun die Resonanz des Kollegiums entstanden, über die sich die Dezernatsleitungsrunde am 9.6.26 abschließend verständigt hat und die wir hiermit in den Zukunftsprozess eingeben und um deren Beachtung wir bitten.
Prof. Dr. Unruh hat sich an dieser Abstimmung nicht beteiligt, da seine Auffassung in das Eckpunktepapier maßgeblich eingeflossen ist.
Insgesamt ergibt sich ein differenziertes Bild. Es gibt klare Voten für das Modell eines Landesbischofs /-bischöfin. Etwas weniger ausgeprägt für das Modell mit drei Bischöf*innen. Den Vorsitz der KL an den Präsidenten*in des LKA abzugeben, wird aufgrund der damit völlig neu zugeschnittenen Rolle (einer*s Juristen*in) kritisch gesehen.

i.A. Dr. Uta Andrée

G07.2. Resonanz aus dem Landeskirchenamt vom 09.06.2026

1. <u>Beobachtungen zum Eckpunktepapier insgesamt:</u>
Das LKA begrüßt die Impulse hin zu einer Veränderung des bischöflichen Dienstes. Nur sehr wenige Stimmen können sich eine Fortsetzung des bisherigen Modells (Hybridmodell) vorstellen. Die Analyse wird als gut gelungen bezeichnet.
Es fällt auf, dass in dem Eckpunktepapier Option 2 und Option 3 ungleich ausgearbeitet sind, die Risiken von Option 2 werden stärker betont, Option 3 wird weniger kritisch beleuchtet.
Das Papier ist redundant. Eine komprimiertere Darstellung wäre hilfreich.
Die Vorgehensweise wird angefragt: Müsste nicht erst die Zusammenarbeit der Ebenen und Gremien sinnvoll beschrieben werden, um dann zu einem tragfähigen Modell zu kommen?
Unabhängig davon, für welches Modell sich die Nordkirche entscheiden wird, es ist unbedingt notwendig, Rollenklarheit herzustellen.

2. <u>Verzahnungen:</u>
Es wird hier noch einmal unterstrichen, dass bischöfliche Dienste und die Dezernate des LKA enger zusammenarbeiten sollten. Dies würde Ressourcen einsparen und inhaltliche Konsistenz stärken. Die bessere Verzahnung würde Strukturen und Prozesse effizienter an der Stelle ansiedeln, an der sie am besten aufgehoben sind bzw. professionell bearbeitet werden können.
Möglicherweise könnte *eine* Bischofskanzlei diese Verzahnung eher umsetzen als drei.
Auch LKA und KL müssen besser verzahnt werden. Angestrebt werden sollte durch die Strukturreform die Beschleunigung der Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse.

3. Anmerkungen zu Option 2 – eine bischöfliche Person:
Ein landesbischöfliches Modell kann (nur) funktionieren, wenn sich die landesbischöfliche Person auf geistliche, integrative und kritische Leitung (Repräsentanz und Moderation) fokussiert. Diese Funktion müsste noch detaillierter ausgearbeitet werden.
Option 2 ist das Naheliegendste: *eine* Kirche, *eine* bischöfliche Person. Das ist Strukturelement in allen anderen Landeskirchen – selbst bei vergleichbarer Größe.
Die Bedeutung der einen leitenden Figur für die Öffentlichkeit und Identität ist nicht zu unterschätzen. Die Erkennbarkeit der Nordkirche ist in diesem Modell höher.
Der pröpstliche Dienst müsste bei einem landesbischöflichen Modell besondere Beachtung finden und in Rolle, Struktur und innerer Differenzierung angepasst werden. Klärungsbedarf zum pröpstlichen Dienst besteht allerdings auch bei Option 3.
Eine umfängliche Aufgabenkritik des bischöflichen Dienstes ist notwendig.

4. Anmerkungen zu Option 3 – drei bischöfliche Personen:
Das „Kollegialsystem“ wird für konfliktträchtig gehalten. Strukturen allein schaffen keine Kollegialität.
Man rekurriert hier auf ein „protestantisches Leitungsprinzip“, dem dieses Modell angeblich folgen bzw. entsprechen würde. Das lässt sich theologisch nicht begründen. Möglicherweise meint man ein „kollegiales und demokratisches Leitungsprinzip“.
Ein Auseinanderfallen der drei Sprengel in alte „Landeskirchen“ wird befürchtet. Was hält die drei zusammen? Wer spricht für die Nordkirche? Landet man bei dem alten Nordelbischen Modell?
Wenn der bischöfliche Dienst keine Leitungsfunktion im Rahmen der KL hat, ergibt sich eine Depotenzierung von bischöflichen Personen. Regionalität und Kollegialität wären die Stärken des Dreiermodells, hinter dem aber andere Dinge zurücktreten würden, wie die gesamtkirchliche Verantwortung. Würde diese im Team der Drei eingelöst werden können?
In jedem Fall müsste gewährleistet sein, dass die Vielfalt der Nordkirche wesentlich zum Ausdruck kommt. Das einzulösen wäre mit einem Dreiermodell eher möglich.
Zuständigkeit für Themen und Arbeitsfelder kollidiert im Dreiermodell mit regionaler Zuständigkeit, Verbundenheit und Loyalität. Wie löst man die (potenziellen) Abstimmungs- und Kommunikationsschwierigkeiten zwischen drei bischöflichen Personen? Zur Lösung könnte möglicherweise eine Matrixstruktur von fachlicher und regionaler Zuständigkeit beitragen.
Die regionale Repräsentanz der Bischöf*innen im Sprengel wird überbewertet. Bischöf*innen im Sprengel haben nur einen eingeschränkten Blick auf Realitäten vor Ort; das leisten eher die Pröpst*innen, deren Rolle in einem landesbischöflichen Bischofsmodell gestärkt werden würde.
Bei einem Dreiermodell müsste der Sprengelzuschnitt noch einmal neu bedacht werden. Bundeslandgrenzen sind die einzige nachvollziehbare Begründung für ein Dreiermodell.
Die Rollenaufteilung zwischen LKBs und Bischöf*innen müsste klar definiert werden.
Wer übernimmt die Aufgaben aus Verf. Art. 97? Klärungen sind notwendig.

5. Rolle des Präsidenten / der Präsidentin des LKA:
Welche Rolle und Funktion hat ein Präsident des Landeskirchenamts, der*die den Vorsitz der Kirchenleitung innehat? Tritt an die Stelle einer leitenden geistlichen Person eine juristische Leitung der Nordkirche? (juristische*r Kirchenpräsident*in?) Wie werden Präsidialamt und Dienste der bischöflichen Personen verbunden?
Es gibt Implikationen für die gesamte Verwaltung der Nordkirche: Es könnte ein Sog hin zu einer Übertragung des Leitungsmodells auf landeskirchlicher Eben in die Ebene der Kirchenkreise entstehen (Verwaltungsleitende als Vorsitzende des Kirchenkreisrates, wo bleibt die pröpstliche Person?).
Die Implikationen für das Landeskirchenamt wären möglicherweise gravierend. Das Kollegialprinzip der Dezernatsleitungen würde aufgehoben und Dezernatsleitungen zu Abteilungsleitungen werden.
Klärungsbedürftig wäre das Verhältnis zwischen einem Geschäftsführenden Ausschuss und der Kirchenleitung.

Im Blick auf den bischöflichen Dienst wird eine Machtkonzentration abgelehnt, im Blick auf den Präsidenten/die Präsidentin werden solche Erwägungen nicht angestellt.

6. Finanzielle Auswirkungen:
Einsparungen werden im Dreiermodell nicht erkennbar erzielt. Andere Projekte des Zukunftsprozesses orientieren sich am Sparzwang. Müsste das nicht eine Stoßrichtung auch dieser Strukturveränderung sein?

G07.3. Anmerkung der Dezernatsleitungen vom 14.04.2026

Allgemeine Beobachtungen:

- Option 2 und Option 3 werden ungleich ausgearbeitet, die Risiken von Option 2 werden stärker betont, Option 3 wird weniger kritisch beleuchtet
- Die Vermutung wird geäußert, dass die Modelle unter dem Eindruck derzeitiger Besetzungen einzelner Positionen bewertet werden. Zum Beispiel bei der möglichen zukünftigen Rolle eines Präsidenten / einer Präsidentin des Landeskirchenamts als Vorsitzendem*der der KL.
- Das Papier ist redundant, warum so lang?
- Ob in dem einen oder dem anderen Modell: Es muss dahin kommen, dass Bischöfliche Dienste die Fachabteilungen des LKA zu inhaltlichen Themen in Anspruch nehmen und mit diesen enger zusammenarbeiten. Dies würde auch Ressourcen einsparen.

Anmerkungen zu Option 2:

- Ein Landesbischöfliches Modell würde (nur) funktionieren, wenn sich die landesbischöfliche Person auf geistliche Leitung (Hüter*in) fokussiert.

Anmerkungen zu Option 3:

- Man rekurriert hier auf ein „protestantischen Leitungsprinzips“, dem dieses Modell angeblich folgen bzw. entsprechen würde. Eher geht es aber wohl um ein kollegiales Leitung- und modernes Leitungsprinzip.
- Ein Auseinanderfallen der drei Sprengel in alte „Landeskirchen“ wird befürchtet. Was hält die drei zusammen? Wer spricht für die Nordkirche?
- Die Bedeutung der einen leitenden Figur für die Öffentlichkeit und Identität wird unterbewertet. Man sollte die Bedeutung einer geistlichen Leitung für die Einheit der Nordkirche ernst nehmen.
- Es ergibt sich eine Depotenzierung von bischöflichen Personen. Das Bischofsamt hat keine Leitungsfunktion im Rahmen der KL.
- Schwierigkeit von Ressorts der bischöflichen Personen, Zuständigkeit für Themen und Arbeitsfelder kollidiert mit regionaler Zuständigkeit/Verbundenheit/Loyalität.
- Die regionale Repräsentanz der Bischöf*innen im Sprengel wird überbewertet. Bischöf*innen im Sprengel haben nur eingeschränkten Blick auf Realitäten vor Ort; das leisten eher die Pröpst*innen, deren Amt in einem landesbischöflichen Bischofsmodell gestärkt werden würde.
- Welche Rolle und Funktion hat ein Präsident des Landeskirchenamts, der den Vorsitz der Kirchenleitung innehat? Tritt an die Stelle einer Leitenden Geistlichen Person / Funktion eine juristische Leitung der Nordkirche? (juristischer Kirchenpräsident?)
- Implikationen für die gesamte Verwaltung der Nordkirche: Es könnte ein Sog hin zu einer Übertragung des Leitungsmodells auf landeskirchlicher Eben in die Ebene der Kirchenkreis entstehen (Verwaltungsleitende als Vorsitzende des Kirchenkreisrates, wo bleibt die pröpstliche Person?)
- Implikationen für das Landeskirchenamt, Aufgabe des Kollegialprinzips, Dezernatsleitungen werden zu Abteilungsleitungen.
- Problematisch kann das Verhältnis eines Geschäftsführenden Ausschuss und Kirchenleitung werden.
- Einsparungen werden nicht erkennbar erzielt. Andere Projekte des Zukunftsprozesses orientieren sich am Sparzwang. Müsste das nicht wenigstens eine Stoßrichtung einer

Strukturveränderung sein?

G07.4. Resonanz des Kollegiums des Landeskirchenamtes vom 26.05.2026

Einzelresonanz

Bitte notieren Sie bezogen auf das Eckpunktepapier eine Zustimmung, einen kritischen Punkt sowie eine offene Frage.

1. Zustimmung

+ Vielen Dank an die Arbeitsgruppe. Sowohl die Analyse als auch die Schlussfolgerungen offerieren ein vielversprechendes Erlösungspotential für viele Beteiligte.
+ Das kollegiale Bischofsmodell bildet die Vielfalt der Nordkirche am besten ab.
+ Stärkung des präsidialen Amtes
+ Dreier-Modell sehr sinnvoll (Regionalität, Kollegialität)
+ Eine Reduktion bischöflicher Kanzleien und eine klare Aufgabenverteilung zwischen Bischofskanzlei(en) und LKA ist wünschenswert.
+ gut ist die offene Darstellung der Analyse
+ Eine engere Verknüpfung von LKA und Kirchenleitung ist wünschenswert
+ gesamtkirchliche Verantwortung im Team
+ Idee: Abkehr vom bisherigen Kollegialmodell hin zu einer klareren hierarchischen Struktur mit einer stärkeren Leitungsverantwortung der Präsidentin bzw. des Präsidenten gegenüber den Dezernatsleitungen
+ Dreier-Modell ist sinnvoll wegen der Scharnierfunktion: a) zu den Regionen b) zu den Kirchenkreisen
+ Dreiermodell wird den unterschiedlichen Regionen gerecht.
+ Rollenklarheit für alle „Beteiligten“
+ Darstellung aller Kompentenzen in der NK wird ermöglicht in Option 3
+ Demokratisierung der bischöflichen Leitung
+ Stärkung LKA durch Präsident*in als KL-Mitglied (Vorsitz)
+ Teamorientierte Leitung ist grundsätzlich positiv.
+ Dreiermodell spiegelt sich in einigen Kirchenkreisen
+ Präsident*in als Vorsitzende*r der KL und Mitglied der KL
+ Stärkung LKA
+ Stärkung des LKA und Mitgliedschaft in der KL
+ Das Modell kann Einheit der Kirche nicht in Uniformität, sondern in Vielfalt darstellen

2. Kritischer Punkt

- Drei bischöfliche Personen machen keinen Sinn in *einer* Kirche (zwei Bundeskanzer:innen?)
- worin liegt der Vorteil, dass die LaBi durch einen synodal gewählten Präsidenten des LKA ersetzt wird? Die Frage, wer für die Einheit der Kirche spricht, wird dadurch nicht gelöst.
- drei gleichberechtigte bischöfliche Personen
- Jetzt die Chance zu ergreifen, auf eine bischöfliche Person zugehen, würde die neue Kirche aus drei Kirchen stärken und nicht ein altes nordelbisches Modell reproduzieren.
- Eher eine Anregung als eine Kritik: Falls das kollegiale Modell müsste sehr wahrscheinlich mit einer Neukonzeption des pröpstlichen Dienstes verknüpft werden. vielleicht ließe sich der Aspekt der finanziellen Einsparung neu und konstruktiv abwägen.
- Andere Kirchen bewältigen ähnliche Herausforderungen mit einer bP sehr gut.
- Einsparungen werden sicherlich nicht im notwendigen Umfang möglich sein (30 %)
- Vorsitz der KL durch Präsidenten ist nicht sinnvoll: Rollenvermischung. Man ersetzt dann nur einen theologischen durch einen juristischen Landesbischof
- Vorsitz der KL durch Präsidenten ist nicht sinnvoll: Rollenvermischung. Man ersetzt dann nur einen theologischen durch einen juristischen Landesbischof
- Rolle des Begleitgremiums ist noch etwas unscharf
- Was ist wohl das protestantisch-(kollegiale) Leitungsverständnis?
- Ost-Bischof, West-Bischof und HH? Sprengelzuschnitt!

- Bei den bischöfl. Personen wird bezgl. des Models Landesbischof eine Machtkonzentration und Hierarchie abgelehnt. Diese wird dann jedoch in der Person des Präsidenten maßgeblich gefördert. Wie passt das zusammen?
- Auch das Kollegialmodell wird massive Abstimmungs- und Kommunikationsprobleme haben
- der finanzielle Aufwand scheint mit drei Personen nicht minimiert
- nahezu keine Einsparungen
- Es fehlt die einheitliche geistliche Leitung

3. Offene Frage
? Wie sollen Konflikte zwischen funktionalen und regionalen Aufgaben vermieden bzw. gelöst werden?
? Wie wird sichergestellt, dass die Landeskirche mit "einer Stimme" wahrgenommen wird?
? Wieso sollten drei Bischöf*innen mit Stab nicht? signifikant teurer sein als eine Person und ein Stab?
? Wie wird in einem Dreiermodell die Konkurrenzsituation zwischen den bischöflichen Personen bearbeitet? Was hält die Ebene "Bischöf*innen" zusammen?
? Das Ziel, die bischöflichen Ämter von Leitung zu entlasten gilt auch für Pröpst*innen und Gemeindepastor*innen in KKR bzw. KGR
? Wie wird eine rationale Aufgabenverteilung zwischen bischöflicher und pröpstlicher Ebene gefunden?
? Warum orientiert man sich nicht einfach an der KK-Struktur?
? Wie kann ein tragfähige Zuständigkeitsverabredung/-regelung gelingen?
? radikale Aufgabenkritik bischöflicher Aufgaben
? Wir erklären sich die Folgerungen für uns als LKA? Klingt nicht stringent.
? Wie genau ist die Aufgabenzuständigkeit zwischen LKBs und Bischofspersonen geplant?
? Wer übernimmt Artikel 97 Abs. 1 des landesbischöflichen Dienstes (gesamtkirchliche Integration)? M.E. sollte diese Aufgabe dem Landeskirchenamt übertragen werden.
? Warum nicht Landesbischof und Sprengelbischöfe?
? Wäre das Modell auch ausgewählt worden, wenn Bischöfin Fehrs Landesbischöfin wäre?
? Wie ist die Rechnung entstanden, ein Einer-Modell wäre ähnlich teuer wie ein Dreier-Modell?
? Gibt es unterstützende Mechanismen Kollegialität vor überbordenden Befindlichkeiten zu schützen?
? Wie gestaltet sich das Gegenüber von drei bischöflichen Personen zu einer juristischen Person?

Gruppenresonanz I

Bitte notieren Sie zu jeder Frage Ihre Diskussionsergebnisse:

1. Ist das Grundproblem, das im Eckpunktepapier beschrieben wird (strukturelle Spannungsfelder), aus Ihrer Sicht zutreffend beschrieben?

- Die Analyse ist in Ordnung
- Meine Einschätzung zu Frage 1: Die Analyse trifft in weiten Teilen zu.
- Im Prinzip JA, aber die schwierige Personalsituation ist nicht erfasst.

2. Inwieweit stärkt das Kollegialmodell aus Ihrer Sicht die Leitungsfähigkeit der Nordkirche insgesamt (strategisch, organisatorisch, kulturell/theologisch)?

- Kein Hybridmodell mehr - klarere Struktur, Kollegialmodell stärkt Strategie – mehrere Gesichtspunkte werden betrachtet, theologisch/kulturell wird die Vielfalt deutlich
- Die Frage ist suggestiv! Die genannten Stärken können auftreten, aber dafür gibt es keine Gewähr!
- Wir sehen Vor- und Nachteile (nach innen: Vertretung bei Interessen, nach außen: drei Gesichter)
- Matrixstruktur bezüglich Zuständigkeiten der bischöflichen Personen wäre hilfreich (fachlich / regional)
- Zunächst Klärung der Zusammenarbeit der Ebenen und der Gremien innerhalb der

Ebenen, daraus Modell entwickeln. (5 Punkte)

3. Welche der benannten Vorteile erscheinen Ihnen realistisch erreichbar – welche eher nicht?

- viele Vorteile halten wir für erreichbar
- Eine entscheidende Innovation könnte sein, den bischöflichen Dienst von der Kirchenleitung zu trennen. Diesen Vorschlag finde ich sinnvoll, weil bestimmte strukturellen Aufgaben m.E. beim Landeskirchenamt liegen sollten.
- erreichbar: territoriale Präsenz, Vielstimmigkeit wahrnehmen, Identifikation der
- Regionen (1 Punkt)

4. Welche Risiken sehen Sie im vorgeschlagenen Kollegialmodell, die Sie unterstreichen möchten oder die im Papier noch nicht benannt sind?

- Uneinigkeit und in der Folge kein einheitliches Bild nach Außen – destruktives Potenzial
- Zu Frage vier: Wahrscheinlich würde ein Problem in der Praxis bleiben, dass eine bischöfliche Person eine exponierte leitende Funktion als Sprecher:in hat, während eine andere die Ressortzuständigkeit für ein Thema besitzt. Wer sich dann zu einem bestimmten Thema äußern soll, wird problematisch bleiben.
- Das Kollegialsystem wird auch konfliktbeladen sein. Aufgabenzuweisungen schützen nicht vor Grenzfragen und Abschichtungen.
- Strukturen alleine schaffen keine Kollegialität (8 Punkte)
- Unklarheit, wer für die Kirche spricht
- Dauer-Diskussionen über Zuständigkeiten!
- gesamtnordkirchliche Farblosigkeit (1 Punkt)
- Risiko der stärkeren regionalen Fokussierung (1 Punkt)
- Gelingt es, klare Zuständigkeiten zu regeln?

5. Welche Bedingungen müssten zwingend erfüllt sein, damit das Modell funktionieren kann? (z. B. Rollenklärung, Kooperation, Aufsicht, Kommunikation, Ressourcen)

- Rollen- und Aufgabenklärung, koordinierte, gemeinsame Kommunikation nach Außen
- sehr klare und detaillierte Aufgabenbeschreibung
- keine Überforderung von Leitungspersonen
- charakterliche Eignung der Akteure
- Präsenz der bischöflichen Personen in allen Sprengeln
- stärkere Präsenz der bischöflichen Personen im LKA / den Dezernaten
- einheitliches Verständnis der Leitungsverantwortung für die gesamte (!) Nordkirche (1 Punkt)
- Stärkere Zusammenarbeit zwischen BK und LKA (Fachdezernate (8 Punkte)
- Rollenklarheit der bischöflichen Personen --< Verantwortung für gesamte Nordkirche

6. Welche Fragen müssten vor einer Beschlussfassung noch geklärt werden, damit Sie eine Entscheidung verantworten könnten?

- Wie erfolgt eine Klärung im Konfliktfall? Prozess? Zuschnitt der Sprengel - Angleichung an die Bundesländer?
- Ich vermute, dass es dem bischöflichen Dienst guttut, mehr Luft und Raum für
- theologische Fragen zu haben.
- Für Medien wird es im kollegialen System schwierig bleiben, die eine Stimme der Nordkirche zu ergattern. Das wird eine Herausforderung für das Kommunikationswerk bleiben, wäre aber machbar.
- ...mir hat unser Chat geholfen, die Nordkirche als "Unvollendete" zu sehen: Die Kirchenkreisebene wurde im Zuge der Gründung besonders bedacht, der bischöfliche Dienst auch, aber wie werden beide Ebenen zusammen gedacht?
- Kann es nicht auch einen kooperativen Leitungsstil mit einer Person an der Spitze geben? (2 Punkte)
- Welches Management zur Konfliktklärung ist bei den Bischofsmodellen angedacht?

- Ist eine Leitung der KL vorstellbar, die nicht geistliche Leitung ist? (5 Punkte)
- exakte und verbindliche Rollenklärung der Ämter (1 Punkt)
- Entscheidung für Matrixstruktur -> überregionales Denken (1 Punkt)
- Welche Auswirkung hätte eine Stärkung der mittleren Leitungsebene auf das Bischofsmodell?
- Rolle und Konstruktion des LKA
- Das Bischofsmodellsollte der erkennbaren Einheit der Nordkirche dienen und integrative Kraft entfalten
- Verzahnung zwischen Kirchenkreisen und Bischöflichen Diensten sowie KL und LKA

Gruppenresonanz II

Bitte notieren Sie zu jeder Frage Ihre Diskussionsergebnisse.

1. Wie plausibel ist aus Sicht der Dezernate und der weiteren Einrichtungen die Trennung bzw. Neuverknüpfung von Präsidialamt, Kirchenleitung und bischöflichen Diensten?

- strukturelle Verzahnung LKA-KL-bischöfliche Dienste notwendig (10 Punkte)
- Reibungsverluste zwischen den drei Einheiten reduzieren
- Bischöf*innen sollten auch in LKA hineinwirken
- Präsident*in mit KL und Bischöf*in mit LKA verzahnen (3 Punkte)
- Mehrwert eines weiteren Wahlamtes erschließt sich nicht
- strukturelle Überlastung der präsidialen Person
- Spannungsfeld LKA/KL in Präsidialperson zusammenlaufend
- Verknüpfung zwischen veränderter Präsidialrolle und neuer Struktur LKA nicht logisch

2. Wo sehen Sie Klärungsbedarf in der Grenzziehung zwischen strategischer Leitung und operativer Verantwortung?

- Repräsentanz und Verantwortung muss zusammengebracht werden
- Fokus auf strategische Leitung der KL
- Analogie Leitung der KKR in den KK → nicht bedacht (2 Punkte)
- Verbindung zum pröpstlichen Amt (einheitliches Leitungshandeln / -system) erzeugen (1 Punkt)
- Alternative: eine bischöfliche Person und je eine pröpstliche Person pro Sprengel mit Sonderaufgaben (7 Punkte)
- oder engere Verbindung bischöfliche Dienste und pröpstliche Dienste in der Realität (mehr Kontakt!)

3. Welche Auswirkungen hätte das Modell auf Arbeits-, Steuerungs-, Aufsichts- und Entscheidungsprozesse im LKA sowie auf den Anspruch, Denkfabrik zu sein?

N.N.

4. Welchen Vorteil sehen Sie für Effizienz, Verantwortungszuordnung und Steuerungsfähigkeit? Welche Risiken?

- reines Kollegialmodell reproduziert nordelbisches Modell (mit seinen Schwächen)
- Gefahr des Zerfalls der Nordkirche in Regionen (1 Punkt)
- Chance: bessere Verknüpfung von Entscheidung und Umsetzung
- Wird Präsident*in zu Gesicht der Nordkirche (und wollen wir das)?
- Risiko, dass Verantwortung regionalisiert wird
- Beschleunigung der Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse wichtig (Konsens!)

G07.5. Votum des Kollegiums des Landeskirchenamtes vom 24.08.2026

Im Rahmen der Resonanzeinholung befasste sich die Dezernatsleitungsrunde am 14.04.2026 mit einer ersten Fassung des Eckpunktepapieres, sowie das Kollegium im Großer Runde am 26.05.2026. Eine zusammenfassende Stellungnahme des Landeskirchenamtes lag zum 09.06.2026 vor.
Am 24.08.2026 befasste sich das Kollegium in Großer Runde mit der vorliegenden Beschlussvorlage. Folgendes Votum wurde formuliert:

1. Hinsichtlich der Neuausrichtung der Bischöflichen Dienste wird auf die zusammenfassende Stellungnahme des Landeskirchenamtes vom 9. Juni 2026 verwiesen. Das Landeskirchenamt nimmt zur Kenntnis, dass in dem überarbeiteten Eckpunktepapier weiterhin nur ein Modell zur Diskussion gestellt wird und regt an, der Landessynode beide von der Projektgruppe näher untersuchten Modelle zu präsentieren.
2. Das Landeskirchenamt begrüßt ausdrücklich die in Ziffer 4.4 skizzierte Weiterentwicklung der Gesamtleitungsstruktur. Insbesondere die vorgesehene engere Verzahnung von Kirchenleitung und Landeskirchenamt erscheint geeignet, die Zusammenarbeit der beiden Verfassungsorgane zu stärken und die gemeinsame Verantwortung für die Leitung der Landeskirche sichtbarer auszugestalten. Diese Veränderungen sollten jedoch mit einer grundlegenden und zugleich differenzierten Betrachtung von Aufgaben und Struktur der kirchlichen Leitungsorgane einhergehen.
3. Das Landeskirchenamt bekennt sich ausdrücklich zum Kollegialprinzip als Leitmotiv für die Organisation und Steuerung des Landeskirchenamtes. Durch seine Perspektivvielfalt, die damit verbundene Diskurskultur und gemeinschaftliche Verantwortung für Arbeitsergebnisse ist das Kollegialprinzip von besonderem Wert.

Anlage Nr. 4.8

G08. Stellungnahme der Öffentlichkeit/ Zukunftsprozess kompakt

Die im Rahmen des am 21.05.2026 durchgeführten Formats *Zukunftsprozess kompakt* zum Eckpunktepapier „Neukonzeption Bischöflicher Dienste in der Nordkirche“ erhaltenen Rückmeldungen wurden in der „Zusammenfassung der Resonanzen“ unter Punkt 3.3. berücksichtigt.