# Landeskirchen unterwegs

## Transformationsprozesse im Vergleich

Steffen Bauer, Ende August 2021
Steffen.Bauer@ekhn.de

**Vorbemerkung:**

Die Landeskirchen sind auf dem Weg. Ob gewollt oder nicht, eine Notwendigkeit zur Veränderung wird überall gesehen. Schaut man sich die Verlautbarungen zu schon laufenden oder gerade beginnenden bzw. in konkreter Planung stehenden Prozessen an, so entdeckt man (1) vielfältige Übereinstimmungen gerade bezüglich der auslösenden Momente dieser Prozesse. Es gibt aber auch (2) gewichtige Unterschiede zwischen den einzelnen Landeskirchen und zudem (3) Fragen, die letztlich wohl überall noch unbeantwortet sind. Alle drei Momente sollen im Folgenden sichtbar werden.

Ziel dieser kleinen Untersuchung ist, durch einen Vergleich von Prozessen in sieben Landeskirchen die Kenntnis voneinander zu mehren. Wie auf der Ebene der Kirchengemeinden und der Dekanate kann es hilfreich sein zu schauen, wie andere es eigentlich machen und wie sie dabei vorankommen. Die Übersicht umfasst dazu sechs wesentliche Fragestellungen, im siebten Punkt eine bzw. die für mich noch ungelöste Aufgabe schlechthin.

Die genaue Gliederung sieht so aus:


| | | Seite |
|---|---|---|
| 1.) | Wie man die Prozesse auf den Punkt bringt – die „Überschrift“ | 03 |
| 2.) | Wie man den Auftakt deutlich markiert | 04 |
| 3.) | Wie man Beteiligung ermöglicht und lebt | 05 |
| 4.) | Wie man mit der Frage umgeht „Wie wollen wir Kirche sein?“ | 07 |
| 5.) | Wie man mit dem „case for action“ umgeht | 11 |
| 6.) | Wie man mit „Ressourcensteuerung und Einsparungen“ umgeht | 18 |
| 7.) | Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung „machen“ – die noch ungelöste Aufgabe | 21 |


Mir geht es dabei immer darum, aus meiner Sicht gute Beispiele konkret, aber auch in einer gebotenen Knappheit zu benennen. Die Quellenangaben in den Anmerkungen mögen dann jeweils detailliertere Auskünfte liefern. Mir ist bewusst, dass ich dadurch Aufmerksamkeit sehr stark steuere, aber eine scheinbar „neutrale“ und angeblich rein vergleichende Darstellung würde für mich einen Anspruch formulieren, der nur scheinbar eine „Neutralität“ für sich beanspruchen würde.

Die sieben in Betracht gezogenen Landeskirchen sind:

- Evangelische Landeskirche in Baden,
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern,
- Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers,
- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau,
- Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck,
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (Nordkirche),
- Evangelische Kirche im Rheinland.

Diese Auswahl ist begründet in gut zugänglichen Quellen, eigenem Erleben an verschiedenen Orten oder Gesprächen mit Beteiligten. Sie sagt nichts über Prozesse anderer Landeskirchen aus. Eine Vollständigkeit wird überhaupt nicht versucht. Dennoch behaupte ich, dass in den aufgeführten Beispielen Fragestellungen sichtbar werden, die für alle Transformationsprozesse in allen Kirchen und letztlich auch auf allen Ebenen von Kirche wichtig sind.

## 1.) Wie man die Prozesse auf den Punkt bringt – die „Überschrift“

**„Horizonte hoch5 – Der Zukunftsprozess der Nordkirche“**, so lautet die Überschrift des Prozesses im hohen Norden.

HORIZONTE 5

Gepaart mit einem herrlichen Bild, natürlich mit einem einladenden Horizont, fällt sie einem sofort ins Auge, wenn man die zu dem Prozess gehörige Website aufschlägt[1]. Bild und Begriff zusammen wecken bei mir sofort positive Assoziationen. Da werde ich neugierig auf das, was kommt. Der Begriff „Horizonte“ weckt bei mir Assoziationen wie „da liegt etwas noch in der Ferne“, „es mag z.T. noch gar nicht klar erscheinen, was im Einzelnen zu sehen sein wird“, „der Horizont liegt in Blickrichtung vor uns“, „es geht um Zukunft“.

Diese Überschrift ist aus meiner subjektiven Sicht aber nicht nur wohlklingend, sie ist auch Programm. Sie steht für die verschiedenen Dimensionen, in denen der Prozess in der Nordkirche ablaufen soll.

Bei „Horizonte hoch5“ werden sogleich fünf Horizonte aufgetan.

- Grundlagenhorizont (theologische Leitsätze);
- Gestaltungshorizont (kirchliche Kernaufgaben);
- Ressourcenhorizont (die Rahmenbedingungen);
- Regulationshorizont (neue? Regelungen);
- Innovationshorizont (angestrebte Spielräume für Weiterentwicklungen).

Ich sehe in und mit dieser Überschrift also nicht nur eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit am Werk, sondern auch eine Übereinstimmung von Form und Inhalt. Es geht um die Gestaltung von (offener) Zukunft, die allerdings von veränderten Rahmenbedingungen geprägt sein wird. Und ein (neues) Ganzes wird es offenbar erst, wenn alle Horizonte für sich betrachtet und dann aber in einer Gesamtschau miteinander zusammengesehen werden können.

[1] Horizonte hoch5 - nordkirche.de

Ohne Frage wird hier für alle kirchlichen Transformationsprozesse die Komplexität der Veränderung schon sichtbar, die aus meiner Sicht allerdings auf zwei grundlegende Fragestellungen reduziert werden kann, die in allen landeskirchlichen Transformationsprozessen deutlich werden:

- **Wie wollen wir in Zukunft Kirche sein?**
- **Wie können wir mit den zurückgehenden Ressourcen umgehen? Sprich: Wie schaffen wir die notwendigen Einsparungen?**

Es geht also um **Kirchenentwicklung** und um **Einsparungen**, um **Innovationen** und um **Kürzungen**, um **Neues** und ums **Loslassen**. Ich erlebe bei vielen Ehren- und Hauptamtlichen, dass sie durch genau diese Paarbildungen Lust und Last empfinden, durchaus Freude auf Neues, aber auch große Sorge vor und Verunsicherung haben inmitten der Veränderung. Ich erlebe aber bei vielen Engagierten vor allem, dass sie ahnen, spüren, sehen, wissen, dass Kirchenentwicklung wichtig und gut ist und gerne mit- und vordenken wollen, wenn Prozesse Innovationsmöglichkeiten, ein Ausprobieren von Neuem in Aussicht stellen und keinesfalls nur ein Sparprogramm aufgelegt werden muss bzw. soll.

Es wird noch zu zeigen sein, wie alle landeskirchlichen Veränderungsüberlegungen beide Seiten, Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung, berücksichtigen und dabei doch sehr unterschiedliche Wege gehen, um zum Ziel, nämlich zu einer Beantwortung der beiden Fragestellungen zu kommen und schließlich zu einem Handeln, welches die Antworten auf diese Fragen Realität werden lässt.

„Horizonte hoch5“ jedenfalls lässt schon durch die Überschrift all dies so anklingen, so dass jedenfalls mein Blick nach vorne gerichtet wird, in die Zukunft, auf das, was deutlich werden soll, was werden soll, ohne etwas jetzt schon festzulegen oder vorzuschreiben.

## 2.) Wie man den Auftakt deutlich markiert

Wir schreiben den 22. April 2021 und ein sehr großer Adressatenkreis in der **Nordkirche** bekommt Post mit dem Absender „Organisationsteam Zukunftsprozess“, unterschrieben von Landesbischöfin Kristina Kühnbaum-Schmidt[2]. Der Brief soll „grundlegende Informationen“ vermitteln, „neugierig machen“ und „einladen und herzlich bitten, sich an ihm zu beteiligen“ und also „Vorschläge und Ideen einzubringen“. Alle Angeschriebenen sind wichtig. Der Tenor lautet: Ihr seid alle wichtig für das Gelingen des folgenden Prozesses. Macht mit, macht Euch hörbar und sichtbar! Ihr werdet gebraucht!
So ein Anfang ist wichtig. So eine allumfassende Einstimmung von Haupt- und Ehrenamtlichen bereitet den Weg, stimmt auf ihn ein, schafft auch Transparenz. Und so werden in dem Brief nicht nur die zentralen Inhalte benannt, sondern auch zeitliche Horizonte und Beteiligungsformate erläutert. „Wir machen uns gemeinsam auf den Weg“, das ist die Botschaft und mitgenommen werden soll man auch durch die Versicherung, dass man nicht bei null anfange, sondern berücksichtigt und eingebracht werden soll, was längst da sei.

[2] 202104Schreiben__Zukunftsprozess_END_ohne_Unterschrift.pdf (nordkirche.de)

Natürlich gibt es keinen Prozess, der im Verborgenen von statten geht. Immer sind die Kirchen- und Landessynoden die Auftraggeberinnen und Ort umfangreicher und durchaus auch kontroverser Diskussionen über diese Transformationsprozesse. Und natürlich wird man allein schon deswegen sagen können, dass alle Prozesse transparent sind.
Aber unabhängig davon wie Prozesse im Einzelnen geplant sind und welche Mitwirkungsmöglich-keiten wem eingeräumt werden, ist eine direkte Auftaktansprache an alle wichtig. Die Einstimmung auf bevorstehende Veränderungen und deren vorlaufende Prozesse kann nicht intensiv genug erfolgen. Und was für den Anfang gilt, das gilt auch fortlaufend. Auch wenn die für den Prozess Verantwortlichen es bald kaum mehr aushalten mögen, den Prozess immer wieder vielfältig in unterschiedlichen Formaten zu erläutern und zu erklären, genau das braucht es: Formate und Medien und Ereignisse, um immer wieder miteinander breit zu kommunizieren und zwar, wie es sich für Kirche gehört, mindestens mit Haupt- und Ehrenamtlichen gleichermaßen. Nimmt man den Gedanken des Priestertums aller Getauften ernst, dann kommt man aber schon bei diesem Punkt nicht darum herum, alle Kirchenmitglieder auch als Subjekte von Kirchenentwicklung zu betrachten und wahrzunehmen und zumindest auf digitalen Plattformen auch anzusprechen. Und nachher wird zu zeigen sein, dass die Landeskirche Hannovers noch weit darüber hinaus geht und einen Prozess anstrebt, der ein neues „Wir“ hervorbringen möchte.

## 3.) Wie man Beteiligung ermöglicht und lebt

Die **bayerische Landeskirche** hat vorgemacht, dass und wie es geht, wenn man von Anfang der Fragestellung an eine breite Beteiligung haben möchte. Von Herbst 2017 bis Frühjahr 2019 hat eine sogenannte „Begleitgruppe“ nicht nur selbst 21 Sitzungen durchgeführt; zum dortigen Prozess „Profil und Konzentration“, abgekürzt „PuK“, fanden im selben Zeitraum mindestens 178 erfasste Veranstaltungen mit einer Beteiligung von mindestens 7400 Haupt- und Ehrenamtlichen quer durch die gesamte Landeskirche statt[3]. Dieser Prozess hat dazu geführt, dass im März 2019 alle kirchenleitenden Organe der bayerischen Landeskirche einstimmig die grundsätzliche Ausrichtung und die 79 (!?!) strategischen Ziele beschlossen haben[4]. Dazu mehr unter Punkt 4. Die Frage, ob dieser Prozess ein sogenannter Top-Down Prozess sei, wurde jedenfalls zu Recht von Anfang an so beantwortet:
*„Der Prozess ist von allen kirchenleitenden Organen (Landessynode, Landessynodalausschuss, Landesbischof und Landeskirchenrat) gemeinsam gestartet worden. PuK wird unter breiter Beteiligung der kirchlichen Öffentlichkeit durchgeführt. Was immer als Ergebnis entsteht, muss wiederum durch Entscheidungen der kirchenleitenden Organe beschlossen und unter ihrer Leitungsverantwortung umgesetzt werden. So ist es in der Kirchenverfassung vorgesehen. Der Prozess kann aber nur gelingen, wenn die Ergebnisse mit einer breiten Beteiligung und Offenheit erarbeitet und von einer soliden Mehrheit in der Kirche getragen werden“.*[5]

[3] In meinem kleinen Buch „Ermöglichen. Kirche im Jahr 2030“ habe ich das näher ausgeführt. S. 121ff
[4] Hier wunderbar dokumentiert: 2019-05-28_puk-beschlussbericht.pdf (bayern-evangelisch.de)
[5] Antwort zu Frage 11: Fragen - PuK - Profil und Konzentration (bayern-evangelisch.de)

Damit hat diese Landeskirche für sich bedeutende Vorentscheidungen getroffen, die überall wohlbeachtet sein wollen: die Umsetzung von das Transformationsprozessen kann nur gelingen, so wird es dort formuliert, wenn die Ergebnisse mit einer breiten Beteiligung erarbeitet werden. Man muss hier also deutlich zwischen den organisatorisch vorgeschriebenen Entscheidungsorganen der Kirche und für solche Prozesse zusätzlich (!) notwendigen bzw. möglichen Beteiligungsformaten unterscheiden. Natürlich können dann auch für letztere schon vorhandene Organe wie Dekanatssynoden oder Konferenzen genutzt werden. Und natürlich können andere, auch gänzlich neue Formate aufgelegt werden. Besonders betonen möchte ich aber, dass es in Bayern bereits um eine breite Mitwirkung bei der Erarbeitung (!) gegangen ist und geht und das setzt eine Projektstruktur und einen Prozessablauf voraus, der Informationen und Diskussionsstände wechselseitig beständig einspielt und somit verbreitert.

Konkret hat das so ausgesehen, dass eine siebenköpfige Begleitgruppe die einzelnen Schritte im Prozess geplant und koordiniert hat. In sechs PuK-Arbeitsgruppen wurden zentrale strategische Zukunftsthemen erörtert und Handlungsempfehlungen erarbeitet, Konsultationen und Studientage zu besonderen Schwerpunkten abgehalten und eben alle Ebenen der Kirche zum Mitreden und Mitdiskutieren gebeten und eingeladen.[6]

Ganz wichtig für den gesamten Beteiligungsprozess war (und ist es noch), dass eine sehr gute Homepage nicht nur umfassend über alle Teilschritte informiert, sondern vor allem auch Material zur Verfügung stellt, damit Kirchengemeinden, Dekanate und alle weiteren Organisationseinheiten selber und selbständig in den Prozess einsteigen können. So werden für die Ebene der Kirchenvorstände per Film (13 min) die grundlegenden Gedanken des Prozesses vorgestellt und dann Materialien angeboten, um entweder in sehr begrenzter oder doch intensiverer Weise selbst in den Prozess hineinzufinden, um dann wiederum von Materialvorschlägen unterstützt zu ersten Entscheidungsfindungen für den Bereich zu kommen, für den man zuständig ist. Hier geht es also darum, Gremien und Organe der Kirche breit selbstwirksam werden zu lassen.
Ein Blick in die Materialien lohnt sich für die Prozesse in den anderen Landeskirchen ganz bestimmt[7].
Und sicher wird man in Zukunft noch viel stärker auch auf digitale Formate wie Portale und Kommunikationsplattformen setzen, in denen sich Interessierte untereinander austauschen können.

Ebenfalls wichtig war und ist, dass der PuK-Prozess über ein eigenständiges Büro mit Geschäftsführung verfügt[8]. Es wurden dazu auch Stellen geschaffen, die „nur“ diese Aufgabe, die Steuerung des PuK-Prozesses, innehaben. Nur nebenbei und damit in der Regel zusätzlich zu schon bestehenden Aufgaben lässt sich diese Aufgabe nicht bewältigen. Damit hat diese Landeskirche entschieden, dass solch ein Prozess nur gelingen kann, wenn er auch eine gute Personalausstattung bekommt.

---

[6] Projektinformationen - PuK - Profil und Konzentration (bayern-evangelisch.de) – die Themen der Arbeitsgruppen nenne ich unter Punkt 4.
[7] Material für Kirchenvorstände - PuK - Profil und Konzentration (bayern-evangelisch.de)
[8] Kontakt - PuK - Profil und Konzentration (bayern-evangelisch.de)

## 4.) Wie man mit der Frage umgeht: „Wie wollen wir Kirche sein“

Gerade durch den PuK-Prozess kann die **bayerische Landeskirche** genau diese Frage durch die breite Diskussion und die einstimmige Beschlussfassung aller kirchenleitenden Gremien im Frühjahr 2019 schon beantworten.
Die Aufgabenbestimmung für PuK war klar:
*„Worum geht es bei Profil und Konzentration?*
*Die Lebenswelten der Menschen unterliegen einem rasanten Wandel. Unsere Gesellschaft ist heute älter, mobiler und bunter als sie es noch vor Jahrzehnten war. In einem breiten Dialog wollen wir mit Ihnen die Fragen klären: Was sind die Aufgaben von Kirche angesichts der spürbaren Veränderungen von Lebenswelten heute? Worauf sollte die Kirche ihre Arbeit konzentrieren? Diese Klärungen können nach Überzeugung der kirchenleitenden Organe weder zentral für alle erfolgen noch zu kleinteilig. Wir wollen dazu möglichst alle hören und vernetzt denken.“*[9]

Die im Text aufgeführten Fragestellungen fallen für mich in meiner Gliederung unter das Stichwort „Wie wollen wir Kirche sein?“.
Dabei, und das sei hier sofort angemerkt, hat der PuK-Prozess aufgrund des frühen Beginns eine Art Alleinstellungsmerkmal, denn 2017 hat sich die bayerische Landeskirche erlaubt, diese Frage zentral in die Mitte zu rücken und die Frage nach einer Ressourcensteuerung zwar nicht gänzlich, aber doch merklich erst einmal hintenanzustellen. 2017 war dies sicherlich auch noch möglich.
Jedenfalls wurde und wird die aufkommende Frage, ob denn Puk nicht eigentlich ein Sparprozess sei, von den Verantwortlichen auf deren Homepage selbst wie folgt beantwortet:
*„Im PuK-Prozess geht es darum, die inhaltliche Debatte über die Zukunft der Kirche zu führen. Der Auftrag der Kirche ergibt sich aus der Heiligen Schrift und der Lebenswelt der Menschen. Gleichzeitig sind Ressourcen begrenzt. Deswegen gibt es in der ELKB auch Prozesse zur Verteilung dieser Ressourcen. Wenn Profil und Konzentration tatsächlich die Gestalt von Kirche prägen will, wird es eine Verknüpfung inhaltlicher Ergebnisse mit der Finanz- und Personalplanung geben müssen. Durch PuK haben die Inhalte aber deutlich mehr Gewicht in all diesen Prozessen.“*[10]

In Folge dieses Ansatzes ist die Frage „Wie wollen wir Kirche sein?“ von der Vision über das Benennen von strategischen Zielen bis hin zu Maßnahmenkatalogen sehr detailliert erarbeitet worden. Das alles auch nur anzureißen, würde den Umfang hier sprengen, Informationsmaterial dazu steht bestens aufbereitet zur Verfügung[11].
Erwähnt sei aber wenigstens die Mitte, von der aus sich alles andere ableitet:
*„Christus. Miteinander. Leben“* – Und daraus entwickelt wurde als leitende Zielvision:
*„Im Jahr 2030 sind wir in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern als Teil der weltweiten Kirche Jesu Christi eine lebendige, hoffnungsvolle und einladende*

[9] Antwort zu Frage 1 hier: Fragen - PuK - Profil und Konzentration (bayern-evangelisch.de)
[10] Antwort zu Frage 12 hier: Fragen - PuK - Profil und Konzentration (bayern-evangelisch.de)
[11] 2019-05-28_puk-beschlussbericht.pdf (bayern-evangelisch.de)

*Glaubensgemeinschaft, die aus dem Vertrauen auf Gottes heilsame Gegenwart von einem klar profilierten Miteinander geprägt ist:*

- *Dem Miteinander von Menschen mit unterschiedlichen Glaubenswegen*
- *Dem Miteinander aller Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten und Begabungen*
- *Dem Miteinander von Kirche und Diakonie*
- *Dem Miteinander in verschiedenen Konfessionen*
- *Dem Miteinander mit Religionen und Kulturen*
- *Dem Miteinander von Kirche und Zivilgesellschaft."*[12]

Konkret ergeben sich daraus fünf konkretere Zielvorstellungen, die jeweils schon mit einer Fülle von Maßnahmen näher beschrieben werden:

- *„Christus verkündigen und geistliche Gemeinschaft leben*
- *Lebensfragen klären und Lebensphasen seelsorgerlich begleiten*
- *Menschen in Not wahrnehmen und Teilhabe ermöglichen*
- *Christliche und soziale Bildung ermöglichen*
- *Nachhaltig und gerecht wirtschaften."*[13]

Gleichzeitig ist aber ganz wesentlich ein zweifacher Perspektivwechsel, und damit ein einschneidender Kulturwandel, der diskutiert und in die Beschlüsse aufgenommen wurde. Dass diese gleich zu Beginn aufgeführt werden ist nur folgerichtig, denn genau auf dieser Kultur bauen die anderen Erkenntnisse auf bzw. anders ausgedrückt: Wo und wenn dieser Kulturwandel nicht erfolgt, wird es schwierig werden, Vision, strategische Ziele bis hin zu den Maßnahmen umzusetzen.
Bevor ich näher auf diese beiden Perspektivwechsel eingehe, möchte ich betonen, wie weitgreifend diese Beschlussfassung ist. Die Kultur einer Organisation zu verändern, lässt sich, so die Meinung vieler Organisationsberatungen, nicht gezielt steuern[14]. Wir befinden uns dann mitten in einem Wandel der zweiten Ordnung, einer radikalen Transformation. Es geht dann nicht mehr allein um die Fragestellung, ob wir unsere „Dinge" richtig tun, sondern

---

[12] Alles weitere hier ab Seite 14: 2019-05-28_puk-beschlussbericht.pdf (bayern-evangelisch.de)

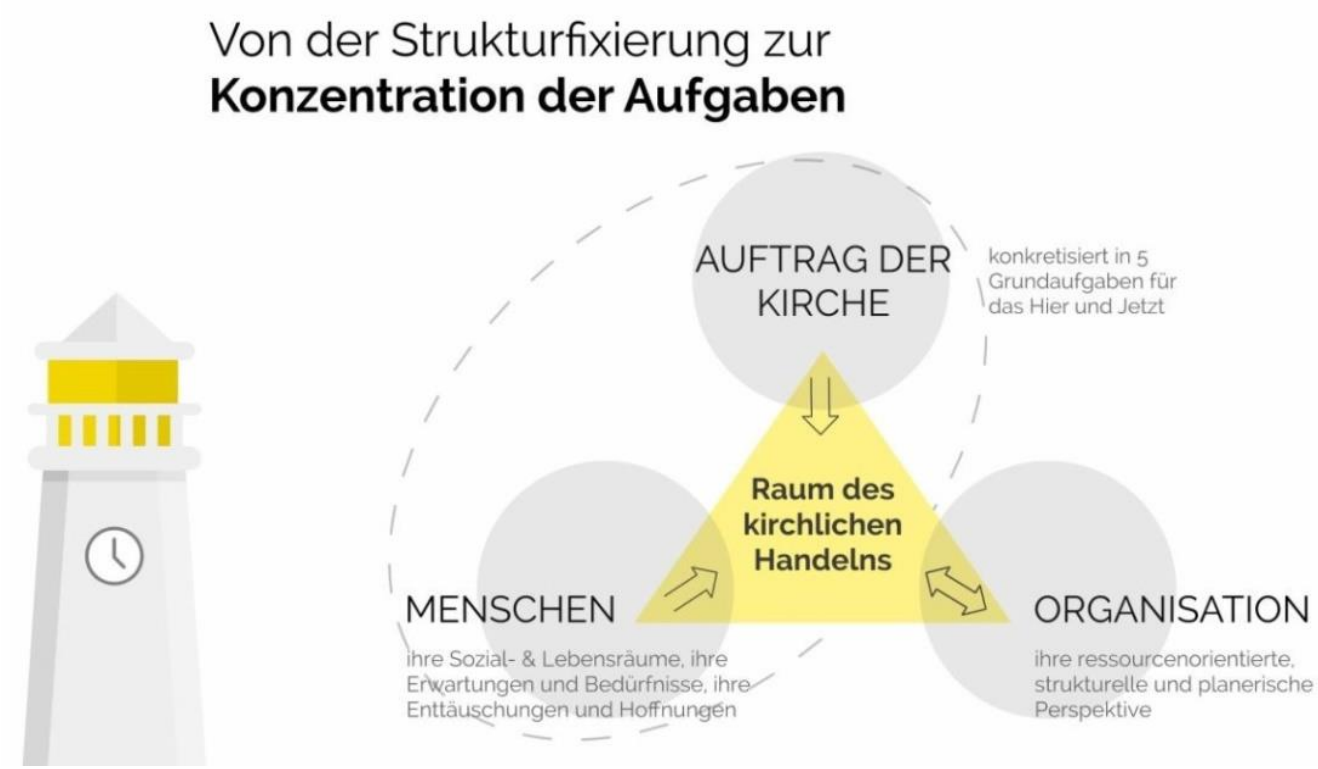
[13] Ganz wichtig waren bei der Erarbeitung dieser Punkte die sechs PuK-Arbeitsgruppen, deren Auftrag so beschrieben wird: *„Ein wichtiger Bestandteil des Prozesses sind die Beratungsergebnisse der sechs PuK-Arbeitsgruppen. Sie hatten die Funktion von „Denkfabriken", in denen ausgewählte strategische Themen kreativ und ohne Denkverbote durchdacht werden können. Die Arbeitsgruppen waren mit haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden sowie Menschen besetzt, die sich aus der Außenperspektive für kirchliche Fragestellungen interessieren. Dies hat es ermöglicht, die Diskussion aus verschiedenen Blickwinkeln zu bereichern. Eine Begrenzung auf maximal zehn bis zwölf Mitwirkende war erforderlich, um die regelmäßig tagenden Arbeitsgruppen arbeitsfähig zu halten. Es war jedoch ausdrücklich erwünscht, zu besonderen Fragestellungen weitere Fachleute und Impulsgeber zum gemeinsamen Austausch einzuladen, wovon die Arbeitsgruppen gerne Gebrauch gemacht haben. Für die vielen Rückmeldungen aus der Beteiligung der kirchlichen Öffentlichkeit nahmen die Arbeitsgruppen eine „Briefkastenfunktion" wahr. Sie waren damit auch Ansprechpartner für themenbezogene Anregungen. Für ihr jeweiliges Arbeitspaket haben die PuK-AGs bis im September 2018 Abschlussberichte und Handlungsempfehlungen vorgelegt. Diese sind Gegenstand für die weiteren Beratungen der kirchenleitenden Organe. Die Begleitgruppe hat zur Frühjahrssynode 2019 einen Gesamtbericht erstellt, in dem neben den Abschlussberichten der PuK-AGs auch die vielen Rückmeldungen aus den Beteiligungsformaten und die Ergebnisse der Konsultationen Berücksichtigung gefunden haben". Die sechs Gruppen waren: „Kirche im Raum"; Gemeinde im Raum"; „Geistliche Profilierung";" Kirche und Diakonie"; Vernetztes Arbeiten"; „Digitaler Raum",* siehe hier: https://puk.bayern-evangelisch.de/arbeitsgruppen.php

[14] Auch dies habe ich in „Ermöglichen" ausgeführt und belegt.

um die viel tiefer und grundsätzlicher anzusetzende Frage, ob wir überhaupt (noch) die richtigen „Dinge“ tun.
Die bayerische Landeskirche beschreibt mit ihrem doppelten Perspektivwechsel genau solch eine tiefgreifende Transformation und sagt damit aus: Ohne diesen (oder vergleichbare) Perspektivwechsel wird es nicht zu einer Transformation kommen bzw. die Transformation besteht schon zu einem wesentlichen Teil in diesem Perspektivwechsel.

Der erste Perspektivwechsel lautet:

1. *„Von der Strukturfixierung zur Konzentration der Aufgaben.*
   *Viele unserer bisherigen Diskussionen um Veränderung verharren bei Fragen der Struktur und öffnen damit keine Kreativität. Um hier in motivierende Debatten zu kommen, muss der Ansatzpunkt bei den Inhalten liegen. Bewährt hat sich zur Veranschaulichung das „PuK-Dreieck“*[15]*:*




Die bayerische Landeskirche will, dass die Menschen und der Auftrag der Kirche neu zusammengedacht werden und von dorther dann nach der Organisationsgestalt von Kirche gefragt und sie dementsprechend umgebaut wird und dabei auch noch den Horizont der Ressourcenorientierung mit bedenkt. Meiner Wahrnehmung nach wird genau dieser Perspektivwechsel im Moment auf allen Ebenen von Kirche überall angestrebt. Dabei tauchen dann nicht nur Begriffe wie „Sozial- und Lebensräume“ auf, sondern auch z.B. „Lebenswelt“ und Gemeinwesenorientierung“.
Gemeinsam ist das Denken vom Menschen her.
Gemeinsam ist, dass damit der Mensch sowohl als einzelnes (und sehr individuelles) Subjekt wie auch als soziales Wesen in einem Raum gedacht wird.

[15] Seite 11 in: 2019-05-28_puk-beschlussbericht.pdf (bayern-evangelisch.de). Die beiden folgenden Grafiken entnehme ich: PowerPoint-Präsentation (bayern-evangelisch.de)

Oftmals nehmen kirchliche Prozesse genau hier ihren Ausgang: mit Menschen innerhalb und außerhalb von Kirche ins Gespräch zu kommen und dabei nicht etwa nur zu fragen, was Menschen von Kirche erwarten könnten und würden, sondern viel grundsätzlicher eben mit diesen Menschen nach den Bedarfen in ihrer Lebenswelt zu fragen, um mit ihnen dann gemeinsam genau das zu tun: Lebenswelt zu gestalten.

Ob und wie dann diese Erhebungen mit wem und wie zur Klärung des Auftrags der Kirche führen, wird durch eine weitere, aus meiner Sicht ebenfalls weit verbreitete Übereinstimmung wesentlich bestimmt: Diese Klärung, diese Verschneidung, diese Auftragsbestimmung soll vor Ort, in der Region, in der Lebenswelt, im Sozialraum erfolgen und nicht etwa von einer Zentrale vorgegeben werden. Die Frage „Wie wollen wir Kirche sein?“ wird inhaltlich sehr stark vom Gedanken einer „Regionalisierung“ und „Dezentralisierung“ bestimmt und kann also zu unterschiedlichen Antworten in unterschiedlichen Regionen führen. Verbindend bzw. grundlegendend ist aber, wie man zu Ergebnissen kommen will und soll, nämlich indem man ganz neu mit Menschen vor Ort genau diese dort gefragten Inhalte und Bedarfe erarbeitet.

Den zweiten Perspektivwechsel drückt das dazugehörende Schaubild sehr gut aus:

Diese Perspektive lädt ein, mit viel Gottvertrauen auszuprobieren, zu erproben, vorhandenes los zu lassen, zu verabschieden, Neues zu beginnen, Bewährtes zu bewahren.

Gerade dieser zweite Perspektivwechsel markiert den gesamten Prozess in Bayern sehr schön. Die Frage nach der Zukunft der Kirche ist gerade durch diesen Prozess vor allem als Versuch zu verstehen, Antworten auf die Frage zu finden: Wie, mit welchen Haltungen wollen wir Kirche sein? Und zu diesem dort so genannten „Perspektivwechsel“ gehört unbedingt dazu, dass man breit beteiligt und diskutiert und die Frage nach den Lebenswelten, den Sozialräumen usw. der Menschen mit den Menschen gemeinsam neu in den Blick nimmt. Die wesentliche Transformation besteht genau in diesem Perspektivwechsel, in dieser Kultur. Erst dann und aus ihm heraus rücken Fragen wie: Was machen wir? Was lassen wir? usw. in den Mittelpunkt.

## 5.) Wie man mit dem „case for action“ umgeht

Jeder Veränderungsprozess lebt davon, dass seine Notwendigkeit breit eingesehen wird. Ob man will oder nicht, eine Frage taucht deshalb in allen Veränderungsprozessen immer wieder auf: Müssen bzw. wollen wir denn das wirklich machen?
Es ist eine bleibende Verantwortung der Leitung, diese Frage immer wieder zu beantworten. Man kann sie kaum wirklich hinter sich lassen.
Den gegenwärtigen Veränderungsprozessen in den Landeskirchen liegen durchgehend zwei unterschiedliche Begründungszusammenhänge zugrunde, die in allerdings sehr unterschiedlicher Gewichtung in allen Transformationsprozessen aufgeführt werden. Die **Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN)** fasst diese auf ihrer Homepage zu „ekhn2030“ knapp und präzise so zusammen:

*„Deutschland erlebt deutliche gesellschaftliche Veränderungen (Ausdifferenzierung, Individualisierung). Die Digitalisierung verursacht einen Kulturwandel in allen Lebensbereichen. Der Klimawandel rückt Fragen zur Generationengerechtigkeit und Nachhaltigkeit in den Vordergrund. Gleichzeitig verstärken sich gesellschaftliche Konflikte, das Thema Migration polarisiert, der Rechtspopulismus nimmt zu.*

*Die EKHN verliert Mitglieder und hat weniger Kirchensteuern für ihre Arbeit zur Verfügung.“*[16]

Über beide Begründungen ist nun immer wieder ein möglichst breiter Konsens nach dem Muster: „Ja, so ist das“ herzustellen.

- ✓ Ja, Gesellschaft verändert sich und deshalb müssen wir neu fragen, wie wir Kirche sein wollen bzw. welchen Auftrag Kirche in dieser, in unserer Gesellschaft hat.
- ✓ Ja, unsere Ressourcen und finanziellen und personellen Möglichkeiten gehen zurück und wir müssen uns fragen, wie wir welche Schwerpunktsetzungen treffen können und wollen.

Unumstritten ist in den Prozesspapieren, dass die sogenannte Freiburger Studie von 2019 mit ihren Szenarien zur Mitgliederentwicklung und damit verbunden zur Entwicklung des Steueraufkommens wesentliche Rahmenbedingungen für die zukünftigen Handlungsmöglichkeiten aufzeigt: Es muss gespart werden. Das ist unisono die Botschaft. Diese Botschaft aber ist nur schwer auszuhalten. Eine motivierende Strahlkraft kommt ihr nicht zu. Nimmt man sie ernst, muss man vieles, sehr vieles verändern. Würde man sie erfolgreich in Frage stellen oder wenigstens das Ausmaß des Einsparvolumens verringern, dann würde sich auch die Tiefe der Transformation abschwächen. Es ist auch von daher überhaupt nicht verwunderlich, dass sich alle Prognosen immer wieder kritischen Überprüfungen stellen müssen. Die Zukunft vorherzusagen ist schwierig und wenn Prognosen auch noch schwerwiegende Konsequenzen schon für die Gegenwart einläuten sollen, dann erst recht. Von daher gilt es, diese Daten und Prognosen regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Das sagen alle Prozesse aus.

[16] https://unsere.ekhn.de/themen/ekhn2030/querschnittsthema-1-ekklesiologie-stand-2020.html

Vor allem aber gilt: alle Zahlen und Annahmen müssen gut belegt sein.

Die **EKHN** hat dies getan.

Diese Kirche hat laut Prognose eine strukturelle Einsparnotwendigkeit in Höhe von 140 Millionen Euro in 2030 gegenüber dem Haushaltsentwurf von 2020 (also dem Planungsstand vor Corona) zu erbringen. In einer umfangreichen und allen zugänglichen Broschüre hat sie detailliert erläutert, von welchen Prämissen sie dabei ausgeht[17]. Dies dient einerseits und vor allem dem Zweck, die Plausibilität dieser Summe zu unterstreichen.

Besonders wichtig ist darin aber auch ein Werben um die Zustimmung für ein grundsätzliches Prinzip, das die Einsparüberlegungen an dieser Stelle wesentlich leitet: das „Prinzip der Generationengerechtigkeit". Es heißt dort:

*„Jede Generation darf nur so viel verbrauchen, wie sie selbst generiert. Und sie muss finanzielle Deckung für die Verpflichtungen aufbauen, die sie eingegangen ist. Dieser Gedanke liegt sowohl der doppischen Buchführung als auch dem Prinzip der Generationengerechtigkeit zugrunde. Es wäre gegenüber künftigen Generationen nicht gerecht, wenn sie für die Verpflichtungen gerade stehen müssten, die die heutige Generation eingegangen ist. Nach sorgfältiger Kalkulation muss die EKHN deshalb ihre Ausgaben bis 2030 um 140 Millionen Euro reduzieren. Der Prozess ekhn2030 nötigt nicht nur zur Reduktion der Kosten, er bietet auch die Chance die kirchliche Arbeit weiterzuentwickeln. Deshalb versteht die Kirchenleitung diesen Prozess als einen umfassenden Zukunftsprozess."*[18]

Insbesondere die letzten beiden Sätze zeigen aber auch auf, was hier an Erkenntnis wesentlich ist: Der „case for action" besteht aus zwei Teilen: Sparen und Entwickeln, Entwickeln und Sparen.

Schaut man mit dieser Einsicht auf die **Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW)**, so sieht man, dass diese Landeskirche sich schon 2015 mit über 180 Beschlüssen Veränderungen und Einsparungen vorgegeben hat, die über 10 Jahre einen verbindlichen Korridor beschreiben. Damit aber ist dieser case for action, wir müssen sparen, keineswegs erledigt. Die EKKW weiß das. Schon 2020 hat sie eine Steuerungsgruppe für den weiteren Reformprozess eingesetzt bzw. damit auch schon verankert, dass „Weichenstellungen für die Entwicklung der EKKW über 2026 hinaus" vorbereitet werden sollen[19]. Diese Steuerungsgruppe hat nun zu Beginn des Jahre 2021 einen Reformprozess in die Synode eingebracht, der den case for action einerseits klar auf den Punkt bringt, andererseits eine klare zeitliche Abfolge in der Behandlung der beiden zentralen Fragestellungen beschreibt. Landesbischöfin Beate Hofmann führte das so aus:
*„Wie wollen wir in der Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck in Zukunft mit unseren absehbar geringer werdenden Ressourcen umgehen? Wie werden in Zukunft Kirchensteuermittel verteilt? Welche Handlungsfelder haben Priorität? Von welchen müssen*

[17] https://unsere.ekhn.de/fileadmin/content/ekhn.de/download/intern/ekhn2030/EKHN_2030.pdf
[18] Seite 3 hier: EKHN_2030.pdf
[19] Hier Seite 1: Microsoft Word - Bericht der BischÃ¶fin schriftliche Fassung stand 31-12-20-formatiert_25S .docx (ekkw.de)

*wir uns verabschieden? Um über Prioritäten und Posterioritäten auf allen Ebenen unserer Landeskirche sachgerecht zu entscheiden, brauchen wir ein gemeinsames Verständnis vom Auftrag, den wir als Kirche haben: Nur wenn wir beschreiben können, wozu wir als Kirche da sind, warum es uns heute gibt und morgen auch noch geben soll, können wir eine Vision entwickeln, wie wir in Zukunft Kirche sein wollen. Nur auf dieser Basis können wir gemeinsam Finanzentscheidungen treffen, die einerseits dazu beitragen, dass wir uns in diese Zukunft hinein entwickeln und die andererseits möglichst gut nachvollziehbar sind und damit Akzeptanz in den Kirchengemeinden und in der Gesellschaft finden.“*[20]

Oder kürzer formuliert:
*„Die Steuerungsgruppe hält die Verständigung darüber, was unser Auftrag ist und was uns als Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck ausmacht, für eine notwendige Voraussetzung, um sachgerechte und nachvollziehbare Entscheidungen über Prioritäten und über Posterioritäten treffen zu können.“*[21]

Auch hier wird klar benannt, dass es um eine Ressourcensteuerung gehen müsse. Wie überall betont aber auch die EKKW, dass der erwartete Rückgang nicht zu einem gleichmäßigen Abbau, einer Kürzung verteilt über alle Arbeitsfelder führe solle. Vielmehr müsse es zu Entscheidungen über Prioritäten und Posterioritäten kommen, die aber erst nach einer neuerlichen Vergewisserung über Auftrag, Ziel bzw. Zukunftsgestalt von Kirche getroffen werden könnten. Nochmals sei betont, dass die EKKW sich bereits mitten in einem beschlossenen Einsparkorridor bewegt, der noch bis 2025 andauert. Und dazu legt diese Kirche sich nun fest: Erst müssen wir uns über den Auftrag der Kirche verständigen, um daraus dann in einem zweiten Schritt Prioritäten und Posterioritäten abzuleiten.

Bevor ich zur Landeskirche Hannovers komme, sei noch ein kurzer Blick auf den weiteren Prozess in der EKKW geworfen. Deren Steuerungsgruppe hat sich inhaltlich stark von der Kirchentheorie von Uta Pohl-Patalong und Eberhard Hauschildt und deren Buch „Kirche verstehen“ leiten lassen und den Ansatz weitergedacht. Diesen bringt sie nun als „Denkmodell“, ausdrücklich nicht als „fertiges System“, in eine breit angelegte Diskussion ein, denn die Steuerungsgruppe hält *„eine breite Verständigung über diese Grundfragen für dringend erforderlich, wenn wir gemeinsam zu Entscheidungen kommen wollen, die Zukunft eröffnen und Kirche weiterentwickeln.“*[22]
Der Titel dieses Prozesses lautet:

Kirche bewegt REFORM PROZESS

[20] Hier Seite 3: Microsoft Word - Bericht der BischÃ¶fin schriftliche Fassung stand 31-12-20-formatiert_25S .docx (ekkw.de)
[21] Hier Seite 3: Microsoft Word - Bericht der BischÃ¶fin schriftliche Fassung stand 31-12-20-formatiert_25S .docx (ekkw.de)
[22] Hier Seite 5: Microsoft Word - Bericht der BischÃ¶fin schriftliche Fassung stand 31-12-20-formatiert_25S .docx (ekkw.de)

Auf der Homepage wird der Prozess u.a. in „Frage und Antwort“ begründet und kurz umrissen:

***Worum geht es eigentlich?***

*Die EKKW macht sich Gedanken darüber, was ihr Auftrag ist und wie sie ihn umsetzen kann.*

***Ist der Auftrag denn unklar?***

*Jein. Die Aufgabe an sich ist definiert: „Der Auftrag der Kirche ist die Kommunikation des Evangeliums als christliche Botschaft mit den Menschen in der Welt.“ Schwieriger wird es, wenn geklärt werden muss, was daraus folgt – welche Aufgaben und Arbeitsfelder dazugehören und welche nicht.*

***Wieso wird jetzt darüber nachgedacht?***

*Die Kirche ist im Umbruch: Mitgliederzahlen sinken, was sich auch auf die Kirchensteuern auswirken wird. Die Corona-Pandemie sorgt zusätzlich für Veränderungen. Dieser Einschnitt sei aber auch eine Gelegenheit, Veränderungen anzugehen, die ohnehin anstehen, sagt Bischöfin Dr. Beate Hofmann.*

***Läuft dieser Reformprozess nicht schon?***

*Doch natürlich. Bereits 2015 hat die Landessynode umfangreiche Veränderungen beschlossen, darunter auch Einsparungen in fast allen Bereichen.*

***Was ist dann jetzt das Neue?***

*Die Verständigung über den Auftrag der Kirche wird als Teil des Zukunftsprozesses verstanden, sie soll dem Ganzen eine inhaltliche Grundlage geben.*

***Dann sitzen da wieder die üblichen Gremien zusammen und beraten?***

*Natürlich sind Gremien wie die Landessynode, die Kreissynoden und der Rat der Landeskirche beteiligt. Das muss auch so sein, denn sie sind schon rein juristisch für Entscheidungen zuständig. Aber darüber hinaus werden viele andere Menschen an der Debatte beteiligt sein.*

***Und wie soll das gehen?***

*Indem auch Ehrenamtliche eingebunden werden, etwa die Prädikanten. Es sind regionale Gruppenkonferenzen geplant, die ein sehr breites Spektrum abdecken sollen. Und erste digitale Formate sind bereits gelaufen. In digitalen Treffen haben sich Menschen aus ganz unterschiedlichen Teilen der Landeskirche und verschiedenen Alters ausgetauscht. Ganz bewusst sollen auch Menschen zu Wort kommen, die kritische Anfragen an die Kirche haben.“*[23]

Die **Landeskirche Hannovers** hat die endgültige Beschlussfassung über ihren großangelegten Zukunftsprozess auf den Herbst 21 gelegt. In dem in der Landessynode schon diskutierten Aktenstück kann man sehen, dass diese Landeskirche nicht die Ressourcenfrage, sondern die

[23] Reformprozess | Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck (ekkw.de)

Veränderungen der Gesellschaft als case for action deutlich in den Mittelpunkt rückt. Dort heißt es:

*„In einer sich rasant verändernden Gesellschaft ist die Kirche als Institution stark angefragt. Gleichzeitig suchen Menschen nach Zusammenhängen, in denen ihre Lebensfragen und Hoffnungen Raum haben und in denen sie sich für andere engagieren können. Als Christinnen und Christen sehen wir unsere Aufgabe schon immer darin, solche Räume anzubieten und uns gemeinsam auf die Suche zu begeben. Wir möchten Vertrauen, Hoffnung und Liebe in unserer Gesellschaft stark machen und für Menschen in schweren Lebenssituationen tröstend und hilfreich da sein. Damit das auch künftig gelingen kann, wollen wir die Gestalt unserer Kirche sowie ihre Strukturen selbstkritisch überprüfen und zuversichtlich Neues erproben.“*[24]

*Leitgedanken dieses Prozesses sollen werden:*
*„Der Zukunftsprozess gründet sich in dem Glauben, dass Gott seine Kirche trägt, wie er es schon immer getan hat und weiterhin tun wird.*
*Der Zukunftsprozess ermöglicht auf transparente Weise, dass alle Menschen innerhalb und außerhalb der Kirche daran mitwirken können, die dies möchten. Diese sind das „Wir“ des Zukunftsprozesses.*
*Wir finden gemeinsam zukunftsfähige Wege, von der Liebe Gottes zu erzählen und zu erfahren, was uns unbedingt angeht.*
*Wir behalten die tiefgreifenden Veränderungen unserer Gesellschaft im Blick.*
*Wir üben uns in der Kultur des Lernens und vernetzen uns.*
*Unsere Erfahrungen und Erkenntnisse setzen wir nachhaltig auch in unseren Strukturen um.“*[25]

Ausdrücklich möchte ich darauf hinweisen, dass diese Landeskirche ein ganz besonderes „wir“ beschreibt. „Wir“ sind alle Kirchenmitglieder und Nicht-Mitglieder, die sich an diesem Prozess beteiligen. Damit wird der Unterschied zwischen drinnen und draußen einer Organisation zugunsten einer Beteiligungsform aufgelöst, die eben dieses neue „Wir“ ermöglicht. Wenn in Transformationsprozessen immer die Frage aufkommt: Wie kommt das Neue in die Welt? so hat diese Landeskirche möglicherweise gerade durch diese Anlage genau darauf eine Antwortmöglichkeit vorgezeichnet: Das Neue kommt in die Kirche, indem sie sich potentiell mit allen interessierten Menschen koppelt und diese Menschen als neues „Wir“ machen lässt. Man darf gespannt sein.

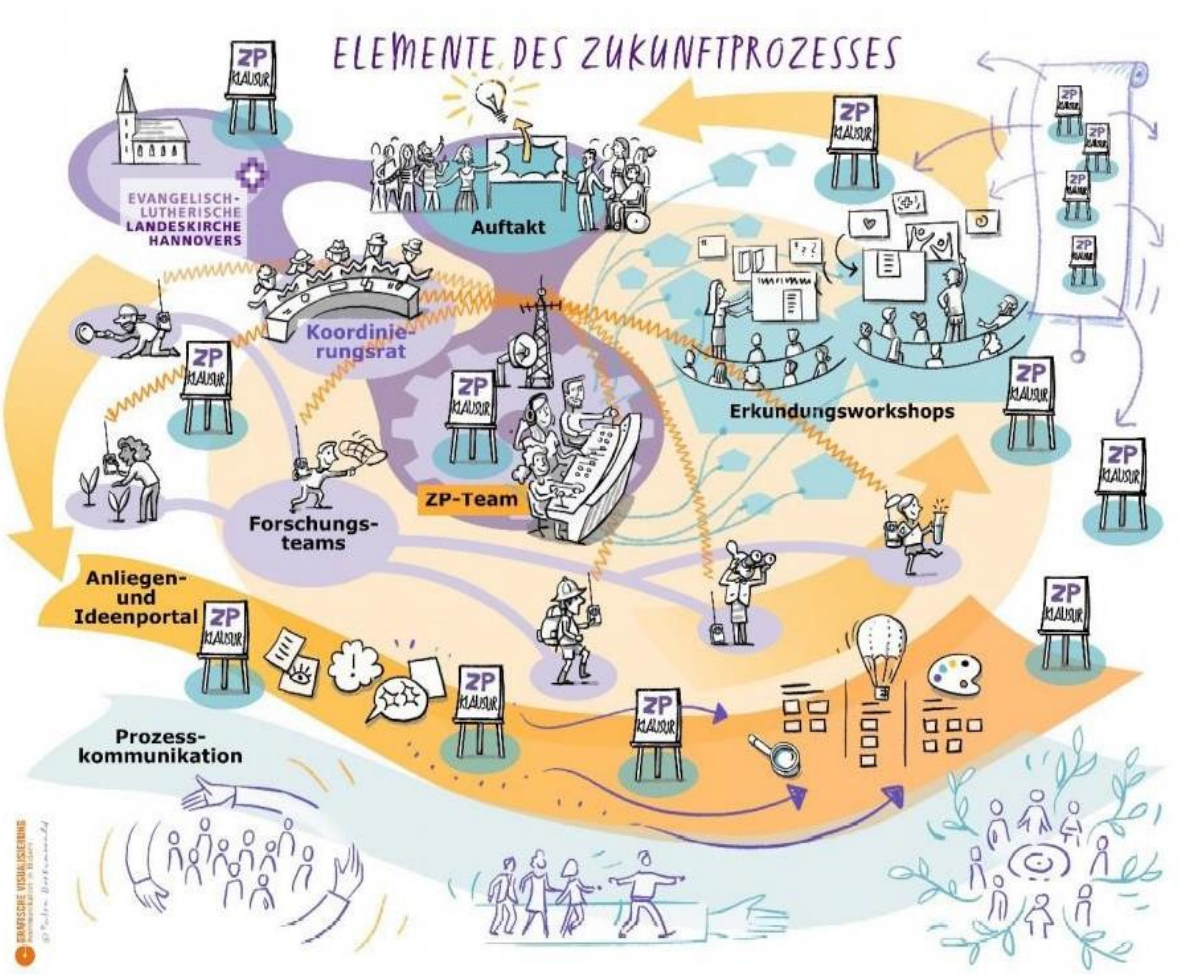
Nun gilt auch für die Landeskirche Hannovers, dass sie die Erkenntnisse der sogenannten Freiburger Studie intensiv zur Kenntnis genommen hat. Betont wird aber ausdrücklich:
*„Aber eine ängstliche Perspektive im Sinne eines „Immer weniger“ soll von diesem geistlichen Ansatz des Zukunftsprozesses her nicht unser Denken und Handeln bestimmen.“*[26]

---

[24] Seite 2 hier: Microsoft Word - Nr. 25 A korrigierte Fassung Text ab zweite Seite.docx (landeskirche-hannovers.de)
[25] Seite 5 hier: Microsoft Word - Nr. 25 A korrigierte Fassung Text Seiteab zweite Seite.docx (landeskirche-hannovers.de)
[26] Seite 6 hier: Microsoft Word - Nr. 25 A korrigierte Fassung Text ab zweite Seite.docx (landeskirche-hannovers.de)

Sehr treffend werden in dem Aktenstück „schrumpfende Ressourcen“ und „gleichzeitig erforderliche innovative Entwicklungen“ als Dilemma benannt:
*„Das Dilemma von schrumpfenden Ressourcen und den gleichzeitig erforderlichen innovativen Entwicklungen kann – darauf haben die Aktenstücke Nr. 4 und Nr. 25 ausdrücklich hingewiesen – nicht in einem zentral vorgegebenen Einspar- bzw. Strukturprozess gelöst werden. So ist unsere Kirche mit ihren geteilten Verantwortungen nicht strukturiert. Und so können wir auf die Vielfalt der örtlichen Verhältnisse sowie die Ungewissheiten der sich ändernden religiösen und gesellschaftlichen Bedingungen auch keine allgemein befriedigenden Antworten finden. Die Grundlage des Zukunftsprozesses ist eine geistliche Vergewisserung, bei der es darum geht, Gottes Gegenwart in allem zu erfahren, was uns in der Tiefe unseres Seins berührt.“*[27]

Weil ich diese Landeskirche auf dem Wege sehe, den offensten, mutigsten (und spannendsten) Prozess anzulegen, möchte ich gerne noch auf das zentrale Schaubild verweisen, in dem die Elemente dieses Prozesses angedeutet werden und verweise ausdrücklich nochmals auf das Aktenstück, in dem diese Elemente dann weiter erläutert werden[28].




[27] Seite 4 hier: Microsoft Word - Nr. 25 A korrigierte Fassung Text ab zweite Seite.docx (landeskirche-hannovers.de)
[28] Seite 4ff hier: Microsoft Word - Nr. 25 A korrigierte Fassung Text ab zweite Seite.docx (landeskirche-hannovers.de)

Das Bild entspricht treffend dem im Aktenstück beschriebenen Prozess:

- Es geht ums „Forschen“, ums „Erkunden“, um das Sammeln von „Ideen“.
- Es geht nicht von A nach B, sondern es gibt Verzweigungen, Abbiegungen, Kreuzungen.
- Es gibt völlig unterschiedliche Zusammenkünfte an verschiedenen Orten mit völlig unterschiedlichen Menschen.
- Es gibt eigentlich gar kein Ziel, aber doch oder gerade deswegen ist das Bild dynamisch, beweglich, voller Energie.
- Man spürt Agilität, Lust, Freude, Beteiligung.

Wenn man sich dieses Vorhaben, diesen Weg anschaut, dann kann man nur zu diesen weiteren Schlussfolgerungen kommen:
*„Ein Transformationsprozess dieser Art kann nicht in wenigen Jahren vollzogen sein. Tiefgreifende kulturelle und strukturelle Veränderungen brauchen Zeit. Letztlich sind die konstruktive Einbeziehung von Lernerfahrungen und die Einübung der Fähigkeit, sich auf die sich ändernde Welt fortlaufend neu einzustellen, eine nie endende Aufgabe. Der vorgeschlagene Zukunftsprozess will eine solche Entwicklung anstoßen und befördern.“*[29]

Ähnlich wie in der bayerischen Landeskirche werden hier nicht nur strukturelle Veränderungen in der Organisation anvisiert, sondern es wird auf tiefgreifende kulturelle Veränderungen angespielt. Gerade eine „konstruktive Einbeziehung von Lernerfahrungen und die Einübung der Fähigkeit“, sich auf Veränderungen fortlaufend einzustellen, markieren grundlegende Haltungsveränderungen.

- Ganz wichtig ist der Verweis auf die Zeit.
- Ganz wichtig ist der Verweis darauf, dass die Veränderungsdynamik und die Veränderungsnotwendigkeit gar kein Ende finden können und auch nicht dürfen, sondern andauernde Veränderungen der Normalfall sind.

Ich bin mir sicher, dass hier Menschen angesprochen werden, denen das Experimentelle liegt, die erkunden und ertasten wollen, bereit sind, Neues zu denken und zu tun. Solche Motivation tut gut und solche Eigenschaften werden gebraucht gerade für dieses eine und zentrale Thema: Kirchenentwicklung in sich rasant schnell verändernden Zeiten.
Die Landeskirche Hannovers macht dabei in diesem Aktenstück immer wieder und zentral auf einen wichtigen Grundsatz bei der Frage nach der Zukunft der Kirche aufmerksam:

Es handelt sich dabei immer um einen geistlichen Prozess, der dann sicher auch theologisch-geistlich begründete Ergebnisse für die Organisationsgestalt von Kirche hervorbringt. Aber gerade weil es sich bei den Fragen der Kirchenentwicklung im Kern um geistliche Fragen handelt, sollen Fragen der Beteiligung, der Mitbestimmung, der Kulturveränderung so sensibel behandelt werden.

[29] Hier Seite 5: Microsoft Word - Nr. 25 A korrigierte Fassung Text ab zweite Seite.docx (landeskirche-hannovers.de)

## 6.) Wie man mit „Ressourcensteuerung und Einsparungen“ umgeht

Wenn nun unter dieser Überschrift der Weg der **badischen Landeskirche** aufgezeigt wird, dann könnte man zunächst den Eindruck gewinnen, dass es sich hierbei um den Gegenentwurf zu Hannover handeln würde. Jetzt geht es um Klarheit, um auch zeitlich klare Wegstrecken mit klaren Zielmarken. In diesem Prozess werden ganz früh entscheidende Rahmenbedingungen vorgegeben und von der Synode in Kraft gesetzt. Alle wissen frühzeitig, woran sie sind, zumindest was die Ressourcenfrage angeht.
Inhaltlich aber birgt auch dieser Weg so manche Überraschung und wohin die badische Landeskirche sich letztlich entwickeln wird, wird dort ebenfalls noch intensiv diskutiert.

In jedem Fall kann man für den Abschnitt hier und die Frage „wie man mit Ressourcensteuerung und Einsparungen umgeht“ nur sagen: z.B. so wie die badische Landeskirche das macht.

Ihre Zielsetzung hat sie selbst so umschrieben[30]:

Genau solch eine gewünschte Festlegung hat die Landessynode der badischen Kirche im Oktober 2020 getroffen und folgenden Beschluss fast einstimmig verabschiedet:
*„Die Landessynode legt fest, dass für den Haushalt 2032 gegenüber dem ursprünglichen Haushaltsansatz 2020 auf Grund des zu erwartenden Rückgangs der Kirchensteuer eine Ausgabenreduktion von 20% einzuplanen ist (inflationsbereinigt). Darüber hinaus stehen wichtige Vorhaben an, zum Beispiel Digitalisierung, Bereitstellung von Mitteln für Innovationen, Sanierung der Gebäude inklusive Klimaschutzmaßnahmen und Entlastung der*

[30] Hier Seite 7: 2020-protokoll-herbsttagung.pdf (ekiba.de)

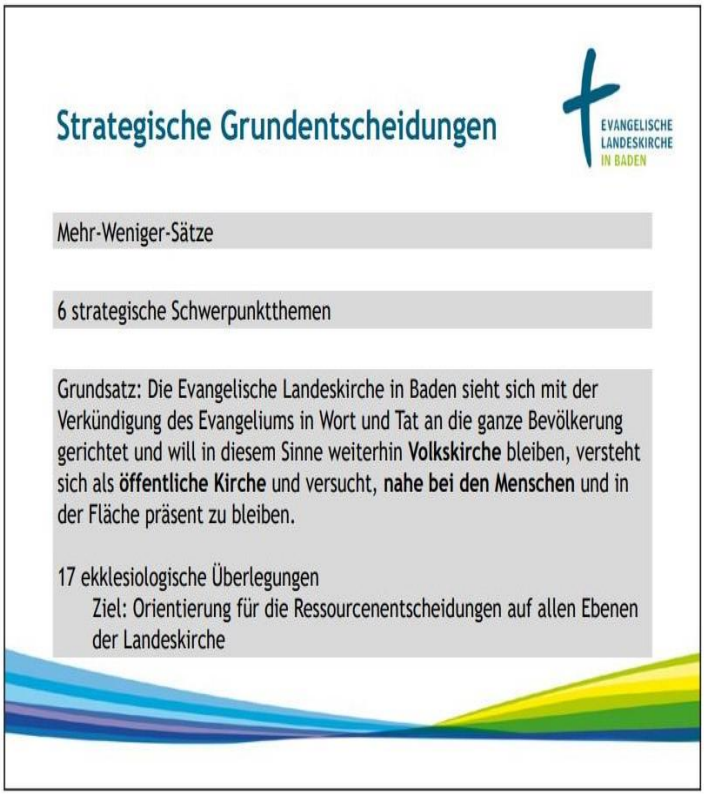
*Gemeinden von Verwaltungsaufgaben durch Umsetzung des VSA-Gesetzes. Zu deren vollständigen Finanzierung ist eine Umschichtung von weiteren 10% der Ausgaben einzuplanen. Die Ausgabenreduktion und Umschichtungen sind in jedem Doppelhaushalt anteilig zu realisieren.“*[31]

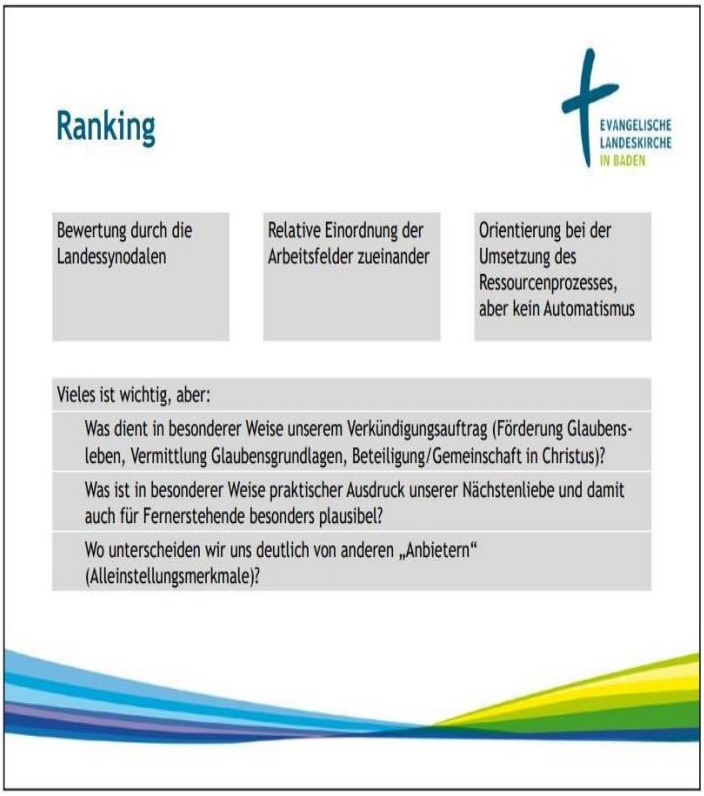
Wie andere Landeskirchen auch geht die badische Landeskirche von einer Einsparnotwendigkeit von ca. 20% in etwa 10-12 Jahren aus. Dazu aber hat sie beschlossen, bis 2032 weitere 10% gegenüber dem ursprünglichen Haushaltsansatz 2020 umzuschichten. Ausdrücklich nennt sie als möglichen neuen Verwendungszweck: Digitalisierung, Mittel für Innovationen, Sanierungs- und Klimaschutzmaßnahmen und die Entlastung von Gemeinden von Verwaltungsaufgaben.

Indem sie beschlossen hat, diese insgesamt 30% bis 2032 ab 2022 einzusparen,

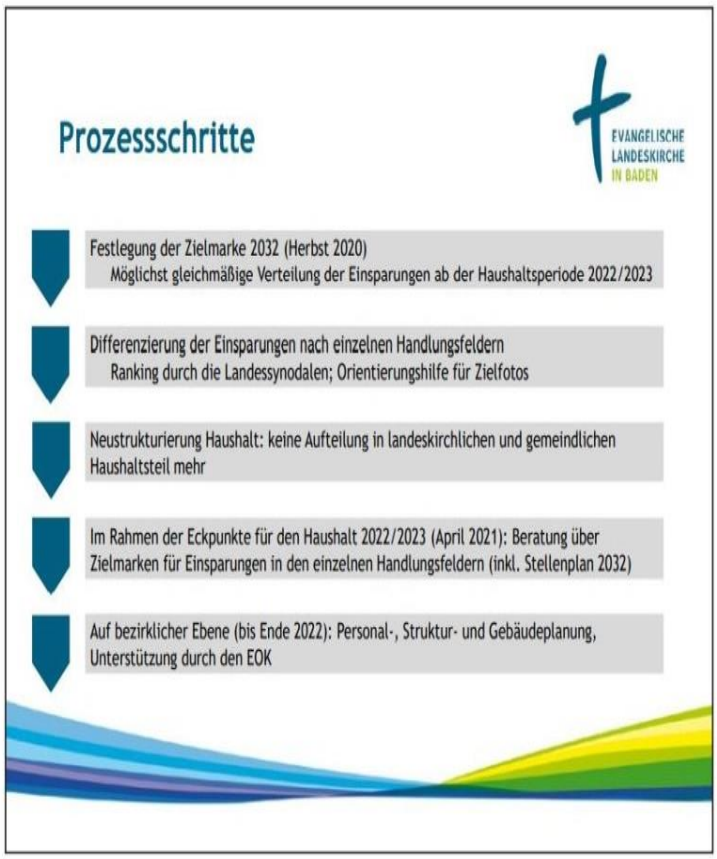
(1) schafft sie Klarheit für die möglichen Ausgabenvolumina des gesamtkirchlichen Haushalts,
(2) verteilt sie die Einsparauflagen gleichmäßig auf jeden Doppelhaushalt und
(3) schafft sie zugleich Anreize für Neuerungen bzw. Entlastungen in bestimmten, zum guten Teil noch zu bestimmenden Bereichen.

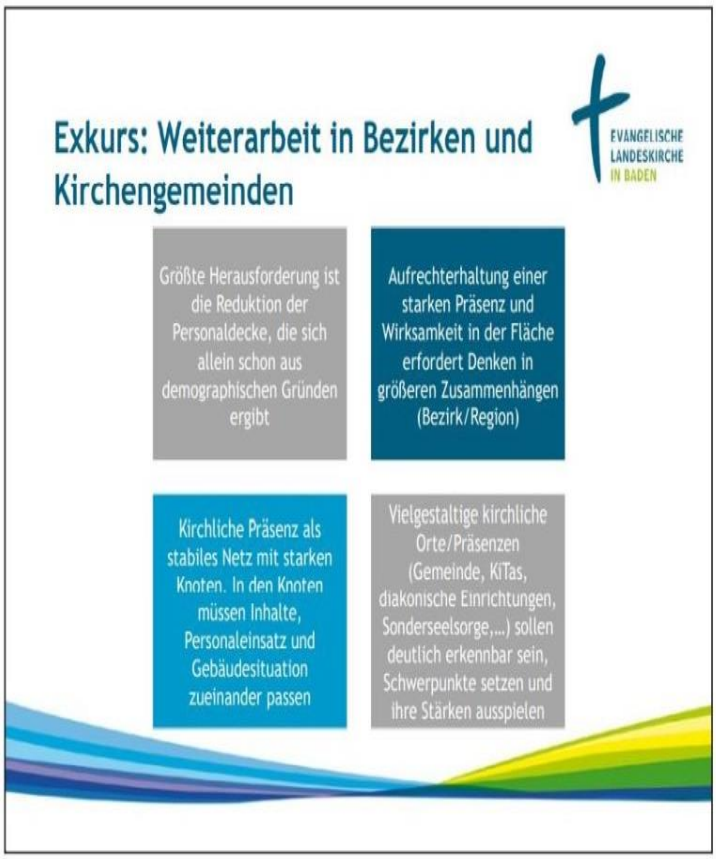
Und um kein Missverständnis aufkommen zu lassen: Die badische Landeskirche kommt auch von strategischen Grundentscheidungen bezüglich ihres Kirchenbildes her. Nachfolgend dokumentiere ich zunächst vier Schaubilder[32], die der Synode vorgelegt wurden. Sie fassen die strategischen Grundentscheidungen, das beabsichtigte Ranking der Arbeitsfelder, die weiteren Prozessschritte und schließlich die Weiterarbeit in den Bezirken und Kirchengemeinden zusammen,




[31] Hier Seite 43: https://www.ekiba.de/media/download/integration/356006/2020-protokoll-herbsttagung.pdf
[32] Hier Seite 8: https://www.ekiba.de/media/download/integration/356006/2020-protokoll-herbsttagung.pdf




Wenn man sich die Schaubilder und die Einbringung, Diskussion und Verabschiedung dieses Tagesordnungspunktes in der Synode vom Oktober 2020 anschaut, dann fallen folgende Markierungen besonders auf.

- Die strategischen Grundentscheidungen der Landeskirchen sollen Orientierung für die Ressourcensteuerung auf allen Ebenen der Landeskirche geben. Im Beschlussvorschlag steht dazu u.a.: *„Manche dieser ekklesiologischen Überlegungen führen zu klaren operativen Entscheidungen; andere haben mehr Kulturveränderungen im Blick.“*[33]
- Die Landessynode muss und will selbst über den Bereich, über den sie unmittelbare Zuständigkeit hat, den Evangelischen Oberkirchenrat mit allen Arbeits- bzw. Handlungsfeldern, per Ranking eine „relative Einordnung der Arbeitsfelder untereinander“ vornehmen[34]. Auch hier heißt es, „Orientierung bei der Umsetzung des Ressourcensteuerungsprozesses“ sei das Ziel des Rankings.

[33] Hier Seite 43: 2020-protokoll-herbsttagung.pdf (ekiba.de)

[34] Der Text der beschlossenen Vorlage lautet: *„5. Ranking - Wenn wir keine Rasenmäher-Methode wollen, dann braucht es bei den Veränderungen klare Priorisierungen. Diese fallen schwer, weil wir ja in unserer Landeskirche nichts tun, was so einfach und problemlos und in großem Konsens aufgegeben oder umgeschichtet werden könnte. Es gab deshalb weitgehend Einigkeit in den Ausschüssen, dass die Synodalen sich von Anfang an in den Prozess der Priorisierung einbringen. Beim Ranking geht es um eine relative Einordnung der Arbeitsfelder untereinander. Das heißt auch, es geht nicht um eine klare Festlegung in Euro und Cent, wie viel Geld für die einzelnen Handlungsfelder künftig zur Verfügung stehen wird. Kein Automatismus, aber Orientierung bei der Umsetzung des Ressourcensteuerungsprozesses ist das Ziel des Rankings. Damit das Ziel auch erreicht werden kann, besteht die dringende Bitte an uns Synodale, auch wirklich Priorisierungen vorzunehmen. Die Durchführung des Rankings sollen die Synodalen dieser Landessynode vornehmen. Dies wird online in den nächsten Wochen geschehen. Wir haben die Möglichkeit, die 26 Handlungsfelder nach sieben Kriterien zu*

- Die Prozessschritte sind klar gegliedert und auf eine Zeitschiene gesetzt, wobei jetzt, im August 2021, die „Erarbeitung“ der Zielfotos in den Bezirken bereits um ein Jahr auf 2023 verschoben wurde.
- Bei dem Schaubild bezüglich der Weiterarbeit in Bezirken und Kirchengemeinden fällt auf, dass der Begriff „Präsenz“ mehrfach genannt wird. Dies ist wohl als sehr interessanter Versuch zu verstehen, neben den Begriffen „Parochie“ und „kirchliche Orten“ nicht nur einen neuen Begriff, sondern einen erweiterten Verstehenshorizont in die Debatte einzuspielen: „kirchliche Präsenz“. Möglicherweise hat dieser Begriff das Potential über Orte als sogenannte „Leuchttürme“ und über das Beharren auf die gewohnten und eingespielten „Lebensweisen“ in einer Parochie hinauszuführen und eben kirchliche Präsenzen jenseits von bisherigen Modellen zu denken.
- Was diesen Ansatz zudem auszeichnet ist, dass der Evangelische Oberkirchenrat sozusagen mit gutem Beispiel vorangehen will. Deswegen hat er sich vorgenommen, die Ressourcenkürzung auch zeitlich vorlaufend hinzubekommen. Um dieses Ziel zu erreichen greift er auch auf externe Expertise, nämlich eine renommierte Beratungsfirma, zurück.

Ganz sicher fühlen sich mit solch einem Ansatz alle die wohl, die Sicherheit und Orientierung suchen und brauchen. „Dann wissen wir wenigstens, woran wir sind“ kann man von dort hören, oder „wir können uns dann gut darauf einstellen“. Diese Klarheit ist nicht zu unterschätzen. Gerade wenn bei den Prozessen überall viel stärker als je zuvor alle Menschen als Subjekte, als Handelnde, Mitdenkende und Mittuende angesprochen und eingeladen sind, dann ist es wichtig, diese so unterschiedlichen Menschen auch unterschiedlich anzusprechen und mitzunehmen.

Gespannt darf man sein, wie das Ranking der Arbeitsfelder durch die Mitglieder der Landessynode ausfallen wird. Eine Hypothese lautet, dass sich gerade dadurch ein strukturkonservatives Moment durchsetzt und bestehende Interessen und Sichtweisen besonders berücksichtigt werden. Kommt das Neue in die Kirche, indem man schon beim Aufstellen einer Orientierung vorwiegend die um Auskunft bittet, die über die bisherige Struktur entschieden haben?

Die letzte Frage weist nochmals auf die generelle Frage und wohl größte Herausforderung für Kirche hin: Wie geht Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung überhaupt zusammen?

## 7.) Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung „machen“ – die noch ungelöste Aufgabe

Wenn man nun die verschiedenen Landeskirchen mit ihren Prozessen abschließend miteinander vergleicht, dann merkt man schnell, dass es mit unterschiedlicher Gewichtung letztlich immer um zwei Pole geht:

Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung (Einsparungen)

Meine grundlegende Behauptung an dieser Stelle lautet: Beides zusammen in einer guten Balance haltend zu „machen“, d.h. vor allem zu „entscheiden“, ist eine noch völlig ungelöste Aufgabe. Und ob und wie die „Organisation“ Kirche in ihrer momentanen Verfasstheit dies überhaupt bewältigen kann, halte ich für die drängendste Frage.

---

*bepunkten. Das macht Arbeit. Ich darf Sie trotzdem bitten, dass Sie von dieser Möglichkeit, unsere Kirche mitzugestalten, Gebrauch machen“* – Hier Seite 43: 2020-protokoll-herbsttagung.pdf (ekiba.de)

So sehr die bayerische Landeskirche aufgrund ihres PuK Prozesses beantworten kann „wie sie Kirche sein will“, so sehr steht noch aus, wie sie mit den nun auch dort sehr sichtbar werdenden Sparnotwendigkeiten gerade in Anwendung dieses PuK Prozesses auf allen ihren Ebenen und Einrichtungen umgehen wird. Konkret hinterfragt: Ist die Organisation Kirche so vom doppelten Perspektivwechsel bestimmt, dass mit ihm als Grundlage nun an die Umsetzung der strategischen Ziele gegangen werden kann? Oder brechen unter dem zunehmenden Spardruck „alte Muster“ und Interessen wieder auf, die vor allem den Erhalt der bisherigen Struktur bewusst oder unbewusst in die Mitte rücken?

Und so deutlich die Landeskirche Hannovers für ihren breit und sehr offen angelegten Zukunftsprozess auch bekundet, dass eine *„ängstliche Perspektive im Sinne eines „Immer weniger“* ihr Denken und Handeln nicht bestimmen soll, so muss sich das erst erweisen[35].

Es ist bezeichnend, dass der am 25.8.21 verschickte erste Rundbrief von Horizonte hoch 5, dem Prozess der Nordkirche, ausdrücklich ausführt:

*„Ich verstehe gut, dass manche im Blick auf die unterschiedlichen Planungs-Prozesse, die in den Kirchengemeinden, Kirchenkreisen, Diensten und Werken und Hauptbereichen zum Teil gleichzeitig vollzogen werden, auch Anstrengung und eine gewisse „Prozessmüdigkeit“ verspüren. Es ist anstrengend, wenn wir angesichts geringer werdender Ressourcen und inmitten unserer alltäglichen Arbeit miteinander über deren zukünftige Ausrichtung und Schwerpunkte diskutieren und dabei nicht zuletzt auch die Verteilung der Finanzen thematisiert wird. Und es kann belastend und erschöpfend sein, wenn dabei die Sorge entsteht, der eigene Arbeitsbereich könnte infrage gestellt werden und es dann zu einem Kreislauf von Selbstrechtfertigung und verschärfter Konkurrenz kommt. Deshalb ist es wichtig, dass wir auch solche Gefühle und Fragen nicht ausblenden oder tabuisieren, sondern sie benennen, miteinander aushalten und verstehen, dass sie uns alle bewegen. Das wird uns helfen, mit gegenseitigem Verständnis gemeinsam auf dem Weg zu bleiben und im Horizont der Möglichkeiten Gottes den zukünftigen Weg unserer Kirche mit zu gestalten. Im Vertrauen darauf, dass Gott uns auf diesem Weg Kraft, Liebe und Besonnenheit schenkt,*
*sende ich Ihnen herzliche Segensgrüße.*
*Ihre Kristina Kühnbaum-Schmidt, Landesbischöfin.“*[36]

Es ist gut, wenn hier ausdrücklich dazu ermutigt wird, zu aufkommenden Gefühlen auch zu stehen, sie zu thematisieren, ihnen einen Ort zu geben. Diese Seite von Veränderungsprozessen gerät viel zu wenig in den Blick. Es gibt Prozessmüdigkeit, es gibt Sorgen um das eigene Arbeitsgebiet und es gibt auch Widerstände. Die Transformationsprozesse kommen in der Regel zusätzlich zu den bisherigen und weiter zu erledigenden Aufgaben dazu. Erschöpfung stellt sich da schnell ein. Zudem kennen die meisten Personen, die schon länger dabei sind, solche oder vergleichbare Prozesse aus der Vergangenheit. Und meistens tragen sie keine guten Erinnerungen daran mit sich. Das alles will in jedem Prozess bedacht sein.

Die Zeilen machen aber auch deutlich: Eine Kirchenentwicklung ohne zugleich die Ressourcensteuerung, die Einsparnotwendigkeit im Blick zu haben, ist nicht mehr möglich. Aber eine Ressourcensteuerung ohne die Frage der Kirchenentwicklung zu bedenken auch nicht. Beides gehört

[35] Vergl. Seite 15
[36] Newsletter kann hier abonniert werden: Horizonte hoch5

untrennbar zusammen. Aber beide Pole je für sich genommen sind schon eine riesige, so in der Nachkriegszeit nicht dagewesene Herausforderung für die Organisation „Kirche“.

Ich fasse die wesentlichen bisherigen Erkenntnisse des Vergleichs so zusammen:

Die Notwendigkeit einer Kirchenentwicklung hat in allen Prozessen zwei Ausgangspunkte:

(1) Kirche muss sich entwickeln, weil die Gesellschaft sich entwickelt (hat).
(2) Kirche muss sich entwickeln, weil sie schnell und deutlich Ressourcen verliert.

Die Ressourcensteuerung kreist immer wieder um drei Punkte:

(1) Finanzmittel nehmen ab.
(2) Personal nimmt ab (und hier vor allem der Rückgang bei den Pfarrpersonen).
(3) Gebäude sind zu viele vorhanden.

Interessant ist nun zunächst, dass die besprochenen Landeskirchen von ähnlichen Rahmendaten bezüglich der Ressourcensteuerung ausgehen. Hier gibt es viel Übereinstimmung in den Annahmen:

- Überall rechnet man damit, dass die Finanzkraft binnen 10 Jahren um ca. 20 – 25% gegenüber den Planungen für 2020 zurückgehen wird.
- Überall rechnet man damit, dass man in 10 Jahren rund 25 -30% weniger Pfarrpersonal haben wird.
- Überall wird gesagt, dass der Gebäudebestand deutlich verringert werden muss.
- Und über allem wird davon ausgegangen, dass man mit einem weiteren deutlichen Rückgang der Kirchenmitglieder rechnen muss, wobei die EKHN sich jetzt schon ausdrücklich an den gestiegenen Rückgangszahlen der letzten Jahre orientiert und damit die ursprünglich der Freiburger Studie zugrundgelegten Zahlen erhöht hat. Anders ausgedrückt: Es wird früher schlimmer werden als 2019 veranschlagt.

Und auch die bisher wahrnehmbaren Antwortrichtungen weisen eine hohe Übereinstimmung auf:

- Überall will man mehr Regionalisierung.
- Überall will man mehr Kooperation und Denken auch in Netzwerken.
- Überall wird der Gedanke auch der Teamfähigkeit und des Einrichtens von multiprofessionellen Teams zum Thema gemacht.
- überall will man, dass das Gebäudethema nicht nur parochial, also nicht nur auf einen kleinen Raum bezogen angegangen wird.

Wenn man sich nun aber einmal nur eine einzige Herausforderung in Bezug auf die notwendige „Ressourcensteuerung“ konkret anschaut, dann wird das Ausmaß der Veränderungstiefe deutlich.

Die **Landeskirche von Westfalen** hat bezüglich des Rückgangs der Pfarrpersonen im Juni 2021 konkret folgendes beschlossen:

*„Die Landessynode 2021 beschließt einen Planungskorridor von Gemeindepfarrstellen in der EKvW auf der Grundlage des aktuellen Personalberichts. Dabei ist zunächst bis zum 31.12.2025 von einem*

*Verhältnis von einer Pfarrstelle pro 3.000 Gemeindegliedern auszugehen. (Planungsraum ist jeweils ein Kirchenkreis oder eine konkret beschriebene Region innerhalb eines Kirchenkreises)*
*Die Landessynode beschließt gleichzeitig, das Verhältnis von Funktions- und Gemeindepfarrstellen neu zu bestimmen und dafür Sorge zu tragen, dass analog der personalplanerischen Zahlen zu Gemeindepfarrstellen die Zahl der Funktionspfarrstellen auf allen Ebenen angepasst wird.*
*Für die weitere Beplanung von Gemeindepfarrstellen ist ferner folgender Ausblick zu bedenken:*
*Landessynode 2024: - Beschluss über Korridor bis Ende 2030 (Stand jetzt: 1 : 4000)*
*Landessynode 2029: - Beschluss über Korridor bis Ende 2035 (Stand jetzt: 1 : 5000“).“*[37]

Gleichzeitig mit diesem Beschluss hat die EKvW übrigens die Einführung von sogenannten interprofessionellen Teams beschlossen und beides zusammen ist eben nicht nur ein großer Eingriff in die Organisationsstruktur von „Kirche vor Ort“ im Range einer Optimierung. Auch hier liegt vielmehr schon eine Transformation zweiter Ordnung, eine tiefgehende Kulturveränderung vor. Dies zu betonen, ist sehr wichtig. Die Arbeit in multiprofessionellen Teams ist gleichbedeutend mit einer radikalen Veränderung des Pfarrberufs. Hier geht es nicht nur um eine sicher durchaus auch umstrittene Optimierung der Verteilung des immer größer werdenden Mangels an Pfarrpersonen. Hier wird ganz bewusst in das Bild von Gemeinde und Gemeindepfarramt eingegriffen mit dem die Nachkriegsgeneration (zumindest im Westen der Republik) und schon die Generationen davor groß geworden sind: eine Kirche, ein Gemeindehaus, ein Pfarrhaus, eine Pfarrperson.

Sicher ist richtig, dass die Veränderung dieses Bildes längst im Gange ist und z.B. viele Pfarrpersonen schon lange mehrere bis viele Gemeinden „versorgen“. Aber das bewusste Zugehen auf Teamarbeit als wesentlicher Bestandteil des eigenen Arbeitens ist für die Pfarrpersonen genauso neu wie für Gemeinden die zunehmende Aufgabe z.B. von Pfarr-, vor allem aber auch zunehmend von Gemeindehäusern oder gar von Kirchengebäuden. Und wenn man sich die zurückgehenden Mitglieder- und Finanzzahlen anschaut, dann wird man sagen, dass die Nachkriegsstruktur der evangelischen Kirche in den kommenden 10 Jahren radikal umgebrochen wird.

Ich persönlich halte diese Entwicklung für richtig, aber klar muss sein, in welcher Tiefe hier Veränderungen angedacht werden und wie viel Zeit eingeräumt werden sollte, um zuerst diese Dringlichkeit der Aufgabe zu verstehen (also für den case for action) und dann in einem zweiten Schritt zu diskutieren, ob und wie „Lösungen“ aussehen könnten. Und letztlich hängt alles davon ab, von Anfang an eine möglichst breite Unterstützung für diesen Weg zu finden. Ich habe schon betont, dass die Landeskirchen in der Regel eine breite Beteiligung an den Prozessen ermöglichen und viele zum Mitdenken und Mitreden einladen. Das ist das A und O aller Prozesse. Das wird vor allem dann immer deutlich, wenn es konkret wird und Auswirkungen von geplanten Veränderungen detailliert betrachtet werden. Und gerade dann braucht es Zeit zur Realisierung, zur Mitsprache, zum Mitdenken, zum Mitgestalten.

Und wohlgemerkt, ich rede bislang konkret nur von einer der Veränderungen, die alleine die abnehmenden Ressourcen schon mit sich bringen.

Die beiden Perspektivwechsel des PuK-Prozesses im Hintergrund und durchaus sogar über sie hinausgehend, könnte man formulieren:

[37] 2.1.1..pdf (evangelisch-in-westfalen.de) – in Westfalen „hängt“ an diesen Pfarrstellen kein Religionsunterricht

- Nur wenn man konsequent von den Menschen her denkt (und nicht von der gegenwärtigen Organisationsstruktur),
- nur wenn man potentiell zusammen mit allen Menschen die Aufgaben von Kirche entwickelt (und nicht gegenwärtige Angebote „retten“ will),
- nur wenn man nicht „für die Menschen“ oder „für das Gemeinwesen“ meint etwas sagen, tun oder lassen zu sollen, sondern als „Kirche der Menschen“ im Gemeinwesen lebt, wird man, wenn überhaupt, eine Kultur entwickeln, die es erlaubt, unter größten Schmerzen und größter Trauer Abschied von den Kirchenbildern der Nachkriegszeit zu nehmen und einen wahrlich neuen Horizont zu entdecken. Die EKHN hat in ihrem Kirchenimpulspapier dabei z.B. mit dem strategischen Ziel der „Gemeinwesenorientierung“ eben nicht nur einen „alten“ Begriff wieder aufgegriffen, sondern damit ein Potential zur Verfügung gestellt, eine Vorstellung, einen Denkhorizont neu eröffnet, „Kirche der Menschen“ im Gemeinwesen zu leben[38].
- Nur wer Horizonte von Kirche entdeckt, der wird möglicherweise bereit sein, auf das Vollprogram vor Ort zu verzichten und in eine Haltung des Säens und Wachsen lassen zu gehen. Ohne verheißungsvolle Horizonte wird es kein Loslassen geben. Und selbst mit verheißungsvollen Horizonten wird es viel Trauer und Schmerz geben.

So sehr ich hier also die Ergebnisse des PuK Prozesses als Antwort auf die Frage „Wie wollen wir Kirche sein“ bekräftige, so sehr sind mir auf der anderen Seite die ersten Antworten der badischen Landeskirche auf die Frage wichtig: Wie geht man mit „Ressourcensteuerung und Einsparungen“ um?

- Der Mut zu klaren Zielvorgaben, die aus „Sparen“ und „Umschichten“ für Innovationen bestehen, ist wichtig.
- Dazu kommen dort ebenso klare Verabredungen über die Meilensteine der Umsetzung und gleichfalls die Bereitschaft, die Annahmen immer wieder an der Realität abzugleichen.
- Alle wissen oder ahnen zumindest, dass gespart werden muss. Jetzt kann in Baden aber auch vermittelt werden, wieviel und wann gespart werden muss. Und dass der Evangelische Oberkirchenrat mit gutem Beispiel in seinem Bereich vorangehen wird, ist vor allem auch ein kulturell nicht zu unterschätzendes Zeichen.
- Niemand will nur sparen. Jetzt kann man sich in Baden daran machen, immerhin 10% des Haushaltvolumens auch strukturell für Innovationen, Entlastungen, Fortentwicklungen anzudenken. Das ist nicht nur viel Geld, sondern schafft vor allem viel Motivation. Es geht nicht zu Ende mit der Organisation „Kirche“, sie wird aber anders.

„Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung „machen“ – die noch ungelöste Aufgabe“, so ist dieser Abschnitt überschrieben und es gibt aus meiner Sicht dazu kein Programm, keinen Ablaufplan, keine direkte Antwort auf die Frage „Wie macht man das?“ Das ist vielleicht auch das größte Eingeständnis und der größte Lernertrag zurzeit: Wir wissen es nicht. Für die Ressourcensteuerung ist das ein schwieriges bis unmögliches Eingeständnis. Sie braucht doch Klarheit. Deswegen braucht es auch Entscheidungen wie in der badischen Landeskirche. Für die Kirchenentwicklung aber ist eine zu enge zeitliche Vorgabe eine Behinderung des Vordenkens und Vorfühlens. Beides ist aus meiner Sicht wichtig und richtig.

[38] Hier Seite 17: 46628.pdf (kirchenrecht-ekhn.de)

Ich vermute, dass die Kirchenleitung der **Rheinischen Kirche** die meisten der letzten Sätze mittragen kann. Sie selbst hat das in einem gerade erschienenen „Positionspapier“ so ausgedrückt:

*„Erfahrungen aus den kirchlichen Reform-, Struktur-, Strategieprozessen der letzten 50 Jahren zeigen ebenso wie allgemeinen Theorien zum Change-Management: Solche Groß-Organisationen zu verändern, funktioniert nicht allein über „Bewusstseins“-Prozesse (Werte, Erkenntnisse, Haltungen …). Es braucht zudem eine nachhaltige Veränderung der Rahmenbedingungen (Leitungs-, Organisationsformen, Rollen, Ressourcensteuerung, …). Nur so kommt es zu dauerhaften Verhaltensveränderungen, weil sie für die verschiedenen Akteure in ihrem jeweiligen Kontext individuell vorteilhaft sind.“*[39]

Die Schlüsse, die sie daraus zieht, klingen ebenfalls noch vergleichbar zu dem Vorgehen der anderen Landeskirchen:

*„Entsprechend wird hier eine Veränderungsstrategie verfolgt, die verschiedene Elemente verbindet:*

*1. Exemplarisches Handeln von „Pionier-/innen“ (z.B. Modellgemeinden, neue Akteure)*

*2. Wirksame Kontextveränderungen als strukturelle Hebel auf verschiedenen Ebenen (z.B. Ressourcen-Steuerung, Anstellungsfragen, Leitungsgremien, Kooperationsräume)*

*3. ideelle Stärkung (z.B. geistliche Zurüstung, Vision, theologische Leitvorstellungen),*

*4. agile, zielorientierte Prozessgestaltung (z.B. orientiert an Umsetzung, nicht an Verwaltung). D.h.: schnelle Umsetzungsphasen (Sprints), Rückkopplungsschleifen (Nutzersicht), messbare Wirkziele, Terminierung, finanzielle Ressourcen, Wahl geeigneter Akteure, hinreichend Arbeitsanteile.“*[40]

Es gibt mit diesem Positionspapier allerdings auch grundlegende Abweichungen bzw. Alleinstellungsmerkmale der rheinischen Kirchenleitung:

In einem Interview hat Präses Latzel betont, dass die Kirchenleitung dieser Landeskirche mit diesem Positionspapier ausdrücklich keinen „x-ten Reformtext“ veröffentlichen will, sondern herausgestellt:

*„Wir wollen Kirche konkret zukunftsfähig gestalten. Als Evangelische Kirche im Rheinland stehen wir vor tiefgreifenden Veränderungen. Als Kirchenleitung ist uns wichtig, darauf nicht nur zu reagieren und zu sparen, sondern selbst aktiv zu gestalten. Dazu hat die Kirchenleitung nun ein Positionspapier vorgelegt. Sie sagt darin, wie wir unsere Kirche in den nächsten Jahren entwickeln wollen, und lädt andere dazu ein, mitzumachen.“*[41]

Der Fragesteller dieses Interviews hat möglicherweise ganz deutlich erkannt, um was es im Kern geht, denn die Einleitung zu seiner ersten Frage lautete: **„***Herr Latzel, die Kirchenleitung hat das Positionspapier E.K.I.R. 2030 vorgelegt, das weniger zur Diskussion als zur Veränderung auffordert***.“**[42]

Zwar wird im Papier und im Interview immer wieder betont, dass man damit zur Diskussion einladen wird, aber es wird auch kein Zweifel daran gelassen, dass die Kirchenleitung „macht“, „handelt“, „auf

[39] Hier Seite 8: Positionspapier_E_K_I_R_2030_27_07.pdf
[40] ebenda
[41] Thorsten Latzel im Interview zu diesem Papier am 26.08.21: „Wir brauchen eine größere Vielfalt“ - news.ekir.de
[42] ebenda

den Weg bringt“. Die Kernaussage scheint mir hier der Befund des Positionspapiers zu sein: *„Wir haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.“*[43]

Die Kirchenleitung des Rheinlandes jedenfalls handelt und macht und lädt andere zum Mitmachen ein.

Das Papier enthält deswegen nicht nur die Problembeschreibung, die die anderen landeskirchlichen Prozesse ebenfalls benennen, sondern auch eine Vision, eine Strategie und setzt diese vor allem in Maßnahmenbündel zu den Themen „Mitgliederorientierung, Organisation, Digitalisierung, Junge Erwachsene und Vernetzung“ auch gleich in konkrete Projekte auf um. Subjekt, treibende Kraft ist dabei die Kirchenleitung, denn Thorsten Latzel sagt im Interview klar:

*„Zu den einzelnen Projekten stellen wir jetzt Gruppen zusammen, mit denen wir uns an die Umsetzung machen. Dazu laden wir jeweils Menschen ein, die hier eine besondere Kompetenz und Expertise haben. Auftraggeber dafür ist die Kirchenleitung. Wer dabei jeweils die Projektleitung übernimmt und zur Steuerungsgruppe gehört, hängt vom Thema ab. Hier greifen wir auf den großen Schatz an Erfahrungen von beruflichen wie ehrenamtlichen Mitarbeitenden in unserer Kirche zurück.“*[44]

Der Vorteil eines solchen Vorgehens liegt auf der Hand: Es kommt tatsächlich schnell zu konkreten Projekten, Modellgemeinden werden gesucht, bestimmte Gruppen von Menschen werden sehr stark angesprochen und mitgenommen. Sie werden zu „Akteuren“. Diese werden sicherlich mit Schwung, Freude und hoch motiviert ans Werk gehen getreu der Überzeugung: „Endlich tut sich etwas“.

Und tatsächlich führt meiner Meinung nach kein Weg an der Einsicht vorbei, dass man mit den anstehenden Transformationen beginnen muss. Und dennoch geht die Kirchenleitung des Rheinlandes mit diesem Vorgehen und mit diesem Papier auch ein hohes Risiko ein. Es ist aus meiner Sicht aus einem eng begrenzten top down Prozess entstanden, präsentiert seine vorgegebenen Visionen und strategischen Ziele und springt sofort in die Umsetzungsphase. Es soll gemacht werden, gehandelt werden, möglichst schnell. Aber kommt mit den in dem Papier genannten Projekten wirklich eine ganze Landeskirche in Bewegung? Ist das wirklich mit diesem Weg „machbar“?

Ich will hier jetzt nicht in die inhaltliche Diskussion über diese Vision, die strategischen Ziele und die Maßnahmen eintreten. Ich nehme aber an, dass all diese Voraussetzungen für die Projekte auch ganz anders gesehen werden könnten und also sowohl die vorgestellten (geistlich-theologischen) Inhalte wie auch der gewählte Weg jetzt erst recht Grundsatzdebatten, Unverständnis und Widerstände auslösen könnten. Dieses Vorgehen der Kirchenleitung prägt, so nehme ich an, eine neue Kultur. Und die spannende Frage ist, ob für diese neue Kultur das Feld vorbereitet und das Einverständnis groß genug ist. Andernfalls wird es eher als aktionistisch tituliert werden. Das jedenfalls ist meine Befürchtung.

In jedem Fall bietet dieses Positionspapier nochmal eine neue Variante zur zentralen Fragestellung hier und betont sicher zu Recht, dass Kirche ins Handeln, ins Umsetzen kommen muss.

Man merkt aber auch bei diesem Positionspapier: „Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung (Einsparungen) machen“ bleibt die noch ungelöste Aufgabe.

---

[43] Hier Seite 3: Positionspapier_E_K_I_R_2030_27_07.pdf
[44] Interview: „Wir brauchen eine größere Vielfalt“ - news.ekir.de

Die nächsten Sätze stellen nun auch keine Lösung im klassischen Sinne da. Ich füge die aus den einzelnen Prozessen erkennbaren Bausteine zusammen und bevor ich den Gesamtüberblick am Ende präsentiere, möchte ich die letzten Erkenntnisse bündeln und daraus zwei Bausteine gewinnen.

Es braucht einen verbindlichen Zeitplan der Ressourcensteuerung. Das ist deutlich geworden. Nicht nur Mitglieder eines Finanzausschusses brauchen verbindliche und verlässliche Zahlenwerte. Das gibt Sicherheit und Klarheit. Woher aber kommen angesichts der Umwälzungen im Moment einigermaßen verlässliche Zahlen?

In der EKHN werden mindestens 40% des Einsparvolumens aus nur zwei Bereichen erbracht werden, die einfach so geschehen und auf die wir praktisch keinen Einfluss haben. Das ist einmal der Bereich des Pfarrdienstes. Viele sogenannte Baby Boomer erreichen die Ruhestandsgrenze und es kommen nur wenige Pfarrpersonen nach. Diese Veränderung macht den größten Teil der zu erwartenden Einsparsumme aus und wann mit welchen Einsparungen zu rechnen ist, das lässt sich vergleichsweise leicht errechnen. Und die andere Einsparsumme wird sich durch den Rückgang der Kirchenmitglieder ergeben[45], weil damit auch die Zuweisungen an die Gemeinden zurückgehen würden, wenn die Synode das so beschließt.

Klar ist, dass schon diese zwei Stellschrauben das ganze System Kirche in einen tiefgehenden Entwicklungsprozess bringen. Aber wenigstens diese lassen sich jetzt schon berechnen und fallen eben auch von ihrer Größe her ins Gewicht. Sie gehören berechnet und auf eine Zeitleiste gestellt: So wird es in diesen beiden Bereichen mit den Einsparungen werden. Vielleicht schafft diese kalkulierbare Größe genau die Spielräume für das Zeitfenster, das dringend gebraucht wird, um besonders auf dem Feld der Kirchenentwicklung weiterzukommen.

Und damit bin ich beim zweiten noch aufzustellenden Baustein. Ich gehe davon aus, dass die Kirche im Moment eben nicht nur ein Umsetzungsproblem, sondern auch ein Erkenntnisproblem hat. Sie kann noch nicht wissen, wie sie in Zukunft Kirche sein will. Selbst Prozesse, die diese Frage schon beantwortet zu haben scheinen, müssen wie in einer Schleife diese Frage nochmal bearbeiten, denn die Ressourcenverknappung berührt die Frage nach der Kirchenentwicklung sofort. Man kann, man muss beide Themen gemeinsam behandeln.

Wichtig ist mir in jedem Fall, dieses Nicht-Wissen über die Zukunft der Kirche nicht als Makel zu qualifizieren, sondern als Kennzeichen unserer Zeit. Nur solch eine Einstellung ist in meinen Augen hilfreich. Ich meine damit übrigens nicht, dass wir nicht wissen, was Gott mit seiner Kirche vorhat. Diesen Vorbehalt müssen wir immer anbringen. Ich meine damit, dass wir tatsächlich im Moment nicht wissen, wie es mit der Organisation „Kirche“ weitergehen wird. Und das hat nicht nur mit der Veränderungsdynamik der Gesellschaft zu tun und auch nicht nur mit der Ressourcenverknappung. Die Frage nach der Zukunft der Kirche ist, so wird in den Prozessen immer wieder betont, vor allem auch eine geistliche Frage, die im Prinzip jede Generation neu zu beantworten hat. Und weil die allermeisten Prozesse von breiten Beteiligungsformaten geprägt sind ist zu hoffen, dass vor allem die

[45] Ich selbst halte beide Entwicklungen vorerst nicht mehr für umkehrbar. Auf dem Arbeitsmarkt werden immer heftigere „Verteilkämpfe“ um immer weniger junge Menschen ausgetragen und selbst bei einer (natürlich anzustrebenden) besseren Mitgliederkommunikation halte ich eine Mitgliederorientierung, die meint, den Rückgangstrend auch nur verringern zu können angesichts der Megatrends in der Gesellschaft für keine erreichbare Zielvorstellung. Sie wird ganz im Gegenteil zu vermehrter Atemlosigkeit und Kränkung im System führen, siehe „Ermöglichen“, Seit 83ff.

diese Frage bewegen, die mit den Antworten noch lange aktiv Zeit diese Kirche dann auch gestalten werden und wollen.

Jedenfalls möge diese Unsicherheit, diese Ungewissheit über den zukünftigen Weg aber nun genau das bestärken, was in einigen Landeskirchen schon deutlich ausgestattet mit finanziellen Spielräumen und vor allem geprägt durch eine Haltung geschehen ist: Erprobungsräume zu schaffen und eine Kultur der Ermöglichung[46] zu initiieren. Hierauf kann z.B. das Rheinland ja schon aufbauen. Und genau das geschieht ab 2021 auch in der bayerischen Landeskirche mit dem Projekt MUT. Dort steht in der Beschreibung:

*„Mut, das ist die Bereitschaft, sich in eine unsichere Situation zu begeben.*
*Mut ist es, etwas zu tun, das mit einem Risiko verbunden ist.*
*Mut ist,* ***einen Schritt weiterzugehen.***
*Wir denken: Wir sind gesandt. Hin zu den Menschen. Die Kirche braucht MUT. Wir brauchen MUT.*
*Was würde passieren, wenn wir eine Art* ***„Risikokapital“*** *einsetzen, um zu experimentieren?*
*Was, wenn wir das Wagnis eingehen, Scheitern als Chance und Unsicherheit als Lernfeld zu betrachten?*
*Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern geht diesen Schritt und* ***startet im Jahr 2021 das Projekt MUT!***
*Sie schafft damit Raum für Innovation und Experimente, sie schafft Freiraum für* ***Leidenschaft, Begabungen und neue Wege****.*
*Es werden Initiativen gefördert, in denen sich innovative Ausdrucksformen von Kirche und ergänzende Formen des Kircheseins neu bilden und entwickeln.*
*Die experimentellen MUT-Initiativen setzen einen* ***für den jeweiligen Raum neuen Akzent*** *und sollen dazu beitragen, dass Erkenntnisse auch gesamtkirchlich zur Innovation genutzt werden können. Sie öffnen sich einem Lernprozess stellvertretend für die gesamte Landeskirche*.“[47]

Die Landeskirche stellt für das Projekt mehrere Millionen Euro zur Verfügung und will damit eben gerade nicht, dass „alte“ Ideen jetzt endlich einen Zuschuss bekommen, sondern dass tatsächlich ein Innovationsschub für neue Ideen ausgelöst wird. Aus meiner Sicht geht es genau darum:

- ✓ Das ist zu fördern und dann zu machen: Ausprobieren, Erproben, Ermöglichen, neue Erfahrungen sammeln, auswerten, verwerfen, beenden, Umwege gehen, neue Wege gehen als Kirche der Menschen.

Und indem Kirche gerade so unterwegs ist, bewegt sie sich und sagt doch auch zugleich, dass sie noch nicht weiß, was zu bewahren und zu erhalten und was zu erneuern sein wird.

**Wie „macht“ man es also? Wie laufen Transformationsprozesse im Moment ab?**

Fasst man die hier miteinander verglichenen Prozesse in ihren Aussagen nun zusammen, so fallen einem Bausteine zu, Fragmente eines möglichen Prozesses. Und natürlich muss man genau schauen, wo sich die Prozesse jeweils befinden. Manche Kirchen haben noch nicht begonnen, andere haben

[46] In „Ermöglichen“ habe ich die Erprobungsräume von Westfalen, Mitteldeutschland und dem Rheinland dargestellt, Seite 154ff
[47] https://mut-elkb.de/was-ist-m-u-t/

Teile schon abgeschlossen, andere geben gerade Gesetzestexte zur Diskussion und Beschlussfassung in die Synode. Wenn man aber die hier gesammelten Einsichten als Bündelung der gegenwärtigen Transformationsprozesse sieht, dann kann man fragmentarisch sagen:

(1) Horizonte eröffnen steht gleich am Anfang.
(2) Kommunizieren, informieren, diskutieren, mit Menschen drinnen und draußen, analog und digital in Foren und auf Plattformen, in vorhandenen Strukturen und in neuen Netzwerken, überall, dauerhaft, so viel wie möglich. Das ist unerlässlich.
(3) Inhaltlich immer (wieder) den Austausch über das angehen, was an gesellschaftlichen Veränderungen und an Veränderungen der Ressourcen zu sehen ist und dabei klar sein. Ohne den case for action zu verdeutlichen passiert – nichts.
(4) Eine Zeitachse aufstellen mit absehbaren Ressourcenveränderungen. Wann wird wie viel gespart werden können, weil Dinge sich so entwickeln wie sie sich entwickeln (Pfarrpersonal, Gemeindegliederrückgang)?
Das schafft keine leichte, aber doch eine erste und wichtige Orientierung.
(5) In die notwendige Tiefe der anstehenden Transformation gehen, sie „abtasten“: wir müssen abgeben, loslassen, wir werden kleiner. Das alles erspüren, Gefühle zulassen, Haltungen überdenken, Kulturen benennen, Verhalten wird sich ändern müssen. Wir als Kirche werden anders.
Hier ist jeder Prozess am tiefsten und unerlässlichen „Punkt“. Das ist ganz wichtig.
(6) Das Neue am Horizont entdecken durch das (neue) Miteinander, mit den Menschen sein und jetzt: Erforschen, Erproben, Ausprobieren, Menschen als Subjekte machen lassen, mutig sein, Zeit geben, Räume geben, Kommen lassen…..seinen Geist wirken lassen….Vertrauen!
(7) Das Aushalten von Ungewissheit über die Zukunft der Kirche als gegenwärtigen Zustand kommunizieren, diskutieren und mehr und mehr akzeptieren.
So ist es halt im Moment. Es gibt kein Rezeptbuch.

Und dann?

(8) Doch (Visionen und ) Ziele entdecken lassen, aufstellen und Wege dahin entwerfen und möglichst mit konkreten Maßnahmen hinterlegen

oder vielleicht doch stärker

mit noch mehr Menschen an unterschiedlichen Orten und in verschiedenen Regionen noch mehr Fragmente sammeln, das Loslassen und Aufgeben weiter einüben und weitere neue Wege gehen und so ein Puzzle mit vielen unterschiedlichen und völlig verschiedenen Teilen wachsen lassen.

In jedem Fall wird es den Landeskirchen mitten in diesen Transformationsprozessen gut tun, immer wieder strukturiert und organisiert aufeinander zu schauen, voneinander zu hören und miteinander zu lernen. Dazu möge auch dieser Vergleich einen kleinen Beitrag leisten.

Steffen Bauer, im August 2021

Die pdf steht als Quelle hier:
https://www.ermoeglichungskulturkirche.com/post/landeskirchen-unterwegs