

■ ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG
und **GEMEINDEBERATUNG**

**Transformation ...
einfach machen!**

Der Förderverein für
Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung in der EKHN e.V.
fördert das IPOS und Menschen, die
im Auftrag des IPOS beraten, durch:

- Zuschüsse für Fortbildungen
- Unterstützung von Forschungsprojekten
- Praktische Arbeitsmittel



- Die Herausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (ZOEGB) zusammen mit der GBOE

druckwerkstatt

Rödelheim

- Webseitenservice
- Druckvorstufe
- Offsetdruck
- Digitaldruck
- Großformatdruck
- Weiterverarbeitung
- Mailings
- Konfektionierung
- Verpackungen
- Schneidplotten

Biedenkopfer Weg 40a
60489 Frankfurt a.M.
069 - 90 74 98 0
dwr@frankfurter-verein.de
www.reha-werkstaetten.de



W & S Agentur für Werbung und Produktion

- | Kommunikation
- | Konzeption
- | Grafik-Design
- | Web



ws-werbeagentur.de | T. 0171.2225296

EDITORIAL	Transformation ... einfach machen!	5
------------------	------------------------------------	---

THEMENBEITRÄGE

▶ Maria Herrmann	Oder soll man es lassen? Kirchliche Emergenz zwischen Förderung und Ermächtigung	6
▶ Wolfgang Beck	Kirchliche Selbstfindung im Digitalen	10
▶ Richard Hartmann	Gemeindeentwicklung in der Fläche – Grenzen und Überschreitungen	14
▶ Steffen Bauer	Wie machen es eigentlich die anderen?	18
▶ Thomas Birner	Strategisches Handeln und Umdenken in der Förderlandschaft	22
▶ Lars Charbonnier	Zentrale Steuerung mit dezentraler Selbstorganisation verbinden – ist das die zentrale Zukunftsaufgabe für die Gestaltung der Kirche?	24
▶ Innovationsteam EKBO	„Jetzt ist die Zeit!“	28
▶ Beate Hofmann, Michael Gerber	Transformation ermöglichen: Kirche zwischen Selbststeuerung und Leitung	32
▶ Valentin Dessoy	Disruption und Steuerbarkeit	36
▶ Klaus Vellguth	Als Gast im Quartier Gott entdecken	40

PROJEKTBEITRÄGE

▶ Frank Hofmann	Welche Klientensysteme sehen wir in der Beratung – und welche nicht?	42
▶ Ernst-Eduard Lambeck, Frank Pawellek	Innovation und Resilienz – ein Tagungsbericht aus der Gesellschaft der GBOE	44

Fortsetzung

MATERIALKOFFER

- | | | | |
|---|---------------------------------------|--|----|
| ▶ | Katrin Valentin,
Christian Leibner | Vier Dimensionen von Kooperation | 48 |
| ▶ | Veronika Zieske,
Michael Maier | Die 5 Türen der „Regiolo kalen“ Kirchenentwicklung | 51 |

AUS DER REDAKTION

- | | | | |
|---|----------------|------------------------|----|
| ▶ | Bernd Neukirch | Abschied und Neubeginn | 56 |
|---|----------------|------------------------|----|

BUCHBESPRECHUNG

- | | | | |
|---|------------------|---|----|
| ▶ | Richard Hartmann | Tomáš Halík: Der Nachmittag des Christentums. Eine Zeitansage | 62 |
|---|------------------|---|----|

VERANSTALTUNG

57

MITGLIEDERLISTE GBOE

58

MITGLIEDERLISTE BUKO

60

IMPRESSUM

63



Transformation ... einfach machen!

Transformatoren sind in der Lage Wechselspannungen umzuwandeln. Je nach Verwendungszweck verändern sie eine Eingangs- in eine höhere Ausgangsspannung für den Transport von Strom über längere Strecken oder in eine niedrigere für die Verteilung in der Fläche. Das Stromnetz ist eindeutig definiert und flächendeckend organisiert. Das sorgt für ein stabiles Netz und eine sichere Versorgung.

Transformation in sozialen Systemen bedeutet so viel wie die grundlegende und umfassende Veränderung derselben. Bleibt die Frage nach der Eindeutigkeit: Was sind die Ausgangspunkte, was sind Zielbedarfe? Das sollte doch gründlich reflektiert sein, wenn es um veränderte Stabilität und sichere Zukunft geht. In diesem Zusammenhang ist „... einfach machen“ vielleicht ein etwas provozierender Titel der aktuellen Ausgabe unseres Magazins, jedoch auch wohltuend klar.

In der Spannung von „*kirchlicher Selbstfindung*“ (W. Beck) und „*dezentraler Selbstorganisation*“ (L. Charbonnier) reflektieren die Autor:innen sowohl die Rahmenbedingungen als auch die unterschiedlichen Herangehensweisen an die transformativen Aufgaben, die sich flächendeckend und zugleich sehr verschieden stellen.

Es geht um Fragen des Auftrags (B. Hofmann, M. Gerber), den Hinweis, die „*Fläche immer wieder neu wahr(zu)nehmen*“ (S. Bauer) oder um die Gelassenheit im Umgang: „*Neues auch einfach mal sein lassen*“ (M. Herrmann). Welches Rollenverständnis braucht zentrale Leitung in Zeiten „*fluider Kirchenbildung*“ (R. Hartmann)? „*Ermöglichungs- und Erprobungsräume*“ zulassen und stärken – diese Stichworte tauchen in diesem Heft häufiger auf.



Foto: Martin Radloff, AKD

Mit der Eindeutigkeit von Transformatoren in Ein- und Ausgangsspannung oder deren Versorgungsauftrag haben komplexe soziale und somit auch kirchliche Wirklichkeiten nichts gemein. Viele versuchen vieles in unterschiedlichen Kontexten. Welche Landkarte, welches Netz sich daraus entwickelt? In diesem Heft suchen verschiedene Perspektiven ohne Anspruch auf die **eine** Lösung mit Ihnen, den Leser:innen, den kritisch-konstruktiven Diskurs. Eine anregende Lektüre wünsche ich Ihnen im Namen der Redaktion.

Für die Redaktion
Bernd Neukirch



Oder soll man es lassen?

*Kirchliche Emergenz zwischen
Förderung und Ermächtigung*

von Maria Herrmann



Seit etwa 15 Jahren werden die Fresh Expressions aus der anglikanischen Kirche Englands auch im deutschsprachigen Raum reflektiert und kontextualisiert¹. Detaillierter lässt sich dabei fragen: Sind diese neuen und kontextuellen Ausdrucksformen kirchlichen Lebens in England als freie Netzwerke zu verstehen? Diese Fragestellung mündet schließlich in die viel grundsätzlichere Überlegung, in welchem Verhältnis die Gemeindegründungen zu den bestehenden kirchlichen Systemen zu reflektieren sind. Daraus lässt sich auch etwas für die Förderung neuer kontextueller Formen kirchlichen Lebens in römisch-katholischen oder anderen konfessionellen Kontexten in Deutschland lernen.

1. Entstehung und Entwicklung der Fresh Expressions

Die Geschichte der Fresh Expressions of Church beginnt weit vor ihrer „Geburtsurkunde“², dem Bischofsbericht beziehungsweise Synodalbericht „Mission-shaped-Church“³ im Jahr 2004. Dieser gab der Bewegung und den dazugehörigen Initiativen lediglich einen Namen und erste Instrumente zur Reflexion an die Hand. Davon zeugt die induktive Methodik des Textes, der nicht nur den grundsätzlichen Bedarf von kirchlichen Innovationen reklamiert, sondern bereits existierende Aufbrüche in den Blick nimmt.

Ihre Entstehung und Entwicklung hatte vor Ort zu Konflikten geführt, da sich die Fresh Expressions häufig durch netzwerkartige soziale Strukturen über parochiale Grenzen hinweg entwickelt hatten. Sie waren ein Grund, der zur Erstellung des Berichts geführt hat: Es sind Menschen aus (kirchenfernen) Milieus, Alterskohorten oder Interessensgemeinschaften gewesen, die unabhängig und meist auch ohne Wissen bestehender kirchlicher Strukturen zusammengekommen waren. Sie waren der Kirche so fremd gewesen, dass diese Grenzen und Strukturen nicht plausibel erschienen.

Netzwerke und ihre gesellschaftliche Bedeutung stellen deswegen einen wesentlichen Bestandteil der Reflexion und Argumentation der missionarischen Dynamik im Bericht von 2004 dar⁴. Das Dokument sammelte die Erfahrungen, kategorisierte die neuen Ausdrucksformen und deutete die Entwicklungen vor theologischen und soziologischen Hintergründen. Hinzu kamen Empfehlungen für die Unterstützung von Fresh Expressions vor Ort, in den Diözesen und auf der Ebene der gesamten Kirche von England⁵.

Der Veröffentlichung des Berichts folgten eine Reihe von Einrichtungen, wie die eines nationalen Teams, einer Kommunikationsstrategie und Evaluationsprojekten⁶. Aber auch der Ausbau neuer Ausbildungsgänge sowie eine kirchenrechtliche Struktur, nämlich die der Bishop's Mission Order, folgten den Empfehlungen des Dokuments⁷.

Aktuell ist die sogenannte „Greenhouse“-Initiative⁸ Teil der missionarischen Strategie der Church of England und fördert neue christliche Gemeinschaften wie Fresh Expressions. Schwerpunkt der Initiative ist der Aufbau einer Art „Communities of Practice“, die in elf der 42 Diözesen durch Begleiter:innen unterstützt werden. In anderen Diözesen erfolgt die Begleitung durch Vertreter:innen des nationalen Teams.

¹ Ein aktueller Überblick findet sich in: Maria Herrmann und Florian Karcher (Hgg.), *anders, denn Kirche hat Zukunft. Wie FreshX neue Wege gehen*, Freiburg i. Br. 2022.

² Reinhold Krebs und Daniel Rempe: *FreshX. Der Guide*, Witten 2017, 97.

³ Michael Herbst (Hg.), *Mission bringt Gemeinde in Form. Gemeindepflanzungen und neue Ausdrucksformen gemeindlichen Lebens in einem sich wandelnden Kontext*, Neukirchen-Vluyn 2008.

⁴ Herbst 2008, 34–53.

⁵ Herbst 2008, 258–264.

⁶ Es forschte z. B. die Church Army zwischen 1999–2012 umfangreich und allgemein, danach konkret beauftragt und thematisch orientiert im Bereich der Fresh Expressions: churcharmy.org/our-work/research/recently-completed-research/ [31.1.2023].

⁷ churchofengland.org/sites/default/files/2018-07/GS%202109%20-%20Code%20of%20Practice%20on%20Mission%20Initiatives.pdf [31.01.2023].

⁸ churchofengland.org/about/fresh-expressions/what-greenhouse [31.01.2023].

2021 wurde der „Stand-der-Dinge“-Bericht⁹ veröffentlicht. In ihm wird dokumentiert, dass es 2019 in England circa 9.100 Fresh Expressions gab und dass in etwa zwei Drittel der Diözesen der Anteil der Initiativen weiterhin signifikant wächst. Etwa 49.000 Menschen sind Teil einer solchen Initiative, was etwa 6 Prozent aller zählbaren Gottesdienstbesucher:innen und Engagierten in der Church of England entspricht. Fresh Expressions stellen damit etwa den Umfang zweier Diözesen innerhalb der Church of England dar.

Drei Viertel der Verantwortlichen für eine solche Initiative berichten, dass zumindest ein Teil der Involvierten sich sonst keiner anderen kirchlichen Form zugehörig fühlt. Bis heute stehen diese Entwicklungen in der Kritik derjenigen, die in den Fresh Expressions und ihren neuen Strukturen eine Gefahr sehen: Eine Gefahr für die pfarrlich-geografischen Strukturen, für die anglikanische Identität und Theologie sowie für das Pfarramt¹⁰.

2.

Der Prozess der Entstehung einer Fresh Expression of Church – Kirchliche Emergenz nach Michael Moynagh

Der anglikanische Theologe Michael Moynagh reflektiert seit vielen Jahren die Bewegung der Fresh Expressions of Church. Eine seiner Entdeckungen hat er als „kirchliche Emergenz“ beschrieben¹¹. Sie reflektiert den Prozess der Entstehung einer Fresh Expression in ihrem größeren Gesamtkontext.

Seiner Beobachtung nach beginnen die missionarischen Initiativen damit, dass Menschen ihrer *Unzufriedenheit* nachgehen. Nicht selten bezieht sich die Wahrnehmung einer Unstimmigkeit oder eines Fehlens auf eine bestimmte Gruppe oder ein Milieu von Menschen, die mit den bestehenden kirchlichen Angeboten in Form und Inhalt nicht (mehr) erreicht wird. Das ruft eine Unzufriedenheit hervor, der nachgegangen wird. Und dem folgt ein Prozess der *Erkundung*. Es ist ein ausführliches Ausprobieren auf die Frage hin, wie die Kommunikation des Evangeliums in einem neuen Kontext aussehen kann, der in den Blick geraten ist – und wie der Unzufriedenheit Abhilfe geschafft werden kann. Kontextualisierung und Inkulturation spielen hier eine entscheidende Rolle. Dem schließt sich ein Unterscheidungsprozess an, der intern wie extern die Sinnhaftigkeit und das Selbstverständnis der Initiative nach innen hin erschließt und nach außen hin vermittelt.

Daraufhin erfolgt eine Art *Erweiterung* der Initiative: Sie wächst, muss wiederum reorganisiert werden, neue Partnerschaften und Kooperationen entstehen. Diese Prozessschritte können in einer relativ klaren Abfolge oder in unterschiedlichen Reihenfolgen und Wiederholungen auftreten – solange bis die Initiative eine gewisse Reife erreicht und es zu einer Art Wegscheide kommt. In der Innovationsforschung wird dieser Schritt als *Rand des Chaos* beschrieben, aus dem eine *Transformation* entstehen kann – sofern die Initiative überlebt und in eine nächste Ebene ihrer Wirklichkeit eintritt, die die Initiative wieder an den Beginn eines Prozesses der Emergenz stellt.

An mehreren Stellen beschreibt diese Prozessabfolge auch die Beziehung der entstehenden Initiativen zu ihrem umgebenden System: Unzufriedenheit entwickelt sich beispielsweise nicht aus dem Nichts, sondern kann (mindestens implizit) auch die Arbeit anderer qualifizieren. Das Erschließen der Sinnhaftigkeit und des Selbstverständnisses berührt neben dem Verständnis für das Auftauchen im Kontext und Milieu auch die Beziehung zur Kirche, zum Beispiel in Form einer Diözese oder einer Pfarrei.

⁹ [churchofengland.org/sites/default/files/2021-06/Fresh%20Expressions%20State%20of%20Play%20Report%202019%20Website.pdf](https://www.churchofengland.org/sites/default/files/2021-06/Fresh%20Expressions%20State%20of%20Play%20Report%202019%20Website.pdf) [31.01.2022].

¹⁰ [churchtimes.co.uk/articles/2019/12-july/news/uk/general-synod-lessons-of-fresh-expressions-considered](https://www.churchtimes.co.uk/articles/2019/12-july/news/uk/general-synod-lessons-of-fresh-expressions-considered) [31.01.2023].

¹¹ Vgl. Michael Moynagh, *Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology*, London 2017, besonders 295–408. Moynagh legt diesen Prozess ähnlich aus wie z. B. Benymin Lichtenstein im Hinblick auf soziale Innovationen: Benyamin Lichtenstein, *Generative Emergence*, Oxford 2014.



Der Schritt an den Rand des Chaos und der Weg in die Transformation, zum Beispiel wenn eine Vereins- oder Gewerbeegründung ansteht, markiert für viele Initiativen nicht nur aus internen Gründen einen Meilenstein: Er erzeugt Sichtbarkeit, die in vielen Fällen eine Irritation für das bestehende kirchliche System darstellt.

3. Gelassen bleiben

Die Reflexion der „kirchlichen Emergenz“ mit Michael Moynagh ist also nicht nur eine Beschreibung wie Fresh Expressions entstehen, sondern wie sie am Rand eines kirchlichen Systems agieren und zu einer Reaktion herausfordern. Mindestens aus diesem Grund wird deutlich: Innovationen wie diese sind (nicht nur in der Kirche) Konfliktherde. Sie müssen im Interesse der Leitung einer jeden Organisation bearbeitet werden – in ihrem jeweiligen Kontext, aber auch in ihrer Bedeutung für das je größere System, zum Beispiel für eine Diözese oder eine Landeskirche.

Hinter der Fragestellung nach der Netzwerkartigkeit der Fresh Expressions steckt zweierlei: *Können* neue Formen kirchlichen Lebens gefördert werden, aber eben auch: *Müssen* sie (nicht) gefördert werden?

Im Hinblick auf eine Übertragung dieser Erkenntnisse und darauf, dass es in Deutschland derzeit eher (noch) zu wenig Konflikte aufgrund innovativer Formen kontextuellen kirchlichen Lebens gibt, wird auch in Deutschland der entscheidende Punkt jener sein, der sich in England bei der Erstellung der „Geburtsurkunde“ gezeigt hat. Der bewusste und unverstellte Blick auf das, was sich bereits zeigt – und die Gelassenheit im Umgang damit: Neues auch einfach mal sein zu lassen.

Dipl.-theol. Maria Herrmann

lebt und arbeitet in Hannover und forscht zu Innovations- und Veränderungsprozessen.

Ihre Texte und Töne finden sich hier:
rechur.ch

Kirchliche Selbstfindung im Digitalen

*Zur Überwindung
kommunikativer
Blockaden werden
digitale Medien
für die katholische
Kirche zum wichtigen
Lernfeld und damit
zum Ort notwendiger
Kirchenentwicklung.*



von
Wolfgang Beck



In ihrem Umgang mit modernen Medien hat die katholische Kirche eine wechselvolle Geschichte. Während des Kulturkampfes avancierte sie mit einer unüberschaubaren Vielfalt an Zeitschriften zu einem der großen Medienakteure und konnte ein wichtiges Instrument in der Medienarbeit etablieren, mit dem sich die konfessionellen Abgrenzungen des katholischen Milieus stabilisieren ließen.

Außerdem konnte sie ein Konzept, das sich zum Beispiel in der kirchlichen Verwaltung oder in den kirchlichen Bildungseinrichtungen bewährt hatte, auf die eigene Medienarbeit übertragen: mit modernen Mitteln agieren, um das antimoderne Kirchenverständnis zu stabilisieren.¹ Medienarbeit wurde so zu einem wichtigen Bestandteil kirchlicher Verkündigung. Und diese Verkündigung des christlichen Glaubens in seiner katholischen Gestalt wurde auf den kirchlichen Selbsterhalt beschränkt.

Dass dies im geschichtlichen Rückblick eine massive Deformation von kirchlicher Glaubensverkündigung darstellt, scheint im 21. Jahrhundert unzweifelhaft. Zugleich prägt dieses Verständnis der Verkündigung und die enge Einbindung der Medienarbeit in das Bemühen um kirchlichen Selbsterhalt das Medienverständnis in weiten Teilen der katholischen Kirche bis in die Gegenwart. Möglich war die Nutzung des Modernen für das Antimoderne durch seine enge Bindung an das kirchliche, vor allem bischöfliche Lehramt und an die Hierarchie des Klerus. Relativ spät, im 20. Jahrhundert, entstand die Vorstellung, dass kirchliche Medien – sofern sie nicht durch diese enge Einbindung geprägt sind – auch ein unabhängiges und kritisches Korrektiv gegenüber der Kirchenleitung sein können. Der geschichtliche Blick auf diese markante Phase katholischer Medienarbeit ist hilfreich, um das Verhältnis der Kirche zu den digitalen Medien verstehen und einordnen zu können.

Denn dieses Verhältnis ist vor allem von Ressentiments und Skepsis geprägt. Die verschiedenen Formate der Social Media gelten vielen Theolog:innen, Seelsorger:innen und Bischöfen als oberflächlich und seicht. „Eigentliche“ Begegnungen und tiefgehende Kommunikation scheint ihnen nur in Präsenzform denkbar. Das seelsorgliche Gespräch bedürfe der Face-to-face-Begegnung, Gottesdienste hätten ausschließlich im Kirchoraum stattzufinden,

und Sakramente als zentrale kirchliche Vollzüge erscheinen in digitaler Form nicht mal diskutabel. Diese breite und recht stabile Abwehrhaltung hat gerade in der Corona-Pandemie ihre fatale und schädliche Wirkung entfaltet. Hier warnten zu Beginn der Pandemie Bischöfe noch vor der digitalen Übertragung von Gottesdiensten und entmutigten Seelsorger:innen bei der kreativen Entwicklung neuer Formate im Digitalen. Die CONTOC1-Studie macht sichtbar, wie gering dabei die innerkirchliche Unterstützung für digitale Angebote durch Seelsorger:innen ausfiel (contoc.org).

Doch wieso kommt es zu solch einem gegensätzlichen kirchlichen Vorgehen? Während im 19. Jahrhundert moderne Medienformate aufgegriffen und intensiv genutzt wurden, gibt es im 21. Jahrhundert ein breites Unverständnis der Mechanismen aktueller Medien und deren erstaunliche Ablehnung.

Gründe für das katholisch-hierarchische Ressentiment

Digitale Medien bauen auf einer einfachen Grundstruktur auf, die Armin Nassehi als Muster des Digitalen gerade hinsichtlich des daraus erwachsenen Potenzials beschrieben hat. Denn „die Einfachheit der binären Codierung“ schafft „eine unfassbare Fülle von operativen Möglichkeiten“². Demnach ist die einfache Grundstruktur eine der Hauptfaktoren für die noch vor drei Jahrzehnten unvorstellbare Fülle an Anwendungen und Formaten.

Eine zweite, damit eng verbundene Eigenschaft ist die große und nahezu unbegrenzte Dezentralität. Sie ermöglicht eine Auflösung der klassischen Konstellation von Konsument:innen und Produzent:innen³, weil potenziell jede:r zur:er journalistischen Akteur:in werden kann.

¹ Wolfgang Beck, *Die katholische Kirche und die Medien. Einblick in ein spannungsreiches Verhältnis*, Würzburg 2018, 61.

² Armin Nassehi, *Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft*, München 2019, 174.

³ Ramón Reichert, *Die Macht der Vielen. Über den neuen Kult der digitalen Vernetzung*, Bielefeld 2013, 84.

Das ermöglicht politische Umstürze genauso wie die Destabilisierungen demokratischer Institutionen. Die Diskussion um grassierende Fake-News, Manipulation und die Bildung kommunikativer „Bubbles“ lässt erkennen, dass aus der radikalen Dezentralität auch Gefährdungen der demokratischen Strukturen entstehen können. Das Kommunikationsverhalten rechtspopulistischer Politiker:innen macht diese missbräuchlichen Praktiken weltweit sichtbar. Dabei gefährdet die radikale Dezentralität nicht nur demokratische Strukturen. Sie ermöglicht eben auch breit angelegte Meinungsbildungsprozesse.

Der Ruf des Kommunikationswissenschaftlers Bernhard Pörksen nach einer „redaktionellen Gesellschaft“⁴ erscheint dabei jedoch als eher hilfloser Versuch vermisste Strukturelemente wiederzubeleben, mit denen die Unübersichtlichkeit des Digitalen in feste Formen gebracht und damit handhabbar gemacht werden könnte.

Auf der anderen Seite entspricht eben diese Dezentralität auch einer spätmodernen „Beteiligungskultur“⁵, in der Menschen die Optionalität aktiver Mitgestaltung erwarten: Kaum ein YouTube-Kanal, bei dem nicht zu Themenvorschlägen aufgerufen wird; kein Twitter- oder Instagram-Account, der nicht maßgeblich durch bloße „Gefällt-mir-Buttons“ genutzt wird.

Es sind diese niedrigschwelligen Partizipationsformen, die in ihrer Prägestärke weithin unterschätzt sind. Denn sie signalisieren den einzelnen Nutzer:innen, selbst in einer aktiven Rolle zu sein ohne Tweets formulieren und Videos aufnehmen zu müssen. Hier sind alle in der Position, Meinung ausdrücken und mitgestalten zu können. Daraus ergibt sich die für spätmoderne Gesellschaften spezifische Unübersichtlichkeit, die zu neuen – nicht nur populistischen – Formationsbildungen führt. Dass sich dabei analog zu den ökonomischen Korrekturen des Marktgeschehens kaum Mechanismen der Korrektur etablieren, gehört zu den ernüchternden Erkenntnissen digitaler Medien.⁶

Die Stärke dieser Formationen liegt indes in der „phatischen Kommunikation“⁷: In ihnen versichern sich die Teilnehmenden ihres kommunikativen Beziehungsstatus und ermöglichen sich das Inszenieren der eigenen Identitätskonstruktion. Wie das Fernsehen mit seinen großen Shows am Samstagabend die Funktion des gesellschaftlichen „Lagerfeuers“ übernahm und bis zum Gespräch auf dem Schulhof und am Arbeitsplatz am Montagmorgen eine gesellschaftliche Zugehörigkeit großer Bevölkerungsteile erzeugte, so symbolisiert die digitale Dezentralität die Option der eigenständigen Gestaltung des eigenen Selbstverständnisses. Und so ermöglichen Social Media die Gewissheit, gesehen zu sein. Die meisten Formate von Social Media lassen sich daher in ihrer Ausrichtung vor allem als Mittel zur Beziehungspflege verstehen.

Allerdings ist diese breite Partizipationskultur von Social Media eine massive Anfrage gegenüber hierarchischen Strukturen, die den Trägern von Amt und Titel herausgehobenes Rede- und Gestaltungsrecht reservieren sollen. Wenn ein YouTube-Kanal oder ein WhatsApp-Angebot lediglich als neue Gelegenheit verstanden wird, die eigenen Mitteilungen und „Hirtenworte“ zu verbreiten, bleibt die diskursive und dezentrale Logik dieser Formate unberücksichtigt.

Und weil es auch in Kulturwissenschaften und Soziologie – von Dirk Baecker bis Sascha Lobo („Die Krise des Wir“) – immer wieder die Befürchtung gibt, dass mit den digitalen Medien eine gesellschaftliche Destabilisierung demokratischer Strukturen eintreten könnte, kommt es im Ressentiment zu überraschenden Allianzen mit den skeptischen und ängstlichen Stimmen, unter anderem in der katholischen Kirche.

⁴ Bernhard Pörksen, *Die große Gereiztheit. Wege aus der kollektiven Erregung*, München 2018, 186.

⁵ Stephanie Schwenkenbecher / Hannes Leitlein, *Generation Y. Wie wir glauben, wie wir leben*. Neukirchen-Vluyn 2017, 207.

⁶ Jaron Lanier, *Wenn Träume erwachsen werden. Ein Blick auf das digitale Zeitalter*, Hamburg 2015, 349.

⁷ Roberto Simanowski, *Facebook-Gesellschaft*, Berlin 2016, 147.



Potenziale digitaler Kirchenentwicklung

Vordergründig betrachtet beinhalten digitale Medien, mit ihren neuen Formen gesellschaftlicher Öffentlichkeiten Zumutungen für vormoderne Ansätze kirchlichen Lebens. Sie verstärken kirchliche Verlusterfahrungen. Das Zentralkomitee der deutschen Katholiken (ZdK) hat 2021 in seiner Positionsschrift „Aufbruch statt Rückzug“⁸ diesen Bedeutungszuwachs gesellschaftlicher Öffentlichkeiten als kritische Instanz gegenüber der katholischen Kirche positiv gewürdigt. Dabei zeigt sich eine neue Form von Öffentlichkeiten, die nicht dem Privaten gegenübersteht, sondern das Private und Öffentliche wechselseitig integriert.⁹

Neben einer Verstärkung der von Andreas Reckwitz beschriebenen Singularisierungstendenzen im Digitalen (Reckwitz spricht gar von „Singularisierungsmaschinen“¹⁰), gibt es in den verschiedenen Formaten von Social Media paradoxe Tendenzen zu Gemeindebildungsprozessen¹¹ (Vgl. „FaithPWR“ auf Instagram) oder zu digital-liturgischen Formen der Religionspraxis (Vgl. „Twomplet“ als Form des Stundengebets auf Twitter). Es kommt vor allem zu einer kommunikativen Prägung von Menschen, die sich auch auf die analogen Bereiche des Lebens auswirkt. Wer in den Social Media Partizipationsofferten als Selbstverständlichkeit gewöhnt ist, akzeptiert kaum, dass ihm diese Möglichkeiten in klassischen kirchlichen Formaten der Kommunikation vorenthalten werden.

Wer gewohnt ist, dass Kommunikation in digitalen Kontexten auch mit der Möglichkeit von eigenen „Selbstdarstellungen“¹² verbunden ist, wird kaum verstehen, dass er:sie in kirchlichen Kontexten auf ein schweigendes Zuhören beschränkt werden soll.

In diesen wenigen Beispielen zeigt sich, dass sich im weiten Feld digitaler Medien weitreichende Effekte für Fragen der Kirchenentwicklung ergeben. Die sozial- und medienethische Flankierung¹³ digitaler Medien ist dabei wichtiger Bestandteil dieser Betrachtungen. Effekte und Prägungen einer „Kultur der Digitalität“¹⁴ gehen jedoch weit darüber hinaus und erfordern fortlaufende theologische und kirchliche Reflexionsprozesse.

Wo kirchliche Akteur:innen nicht nur digitale Medien nutzen, sondern sich auf die kommunikativen Strukturen einer „Kultur der Digitalität“ einlassen, da entsteht ein prägendes Lernfeld für Kirchenentwicklungsprozesse, die Michael Ebertz als „bevormundungsfrei, vereinnahmungsfrei, ermöglichungsstark“¹⁵ skizziert. Dies ist jedoch weniger eine Bedrohung als vielmehr eine Chance, die sich für die Kirche in digitalen Lebenswelten eröffnet.

Prof. Dr. Wolfgang Beck

Lehrstuhl für Pastoraltheologie und Homiletik an der Phil.-Theol. Hochschule Sankt Georgen in Frankfurt am Main; Leiter des „Studienprogramm Medien und öffentliche Kommunikation“; Sprecher des „Wort zum Sonntag“ in der ARD; Redaktionsmitglied beim Theologischen Feuilleton „**feinschwarz.net**“.

⁸ Zentralkomitee der deutschen Katholiken (ZdK), *Aufbruch statt Rückzug. Die römisch-katholische Kirche in der Öffentlichkeit heute*, Freiburg i. B. 2022.

⁹ Kristin Merle, *Digitalität der Kultur: Ein Interview mit Felix Stalder*, in: Diess. / Ilona Nord (Hg.), *Mediatisierung religiöser Kultur. Praktisch-theologische Standortbestimmungen im interdisziplinären Kontext*, Leipzig 2022, 57–68, 59.

¹⁰ Zitiert nach: Bernhard Lauxmann, *Verstummt die Dogmatik angesichts boomender Digitalität? – Beobachtungen und Zwischenrufe aus praktisch-theologischer Perspektive*, in: Lukas Ohly / Roman Winter (Hg.), *Theologie angesichts des Digitalen*, Frankfurt a. M. 2023 (im Erscheinen).

¹¹ Wolfgang Beck, *Digitale Konnektivitäten als christliche Sozialform? Von brüchigen Stabilitätsversprechen zu rhizomatisch-ekklesialen Szenen*, in: Ders. / Ilona Nord / Joachim Valentin (Hg.), *Theologie und Digitalität. Ein Kompendium*, Freiburg i. B. 2021, 302–318.

¹² Christina Ernst, *Sichtbar entzogen. Medienwissenschaftliche und theologische Deutung von Selbstdarstellungspraktiken auf Facebook*, in: Diess. / Christina Costanza (Hg.), *Personen im Web 2.0. Kommunikationswissenschaftliche, ethische und anthropologische Zugänge zu einer Theologie der Social Media*, Göttingen 2012, 32–47, 46.

¹³ Vgl. Sarah Spiekermann, *Digitale Ethik. Ein Wertesystem für das 21. Jahrhundert*, München 2019.

¹⁴ Felix Stalder, *Kultur der Digitalität*, Berlin 2016.

¹⁵ Michael N. Ebertz, *Entmachtung. 4 Thesen zu Gegenwart und Zukunft der Kirche*, Ostfildern 2021, 94.



Gemeinde- entwicklung in der Fläche – Grenzen und Über- schreitungen

*„Gemeinde“ als
Gemeinschaft von
Christinnen und Christen,
die in der Zerstreuung
leben, wird sich in den
nächsten Jahrzehnten neu
erfinden. Sie kann nicht
über Strukturen gesichert
werden.*

von
Richard Hartmann

*Foto: Archiv der
Theologischen Fakultät*



Seit Corona hat sich in unserer Umgebung viel Neues entwickelt. Als etliche ahnten, dass die Christmette nicht von allen mitgefeiert werden konnte, suchten sie Alternativen. In der Straße, wo ich wohnte, waren Nachbar:innen – ich kenne gar nicht von allen die Konfession – aktiv und luden am Heiligabend zum Weihnachtssingen auf der Straße ein.

In der Pfarrei, in der ich mithilfe, initiierten hauptberuflich Tätige und Ehrenamtliche an sieben Stellen im Ort (Schulhof, vor dem Bürgerhaus, Spielplatz, usw.) ein Gebet zwischen den Häusern, 25 Minuten Andacht am Heiligen Abend um 17 Uhr als kleine lokale Einstimmung. Über 300 Menschen kamen im ersten Jahr - weit mehr als erhofft, und die Zahl sollte im zweiten Jahr noch wachsen.

Kirchliche Gemeinschaft, Gemeinde und ihre Art zu leben werden nicht einfach zentral organisiert. Es gelingt im Transformationsprozess der Kirche nicht mehr, den Status quo an allen Orten mit geringeren Ressourcen zentral zu sichern. Die Veranstaltung- und Angebotsdichte wird schrumpfen. Stattdessen braucht es die Bereitschaft, neue Initiativen zu fördern und sie zu kommunizieren. Das gilt auch und besonders auf dem Land.

Der Pastoraltheologe Andreas Feige unterscheidet zwischen komplizierten Problemen, zu denen er die Ressourcenverteilung (Finanzen, Gebäude, Personalplanung) zählt und komplexen Problemen, der Herausforderung von Seelsorge in einem Gebiet von 200 bis 500 km². Hier kommt es noch darauf an, risikoaffine Experimente zuzulassen, dass viele Menschen den Mut finden, etwas zu machen, was ihrer Seele und ihrem Leben als Christ:innen guttut.

Die Rolle der institutionellen Einrichtungen, besonders der Hauptberuflichen, ist, viele darin zu inspirieren, zu begleiten und zu fördern. Zugleich sollten die größeren Einheiten dafür Sorge tragen, dass dieses Wirken kommuniziert wird und somit in der Öffentlichkeit den kleinen Kreis der Initiator:innen übersteigt.

Sich auf solche Formen der Ermöglichungspastoral einzulassen, geht nur vor dem Hintergrund erneuerter Einsichten: Kirche wird sich nicht mehr flächendeckend organisieren. Der Selbstanspruch, dass alle Katholik:innen gleichartig religiös zu versorgen sind, muss aufgegeben werden. Was so radikal klingt, ist im Übrigen nicht ganz neu. Selbst in einer katholischen Kirchenverfassung, die keinen Fleck der Welt kennt, für den es nicht eine kirchliche Zuständigkeit gab, war die erlebte Präsenz extrem unterschiedlich. Dies hing immer konkret an Menschen, besonders an deren persönlichem Charisma und ihrer Einsatzbereitschaft, aber auch an konkreten örtlichen Bedingungen. Zu DDR-Zeiten formulierten Bischöfe, der:die Christ:in müsse in die Stadt ziehen, um mit seiner:ihrer Kirche in Kontakt zu bleiben.

Der 1981 verstorbene Bischof Hugo Aufderbeck betonte: „Es geht nicht darum, daß wir jede Stelle halten, sondern darum, daß kein größerer ‚Raum mit Städten und Dörfern‘ ohne kirchliche Mitte bleibt, d. h. ohne Priester oder Diakon oder Seelsorgehelferin oder Katechet oder eine katholische Familie; nur von der Zelle aus entwickelt sich Leben.“ (Aufderbeck, 18)

Vielleicht stimmt darin Folgendes, dass er auch und besonders zu bestimmten Festen und Ereignissen die Mobilität zu anderen Orten braucht oder wenigstens eine Verbindung, die digital gesichert wird.

Wesentlich wird sein, dass die Menschen, die als Christ:innen leben wollen, in den Blick kommen. Seelsorge muss sich auf die Menschen beziehen, ihre seelsorglichen Bedürfnisse und ihre pastoralen Erwartungen, (Begleitung, Gemeinschaft, Gottesdienst, Sakramente an Lebenswenden, usw.) nicht auf die raumörtlichen Bedingungen. Michael Sellmann spricht von einer raumgebenden Pastoral, nicht mehr von einer raumbindenden.



Damit verändert sich das Bild von Kirche radikal. Sie gruppiert sich nicht mehr zuerst um den Kirchbau, den Pfarrer und die Gemeindegremien. Vielmehr beginnen sich - wie in einem neuronalen Netzwerk - Knotenpunkte zu entwickeln, wo interessierte suchende Menschen sich zusammenfinden, Formen des christlichen Lebens einzuüben und zugleich ihre Fühler ausstrecken, Synapsen zu ermöglichen, um sich mit anderen zu vernetzen.

Solche Knotenpunkte werden sehr unterschiedlich sein und müssen auch nicht konfessionell nebeneinander entstehen:

- *Das können Formen sein, wo einige Familien oder Einzelne Hauskreise bilden, zum Austausch, zum Gespräch und zur gegenseitigen Hilfe.*
- *Das können diakonische Einrichtungen sein, Kindertagesstätten oder Pflegeheime, an denen einzelne Menschen diakonisch handeln und dies immer wieder auch im geistlichen Vollzug reflektieren und feiern.*
- *Das können kulturelle Projekte sein, wo Kunst und Musik Menschen zusammenführen, und durch die Art der Auseinandersetzung mit den Stücken, die transzendente Seite aufklingt.*

Darüber hinaus können auch besondere Zeiten und Projekte die kirchliche Prägung und seelsorgliche Bedeutung stärken: Wallfahrt, gemeinsame Ferienreisen, Geistliche Tage an besonders geprägten Orten (historisch-künstlerisch wichtigen Kirchen, Klöstern, Bildungshäusern), Besinnungstage zu besonderen Kirchenjahreszeiten oder aus Anlass besonderer biografischer Ereignisse (zu Ehe-Jubiläen, zur Segnung von Beziehungen (Valentinstag), in der Trauerarbeit ...

Es gibt schon länger, besonders in kirchlichen Verbänden, überregionale Beziehungsnetze, wo sich Menschen aller Generationen gegenseitig kennen und sich live und seit Corona vermehrt digital treffen und ihren Glauben teilen.

All diese Formen entwickeln kirchliche Wirklichkeiten, die sicher nicht immer so fest und stabil sind, wie die bislang erlebten Pfarreien mit Pfarrer und Wochen- und Jahresagenda. Kirche wird fluider, darin mehr als bislang zu einem „wandernden Gottesvolk“.

Für die Christ:innen selbst gehört dazu auch eine Bereitschaft und Entschiedenheit, nach solchen Begegnungen zu suchen oder sie zu entwickeln. Feige schreibt: „Ist ein seelsorglicher Bedarf im geographischen Raum der XXL-Pfarrei identifiziert worden, gilt es zu prüfen, ob Kirche mit ihren Ressourcen selbst aktiv wird oder diese anderen zivilgesellschaftlichen Akteur:innen etwa durch das kostenlose Überlassen von Räumen zur Verfügung stellt.“ (Feige, 353)

Hier wird noch stark von vorhandenen Ressourcen und einer zentralen Analyse her gedacht. Wo das noch möglich ist, kann so gehandelt werden. Ich würde weniger vom seelsorglichen Bedarf reden als von der Sehnsucht als Christ:innen gemeinsam zu leben. Und diese Sehnsucht möge Menschen dazu bewegen, ihr Leben, ihre Ideen, auch ihre Häuser für andere zu öffnen.

Dienst der hauptberuflich tätigen Seelsorger:innen ist, sich selbst sichtbar zu machen, um zu unterstützen. Sie können Berater:innen sein, Wege eröffnen, die helfen, Neues zu wagen, Brücken bauen zu anderen, die auch so tätig sind. Sie sollten dazu beitragen, dass es Kommunikation über die vielfältigen Anknüpfungspunkte des Christlichen gibt, zum Beispiel durch professionelle digitale Plattformen.

Darüber hinaus ist jedoch eine weitere Herausforderung zu gestalten, die ich, bei allen Ähnlichkeiten, nur aus katholischem Selbstverständnis beleuchte. Die offene Frage ist die Neuformierung des sakramentalen Selbstverständnisses der Kirche. Kirche braucht ein sakramentales Amt und die Feier der Sakramente. Beides ist in der Transformation der Kirche in der Krise.



Noch bleibt die römisch-katholische Kirche bei der Fixierung, dass nur zölibatäre Männer zur Priesterweihe zugelassen sind. (Die Ständigen Diakone, als verheiratete Männer im Zivil- oder Hauptberuf, haben auch keine Leitungsfunktion, vor allem aber können sie nicht der Eucharistiefeier vorstehen.) Selbst, wenn sich die Zulassungsbegrenzung zur Weihe änderte, ist in der derzeitigen Lage der Kirche im deutschsprachigen Raum nur eine kurzfristige Veränderung der Zugänge zu erwarten.

Die bislang skizzierte fluide Kirchenbildung scheint nämlich kaum auf das Amt in dieser Weise angewiesen zu sein. Die kritische Frage ist jedoch, wie die so sich konstituierende Kirche die Einheit in Welt- und Ortskirche gewährleistet. Dies wird noch dringender, wenn auf Dauer, wie lange schon in anderen Kontinenten – die Feier der Eucharistie am Sonntag nicht mehr möglich ist, oder nur mit großen Wegstrecken. Die Sehnsucht der sakramentalen Gestalt der Kirche ist schon jetzt in der Krise.

Dies wahrnehmend wäre mehr noch zu prüfen, wie hier entsprechende neue Formen zu entwickeln sind, die vielleicht die Amtsträger mehr denn je wieder zu „Wanderaposteln“ machte und die Feier der Eucharistie zu Stationsgottesdiensten, jenseits aller Ideen zu zentralisiert gefeierten Hochfesten.

Die Herausforderung nach der Zukunft der Kirche hat also beide Pole, den Pol der Freiheit und Kreativität in fluiden Prozessen und überzeugende Formen, die die Einheit symbolisieren und fördern, ohne zentralistische Engführung. An beidem müssen wir arbeiten.

Prof. Dr. Richard Hartmann

*Lehrstuhl für Pastoraltheologie und
Homiletik an der Theologischen
Fakultät Fulda*

Literaturhinweise:

Hugo Aufderbeck, Kirche in der Diaspora - Getto oder Mission? Notizen zur Theologie der Diaspora, in: Lebendiges Zeugnis 32 (1977), 5–20.

Andreas Feige, Seelsorge in der XXL-Pfarrei, in: Lebendige Seelsorge 73 (2022), 349–354.

Richard Hartmann, Was kommt nach der Pfarrgemeinde? Chancen und Perspektiven, Würzburg 2013.

Wie
machen es
eigentlich
die
anderen?

*Beobachtungen
aus verschiedenen
Landeskirchen*

von
Steffen Bauer

Foto: privat



„Transformation in die Fläche bringen: Obwohl die Herausforderungen überall gleich sind, wird noch viel zu wenig über den eigenen Tellerrand geblickt und danach geschaut, wie andere (Landes-) Kirchen es denn gerade angehen. Dabei kann man so viel voneinander lernen und Anteil an den Erfahrungen anderer bekommen und daraus für sich weitere Schlüsse ziehen. Dem soll diese Darstellung dienen.“

„In der Februarklausur (sb, des Landeskirchenrats, LKR) 2023 werden die Abteilungen konkrete Vorschläge vorlegen, aus denen der LKR dann in abteilungsübergreifender Abstimmung einen Sparfahrplan bis 2030 entwickeln wird, den ich noch in meiner Amtszeit den Gemeinden und Einrichtungen gegenüber vertreten und um Verständnis dafür werben möchte. Ich möchte, dass bis zum Ende meiner Amtszeit eine Finanzplanung aufs Gleis gesetzt wird, die uns in die Lage versetzt, auch mit weniger Geld ausstrahlungsstark Kirche zu sein.“¹

Heinrich Bedford-Strohm beschreibt mit diesen Worten, was er unbedingt in die Fläche getragen haben will, bis er im Herbst 2023 aus dem Amt als Landesbischof der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern ausscheidet. Dabei verbindet er mit seinen Worten nicht nur, dass „seine“ Landeskirche, wie alle anderen auch, große Einsparungen vornehmen muss. Vielmehr kann man seine Ausführungen nur richtig einordnen, wenn man weiß, dass diese Landeskirche schon seit 2017 in einem breiten Beteiligungsprozess Antworten auf die Frage gesucht und gefunden hat, wie Kirche in Zukunft inhaltlich sein will.

Hieraus kann man schon zwei Antworten auf die Frage geben, wie die Transformation der Kirche in die Fläche gebracht werden kann:

1 In einem breiten Beteiligungsprozess sind möglichst viele Menschen frühzeitig mit der Frage anzusprechen, wie der Auftrag der Kirche aktuell zu bestimmen sei. Damit rückt die Frage der Kirchenentwicklung in den Mittelpunkt.

2 Wenn dann nicht nur Antworten zur Kirchenentwicklung zusammengetragen und synodal entschieden, sondern auch erste Antworten auf die Frage möglicher Einsparungen erarbeitet worden sind, sind die kirchenleitenden Organe allesamt gefordert zu informieren, zu erklären, zu diskutieren, Konflikte auszuhalten, guten Argumenten nachzugehen und selber ständig in Bewegung zu sein und zu bleiben.

¹ Aus: „Nachrichten der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern“ 4/22, Seite 21

Ein ähnliches Vorgehen hat sich die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck auf die Fahnen geschrieben. Erst wurde die Frage nach dem Auftrag der Kirche in allen kirchlichen Gremien auf allen Ebenen diskutiert. Zusätzlich wurden neue digitale Beteiligungsformate ausprobiert. Dann hat die Kirchensynode darüber befunden. In einer neuen Phase werden nun vor allem Fragen der Ressourcen-Steuerung, der Einsparungen angegangen.

„In die Fläche bringen“ kann also heißen, Menschen nicht mit fertigen Erkenntnissen zu konfrontieren, sondern sie von Anfang an in die Diskussion einzubinden, sie mitsprechen zu lassen, sie als Subjekte der Kirche ernstzunehmen.

Bei meinen seit 2021 halbjährlich niedergeschriebenen Wahrnehmungen zu Transformationsprozessen in Landeskirchen der EKD muss ich mich auf sieben Gliedkirchen beschränken². Schon in diesem kurzen Zeitraum hat sich die Tonlage zum Beispiel in den Synoden verändert.

Die Zeit drängt, der Druck wird größer, Veränderungen müssen kommen. Ich wage nicht zu behaupten, dass alle Beteiligten schon von einer Transformation, das heißt von einer tiefgreifenden Veränderung der Kultur und Struktur ausgehen. Hinter vielen Äußerungen vermute ich nach wie vor eine Optimierungs- und Steigerungslogik, die letztlich vorhandene Muster, Strukturen und Kulturen belassen möchte.

Und während ich in den Evangelischen Kirchen in Hessen, Nassau (EKHN) und in Baden wahrnehme, dass mit der Schaffung von Nachbarschaftsbeziehungsweise Kooperationsräumen und der verbindlichen Zusammenarbeit in Teams sich die Kirche vor Ort tatsächlich transformiert, ist das für die zentralen Einrichtungen in Werken, Diensten und der Verwaltung dort noch nicht auszusagen.

Überhaupt fällt auf, dass Kirchenleitungen viel über notwendige Veränderungen auf Gemeinde- und mittlerer Ebene reden, eine Transformation auf landeskirchlicher Ebene und zwischen verschiedenen Landeskirchen zeichnet sich jedoch (noch) nicht ab. Immerhin scheinen Formen der Kooperation zwischen Landeskirchen verstärkt zu werden, eine Transformation ist das aber nicht. Diese Art von „Fläche“ bleibt noch außen vor.

In der EKHN und in Baden ist die Transformation durch Gesetze in die breite Fläche gebracht worden. Diese Gesetze betreffen alle Gemeinden und Mitarbeiter:innen in wichtigen Professionen unmittelbar. So ist dort nun geregelt, dass keine Gemeinde und keine Pfarrperson mehr für sich bleiben soll, sondern Zusammenwirken und Teamarbeit die neue Norm sein wird. Dies bringt nicht nur die Thematik der Transformation überallhin, sondern sie wird auch überall unmittelbar greifbar.

Bei all diesen Wahrnehmungen zeigt sich erneut, dass Drucksituationen und Krisen die Treiber der Transformation sind. Der Pfarrer:innenmangel und die damit zunehmenden Vakanzen beziehungsweise der Stellenabbau sind an vielen Orten gerade eher spürbar als etwa ein Einbruch bei den Finanzen. Genauso verschärfen sich die „Alarmmeldungen“ bezüglich der Kirchenaus- tritte eben nicht nur in der Statistik, sondern im Erleben der Kirchenvorstände vor Ort, die diese Austritte zur Kenntnis nehmen müssen.

Wo aber Druck allein das Denken bestimmt, wachsen auch Ängste und Verunsicherung bis hin zur Resignation. Deswegen sind alle mir bekannten Prozesse darauf aus, nicht nur auf die Ressourcenverknappung zu reagieren, sondern vor allem auch im Bereich der Kirchenentwicklung neue Antworten für die Zukunft zu finden.

² *Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, Evangelische Landeskirche in Baden, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck, Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland, Nordkirche, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers, Evangelische Kirche im Rheinland.*
 Unter: kirchedermenschen.de/post/landeskirchen-unterwegs-sind-alle-folgenden-Quellen-verlinkt-und-nachlesbar, sowie die Prozesse der Landeskirchen detaillierter beschrieben.



Im Vorgehen unterscheiden sich dabei die Landeskirchen des Rheinlandes und von Hannover besonders stark. So hat die Kirchenleitung des Rheinlandes im Sommer 2021 in einem „Positionspapier“ grundlegend bemerkt: Die Kirche hat kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.

Sie hat keinen Diskussionsprozess angeregt, sondern sucht Gemeinden und Kirchenkreise für die Umsetzung der von ihr bestimmten Handlungsnotwendigkeiten. Man könnte sagen, dass hier „Early Adopters“ gesucht werden, frühe Anwender, innovationsfreudige Menschen, Gemeinden, Kirchenkreise. Und diese sollen in die Fläche ausstrahlen und zum Nachahmen animieren.

Ganz anders die Landeskirche von Hannover: Sie hat einen ganz offenen Beteiligungsprozess begonnen. Dieser lebt davon, mit möglichst vielen Menschen über die Frage ins Gespräch zu kommen, wie Kirche zukünftig sein solle. Hier wird nichts vorgegeben, sondern in den Haltungen des Fragens und Zuhörens ein weiter Raum des gemeinsamen Vordenkens eröffnet.

Dabei ist man nicht nur mit Multiplikator:innen analog vor Ort unterwegs. Auch eine digitale Plattform soll einladen, Ideen zu sammeln und sich in Co-Kreationen gemeinsam ans Werk zu machen, diese Ideen auszuarbeiten und umzusetzen.

Man kann sehen, wie diese Haltung des Fragens, Zuhörens und des gemeinsamen Ausprobierens seit Jahren um sich greift und inzwischen in über zehn der zwanzig Gliedkirchen der EKD leben darf: In Erprobungsräumen werden über die Fläche verteilt neue Formen von Kirche ermöglicht und dabei von beruflich und ehrenamtlich Tätigen viel Neues gelernt. Formen der Fresh-X-Bewegung, Pop-up-Aktionen, Segensbüros spielen dabei eine große Rolle. Neue Formen der Mitgliederbindung werden angewandt und die Gemeinwesenorientierung erlebt eine starke Renaissance.

All das sind Wege, Transformation nicht nur als einen Gedanken in die Fläche zu bringen, sondern sie dort spürbar – wenigstens punktuell – aufleben zu lassen.

Über Transformation wird überall geredet. Sie wird ansatzweise – zum Teil flächendeckend – entweder in Erprobungsräumen oder durch Gesetzgebungsverfahren angegangen und umgesetzt.

Eine letzte Wahrnehmung: Gerade durch die Pandemie sind Formen der „Digitalen Kirche“ verstärkt ins Bewusstsein gekommen. Besonders auf diesem Feld wird vieles ausprobiert und erprobt. Aber gerade auf diesem Feld lässt sich auch sehr schön die Frage anbringen, wie das ist mit dem Thema: „Transformation in die Fläche“ bringen. Wer die digitale Kirche nur als eine weitere Möglichkeit für Gottesdienste, Seelsorge, Bildung usw. versteht, der greift zu kurz. Hier geht es nicht um eine weitere zusätzliche Aufgabe neben vielen anderen.

So wie das Erleben der Bedeutung des Segens und Formen der Pop-up-Church das Denken in parochialer Zugehörigkeit und Zuständigkeit langsam auflöst, so bringt die „Digitale Kirche“ einen völlig neuen Raumbegriff ins Leben, der mit der klassischen Parochie nicht mehr abzudecken ist.

Spätestens wenn das „Metaverse“ oder eine vergleichbare Plattform das Leben von immer mehr Menschen bestimmt, wird deutlich werden, dass das Zeitalter der Parochie vorbei ist. Deswegen gilt vor allem: Wer die Transformation der Kirche in die Fläche bringen will oder soll, der tut gut daran, diese „Fläche“ vor allem immer wieder neu und gut wahrzunehmen. Dort nämlich ist die gesellschaftliche Transformation unserer „Gesellschaft der Singularitäten“ (Reckwitz) längst angekommen.

Pfarrer Dr. Steffen Bauer

Leiter der Ehrenamtsakademie der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.



Strategisches Handeln und Umdenken in der Förderlandschaft

„Die globale Welt befindet sich in einem permanenten Wandel, ausgelöst durch technologische Entwicklungen, Demografie und Klimawandel. Was braucht die Wirtschaftsförderung, um mit den rasanten Entwicklungen Schritt zu halten? Die Antwort lautet: Nicht immer zwingend mehr Personal“ ...

von
Thomas Birner



Fünf Dinge sind aus meiner Sicht wichtig, damit staatliche Wirtschaftsförderung am Puls der Zeit bleibt:

- eine Strategie, die auf Fakten und eindeutigen Messkriterien beruht und über politische Amtszyklen hinaus gültig ist,
- Konsequenz im Handeln aller Verantwortlichen,
- eine Führungskultur, die Mitarbeiter:innen mit Ideen und das Aufzeigen von Fehlern fördert,
- eine Förderlandschaft, die langfristig und nachhaltig aufgestellt ist, mehr Strategie auf Basis von Zahlen entwickelt und weniger auf meinungsbasierte Beteiligungsprozesse setzt, sowie konkrete Projekte mit Kennzahlen und Zielerreichungs-Kontrolle fordert,
- einen engen Austausch zwischen Verwaltung und freier Wirtschaft.

Ganzheitliche Wirtschaftsförderungs-Strategien, die auf den Fakten des Standorts basieren, sind momentan eher selten. Sie werden in der Regel nicht staatlich gefördert und sind aufgrund ihres langfristig angelegten Horizonts politisch eher nicht attraktiv. Dennoch ermutige ich jede politische Führungskraft, sich ihren Standort auf Basis von neutralen Daten und im Wettbewerb zu anderen anzuschauen. Nur so weiß sie, wo die größten Handlungsbedarfe sind. Wenn jahrelang auf das falsche Pferd gesetzt wird, gerät der Standort ins Straucheln und Sie merken es erst, wenn es viel zu spät ist.

Konsequenz im Handeln ist in unserem politischen System mit kurzen Wahlzyklen und vielen Meinungen schwierig. Ich bewundere jede:n politische:n Funktionsträger:in, der:die zu seiner:ihrer Strategie steht. Umso wichtiger ist es für sie oder ihn, eindeutige Fakten an der Hand zu haben, denn Zahlen lügen nicht.

Zur Führungskultur kann sich kein Verantwortungsträger herausreden. Tatsache ist: Ein Job ist attraktiv, wenn die Unternehmenskultur stimmt.

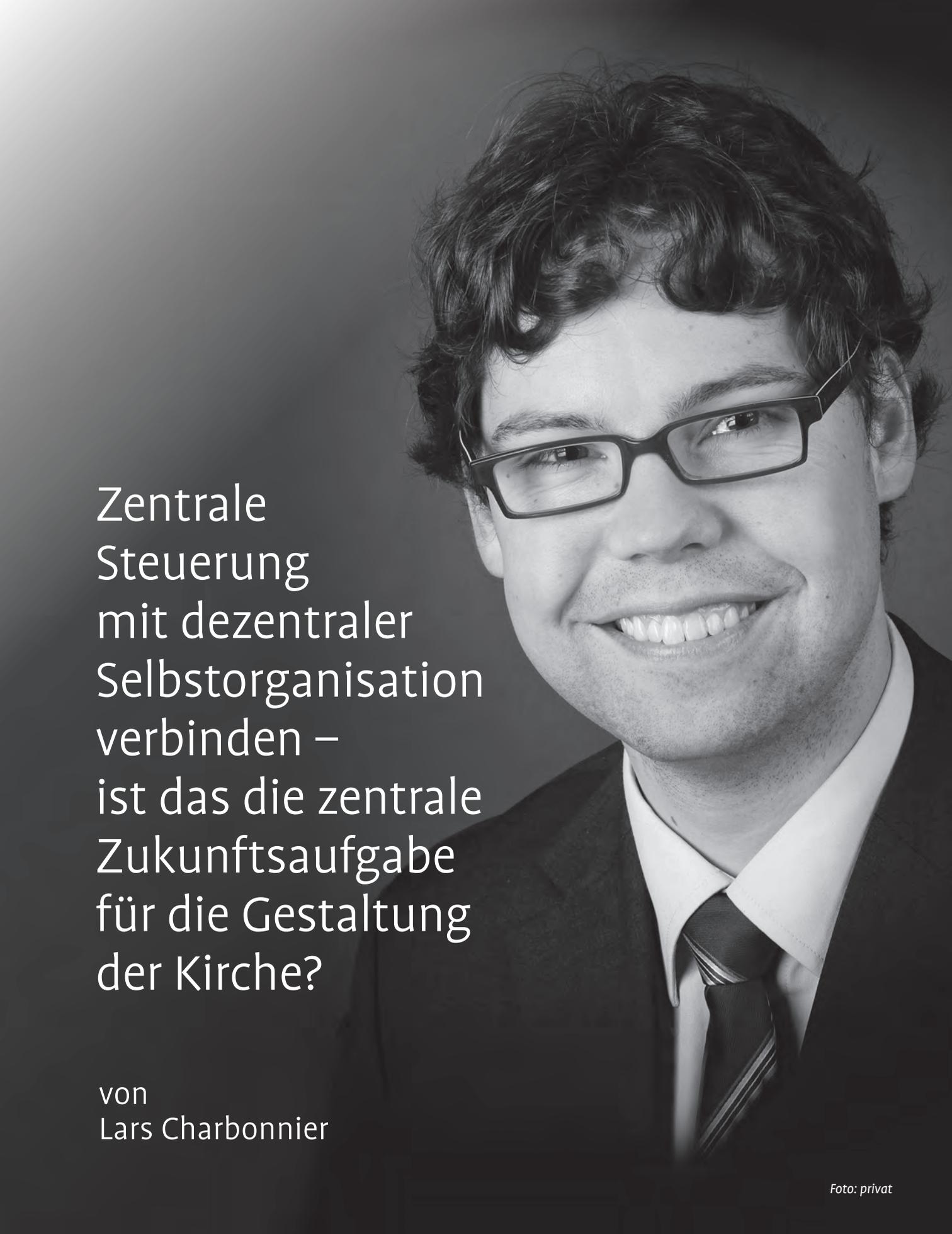
Fragen Sie Ihre Mitarbeiter:innen. Die psychische Gefährdungsbeurteilung ist ein Instrument der Wahl, auf dem Sie aufbauen können und das trotz gesetzlicher Vorschrift zu wenig genutzt wird.

Ein zentrales Problem ist für mich die deutsche Förderlandschaft. Sie greift zu kurz. Projekte sind auf einzelne Themen und Förderperioden begrenzt, es fehlen Messkriterien. Hinzu kommt, dass viele Kommunen in Deutschland am Fördertröpf hängen und ausschließlich von Förderthema zu Förderthema agieren, egal ob hier Handlungsbedarf ist. Läuft die Förderung aus, ist das Thema wieder weg. Hier ganzheitlicher zu denken und vor allem ein Controlling und langfristige Möglichkeiten für den Erfolg der Projekte zu definieren – und zwar schon im Vorfeld als Bedingung zur Auszahlung der Mittel – halte ich für dringend notwendig.

Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist für Wirtschaftsförderung das Wesentlichste. Das klingt banal und selbstverständlich – ist es aber nicht. Denn Wirtschaftsförderer können nur über Entwicklungen und Trends Bescheid wissen, wenn Unternehmensservice ihre Hauptaufgabe ist und ihnen die Zeit dafür eingeräumt wird, ihre Unternehmen regelmäßig zu sprechen und aktiv zu betreuen.

Dr. Thomas Birner

hat jahrzehntelange Erfahrung in der Leitung einer Landkreis-Wirtschaftsförderung und im Projektmanagement in der Industrie. Er kennt alle Themen der Wirtschaftsförderung und der Standortentwicklung aus der Praxis und durch seine Geschäftsführertätigkeit in der LennardtundBirner GmbH – Beratung für Wirtschaftsförderung.



Zentrale
Steuerung
mit dezentraler
Selbstorganisation
verbinden –
ist das die zentrale
Zukunftsaufgabe
für die Gestaltung
der Kirche?

von
Lars Charbonnier



Der Blick in die kirchlichen Landschaften erkennt aktuell eine Vielzahl an gleichzeitig wirksamen Mustern und Modellen der Formen des sich selbst Organisierens: Die Gemengelage von Institutions-, Organisations-, Bewegungs- und Inszenierungsparadigmen¹ bringt ganz eigene Formen kirchlicher Organisationsmodelle hervor. Angesichts der anstehenden notwendigen Transformation auf der einen Seite und der vorhandenen Beharrlichkeit auf der anderen gerät die Frage nach dem angemessenen Modell für eine zukunftsfähige Kirche zu Recht in den Fokus.

Zwei Pole paradigmatischer Organisationsmodelle scheinen besonders deutlich das gegenwärtig leitende Handeln „in der Kirche“ auszumachen – wie es insgesamt in diesem Heft exploriert wird: Die Selbststeuerung der in der Regel regional überschaubaren Organisationsbezüge zum einen – die klassische ortsgebundene Gemeinde, zentrale Steuerungsansprüche auf den überwiegend regional weiteren Ebenen zum anderen – der Kirchenkreis, das Dekanat, die Propstei, die Landeskirche... Dass diese nicht automatisch effektiv und konstruktiv einander stimulieren, ist wenig überraschend. Es ist aber auch kein kirchenspezifisches Problem. Kirchlich-traditionelle Eigenheiten (presbyterial-synodale Ordnung als Bekenntnis und Universal-Argument zum Beispiel) spielen dabei ebenso eine Rolle wie gegenwärtig typische Herausforderungen an Organisationen im Umbruch (zum Beispiel die Sinnfrage, das Verhältnis von Struktur und Selbstverantwortung).

Wie es sinnvoll gelingen kann, zentrale Steuerung mit dezentraler Selbstorganisation zu verbinden, ist mir als Frage für diesen Beitrag aufgegeben. Ist das tatsächlich ein sinnvolles Ziel? Oder stammt dieses bereits aus einem Denken, das für eine zukünftige Kirchenentwicklung selbst erst einmal überwunden werden müsste? Denn woher kommt der Anspruch, dass die Evangelische Kirche einer zentralen Steuerung bedürfe?

Zumindest in der aktuellen Literatur zur gegenwärtigen Kirchenentwicklung scheint es ein deutliches Gewicht für den einen Pol zu geben: „Insgesamt bleibt jedoch dies ein beständiges Vorzeichen von der Klammer der Kirchenentwicklung, dass sie als kontextuelles, multifaktorielles und multikausales Geschehen plural und fragil bleibt und sich damit einer zentralen Steuerung entzieht.“²

Auch aus organisationssoziologischer Sicht ist die Evangelische Kirche eine Netzwerkorganisation erster Güte, denn die Entscheidungsbefugnis liegt in vielen wesentlichen Fragen bei den Ortsgemeinden. Wozu braucht es aus dieser Logik heraus also eine zentrale Steuerung? Wird nur behauptet, dass es sie braucht, weil es sie gibt?

Die aktuellen übergeordneten Strukturen mögen Ressourcen-Fluss und geltendes Recht verantworten, viel mehr aber auch nicht. Wobei gerade der Ressourcen-Fluss, Geld und Personal, eine wesentliche Komponente bilden – und das geltende Kirchenrecht den entscheidenden Rahmen. Und wo wird die Entscheidung über diese hier verhandelten Fragen getroffen? So einfach ist es also doch nicht ...

Wenn man es entsprechend für die Zukunft der Kirche für sinnvoll hält, diese beiden Muster als gleichzeitig notwendige zu erachten und entsprechend in ein besseres Miteinander zu bringen, dürften derzeit diskutierte und mit vielen positiven Erfahrungen versehene Ansätze helfen. Auf der Ebene von Leitungsverständnis und Führungsverhalten ist dies der Ansatz der Ambidextrie.

Am Beispiel der in mancher Hinsicht durchaus mit der Kirche vergleichbaren Bundesagentur für Arbeit (BA) lässt sich lernen:³ Ein effektives Kerngeschäft auf der einen Seite braucht Flexibilität und Innovationsfähigkeit auf der anderen, und das sowohl auf der Ebene der Gesamtorganisation als auch jeweils konkret vor Ort.

¹ Uta Pohl-Patalong, Eberhard Hauschildt, *Kirche verstehen, Gütersloh 2016*; Jan Hermelink, *Spielräume der Kirchenleitung, Stuttgart 2022*.

² Philipp Elhaus, Georg Hofmeister et al., *Und sie bewegt sich doch – ein ökumenischer Ausblick*, in: Georg Hofmeister, Gunther Schendel, Hubertus Schönemann, Carla J. Witt (Hg.), *Kirche neu denken – Kirche erproben. Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens, Baden-Baden 2023*, 291-299, hier: 298.

³ Katrin Krömer, Simone Angress-Pletsch, Hans-Joachim Gergs, *Im Spannungsfeld. Ambidexre Führung in der Bundesagentur für Arbeit*, in: *OrganisationsEntwicklung* 2/23, 94-100.

Lars Charbonnier Zentrale Steuerung mit dezentraler Selbstorganisation verbinden – ist das die zentrale Zukunftsaufgabe für die Gestaltung der Kirche?

Als Schlüsselkategorie hat die BA ihre Führungskräfte identifiziert. Basierend auf dem Competing Value Framework (CVF) wurde ein ambidextres Führungsverständnis ausgearbeitet und implementiert, das bis auf die Ebene von Verhaltensankern beschrieben ist und eine ganze Breite von Personalentwicklungsmaßnahmen vorsieht.

Aus der zentralen Steuerungslogik der Kirche heraus wäre ein solcher Ansatz umsetzbar und sinnvoll. Dazu sind die Führungskräfte vor Ort als Schlüsselpositionen für den Erfolg anzusehen und entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote zentral. Die organisationalen Rahmenbedingungen dafür sind größtenteils erst noch zu schaffen.

Die kommunikativen Kontaktflächen zwischen diesen Spannungspolen sollten dazu intensiver gesucht und gestaltet werden – weit über einzelne Funktionsträger:innen oder Repräsentant:innen und die klassische Gremienstruktur hinaus. Zugleich darf diese Kommunikation nicht zu neuen starren Strukturgebilden führen, sondern muss dem Anspruch der Agilität und Auftragsgemäßheit dienen. Auch das will und muss eingeübt und miteinander ausprobiert und analysiert werden. Auf der Ebene der Haltung ist für all dies das Vertrauen die wesentliche Größe.

Wenn man diese beiden Muster von Zentralität und Dezentralität für die Zukunftsgestaltung von Kirche zwar als notwendig, wenn auch nicht zwingend als sinnvoll erachtet, dürften gegenwärtige Ansätze zum Umgang mit Paradoxien hilfreiche Perspektiven liefern: Denn Spannungen zwischen zentralen und dezentralen Strukturen bilden eine der klassischen Paradoxien des Organisierens, und in der Kirche lassen sich eine Vielzahl weiterer finden.

Wenn Kirche in Organisation und Führung angesichts dessen paradoxiefähig werden will,⁴ sollte sie das vor allem nicht als ihr Problem ansehen, sie sollte ihre Art des Denkens darüber angemessen gestalten. Paradoxien treten insbesondere dort auf, wo Ressourcenknappheit, Pluralismus und Veränderung organisationelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen darstellen.

Für Führungskräfte bedeutet dies, ihrer Kernaufgabe nachkommen zu müssen: „das (rational) Unentscheidbare zu entscheiden“⁵. Grundlage dafür ist, dass die widersprüchlichen und unlösbaren Spannungsfelder auf den unterschiedlichen Ebenen von Individuen bis zur Gesamtorganisation rekonstruiert und beschreibbar gemacht werden, um sie aktiv zu gestalten.

Paradoxien wollen zunächst entfaltet werden, um dann mit ihnen umgehen zu können, wohl wissend, dass sie kaum ganz aufgelöst werden können – aber deutlich machen, dass es am Ende um eine Überschreitung der Systemgrenzen gehen muss, um tragfähige neue Lösungen auf einer Grundlage eines *Sowohl-als-auch* zu finden.⁶ Möglich wird es so beispielsweise, sich bewusst für zumindest zeitweise Konzentrationen zu entscheiden und Kriterien dafür zu entwickeln, bis zu welcher Grenze das erfolgen soll. Die bereits erwähnte Ambidextrie-Kompetenz ist in diesem Kontext zu verstehen.

Von den handelnden Personen erfordert Paradoxiefähigkeit insbesondere Ambiguitätstoleranz und insbesondere eine dementsprechende Haltung, sich mit und in diesen Widersprüchlichkeiten zu bewegen und eine dem angemessene Kommunikation bezogen auf die Mitarbeitenden und die Organisation zu gestalten.

⁴ Harald Tuckermann, Thomas Schumacher, Marc Krautzberger, *Wozu Paradoxien? Auf dem Weg zu einer paradoxiefähigen Organisation und Führung*, in: *OrganisationsEntwicklung* 1/23, 6–11.

⁵ Tuckermann et al., 2023, 7.

⁶ Vgl. Matthias Varga von Kidéd, Thomas Schumacher, *Dynamische Elemente in einem statischen System*, in: *OrganisationsEntwicklung* 1/23, 19–26.



Für die Kirche bedeutet das unter anderem, insbesondere in den leitenden Gremien aller Ebenen genau diese Haltung einzuüben und diese Form der Kommunikation und der ihr entsprechenden Entscheidungsfindung zu etablieren. Das ist anspruchsvoll, keine Frage.

Wenn man der Meinung ist, dass zentrale Steuerung nicht zu den Wesenselementen einer Kirche der Zukunft gehören dürfte, werden die Rahmen- und Strukturbedingungen umso kritischer hinterfragt werden: Kirchensteuer und Beamtentum, ein eigenständiges Kirchenrecht und Staats-Kirchenverträge, staatsanaloge Verwaltungen und entsprechende Gliederungsebenen – all das und vieles mehr gehört dann auf den Prüfstand. In einer religiös pluralen oder indifferenten Gesellschaft der resonanzlosen Singularitäten sind Kirchen in gar nicht so ferner Zukunft vielleicht eher in einem Atemzug zu nennen mit dem ADFC (Allgemeiner Deutscher Fahrradclub e.V.), der übrigens sehr erfolgreich in den letzten Jahren seine Transformation bei ganz ähnlichen Herausforderungen gestaltet hat.

Wer diese Richtung verfolgt, muss ernsthaft wissen, was damit verloren geht beziehungsweise was aufs Spiel gesetzt wird. Auf der anderen Seite entstehen ungewohnte Freiheiten für die eigene Organisationsgestaltung. Dazu wird es ein neues Narrativ über die Kirche in der Gesellschaft brauchen, das nach innen wie außen überzeugt und im besten Fall motiviert. Aber auch hier ist zu beantworten, wo denn dieses Narrativ entsteht - zentral oder dezentral?

Die wesentliche Frage ist also: Wo und durch wen wird darüber entschieden, welches *wenn* für welches *man* und damit die Gestaltung der Kirche gilt? Wird dezentral entschieden, dass es eine zentrale Steuerung braucht? Wird zentral entschieden, dass es eine zentrale Steuerung braucht? Oder wird zentral entschieden, dass es eine dezentrale Steuerung braucht? So oder so, einfach wird es nicht. Aber eine Entscheidung wäre hilfreich ...

Dr. theol. Lars Charbonnier

*Geschäftsführer der Akademien
für Kirche und Diakonie gGmbH/
Führungsakademie und
Bundesakademie*



„Jetzt ist die



Zeit!“

**Innovationsteam der
Evangelischen Kirche Berlin-
Brandenburg-schlesische-
Oberlausitz (EKBO)**

- 1 **Pröpstin**
Dr. Christina-Maria Bammel,
Foto: EKBO
- 2 **Oberkonsistorialrat**
Dr. Clemens W. Bethge,
Foto: EKBO
- 3 **Verena Kühne, Referentin**
für Innovation und
Kommunikation
Foto: Privat
- 4 **Bernd Neukirch, Studien-**
leiter Organisations-
beratung
Foto: Martin Radloff, AKD
- 5 **Arlett Rumpff, Referentin**
für Innovation und
Kommunikation,
Foto: EKBO
- 6 **Matthias Spenn, Direktor**
des Amtes für kirchliche
Dienste (AKD)
Foto: Martin Radloff, AKD
- 7 **Bischof**
Dr. Christian Stäblein (Vors.),
Foto: EKBO

Kirche in der Minderheit

Nur noch 40 Millionen Mitglieder. Die christlichen Kirchen bilden nicht mehr die Mehrheit der Bevölkerung in Deutschland ab, so war es in den Medien zu lesen. Der Mitgliederverlust geht weiter. Die Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische-Oberlausitz (EKBO) verliert jeden Monat Mitglieder in der Größenordnung etwa einer mittelgroßen Gemeinde. Menschen finden in der Kirche nicht mehr das, was sie brauchen.

Für die, die gehen, ist das, was Gemeinden tun, sagen und wo sie sich engagieren, nicht wichtig. Kirchenmitgliedschaft ist nur eine Option, keine Selbstverständlichkeit. Aktuell entscheiden sich mehr Menschen gegen diese Option als dafür. Das ist schmerzhaft für diejenigen, die bleiben und sich noch mehr mühen.

Andererseits: Welcher andere Verein hat 40 Millionen Mitglieder? Noch nicht mal der Deutsche Fußball-Bund (DFB) oder der Allgemeine Deutsche Automobil-Club (ADAC). Selbst wenn es in einigen Jahren nur noch 20 Millionen Kirchenmitglieder gäbe, wäre dies eine große gesellschaftliche Kraft. Bei allem Verlust wird dieses Potential zu schnell übersehen.

Sprecht anders über Geld!

Die heute 25 bis 40-Jährigen scheinen eher begründen zu müssen, warum sie in der Kirche sind. Wer ausgetreten ist, hat keinerlei Begründungsnot. Wenn es keinen persönlichen „Benefit“ gibt, ist der Austritt rasch vollzogen. Spätestens mit der ersten Gehaltsberechnung oder mit dem Wegzug aus dem Heimatort ist Schluss.

Wenn überhaupt wird Kirche von dieser Generation über ihr Kasual-Angebot (Taufe, Trauung, Bestattung) wahrgenommen. Ein Leben im klassischen Gemeindeformat ist für sie nicht vorstellbar. Das kirchliche Angebot kann qualitativ nicht überzeugen, weil es nicht auf die individuellen Vorstellungen, Bedürfnisse und Erwartungen einer jüngeren Generation einzugehen vermag. Wenden sich Menschen dennoch aus persönlichen Gründen mit einem Bedürfnis an die Kirche, muss dort erst geprüft werden, ob der „Zugang“ zu den Kasualien überhaupt gewährt werden kann.



Und selbst wenn sie gute Begleitung erfahren haben, heißt das noch lange nicht, dass sie dauerhaft Mitglied sein wollen.

Mitgliedschaft ohne Kirchensteuerpflicht gibt es nicht. Das wird zwar viel diskutiert, aber Mitgliedschaft und Kirchensteuerpflicht sind in Deutschland noch unauflösbar miteinander verbunden. Es braucht zukünftig mehr Optionen für Beteiligung und Zugehörigkeit, auch wenn dies die Logik eines Kirchensteuersystems grundlegend hinterfragt.

In diesem Zusammenhang muss über Geld geredet werden, gerade in der Kirche. Zwingend benötigt wird eine transparente Darstellung, wofür Kirche Geld braucht, wofür es ausgegeben wird und welcher gesellschaftliche, soziale, politische und pädagogische Mehrwert damit geschaffen wird. Durch das Kirchensteuermodell und erst recht durch die Staatsleistungen sind die Finanzströme jenseits von Expert:innen viel zu anonymisiert. Ein umfassender Umbau hin zu angebotsorientierten, transparenten Finanzierungsmodellen ist nötig.

Kulturwandel

Während der Pandemie ist die Zahl der Taufen und Trauungen deutlich zurückgegangen. Punktuell etablieren sich schon länger neue lebensbegleitende Angebote wie Einschulungsgottesdienst, Valentinstag, Jubiläen und Jahrestage. Diese kehren aber den Trend nicht um, zumal immer mehr andere Angebote auf den Markt drängen.

Hier braucht es eine tiefgreifende Haltungsänderung, einen Mentalitäts- und Kulturwandel auf allen kirchlichen Ebenen. Weg vom Innenblick mit dem Ziel des Erhalts der bestehenden Institution hin zur Ermöglichung von dem, was Menschen suchen: einfache Zugänge. Weg von der Zulassungslogik „Ich zahle Kirchensteuer, ich darf bestattet werden“ hin zu einer Einladungslogik „Wir sind für dich da, du bist willkommen!“. Damit beginnt der Wandel auch mit Blick auf das finanzielle Engagement. Mein eigener Beitrag ist in erster Linie nicht Bezahlung für den Service, den ich erhalte, sondern Ausdruck meiner solidarischen Unterstützung der gesamten kirchlichen Arbeit in der Welt.

Abschied von der Volkskirche

In Deutschland fällt es uns noch schwer, Kirche ohne den Status als Körperschaft öffentlichen Rechts zu denken. Gegenwärtig kann Kirche mit den zur Verfügung stehenden Mitteln noch vieles leisten. Alles, was an Gegenbildern entworfen wird, funktioniert nur viel kleiner und wird als Verlust von Stabilität und Kontinuität empfunden. Weltweit wird das anders gelebt.

Kirche wird in Zukunft nur dort sein, wo Engagement ist. Eine flächendeckende Versorgung mit beruflicher Präsenz von kirchlichen Mitarbeiter:innen ist schon längst Vergangenheit, aber immer noch ein starkes Bild in den Köpfen der Menschen, das Veränderung blockiert. Wo sich Menschen mit Lust, Energie und Eigeninitiative zusammenschließen, entstehen neue Punkte nachbarschaftlicher und gemeindlicher Kooperation, Knotenpunkte der gemeinsam angenommenen Verantwortung. Das ist eine viel stärker selbstgesteuerte Logik als bisher.

Wer sich ehrenamtlich oder beruflich engagiert, tut dies nicht der Institution Kirche wegen. Menschen engagieren sich für das, wofür ihr Herz brennt. Sie verbinden sich in ihrem Engagement mit dem, was für sie wichtig ist. Im besten Fall ist das deckungsgleich mit dem, wofür die Organisation Kirche steht.

Landeskirche – wozu eigentlich?

Wozu braucht es noch eine landeskirchliche Ebene? Sie übernimmt Aufgaben, die lokal nicht wirklich effektiv geleistet werden können. Sie bündelt Kräfte für die gesellschaftliche Mitwirkung und Repräsentanz. Das darf die Selbststeuerung in regionalen Kontexten aber nicht behindern, wie uns die verschiedenen Krisen der letzten Jahre gezeigt haben.

Der Einsatz für Teilhabe, das laute Wort an der Seite der Benachteiligten und deren Empowerment, der Kampf gegen Barrieren, Hürden und diskriminierende Grenzen – das alles sind Aufgaben der Kirche. Dafür braucht es konkretes Engagement ebenso wie die öffentliche Präsenz einzelner, prominenter Repräsentant:innen der Landeskirche.



Wie viel landeskirchliche Steuerung braucht es? Der Prozess der funktionalen Differenzierung aller Lebensbezüge setzt sich fort. Zugleich braucht es nützliche Strukturen für gemeinsame wirtschaftliche Aufgaben, wie ein nachhaltiges Immobilienmanagement.

Es braucht eine professionelle, effektive, zentral gebündelte Verwaltung. Es braucht die Sorge für Bildung, Ausbildung, Fortbildung und Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung. Dabei geht es um regelmäßige Prüfung und Setzung fachlicher Standards und um die Einhaltung dessen, was für die Arbeit in Bildung, Sozialer Arbeit, Arbeitsschutz und Arbeitsrecht gesetzt ist. Und es heißt Kooperationen mit anderen gesellschaftlichen Akteur:innen einzugehen.

Anders Organisation werden

Großinstitutionen wie die Kirche verändern sich. Wo „Institutionalität“ lähmt, braucht es den Abschied. Wenn etwas keine Zukunft hat, dann frisst es nur noch Ressourcen. Wenn sie sich davon löst, kann sich die Kirche als Organisation evolutionär weiterentwickeln und vielfältiger, offener, kleiner und wirksamer werden. Verändern war immer schon! Die Energie kommt vom Evangelium, dem Fundament von Kirche von Anfang an, getragen durch begeisterte Menschen. Und das wird auch in Zukunft so bleiben.

Damit verbindet sich die Kernfrage, wie das Fundament, wie Glaube christlicher Prägung, glaubwürdig gelebt und geteilt werden kann. Wie kann das, was sich im Leben bewahrheitet, also bewährt, kommuniziert werden, sodass Menschen sich davon berühren und bewegen lassen? Wahrheit kann heute nicht mehr als allgemeingültig und statisch gelten.

Wahrheit bewahrheitet sich immer kontextuell im Moment, im Gefühl der Vergewisserung, der Empathie und Euphorie, der situativen Klärung von Zusammenhängen, auch in der Verzweiflung. In kirchlichen Predigten, Gebeten und Verlautbarungen postuliert Kirche die tollsten Wahrheiten. Dem stehen im Alltag andere Wahrnehmungen gegenüber. Das fordert heraus.

Kirche lebt in der ständigen Spannung von Visionen einer besseren Welt und den Realitäten, die den Visionen und daraus erwachsenen Werten nicht gerecht werden. Auch Kirche hat ein Arbeits- und Tarifrecht, zahlt Umsatzsteuer, hat Arbeitsschutzgesetze, Rechtsvorgaben zu Gleichstellung und Antidiskriminierung und muss auch Menschen kündigen.

Kirche muss nicht alles allein und aus eigener Kraft leisten. Reine Selbstbezogenheit wäre Vertrauensarmut, gepaart mit einer tiefsitzenden weltlichen Angst vor Kontroll- und Machtverlust. Macht ist Gestaltung und darum hilfreich, vor allem dann, wenn sie agil, dezentral und im kooperativen Geist eingesetzt wird.

Kooperation ist geteilte Macht und gemeinsames Gelingen. Dann entscheiden andere, auch nicht-christliche Träger, ob und wie eine Kirche renoviert wird, ein neuer Kindergarten gebaut wird, Arbeit mit Geflüchteten geleistet wird – und Kirche macht als eine Akteurin mit. Das bedeutet: Abgeben und zulassen, dass andere mitentscheiden. Das ist eine Herausforderung für alle Ebenen von Kirche.

Das Konsensprinzip bremst. Es kommt stärker auf Arrangements an, die Weiterentwicklung ermöglichen. Das setzt eine große Vielfalt von Energien frei, aber Kontrollverlust voraus. Mag sein, dass diese Entwicklung ein Bruch wäre. Mag sein, dass Kirche noch mehr schrumpft und noch viel größere Finanzprobleme bekommt, bevor grundlegende Veränderungen geschehen. Aber noch haben wir die Möglichkeit zu gestalten. Noch haben wir dazu die Ressourcen, vor allem engagierte Menschen. Dieses Potential gilt es zu sehen und sinnvoll zu investieren.

Jetzt ist die Zeit!



Ein Interview mit
Bischof Dr. Michael Gerber
(Bistum Fulda) und
Bischöfin Dr. Beate Hofmann
(Evangelische Kirche von
Kurahessen-Waldeck)

▼
Die großen christlichen Kirchen stehen seit einer Reihe von Jahren vor der Herausforderung, die historisch gewachsenen Strukturen flächendeckender Präsenz vor dem Hintergrund zurückgehender finanzieller und personeller Ressourcen anzupassen. Wie gehen Sie in Ihren Kirchen mit diesen Herausforderungen um?

MG: Wir müssen uns zunächst einigen grundsätzlichen Fragen stellen: Was ist jetzt, angesichts der Herausforderungen der Gegenwart, der Auftrag, den wir aus dem Evangelium ablesen können? Davon ausgehend: Wo sind wir unersetzbar gefordert? Wo hingegen ist unser Engagement eher exemplarisch, und wo sollten wir uns angesichts neuer Fragestellungen als Pioniere betätigen? Schließlich: Was können wir gemeinsam mit anderen gesellschaftlichen Kräften, vor allem unserer evangelischen Schwesterkirche, bewältigen? Und zuletzt: Was müssen wir aufgeben?

BH: Auch wir haben die Frage nach dem Auftrag gestellt und als Antwort Grundauftrag, Grundaufgaben und strategische Kriterien für Entscheidungen formuliert. Dabei war uns das „doppelte Hören“ wichtig: Wo braucht Gott uns heute und was sagen die Menschen, wie wir mit ihnen Kirche sein können?

Diese Kriterien setzen wir jetzt ein bei Prozessen zur Überprüfung unseres Umgangs mit unseren Ressourcen (Finanzen, Gebäude, Personal und das multipro-

„Transformation ermöglichen: Kirche zwischen Selbststeuerung und Leitung“



Foto: medio tv Schauderna

fessionelle Miteinander der Ämter und Berufe); wir entwickeln Strukturen einer Kirchenverwaltung der Zukunft und überarbeiten unsere Grundordnung, sodass sie für die Herausforderungen unserer Zeit einen guten Rahmen für kirchliches Handeln an unterschiedlichen kirchlichen Orten bietet.

Präsenz in allen Regionen unserer Landeskirche zu erhalten, ist mir dabei ein wichtiges Anliegen. Diese Präsenz wird nicht überall durch hauptamtliches Pfarrpersonal gestaltet werden, sondern durch engagierte Ehrenamtliche, durch ein Netz aus kirchlichen und diakonischen Aktivitäten und hoffentlich auch durch ökumenische Kooperationen.

- ▶ **Die kirchlichen Transformationsprozesse sind eingebettet in grundlegende gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Ulrich Beck spricht von der „Metamorphose der Welt“, ein anderes Schlagwort ist „Disruption“. Gemeint sind jeweils Veränderungen, die nicht zielgerichtet steuerbar sind. Was bedeuten solche Diagnosen für Ihr Leitungshandeln?**

BH: Wir arbeiten derzeit in unseren Leitungsgremien intensiv an einer Agilisierung unserer Entscheidungsstrukturen und unseres Leitungshandelns, um die komplexen Herausforderungen unserer Zeit und die Transformation kirchlicher Strukturen gut zu bewältigen. Das fordert die Fähigkeit, hybrid und beidhändig zu arbeiten, also in den Routinen und traditionellen Strukturen, wo das sinnvoll ist, und zugleich in veränderten agilen Formaten, wo das möglich und nötig ist, zum Beispiel in akuten Krisen (Pandemie, Energiekrise, Krieg), bei der Bewältigung von Querschnitt-Themen wie Digitalisierung, bei der Entwicklung neuer Formate kirchlichen Handelns und der Förderung von Innovation auf allen Ebenen.

Für unser Leitungsparadigma bedeutet das, dass wir jeweils überprüfen müssen, wie wir leiten: Leiten wir zielgerichtet in der Bewältigung einer einfachen oder komplizierten Aufgabe oder gestalten wir bei komplexen Herausforderungen Rahmenbedingungen, die eine gemeinsame Bewältigung ermöglichen.



Interview mit Bischöfin Beate Hofmann & Bischof Michael Gerber
 „Transformation ermöglichen: Kirche zwischen Selbststeuerung und Leitung“



In komplexen Situationen ist zielgerichtetes, lineares Handeln oft gar nicht möglich. Dort wird über Rahmenbedingungen gesteuert. Und unsere Herausforderungen bewegen sich in komplexen Dimensionen.

MG: Der Soziologe Hartmut Rosa spricht in seiner jüngsten Veröffentlichung von einer Grunderfahrung des „rasenden Stillstandes“. Immer mehr Energie wird gebraucht, um einigermaßen das aktuelle Niveau zu halten. Im Evangelium steckt die befreiende Botschaft: Du bist im Letzten gehalten, so kannst Du im Vorletzten, also den konkreten gegenwärtigen Fragen, gelassen und zugleich sehr engagiert sein. Momente der Unsicherheit, der Krise und des Loslassens können Momente des Wachstums sein. Dazu entwickeln wir eine Trias von Struktur, einer Kultur des Miteinanders und innerer Haltung.

- **Das Bistum Fulda und die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck sind regional weitgehend deckungsgleich. Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede nehmen Sie in Ihren jeweiligen Transformationsprozessen wahr? Gibt es nach Ihrer Wahrnehmung konfessionelle Unterschiede im Umgang mit den gegenwärtigen Herausforderungen?**

BH: Ich nehme wahr, dass beide Kirchen sich mit der Frage der Organisation von Kirche und ihrer Entwicklung intensiv beschäftigen. Das verbindet uns. Dabei entdecken wir gemeinsame Themen und Felder: Können wir bei Kitas und der Nutzung unserer Gebäude kooperieren? Wir entdecken auch Gemeinsames im Umgang mit unseren geistlichen Ressourcen, die uns in der Transformation zur Verfügung stehen, uns helfen und tragen - und auch zum Aufbruch ermutigen.

MG: Wir haben Orte wie Hanau. Dort hat die Mehrheit der Katholikinnen und Katholiken nicht Deutsch als Muttersprache. Dieser kulturellen Diversität gerecht zu werden, ist Herausforderung und Chance zugleich. Insgesamt sind die Regionen, für die wir evangelisch und katholisch Verantwortung tragen, sehr unterschiedlich aufgestellt. Da gibt es Zuzug in der Wirtschaftsregion rund um Frankfurt, während in Nordhessen Abwanderungen gerade in der jüngeren Generation zu beobachten sind. Was löst das in den Zurückbleibenden aus und wie begegnen wir dem in der Seelsorge?

BH: Die Diversität und Heterogenität in den Regionen nehme ich auch wahr. Rund um Frankfurt sind wir Minderheit in einem multireligiösen Umfeld, in Fulda in der katholischen Mehrheit, andernorts noch



evangelisch volksgemeinschaftlich geprägt ... Unterschiede erlebe ich durch unterschiedliche strukturelle und personelle Gegebenheiten: Die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW) hat doppelt so viele Mitglieder wie das Bistum Fulda. Es gibt große katholische Diasporagebiete in Nordhessen und deutlich weniger Priester. Dadurch sind manche Abbruchprozesse radikaler; mancherorts entspricht eine katholische Pfarrei einem evangelischen Kirchenkreis mit über 50 Gemeinden. Umgekehrt ist die Kleinteiligkeit evangelischer Strukturen möglicherweise etwas, was einerseits Beteiligung und Leitungsverantwortung (Kirchenvorstände) eröffnet und andererseits auch Veränderungsprozesse verlangsamt.

► **Welche theologischen Einsichten und Bilder leiten Sie in Ihrem Leitungshandeln? Haben Sie so etwas wie ein „Zielfoto“, wie Ihre Kirche in rund zehn Jahren aussehen könnte?**

MG: Ich bin skeptisch, was solche „Zielfotos“ angeht. Hätte uns jemand 2018 gefragt, was unser Zielfoto für 2023 ist, dann hätten wir niemals für heute wesentliche Parameter benennen können. Wichtig ist mir dagegen, dass die unterschiedlichen Leitungsverantwortlichen eine Vision von Kirche teilen und ihr Handeln im Hier und Heute danach ausrichten – als Entlastung und als Entscheidungsgrundlage. In den vergangenen Monaten ist mir dazu eine Metapher sehr wichtig geworden, die derzeit in der universal-kirchlichen (katholischen) Synode eine wichtige Rolle spielt. In Jesaja 54,2 finden wir die Aufforderung an Israel: „Mach den Raum deines Zeltes weit“. Die Synode beziehungsweise das entsprechende Dokument versteht darunter eine Kirche, die wie ein Zelt auf Herausforderungen flexibel reagieren kann und zugleich feste Pflöcke hat, die es einzuschlagen gilt. Angesichts eines permanenten gesellschaftlichen Wandels sucht sie, geführt vom Evangelium, mit den Menschen unserer Tage ihren Weg. Diese Kirche kann Spannungen aushalten wie ein Zelt, das eine gewisse Spannung seiner Zeltseile und seiner Zeltbahnen braucht, um überhaupt stehen zu können.

Das geweitete Zelt verweist auf eine inklusive Kirche, in der unterschiedliche Menschen einen Platz haben, die eine Offenheit hat für unterschiedliche Menschen, und zugleich eine Kirche ist, die sucht. Es ist eine Kirche, die in Alternativen – zu den engen Grenzen des Status quo – denken und handeln kann.

BH: Die Bedenken von Bischof Gerber gegen ein „Zielfoto“ teile ich uneingeschränkt. Ich bin zutiefst überzeugt davon, dass wir zwar im Moment das Ende einer bestimmten Form von staatsanaloger Volksgemeinschaftlichkeit und entsprechender staatsanaloger Kirchenstrukturen erleben, aber nicht das Ende der Kraft des Evangeliums und der Grundaufgaben der Kirche. Beides wird auch in anderen Strukturen weiterleben. Biblisch orientiere ich mich an dem Weg nach Emmaus und seinen verschiedenen Phasen. Auch die Jünger sind ins Offene gegangen, geleitet von einer Begegnung, klar im Abschied vom Bisherigen und auf der Suche nach dem, wie die Kommunikation des Evangeliums ohne Jesu leibliche Präsenz unter ihnen gestaltet werden kann. „Uns ist noch nicht erschienen, was wir sein werden“, da sind wir noch auf der Suche.

Ein Zielfoto kann es nicht geben, aber Kriterien, die Zielvorstellungen einer offenen, ausstrahlungsstarken, vielfältigen, missionalen Kirche beinhaltet. Das bedeutet, dass wir auch mit weniger Ressourcen unser Handeln immer wieder an der Frage ausrichten: Wo braucht Gott uns jetzt besonders? Kirche ist kein Selbstzweck, sondern orientiert am Weg Gottes in die Welt und seiner radikalen Hinwendung zu denen, die in Not sind, deren Stimme nicht gehört, deren Menschenrechte verletzt werden. In dieser Hinwendung zu Menschen kooperieren wir auch mit anderen Akteur:innen in der Zivilgesellschaft, wissen aber um die Kraft und die Botschaft, die uns in unserem Handeln inspiriert und leitet.

Das Interview führte Frank Hofmann.



Disruption und Steuerbarkeit

von
Valentin Dessoy

Foto: Ursula Hahmann



1. Systeme organisieren sich selbst

Der Begriff Selbststeuerung beziehungsweise Selbstorganisation (Autopoiesis; αὐτός = selbst; ποιεῖν = erschaffen) beschreibt die Fähigkeit lebender Systeme, die Komponenten, aus denen sie bestehen, und deren Beziehungen aus sich selbst zu reproduzieren. Systeme dieser Art sind in sich kohärent, selbstreferenziell und operativ geschlossen (Humberto Maturana).

Niklas Luhmann überträgt diesen Gedanken auf soziale Systeme. Sie entstehen – anders als biologische Systeme – nicht durch den Austausch von Materie und Energie, sondern durch Kommunikation.

Kommunikation ist dabei nicht die einfache Übertragung von Information, sondern ein inter-aktives Geschehen, bei dem sich Beobachter:innen wechselseitig aktiv selektierend beobachten und ihrem Verhalten in der Beobachtung Sinn zuschreiben. Durch Kommunikation beziehen die Akteur:innen in sozialen Systemen sich und ihre Aktionen rekursiv aufeinander. Sie entwickeln einen spezifischen Systemcode und konstruieren so das System.

Wenn unter „Steuerung“ die systematische Ausrichtung auf einen definierten Zielzustand hin verstanden wird, lassen sich Systeme im vorgestellten Verständnis nicht von außen steuern. Es können allenfalls Kontextbedingungen geschaffen werden, die das System veranlassen, Impulse aufzunehmen, um sie in der eigenen Logik sich dabei selbst organisierend zu verarbeiten.¹

2. Organisationen sind auf Dauer gestellte Systeme

Der im Titel der Ausgabe verwendete Begriff „Leitung“ verweist auf eine andere logische Kategorie, nicht auf System, sondern auf Organisation. Organisationen sind auf Dauer gestellte Systeme. Dazu bilden und reproduzieren sie Muster (Regeln und Routinen), die losgelöst von Personen funktionieren.

Eine Organisation überlebt dadurch, dass sie mit ihren „eigenen Routinen ... dafür sorgt, dass die Teilnehmer an der Kommunikation austauschbar bleiben, während im Gegensatz dazu die Kommunikationsmuster reproduziert und ihre Funktion (mehr oder weniger) konstant erhalten werden können.“²

Die Kirchen sind beides: System und Organisation. Das hat mit ihrer langen Geschichte zu tun. Von ihrem Ursprung her lässt sich Kirche als soziale Bewegung verstehen, als personales Kommunikationsgeschehen, das sich auf eine gemeinsame Erfahrung und deren Weitergabe bezieht. Das wird im Wort Ekklesia (herausgerufen), aber auch bei den biblischen Bildern vom Volk Gottes oder beim Leib Christi deutlich. Die Erfahrungen in der Geschichte Israels und mit der Person Jesu Christi dienen als Referenzrahmen für Sinn-Zuschreibungen. Die Taufe markiert die Systemgrenze.

In der späteren römischen Kaiserzeit wurde die Kirche zur Staatsreligion und zu einer Institution. Sie übernahm wesentliche Züge des Kaiserkultes, etwa die monarchische Binnenorganisation, den Sonntag als heilige Zeit, liturgische Geräte und Gewänder etc.

Den Charakter als Organisation legte die Kirche nicht mehr ab. Dennoch gab es immer wieder Transformationsprozesse, durch die sich die Organisationsgestalt mehr oder weniger stark veränderte. Sie waren zum Teil disruptiv, wie die Reformation am Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit.

¹ Die Gegenüberstellung von Selbststeuerung und Leitung im Titel ist aus systemtheoretischer Perspektive ein Widerspruch: Leitung ist Teil des Systems und seiner Logik (und funktioniert dann nach den inhärenten Mustern) oder sie ist nicht Teil des Systems und hat keinerlei steuernden Einfluss.

² Fritz B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2015, 23.



3. Resilienz ist die Fähigkeit, nachhaltige Lernprozesse zu organisieren

Es gibt unterschiedliche Formen des Lernens und der Entwicklung. Wenn sich die Umwelтанforderungen ändern und dies ein bestimmtes Maß übersteigt, lassen sich Lernprozesse in Organisationen nicht mehr linear-stetig in den bestehenden Routinen und Funktionen abbilden. Dann geht die Veränderung tiefer, an die Basisprämissen, die innere Logik der Organisation. Gebraucht wird ein verändertes „Geschäftsmodell“ beziehungsweise – bei größeren Organisationen – eventuell auch ein neues „Betriebssystem“.

Solche Übergänge zwischen unterschiedlichen Systemzuständen sind notwendig disruptiv-sprunghaft. Organisationen sind resilient, wenn sie dauerhaft in der Lage sind, situativ und kontextbezogen, agil und achtsam eine Balance zwischen stetig-linearer und disruptiv-sprunghafter Veränderung zu finden, um ihre Funktionalität und Lernfähigkeit nachhaltig zu sichern.³

Die Reformbemühungen der Kirchen seit den 1980er Jahren folgen fast ausschließlich dem Modernisierungsparadigma (konzentrieren – verdichten – zentralisieren) im Rahmen einer defensiven Reformstrategie, die auf lineare Anpassung setzt. Diese Strategie hat außer kurzfristiger Entlastung kaum nachhaltige Wirkung erzeugt. Sie verkennt, dass der Prozess der Exkulturation von Kirche immer weiter voranschreitet und sich die Bedürfnislage der Menschen verändert hat.⁴

Helmut Zander spricht von einem „Shift religiös-kultureller Grammatik“⁵. Die Menschen brauchen die Kirchen nicht mehr. Der Gap zwischen Umwelt und Kirche, zwischen den Bedürfnissen zukünftiger Adressat:innen und Nutzenversprechen kirchlicher Angebote wird größer. Der notwendige Sprung immer weiter, die erforderliche Innovation immer radikaler.

4. Dekonstruktive Transformationsprozesse verlaufen notwendig chaotisch

Die Chaosforschung zeigt, dass Veränderungen, bei denen die zugrundeliegende Muster-Konfiguration des Systems dekonstruiert wird, zunächst scheinbar chaotisch verlaufen.

Die bestehende Ordnung zerfällt, Altes funktioniert nicht mehr und neue Routinen stehen noch nicht zur Verfügung. Die relevanten Parameter und Regeln solcher Prozesse sind nicht transparent oder grundsätzlich nicht exakt bestimmbar. Ihr Ergebnis, der zukünftige Systemzustand, ist weder deduktiv ableitbar noch vorhersagbar. Das Neue entsteht aus sich heraus in einem emergenten Prozess durch das Zusammenwirken einer Vielzahl nicht kontrollierbarer Faktoren. Auf Organisationen bezogen gibt es keine Möglichkeit, solche Prozesse auf bestimmte Ergebnisse hinzusteuern.

Beobachter:innen nehmen Übergänge dieser Art als diskontinuierlich, sprunghaft oder disruptiv wahr. Der mit der Unsicherheit einhergehende Kontrollverlust erzeugt Stress, vielfach begleitet von ambivalenten Gefühlen wie Ohnmacht, Wut oder Trauer, aber auch Neugier und Lust. Entsprechend disparat ist das Verhalten. Je größer der Gap zwischen Umwelтанforderungen und Organisationslösung ist, je umfassender und tiefgreifender die notwendige Dekonstruktion ist, desto stärker ist die Irritation, umso länger dauert sie.

Der Verlust von Umweltreferenz vollzieht sich oft schleichend. Dabei gibt es einen Kipppunkt, ab dem es nur noch begrenzte Möglichkeiten gibt, den Prozess des Übergangs aktiv (mit) zu gestalten. Dann besteht das Risiko, dass nicht nur die Funktionalität organisatorischer Muster und Routinen kollabiert, sondern zugleich der kommunikative (System-)Zusammenhang, der erforderlich ist, um neue angemessene Muster und Routinen zu generieren. Aus einem „strukturierten“ wird ein „unkontrolliertes“ Chaos mit einem hohen destruktiven Potenzial. Auf diesen Punkt steuern die Kirchen offensichtlich unaufhaltsam zu.⁶

³ Oliver Haas, Brigitte Huemer, Ingrid Preissegger, *Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten*, Stuttgart 2022, 27.

⁴ Dieter Pollack, *Die Kirchen werden nicht mehr gebraucht*, in: *futur2 – 2* (2022), URL: fu-tur2.org/article/video-interview-die-kirchen-werden-nicht-mehr-gebraucht/ [28.01.2023].

⁵ Helmut Zander, *Die nächste Stufe der Säkularisierung*, in: *Herder Korrespondenz*, 1/2023, 36–39.

⁶ Dieter Pollack, *Durch weniger Kirchenmitglieder werden Tabus fallen*, in: *katholisch.de*, URL: katholisch.de/artikel/42756-soziologe-durch-weniger-kirchenmitglieder-werden-tabus-fallen [28.01.2023].



5. Disruptive Übergänge lassen sich nicht steuern, aber gestalten

Sprunghafte Veränderungen und die ihnen zugrundeliegenden chaotischen Übergangsprozesse lassen sich auch intern nicht steuern in dem Sinn, dass der Zielzustand vorab festgelegt und linear oder iterativ angesteuert wird. Gestaltbar ist der Rahmen, innerhalb dessen sich solche Prozesse vollziehen. Das Framing wirkt sich auf den Verlauf und das Ergebnis aus, auch wenn es nicht vorhersagbar ist.

Aus system-therapeutischer Erfahrung lassen sich einige Basics benennen, die für ein tragfähiges Framing wichtig und von der Führung zu gewährleisten sind:

- a** *Realität akzeptieren: Bisherige Lösungsversuche sind gescheitert, das System in bisheriger Form ist ans Ende gekommen, das Neue ist nicht aus Bestehendem deduktiv ableitbar und linear herstellbar, es entsteht emergent.*
- b** *Produktionsmodus unterbrechen: hinreichend Raum schaffen für Kreativität, spontane Lösungen, gezieltes Experimentieren und strukturiertes Innovieren.*
- c** *Weiche Faktoren fokussieren: Vergangenes betrauern, Verluste entkatastrophisieren, dem Prozess einen Sinn geben, Emotionen plausibilisieren, Neugier und Lust auf Zukunft wecken.*
- d** *In Beziehung investieren: Commitment herstellen, dem Kommenden mit all seinen Turbulenzen im Vertrauen aufeinander und in Verantwortung füreinander zu begegnen.*
- e** *Mindset bestimmen: das Wesentliche, das Warum (why) und das Wozu (purpose), den Kern der Hoffnung freilegen.*
- f** *Divergenz forcieren: ermutigen, vom Pfad abzuweichen, ohne Angst zu experimentieren, kreativ zu sein, Neues zu erproben, Grenzen zu überschreiten.*
- g** *Konvergenz herstellen: Erfahrungen zusammenführen, Erkenntnisse bündeln und strukturieren, tragfähige Optionen erkennen, Entscheidungen zur Sicherung des Erreichten herbeiführen.*

6. Sterben und Auferstehen ist Kern der DNA von Kirche als System

Der Systemcode jener, die sich in ihrer Kommunikation auf die jüdisch-christlichen Gotteserfahrung beziehen, beinhaltet, dass gerade erwartungswidrige Ereignisse und disruptive Erfahrungen (zum Beispiel der Verlust des Tempels) Israel zu der Erkenntnis führten, dass YHWH da ist („Ich bin der ich für euch da sein werde“), und die junge Kirche zu der Erfahrung, dass Jesus den Tod überwunden hat und lebt.

Alles Bestehende ist vorläufig, definiert sich vom Kommenden (Reich Gottes). Wandlung, Sterben und Auferstehen ist die DNA des neuen Volkes Gottes. Die Meta-Routine, um auf der Spur Gottes zu bleiben, ist Metanoia: Umkehr, permanentes Loslassen dessen, was bindet, aufmerksam sein für das, was sich zeigt, vertrauen in das Wirken des Geistes.

In den Genen der Kirche als System und Bewegung liegt vor diesem Hintergrund genau das, was der Organisation heute so schwerfällt. Dieses Ursprungsprogramm freizusetzen, das ist die Aufgabe von Führung. Hier entscheidet sich, ob sie versagt.

Dr. Valentin Dessoj

Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., Supervisor, Coach, Trainer und Organisationsberater; Geschäftsführer kairos. Coaching, Consulting, Training mit Sitz in Mainz; Partner in der Kooperation Hahmann & Dessoj; Autor; Gründer und Mitherausgeber der online-Zeitschrift futur2, Initiator und Mitveranstalter der Kongressreihe „Strategie und Entwicklung in Kirche und Gesellschaft“.

Als Gast
im Quartier
Gott
entdecken

*Einladung zum
pastoraltheologischen
Perspektivwechsel*

von
Klaus Vellguth





*Die Quartierpastoral:
Sie steht thematisch im
Fokus der diesjährigen
Novemberausgabe des
Anzeigers für die Seelsorge,
der Fachzeitschrift für
Pastoral und Gemeinde-
arbeit.*

Spätestens seit den 2020er Jahren taucht der Begriff „Quartierpastoral“ im praktisch-theologischen Diskurs auf. Sie ist unter anderem eine Antwort auf eine sich in immer mehr Diözesen ausbreitende „Pastoral der Arithmetik“, bei der die Pastoralplanung nicht ausgehend von einer theologischen Vision, sondern von (noch) vorhandenen pastoralen Ressourcen erfolgt.

Dabei steht die Quartierpastoral einerseits für die Überwindung eines Kirchturm-zentrierten Gemeindevverständnisses und andererseits für eine pastoral-theologische Öffnung in Zeiten des Spatial turn, der den (geographischen) Raum als kulturelle Größe neu in den Blick nimmt und ihn sensibel als Summe sowie Ergebnis der sozialen Beziehungen mit den damit verbundenen Interessen der im Raum lebenden Menschen und Gruppen definiert.

Die Quartierpastoral knüpft im- und explizit an Konzepten der zu Beginn der Nullerjahre des 21. Jahrhunderts formulierten Sozialraumorientierung ebenso an wie an früheren, bereits im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts entwickelten praktisch-theologischen Konzepten der Sozialpastoral. Offenbarungstheologisch geht sie vom Axiom aus, dass Gott nicht zu den Menschen in einem geographischen Raum gebracht werden muss, sondern dass Gott bereits im Quartier ist.

Prägnant formuliert wurde diese Überzeugung im Dokument „Im Quartier Pastoral neu lernen“, wenn dort festgehalten wird: „Quartierspastoral bringt Gott nicht, Gott ist schon da. Im Quartier begegnen Menschen Gott, erfahren Menschen Gottes Wirkmacht mitten in ihrem Leben. Quartierspastoral öffnet für diese Gottesbegegnung, für den heiligen Boden, auf dem wir von Gott getragen sind und sich Gottesbegegnung ereignet. In der Quartierspastoral verschwimmen die Grenzen zwischen säkular und sakral/religiös, der säkulare Raum wird zum Wirkraum Gottes, der heilige Boden ist außerhalb des Kirchenraums und nicht nur im Kirchenraum.“¹

Die Quartierpastoral glaubt an die Gegenwart Gottes im Alltag und richtet den Blick nicht so sehr binnenkirchlich nach innen, sondern missionarisch und diakonisch nach außen. Sie lädt Christ:innen dazu ein, sich selbst nicht als „Macher“ eines Glaubens unter Druck zu setzen, sondern sich in einer heilsamen Gelassenheit als suchenden Gast in einem (Sozial-) Raum zu erleben, in dem die Gegenwart Gottes darauf wartet, gemeinsam von den Menschen entdeckt zu werden.

Prof. Dr. Klaus Vellguth

Dr. theol. habil., Dr. phil., Dr. rer. pol., ist Professor für Pastoraltheologie an der Theologischen Fakultät Trier und daneben Honorarprofessor für Missionswissenschaft an der VPU Vinzenz Pallotti University sowie Schriftleiter der pastoraltheologischen Fachzeitschriften „Diakonia“ und „Anzeiger für die Seelsorge“.

¹ *Im Quartier Pastoral neu lernen. Quartierspastoral in der Diözese Rottenburg Stuttgart. 15 Eckpunkte der Quartierspastoral der Diözese Rottenburg-Stuttgart*





Welche Klientensysteme sehen wir in der Beratung – und welche nicht?

*Eine
Hypothesenbildung*

von
Frank Hofmann

Foto: medio tv Schauderna

Die Einrichtungen für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung nehmen Trends und Tendenzen in den beratenden Systemen wahr. Sie ziehen daraus Schlussfolgerungen, indem sie beispielsweise Hypothesen über Beratungsbedarfe bilden.

Aber wie repräsentativ für die jeweiligen Gesamtsysteme sind unsere Beobachtungen eigentlich? Ausgangspunkt für diese Überlegungen ist meine Doppelrolle als Gemeindeberater einerseits und als Dekan andererseits (wobei die beiden Rollen und damit die Beobachtungen auf verschiedene Landeskirchen verteilt sind).

Wen sehen wir?

- *In der Beratung sehen wir treue „Stammkund:innen“, zum Beispiel Kirchenvorstände oder Teams in Einrichtungen, für die es zum Standard gehört, sich bei einer jährlichen Klausurtagung extern begleiten zu lassen.*
- *Weiterhin sehen wir Klientensysteme, die angesichts konkreter Herausforderungen wie Regionalisierung, Fusion, Ressourcenverknappung, strategischer Neuausrichtung oder anlässlich eines Konflikts Beratung in Anspruch nehmen.*
- *Schließlich gibt es die „verordneten“ Beratungen, bei denen die Leitung einen Beratungsprozess angesichts konkreter Aufgaben oder Situationen (mit) beauftragt, was sich dann auch in der Form von Dreiecksverträgen ausdrücken kann.*

Aus diesen Beratungsprozessen speisen sich die Erfahrungen und das Wissen der Beratungsorganisation. Daraus ziehen wir unsere Schlussfolgerungen und leiten unsere Hypothesen ab.

Wen sehen wir nicht?

- *Es gibt Organisationen, die eine hohe Selbststeuerungskompetenz besitzen und in denen beispielsweise Prozesssteuerung und Moderationsaufgaben durch Personen aus den eigenen Reihen bewältigt werden können. So gibt es Kirchenvorstände, die auch anspruchsvolle Prozesse wie die Neuaufstellung der Arbeit angesichts einer Pfarrstellenreduzierung ohne externe Unterstützung erfolgreich bewältigen.*

- *Weiterhin gibt es Systeme, die sich angesichts bedrohlich erlebter Veränderungen der Rahmenbedingungen „totstellen“ oder sich „durchwurschteln“, deren Motivation (oder Leidensdruck?) noch nicht groß genug ist, zu neuen Ufern aufzubrechen, die das Nutzen einer externen Beratung vielleicht auch als Eingeständnis des Scheiterns deuten („Das kriegen wir ja wohl noch alleine hin!“).*
- *Und schließlich gibt es Systeme, die sich anderweitig auf dem Beratungsmarkt „versorgen“, weil sich in ihnen zum Beispiel Menschen finden, die durch berufliche Netzwerke Beziehungen zu Beratungsfirmen auf dem außerkirchlichen Markt haben und diese dann anfragen.*

Schlussfolgerung

Die Klientensysteme, die wir in unseren Beratungsprozessen sehen, stellen nur einen Teil der Wirklichkeit dar. Das mahnt zur Vorsicht in Hinblick auf Rückschlüsse auf das Gesamtsystem. Es könnte sein, dass es in den Systemen, die wir nicht als Klient:innen sehen, wichtige Aspekte und vielleicht auch Gemeinsamkeiten existieren, die Schlussfolgerungen für das Gesamtsystem ermöglichen würden, wenn sie denn in den Blick geraten würden. Hier könnte ein blinder Fleck vorliegen.

Vor dem Hintergrund dieser Beobachtungen wird es hilfreich sein, die Trends und Tendenzen, die wir bei unseren Klientensystemen wahrnehmen, mit den Beobachtungen von Leitenden auf den verschiedenen Ebenen (beispielsweise mit summarischen Beobachtungen aus Personalentwicklungsgesprächen) abzugleichen. So können sich die jeweiligen Perspektiven ergänzen und ein vielfältigeres Bild des Gesamtsystems kann entstehen, das auch für die Weiterentwicklung von Beratungsangeboten hilfreich ist.

Dr. theol. Frank Hofmann

Dr. theol. Frank Hofmann, ist seit 2014 Dekan des Kirchenkreises Hersfeld-Rotenburg in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck und nebenberuflich als Organisationsberater und Coach bei IPOS tätig.

Innovation und Resilienz –

von
Ernst-Eduard Lambeck &
Frank Pawellek

Vom 16. bis 19.01.2023 luden die Gemeindeberatungen aus Braunschweig, Hannover und Oldenburg zur D-A-CH-Tagung in die Akademie Loccum ein.

Angesichts der überall spürbaren Transformationsprozesse innerhalb der Evangelischen Kirche Deutschland (EKD) wagen wir einen neuen Blick auf die Gegensätzlichkeit von Innovation und Resilienz.

ein Tagungsbericht aus der Gesellschaft der GBOE

Innovation in der Kirche ist jetzt wichtiger denn je, gerade weil die Kirche in der Gesellschaft immer mehr an Bedeutung verliert. So stellt sich die Frage: Wie entsteht Innovation und wie kann dafür der nötige Raum geschaffen werden, damit Neues erwächst? Welche Faktoren begünstigen die Ausgangslage, damit Innovation ins Land kommt und umgekehrt: Welche Faktoren behindern sie, damit sie sich nachhaltig etablieren kann?

Zum anderen ist zu ermitteln: Wie kann Kirche eine organisationale Resilienz ausbilden, um die anstehenden Herausforderungen auch in Zukunft zu meistern und zu bestehen?

Um es gleich vorzuschicken: Innovation und Resilienz bedingen einander, aber vielleicht anders als vorschnell gedacht. Innovation bedroht Resilienz und Resilienz bremst Innovation aus. Und doch benötigen die kirchlichen Organisationen beide, um sich weiterentwickeln zu können und damit gesellschaftlich relevant zu bleiben.

Die Tagung wagte daher die beiden unterschiedlichen Blickrichtungen auf das Spannungsfeld: Innovation und Resilienz – wie geht das gut miteinander?

Der Unternehmensberater Tobias Krüger warf die Frage auf, wie man Organisationen von innen heraus verändert. Und was kann die Evangelische Kirche aus anderen Transformationsprozessen lernen? Er versteht sich dabei selber als Prozessbegleiter mit operativen Erfahrungen als langjähriger Division-Manager des Kulturwandel-4.0-Prozesses der Otto Group. Krüger stellte den Tagungsteilnehmer:innen einen Erfahrungsbericht zur Verfügung, der von einem ganzheitlichen Ansatz ausgeht und Prozesse von der Zukunft her leitet.

Valentin Dessoj und Ursula Hahmann vom Beratungsnetzwerk kairos führten darauf aufbauend in das Spannungsfeld von Innovation und Resilienz ein und unterbrachen dies durch kleine persönliche Interventionen und gemeinschaftliche Experimente.

Mit diesem inhaltlichen Rüstzeug brach die Tagung später zu verschiedenen Exkursionen auf. Aufgesucht wurden die Polizeiakademie Nienburg mit ihrer Initiative „Polizeischutz für Demokratie“, das LÖWE-Programm der niedersächsischen Landesforsten mit seiner langfristigen ökologischen Waldentwicklung, der Lebensgarten Steyerberg – Ökodorf als Lernort gelebter Visionen und die Hafven Innovation Community in Hannover, Coworking-Space mit Innovationsberatung, MeetUps, Workshops und verschiedenen Werkstätten mit Profimaschinen für Holz und Metall.

Zunächst führte Valentin Dessoj als Psychologe und kirchlicher Organisationsberater in die Ressource der organisationalen Resilienz ein. Der Begriff stammt etymologisch ab vom lateinischen *resilire* = zurückspringen, abprallen, englisch: *resilience* = Spannkraft, Elastizität, Strapazierfähigkeit.

Übertragen auf die Organisationswissenschaften heißt es mit seinen Worten: „Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, potenzielle Bedrohungen zu antizipieren, effektiv mit kritischen Ereignissen umzugehen und aus ihnen zu lernen, um gestärkt daraus hervorzugehen.“ In der Metabetrachtung lässt sich dann festhalten: „Resilienz ist das Vermögen eines dynamischen Systems, sich erfolgreich Störungen anzupassen, die seine Funktion, Lebensfähigkeit oder Entwicklung bedrohen.“



Dabei können unterschiedliche Grundhaltungen die Resilienz durchaus begünstigen:

- **Optimismus: Lerne aus der Vergangenheit**
- **Akzeptanz: Sieh den Tatsachen ins Auge**
- **Lösungsorientierung: Jammere den Dingen nicht hinterher**
- **Selbstregulation: Achte auf dich und andere**
- **Selbstverantwortung: Verlasse die Opferrolle und werde selbst aktiv**
- **Netzwerk: Gönn den anderen auch etwas**
- **Zukunftsorientierung: Sei offen für Veränderung**

Diese Grundhaltungen leiten dazu an, hinter den aktuellen Herausforderungen einen möglichen Sinn zu entdecken, der zur zentralen Quelle von Motivation werden kann. Resilienz kann helfen, als Organisation unbeschadet notwendige Entwicklungsschritte zu gehen.

Konterkarierend kann sich allerdings dazu ein gewisses Resilienz-Paradox quer zur Innovation stellen: Eine herausragende Resilienz kann sowohl die „Widerstandsfähigkeit“ gegenüber schwachen Änderungsimpulsen erhöhen als auch das Optimum von Kreativität und Leitungsfähigkeit dämpfen.

Im schlimmsten Fall kann Resilienz somit die Innovationskraft einer Organisation entscheidend schmälern. Das klingt paradox, muss aber in das Spannungsfeld von Innovation und Resilienz mitbezogen werden.

Was bedeutet diese Erkenntnis nun, um die nötige Innovation in Kirche zu begünstigen? Was ist daraus für die Organisationsberatung zu lernen, so fragte Ursula Hahmann? Wie können disruptive Veränderungsprozesse begleitet werden, ohne das kirchliche System in Gefahr zu bringen?

Dabei sind disruptive Veränderungsprozesse nicht von vornherein auszuschließen. Kirchliche Organisationsberatung wird zwar sicherlich in der überwiegenden Mehrzahl eher linear-stetige Veränderung begleiten, um das jeweilige System zu stabilisieren und kleinere Entwicklungsschritte von innen heraus anzustoßen.



Doch der berühmte Schmetterlings-Flügel Schlag kann als zusätzlicher Energieschub einen Schub an Emergenz auslösen und damit ein kirchliches System auf ein neues Level heben. Ein disruptiver Veränderungsprozess kann zu Brüchen führen, zugleich aber auch zu Aufbrüchen hin zu einer neuen Gestalt. Die Gefahr wächst in der Disruption, aber das Neue kann damit auch zum Vorschein kommen, ganz im Sinne des Hölderlin-Zitats: „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch.“

Was sind dann also die zentralen Aufgaben einer Organisationsberatung, um einen derartigen Veränderungsprozess zu begleiten?

- **in Bewegung bringen und einen Rahmen setzen**
- **in der Krise begleiten und Halt geben**
- **neue Erfahrungen ermöglichen und bestärken**

Dabei können auch biblische Erzählungen von Resilienz und Innovationskraft neue Kulturmerkmale in den Veränderungsprozess einzeichnen, um Bewusstsein, Haltungen wie auch Symbole für den Aufbruch zu erzeugen – die Bibel erzählt an verschiedenen Stellen von diesen Fähigkeiten.

Gemeindeberatung, die auch eine spirituelle Komponente hat, kann in der ihr eigenen Art solche biblischen Bezüge nutzen, um Aufbrüche zu begleiten. Zu nennen wären hier beispielsweise die alttestamentlichen Erzählungen vom Ringen Jakobs mit Gott (Gen 32, 23–33) und von der Wüstenwanderung des Volkes Israel (Num 1,1–33).

Ermutigende Erzählungen des Neuen Testaments sind unter anderem das Gleichnis vom Weizenkorn (Joh 12,23), der Bericht über die Jünger auf dem Weg nach Emmaus (Apg 1,8) oder die Berufungsgeschichte des Paulus (Apg 9,1-31). Hier bietet sich ein reicher Fundus an grundsätzlich bekannten Blickwinkeln auf die Themen Resilienz und Innovation, auf den Gemeindeberatung zurückgreifen kann. Ein Anknüpfen an solche Texte kann Prozesse im Raum der Kirche in einer Weise befördern, die nicht-kirchlichen Beratungen nicht zur Verfügung stehen.

Zum Ende der Tagung wurden verschiedene Modelle der Veränderungsbegleitung vorgestellt und praktisch erprobt. Hierzu gehörten Design Thinking, Effectuation, Business Model Canvas und Instrumente, Freiraum für Neues zu schaffen:

Exnovation durch Outsourcing –
Downsizing – End of Life.



Als ein Tagungsergebnis kann festgehalten werden: Innovation braucht Raum! Kirche muss auf den verschiedenen Ebenen entscheiden, wie viel Ressourcen sie für Innovation zur Verfügung stellen und zugleich auch dem Bestehenden entziehen will. Alles wird sie gleichermaßen nicht bewerkstelligen können: Das System zu stabilisieren und gleichzeitig entscheidende Innovation zu erzeugen, die von den künftigen Nutzer:innen als substanziell neuartig erlebt werden. Innovation benötigt Instabilitäten.



Frank Pawellek
Foto: privat

Vier Dimensionen von Kooperation

Dieser Text stellt eine leichte Abwandlung der Handreichung „Kooperationen gestalten“ von den Autor:innen dar.



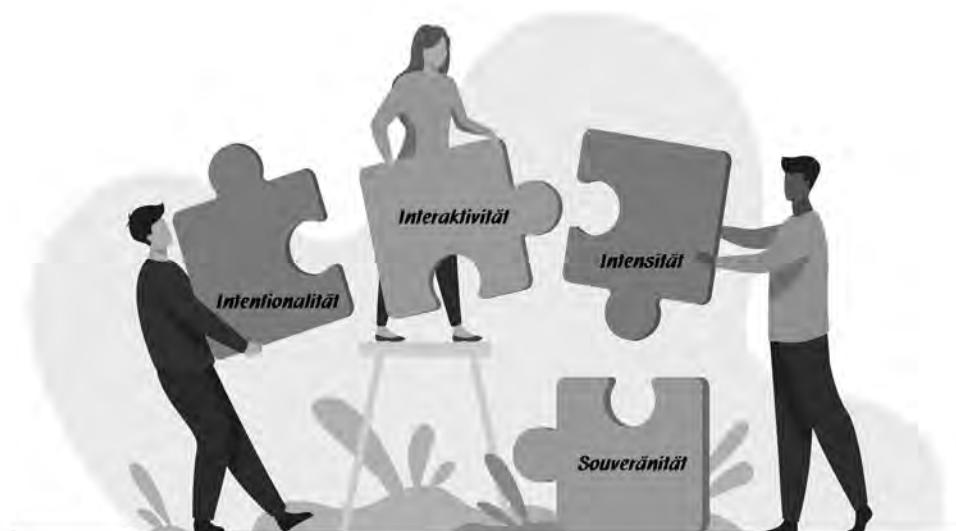
Die Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden hat nicht selten eine erschwerte Ausgangsbedingung: Sie findet nicht wirklich freiwillig statt. Kooperationen unter diesem Vorzeichen sind besonders sensibel zu begleiten, die Veränderungsprozesse bergen viele mögliche Reibungspunkte, ist doch die Ausgangslage schon selten eine besonders erfreuliche.

Im Rahmen einer theoretischen Studie zu Kooperation wurden vier Dimensionen herausgearbeitet, die einer jeglichen Kooperation innewohnen: Intentionalität, Interaktivität, Intensität und Souveränität. Es wird davon ausgegangen, dass sich jede kooperierende Person zu diesen Dimensionen

verhält. Die vier Dimensionen eignen sich gut als orientierungsgebende Landkarte für die Zusammenarbeit von Kirchengemeinden in Kooperations- und Nachbarschaftsräumen:

Mit Hilfe von Fragestellungen kann das Handeln in Formen der Zusammenarbeit reflektiert, weiterentwickelt und beratend begleitet werden.

Die Berücksichtigung dieser Dimensionen kann sehr gut dazu genutzt werden, mehr Klarheit über das eigene Tun und die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartner:innen zu gewinnen: im Vorfeld, im Verlauf und im Nachgang (Bilanz) einer Kooperation. ▶



Grafik: Freepik

Materialkoffer

von
Katrin Valentin und
Christian Leibner



Eine bewusste Auseinandersetzung mit ihnen birgt die Chance, auf vermeintliche Selbstverständlichkeiten im eigenen Verständnis oder dem des Gegenübers zu stoßen, welche bei herkömmlichen Klärungsprozessen nicht kommuniziert worden wären. Dies ermöglicht die Klärung von Konflikten, eine Reduktion von Missverständnissen und ein besseres Verständnis für Verläufe in der Aufarbeitung des Geschehenen. In der Auseinandersetzung mit einem Gegenüber besteht die Chance, die eigenen Traditionen und unausgesprochenen Übereinkünfte zu erkennen.

Im Folgenden sollen die Dimensionen kurz vorgestellt werden, die Übersetzung in Fragestellungen müssen für die jeweiligen konkreten Kooperations- und Beratungszusammenhänge operationalisiert werden:

Intentionalität – Welche Ziele gibt es?

Intention meint hier das absichtsvolle oder zielgerichtete Handeln der Kooperationspartner:innen. Dabei kann es sich um geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen handeln, es können auch ein oder mehrere oder gar sehr unterschiedliche Ziele sein. Die Frage lautet: Welche Intentionen haben die Akteur:innen? Leitende Fragestellungen für klärende Prozesse können dann lauten:

- **Welches Ziel beziehungsweise welche Ziele verfolge ich? Wo liegen meine Prioritäten?**
- **Welche Ziele verfolge ich nicht?**

Ein Beispiel: Meist ist den Kirchengemeinden, die sich für eine Kooperation entscheiden, wichtig, dass es weiterhin eine:n Pfarrer:in gibt, die:der im Bereich der Seelsorge für sie zuständig ist und so eine:n verlässlichen Ansprechpartner:in darstellt. Das Ziel einer Kooperation ist dann zum Beispiel das Bilden eines Pfarrteams, das alle Arbeitsfelder gemeinsam betreut mit Ausnahme des Arbeitsfelds „Seelsorge“.

Interaktivität – Wo und wie miteinander?

Soziale Interaktion lässt sich als „bewusstes, wechselseitiges, sich aufeinander beziehen und Einflussnehmen von zwei oder mehreren Menschen in ihrem Handeln, zum Zweck der Abstimmung des Verhaltens“ beschreiben (Tenorth / Tippelt 2007, S. 344). Die Frage, die bei dieser Dimension relevant ist, lautet: In welcher Weise interagieren die Akteur:innen? Dies kann man zum Beispiel wie folgt operationalisieren:

- **Wann und wo möchte ich etwas gemeinsam machen und gestalten?**
- **Wann und wo möchte ich es nicht gemeinsam, sondern in Eigenregie machen und gestalten?**

Ein Beispiel: Die Dimension der Interaktivität zeigt sich besonders deutlich in den Gremien, die zur Zusammenarbeit gegründet werden. Wie viele sind es und zu welchen Themen werden sie gegründet? Wer macht was in einem Kooperationsausschuss? Wie laufen die Informationen zu den Gremien und wieder zurück?

Intensität – Wie intensiv?

Kooperation zeichnet sich durch eine besonders intensive Form der Zusammenarbeit aus. Die Intensität einer Kooperation kann sich beispielsweise mittels einer vertraglichen Regelung – als Ausdruck eines hohen Stellenwertes der Zusammenarbeit – niederschlagen. Die Frage hierzu lautet: Welche Intensität hat die Zusammenarbeit und wie drückt sich diese aus? Nicht selten werden hier Annahmen über die Zusammenarbeit gemacht, die mit den Annahmen der Kooperationspartner nicht übereinstimmen.

Nahe liegen zum Beispiel folgende Fragen:

- **Mit welcher Intensität (Dauer, zeitlicher Aufwand, Verbindlichkeit, Ressourcen) will ich die Kooperation betreiben?**
- **Wo liegen meine Grenzen?**

Ein Beispiel: Es mag banal klingen, aber eine ausdrückliche Klärung, wie häufig und wie lange man sich zu welchem Zwecke trifft, kann viele Reibungsflächen glätten. Die Intensität einer Kooperation von Kirchengemeinden zeigt sich aber auch in der Zahl der Arbeitsfelder, in denen zusammengearbeitet wird. So wurden in einer Zusammenarbeit von fünf Kirchengemeinden beispielsweise nicht nur die Gruppen und Kreise miteinander organisiert, sondern auch die Kasualien in unterschiedlichen Systemen auf die verschiedenen Pfarrpersonen verteilt, die nun nicht mehr nur für „ihre“ Kirchengemeinde, sondern als Team für den gesamten Kooperationsraum zuständig waren.

Souveränität – Inwiefern eigenständig?

Unter Souveränität fallen in den vorliegenden Zusammenhängen Charakteristika, welche oftmals die Unabhängigkeit der Akteur:innen betonen. Häufig wird dies in Bezug auf die rechtliche Selbstständigkeit der Akteur:innen eingefordert. Auch die Freiwilligkeit der Kooperation lässt sich als Ausdruck von Souveränität fassen. Die übergeordnete Frage lautet: In welcher Weise sind die Akteur:innen voneinander unabhängig? Man kann sie wie folgt konkretisieren:

- **Inwiefern bleibe ich unabhängig von meiner:meinem Kooperationspartner:in?**
- **Inwiefern stehe ich von ihm:ihr in Abhängigkeit?**

Ein Beispiel: Das Kirchengesetz trägt in den verschiedenen Rechtsformen, die Nachbarschaftsräume in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau wählen können, den unterschiedlichen Wünschen nach Souveränität Rechnung. In einer „Arbeitsgemeinschaft“ bleiben die Kirchengemeinden mit ihren Kirchenvorständen bestehen, zur Koordination werden zusätzliche Gremien auf Ebene der Kooperation gebildet. Bei einer „Gesamtkirchengemeinde“ lösen sich die Kirchenvorstände der Einzelgemeinden auf und es gibt nur noch einen Kirchenvorstand auf Ebene der Kooperation – die Gemeinden als

eigenständige Rechtsträger bleiben bestehen. Bei einer „Fusion“ geben die Einzelgemeinden ihre Existenz zugunsten der größeren Gemeinde komplett auf.

Man kann sich hier auch die Frage stellen: „Was ist mir heilig?“, das heißt welchen Bestandteil unserer bisherigen Arbeit wollen wir unbedingt fortführen? Zum Beispiel einen tradierten Quellgang an Ostern.

Die Autor:innen haben eine Handreichung erstellt: Kooperationen gestalten – vier Dimensionen zur Orientierung im Transformationsprozess der Evangelischen Kirche. Dort stellen sie vor, wie man am Beginn einer Kooperation, bei Konflikten zwischen den Kooperationspartner:innen und zur Bilanzierung einer Zusammenarbeit mit den Dimensionen arbeiten kann. Die ausgearbeiteten Designs können frei auf den eigenen Bedarf angepasst werden.

Die Handreichung steht zum kostenlosen Download bereit unter ipos-ekhn.de/downloads



Am Donnerstag, 5. Oktober von 16.00–17.45 Uhr stellen die Autor:innen die Handreichung in einer Online-Veranstaltung vor und bieten Raum für einen Austausch über die landeskirchlichen Grenzen hinweg. Anmeldung über: ipos-ekhn.de/kooperationen-gestalten



Dr. Katrin Valentin ist Professorin für Pädagogik an der Evangelischen Hochschule Nürnberg. Sie hat Pädagogik mit Psychologie und Philosophie studiert und im Rahmen einer Studie zur Evangelischen Jugend promoviert.

Kontakt: katrin.valentin@evhn.de

Christian Leibner ist Projektstudienleitung ekhn2030 im IPOS. Er ist Diplom Sozialarbeiter/Sozialpädagoge und arbeitet derzeit als Gemeindeberater und Organisationsentwickler.

Kontakt: christian.leibner@ekhn.de



Die 5 Türen der „Regiolo kalen“ Kirchenentwicklung

„Wozu wollen wir in Zukunft als Kirche da sein? Was heißt es, Kirche zu sein vor Ort, für die Menschen und mit den Menschen – und unserem Auftrag entsprechend?“

Eine Antwortrichtung ist die der regionalen Zusammenarbeit: Wir müssen und wollen als Kirchengemeinde nicht allein unterwegs sein. Wir sind Kirche – zusammen mit unseren Nachbargemeinden, und natürlich auch im ökumenischen Miteinander. Wir ergänzen, unterstützen und entlasten uns gegenseitig. Gemeinsam bieten wir mehr Anknüpfungspunkte für ganz unterschiedliche Menschen und erreichen gemeinsam mehr als jede:r für sich allein. Gemeinsam suchen wir in der Stadt und der Kommune Verbündete für die Anliegen der Menschen vor Ort.¹ Und gemeinsam wird es uns hoffentlich leichter gelingen, in eine Haltung des Erprobens und Ausprobierens zu kommen: Wozu wollen wir eigentlich als Kirche da sein ...?

Der Prozess regionaler Kooperation muss irgendwo und irgendwie anfangen, aber es ist wichtiger, dass er anfängt und nicht wo und wie.

Viele können hier schon auf gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit zurückgreifen, sowohl innerkirchlich als auch mit Initiativen, in Vereinen und in Kommunen.

Im PuK-Dreieck² gesprochen: Auf der Seite der „Organisation“ rücken Gemeinden enger zusammen, um den Fokus klar auf den Auftrag der Kirche und die Menschen richten zu können.

¹ Zur Gemeinwohl- oder Sozialraumorientierung von Kirche vgl. Ralf Kötter: *Im Lande Wir*, Leipzig 2020.

² Zum Reformprozess „Profil und Konzentration“ (PuK) der Bayr. Landeskirche vgl. puk.bayern-evangelisch.de.

Grafik:
Gemeindeakademie
Rummelsberg



Materialkoffer

von
Veronika Zieske
und Michael Maier

Aus zahlreichen Regional-Beratungsprozessen³ ist an der Gemeindeakademie Rummelsberg ein „5-Türen-Modell“ entstanden. Es ist ein Angebot zur Orientierung in den sehr unterschiedlichen und anspruchsvollen Prozessen kirchlicher Zusammenarbeit und Regionalentwicklung. Die Grundüberlegung dabei ist: Durch welche Tür man in den Prozess der Regionalentwicklung hineingeht, ist nicht entscheidend.

Auch die Reihenfolge, in der man die 5 Türen öffnet (das heißt: die Themenbereiche bearbeitet), kann sehr unterschiedlich sein. Aber man wird bei einer nachhaltigen Entwicklung der regionalen Zusammenarbeit wohl keine der 5 Türen auslassen können. An einigen Türen wird man vermutlich im Laufe des Prozesses sogar mehrmals vorbeikommen.



Grafik:
Gemeindeakademie
Rummelsberg

Grundlegend für das 5-Türen-Modell ist ein Verständnis von Regionalentwicklung, das die Stärken der örtlichen Präsenz kombiniert mit den Stärken der regionalen Ergänzung.⁴ Der Paradigmenwechsel definiert sich dadurch, dass mehrere Kirchengemeinden bewusst *gemeinsam* Verantwortung für den Auftrag von Kirche für die Menschen und mit den Menschen in der Region übernehmen.

³ Der verwendete Begriff für eine Kooperationseinheit von ca. 3-7 Kirchengemeinden ist unterschiedlich: „Region“ wird je nach Landeskirche und Dekanatsbezirk auch „Nachbarschaft“ oder „Subregion“ genannt.

⁴ Vgl. dazu: *Regiolokale Kirchenentwicklung. Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können.* Michael Herbst & Hans-Hermann Pompe. 2022² (mi-di.de/materialien/regiolokale-kirchenentwicklung)



„Start with why“⁵ steht fett und rot in der Mitte. Es ist die Erinnerung daran, fokussiert zu bleiben auf die Grundfrage: Wozu wollen wir als Kirche vor Ort eigentlich da sein? Von welchen Zufällen im Miteinander von kirchlichen und anderen Akteuren würden wir uns gern überraschen lassen?

Das kann in den verschiedenen Einzelentscheidungen der Zusammenarbeit Orientierung geben. Start with why! Da soll nicht die eine Antwort auf Hochglanzplakate gedruckt werden, sondern das will immer wieder miteinander besprochen werden!

Aus zahlreichen Regional-Beratungsprozessen³ ist an der Gemeindeakademie Rummelsberg ein „5-Türen-Modell“ entstanden. Es ist ein Angebot zur Orientierung in den sehr unterschiedlichen und anspruchsvollen Prozessen kirchlicher Zusammenarbeit und Regionalentwicklung.

Die Grundüberlegung dabei ist: Durch welche Tür man in den Prozess der Regionalentwicklung hineingeht, ist nicht entscheidend.

Auch die Reihenfolge, in der man die 5 Türen öffnet (das heißt: die Themenbereiche bearbeitet), kann sehr unterschiedlich sein. Aber man wird bei einer nachhaltigen Entwicklung der regionalen Zusammenarbeit wohl keine der 5 Türen auslassen können. An einigen Türen wird man vermutlich im Laufe des Prozesses sogar mehrmals vorbeikommen.

Grundlegend für das 5-Türen-Modell ist ein Verständnis von Regionalentwicklung, das die Stärken der örtlichen Präsenz kombiniert mit den Stärken der regionalen Ergänzung.⁴ Der Paradigmenwechsel definiert sich dadurch, dass mehrere Kirchgemeinden bewusst *gemeinsam* Verantwortung für den Auftrag von Kirche für die Menschen und mit den Menschen in der Region übernehmen.

„Start with why“⁵ steht fett und rot in der Mitte. Es ist die Erinnerung daran, fokussiert zu bleiben auf die Grundfrage: Wozu wollen wir als Kirche vor Ort eigentlich da sein? Von welchen Zufällen im Miteinander von kirchlichen und anderen Akteuren würden wir uns gern überraschen lassen?

Das kann in den verschiedenen Einzelentscheidungen der Zusammenarbeit Orientierung geben. Start with why! Da soll nicht die eine Antwort auf Hochglanzplakate gedruckt werden, sondern das will immer wieder miteinander besprochen werden!

Für viele sind Formulierungen wie „der einfache Zugang zur Liebe Gottes“ (PuK) oder die „Kommunikation des Evangeliums“ eine erste richtungsweisende Antwort auf die Frage nach dem „why?“. Oder am Anfang steht die Sehnsucht „anders Kirche zu sein“.

Erst *nach* dem „why?“ kommen die Fragen, wie genau etwas angegangen werden soll (das „how?“) und was konkret gemacht wird (das „what?“).

Und zu diesem „why“ gehört auch das Wissen darum, dass die „Kommunikation des Evangeliums“ nicht nur *Auftrag* von Kirche, sondern immer auch ihr *Grund* ist. Kirche verdankt sich letztlich dem unverfügbaren Wirken des Heiligen Geistes. Gerade in Zeiten des Umbruchs und Reformstresses kann diese Einsicht entlastend sein.

⁵ Diese Schrittfolge orientiert sich am sog. Golden Circle von Simon Sinek.

1. Ressourcen:

Im Rahmen der Landesstellen-Planungen kommen viele Gemeinden durch diese Tür: In der Region muss zum Beispiel eine halbe Stelle gekürzt werden. Dadurch ist eine engere Zusammenarbeit zwischen den Kirchengemeinden gefordert. Zu den Ressourcen in einer Region zählt natürlich noch mehr als die hauptamtlichen Stellen (in den Gemeinden, im dekanatsweiten Dienst, in Kita, RU und Diakonie): Wie sieht die Immobilien- und Finanzsituation aus? Was bringen Ehrenamtliche an Kompetenzen und Zeit mit ein? Welche Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Playern gibt es im Sozialraum? Wo möglich gibt es sogar öffentliche Zuschüsse für ein Projekt. Welche neuen Ideen tauchen als Ressource auf? Und welche geistlichen Ressourcen stehen uns als Kirche zur Verfügung?

2. Person / Team / Gremium:

Wie ändern sich die Rollen der Hauptamtlichen, wenn sie künftig im Team arbeiten? Was konkret heißt Teamwork in der jeweiligen Situation und wie kann es gefördert werden? Wie geht „Gaben-Orientierung“ zwischen „wollen, sollen und können“? Welches Leitungsgremium passt am besten (zum Beispiel ein gemeinsamer Kirchenvorstand für mehrere Gemeinden)? Welche Rolle spielen geistliche Formen in der Zusammenarbeit des Teams / Gremiums? Zwischen den Zeilen geht es dabei immer auch um die Frage, wie Stellen und die Mitarbeit in Gremien attraktiv bleiben und werden.

3. Aufgaben:

Welche Aufgabenpakete lassen sich besser gemeinsam angehen, weil sich die Gemeinden dann gegenseitig entlasten können, oder weil dann ansprechendere (= aufwändigere) Aktionen möglich sind? Die Konfi- oder die Kita-Arbeit? Die Verwaltung? Oder ...? Was lassen wir weg (obwohl es durchaus sinnvoll wäre)? Was kann mit anderen Partnern im Gemeinwesen umgesetzt werden? Viele können hier anknüpfen an gute Erfahrungen der vergangenen Jahre. Ein Kollege hat es so auf den Punkt gebracht: „Zusammenarbeit entsteht durch Zusammenarbeit“.

4. Struktur/ Rechtsform:

In welcher Organisationsform kann Kirche vor Ort ihrem Auftrag und den Menschen am besten gerecht werden? Hierher gehört zum Beispiel die Bildung einer gemeinsamen Pfarrei. Alternativen dazu sind die Zusammenlegung von Kirchengemeinden, eine verbindliche Kooperation ohne gemeinsame Pfarrei oder die Gründung einer Gesamtkirchengemeinde. Damit verbunden sind die Fragen nach einem gemeinsamen Pfarramt, einem gemeinsamen Kirchenvorstand oder einer gemeinsamen Kita-Geschäftsführung. Eine Versuchung liegt sicher in der Annahme, dass sich durch Strukturveränderungen Kirche erneuern lässt. Struktur und Rechtsform sind nicht mehr (aber auch nicht weniger) als die äußerliche, rechtlich gefasste Gestalt von Kirche. Und die muss sich immer wieder daran messen lassen, ob sie dem Ziel dient, dem kirchlichen Auftrag und den Menschen gerecht zu werden. Start with why ...

5. Auftrag und Bild von Kirche vor Ort:

Vermutlich ist das die größte Herausforderung. Wir alle haben unsere Bilder von Kirche im Kopf, die uns implizit leiten. Wie kommen wir darüber gut miteinander ins Gespräch? Reden und sich gegenseitig erzählen hilft hier weiter.

Und dann: Wie wird die Region zu einem gemeinsamen Gestaltungs- und Erprobungsraum für Kirche von morgen? Wie kommen wir in eine Haltung der neugierigen Erwartung?

Kirche „ist“ nicht. Sie ereignet sich. Und sie wird sich in den großen Veränderungsprozessen, an deren Anfang wir stehen, ganz anders ereignen, als wir sie bisher kennen. Dafür gilt es aufmerksam zu sein. Dem gilt es Raum zu geben. Darüber lohnt es sich zu reden und zu schweigen. Der Weg dahin geht vermutlich eher über offene Lerngemeinschaften als über Definitionen.

Der Prozess:

Es wird schnell deutlich, wie die 5 Türen sich immer wieder gegenseitig beeinflussen. Im Prozess gilt es einen Weg zu finden, der die Türen nacheinander abschreitet und dadurch Komplexität reduziert, der die Themenbereiche so abschreitet, dass die beteiligten Gemeinden gut miteinander ins Ausprobieren kommen: Wie können und wollen wir in Zukunft hier bei uns Kirche Jesu Christi sein? Dabei gilt: „Prozessqualität vor Ergebnisqualität!“ – das heißt, wichtiger als das supertolle Ergebnis ist es, wie die Gemeinden und Mitarbeitenden miteinander ins Arbeiten kommen.

Die Haltungen werden wichtig: Wie kann Vertrauen wachsen? Wie übt man Fehlerfreundlichkeit miteinander ein? Welche Rolle spielt es, dass wir uns als Kirche auf den Weg machen – und eben nicht als DAX-Unternehmen? Wie werden wir aufmerksam, wach für das, was sich neu zeigen und formen will? Wie werden wir Kirche, die immer wieder „auf-hört“ (sich unterbricht und sich neu nach oben ausrichtet) – eine Kirche, die nachfragt und zuhört, die neue Netzwerke knüpft und eine gastfreundliche Nachbarin im Sozialraum ist?

Vertrauen wir darauf, dass in unserem Planen, Abwägen, Diskutieren und Entscheiden Gottes Geist wirkt. Und räumen wir genau dem auch Raum und Zeit ein in unseren Prozessen. Lassen wir uns immer wieder anregen und unterbrechen von biblischen Change-Stories wie zum Beispiel der von Abraham, der sich aus der Sicherheit des Altvertrauten auf den Weg macht. „Geh in das Land, das ich dir zeigen werde“, sagt Gott zu ihm. Und dann: Sarah und er machen sich tatsächlich auf den Weg – und es beginnt eine ganz neue Geschichte ...

Veronika Zieske

Michael Maier

Gemeindeakademie Rummelsberg



Fotos: Pressearchiv



Abschied und Neubeginn



Martina Vogt
Foto: Irene von Uslar

Nach dem Ende der langjährigen Redaktionsleitung durch Dieter Pohl hat Dr. Frank Hofmann zusammen mit Prof. Dr. Richard Hartmann in den vergangenen Jahren das Rückgrat der Redaktion der ZOEGB gebildet. Inzwischen sind auch Christhard Ebert und Birgit Jürgens ausgeschieden, Prof. Dr. Richard Hartmann folgt dieses Jahr.

2021 ist Christian Leibner neu hinzugekommen, er hat zuletzt den Kontakt zum Grafiker und zur Druckerei gehalten. Das alles haben die Beteiligten ehrenamtlich mit hohem Einsatz neben ihrem inhaltlichen Engagement in der Redaktion geleistet. Für den Vorstand der GBOE in der EKD möchte ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank ausdrücken.

Zwischen Redaktion, Vorstand der GBOE in der EKD und dem Förderverein OEGB in der EKHN war verabredet, die Redaktionsleitung in professionelle Hände zu legen. Verbunden ist damit der Wunsch,

das Format und die mediale Präsentation kritisch zu prüfen und weiterzuentwickeln. Für diese Zielsetzung sollte eine Fachkraft auf Honorarbasis beauftragt werden.

Schließlich konnte Anfang 2023 Martina Vogt als neue Redaktionsleitung gewonnen werden. Sie hat Journalistik studiert und arbeitet seit zehn Jahren freiberuflich als Journalistin, Grafikerin und als professionelle Sprecherin.

Zu ihren Bestandskunden zählen unter anderem der Naturschutzbund Gütersloh und die Evangelische Gemeinde Düren. Sie berät die Redaktion, leitet die Redaktionskonferenz und die kritische Reflexion (Blattkritik) der jeweiligen Ausgabe. Mit diesen Kompetenzen kann sie die ZOEGB bereichern. Willkommen an Bord.

Bernd Neukirch

SPIRITUALITÄT IN DER BERATUNG

D-A-CH-Tagung der GBOE

Das Vorbereitungs-Team der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern lädt ein ins wunder-volle Wildbad zu Rothenburg ob der Tauber. Die Leitfrage für die D-A-CH-Tagung lautet: **„Wie gestalten wir Beratungsprozesse so, dass sich Spiritualität als Kern unserer Identität und wichtige Ressource in der Transformation kirchlicher Systeme wirkt?“** Ein Thema das man nicht nur kognitiv erfassen, sondern mit allen Sinnen erfahren muss. Dazu bietet die Tagung eine strukturierte Mischung aus Stille, Inputs, Übungen, Reflexion, Hören, Reden & andächtigen Zeiten.

Dieses Thema wird persönlich an- und berühren, je nach Frömmigkeit und Beratungsverständnis, auch verführen oder verstören. Die GBOE verfügt über ein Selbstverständnis als interne kirchliche Beratungseinrichtung, weshalb wir der Überzeugung sind, dass beide Disziplinen zusammengehören, und spannend wird auch sein, wo und wann sie sich unterscheiden.

Wir freuen uns auf Euch:

Dr. Frauke Junghans (freiberufliche Beraterin für Gemeindeentwicklung), Stefanie Wist & Harald Sauer (Gemeindeberater:innen der ELKB), Gerhard Oßwald & Rainer Fuchs (Studienleiter an der Gemeindeakademie der ELKB)



<https://evangelische-termine.de/rueckmeldeformular311-6628304>

Ort:

Rothenburg ob der Tauber –
Wildbad Rothenburg

Zeit:

26. bis 28.02.2024

Dazu haben wir tolle Begleiter:innen auf unserem Weg durch die Tagung gefunden:

Michael Klute

poetischer Springinsfeld, Ideenwunder und Freudes-pender, Geschichtenerzähler, Musiker

Schwester Dr. Igna Kramp CJ

Geistliche Prozessbegleitung im Bistum Fulda

Prof. Dr. Andreas Rauhut

Missionarische Kirchen- und Gemeindeentwicklung am Theologischen Studienzentrum Berlin

Prof. Dr. Reiner Knieling & Isabel Hartmann

Syntheo – Institut für Zukunftskultur,
„Geist und Prozess“ in der ELKB

Dr. Peter Hundertmark

Leiter der Abteilung Spirituelle Bildung/Exerzitienwerk im Bischöflichen Ordinariat Speyer



Gemeindeberatung Baden

Kontaktperson: Matthias Hantke

E-Mail:
gemeindeberatung@ekiba.de



GBOE Bayern

Kontaktperson: Rainer Fuchs

E-Mail:
gemeindeakademie@elkb.de

GBOE EK Berlin-Brandenburg-
schlesische Oberlausitz

Kontaktperson: Bernd Neukirch

E-Mail:
gemeindeberatung@akd-ekbo.de



GB+OE Braunschweig

Kontaktperson: Martin Stützer

E-Mail:
martin.stuetzer@lk-bs.de

Bremische Evangelische Kirche

Kontaktperson: Wiebke Davids

E-Mail:
gemeindeberatung@kirche-bremen.de



Gemeindeberatung Hannover

Kontaktperson: Henrike Müller

E-Mail:
gemeindeberatung@evlka.de

Fachstelle OE Hessen-Nassau/
Kurahessen-Waldeck

Kontaktperson: Jutta Rottwilm, IPOS

E-Mail:
Jutta.Rottwilm@ekhn.de



Gemeindeberatung Lippische Kirche

siehe gemeinsame Kooperation
mit GBOE-Westfalen



Gemeindeberatung und
Entwicklung
Ev. Methodistische Kirche

Kontaktperson:
Superintendent Mitja Fritsch

E-Mail:
mitja.fritsch@emk.de

GB/OE EK Mitteldeutschland

Kontaktperson: Claudia Neumann

E-Mail:
claudia.neumann@ekmd.de



Nordkirche

Kontaktperson: Kirsten Reimann

E-Mail:
Kirsten.Reimann@ib.nordkirche.de

Kontaktperson: Nora Nübel

E-Mail:
nora.nuebel@elkm.de



Kontaktperson: Andreas Wackernagel
Institutionsberatung

E-Mail: andreas.wackernagel@ib.nordkirche.de

Gemeindeberatung Oldenburg

Kontaktperson: Andreas Zuch

E-Mail:

gemeindeberatung@kirche-oldenburg.de



Gemeindeberatung Pfalz

Kontaktperson: Dagmar Peterson

E-Mail: gemeindeberatung@evkirchepfalz.de

Gemeindeberatung Rheinland

Kontaktperson: Claudia Zimmer

E-Mail:

claudia.zimmer@ekir.de



AG Gemeindeberatung Sachsen

Kontaktperson: Joachim Wilski

E-Mail:

joachim.wilzki@evlks.de

GBOE Westfalen

Kontaktperson:

Ernst-Eduard Lambeck

E-Mail:

gemeindeberatung@ekvw.de



GBOE Württemberg

Kontaktperson: Gisela Dehlinger

E-Mail:

gemeindeberatung@elk-wue.de





Bundeskonferenz Gemeindeförderung
in Katholischen Kirchen
(BUKO)

Kontaktpersonen: Frank Kilian (Sprecher)
E-Mail: Frank.kilian@bgv-trier.de
Dr. Judith Müller (stellv. Sprecherin)
E-Mail: jumuedler@eomuc.de

Bistum Aachen

Kontaktperson: Dr. Simon Harrich
E-Mail:
simon.harrich@bistum-aachen.de



Bistum Hildesheim

Kontaktperson: Ulrich Koch
E-Mail:
ulrich.koch@bistum-hildesheim.de



Bistum Augsburg
Kontaktperson: Roman Aigner
E-Mail:
roman.aigner@bistum-augsburg.de



Erzbistum Köln
Kontaktperson: Ulla Stollenwerk
E-Mail:
ulla.stollenwerk@erzbistum-koeln.de

Erzbistum Bamberg

Kontaktperson: Bianka Lebküchler
E-Mail:
bianka.lebkuechler@erzbistum-bamberg.de



Bistum Limburg

Kontaktperson: Alexandra Schmitz
E-Mail:
a.schmitz@bistumlimburg.de



Bistum Eichstätt
Kontaktperson: Markus Wittmann
E-Mail:
mwittmann@bistum-eichstaett.de



Bistum Magdeburg
Kontaktperson: Heidi Klimmasch
E-Mail: heidi.klimmasch@
bistum-magdeburg.de

Bistum Essen

Kontaktperson: Rolf Preiss-Kirtz
E-Mail:
rolf.preiss-kirtz@bistum-essen.de



Bistum Mainz

Kontaktperson: Jomin Pulipara
E-Mail:
Jomin.Pulipara@bistum-mainz.de



Erzbistum Freiburg
Kontaktperson: Boris Gschwandtner
E-Mail:
boris.gschwandtner@ipb-freiburg.de



Erzbistum München und
Freising
Kontaktperson: Dr. Judith Müller
E-Mail: JuMueller@eomuc.de

Erzbistum Hamburg

Kontaktperson: Steffen Debus
E-Mail:
steffen.debus@erzbistum-hamburg.de



Bistum Münster

Kontaktperson: Christoph Speicher
E-Mail:
speicher@bistum-muenster.de



Bistum Osnabrück

Kontaktperson: Sebastian Nerlich

E-Mail: s.nerlich@bistum-os.de



Erzbistum Paderborn

Kontaktperson: Markus Menke

E-Mail: markus.menke@erzbistum-paderborn.de

Bistum Passau

Kontaktperson: Arnold Hutterer

E-Mail:

arnold.hutterer@bistum-passau.de



Bistum Regensburg

Kontaktperson: Reinhard Böhm

E-Mail:

rboehm@bistum-regensburg.de

Bistum Rottenburg-Stuttgart

Kontaktperson: Barbara Striffler

E-Mail: Bstriffler@bo.drs.de



Bistum Speyer

Kontaktperson: Dr. Thomas Kiefer

E-Mail:

thomas.kiefer@bistum-speyer.de

Bistum Trier

Kontaktperson: Frank Kilian

E-Mail: Frank.kilian@bgv-trier.de



Bistum Würzburg

Kontaktperson: Andreas Bergmann

E-Mail:

Andreas.Bergmann@bistum-wuerzburg.de

Stand 1. Mai 2023



Richard Hartmann

Buch- besprechung

„Der **Nachmittag des Lebens** ist ein **kairos**, eine Zeit, die für die Entfaltung des geistig-geistlichen Lebens günstig ist, den Reifungsprozess seines ganzen Lebens zu vollenden.“ (55)

Diesen Nachmittag prophezeit der Theologe und Soziologe Tomáš Halík, einer der meistgelesenen und international präsenten Intellektuellen, für Religion und – in transformierter Weise – für die Kirche. In einer Zeit von sechs Jahren, von 2015 bis 2021, entwickelt der Autor 16 Essays, die hier zusammengebunden sind. Eine überraschende Hoffnungsbotschaft. Biblisch begründet – und in großer Nähe und Sympathie zu den Impulsen von Papst Franziskus – weist er auf die unumgängliche und fruchtbare Veränderung des Selbstverständnisses der Religion und damit der Kirche hin.

Mit Franziskus beobachtet er den „Wandel einer Ära“ (11). Dieser ist nicht zuletzt verursacht durch die große Selbstbezüglichkeit des Klerus und die verheerende Missbrauchskatastrophe, Wunden, „die amtliche Repräsentanten der Kirche wehrlosen Menschen, besonders Kindern und Jugendlichen, zugefügt haben“ (96) und die lange währende Verweigerung des Dialogs mit der Gegenwart.

Die Impulse des II. Vatikanischen Konzils sind lange nicht rezipiert worden. Deutlich kritisiert Halík die Engführung kirchlicher Praxis. Glaube ist für ihn mehr als „eine Änderung der Weltanschauung, sondern eine existentielle Umkehr und die sich aus ihr ergebende Änderung der Perspektive des Sehens und des Wahrnehmens; das bedeutet eher, aufzuwachsen und sich auf den Weg eines neuen Lebens zu begeben.“ (30) Die Säkularisierung hat die Religion transformiert. Religion wird dynamischer, lebendiger, stärker, umfangreicher, komplizierter und vielfältiger (vgl. 133).

Besonders wendet sich Halík den Zeitgenossen zu, die als „Nones“, als in keinem Bezug zur Religion sich verstehen. Sie verstehen sich nicht als Atheisten. Sie haben die Kirche verlassen, sind vielmehr oftmals „Seekers“, spirituell suchende Menschen.

„Christus ist nicht gekommen, um eine ‚Lehre‘ (eine Doktrin) anzubieten, sondern einen Weg, auf dem wir unablässig lernen, unser Menschsein, unsere Weise, Mensch zu sein, einschließlich aller unserer Beziehungen – zu uns selbst und zu den anderen, zu Gesellschaft, zur Natur und zu Gott zu verwandeln“ (185). Kirche muss dazu Lazarett werden, geistliches Zentrum für Anbetung, Kontemplation, Begegnung und Gespräch, für das Heilen der Glaubenserfahrungen (vgl. 263).

Das Buch lädt immer wieder in seinen Teilen zum Nachdenken ein, auch wenn der Entstehungsprozess etwas verhindert, eine klare Abfolge zu identifizieren. Es ist ein starkes Zeugnis der Hoffnung in Zeiten, wo manche nur noch Untergangsfantasien für die Kirche haben.

Richard Hartmann

Tomáš Halík,
**Der Nachmittag
des Christentums.
Eine Zeitansage**
Freiburg 2022
ISBN
978-3-451-03355-1
22 €





Martina Vogt
 Freie Journalistin und Sprecherin
 Tel.: 0521 / 32 70 26 44
 E-Mail: martinavogt82@gmail.com

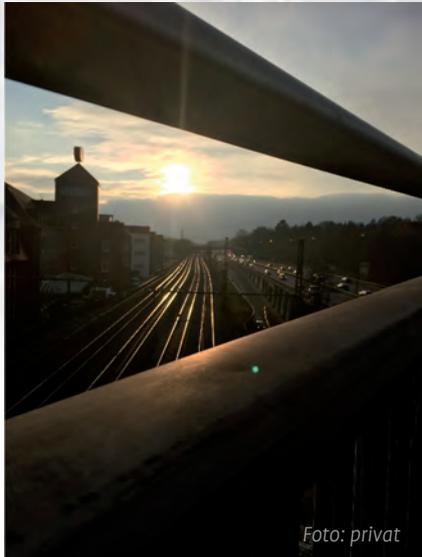


Foto: privat

Impressum

Zeitschrift für
 Organisationsentwicklung
 und Gemeindeberatung

Herausgeber:innen:



GBOE – Gesellschaft für
 Gemeindeberatung und
 Organisationsentwicklung
 in der EKD

www.gboe.de

und



Förderverein für
 Organisationsentwicklung
 und Gemeindeberatung in der EKHN

www.foerderverein-oegb.de

– hier ist der PDF-Download und das Archiv
 der vergangenen Zeitungen, auch Abo- und
 Einzelkauf

Redaktion:

Christan Leibner,
 E-Mail: christian.leibner@ekhn.de

Prof. Dr. Richard Hartmann,
 E-Mail: hartmann@thf-fulda.de

Dr. Frank Hofmann,
 E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Bernd Neukirch,
 E-Mail: b.neukirch@akd-ekbo.de (V.i.S.d.P.)

Martina Vogt,
 E-Mail: martinavogt82@gmail.com

Die veröffentlichten Artikel geben nicht
 unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte per E-Mail an
 Bernd Neukirch: b.neukirch@akd-ekbo.de (V.i.S.d.P.)

Grafik-Design:

Raphael Schreiner, Ascheberg/Holstein
www.ws-werbeagentur.de

Druck:

druckwerkstatt Rödelheim, Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

September 2023/Nr. 23



HERAUSGEBER:INNEN:

GBOE – Gesellschaft für
Gemeindeberatung und
Organisationsentwicklung
in der EKD



und

Förderverein für
Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung
in der EKHN



Hier sind zu finden:

- PDF-Download
- Archiv der vergangenen Hefte
- Abo- und Einzelkauf

Einzelpreis: 12,- € pro Heft