

Reformprozess 2026: Anders Kirche werden – Anders Kirche sein

Kirche
bewegt



Bericht zu den Veränderungsprozessen unserer Landeskirche
für die Herbstsynode 2025

Stabsstelle Reformprozess:

Eva Hillebold (Leitung), Christoph Baumanns (Kommunikation), Birgit Mester (Assistenz)

Die Kurzberichte zu den fünf Teilprozessen sind von den Teilprozessen selbst verfasst.

Inhaltsverzeichnis

1. WORÜBER WIR HIER BERICHTEN	3
2. VORWORT: WERDEN SEIN	3
3. STAND DER DINGE BEI DEN FÜNF TEILPROZESSEN	3
I. Teilprozess > Gebäudestrategieprozess 2026+	4
II. Teilprozess > Überarbeitung der Grundordnung	5
III. Teilprozess > Profilierung der Ämter und Berufe	6
IV. Teilprozess > Haushaltskonsolidierung	8
V. Teilprozess > Kirchenverwaltung der Zukunft	9
4. WIRKSAME KOMMUNIKATION	
VON UND /IN UNSEREN VERÄNDERUNGSPROZESSEN	12
a. Öffentliche Kommunikation <i>in</i> und <i>von</i>	12
b. Aktuelle Beispiele unserer Kommunikation <i>von</i> und <i>in</i> Veränderungsprozessen	13
o Video II vom Gebäudestrategieprozess zur Stadtkirche in Treysa (Drehtag: 20.10.)	13
o www.gebäude-ekkw.de	13
o Onepager zu den Teilprozessen	13
o Gesprächsvorschlag zu den Ergebnissen der KMU 6	13
o Anregend: Lieblingsorte und „Alles Schiss“	14
o Podcast-Idee zur „Spiritualität in der Veränderung“	14
o Im Jubiläums-Magazin Homberger Synode 1526:	
„Kirche, Krise, Kreativität: Lust auf Veränderung“	14
o Grundlegend und kontinuierlich:	14
o KI-Song zum Leitbild-Prozess in Oberkaufungen:	15
c. Cliffhanger	15
d. Was wir/Sie suchen?	15
5. ZWISCHEN WERDEN UND SEIN	15
a. Wir sind ein Mobile	15
b. Wir leben eine Kultur des fortwährenden Wandels	16
c. Wir denken von der Zukunft her	17
d. Wir verändern uns in Spannungen	18
e. Biblische Geschichten erzählen von Spannung, die Entwicklung ermöglichen	19
f. Wir machen es anders	19
(1) „Acting `As if´ is self-fulfilling“	19
(2) Wir vertrauen – auch in schrumpfenden Systemen	20
(3) Zwischen Sicherheit und Aufbruch - in Paradoxien handeln	20
g. Das Wissen der Alten und die Inspiration der Neuen	21
h. Was wird die Aufgabe der Steuerungsgruppe in 2026 sein?	21
i. Welche Fragen halten uns in Bewegung?	22

1. Worüber wir hier berichten

Wir berichten

- über die Fortschritte und den aktuellen Stand in den fünf Teilprozessen (3.);
- darüber, was wir an Kommunikation in den Veränderungsprozessen auf den Weg gebracht haben (4.);
- über das, was wir aus unserer Perspektive als Stabsstelle Reformprozess beobachten, einordnen und anregen im landeskirchlichen Veränderungsgeschehen: von einer Kultur des Wandels, von der Perspektive, von der Zukunft her zu denken, vom Verändern in Spannungen – Themen, über die wir gern zusammen mit Ihnen nachdenken wollen (5.).

2. Vorwort: werden sein

Als wir vor knapp zwei Jahren überlegten, welchen Titel unser Newsletter künftig haben wird, standen „Anders Kirche werden“ und „Anders Kirche sein“ im Raum. Damals haben wir uns für „Anders Kirche werden“ entschieden. Heute würden wir vermutlich „Anders Kirche sein“ wählen: Wir sind schon anders. Mit jeder synodal getroffenen Entscheidung ist der Weg bereitet. Mit den Veränderungen in den Gemeinden und Kirchenkreisen werden und sind wir bereits anders. Die Landessynode hat Kirche verändernde Entscheidungen getroffen und das bereits seit Beginn „des Zukunftsprozesses 2011“, mit den Beschlüssen zur „Weiterentwicklung der Volkskirche in 2015“, mit „Kirche bewegt“ und der Beschreibung unseres Auftrags „Evangelium teilen“ in 2022. Daran an schloss sich die Arbeit in fünf Teilprozessen: Gebäudestrategieprozess 2026+, Profilierung der Ämter und Berufe, Überarbeitung der Grundordnung, Haushaltskonsolidierung und Kirchenverwaltung der Zukunft. Mit ihrem Stand der Dinge beginnen wir unseren Bericht an die Herbstsynode 2025.

3. Stand der Dinge bei den fünf Teilprozessen

Stand August 2025 berichten die Teilprozesse hier darüber, was bisher erreicht wurde, woran die Prozessteams gegenwärtig arbeiten und was die nächsten Schritte bis Ende 2026 sind. Diese Kurzberichte sind von den Teilprozess-Teams selbst verfasst.

I. Teilprozess > Gebäudestrategieprozess 2026+

Welche Aufgabe haben wir?

Der Teilprozess Gebäudestrategie 2026+ des Reformprozesses entwickelt für die Landeskirche eine Gebäudestrategie. Dazu gehören wesentlich die zu erstellenden Gebäudepläne der Kirchenkreise und die Entwicklung von Umnutzungsperspektiven.

Was haben wir geschafft?

- Einrichtung eines Begleitgremiums
- Prozessstart in allen Kirchenkreisen. Alle Kirchenkreise beschließen auf den Herbst-Kreissynoden 2025 einen Gebäudeplan über die „grünen“ Gebäude. Einige Kirchenkreise beschließen bereits einen Gebäudeplan für alle Gebäude
- Beschlüsse der Landessynode vom 25. April 2024 und vom 10. Mai 2025 zu den Grundbedingungen der Gebäudestrategie der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck
- Beschluss der Landessynode vom 10. Mai 2025 zur Reduzierung kirchlicher Baumittel im Gebäudestrategieprozess sowie Grundsätze des künftigen Zuweisungssystems
- Befristete Neuregelung zum Umgang mit Erlösen aus dem Verkauf von Gebäuden (Pfarrvermögen)
- Zurverfügungstellung einer Matrix um Gebäude vergleichend bewerten zu können
- Erstellung unterstützender Materialien, z.B. zum zeitlichen Ablauf, den Rahmenbedingungen, Leitfaden Gebäudeprozess, Gemeindeprofil, Akteurslandkarte, Ideen- und Transferforum, Einbeziehung von Diakonie, Liturgischer Kammer, Jugendlichen, Rolle der Pfarrer und Pfarrerinnen, Gesprächsleitfaden Kommune, Sozialraumorientierung und Verweis auf Beratungsangebote. Regelmäßige Gebäude-Talks

Woran arbeiten wir gerade?

- Begleitung aller Kirchenkreise in ihrem jeweiligen Gebäudestrategieprozess
- Neuer Internetauftritt zur Bündelung und niederschwelligen Bereitstellung aller Informationen und Materialien
- Kompetenzlandkarte Landeskirchenamt zur Darstellung der für den Gebäudestrategieprozess vorhandenen Kompetenzen
- Modalitäten für die Entwidmung und Veräußerung von Kirchengebäuden
- Umgang mit unveräußerlichen Kirchengebäuden, die nicht mehr antragsberechtigt sind
- Aktualisierung der FAQs
- Gespräche mit den Landesämtern für Denkmalschutz
- Entwicklung neuer Gebäude-Talks

Was sind die nächsten Arbeitsschritte?

- Künftige Finanzaufweisung für Gebäude
- Stabsstelle Digitalisierung (Open-GIS) und Kolibri
- Unterstützung und professionelle Moderation regionaler Gebäudetage

Wer arbeitet im Prozess mit?

Prozessverantwortung:	OLKR Timo Koch, Dekan Jens Heller
Begleitgremium:	Eva Brinke-Kriebel, Dr. Ralph Fischer, Leon Harms, Philipp Jung, Andreas Koch, Sabine Kropf-Brandau, Kerstin Reißmann-Priester, Beate Rilke, Dr. Christian Schäfer, Dr. Katharina Scholl
Prozessunterstützung:	Oliver Will und Juliane Fuchs, Die Strategiemannufaktur
Fachliche Beratung:	Baudezernat der EKKW
Ansprechpartnerin und Geschäftsführung:	Katja Kampe E-Mail: Gebaeudestrategie2026@ekkw.de Tel.: 0561- 9378 351

II. Teilprozess > Überarbeitung der Grundordnung

Welche Aufgabe haben wir?

Die 1967 verabschiedete Grundordnung der EKKW wird überarbeitet und damit an die erfolgten wie auch an die bevorstehenden Veränderungen der Landeskirche angepasst. Gleichzeitig soll die neue Fassung der Grundordnung so gestaltet sein, dass sie auch für die nächste Generation von Veränderungsprozessen anschlussfähig ist.

Was haben wir geschafft?

Die Landessynode hat sich den vom Grundordnungsausschuss vorgeschlagenen Elementarbegriff von Gemeinde im Wesentlichen zu eigen gemacht: „Dass Menschen miteinander Evangelium feiern, lehren und lernen, sowie im Geist der Nächstenliebe leben, und ihre Zugehörigkeit zum Ausdruck bringen, konstituiert Gemeinde. Gemeinde ereignet sich in unterschiedlichen Sozialgestalten. Diese geben Menschen in vielfältiger und verbindlicher Weise Gelegenheit, Evangelium zu teilen. Jede Gemeinde tut dies im Wissen um ihre historische Gebundenheit, in Solidarität mit anderen sowie in Verantwortung für künftige Generationen.“ Darauf aufbauend hat die Landessynode allgemeine Prinzipien beschlossen, die sich aus diesem Gemeindebegriff für eine neue Grundordnung ergeben.

Woran arbeiten wir gerade?

Der Grundordnungsausschuss arbeitet derzeit an unterschiedlichen Abschnitten einer neuen Grundordnung: u.a. Gemeinde, Kirchliche Gerichtsbarkeit, Einleitende Bestimmungen, Amt und Dienste. Darüber hinaus nimmt er das Thema Leitung in den Blick.

Dabei bezieht er auch die Inhalte der Eingaben und Anträge, die ihn erreichen, sowie die während des Synodalen Studientages am 30. August 2025 gewonnenen Anregungen und Erwartungen an eine neue Grundordnung mit ein.

Was sind die nächsten Arbeitsschritte?

Die Arbeit am Normtext muss auf weitere Abschnitte ausgedehnt werden, um im Jahr 2026 nach Vorliegen des Entwurfs einer neuen Grundordnung die Kommunikation darüber mit den neuen Kreissynoden aufzunehmen.

Wer arbeitet im Grundordnungsausschuss mit?

	<u>Mitglieder:</u>
Prozessverantwortung:	Dr. Michael Schneider (Vorsitz), Dr. Katharina Apel (Stv. Vorsitz), Dr. Martin Lückhoff
Weitere Mitglieder:	Dr. Volker Mantey (Vernetzung zur Steuerungsgruppe), Dr. Friederike Erichsen-Wendt, Dr. Hendrik Munsonius, Gerhard Rödiger, Dr. Bernd Dülfer, Sabine Knickrehm, Lea-Katharina Müller, Beate Rilke, Dr. Sigurd Sadowski
	<u>Unterstützung:</u>
Assistenz:	Tanja Deichmeier (Büro der Vizepräsidentin)
Juristische Begleitung:	Saskia Maierhof, Lukas Marschler
Leitung des Referats Recht, Spendenwesen, Mitgliedschaft	Michael Pauli
Ansprechpartnerin und Geschäftsführung:	Heike Holzapfel (Referat Recht, Spendenwesen, Mitgliedschaft) E-Mail: verfassungsprozess@ekkw.de Tel.: 0561- 9378 1276

III. Teilprozess > Profilierung der Ämter und Berufe

Welche Aufgabe haben wir?

Der Prozess NEUE BAHNEN - Profilierung der kirchlichen Ämter & Berufe will einen Kulturwandel anstoßen, um neue Muster der Zusammenarbeit einzuüben. In der Konsequenz nehmen wir Zuständigkeiten und Aufgabenbeschreibungen von haupt- und ehrenamtlich Tätigen in den Blick. Die Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung für den Pfarrberuf der Zukunft ist ein zentraler Baustein für diese Weiterentwicklung und wird einhergehen mit Vorschlägen für die Veränderung normativer Grundlagen.

Was haben wir geschafft?

Seit Prozessbeginn hat sich die Prozessarchitektur verändert. Die Lenkungsgruppe steuert die Arbeitsprozesse in zwei Modulen:

Modul „Laboratorien“

- In fünf regionalen Laboratorien erproben und reflektieren Haupt- und Ehrenamtliche neue Muster der Zusammenarbeit im Kontext der gewählten Zukunftsszenarien.
Im Mai 2025 haben sich die Laboratorien zu einer gemeinsamen Zwischenauswertung unter externer Moderation getroffen.
- Im Rahmen des Begleitprozesses wurde ein digitales Evaluationstool (Digitales Tagebuch) erarbeitet, in dem die Teilnehmenden der Laboratorien ihre Erfahrungen dokumentieren. Das Tool nimmt die beiden Prozessebenen – Zukunftsszenarium und multiprofessionelle Zusammenarbeit – in den Blick nimmt.

- Die Laboratorien werden im Rahmen von digitalen Austauschrunden weiterhin begleitet und zur Frühjahrssynode 2026 ausgewertet.

Modul „Pfarrberuf der Zukunft“

- Prozessauftritt Frühjahrssynode 2025: in einem partizipativ angelegten Kommunikationsprozess wurden die Synodalen eingeladen, in einen offenen Denkraum einzutreten, um gemeinsame das Zukunftspotential des Pfarrberufs zu erkunden.
- Die Modulplanungsgruppe hat sich konstituiert. Dabei wurde auf eine multifunktionale und multiprofessionelle Zusammensetzung geachtet: Verwaltungsassistentin, Prädikantin, Pfarrer*innen aus verschiedenen Aufgabenbereichen, Synodale. Darüber hinaus wurde berücksichtigt, die zukünftigen Berufsrollenträger*innen einzubinden (Theologiestudium, Vikariat, Probedienst, erste Berufsjahre).

Woran arbeiten wir gerade?

Modul Laboratorien

- Überarbeitung/Finalisierung der Evaluationskriterien

Modul „Pfarrberuf der Zukunft“

- Entwicklung der Prozessarchitektur für das Modul „Konzeption Pfarrberuf der Zukunft“

Was sind die nächsten Arbeitsschritte?

Modul „Laboratorien“

- Planung, Durchführung und Evaluation qualitativer Interviews mit Teilnehmenden aus den Laboratorien
- Vorbereitung der Gesamtevaluation und Präsentation zur Frühjahrssynode 2026 unter Einbindung der Ergebnisse des Forschungsprojektes „Multiprofessionelle Teamarbeit in der evangelischen Kirche“ (Forschungsprojekt SI EKD mit Evangelischer Hochschule Ludwigsburg)

Modul „Pfarrberuf der Zukunft“

- erster Modellentwurf „Pfarrberuf der Zukunft“ bis zur Frühjahrssynode 2026
- Abstimmung mit anderen Teilprozessen
- ab Frühjahrssynode 2026: Konzeptionierung von Dialogräumen zum „Pfarrberuf der Zukunft“ (z.B. „Parlament der Berufe“)
- zweiter Modellentwurf „Pfarrberuf der Zukunft bis zur Herbstsynode 2026
- Als wichtiges Vernetzungsthema für die beiden Module wird das **Thema** „Macht - Machtsensibilität“ bearbeitet. Ein Studientag wird in Interdependenz zum Arbeitsprozess der Profilierung des Pfarrberufs konzipiert
- Weiterarbeit an Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen - exemplarisch: Profilierung der Verwaltungsassistenten

Wer arbeitet im Prozess mit?

Prozessverantwortung	Prälat Burkhard zur Nieden, Dekanin Petra Hegmann
Lenkungsgruppe	Prädikant Christian Fischer, Pfarrer Konrad Draude (Mitglied Steuerungsgruppe), Pfrin. Prof. Dr. Sommer
„Laboratorien“	Prädikant Christian Fischer, Diakonin Johanna Mienert, Pfarrer Dr. Christian Schäfer, Pfrin. Studienleiterin Kerstin Schöder
„Pfarrberuf der Zukunft“	Prädikantin Almut Becker, Verwaltungsassistentin Irke Ursprung, Theologiestudierende Lina Marie Nebe, Vikarin Christiane Ehrenguber, Pfarrer Dietrich Wierczeyko, Pfarrer Sebastian Werner (Pfarrvertretung), Pfarrerin Dorothea Rübeling, Synodale Silvia Scheffer, Pfarrer Andreas Rohnke, Pfrin. Dr. Regina Sommer
Prozessbegleitung	Institut IPOS
Ansprechpartnerin und Geschäftsführung:	Ute Kaisinger-Carli E-Mail: profilierungsprozess-neuebahnen@ekkw.de Tel.: 0561- 9378 364

IV. Teilprozess > Haushaltskonsolidierung

Welche Aufgabe haben wir?

Im Rahmen des Teilprozesses „Haushaltskonsolidierung“ stellt die EKKW Schritt für Schritt die Weichen, um auch mit deutlich weniger Mitteln verlässlich die kirchlichen Grundaufgaben erfüllen zu können. Der Prozess zielt darauf ab, die Ausgaben den Einnahmen anzupassen.

Was haben wir geschafft?

Die Entwicklung der Einsparszenarien im Rahmen von Eckpunkt 1a hat das Tandem (ehemals Tridem) „Haushaltskonsolidierung“ auf dem Gremienweg begleitet. Es stellt die Anbindung der strategischen Fragen aus dem Reformprozess an die Arbeit des Finanzausschusses sicher. Als Ergebnis der Resonanzgruppe Kita-Strategie hat die Synode im Herbst 2024 über Grundsätze der Kita-Strategie entschieden: Auch bei zurückgehenden Mitteln, die dafür aufgewendet werden können, will die EKKW weiterhin an ev. Kitas als gesamtkirchlicher Aufgabe festhalten und als verlässlicher Partner der Kommunen die Kitas in ihrem Bestand möglichst erhalten. Im Frühjahr 2025 wurden der Synode – als Ergebnis der AG Gebäudefinanzierung – Eckdaten für die Reduzierung der kirchlichen Baumittel im „Gebäudestrategieprozess 2026+“ und Grundsätze des zukünftigen Zuweisungssystems vorgelegt, die die Frühjahrssynode beschloss.

Woran arbeiten wir gerade?

Das Tandem (bisher Tridem) „Haushaltskonsolidierung“ begleitet und unterstützt weiterhin Kollegium und Finanzausschuss bei den strategischen Überlegungen und Perspektiven für ein 50%-Szenario in 10 Jahren. Aus den strategischen Überlegungen abgeleitete Einsparungen werden im Doppelhaushalt 2026/2027 in Form von kw-Vermerken und Budgetreduzierungen umgesetzt. Darüber hinaus erwarten wir auch strategische Weichenstellungen, die mittel- und

langfristig Wirkung entfalten. Die Frühjahrssynode 2025 hat auch Prüfaufträge an die Dezernate beschlossen. Durch Statusberichte informieren die Dezernate die Landessynode über den Fortgang der Prüfaufträge; das Tandem (bisher Tridem) „Haushaltskonsolidierung“ hat dazu einen Rahmen entwickelt, der die Ergebnisse vergleichbar macht.

Nach dem Beschluss der Synode im Herbst 2024 über die Grundsätze der zukünftigen Kita-Strategie der EKKW (Eckpunkt 2a) wird über diese Thematik weiter in der gebildeten Kita-Resonanzgruppe beraten, um die Details der Umsetzung dieser Strategie zu erarbeiten.

Zum Eckpunkt 4 Gebäude wurde an der Schnittstelle zwischen Haushaltskonsolidierungsprozess und Gebäudestrategieprozess eine AG Gebäudefinanzierung gebildet. Die AG identifiziert die offenen Fragen in diesem Themengebiet und erarbeitet Lösungen.

Was sind die nächsten Arbeitsschritte?

Die im Abschnitt „Woran arbeiten wir gerade?“ aufgeführten Themen – wie auch die Weiterentwicklung der anderen Eckpunkte im Haushaltskonsolidierungsprozess – werden weiterhin begleitet.

Wer arbeitet im Prozess mit?

Die Gesamt- und Prozessverantwortung für diesen Teilprozess liegt inzwischen bei einem Tandem. Die Arbeit im Teilprozess Haushaltskonsolidierung erfolgt in enger Abstimmung mit dem Finanzausschuss. Die Vernetzung in die Steuerungsgruppe und in die anderen Teilprozesse erfolgt durch bilaterale Kontakte.

Prozessverantwortung	Dekanin Eva Brinke-Kriebel (Vorsitzende des Finanzausschusses der Landessynode), Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel
----------------------	---

Ansprechpartnerin und Geschäftsführung:	Angela Flamme E-Mail: angela.flamme@ekkw.de Tel.: 0561- 9378 225
---	---

V. Teilprozess > Kirchenverwaltung der Zukunft

Welche Aufgabe haben wir?

Die Landessynode hat am 27. November 2024 einstimmig die vier Grundsätze der Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft sowie die drei Leitplanken für deren Konkretisierung zustimmend zur Kenntnis genommen. Sie hat die Prozessverantwortlichen gebeten, die notwendigen Schritte für die Umsetzung der Grundsätze im nächsten Doppelhaushalt mit Start 1. Januar 2027 zu erarbeiten und der Synode zur Beschlussfassung im Herbst 2025 vorzulegen.

- Grundsatz 1 Eine Kirchenverwaltung der Zukunft für die EKKW
- Grundsatz 2 Eine Anstellungsträgerschaft
- Grundsatz 3 Eine Finanzierung
- Grundsatz 4 Dezentral in Regionen an mehreren Standorten
- *Leitplanke 1* Kernbereiche qualitativ und regional sichern
- *Leitplanke 2* Spezialisierungen bilden
- *Leitplanke 3* Bündelfunktionen, Beratung und Aufsichtsfunktionen effizient gestalten

Was haben wir geschafft?

Die beendete Arbeit des Sondierungsausschusses wurde im Rahmen der Umsetzungsphase in das Begleitgremium übergeleitet. Mit Beginn des Jahres haben die fünf Facharbeitsgruppen Organisation, Personal, Finanzen, Standorte und Spezialisierungen ihre Arbeit an den Meilensteinen der Vision der Kirchenverwaltung der Zukunft aufgenommen:

Die Stellenerrichtungen im landeskirchlichen Stellenplan wurden vorbereitet und alle Stellen der Kirchenverwaltung definiert sowie aus den Stellenplänen der Kirchenkreisämter und der Landeskirche zusammengetragen. Festlegungen zur Vermögensauseinandersetzung zwischen den Kirchenkreisen und der Landeskirche wurden erarbeitet. Die heutigen Verwaltungsstandorte wurden analysiert und Diskussionsvorschläge für künftige Standorte gemacht. Ein Organigramm wurde erarbeitet und die sich darin befindenden Rollen und Funktionen beschrieben. Ebenso wurden Fragen der künftigen Mitarbeitervertretung und der im Jahr 2026 anstehenden MAV-Wahl erörtert. Damit künftig gleiche Arbeitsbedingungen herrschen, wurde eine digitale Standardinfrastruktur definiert, die sukzessive umgesetzt wird. Ebenso fanden erste Arbeiten an einem Kirchenverwaltungsgesetz statt, dass der Synode in einem Jahr vorgelegt werden soll.

Woran arbeiten wir gerade?

Mit der Beschlussvorlage zur Tagung der Landessynode im November 2024 wurden 14 Meilensteine zur Erreichung des Ziels der Errichtung einer Kirchenverwaltung zum 1. Januar 2027 vorgelegt. Diese werden strukturiert abgearbeitet und der Synode regelhaft (so geschehen im Mai 2025 und auch in dieser Herbstsynode 2025) über den Stand der Umsetzung berichtet.

Was sind die nächsten Arbeitsschritte?

Wenn die Landessynode in ihrer Herbsttagung 2025 der Beschlussempfehlung folgt und die bisherigen Verwaltungsstellen der Kirchenkreisämter im landeskirchlichen Stellenplan neu errichtet, kann der Betriebsübergang der Beschäftigten auf den einen Anstellungsträger vorbereitet werden (Grundsatz 2). Der Fokus liegt darüber hinaus an der Abarbeitung der verbliebenen Meilensteine bis zum 31.12.2026.

Wer arbeitet im Prozess mit?

	<u>Prozessbeteiligte im Begleitgremium:</u>
Prozessverantwortliche	Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel, Dekan Wilhelm Hammann
Geschäftsführung	Kirchenverwaltungsdirektor Jörn Kring
Juristische Beratung im Prozess	Saskia Maierhof
Dekane	Dekan Ralf Gebauer, Dekan Wilhelm Hammann
Kirchenkreisamtsleitungen	Kirchenverwaltungsoberrat Peter Blumenstein, Kirchenverwaltungsdirektor Alexander Reitz
Gemeindepfarramt	Pfarrer Christoph Brunhorn, Pfarrer Karsten Leischow
Verwaltungsassistenz	Britta Ackermann, Martina Lossek
Landeskirchenamt	Kirchenverwaltungsdirektor Armin Fuhrmann, Kirchenverwaltungsdirektor Mario Wagner
Diakonie / Bildung	Pfarrer Alexander Bartsch, Pfarrer Dr. Oliver Schmalz, Michaela Schmidt
Vernetzung	Oberlandeskirchenrätin Dr. Gudrun Neebe
Steuerungsgruppe	
Bau und Liegenschaften	Oberlandeskirchenrat Timo Koch
Arbeits- und Dienstrecht	Oberlandeskirchenrätin Dr. Anne-Ruth Wellert
Amt für Revision	Michael Müller
Landeskirchliche Mitarbeitervertretung	Claudia Engels, Andreas Klenke
Externe Perspektive	Fritz Willems
Informations- und Kommunikationstechnik, Stabsstelle Digitalisierung	Tim Bauschmann, Birgit Wahrenburg-Jähnke
Ansprechpartnerin und Geschäftsführung:	KVD Jörn Kring (Referat Gemeinsame Kirchenverwaltung) E-Mail: einfachverwalten@ekkw.de Tel.: 0561- 9378 290

4. Wirksame Kommunikation von und in unseren Veränderungsprozessen

„Wollen Sie überzeugen, begeistern oder ist Mitgestaltung möglich? ... Genauso wichtig wie die Suche nach dem passenden ‚Transportmittel‘ ist es, die Botschaft klar, verständlich und passend für den Empfänger zu gestalten.“¹

„Das crazy“ ist das frisch gekürte Jugendwort des Jahres 2025. Wenn Sie auf etwas Überraschendes stoßen, immer dann, wenn Sie sprachlos werden, wenn Sie staunend, ironisch oder neutral reagieren: „Das Crazy“ passt immer. Lustig, peinlich, absurd. Sie stimmen zu oder Sie zeigen ihre Ablehnung bewusst nicht. „Das crazy“ passt immer. Und sie haben 30% Einsparung umgesetzt, in dem sie das Verb weglassen.

In der Begründung heißt es, „das crazy“ sei eine „Allzweckwaffe der *Sprachlosigkeit*“, eine an sich irreführende Begründung. Weit mehr ist „das crazy“ eine „Allzweckwaffe der *Sprachfähigkeit*“. „Das crazy“ hilft weiter zu kommunizieren, wenn – wie es in der Begründung heißt – „einem keine passendere Antwort einfällt, man nicht ausführlicher antworten oder einfach nur höflich bleiben will“. „Das crazy“ ist ein frisches Beispiel für den Grundsatz „Man kann nicht nicht kommunizieren“, den der österreichische Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeut Paul Watzlawick in den 1960er Jahren prägte.

In den vergangenen Jahren haben wir erlebt, wie sich Veränderungsprozesse gemeinsam mit den Kommunikationsprozessen weiterentwickeln – erstens in ihrer Qualität, zweitens in ihrer Selbstverständlichkeit und drittens in ihrer Intensität.

a. Öffentliche Kommunikation in und von

Wir sprechen sehr bewusst von zwei Spuren „in Kommunikation und von Kommunikation“: Zu Anfang des Reformprozesses drängte sich vor allem die Frage auf, wie wir **von** unseren Veränderungsprozessen kommunizieren. Was berichten wir von dem, was bei uns passiert (mit anderen Worten: „sich ehrlich machen“) und was wir an Veränderungen gestalten?

Je intensiver und selbstverständlicher die Transformation der EKKW voranschreitet, desto lauter wird die Frage, wie wir **in** unseren Veränderungsprozessen berichten. Wie sprechen wir zu- und miteinander? Wie und wann informieren wir uns und kommen in einen Austausch? Wie beteiligen wir andere an den Veränderungsprozessen und an der Kommunikation dabei?

Mit anderen Worten gefragt: Wenn wir unsere Kirche verändern, wie verändern wir dann genau unsere Art und Weise, miteinander zu kommunizieren? Vor allem: Woran merken wir das? Und von der Zukunft her gedacht: Woran merken das Andere?

Das gehört zu den Eckpfeilern („Eckfragen“) gelingender *Kommunikation in Veränderung*:

Wir hören zu. Wir sind neugierig. Wir vertrauen.

Wie gelingt uns das: besser zuzuhören, offener für Neugierde und Staunen zu werden, uns mehr zu vertrauen?

¹ Gerhild Deutinger, *Kommunikation in Change – erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*, Springer Gabler 2017, S. 19.

Geht es uns mehr darum, *wie* wir miteinander reden, als darum, *wer* was sagen darf?

Lernen wir besser zu unterscheiden, wer welche Kommunikation braucht, wo es einen Bericht, wo es das Gespräch benötigt?

Wie und wo finden wir eine neue, sich bewährende Sprache für unsere so alten bewährten Inhalte?

Von welchen Haltungen und Handlungen, die sich nicht bewährt haben, verabschieden wir uns?

Wo ist es hilfreich, Dinge auf den Punkt zu bringen: einfach und verständlich für Andere?

Und immer wieder gefragt: Werden wir unserem Auftrag, unseren Aufgaben und unseren Entscheidungskriterien² gerechter als mit Beginn der Veränderungen?

Welche Geschichten erzählen wir? Erzählen Sie (mal)!

b. Aktuelle Beispiele unserer Kommunikation von und in Veränderungsprozessen

Bei einem Rundgang durch unsere Kommunikationswerkstatt bitten wir um besondere Aufmerksamkeit für unsere aktuellen Projekte:

○ **Video II vom Gebäudestrategieprozess zur Stadtkirche in Treysa (Drehtag: 20.10.)**

Auf der Herbstsynode 2024 zeigten wir das Video „Kirche auf Probe“, das über den Gebäudestrategieprozess rund um die Stadtkirche von Treysa berichtete. In diesem Oktober haben wir die Fortsetzung gedreht, die wir erstmals auf der Herbstsynode 2025 präsentieren. Spoilern dürfen wir an dieser Stelle nicht, vielleicht nur andeuten: Schnell und einfach ist es nicht.

○ **www.gebäude-ekkw.de**

Alles, was wir bisher an unterschiedlichen Stellen (ekkw.de, lunia) an Informationen, Tools und Unterstützungsangeboten zum Gebäudestrategieprozess platziert hatten, ist jetzt unter einer Adresse zu finden: www.gebäude-ekkw.de. Die Inhalte sind neu sortiert und aufgefrischt, sodass die Suche danach, was für die Entscheidungsfindung bei den kirchlichen Gebäuden hilfreich ist, hoffentlich leichter vonstattengeht.

○ **Onepager zu den Teilprozessen**

Manchmal tut es gut, alles auf einen Blick zu sehen. Das bieten die sogenannten Onepager: zu jedem Teilprozess eine Seite mit den wesentlichen Informationen auf einen Blick. Unter <https://www.ekkw.de/reformprozess/teilprozesse> können sie heruntergeladen werden.

○ **Gesprächsvorschlag zu den Ergebnissen der KMU 6**

Die Ergebnisse der Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU) 6 haben es auch für die EKKW in sich. „Zweidrittel der Protestanten sind austrittswillig.“ Seit Ende Sommer 2025 liegen acht Impulse vor, die dazu anregen, über die Ergebnisse der KMU 6 gut ins Gespräch zu kommen. Für alle Haupt- und Ehrenamtlichen, in kirchlichen Gremien und Gruppen und bewusst im Gespräch mit Menschen (der 2/3 Wirklichkeit) mitten in unseren Gemeinden hilft das Gespräch dank der Impulse. Warum gelingt etwas? Wie verstehen wir besser, wie die Menschen heute ticken? Wie ernst ist es uns mit der jesuanisch fragenden Haltung Was-willst-du,-dass-ich-dir-tue? Was

² <https://www.ekkw.de/reformprozess/auftrag> (Zugriff am 23.10.2025)

geschieht in uns, wenn die Antwort „Nichts!“ lautet? Wie kommen wir aus der enttäuschten Lähmung in eine hoffnungsvolle Bewegung?

-> auf lunia ... [https://ekkw.sharepoint.com/SitePages/Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung-\(KMU\)-6.aspx](https://ekkw.sharepoint.com/SitePages/Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung-(KMU)-6.aspx)

-> auf ekkw.de ... <https://www.ekkw.de/reformprozess/reformprozess-ueber-die-ergebnisse-der-kmu-6-sprechen>

- **Anregend: Lieblingsorte und „Alles Schiss“**

Auf den Internetseiten [EKKW Website: Reformprozess - anregend](#) finden nach dem letzten Newsletter das paulinische „Alles Schiss“ und die Lieblingsorte, von denen uns Menschen erzählen, großen Anklang. Einerseits geht es um die verschiedenen „Typen“, die Veränderungsprozesse sehr unterschiedlich gestalten. Andererseits geht es um Orte, an denen man zur Ruhe kommt, die Gedanken fliegen lässt, Unter-Brechungen zulässt: beten, singen, träumen.

- **Podcast-Idee zur „Spiritualität in der Veränderung“**

Was will eine „Spiritualität in der Veränderung“ sein? Klar gäbe es dazu einiges zu lesen, zum Beispiel auf [Spiritualität in der Veränderung](#), dem neuen lunia-Bereich, den wir auf der Frühjahrssynode 2025 vorstellten. „Spiritualität in der Veränderung“ lässt sich leicht praktizieren, wenn darüber gesprochen wird. Damit experimentieren Propst Volker Mantey und Christoph Baumanns von der Stabsstelle Reformprozess. Sie probieren verschiedene Podcast-Ideen aus. Mit etwas Glück können wir auf der Herbstsynode eine erste Hörprobe zum Besten geben.

- **Im Jubiläums-Magazin Homberger Synode 1526:
„Kirche, Krise, Kreativität: Lust auf Veränderung“**

Zum 500 Jahre-Jubiläum 2026 der Homberger Synode erscheint ein Magazin mit Hintergründen und Impulsen zur Reformation in Hessen. Das Magazin wurde bereits im Oktober 2025 der Öffentlichkeit präsentiert. Zu den Impulsen gehört der Artikel von Eva Hillebold und Christoph Baumanns: „Kirche, Krise, Kreativität: Lust auf Veränderung“.

-> Online-Lektüre auf <https://www.synode500.de/impulse/reformprozesse/>

-> Interpräsenz: <https://www.synode500.de/>

- **Grundlegend und kontinuierlich:**

Anders Kirche werden NACHRICHTEN,
[ekkw.de/reformprozess](https://www.ekkw.de/reformprozess),
ekkw.sharepoint.com/SitePages/Reformprozess.aspx (lunia)

Alles Wissenswertes zu den Veränderungsprozessen unserer Landeskirche – ob Grundwissen, aktuelle Infos oder Anregungen – bieten die

-> für alle zugängliche Internetpräsenz www.ekkw.de/reformprozess und

-> besonders für die Haupt- und Ehrenamtlichen das lunia-Intranet (alle mit @ekkw.de-E-Mail-Adresse) <https://ekkw.sharepoint.com/>.

-> Der Reformprozess-Newsletter „Anders Kirche werden > NACHRICHTEN Nr. 14, 15, 16“ (seit der Frühjahrssynode 2025) weist immer wieder auf Neuerungen oder besonders Lesens- und Sehenswertes hin.

○ **KI-Song zum Leitbild-Prozess in Oberkaufungen:**

Die Kirchengemeinde Oberkaufungen hat mit einem Leitbild-Prozess ihren Veränderungsprozess gestartet. Zum Abschluss im September dieses Jahres präsentierte ein Kirchenvorstandsmitglied einen von KI erstellten Popsong, dessen Liedtext zu großen Teilen aus dem Leitbild-Text entstammte. Sehr beeindruckend. Hören können Sie den Song dann auf der Herbstsynode Ende November.

c. Cliffhanger

„Talk – rede!“ heißt ein für unser Thema passender Popsong des amerikanischen Sängers und Songwriters Khalid; das Video hat aktuell über 330 Millionen Aufrufe auf YouTube. Vordergründig geht es darum, darüber zu sprechen („Können wir nicht einfach reden?“), ob man ein Liebespaar ist und wohin man zusammen gehen will. Der Text bleibt aber offen und auch für andere Themen anschlussfähig.³ „Sag mir etwas, was ich noch nie gehört habe?“ lautet eine Liedzeile. Vielleicht sind manche Geschichten, die wir von unseren Veränderungsprozessen erzählen, Liebesgeschichten? Geschichten, die Andere noch nie gehört haben? Was erzählen Sie?

d. Was wir/Sie suchen?

Den Ausdruck „best practice“ kennt fast jede*r. Wir suchen nicht nur „beste Beispiele“. Wir suchen auch schwierige Beispiele, fehlerhafte Beispiele. Und wir suchen träumerische, Beispiele. Was immer Erzählenswertes *von* und *in* den Veränderungsprozessen unserer Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck in Ihrem Kirchenkreis, in Ihrer Gemeinde, in Ihrer Gemeinschaft passiert, erzählen Sie es (weiter). Wir @reformprozess@ekkw.de unterstützen Sie dabei!

5. Zwischen Werden und Sein

Als eine „Kirche in Veränderung“ sind wir theologisch und existentiell zwischen Werden und Sein. Wir sind auf der Schwelle. Wir sind selbst mitten in einer Kasualsituation: Manches ist angestoßen, anderes auf dem Weg, drittes gerade angedacht, wieder anderes schon geschafft. Wir beschreiben sie mit unserem „Ersten Bild für Veränderung“:

a. Wir sind ein Mobile

„Ein System gleicht einem Mobile: Wird an einer Stelle etwas bewegt, gerät das Ganze in Schwingung. Veränderung geschieht nie isoliert, sondern stets im Zusammenhang.“⁴

Stellen Sie sich vor: Eine Gruppe mit 50 Menschen steht in einem großen Raum im Kreis. Alle schweigen. Sie schauen nach unten. Der*die Moderator*in sagt: „Denken Sie an zwei Bezugspersonen aus der Gruppe. Schauen Sie sie nicht an. ... Haben Sie zwei? Jetzt geht das Spiel los: Jede*r positioniert sich in gleichem Abstand zu seinen beiden Bezugspersonen.“

³ Das lässt sich übrigens für viele Popsong-Texte beobachten. Diese Art der Themen- (und Zielgruppen-) Mehrdimensionalität wäre auch für kirchliche Texte eine spannende Anregung.

⁴ Bernd Schmid, *Systemische Beratung und Supervision im Praxisfeld Organisation*, isb GmbH

Erst gibt es die großen Bewegungen im Raum: Alle gucken und orientieren sich, es braucht eine ganze Weile, bis so etwas wie Ruhe, wie ein Gleichgewicht einkehrt und dann doch wieder nicht. Sobald sich jemand bewegt, bewegen auch andere sich und wieder andere, weil eine Bewegung im Systemnetz weitere Bewegungen und Justierungen nach sich zieht.

Wenn alle stehen, bittet die Moderation eine Person, sich ein paar Schritte zu bewegen ... und schon kommt das ganz Systemnetz aus den 50 Menschen wieder in Bewegung, eine Bewegung zieht andere Bewegungen nach sich. Die Gruppe pendelt sich neu ein, steuert nach, bewegt sich wieder.

Stellen Sie sich vor: Eine evangelische Landeskirche mit rund 620 Kirchengemeinden, 14 Kirchenkreisen, 3 Sprengeln, 77 Landessynodalen, ca. 5.300 gewählten und berufenen Kirchenvorsteher*innen (Wahl 2025), mehr als 33.000 Ehrenamtlichen, mit Pfarrer*innen, Kirchenmusiker*innen, Diakon*innen, mit Verwaltungsmitarbeitenden, mit Mitarbeitenden in der regionalen Diakonie, in Kitas und im Gebiet der Diakonie Hessen ...

Ein riesengroßes Mobile: Es scheint (nicht nur), dass alles gerade in Bewegung ist. Die größte Bewegung bedeutet hohe Energie und hohe Unsicherheit. Das größte Schwanken im Mobile. Die größte Unruhe im Systemnetz Kirche: „Wie kann das denn überhaupt gehen?“; „Puh, das dauert ja ewig!“; „Ist das denn nie zu Ende?“ Die große Bewegung ist Energie: „Da haben wir schon richtig was geschafft!“; „Es ist traurig, was nicht mehr möglich ist!“; „Auch gut, dass sich etwas bewegt.“ ...

Und kaum ist so etwas wie Ruhe oder Stabilität erreicht, kommt der nächste Windhauch von außen. Dann wissen wir, es geht weiter. Dann ahnen wir, wie es geht. Dann erinnern wir uns, weil wir wissen, dass es Unruhe gibt. Dies macht Sorge. Das macht Arbeit. Es wird nicht leicht. Abschied wird es geben. Enttäuschungen, Konflikte, Verletzungen. Kraft wird es uns kosten. Es wird Erfolge geben. Auch Fehler. Dadurch geht es vorwärts. Wir sind in einer Bewegung, die zu Veränderungen führt.

Da sind wir mittendrin: Auf der Schwelle ins letzte Jahr des 2015 begonnenen und 2022 in eine neue Phase eingetretenen „Reformprozesses 2026“. Das ist weder das Ende von Veränderung, auch nicht das Ende einer reformatorischen Kirche, sondern eine Schwelle, ein Innehalten und Zurücksehen, um nach vorne zu sehen, zu entscheiden, weiterzugehen.

b. Wir leben eine Kultur des fortwährenden Wandels

„Stabilität ist im sozialen System nur als Form des Wandels möglich.“⁵

Von „Volkskirche weiterentwickeln“ über „Kirche bewegt“ zu „Anders Kirche werden“ und „Anders Kirche sein“ – mit diesen „Überschriften“ können wir die Entwicklung unserer verschiedenen Prozessphasen bis heute beschreiben. Wir sind eine Kirche in Veränderung. Wir lernen. Wandel gehört zu uns und das bedeutet: Wir werden weiterhin Veränderungen anstoßen, um als Kirche handlungsfähig zu bleiben. Wir werden auf Veränderungen stoßen, das wird uns zur Aufgabe werden. In beidem, verändern wollen und verändert werden, wird der uns gegebene Auftrag als Kirche Jesu Christi wirklich: für die Menschen und mit den Menschen.

⁵ Aus dem systemtheoretischen Denken Niklas Luhmanns: Luhmann beschreibt in seiner *Systemtheorie* (insbesondere in *Soziale Systeme*, 1984), dass Stabilität in sozialen Systemen nicht als statischer Zustand verstanden werden kann. Das heißt: Systeme erzeugen Stabilität, indem sie sich beständig verändern.

Wir erkennen und wollen das auch zeigen, dass vieles, was in früheren Phasen angestoßen wurde, jetzt Früchte trägt. Jetzt sehen wir deutlicher, wohin sich Kirche in ihrer Organisationsstruktur und in ihrem Wesen als Kirche entwickelt.

- Das Modell der Kooperationsräume ist ein Schritt zu einer sogenannten regio-lokalen Kirche. In manchen Regionen in unserer Landeskirche ändern sich bereits regionale Bezugsgrößen jenseits der Kooperationsräume. Kirche wird analog und digital sein.
- Interprofessionell arbeitende Erprobungsräume helfen uns als Gesamtkirche, Zusammenarbeit zukunftsfähig zu gestalten.
- Interprofessionelle und aufgabenorientierte Personalplanung löst eine flächendeckende pfarramtliche Versorgung ab.
- „Elementar und flexibel“ als Modell der zweiten Ausbildungsphase ermöglicht ein neues „mindset“ in der Ausübung und Profilierung des Pfarrberufs.
- Kasualien – Das sind Momente mit Menschen nah und fern von Kirche: an Übergängen, in Krisen, bei Sinnfragen, ihre besonderen Zeiten begleiten, wird wichtige Aufgabe bleiben und neue Schwerpunktsetzung erfahren.
- Gottesdienste liegen uns am Herzen, sie verändern sich, sie haben es schwer in der Welt, sie sind vielfältige Gesichter unserer Kirche.
- Wir üben uns darin, mit unseren Gebäuden und Räumen gestaltend und bedarfsgerecht umzugehen.
- Wir lernen, mit weniger Geld auszukommen.
- Unsere Verwaltung bekommt eine neue Struktur, um ihren dienstleistenden Auftrag weiterhin zu erfüllen.
- Die Grundordnung von 1967 schreiben wir fort zu einer Grundordnung 2027: Sie gibt uns ein grundlegendes Ordnungsprinzip und verbindliche Orientierung für unseren Veränderungsweg.

c. Wir denken von der Zukunft her

Das „Wir denken von der Zukunft her“ ist ein gestaltender Perspektivwechsel.

Bereits heute ist unsere Frage: Was müssen wir jetzt beginnen, damit wir in 10 Jahren handlungsfähig sind? Was können wir über die Zeit in 10 Jahren erahnen, dass uns heute ermöglicht, strategische Entscheidungen mit Zukunftsrelevanz zu treffen? Auch mit dem Mut Fehler zu machen.

Wie wird die Welt in 10 Jahren aussehen?

Wie werden wir in Europa leben? Hat es einen Krieg gegeben? Wie werden wir regiert werden? Werden wir eine Kirche sein über Bundeslandgrenzen hinweg? Wie wird sich das Gefüge der Welt verändern?

Ich bin dann 10 Jahre älter: Mit wem bin ich in Kontakt? Wohin reisen wir? Wie gestaltet sich Mobilität im Deutschlandticket für alle? Hat sich das bedingungslose Grundeinkommen durchgesetzt? Können sich Menschen (gesundes) Essen leisten? Wohin fahren wir zum Einkaufen oder liefert die Drohne das tägliche Brot?

Wird es eine Gesellschaft sein, die mit Hass spricht? Wird es eine Kirche sein, die alte Zeiten ersehnt? Welche Bilder von der Gestalt der Kirche haben wir und welche wollen wir zeichnen? Und welche Gestalten von Kirche haben wir sehr konkret gelassen und bewusst verabschiedet und welche haben wir gestärkt?

- In welchen Feldern werden die dann bestehenden Ressourcen eingesetzt?
- Welche Aufgaben liegen bei einer Landeskirche?
- Welche Aufgaben auf regio-lokalen Ebenen?
- Was geschieht in der digitalen Welt?
- Welche Weichenstellungen werden dafür auf der Schwelle des Reformprozesses 2026 gestellt worden sein?

Sie sind unsicher? – Woher sollen Sie das alles wissen? So geht es uns in der Welt. Es geht nicht um einen Blick in die „Glaskugel“. Es geht um eine gestaltende Perspektivveränderung, um von der Zukunft her zu denken.

Mit diesen Fragen (und vielen anderen) können die Bilder einer „Kirche der Zukunft“ möglich werden. Wir kommen auch dem näher, wie wir dann unseren Auftrag erfüllen, das Evangelium *heute und künftig* zu teilen in einer Welt, die sich fortwährend ändert.⁶ Diese Zukunftsbilder werden zu „Energiespendern“ und „Spannungstreibern“. Wir brauchen beides, um heute zukunftsfähige strategische Entscheidungen treffen zu können.

d. Wir verändern uns in Spannungen

„Eine Spannung ist eine Differenz zwischen dem, was ist, und dem, was sein könnte. Sie ist nichts per se Negatives, sondern ein positiver Impuls zur Veränderung.“⁷

In all unseren Veränderungen zeigen sich Systemspannungen auf mehreren Ebenen. Das kann irritieren, verunsichern, ausbremsen. Wie werben für eine andere, mutige Sichtweise: Spannungen gehören dazu. Spannungen sind der oft notwendige Motor, um Dinge zu verändern:

- Strukturelle Spannungen und Konflikte sind normal, weil verschiedene Logiken nebeneinander bestehen: Logiken sind theologische, juristische, Verwaltungs-, Prozess-, diakonische, pädagogische und weitere. Die Unterschiede besprechbar zu machen, hilft sich gegenseitig zu verstehen.
- Kulturelle Spannungen und Gleichzeitigkeiten sind normal, weil Selbstverständnisse, Werte und Haltungen sich unterscheiden und Personen eine große Unabhängigkeit und Eigenverantwortung in der Ausübung ihres jeweiligen Amtes haben.
- Zeitliche Spannungen und Herausforderungen sind normal, weil Veränderungsprozesse in unterschiedlichen Rhythmen stattfinden.
- Organisationale Spannungen und Aufgabenklärungen sind normal zwischen den drei Ebenen unserer Kirche und auch innerhalb der Ebenen. Manchmal bilden sie sich in zwischenmenschlichen Spannungen ab.
- Inhaltliche Spannungen und versöhnte Verschiedenheiten sind - seit den beiden Schöpfungserzählungen und in vier Evangelien, zwischen Karfreitag und Ostersonntag, zwischen Konfessionen und schon innerprotestantisch, zwischen der sicht- und der unsichtbaren Kirche Gottes mitten in und doch nicht von dieser Welt - Teil unserer theologischen DNA einer reformatorischen Kirche.

⁶ Die Megatrends als die großen Treiber des Wandels für Institutionen und Organisationen:

<https://www.zukunftsinstitut.de/blog-megatrends>

⁷ [Wie Spannungen dazu beitragen, dass sich etwas verändert | Neue Narrative](#) (Zugriff am 12.10.2025)

Idealerweise werden diese Spannungen nicht (vorschnell) harmonisiert, sondern wir nutzen ihre Energie, machen sie sichtbar und besprechbar. Das ist Aufgabe der Organisationsentwicklung der Kirche, die immer auch eine biblisch-theologisch interpretierende sein wird und sein muss.

e. Biblische Geschichten erzählen von Spannung, die Entwicklung ermöglichen

„Ich lasse dich nicht, du segnest mich denn.“⁸

In biblischen Geschichten führt eine Spannung in die Begegnung mit Gott und damit in die Veränderung:

Jakob ringt am Jabbok mit dem Engel, und diese Nacht des Ringens wird zum Wendepunkt seiner Identität. Er erhält den neuen Namen Israel: „der mit Gott ringt“ – Zeichen seiner Berufung und seines Wachstums.

Moses steht vor dem Auftrag, das Volk Israel aus Ägypten zu führen. Er wird mit Zweifeln, Widerstand und Überforderung konfrontiert. In der Begegnung mit Gott erhält er vielfältige Instrumente zur Unterstützung: Er teilt das Meer, er nimmt die 10 Gebote entgegen, er bekommt Helfer zur Seite, es regnet Manna. Er gerät in die Spannungen des „murrenden Volkes“, er führt 40 Jahre die Menschen im „Zwischenland“, ohne selbst in das „gelobte Land“ zu kommen. Nach 40 Jahren Wüste war es nicht vorbei mit den Herausforderungen. Das Zusammentreffen der verschiedenen Rationalitäten war Alltag: Es kamen die Auseinandersetzungen mit den Anderen, die Verbindung mit ihnen und die Unterscheidung, die Spannungen im Miteinander. Das Bleibenkönnen bedeutet eine fortwährende Veränderung.

Paulus erlebt Spannungen zwischen seiner Berufung und seinen eigenen Schwächen; seine Briefe thematisieren sowohl die Konflikte innerhalb der frühen Gemeinden als auch das Ringen um den richtigen Weg.

Spannungen eröffnen Räume zur Veränderung: persönliche, gemeinschaftliche und geistliche Reife werden ermöglicht.

f. Wir machen es anders

Drei Beispiele, wie wir es auch immer wieder anders machen (können):

○ (1) „Acting `As if` is self-fulfilling“

„Acting `As if` is self-fulfilling: Es gibt keine Zukunft, sondern nur eine Gegenwart, ein Hier und Jetzt, in dem wir so agieren, wie wir es für die Zukunft wünschen. Damit wir einen Wandel erleben, muss der Prozess des Wandels von Anfang an genau so gestaltet sein wie das gewünschte Ziel. Positiver Wandel entsteht, wenn der Prozess, in dem er vor sich geht, ein Role Model für die angestrebte Zukunft ist.“⁹

Alle Prozesse sind auf dem Weg mit ihren je eigenen Geschwindigkeiten, mit ihrer je unterschiedlichen Umsetzung von Dialog und Beteiligung. Das gilt auch für unsere Prozesse.

⁸ Gen 32,27 (Luther 2017).

⁹ Seliger, R. (2015). *Einführung in Großgruppen-Methoden*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 84.

Alle Prozesse für sich sind komplex: Es gibt nicht den einen Lösungsweg und es gibt nicht die eine Lösung für alle.

Unsere Prozesse konnten Zwischenergebnisse erarbeiten. Einige davon werden auch in dieser Synode zur weiteren Beschlussfassung vorgelegt.

In allen unseren Prozessen bleibt es Aufgabe, den Prozess des Wandels zu gestalten: Wie wird von der Zukunft her gedachte Veränderung eröffnet? Was brauchen wir dafür?

○ **(2) Wir vertrauen – auch in schrumpfenden Systemen¹⁰**

Vertrauen ist ein unverzichtbarer Bestandteil in Veränderungsprozessen: Bei Veränderungen in *wachsenden* Organisationen fühlen sich Menschen sicher. Jedoch: In schrumpfenden Organisationen belasten Verlustängste das Vertrauen der Menschen. Daher benötigen schrumpfende Organisationen eine andere Basis für Vertrauen im Kleinerwerden: Es ist das Vertrauen, dass Entwicklung möglich ist, dass sie gelingt, dass sie Sinn macht und Sinn stiftet. In schrumpfenden Organisationen braucht es besondere Anstrengungen, um Menschen ins Vertrauen einzuladen. Dabei muss man die erschwerenden Aspekte kennen und benennen:

- Leitung macht sich verletzbar, wenn sie ins Vertrauen geht.
- Leitung handelt in der Spannung von Erwartungen:
 - Menschen brauchen Motivation und Kontrolle von außen.
 - Menschen sind aus eigenem Antrieb motiviert und nutzen Vertrauen nicht aus.
 - Beides stimmt und je nach Haltung der Leitung tritt das eine oder andere ein.¹¹
- Systeme mit verschiedenen Logiken (multirationale Systeme) können zu Missverständnissen führen.
- Vertrauen braucht Verantwortungsübernahme und definierte Grenzen des Vertrauens.
- Vertrauen ist keine Methode, sondern Haltung.

○ **(3) Zwischen Sicherheit und Aufbruch - in Paradoxien handeln**

“How wonderful that we have met with a paradox. Now we have some hope of making progress.”¹²
Niels Bohr

In Veränderungsprozessen treten Widersprüche (Paradoxien) besonders deutlich hervor. Vieles ereignet sich gleichzeitig und wird gleichzeitig erwartet:

- Wir wollen uns verändern, ohne unsere Identität zu verlieren.
- Menschen wünschen sich Orientierung, und Menschen wollen Neues wagen.
- Leitungsgremien sollen für Stabilität sorgen und zugleich Bewegung ermöglichen.
- Mitarbeitende sollen Neues gestalten und gleichzeitig den laufenden Betrieb sichern.

¹⁰ Für die Anregungen danke ich Dr. Christopher Scholtz, Leiter des IPOS. Vortrag am 28. Juni 2025 zum „Reformprozess-Studientag“ für Berater*innen, Freiwilligenmanager*innen und Seminarleitungen der Kirchenvorstandsarbeit.

¹¹ Vgl. McGregor, D. (1969). *Der Mensch im Unternehmen: The Human Side of Enterprise*. Wiesbaden: Gabler.

¹² Niels Bohr, Physiker und Nobelpreisträger 1922: „Wie wunderbar, dass wir auf ein Paradox gestoßen sind. Jetzt haben wir Hoffnung, Fortschritte zu erzielen.“ (deepl.com/translator)

Die (Arbeits-Lebens-)Kunst besteht darin, unter Paradoxien Veränderungen zu ermöglichen. Veränderung geschieht nicht, wenn wir Widersprüche auflösen, sondern die Übergänge im Dazwischen gestalten. In diesem Zwischenraum – zwischen Bewahren und Verändern, zwischen Kontrolle und Vertrauen, zwischen „Steuern“ und „Geschehenlassen“ – kann Neues entstehen.

g. Das Wissen der Alten und die Inspiration der Neuen

„Setze Zeichen – mach mit im Kirchenvorstand: Entscheiden ‚was geht‘ und Zukunft gestalten, das geschieht in der Gemeinde im Team. Ob nun ehren- oder hauptamtlich, ob jünger oder älter, weiblich, männlich oder queer, größer oder kleiner, alle befinden sich im Kirchenvorstand auf Augenhöhe.“¹³

Wir haben gewählt. In diesen Tagen werden die am 26. Oktober gewählten Kirchenvorsteher*innen in ihr Amt eingeführt. Sechs Jahre liegen vor ihnen. Sie werden hochengagiert das kirchliche Leben gestalten. Sie sind „Zukunftsmacher*innen“. Dazu wird eine Vielzahl von Entscheidungen gehören – auch zu Veränderungen, die noch nicht abzusehen sind.

Zugleich stehen alle neuen Gremien – in Folge ja auch die Landessynode – vor der Aufgabe, bereits getroffene Entscheidungen den neu Hinzugekommenen transparent zu machen, zugleich zuzulassen und zu fördern, dass die „Neuen“ im Amt Neues mitbringen und in die Veränderungsprozesse eintragen.

Das braucht eine gute Balance, damit Erfahrung und Neugier zusammenkommt.

Das braucht ein Erzählen davon, auf welchen (Veränderungs-)Wegen wir als EKKW unterwegs sind: Was uns gelungen ist, was offen ist, woran wir hängen, wozu wir das Denken der Neuen brauchen?

h. Was wird die Aufgabe der Steuerungsgruppe in 2026 sein?

Der Rat der Landeskirche hat die Aufgaben der Steuerungsgruppe Reformprozess beschrieben: die Umsetzung der Beschlüsse vom März 2022 steuern; die Prozesse koordinieren und sie in den Kirchenkreisen und Kooperationsräumen begleiten.

Die Teilprozesse selbst gehen 2026 in unterschiedliche Prozessphasen, so dass sich die Aufgabe der Steuerungsgruppe im letzten Jahr des Reformprozesses 2026 erweitern wird:

- Wie können wir die Prozesse, die in ihrer letzten Prozessphase sind, gut unterstützen und den Übergang in die Umsetzungsphasen begleiten?
- Wie kann die landeskirchliche Unterstützung für die Veränderungen, die jetzt in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden anstehen, aussehen?
- Welche neuen Prozesse zeichnen sich ab und welche „Begleitung“ brauchen sie?
- Was kann die derzeitige Steuerungsgruppe konkret dazu beitragen, dass eine Kultur des fortwährenden Wandels auch nach 2026 wirksam in der EKKW gelebt wird?
- Welche Art von Evaluation braucht der „Reformprozess 2026“, damit wir daraus für künftige Prozesse lernen?

¹³ Aus der Kampagne für die Kirchenvorstandswahl 2026: [Die Kampagne "Zeichen setzen": Was haben wir uns dabei gedacht?](#) (Zugriff auf lunia 15.10.2026).

Gute Antworten auf diese Fragen zu finden, wird die maßgebliche Arbeit der Steuerungsgruppe in 2026 sein.

Ihre durch den Rat der Landeskirche berufenen Mitglieder sind:

Bischöfin Dr. Beate Hofmann – Vorsitzende

Oberlandeskirchenrätin Prof. Dr. Gudrun Neebe (Dezernentin für Bildung)

Oberlandeskirchenrätin Dr. Anne-Ruth Wellert (Dezernentin für Arbeits- und Dienstrecht)

Propst Dr. Volker Mantey (Sprengel Marburg)

Dekan Norbert Mecke (Kirchenkreis Schwalm-Eder, Dekanat Melsungen)

Prof. Dr. Tobias Faix (CVJM Hochschule Kassel, Landessynodaler)

Leon Harms (Landessynodaler)

Dr. Gerhard König (Landessynodaler) – Stellvertretender Vorsitzender

Rahel Krause (Leiterin Kirchenkreisamt Hersfeld-Rotenburg)

Pfarrer Konrad Draude (Kirchengemeinde Niederasphe)

Pfarrerinnen Dr. Katharina Scholl (Evangelisches Studienseminar Hofgeismar)

i. Welche Fragen halten uns in Bewegung?

Eine Kultur des fortwährenden Wandels braucht gute Fragen und gemeinsame Suche nach Antworten.

Das Folgende könnten gute Fragen sein, um „dranzubleiben“ am „anders Kirche werden“:

Was wollen wir jetzt anders machen, *weil* wir mehr wissen?

Was verändert sich tatsächlich – und was bleibt stabil?

Welche Muster wiederholen sich, obwohl wir Neues wollen?

Was sehen wir (noch) nicht, weil wir in unseren Routinen gefangen sind?

Was in unserem Handeln wirkt gerade als Einladung zum Alten?

Wir freuen uns auf die Gespräche.