

Aktuelle Entwicklungen im Reformprozess

Inhalt

Wie stellen wir uns auf, um zukunftsfähig zu sein und handlungsfähig zu bleiben	2
Steuerungsgruppe Reformprozess 2022	5
Umsetzung der Beschlüsse „Volkskirche qualitativ weiterentwickeln“ 2015	6
Innovationsförderung.....	6
Gesamtarchitektur der landeskirchlichen Prozesse.....	7
Auftrags- und kriteriengeleitete Umsetzung der Beschlüsse vom März 2022 auf den Ebenen der Kirchenkreise und Kirchengemeinden / Kooperationsräume	8
Grundaufgaben- und Aushandlungstool.....	8
Veränderungskommunikation	9
<i>Aufgaben von Veränderungskommunikation</i>	<i>10</i>
<i>Veränderungen kommunikativ begleiten</i>	<i>10</i>
<i>Welche Kommunikation braucht es?</i>	<i>10</i>
<i>Gelingensfaktoren von Veränderungskommunikation</i>	<i>10</i>
<i>Schritte erfolgreicher Umsetzung und Einschätzung der Mittel.....</i>	<i>11</i>
Schlusswort	12

Der hier vorgelegte Bericht der Geschäftsführung des Reformprozesses informiert über den Stand der Weiterarbeit nach den synodalen Beschlussfassungen auf der Sondersynode im März 2022 zum Auftrag unserer Kirche, zu den strategischen Kriterien und den weiteren Schritten. Er ordnet die jetzigen Prozessschritte in den Kontext gesellschaftlicher Veränderungen ein, beschreibt unseren innerkirchlichen Veränderungsweg und benennt offene Aspekte.

Die auf Seite 4 und 5 aufgeführten landeskirchlichen Prozesse werden auf der Tagung der Landessynode von den Verantwortlichen vorgestellt. Der aktuelle Stand der Prozesse wird dort präsentiert, daher finden Sie die Prozesse hier nur benannt und in den Gesamtprozess eingeordnet. Den „Verfassungsprozess“ und den Prozess „Das Miteinander der Ämter und Berufe“ hat die Synode im Frühjahr 2022 bzw. im Herbst 2021 eröffnet.

In diesem Bericht geht es darum, (1.) über den Gesamtblick auf die Prozesse zu informieren, (2.) geplante Maßnahmen vorzustellen, (3.) und Schnittstellen, gemeinsame Themen und Herausforderungen in den Prozessen zu benennen.

Wie stellen wir uns auf, um zukunftsfähig zu sein und handlungsfähig zu bleiben

Es ist notwendig, auf dem Weg der Veränderungen weiterzugehen.¹ Lokale, regionale und globale Herausforderungen wirken sich auf unsere kirchlichen Rahmenbedingungen aus. Die gesellschaftlichen Entwicklungen fordern uns als Kirche heraus. Das erleben Sie vor Ort. Das trifft und erschüttert. Das ist die Realität.

Es sind die großen Megatrends. Keiner – auch Kirche nicht – kann sich deren Auswirkungen verschließen. Sie kennen die Schlagworte „Individualisierung“, „Globalisierung“, „Digitalisierung“, „Urbanisierung“, „Klimawandel“ und „demographischer Wandel“. Diese großen und vielschichtigen Trends wirken sich aus. Es sind die Auslöser, warum wir uns als Kirche immer weiter verändern werden:

- **Wir werden kleiner** – wenn wir auf die Summe unserer Mitglieder blicken. Im Jahr 2021 waren es ca. 17.000 Mitglieder weniger als im Vorjahr.
- Dies und andere Faktoren sind Auslöser dafür, dass unsere **finanziellen Mittel** rückläufig sind.
- Unsere Angebote, unsere Gebäude, alles das, was wir für Gemeindeglieder zur Verfügung stellen, ist zumeist an den Zahlen vergangener Jahre ausgerichtet.
- Wir stellen fest – im Blick auf die gesamte Landeskirche –, dass **unsere kirchlichen Angebote weniger wahrgenommen werden** - ein paar Beispiele:
- Taufen, Trauungen, Beerdigungen gehören längst nicht mehr für alle Evangelischen selbstverständlich „dazu“. Jugendliche besuchen nicht mehr „selbstverständlich“ den Konfirmand*innenunterricht. Der Gottesdienst bietet Heimat nur für einen Teil unserer Mitglieder... Die Pandemiesituation hat das noch verstärkt.
- Wir haben **viele Gebäude**: Kirchen, Gemeindehäuser, Pfarrhäuser, KiTas, Gebäude von Einrichtungen, Tagungshäuser, Verwaltungsgebäude und noch mehr. Insgesamt ca. 3.300 Gebäude gehören den Kirchengemeinden, den Kirchenkreisen oder der Landeskirche.
- Die finanzielle Bewirtschaftung vieler Gebäude kann nicht mehr gewährleistet werden. Die Gebäude entsprechen oft nicht ihrer aktuellen Nutzung. Sie stehen häufig leer oder werden selten genutzt. Das Geld, sie zu beheizen und in Stand zu halten, fehlt; was in diesem Winter besonders herausfordernd sein wird. Viele Gebäude haben einen erheblichen Sanierungsstau.
- Unser hauptamtliches Personal verändert sich: Die Suche und das Werben um Nachwuchs wird nicht die „Lücken“ füllen können, die die Babyboomer hinterlassen. Wir teilen den **Fachkräftemangel** hier mit allen anderen gesellschaftlichen Bereichen.
- Und damit meine ich alle Ebenen: Erzieher*innen, Gemeindeferent*innen, Mitarbeitende in der Verwaltung, Kirchenmusiker*innen, Pfarrer*innen ...
- Das Gewinnen von **Ehrenamtlichen** und deren Motivation verändern sich. Das erleben Sie an Ihren Orten vielfältig. Wie kann unterstützt werden, dass Menschen für ihre Kirchengemeinde vor Ort Verantwortung übernehmen können? Was wird es brauchen, dass es motivierend ist, mitzumachen? Wie wird zeitlich begrenzte Mitarbeit bei Gelegenheit und „nur“ für bestimmte Aktionen wertgeschätzt?

¹ Vor mehr als zehn Jahren hat die Landessynode bereits einen Reformweg für unsere Kirche eröffnet. In verschiedenen Etappen wurden unterschiedliche Veränderungsschritte beschlossen. Im Jahr 2015 führte dies zu weitreichenden Beschlüssen, die durch umfassende Konzentrations- und Strukturveränderungen zukunftsfähige Weichen gestellt haben.

- Frühere Reformschritte haben zu einer **Veränderung des Pfarrstellennetzes** geführt; aufgrund der oben beschriebenen Rahmenbedingungen wird das Netz an Pfarrstellen sich auch in den kommenden Jahren immer weiter verändern.

Diese sicher nicht vollständige Liste versucht, einige Auslöser für unsere innerkirchlichen Veränderungen zu beschreiben. Diese Veränderungen wirken sich aus auf: alle Gemeinden, alle Kooperationsräume, alle Kirchenkreise, die Landeskirche, die Nachbarlandeskirchen.

Wir teilen mit vielen anderen, die Notwendigkeit sich den damit verbundenen Herausforderungen zu stellen, mit unseren Geschwistern in der Ökumene, auch mit Vereinen und anderen Non-Profit-Organisationen.

Nachdem die 12. Landessynode mit den 183 Reformbeschlüssen wichtige Weichen für die Veränderung von Strukturen und notwendige Anpassungen gestellt hat, hat die 13. Landessynode reagiert, indem sie einen beteiligungsorientierten Verständigungsprozess angestoßen hat, der uns als Kirche eine inhaltliche Orientierung geben soll:

Wozu sind wir als Kirche da? Wo braucht Gott uns und wo / wozu brauchen die Menschen uns jetzt und künftig besonders, waren die Leitfragen. In einer Sondersitzung am 5. März 2022 wurde von der Landessynode unser Auftrag formuliert und Leitlinien für Grundaufgaben beschrieben:²

Unser Grundauftrag ist, das Evangelium von Jesus Christus, Gottes Sohn, zu teilen.

Das kann in sechs Grundaufgaben geschehen:

- Wir bewahren und deuten die christliche Botschaft und erzählen vom Glauben.
- Wir eröffnen, suchen und gestalten Räume.
- Wir begleiten Menschen durchs Leben.
- Wir eröffnen Gemeinschaft.
- Wir helfen Menschen.
- Wir bringen unsere Stimme in die Gesellschaft ein.

Diese sechs Grundaufgaben sind nicht neu; sie bündeln das, was wir bereits machen und geben uns damit Orientierung, wie Kirche sichtbar und wirksam wird und womit Kirche identifiziert werden soll.

Als Grundhaltung, in der wir Kirche sind, hat die Synode eröffnet: Im Hören auf Gottes Wort und im Gebet und indem wir wahrnehmen, was Menschen brauchen, wollen wir Evangelium teilen.

Für künftige Ressourcenentscheidungen hat die Landeskirche Kriterien entwickelt.³ Allen Entscheidungsgremien, der Landessynode, den Kreissynoden und den Kirchenvorständen sollen diese Kriterien helfen, zu entscheiden, wofür sie Personal, Finanzen und zeitliche Ressourcen einsetzen wollen. Damit richtet sich der Blick auf Handlungsfelder, Angebote und Aktivitäten: **Wie** werden unsere Angebote und Aktivitäten angenommen? Wie werden sie wirksam?

- Bieten sie Kontaktflächen zu anderen Menschen?
- Fördern sie die Ausstrahlung – teilen sie das Evangelium von Jesus Christus so, dass es ausstrahlt?
- Stärken wir mit ihnen die Kooperation untereinander und mit anderen Partnern?
- Sind sie nachhaltig, stärken sie nachhaltige Beziehungen? Wie wirken sich unsere Angebote auf die nächste Generation aus? Wie wirkt sich unser Handeln lokal, regional und global aus (u.a. ökologisch nachhaltig)?

² [syn22sonder_Auftrag_der_Kirche.pdf \(ekkw.de\)](#)

³ [syn22sonder_Strategische_Kriterien.pdf \(ekkw.de\)](#)

- Sind sie motivierend für das Engagement von Haupt- und Ehrenamtlichen und für diejenigen, die sich beteiligen möchten?

Das ist der orientierende Rahmen, in dem wir künftig Kirche sein werden. Dieser synodal eröffnete Rahmen soll helfen, die Arbeit auf jeder Ebene zu betrachten - sowohl in der Kirchengemeinde, im Kooperationsraum, im Kirchenkreis als auch in der Landeskirche. D.h. dieser Rahmen soll bei der Orientierung für anstehende Entscheidungen helfen.

Mit diesem Rahmen eröffnet sich eine Vision von Kirche: Welche Zukunftsbilder leiten uns auf dem Weg, geben uns Kraft, helfen auf Durststrecken, lassen Raum für Einwände und malen für die nächsten Schritte tragfähige Skizzen?⁴

Neben dieser Orientierung hat die Landessynode im März dieses Jahres weitere Schritte beschlossen:⁵ Wie können wir Kirche sein unter den sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen? Was müssen wir tun, wenn wir zwar kleiner werden, aber dennoch „vital“ bleiben wollen?

Fünf große Prozesse, die die Rahmenbedingungen unseres kirchlichen Handelns betreffen, sind in den letzten Monaten auf den Weg gebracht worden, Ergebnisse liegen noch keine vor:

1. Wenn die Anzahl der **Gebäude** zu groß für uns ist, brauchen wir einen Weg, wie wir klären: Welche Gebäude erhalten und stärken wir? Welche Gebäude können nicht mehr bewirtschaftet werden? Welche Gebäude können wir abgeben und welche Gebäude können entwickelt, umgenutzt, in Kooperationen mit Leben gefüllt werden? Die Entscheidungen dazu werden anhand dieses Rahmens aufgabenorientiert und kriteriengeleitet getroffen werden.
2. Wenn die Mitglieder weniger werden und es weniger Pfarrer*innen geben wird, werden sich die Größen der Gemeinden verändern bzw. der Kooperationsraum stärker in den Blick kommen. Um das Miteinander der verschiedenen Ämter zu entwickeln, hat die Landeskirche einen sog. „**Berufsbildprozess**“ angestoßen, der die Gaben und Stärken der einzelnen Felder in den Blick nehmen wird und die Kultur des Miteinanders der Arbeit stärken möchte.
3. Wenn die Mittelverteilung (der geringer werdenden Mittel) anhand dieses Rahmens auftrags- und kriteriengeleitet umgesetzt werden soll, braucht es einen neuen Modus, unsere kirchlichen Haushalte aufzustellen. Im **landeskirchlichen Haushalt 2024/25** wird das bereits erprobt. Ein kontinuierlicher Prozess zur **Haushaltskonsolidierung** ist anzustoßen.
4. Wenn der Gebäudebestand neu betrachtet wird, die Aufgaben sich verändern, die Herausforderungen komplexer werden, braucht es auch eine unterstützende kirchliche Verwaltung, die angemessen darauf reagieren kann: Wie wird die **Kirchenverwaltung der Zukunft** aussehen?

⁴ Die Steuerungsgruppe Reformprozess hat dazu in Visionsarbeiten versucht zu beschreiben, was sie leitet: Wir sind Kirche unter der Verheißung des Regenbogens – in allen Veränderungen wird Gott unsere Zukunft sein – „Solange die Erde steht, sollen nicht aufhören Sommer und Winter ...“ oder „Ich bin bei euch alle Tage“. Und mit diesem Gott ist Veränderung möglich – ja gewollt, weil er sie begleitet und stärkt. Das schützt uns nicht vor Umwegen oder Sackgassen, aber er bleibt an unserer Seite.

Es sind Bilder einer Kirche, die wendig mit kleineren Zahlen unterwegs ist. Das Gepäck ist leichter, die Boote kleiner. Es gibt „freie, offene, unbesetzte Bereiche“, von denen wir noch nicht wissen, wie sie aussehen werden. Es ist der Abschied vom Bild des „großen Tankers“, Kirche ist Knotenpunkt eines großen Netzwerkes. Kirche ist bunter, vielfältiger, vielstimmiger – offen für Orte, Menschen und Anliegen. Kirche ist Teil und Kooperationspartnerin und gewinnt dadurch an Interesse. Sie zieht keine Mauern oder Zäune, sie strahlt Begeisterung aus und motiviert. Sie ist ein offener Ort.

⁵ [syn22sonder weitere Schritte im Reformprozess.pdf \(ekkw.de\)](#)

5. Wenn wir in diese großen Transformationsprozesse gehen, brauchen wir auch rechtliche Regelungen, die die veränderte Gestalt von Kirche angemessen abbilden. Das heißt unsere **Verfassung** (die jetzige stammt aus dem Jahr 1967) wird überarbeitet werden.

Das sind die großen landeskirchlichen Rahmenprozesse. Mit ihrer Hilfe wird der Rahmen für das Handeln auf Kirchenkreisebene gesetzt, das wird wiederum Auswirkungen auf die Gestalt von Kirchengemeinden und Kooperationsräumen haben.

Steuerungsgruppe Reformprozess 2022

Auf der Grundlage dieser Beschlüsse hat der Rat der Landeskirche in seiner Sitzung am 24. Juni 2022 eine Steuerungsgruppe für den Reformprozesses berufen und ihren Auftrag folgendermaßen formuliert:

- Steuerung der Umsetzung des Reformprozesses nach den Beschlüssen der Synode vom 5. März 2022
- Koordination der landeskirchlichen Prozesse und Verknüpfung mit dem Gesamtprozess
- Impulse für die Kommunikation des Wandels
- Verknüpfung mit „neuen“ Impulsen / Innovationen
- Controlling der Umsetzung der Beschlüsse der Landessynode 2015
- Vorbereitung der Weichenstellungen über 2026 hinaus
- Verknüpfung mit EKD-weiten Prozessen

Als Mitglieder⁶ wurden berufen:

1. Dr. Tobias Faix
2. Bischöfin Dr. Beate Hofmann (Vorsitzende)
3. Dr. Gerhard König (Stellvertretender Vorsitzender)
4. KVORin Rahel Krause
5. Propst Dr. Volker Mantey
6. Dekan Norbert Mecke
7. OLKRin Dr. Gudrun Neebe
8. Pfarrerin Katharina Scholl
9. OLKRin Dr. Anne-Ruth Wellert
10. Pröpstin Katrin Wienold-Hocke
11. Mitglied des Präsidiums (wird im Wechsel wahrgenommen)

sowie als Geschäftsführerin des Reformprozesses Pfarrerin Eva Hillebold

Die Steuerungsgruppe hat ihre Arbeit zügig aufgenommen. Die Entwicklung einer Gesamtarchitektur der großen landeskirchlichen Prozesse bestimmte die Arbeit seit Sommer 2022.

Als Ausschuss des Rates berichtet die Steuerungsgruppe in allen Ratssitzungen und bereitet die notwendigen Ratsentscheidungen zum weiteren Prozessvorgehen vor.

Die Mitglieder stehen als Ansprechpartner*innen in den landeskirchlichen Prozessen zur Verfügung (s.u. nächster Abschnitt) und arbeiten zudem in verschiedenen, themenbezogenen und befristeten Arbeits- und Projektgruppen der Steuerungsgruppe mit.

⁶ in alphabetischer Reihenfolge

Ein weiteres Schwerpunktthema auf der Aufgabenliste der Steuerungsgruppe ist die Spiritualität der Veränderung: Welche theologisch-spirituellen Fragen begleiten uns in den notwendigen Veränderungsprozessen? Wie leben wir die geistliche Seite der Veränderung? Dazu hat sich eine Arbeitsgruppe konstituiert.

Umsetzung der Beschlüsse „Volkskirche qualitativ weiterentwickeln“ 2015

Die Überprüfung der Umsetzung der 183 synodalen Beschlüsse aus den Reformschritten „Volkskirche qualitativ weiterentwickeln“ macht deutlich, wie zügig die Umsetzung angegangen und in alle Ebenen hinein konzentriert wahrgenommen wurde.

15 Beschlüsse aus dem Jahr 2015 sind noch in der Umsetzung. Dabei geht es u.a. um die bis 2026 währende Reduktion von Funktions- und Gemeindepfarrstellen, vereinfachte Verfahren in der Haushaltsaufstellung bzw. Überprüfung von Gremien und deren Laufzeiten und Zusammensetzungen. Als Enddatum ist hier an vielen Stellen der 31. Dezember 2026 notiert, so dass wir auch in den nächsten vier Jahren den Umsetzungsstand genauer beobachten werden.

Innovationsförderung

Angestoßen durch die Arbeit der Steuerungsgruppe hat der Rat der Landeskirche im Februar 2021 verschiedene Bereiche der Innovationsförderung eröffnet:

- für die Steuerung innovativer Prozesse auf allen landeskirchlichen Ebenen Personalmittel
- für die Ermöglichung von Resonanzräumen für innovatives Denken und zur Eröffnung und Planung innovativer Vorhaben Sachmittel, die der Innovationsbeauftragten zur Verfügung stehen
- für die Förderung von innovativen Vorhaben, zur Förderung von Personalmitteln in innovativen Vorhaben und zur Eröffnung innovativer Spielräume eine Innovationsfördersumme

Die Landessynode hat im Herbst 2021 die Mittel dazu zur Verfügung gestellt. Eine Arbeitsgruppe hat dazu die vorbereitenden Aufgaben übernommen:

- die Vorbereitung und Umsetzung der Stellenausschreibung, die Begleitung der Bewerbungsverfahren
- die Vorbereitung und Durchführung des Ausschreibungsverfahrens zur Vergabe der innovativen Mittel in 2023
- die Vorbereitungen zur Einsetzung eines Vergabeausschusses und eines Begleitausschusses.

Die Stelle der Fachreferentin für Innovation wird zum 1. Januar 2023 besetzt werden. Der Vergabeausschuss hat Pröpstin Sabine Kropf-Brandau und Herrn Sascha Arnold im September 2022 zu Vorsitzenden gewählt. Die Mittel wurden an erste Projekte vergeben. Weitere Bewerbungen um Innovationsmittel liegen vor.

Im Jahr 2022 haben die Mitglieder der Arbeitsgruppe einen Großteil der Arbeit der Innovationsbeauftragten übernommen, um die Förderung auch in diesem Jahr zu ermöglichen. Herzlich zu danken ist Pröpstin Wienold-Hocke, OLKRin Dr. Neebe und Pfarrer Reinhard Brand.

Im kommenden Jahr ist anzuregen, über die Arbeit und die Vergabe einen kurzen Bericht in der Landessynode zu hören, da diese Arbeit zwar auch künftig vernetzt mit den Anliegen des Reformprozesses und doch gleichzeitig ein eigenständiges Arbeitsfeld sein wird.

Gesamtarchitektur der landeskirchlichen Prozesse

Die landeskirchlichen Prozesse müssen koordiniert werden. Um diese Aufgabe wahrnehmen zu können, entwickelt die Steuerungsgruppe Reformprozess eine Gesamtarchitektur. In allen Prozessen sind vergleichbare Rollen und Aufgaben einzuführen. Eine transparente Vernetzung zwischen den Prozessen sollte sichergestellt sein. Dafür braucht es die Kompetenz, die Schnittstellen zu sehen und zu vernetzen.

Folgende Rollen in den Lenkungsteams⁷ sind vorgesehen:

- *Gesamt- und Prozessverantwortung*: Ein Tandem aus Dezernent*in und Dekan*in; im Verfassungs- und Haushaltskonsolidierungsprozess wird es jeweils ein Tridem geben aus Präses, Dezernent*in und Dekan*in bzw. Vorsitzender Finanzausschuss, Dezernent*in und Dekan. Dieses Tandem / Tridem hat die Verantwortung, dass alle relevanten Themen bearbeitet, die Informationen angemessen zusammengetragen und zur Verfügung gestellt werden. In dieser Rolle liegt die Verantwortung, dass das Thema vorankommt, der Prozess nicht stockt, verabredete Zeitpläne eingehalten werden, alle relevanten Anspruchsgruppen angemessen beteiligt werden.
- *Interne Prozessorganisation* sorgt für die Zuarbeit zum Lenkungsteam, die Aufbereitung der Unterlagen und die wirksame Kommunikation in das Team. Hier liegt die Anlaufstelle für alle organisatorischen Fragen.
- *Weitere Mitglieder des Lenkungsteams* engagieren sich aus unterschiedlichen Perspektiven für das Thema.
- *Externe Prozessbegleitung* sorgt bei Bedarf für ein wirksames Aufsetzen des Prozesses und unterstützt das Lenkungsteam durch externe Moderation und zur Verfügung stellen der notwendigen Methodik.
- Ein*e feste*r *Ansprechpartner*in aus der Steuerungsgruppe* steht bei Fragen, Hindernissen und zur Unterstützung zur Verfügung. Sie*er trägt die auftrags- und kriterienorientierte Perspektive in den Prozess ein. In ihrer Aufgabe liegt auch die Möglichkeit zur Intervention.
- *Kommunikationsverantwortliche Person*: Von Beginn an brauchen die Teilprozesse ein besonderes Augenmerk auf die Art und Weise der Kommunikation. Dabei ist zu unterscheiden zwischen prozessorientierter Kommunikation in die Gremien und beteiligte Bereiche sowie die notwendige „Veränderungskommunikation“ (s.u.) in die verschiedenen Ebenen und Zielgruppen.

Die Prozesse starten in ihrem jeweiligen Tempo. Um die gemeinsame Verantwortung für die Prozesse und deren Wahrnehmung der Schnittstellen zu stärken, wird es regelmäßige Treffen der prozessverantwortlichen Tandems / Tridems mit den Vorsitzenden der Steuerungsgruppe und der Geschäftsführung geben.

Die Träger*innen der verschiedenen Rollen sollen durch eine externe Beratung begleitet und in ihrer Aufgabe gestärkt werden. Diese Architektur versucht, die Komplexität des Gesamten durch klare Rollen und Verantwortlichkeiten aufzunehmen und dadurch für effizientes Arbeiten zu sorgen. Alle

⁷ Die Prozesse haben je eigene Bezeichnungen ihrer „Lenkungsteams“ gefunden.

Prozesse werden in Teilschritten vorgehen, diese überprüfen und gegebenenfalls nachsteuern. Zudem werden die Prozesse ergebnisoffen angelegt sein.

Das ist neu für unsere landeskirchlichen Veränderungsprozesse. Es ist der Abschied vom jetzt schon klaren Zielbild. Die bereits bestehenden Herausforderungen und diejenigen, von denen wir noch gar nicht wissen, dass sie auf uns zukommen werden, erfordern flexiblere Vorgehensweisen. Sie benötigen eine regelmäßige Überprüfung, ob die vorausgesetzten Parameter noch stimmen oder ob nicht bereits weitere Erkenntnisse den begonnenen Weg verändern. Diese Vorgehensweise verlangt ein hohes Maß an Offenheit, Zutrauen in diejenigen, die die Prozesse verantworten und eben auch nachsteuern.

Auftrags- und kriteriengeleitete Umsetzung der Beschlüsse vom März 2022 auf den Ebenen der Kirchenkreise und Kirchengemeinden / Kooperationsräume

Wie kommen Auftrag und Kriterien in den weiteren landeskirchlichen Ebenen, in den Kirchenkreisen, den Kirchengemeinden, den Kooperationsräumen und an anderen kirchlichen Orten zur Wirkung?

Die Frage der **Unterstützung bei der Umsetzung** auf diesen Ebenen ist eine weitere herausfordernde Aufgabe der Steuerungsgruppe des Reformprozesses, die die Umsetzung der Synodenbeschlüsse vom März 2022 auf allen Ebenen begleiten soll. Dabei treibt uns die Erkenntnis, dass viele Reformprozesse an der Umsetzung scheitern, nicht an der Erkenntnis notwendiger Veränderungen.

Diese Aufgabe gilt es nun ebenfalls anzugehen. Denkbar wäre ein Netz von flexiblen Teams, ein Know-How-Pool, Menschen, die flexibel in den Regionen tätig sind, Kompetenzteams, möglichst schlanke Verfahren, die die Kirchenkreise und Kooperationsräume unterstützen.

Initiiert und in zwei Kirchenkreisen auch bereits umgesetzt und in einem vorbereitet, sind die sogenannten **„Regionalkonferenzen“** auf Kirchenkreisebene⁸. Jeder Kirchenkreis wählt sein Thema selbst: Was sind unsere (dringlichsten) Fragen, die wir klären müssen und für deren Klärung wir die Perspektive vieler verschiedener Menschen benötigen? Diese Großgruppenkonferenzen stellen das, was auf Kirchenkreisebene passiert, in den Kontext der gesamtkirchlichen Entwicklungen von Auftrag und Kriterien.

Grundaufgaben- und Aushandlungstool

Für die Arbeit in allen landeskirchlichen Entscheidungsgremien haben Arbeitsgruppen der Steuerungsgruppe zwei hilfreiche Instrumente entwickelt.

(1.) Mit dem „Aushandlungstool“ kann eine kriteriengeleitete Entscheidung (im Sinne der im März 2022 beschlossenen Kriterien) vorbereitet werden. Sie finden dieses Tool mit einer detaillierten

⁸ Die synodalen Beschlüsse vom März haben dieses Format als unterstützenden Weg in den Kirchenkreisen eröffnet – auch unter dem Aspekt, Haupt- und Ehrenamtliche und weitere Interessierte aus der „Region“ an den herausfordernden Zukunftsfragen zu beteiligen. Zeitgleich wurde eine Ausbildung in fünf Modulen für 45 Teilnehmende in partizipativer Großgruppenmoderation entwickelt. Die Absolvent*innen begleiten die 14 Regionalkonferenzen.

Anleitung (inkl. Webtutorial, das in wenigen Minuten die Schritte der Anwendung zeigt) auf der Materialseite des Reformprozesses: [Materialien | Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck \(ekkw.de\)](#)

(2.) Das Tool „Grundaufgaben“ liegt in einer digitalen Version auf der Webseite und in einer „analogen“ Variante mit Bausteinen und Spielfiguren vor. Die „analoge“ Version ist noch in der Erprobung und wird im Newsletter Nr. 7 vorgestellt (Mitte Dezember 2022). Die Materialien werden dann an verschiedenen Orten in der Landeskirche zur Verfügung gestellt werden.

Das Grundaufgabentool macht zwei Schritte sichtbar: 1. mit welchen Handlungsfeldern Sie in den Grundaufgaben arbeiten. 2. wie Ihre Ressourcen sich auf diese Handlungsfelder verteilen: [Materialien | Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck \(ekkw.de\)](#)

Beide Tools zeigen die Stärken von Angeboten und Handlungsfeldern. Sie helfen, Angebote im Sinne der Kriterien in ihrer Wirksamkeit zu stärken. Sie unterstützen Entscheidungen bei Ressourcenkürzungen; das können zum Beispiel weniger Personal-, weniger Finanzmittel oder weniger hauptamtliche bzw. ehrenamtliche Zeit sein.

Die Intention der Tools ist, Entscheidungen kriterien- und aufgabenorientiert zu gestalten und damit lineare Kürzungsentscheidungen zu erweitern bzw. zu ersetzen.

Veränderungskommunikation

„Kirche beWegt“ führt die Reformprozesse der vergangenen Jahre fort: 2012.2015.2022.⁹ Wir sind und bleiben eine Kirche in Veränderung. Wir stellen uns damit den Änderungen unserer Zeit und gesellschaftlicher und globaler Herausforderungen.

Dieser Transformationsprozess berührt alle Ebenen unserer Kirche, alle Gremien, alle Mitarbeitenden, alle Ehrenamtlichen. Über einen größeren Zeitraum werden die leitenden Gremien immer wieder Änderungen anstoßen und im Miteinander Lösungen suchen. Die Gegebenheiten einer komplexer werdenden Welt werden das Begonnene weiterbewegen und verändern.

Daher stellt sich verstärkt die Frage:

- Wie können diese Vorhaben begleitet werden?
- Welche verständliche Geschichte erzählen wir, damit die Menschen mitgehen können?
- Welche Art von Kommunikation unterstützt den Veränderungswillen?
- Welche Gruppe / welche Ebene braucht welche begleitende, unterstützende, ermutigende und ermunternde Kommunikation?

⁹ Bereits seit 2012 ist der Weg synodal angestoßen und beschlossen. Vielfältige Beschlüsse seit 2015 setzen wir um. Wir reagieren auf die Herausforderungen und Gegebenheiten. Durch einen Verständigungsprozess zur Beschreibung unseres Auftrags und zur Orientierung an strategischen Kriterien setzen wir Akzente. Mit dieser Veränderungsgeschichte und auf dieser Beschlusslage (März 2022) gehen wir wieder in die Umsetzung weitreichender, Zukunftsfähigkeit eröffnender Beschlüsse.

Aufgaben von Veränderungskommunikation¹⁰

Veränderungen kommunikativ begleiten

Die Synode hat deutlich markiert, dass Veränderungen notwendig sind.

Kommunikativ zu begleiten wäre ein inspirierendes Zukunftsbild zu entwickeln, um den Spannungsbogen in den langen, auch zehrenden und ernüchternden Phasen der Umsetzung zu unterstützen: Was trägt uns und was treibt uns auch? Welche Zukunft hoffen wir dadurch zu eröffnen? Wie gelingt es uns, ein hohes Maß an gemeinsamer Energie und Überzeugung zu etablieren?

Leitinstrumente der Veränderungskommunikation

Ein wichtiges Leitinstrument in der Veränderung ist das Erzählen einer Veränderungsgeschichte. Sie gibt Antworten auf die drängendsten Fragen, die die Menschen, die in unserer Kirche arbeiten und die sich in ihr engagieren, haben:

- Warum diese Veränderung?
- Warum diese Veränderung jetzt? (und nicht früher, später oder ganz anders)
- Wohin führt die Veränderung?
- Was ist die konkrete Auswirkung auf mich?
- Was sind die nächsten Schritte – was habe ich in der Übergangszeit zu erwarten?

Kommunikation ist der Schlüssel, der die Veränderung(sschritte) einordnet und Brücken baut:

- zu den Anderen, die sich ebenso verändern,
- zu den Bildern, die uns leiten,
- zu der Zukunftsgeschichte, die uns verbindet.

Welche Kommunikation braucht es?

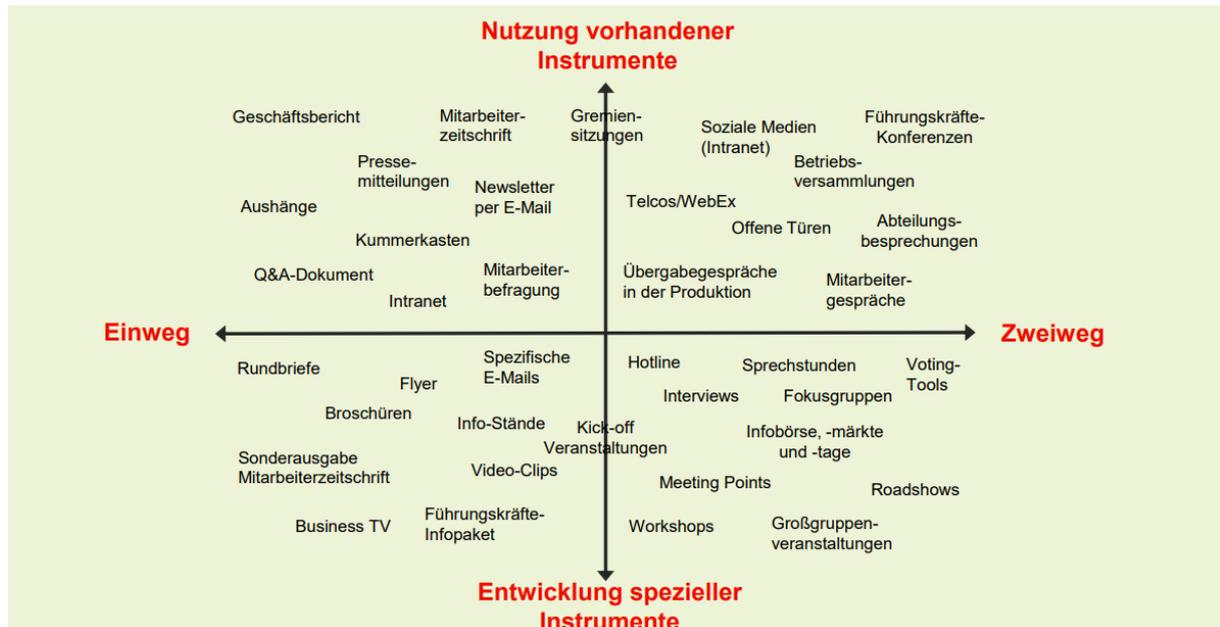
Veränderung braucht eine dreifache Intensität an Kommunikation:

- Sie ordnet ein, schafft Orientierung und gibt Sinn.
- Sie gibt Sicherheit in den Schritten der Veränderung und schafft Vertrauen in den Weg.
- Sie hilft Komplexität gestaltbar zu machen.

Gelingensfaktoren von Veränderungskommunikation

- Identifikation der Zielgruppen und deren Einbindung
- Je nach Zielsetzung und Zielgruppe begegnen sich verschiedene Schwellen: „Reden und Hören“ oder „Schreiben und Lesen“ fallen in die Kategorie der linearen Kommunikation. „Verstehen“, „Akzeptieren“ und „Handeln“ führen zur dialogischen Aneignung.
- Beide Kommunikationsweisen braucht es in einem Veränderungsprozess mit den passenden Mitteln:

¹⁰ Die hier skizzierten Gedanken entstammen einem Impuls von Dr. Tania Lieckweg, osb international Consulting AG, die die Steuerungsgruppe als externe Prozessbegleitung in ihrer Gesamtaufgabe der Prozesskoordination unterstützt.



Schritte erfolgreicher Umsetzung und Einschätzung der Mittel

Unsere bisherige Kommunikation im Reformprozess seit 2021 hat den Schwerpunkt im Bereich der Einwegkommunikation (s. Schaubild oben) und der „inhaltlichen Berichts- und Umsetzungskommunikation“: Wir nutzen bekannte Instrumente (Homepage, Gemeindebriefvorlagen) und haben neu das Format eines regelmäßigen Newsletters etabliert.

Zudem beschreiten wir dauerhaft und kontinuierlich die etablierten Kommunikationswege in der Gremienstruktur (regelmäßige Berichte in den Leitungsorganen, in der Dekanekonferenz, in den Runden der Kirchenkreisamtsleitungen und der Referatsleitungen im Landeskirchenamt). Mit Großgruppenveranstaltungen, neuen Formaten in diverser Zusammensetzung und Regionalkonferenzen beschreiten wir Wege dialogischer Kommunikation.

Uns fehlt bisher eine tragfähige und differenzierte Analyse der Zielgruppen und der für diese Zielgruppen adäquaten Medien und Inhalte im Blick auf den Reformprozess. Wir erkennen, dass verschiedene Anspruchsgruppen

- unterschiedliche Informationen,
- unterschiedliche Fokussierungen der Veränderungsgeschichte und
- unterschiedliche Taktungen
- in unterschiedlichen Kommunikationswegen

benötigen.

Seit Sommer 2021 liegt die begleitende Kommunikation in Händen der AG Kommunikation Reformprozess. Sie besteht aus Mitarbeitenden der Stabsstelle Kommunikation (Intranet, Online, Print, Projektmanagement) sowie der Geschäftsführerin des Reformprozesses.

Die etablierten Wege bespielen wir kontinuierlich, ca. alle drei Monate versenden wir einen Newsletter Reformprozess¹¹, der alle ekkw-Adressen erreicht und ca. 200 weitere Adressen. Die

¹¹ [Newsletter | Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck \(ekkw.de\)](https://www.ekkw.de/newsletter)

Homepage zum Reformprozess hat einen besonderen Fokus auf der Materialseite, die die Bandbreite dessen zur Verfügung stellt, was es im Moment an Unterstützungsmaterialien gibt.¹²

Die Seite erreichen Sie am einfachsten, wenn Sie auf der EKKW-Startseite in der rechten Spalte auf das

Feld  klicken.

Die Kommunikation in diesem herausfordernden Transformationsprozess ist ein besonderer Gelingensfaktor. Ein Umbau „bei laufendem Motor“ wird auch krisenhaft erlebt, er verunsichert. Es ist notwendig, hier weitere Unterstützung zur Verfügung zu stellen und dem Besonderen der „Veränderungskommunikation“ mehr Umsetzungsmöglichkeiten zu eröffnen:

- dauerhaft
- zielgruppenorientiert
- und darum unterschiedlich
- inhaltlich daran orientiert, woher und wohin wir auf dem Weg sind.

Schlusswort

Ende November: Eine Landessynode wenige Tage nach dem Martinsfest und mitten im #wärmewinter weiß, wovon sie spricht, wenn sie bewegt und vom **Evangelium teilen** redet. Kirche bringt Botschaft, Mantel und Ressourcen zu den Menschen hin. Sie bewegt sich von den Menschen her und zu den Menschen hin, um zu sagen, wie sie Kirche Jesu Christi für die Menschen heute sein kann. Eine Kirche bewegt, wo sie selbst beweglich ist.

Vielen Dank, dass Sie Ihre Zeit und Aufmerksamkeit mit mir geteilt haben.

¹² [Materialien | Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck \(ekkw.de\)](https://www.ekkw.de)