Kirche bewegt
MITREDEN
MITGESTALTEN

Reformprozess 2026:
Auf der Sch**Welle**

Bericht zu den Veränderungsprozessen unserer Landeskirche für die Herbstsynode 2026

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

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

EVANGELISCHE KIRCHE
VON KURHESSEN-WALDECK

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: „Nur wer sich ändert, bleibt sich treu“ 3

2. „Nicht das machen, was man gestern konnte, sondern lernen, was man morgen braucht.“ – Reformprozess 2026 3

a. Bis 2015: Die Zukunft vorbereiten – vom finanziellen Druck zur strategischen Orientierung 3

b. Ab 2015: Vom Beschluss ins Handeln – 183 Beschlüsse auf dem Weg in die Praxis 4

c. Bis 2020: Neue Strukturen, neue Spielräume – und die Frage nach dem Wesentlichen 4

d. Ab 2020: Den Auftrag klären – die Zukunft gestalten 5

e. Bis 2026: Kirche bewegt – wie die fünf Teilprozesse die Zukunft unserer Kirche gestalten ... 6

f. 2026: Anders Kirche sein: Der gemeinsame Rahmen ist erarbeitet 6

g. 2026-2027: Zwischenschritt: Lessons Learned – lernen, verändern, weiterentwickeln 6

h. Bis 2026 und darüber hinaus: Strategische Kirchenentwicklung 7

i. 2026+: Nach den Prozessen ist vor den Prozessen 7

3. Veränderungskommunikation über 2026 hinaus: Kräfte, Aufgaben, Informations- und Dialogangebote 8

a. Leitung braucht Kräfte für die Veränderungskommunikation 8

b. Die weiter bestehenden Arbeitsfelder der Veränderungskommunikation 10

c. Informations- und Kommunikationsangebot für die EKKW-Veränderungsprozesse 11

4. Stand der Dinge bei den fünf Teilprozessen 13

I. Teilprozess > Gebäudestrategieprozess 2026+ 13

II. Teilprozess > Überarbeitung der Grundordnung 15

III. Teilprozess > Profilierung der Ämter und Berufe 17

IV. Teilprozess > Haushaltskonsolidierung 19

V. Teilprozess > Kirchenverwaltung der Zukunft 21

1. Einleitung: „Nur wer sich ändert, bleibt sich treu“[1]

Ist das ein Abschlussbericht?
Wenn wir den Titel „Reformprozess 2026“ ernst nehmen, dann ist das ein Abschlussbericht.
Sie ahnen schon: Die Frage ist (auch) eine rhetorische. Der Reformprozess 2026 kommt in diesem Jahr an ein Ende, so wie er im Jahr 2015 „begonnen“ hat.
Doch: nicht die Veränderung kommt an ihr Ende, sondern eine Etappe unseres Wandels. Die Herausforderung, dass wir uns weiter verändern werden (müssen), bleibt.
Auch für eine Landeskirche gilt: „Nur wer sich ändert, bleibt sich treu“.
Und das wollen wir als Kirche, die sich verändert, um ihrem Auftrag treu zu bleiben:
Treu bleiben bei den Menschen mit unserem Auftrag, das Evangelium zu teilen.
Treu bleiben, um noch besser zu hören auf das, was Menschen brauchen.
Treu bleiben, um dem Evangelium für die Menschen heute angemessen Gehör zu verschaffen.
Treu bleiben, weil wir davon überzeugt sind, dass wir in der Welt und für die Welt etwas zu sagen haben.
Deshalb ist dieser Bericht kein Schlusspunkt, sondern versucht, das Ganze unserer Veränderungen rückblickend zu betrachten und zu verstehen. Er ist auch ein Bericht auf der „SchWelle“: Das, was wir den „Reformprozess 2026“ nennen, endet. Die Reformaufgabe nicht.

2. „Nicht das machen, was man gestern konnte, sondern lernen, was man morgen braucht.“[2] – Reformprozess 2026

Jahre intensiver Arbeit an der Zukunft unserer Kirche liegen hinter uns. Viele Entscheidungen sind getroffen. Vieles ist auf den Weg gebracht. Manches ist bereits sichtbar, anderes steht am Anfang seiner Umsetzung.
Mit jeder Tagung der Landessynode wird klarer, was wir gemeinsam erarbeitet haben. Gleichzeitig wird deutlicher: Fertig sind wir nicht. Was auf der Ebene der Landeskirche entwickelt und entschieden wurde, wird bereits und wird weiterhin in Kirchenkreisen, Kirchengemeinden und Einrichtungen umgesetzt und mit den jeweiligen Gegebenheiten vor Ort verbunden werden.
Mit der Herbstsynode 2026 endet der Reformprozess als landeskirchliches Projekt. Die beschlossenen Veränderungen entfalten ihre Wirkung weiter. Die eigentliche Bewährungsprobe beginnt dort, wo Beschlüsse in konkretes Handeln übersetzt werden.

a. Bis 2015: Die Zukunft vorbereiten – vom finanziellen Druck zur strategischen Orientierung

Die Grundlagen des Reformprozesses 2026 wurden bereits zwischen 2011 und 2015 gelegt. Anlass waren Prognosen zu sinkenden Mitgliederzahlen und rückläufigen Kirchensteuereinnahmen. Die Landessynode setzte deshalb 2011 einen Zukunftsausschuss ein. Er sollte Schwerpunkte für die zukünftige kirchliche Arbeit festlegen und Wege für einen nachhaltigen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen aufzeigen.

[1] Titel eines Liedes von Wolf Biermann, veröffentlicht im Jahr 1991.
[2] Der Leitgedanke der UNDspiration Marburg vom 16. bis 18. Oktober 2026 ist ebenso eine passende Überschrift über den Veränderungsmodus unserer Landeskirche.

In den folgenden Jahren erarbeiteten Begleitausschüsse und Facharbeitsgruppen Konzepte für die Weiterentwicklung für fünf zentrale Bereiche: Gebäude, theologisches Personal, Verwaltung, Diakonie und Sonderhaushalte.
Dabei ging es um mehr als die Sicherung finanzieller Handlungsfähigkeit. Es ging darum, die volkskirchliche Präsenz zu sichern, als Kirche in der Fläche präsent zu bleiben und zugleich Strukturen an veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen. Mit dem Beschlusspaket „Volkskirche qualitativ weiter entwickeln“ verabschiedete die Landessynode im November 2015 mit den Beschlüssen die zentralen Leitlinien für die weitere Reform. Dazu gehörten die Priorisierung des Erhalts von Kirchengebäuden und eine langfristige Gebäudesteuerung. Hinzu kamen Formen regionaler Zusammenarbeit in Kooperationsräumen, die Sicherung einer flächendeckenden pfarramtlichen Versorgung sowie die Steuerung der Pfarrstellen über Budgets.
Damit war ein verlässlicher Rahmen für die weitere Entwicklung geschaffen.[3]

b. Ab 2015: Vom Beschluss ins Handeln – 183 Beschlüsse auf dem Weg in die Praxis

Mit den Beschlüssen der Herbstsynode 2015 erreichte die mehrjährige Vorbereitungsphase ihren ersten wichtigen Zwischenschritt. Zugleich wurden Anliegen und Zeitrahmen zusammengeführt: Der Reformprozess ‚Volkskirche qualitativ weiter entwickeln‘ sollte seinen Abschluss im Jubiläumsjahr der Homberger Synode 2026 finden. Das Jahr 2026 wurde als inhaltlicher Zielpunkt gesetzt.
Die 183 Beschlüsse markierten den Übergang von der konzeptionellen Vorbereitung in die konkrete Umsetzung.
Die Beschlüsse schufen eine verbindliche Grundlage, an der sich die weitere Arbeit orientieren konnte. Die Umsetzung war dabei kein einmaliger Kraftakt, sondern eine dauernde Phase von Veränderung. Für zahlreiche Beschlüsse wurden eigene Projekte gestartet, gesetzliche Regelungen angepasst und Berichtsformate entwickelt. Über mehrere Jahre hinweg wurde daran gearbeitet. Das heißt: Die strategischen Entscheidungen in kirchliches Handeln zu übersetzen, war die Arbeit vieler Jahre.
In all diesen Bereichen ging es darum, vorhandene Kräfte und Ressourcen gezielter einzusetzen und die Voraussetzungen für eine tragfähige kirchliche Arbeit zu verbessern.
Das erforderte Ausdauer, Abstimmung und die Bereitschaft, gewohnte Strukturen zu überprüfen.

c. Bis 2020: Neue Strukturen, neue Spielräume – und die Frage nach dem Wesentlichen

Bis 2020 war ein beachtlicher Teil der Reformbeschlüsse von 2015 in konkrete Strukturen übersetzt worden. Aus einer zunächst vor allem finanzpolitisch geprägten Debatte war ein landeskirchenweiter Entwicklungsprozess geworden.
Zugleich verlagerte sich die Verantwortung für den Einsatz von Ressourcen stärker auf die regionale Ebene.
Die 183 Beschlüsse haben die Grundlagen geschaffen, auf denen wir in 2020 den Blick weiten konnten: Wofür wollen wir die verfügbaren Kräfte künftig einsetzen? Was soll wachsen und gestärkt werden? Was muss möglicherweise zurücktreten oder aufgegeben werden? Und woran entscheidet sich, was Vorrang hat?

[3] Das Gesamtpaket „Volkskirche qualitativ weiter entwickeln“ hat zu einer Optimierung der o.g. Bereiche beigetragen und gleichzeitig transformative Schritte angelegt.

Der Ruf nach einer Prioritätendiskussion blieb deshalb bestehen. Hinter ihm stand eine weiterreichende Frage: Wie kann die Kirche unter veränderten Bedingungen ihren Auftrag in heutiger Zeit erfüllen?

d. Ab 2020: Vom Auftrag her denken – Kirche für morgen gestalten

Wozu braucht es uns? Der kirchliche Auftrag als Kompass

Die Hochrechnungen der Kirchenmitgliederzahlen und des Kirchensteueraufkommens bis 2060 in der Freiburger Studie (2019) waren ein wichtiger Einschnitt, um die eingeschlagenen Veränderungswege neu auszurichten:
Die Landessynode initiierte 2020/21 einen Verständigungsprozess zum Auftrag der Kirche. Die Steuerungsgruppe Reformprozess entwickelte und begleitete ihn. Ziel war eine gemeinsame Grundlage für weitere Entscheidungen über künftiges Tun und Lassen: Wozu braucht es uns als Kirche heute?

Vom Auftrag zum Handeln: Was soll unser Tun prägen?

Um den kirchlichen Auftrag in der Praxis mit Leben zu füllen, wurden fünf Kriterien entwickelt. Sie beschreiben, wie die Kirche ihren Auftrag erfüllen will: Kontaktflächen bieten, Ausstrahlung fördern, Kooperation stärken, nachhaltig und motivierend handeln.



Im März 2022 beschloss die Landessynode den Auftrag und die Kriterien als handlungsleitend. Zugleich wurde deutlich, dass es dafür auch Veränderungen in Strukturen, Zuständigkeiten und Arbeitsweisen braucht.

Fünf Teilprozesse – ein gemeinsamer Veränderungsweg

Daraus gingen fünf Teilprozesse hervor, die auf gesellschaftliche Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen reagieren: Prozess zur Überarbeitung der Grundordnung, Profilierungsprozess der Ämter und Berufe, Gebäudestrategieprozess 2026+, Haushaltskonsolidierungsprozess und der Prozess Kirchenverwaltung der Zukunft.
Die Teilprozesse verfolgen unterschiedliche Ziele. Ihre stärkste Wirkung entfalten sie im Zusammenspiel.

Prozesse denken, stärken, öffnen[4]

Im Frühjahr 2022 hat die Steuerungsgruppe für jeden Prozess „Merkmale“ beschrieben:

- Die Prozessverantwortung des jeweiligen Teilprozesses liegt bei einem Tandem / Tridem aus einem*r Vertreter*in der mittleren Leitungsebene (Dekan*in) und dem*der verantwortlichen Dezernent*in. Im Grundordnungsprozess kommt der Präses der Landessynode hinzu.

[4] siehe Bericht zum Reformprozess Herbstsynode 2024, S. 4.

- Zur Prozessbegleitung sollte „ein Begleitausschuss / eine Lenkungsgruppe“ eingesetzt werden. Darin kommen Vertreter*innen verschiedener Ebenen und Anspruchsgruppen zusammen.
- In jedem Prozess gibt es eine*n Ansprechpartner*in aus der Steuerungsgruppe Reformprozess. Zu klärende Fragen werden über die Steuerungsgruppe dem Rat vorgelegt.
- In jedem Prozess wird ein Prozessplan mit partizipativen Optionen entwickelt. So können Bedarfe wahrgenommen und Prozesse nachgesteuert werden.
- Geschäftsführungsstellenanteile werden zur Verfügung gestellt, um die Prozesse administrativ und in der Prozessgestaltung zu unterstützen.
- Prozessverantwortliche und Geschäftsführende treffen sich regelmäßig mit den Vorsitzenden der Steuerungsgruppe bzw. mit der Stabsstelle Reformprozess.

e. Bis 2026: Kirche bewegt – wie die fünf Teilprozesse die Zukunft unserer Kirche gestalten

Von 2022 bis 2026 haben wir als Landeskirche die Weichen für einen tiefgreifenden Wandel gestellt. Ziel war und ist es, den kirchlichen Auftrag unter veränderten finanziellen Möglichkeiten, mit weniger Personal und in gesellschaftlichen Veränderungen, verlässlich wahrzunehmen. Zugleich sollen neue Formen kirchlichen Handelns ermöglicht werden und auch eine langfristige Zukunftsfähigkeit wurde in den Blick genommen: Manches davon ist heute erst in Ansätzen erkennbar. Wir gestalten nicht nur die Kirche der nächsten Jahre, sondern schaffen Voraussetzungen für eine Kirche, die auch über die aktuellen Reformschritte hinaus handlungsfähig, wirksam und nah bei den Menschen bleibt.
Die Berichte aus den Teilprozessen geben darüber Auskunft.[5] Rückblickend zeigt sich auch: Es ging darum, Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung noch enger zusammenzudenken.

f. 2026: Anders Kirche sein: Der gemeinsame Rahmen ist erarbeitet

Vier Jahre intensiver Veränderungsarbeit liegen hinter uns. Aus ersten Leitentscheidungen, Suchbewegungen und Erprobungen ist ein zusammenhängendes Reformwerk entstanden. Dabei ging es nie allein um Strukturen, sondern um die Frage, wie Kirche ihren Auftrag auch künftig wirksam erfüllen kann.
Die Einzelprozesse erreichen Meilensteine, richtungsweisende Entscheidungen sind getroffen. Der Prozess Kirchenverwaltung der Zukunft kommt von der Entwicklungs- und Entscheidungsphase in die Phase der praktischen Umsetzung ab 01. Januar 2027 (s. Berichte der Teilprozesse in diesem Bericht).
Mitunter fühlt es sich Ende 2026 so an, als wären wir fertig. Doch jetzt steht an, das Erreichte mit den je eigenen strategischen Überlegungen und Entscheidungen der Kirchenkreise und Kirchengemeinden zu verbinden: eine herausfordernde Umsetzungsaufgabe.
Das Reformwerk steht bzw. wird im Lauf des Jahres 2027 mit der Verabschiedung einer neuen Grundordnung stehen. Jetzt beginnt eine weitere entscheidende Phase: Anders Kirche sein.

g. 2026-2027: Zwischenschritt: Lessons Learned – lernen, verändern, weiterentwickeln

Der Rat der Landeskirche hat zu Beginn des Jahres 2026 der Steuerungsgruppe Reformprozess den Auftrag erteilt, ein Konzept zur Auswertung des Reformprozesses 2026 vorzulegen. Im

[5] Die Berichte der Teilprozesse finden sich ab Seite 13.

September wurde das Modell der „Lessons Learned als Evaluationsmethode für den Reformprozess“ mit einem Konzeptentwurf beschlossen.

Leitend sind folgende Fragen:

- Lernende Kirche statt einer sich rechtfertigenden Kirche sein: Was haben wir als Landeskirche in dieser verdichteten Reformzeit gelernt?
- Reformen nachhaltig implementieren, um einer Reformmüdigkeit entgegenzuwirken: Was brauchen wir künftig an Haltung, Vorgehensweisen, Struktur …?
- Reformfähigkeit stärken: Was braucht es künftig neben der dauerhaften Verankerung der Reformaufgaben in das „Alltagsgeschäft“? Welche Erfahrungen, die Gewohntes in Frage stellen oder hilfreiche, „positive Störungen“ braucht es?

Wir planen, in einem Jahr mit der Landessynode ins Gespräch über die Ergebnisse zu kommen.

h. Bis 2026 und darüber hinaus: Strategische Kirchenentwicklung

Kirchenentwicklung ist keine zusätzliche Aufgabe kirchlichen Handelns, sondern eine grundlegende Blickrichtung für die Zukunftsgestaltung unserer Landeskirche.
Wir denken zwei Bereiche der Kirchenentwicklung: die *Arbeit im System* und die *Arbeit am System*. Beides braucht strategische Aufmerksamkeit.
Die Arbeit im System umfasst die strategische Kirchenentwicklung in den Regionen unserer Landeskirche (regiolokal) sowie die Unterstützung bei der praktischen Gestaltung kirchlicher Angebote und Dienstleistungen. Die Herausforderung besteht weiterhin darin, die Qualität kirchlicher Arbeit trotz sinkender Ressourcen zu sichern.
Die Arbeit am System richtet den Blick auf die langfristige Weiterentwicklung von Kirche. Sie fragt nach den gesellschaftlichen Entwicklungen (Säkularisierung, Demokratiestärkung, Machtsensibilität, Umgang mit sexualisierter Gewalt …) und nach den veränderten Erwartungen der Menschen (z. B. KMU 6). Sie sucht nach geeigneten organisatorischen Antworten.
Dabei ist unsere Stärke die Spannung, in der wir unterwegs sind: zwischen Institution, Organisation und Bewegung, zwischen verschiedenen fachlichen Kompetenzen, zwischen den Ebenen von Kirchengemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche, zwischen haupt- und ehrenamtlicher Leitung, zwischen sichtbarer und unsichtbarer Kirche sowie zwischen Kirche in der Welt und Kirche für die Welt.
Gerade die unterschiedlichen Perspektiven in unserer Kirche sind eine Stärke. Sie machen Abstimmungen manchmal mühsam, aber sie erweitern auch unsere Möglichkeiten, tragfähige Lösungen zu finden.

i. 2026+: Nach den Prozessen ist vor den Prozessen

Unsere Veränderungsprozesse werden nicht aufhören. Dabei gibt es immer wieder die legitime Sehnsucht und den Wunsch, dass „es doch auch einmal zu Ende sein muss“.
Unsere Veränderungsprozesse werden sich verändern. Es wird weiterhin darum gehen, unsere Kirche weiterzuentwickeln. Manches betrifft unsere Strukturen. Manches betrifft die Art, wie wir Veränderungen gestalten. Und manches berührt die grundlegende Frage, wie Kirche künftig gelebt und erlebt wird.
Dabei könnte diese Dreigliederung helfen:
Es wird um **kirchliche Organisationsentwicklung** gehen, es wird um **kirchlichen „Change“** gehen, es wird um **Transformation der Kirche** gehen.

Kirchliche Organisationsentwicklung richtet den Blick auf unsere Fähigkeit, uns selbst weiterzuentwickeln: Wie gestalten wir unsere Strukturen, unsere Kommunikation, unsere Führungsentwicklung so, dass wir auch unter veränderten Rahmenbedingungen handlungsfähig bleiben? Wie können wir unseren Auftrag erfüllen, das Evangelium mit den Menschen zu teilen? Kirchlicher Change beschäftigt sich damit, Prozesse zu entwickeln, mit denen wir unsere Veränderungen gestalten können.
Kirchliche Transformation geht über die Veränderung einzelner Strukturen hinaus. Sie nimmt eine andere Fragehaltung und Blickrichtung ein.
Ein Beispiel:
Change: Eine Gemeinde überträgt ihre Gottesdienste zusätzlich digital.
Organisationsentwicklung: Gemeinden tauschen sich über unterschiedliche Formen digitaler und analoger Präsenz aus. Sie erproben und teilen ihre Erfahrungen und entwickeln neue Kompetenzen.
Transformation beginnt, wo die Frage aufkommt: Was verstehen wir unter „Gemeinde“, „Teilnahme“, „Zugehörigkeit“ oder „kirchlicher Präsenz“? Dann lautet die Frage nicht mehr „Wie digitalisieren wir unsere Gemeinde?“, sondern „Welche Formen kirchlicher Gemeinschaft und Zugehörigkeit sind unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen möglich?“

Welche Fragen könnten für die Zeit nach der „SchWelle“ wichtig werden:
Wie gestalten wir als Landeskirche Prozesse von *Kulturwandel*?
Wie stärken wir auf allen Ebenen noch mehr, eine *kooperative Kirche* zu werden?
Wie entwickeln wir die strukturelle Verbindung (*Kopplung*) zwischen den landeskirchlichen Ebenen, um die strategische Verantwortung jeder Ebene zu stärken und zugleich gemeinsame strategische Zukunftsperspektiven zu entwickeln?
Welche *Leitung, welche Steuerung und welche Strukturen brauchen* diese Prozesse?

3. Veränderungskommunikation über 2026 hinaus: Kräfte, Aufgaben, Informations- und Dialogangebote

Veränderungskommunikation bleibt über 2026 hinaus grundlegende Aufgabe in den künftigen Veränderungsprozessen der EKKW. Veränderungskommunikation bietet Orientierung, Sinn, Vertrauen, Beteiligung und Sichtbarkeit. Leitung hat als „Sinnvermittlerin“ die Verantwortung, die Veränderungen zu erklären, Dialoge zu fördern und den Zusammenhang zwischen Wandel, kirchlichem Auftrag und Zukunftsperspektiven zu verdeutlichen.
Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Erzählen und Weitererzählen von Veränderungsgeschichten, die Wandel konkret, nachvollziehbar und ermutigend machen. Dazu werden bewusst die vielen vor Ort entstehenden Geschichten des Wandels gesammelt und öffentlich sichtbar gemacht.
Die Veränderungskommunikation erklärt strukturelle Veränderungen und Einsparungen, begleitet kommunikativ Konfliktthemen wie Gebäudenutzung oder -verkauf. Ebenso wichtig ist es, Haupt- und Ehrenamtliche zu stärken, kirchliche Beiträge zu gesellschaftlichen Themen öffentlich darzustellen und ein systematisches Onboarding neuer Mitarbeitender, Ehrenamtlicher und Mitglieder zu gewährleisten. Künftig liegt ein strategischer Schwerpunkt auf dem Ausbau gezielter Mitgliederkommunikation. In all dem zeigt sich das sich wandelnde Selbstverständnis der EKKW.

Für die Veränderungskommunikation ist Wandel kein Einzelthema, sondern die dauerhafte ‚Grundbewegung' der EKKW.

a. Leitung braucht Kräfte für die Veränderungskommunikation

Wir haben eben beschrieben, auf welcher „SchWelle" wir uns im Reformprozess befinden. Dass die Kommunikation von und in kirchlichen Veränderungsprozessen[6] ein Erfolgsfaktor für diese Veränderungsprozesse ist, nahmen wir in den bisherigen Synodenberichten aus verschiedenen Perspektiven genauer unter die Lupe. Auf den Punkt gebracht: Veränderungskommunikation schafft Orientierung, Sinn, Vertrauen, Beteiligung, Sichtbarkeit.

Die haupt- und ehrenamtlich Leitenden haben hier Vorbildfunktion. Sie antworten sowohl durch ihr Handeln[7] als auch durch ihr Kommunizieren auf die mitunter drängenden Fragen,

- warum die Veränderungen notwendig sind,
- auf welche Ziele die Veränderungsprozesse ausgerichtet sind
- und welche Bedeutung diese Prozesse sowohl für die Gesamtorganisation als auch für die unterschiedlichen Teams haben; in unserem Fall also für die landeskirchliche Ebene, die Kirchenkreise, die Kirchengemeinden und die entsprechenden Strukturen.

Menschen mit Leitungsverantwortung sind ‚Sinnvermittler' heißt ein Leitsatz für die Kommunikation von Veränderungsprozessen. Diese ‚Sinnvermittler' erläutern, wie die Veränderung mit dem Auftrag, den Werten und den Zukunftsperspektiven der Organisation zusammenhängt – auch was die zur Verfügung stehenden Ressourcen betrifft.
Besonders gefragt: Wie hilft uns die Veränderung, unseren kirchlichen Auftrag künftig wahrzunehmen? Hier ist nicht nur das Große und Ganze gemeint, das wir – mit sechs Aufgaben und fünf Kriterien, wie wir diese Aufgaben tun wollen – als „Evangelium teilen" für uns verbindlich beschreiben[8], sondern hier sind genauso gut die konkreten, das alltägliche Gemeindeleben betreffenden Veränderungen gemeint.

+ Veränderungskommunikation **braucht den Dialog und öffnet Räume**: für Fragen, Kritik, Sorgen, Ideen, Erfahrungen, Gefühle.
+ Veränderungskommunikation **schafft Vertrauen durch Glaubwürdigkeit**: Offen kommunizieren, Unsicherheiten benennen, Verlässlichkeit zeigen.
+ Veränderungskommunikation **sucht den Ausgleich** zwischen theologischen Überzeugungen, gewachsenen Traditionen, organisatorischen Anforderungen und finanziellen Vorgaben.
+ Zur Veränderungskommunikation gehören **Rückmeldungen**: Ehrenamtlich und hauptamtlich Leitende erkennen früh, wo Fragen, Widerstände und praktikable Ideen entstehen und geben ihre Erkenntnisse systematisch weiter.

[6] Wir nennen die „Kommunikation von und in Veränderungsprozessen" ***Veränderungskommunikation***.
[7] „Menschen glauben dem, was Führungskräfte tun, mehr als dem, was sie sagen." lautet eine alte Regel des Change-Managements.
[8] EKKW Website: Reformprozess - Unser Auftrag

+ Nicht zuletzt unterstützen die Führungskräfte die ehren- und hauptamtlich Leitenden durch ihre Veränderungskommunikation: Denn beim Reformprozess geht es um eine Veränderung der Art und Weise, wie wir miteinander denken, arbeiten, entscheiden und für unseren kirchlichen Auftrag zusammenwirken: also um einen **Kulturwandel**.

b. Die weiter bestehenden Arbeitsfelder der Veränderungskommunikation

Zu den vordringlichen Aufgaben der Veränderungskommunikation gehört das Erzählen und Weitererzählen von Veränderungsgeschichten. Geschichten bringen zum Ausdruck, machen Identifikation möglich und Zukunft konkret und damit leichter vorstellbar. Wir Kirchen sind ‚sowieso' Erzählgemeinschaften.
Ein schöner Aspekt des Geschichtenerzählen ist der Perspektivwechsel. Ein aktuelles Beispiel aus einem anderen Themenfeld: Auf einer Veranstaltung im Oktober zum Thema „Wie wollen wir älter werden?"[9] wurden all die Krisen und Konflikte benannt, die ein würdevolles und gemeinschaftliches Altern in unserer Gesellschaft schwer bis unmöglich machen. Nach dem Vortrag gab es sofort unzählige Wortmeldungen, die vom Gegenteil erzählten: vom gelingenden Aktivwerden, von lebendiger Solidarität, von Hoffnungsgeschichten selbst im hohen Alter.
Vor einer vergleichbaren Aufgabe stehen wir auch auf der Schwelle zwischen „Anders Kirche werden" (Reformprozess) und „Anders Kirche sein": Fast alle Entscheidungen unserer Landessynoden sind vor Ort in der kirchlichen Praxis angekommen. Die Folge: Überall sind Geschichten von Veränderungen im Umlauf, haben sich Einzelne und Gruppen in den Gemeinden auf den Weg gemacht, eine Veränderungsgeschichte zu ‚schreiben'. Hören wir sie und erzählen sie– öffentlich – weiter: zur Orientierung, zur Ermutigung, zur Vergewisserung!

Über das Geschichtenerzählen von gelingenden, schwierigen und scheiternden Veränderungsprozessen hinaus bestehen für die Veränderungskommunikation folgende Arbeitsfelder über 2026:

+ die Identität der EKKW als sich (kraftvoll und besonnen, selbstbewusst und selbstkritisch) verändernde lokale und regionale Kirche **zum Ausdruck bringen**;
+ **die strukturellen Veränderungen** der Kirchengemeinden und Kirchenkreise durch das Kleinerwerden der Landeskirche verständlich machen;
+ das **Erhalten, Umnutzen und Verkaufen von Gebäuden** kommunikativ – gerade bei Konflikten – begleiten;
+ das **Einsparen** und seine Folgen erklären;
+ für die (neuen) beruflichen Aufgaben und öffentlichen Bilder von **Hauptamtlichen** werben;
+ das Engagement von **Ehrenamtlichen** in einer sich verändernden Kirche in den Vordergrund stellen;
+ die **Rolle und Aufgaben und Kooperationen** der Kirchen inmitten unserer Gesellschaft immer wieder öffentlich machen;
+ für die **Korrespondenz zwischen kirchlichen und gesellschaftlichen Themen** (Klimawandel, kriegerische Auseinandersetzungen, soziale Gerechtigkeit, Migration und Integration, Demokratiegefährdung/AfD, Schutz vor sexualisierter Gewalt) streiten;

[9] „Wie wollen, wie werden wir altern? Fragen an eine sorgende Stadtgesellschaft". Eine Veranstaltung der Stadt Kassel am 21.10.2026 im Kirchensaal des evangelischen Katharina-von-Bora-Hauses, Kassel.

+ das **Onboarding** neuer Mitarbeitender, Ehrenamtlicher, Mitglieder zu dem, was und wie sich die EKKW verändert hat und gegenwärtig verändert, verantwortlich übernehmen;
+ eine neue Praxis von **externer, interner und Mitglieder-Kommunikation** mit dem Schwerpunkt „Mitglieder“ entwickeln[10].

c. Für die Veränderungskommunikation ist Wandel die Grundbewegung

Die Veränderungsprozesse der EKKW sind nicht nur eines von vielen Themen kirchlicher Kommunikation. Die Veränderungskommunikation macht den Wandel der EKKW vielmehr zur Grundlage und zum Ausgangspunkt sowohl für ihre Berichterstattung als auch für ihre Stellungnahmen zu den drängenden Fragen unseres Lebens und unserer Gesellschaft. So erscheint die EKKW nach innen und nach außen, in der Selbst- wie in der Fremdwahrnehmung, nicht mehr als eine Kirche, die sich *auch* verändert. Sondern sie wird als sich wesenhaft und dauerhaft verändernde Landeskirche öffentlich sichtbar, erkennbar – und einladend.

d. Informations- und Kommunikationsangebot für die EKKW-Veränderungsprozesse

Das sind die in der Veränderungskommunikation eingesetzten Medienformate:

+ **Newsletter > „Anders Kirchen werden – Nachrichten Nr. X aus den Veränderungsprozessen unserer Landeskirche“**
  > Herbst 2023 > Neugestaltung
  > ab April 2024 > Versendung des neugestalteten Newsletters
  > aktuelle Infos aus dem Reformprozess allgemein und aus den Teilprozessen mit Dialogformat („mailen und mitgestalten“) und Anregungen rund um das Thema „Veränderungen“
  > In Zahlen[11]:
  >> bis dato 19 Ausgaben, jeweils an knapp 10.900[12] ekkw.de-E-Mail-Adressen („Personen-Postfächer“) und ca. 250 externe E-Mail-Adressen;
  >> für die ca. 250 externen E-Mail-Adressen kann gesagt werden: 54,5 %[13] geschätzte Öffnungen, 28,5 % eindeutige Klicks.

[10] Die Ergebnisse der KMUs, zuletzt Nr. 6, lassen keine andere Notwendigkeit sinnvoll erscheinen; wenn zum Beispiel 82 Prozent der Mitglieder austrittswillig sind, dann braucht diese Tatsache eine besondere kommunikative Zuwendung. Die Stabsstelle Digitalisierung und die Stabsstelle Kommunikation sind aktuell auf dem Weg, diese Mitglieder-Kommunikation neu aufzustellen, auszurichten, zu intensivieren; dazu gibt es auch einen Prüfauftrag der Synode.
[11] Diese und die Zahlen der folgenden Medienformate sind in der Regel Momentaufnahmen; fast alle Zahlenwerte steigen.
[12] Stand: 30.10.2026.
[13] Alle Angaben in Punkt c. zu „In Zahlen“ stammen aus dem Zahlenmaterial, das uns zur Verfügung steht. Die hier angegebenen Zahlen geben Hinweise auf den Web-Zuspruch. Für eine belastbare Interpretation stehen nicht genug Zahlen und Vergleichszahlen zur Verfügung; außerdem braucht es eine umfassende Analyse, die die unterschiedlichen Zahlen und Beobachtungen in Beziehung setzt.

+ **www.ekkw.de/reformprozess**
  > Startseite > das Aktuelle auf einen Blick
  > Unterseiten inklusive unterschiedliche Angebote mit informativen, anregenden und dialogischen Elementen
  > In Zahlen:
    >> 01.07.-31.12.2024 (alle Seiten) = 4915 Besuche (Favorit Startseite Reformprozess)
    >> 01.02.-31.12.2025 (alle Seiten) = 5339 Besuche (Favorit Startseite Reformprozess, gefolgt von „Teilprozesse“ und „Gebäudestrategie“)
    >> 01.01.-30.09.2026 (alle Seiten) = 3865 Besuche (Favorit Podcast)
    >> Absprungrate 2025 bis dato: durchschnittlich 29 % (sehr gut).

+ **Iunia > ekkw/sharepoint > reformprozess**
  > Startseite > das Aktuelle auf einen Blick
  > die Unterseiten betreuen Silke Bremer (Redakteurin Interne Kommunikation) und Birgit Mester (Assistenz Stabsstelle Reformprozess)
  > In Zahlen:
    >> 12/2024 bis 12/2025 = 3751 Besuche (Favorit: Kirchenverwaltung der Zukunft)
    >> 01/2026 bis 10/2026 = 2156 Besuche (Favorit: Kirchenverwaltung der Zukunft)

+ **www.gebaeude-ekkw.de**
  > alle Infos und Tools zum Gebäudestrategieprozess 2026+ (Initiative und Startversion: Dekan Jens Heller, Kirchhain)
  > In Zahlen:
    >> Oktober 2025 bis September 2026 = 3100 Besuche
    >> durchschnittliche Verweildauer: 4 Minuten, 33 Sekunden

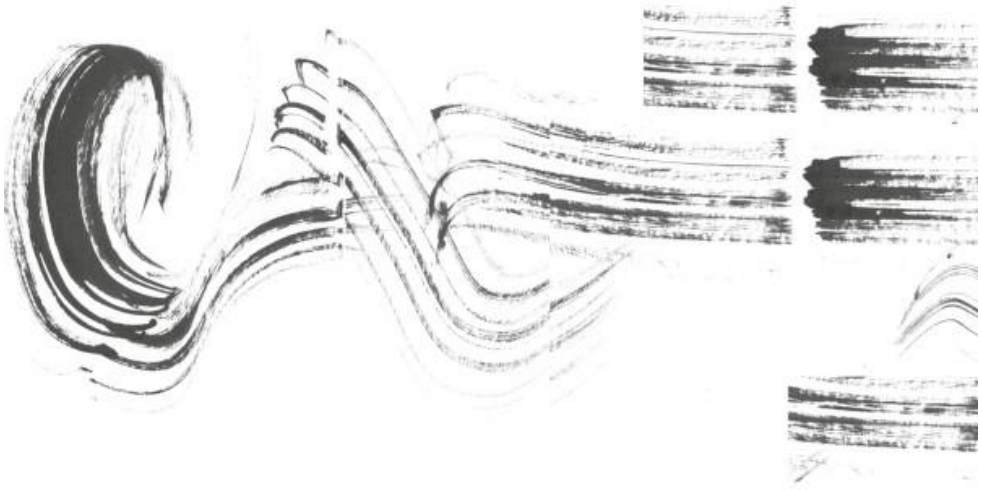
+ **Social Media**
  > nur für den Podcast und umgesetzt durch die Stabsstelle Kommunikation

+ **Reihe digitale Gebäudetalks**
  > Start: Mai 2024
  > in Zahlen:
    >> bis dato 14 Talks zu aktuellen Themen im Gebäudestrategieprozess
    >> mit durchschnittlich 32 Teilnehmenden

+ **Videos**
  > aus dem Gebäudestrategieprozess der Stadtkirche Treysa:
    (1) Idee auf Probe;
    (2) Geduld auf Probe
  > aus dem Teilprozess „Profilierung der Ämter und Berufe“:
    (3) „machtsensibel“ (Umsetzung: Ute Kaisinger-Carli und Thomas Hof)
    (4) Eyeopener (ein Veranstaltungsformat, das die multiprofessionelle Zusammenarbeit stärkt)
  > in Zahlen (bis 29.10.2026):
    (1) 385 Abrufe
    (2) 334 Abrufe
    (3) 335 Abrufe
    (4) 309 Abrufe

+ **Der Entdecker-Podcast „Verändern? Um Gottes willen!“**
  > www.ekkw.de/reformprozess/podcast
  > Start: Februar 2026
  > In Zahlen
    >> bis Oktober 2026: 10 Folgen / bis Ende Dezember: 12 Folgen
    >> bis Ende Oktober insgesamt: 3571 Abrufe (Favorit: Andrij Waskowycz, Veränderungsprozesse in lebensbedrohlichen Situationen)
    >> bis Oktober 2026, Spotify: 140 Wiedergaben insgesamt (durchschnittliche Wiedergabezeit: 70 %).

+ **Corporate Design (CD)**
  > Neben dem zentralen CD der EKKW und den Formaten „Kirche bewegt“ rund um den „Auftrag: das Evangelium teilen“, kam neu die Zeichnung „hören / in Bewegung“ von Birgitta Schwansee dazu, die wir in verschiedenen Publikumsformaten (und Größen und Ausschnitten) einsetzten:



4. Stand der Dinge bei den fünf Teilprozessen

Stand Oktober 2026 berichten die Teilprozesse hier darüber, woran die Prozessteams gegenwärtig arbeiten und wie sie den Übergang vom „Reformprozess 2026“ in die Phase danach gestalten. Eine weitere wichtige Frage ist die, wie es in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden mit den jeweiligen Prozess-Aufgaben weitergeht.
Die Kurzberichte sind von den Teilprozess-Teams selbst verfasst.

I. Teilprozess > Gebäudestrategieprozess 2026+

Welche Aufgabe haben wir?

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

Woran arbeiten wir gerade?

- Grundsätze für eine künftige Finanzzuweisung für Gebäude
- Bereitstellung weiterer Materialien unter der Homepage des Gebäudestrategieprozesses
- Erstellung weiterer unterstützender Materialien, z.B. zur Rücklagenhöhe, Musterverträge für eine gemeinsame Nutzung von Gebäuden
- Laufende Aktualisierung der FAQs
- Gespräche mit den Landesämtern für Denkmalschutz im Hinblick auf die Behandlung von Denkmälern und deren mögliche Transformation
- Entwicklung neuer Gebäude-Talks
- Unterstützung Stabsstelle Digitalisierung (Open-GIS)
- Übersichtliche Bündelung aller relevanten Rechtstexte auf der Homepage des Gebäudestrategieprozesses
- Eckpunkte zur verlässlichen Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen bei anstehenden Transformationsprojekten und Verwertungen von Gebäuden
- Personelle Verstärkung im Transformationsprozess

Was steht noch aus?

- Sammlung weiterer guter Beispiele aus unserer Landeskirche
- Entwicklung eines geeigneten Monitorings, mit dem Veränderungen in Bezug auf Gebäudenutzung bzw. des Gebäudebestands nachvollzogen werden können
- Klärung des künftigen Umgangs mit nicht antragsberechtigten, schwer veräußerbaren oder unveräußerlichen Gebäuden.

Wie gestalten wir den Übergang vom „Reformprozess 2026“ in die Phase danach?

- Weitere Begleitung aller Kirchenkreise in ihrem jeweiligen Gebäudestrategieprozess durch die Bereitstellung unterstützender Materialien und zentrale Klärung auftretender Fragen
- Befristete weitere Begleitung des Prozesses durch das Begleitgremium im Gebäudestrategieprozess 2026+
- Vernetzung der Lenkungsgruppen der Kirchenkreise

Wie geht es in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden mit den Aufgaben in diesem Prozess weiter?

- Entwicklung von Umnutzung-, Kooperations- und Nachnutzungsperspektiven für nicht antragsberechtigte Gebäude
- Etablierung einer frühzeitigen Abstimmung zwischen Kirchengemeinde und Kirchenkreis vor Verwendung von Baumitteln. Umfassende Beschäftigung mit dem Gebäude mit Blick auf Konzeption und Perspektive vor Beauftragung von Maßnahmen
- Regelmäßige Überprüfung der Gebäudepläne und Anpassung an veränderte Bedarfe und Rahmenbedingungen

Was haben wir (bis Ende 2026) geschafft?

- Einrichtung eines Begleitgremiums
- Beschlüsse der Landessynode vom 25. April 2024, 10. Mai 2025 und 23. April 2026 zu den Grundbedingungen der Gebäudestrategie der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck
- Landeskirchenweite Etablierung des Gebäudestrategieprozesses. Alle Kirchenkreise haben zum 31.12.2025 einen Gebäudeplan über künftig antragsberechtigte Gebäude beschlossen.
- Grundsatzbeschluss 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 (Pfarreivermögen)
- Handreichungen zur Entwidmung und zum Verkauf von Kirchen
- Internetauftritt zur Bündelung und niederschwelligen Bereitstellung aller Informationen und Materialien unter www.gebäude-ekkw.de
- Erstellung unterstützender Materialien, z.B. zum zeitlichen Ablauf, den Rahmenbedingungen, einer vergleichenden Gebäude-Matrix, Leitfaden Gebäudeprozess 1.0 und 2.0, 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

Wer arbeitet im Prozess mit?

Prozessverantwortung:	OLKR Timo Koch, Dekan Jens Heller
Begleitgremium:	Eva Brinke, Dr. Ralph Fischer, Leon Harms, Knut John, Philipp Jung, Andreas Koch, Sabine Kropf-Brandau, Kerstin Reißmann-Priester, Beate Rilke, Gerhard Rödiger, Dr. Christian Schäfer, Dr. Katharina Scholl
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.

Woran arbeiten wir gerade?

Der Grundordnungsausschuss arbeitet derzeit an allen inhaltlichen Abschnitten einer neuen Grundordnung. Besonderes Augenmerk liegt derzeit bei den Abschnitten Einleitende Bestimmungen, (Kirchen-)Gemeinden, Kirchenkreis und Landeskirche. Er nimmt weiterhin die Themen

Befristung von Leitungsämtern, unterschiedliche Organisationsformen sowie Pfarrberuf und Beruflichkeit in den Blick. Dabei bezieht er auch die Inhalte der Eingaben und Anträge, die ihn erreicht haben, sowie die während der Synodalen Studientage 2025 und 2026 gewonnenen Anregungen und Erwartungen an eine neue Grundordnung mit ein.

Was steht noch aus?

Nach Fertigstellung des Normtextes muss abschließend die Präambel betrachtet werden. Die über die Synodalen Studientage zur Grundordnung bereits begonnene Kommunikation mit den Kreissynoden wird fortgesetzt. Im Frühjahr 2027 soll die neue Grundordnung zur Beschlussfassung der Landessynode vorgelegt werden.
Parallel ist der Umsetzungs- und Anpassungsbedarf in den einfachgesetzlichen Regelungen zu prüfen.

Wie gestalten wir den Übergang vom „Reformprozess 2026“ in die Phase danach?

Nach Beschluss über die neue Grundordnung ist weiter der Umsetzungs- und Anpassungsbedarf in den einfachgesetzlichen Regelungen zu prüfen. Dies erfolgt jedoch nicht mehr durch den Grundordnungsausschuss.

Wie geht es in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden mit den Aufgaben in diesem Prozess weiter?

Die neue Grundordnung bietet nicht nur den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden einen rechtssicheren Rahmen für Bestehendes, zukünftig Erwartbares und für Entwicklungen. Sie ermöglicht kirchliches Leben vor Ort und sichert es ab.

Was haben wir (bis Ende 2026) 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.
Außerdem legt der Grundordnungsausschuss der Landessynode im Herbst 2026 Grundsätze zur Konkretisierung der Organisationsformen und zur Begrenzung von Leitungsämtern sowie Leitannahmen für die Formulierung kirchlicher Beruflichkeit in der Grundordnung zur Beratung vor.

Wer arbeitet im Grundordnungsausschuss mit?

	Mitglieder:
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
	Unterstützung:
Assistenz:	Tanja Deichmeier (Büro der Vizepräsidentin)
Juristische Begleitung:	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 Teilprozess verfolgt das Ziel, die unterschiedlichen Berufe, Dienste und Formen ehrenamtlichen Engagements konsequent vom gemeinsamen Auftrag der Kirche her zu beschreiben und aufeinander zu beziehen. Damit soll die Grundlage für eine Kirche geschaffen werden, in der unterschiedliche Professionalitäten ihre jeweiligen Stärken einbringen und Verantwortung gemeinsam wahrnehmen.

Woran arbeiten wir gerade?

Aktuell stehen zwei Schwerpunkte im Mittelpunkt:

- „Vom Labor in die Linie“:
  Die Erkenntnisse aus den Laboratorien und anderen Erprobungsräumen werden schrittweise in die Regelstrukturen der Kirche übertragen. Der Weg vom Labor in die Linie beschreibt den Transfer von Erprobungen und einzelnen Erfahrungen in eine gemeinsame, verlässliche Praxis. Ziel ist es, die gewonnenen Erkenntnisse so in Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen zu überführen, dass multiprofessionelle Zusammenarbeit zu einer selbstverständlichen Form kirchlichen Handelns wird und alle Ämter und Berufe ihren spezifischen Beitrag zum gemeinsamen Auftrag wirksam einbringen können.
- Profilierung des Pfarrberufs:
  Der Pfarrberuf wird im Übergang von einer umfassenden Allzuständigkeit hin zu einem klar konturierten Berufsprofil weiterentwickelt. Dabei geht es um die Klärung seiner spezifischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in einer multiprofessionell gestalteten Kirche. Ziel ist es, den eigenständigen Beitrag des Pfarrberufs zum gemeinsamen kirchlichen Auftrag zu schärfen und zugleich die Zusammenarbeit mit anderen Ämtern, Berufen und ehrenamtlich Engagierten zu stärken.

Was steht noch aus?

Nach der Auswertung der Laboratorien und weiteren Erprobungszusammenhänge ergeben sich weitere Prozessschritte:

- Weiterführung der Profilierung des Pfarrberufs mit dem Ziel, der Frühjahrssynode 2027 eine abschließende Fassung zur Beratung und Beschlussfassung vorzulegen.
- Entwicklung eines gemeinsamen Orientierungsrahmens für kirchliche Berufe, Dienste und Engagementformen, der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vom Auftrag der Kirche her beschreibt und das Zusammenwirken unterschiedlicher Professionen und Engagementformen verständlich macht.
- Fortführung der Profilierung des Diakon*innenamtes und Vorbereitung einer entsprechenden Gesetzesnovellierung für die Herbstsynode 2027.
- Weiterentwicklung des Stellenprofils der Verwaltungsassistenzen, um ihren Beitrag zur Organisation kirchlicher Arbeit sowie zur Ermöglichung multiprofessioneller Zusammenarbeit deutlicher zu beschreiben.
- Weiterentwicklung des Berufsbildes der Gemeindereferent*innen im Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern der Berufsgruppe, um deren spezifisches Profil und ihren Beitrag zum gemeinsamen Auftrag der Kirche weiter zu schärfen.

Damit verschiebt sich der Schwerpunkt des Teilprozesses zunehmend von der Erprobung einzelner Ansätze hin zur Entwicklung eines tragfähigen Gesamtrahmens für die zukünftige Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufe, Dienste und Formen ehrenamtlichen Engagements in der Landeskirche.

Wie gestalten wir den Übergang vom „Reformprozess 2026“ in die Phase danach?

Der Teilprozess „Profilierung der Ämter & Berufe“ ist nicht mit dem Abschluss des Reformprozesses 2026 beendet. Die Erfahrungen aus den Laboratorien zeigen vielmehr, dass die Entwicklung einer multiprofessionell geprägten Kirche einen langfristigen Kulturwandel erfordert.
Deshalb geht es künftig darum,

- die gewonnenen Erkenntnisse dauerhaft in den Regelstrukturen zu verankern,
- Kommunikations- und Beteiligungsräume weiterzuführen,
- gemeinsame Verantwortung über Berufs- und Organisationsgrenzen hinweg zu stärken,
- und die Entwicklung multiprofessioneller Zusammenarbeit kontinuierlich zu begleiten.

Wie geht es in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden mit den Aufgaben in diesem Prozess weiter?

Unter dem Leitmotiv „Aus dem Labor in die Linie“ werden die Erkenntnisse der Laboratorien in die Regelstrukturen der Landeskirche überführt.
Dabei stehen insbesondere im Mittelpunkt:

- Verankerung multiprofessioneller Zusammenarbeit in den kirchlichen Strukturen.
- Weiterentwicklung von Leitungs-, Entscheidungs- und Beteiligungsformen.
- Förderung einer Kultur gemeinsamer Verantwortung.
- Schaffung verlässlicher Unterstützungs- und Entwicklungsstrukturen.
- Begleitung eines dauerhaften Kulturwandels.

Was haben wir (bis Ende 2026) geschafft?

- Auswertung und Abschluss der Laboratorien
- Gewinn zentraler Erkenntnisse zur multiprofessionellen Zusammenarbeit
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses, dass Berufe, Dienste und Engagementformen vom gemeinsamen Auftrag der Kirche her beschrieben und gestaltet werden müssen.
- Erprobung neuer Formen der Zusammenarbeit und Identifizierung von Gelingensbedingungen für deren Übertragung in die Regelstrukturen.

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, Ute Kaisinger-Carli
„Pfarrberuf“	Prädikantin Almut Becker, Verwaltungsassistentin Irke Ursprung, Theologiestudierende Lina Marie Nebe, Vikarin Christiane Ehrengruber, Pfarrer Dietrich Wierczeyko, Pfarrer Sebastian Werner (Pfarrvertretung), Pfarrerin Dorothea Rübeling, Synodale Silvia Scheffer, Pfarrer Andreas Rohnke, Pfrin. Dr. Regina Sommer, Ute Kaisinger-Carli
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.

Woran arbeiten wir gerade?

Das Tandem „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 wurden von der Herbstsynode 2025 im Doppelhaushalt 2026/2027 in Form von kw-Vermerken und Budgetreduzierungen sowie strategischer Weichenstellungen mit mittel- und langfristiger Wirkung umgesetzt.
Die Frühjahrssynode 2025 hat Prüfaufträge an die Dezernate beschlossen. Durch Statusberichte informieren die Dezernate die Landessynode über den Fortgang der Prüfaufträge; das Tandem „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. Dabei werden die Erkenntnisse aus den Vertragsverhandlungen vor Ort mit einbezogen.
Zum Eckpunkt 4 Gebäude wurde an der Schnittstelle zwischen Haushaltskonsolidierungsprozess und Gebäudestrategieprozess eine AG Gebäudefinanzierung gebildet.

Was steht noch aus in unserem Teilprozess?

Die Haushaltskonsolidierung bleibt eine dauerhafte Aufgabe. Dies gilt sowohl für die Aufstellung künftiger Doppelhaushalte als auch für die strategische Ausrichtung der langfristigen Finanzentwicklung.

Wie gestalten wir den Übergang vom „Reformprozess 2026“ in die Phase danach?

Die Ergebnisse aus den Eckpunkten werden im Finanzausschuss weiter beraten und fortentwickelt.

Wie geht es in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden mit den Aufgaben in diesem Prozess weiter?

Auch in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden bleibt die Aufgabe bestehen, auf rückläufige Finanzmittel zu reagieren und mit den strategischen Weichenstellungen umzugehen.

Was haben wir (bis Ende 2026) geschafft?

Die Entwicklung der Einsparszenarien im Rahmen von Eckpunkt 1a hat das Tandem „Haushaltskonsolidierung“ auf dem Gremienweg begleitet. Es stellt die Anbindung der strategischen Fragen aus dem Reformprozess an die Arbeit des Finanzausschusses sicher.
Die Ergebnisse der Prüfaufträge zu Eckpunkt 1a in den Themenbereichen Familienbildungsstätten und Engagementförderung werden der Synode im Herbst 2026 zur Beschlussfassung vorgelegt. Der Finanzausschuss begleitet fortlaufend die Bearbeitung der weiteren finanzrelevanten Prüfaufträge.

Die AG Gebäudefinanzierung legt der Herbstsynode 2026 die Prinzipien des neuen Zuweisungssystems für die Baumittelverteilung vor. Auf dieser Basis soll ein Gesetzentwurf erarbeitet und der Synode im Frühjahr 2027 zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

Wer arbeitet im Prozess mit?

Die Gesamt- und Prozessverantwortung für diesen Teilprozess liegt bei dem Tandem „Haushaltskonsolidierung“. Die Arbeit im Teilprozess erfolgt in enger Abstimmung mit dem Finanzausschuss.

Prozessverantwortung	Dekanin Eva Brinke (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 ((1.) „Eine Kirchenverwaltung der Zukunft für die EKKW“, (2.) „Eine Anstellungsträgerschaft“, (3.) „Eine Finanzierung“ und (4.) „Dezentral in Regionen an mehreren Standorten“) sowie die drei Leitplanken für deren Konkretisierung ((1.) „Kernbereiche qualitativ und regional sichern“, (2.) „Spezialisierungen bilden“ und (3.) „Bündelungsfunktionen, Beratung und Aufsichtsfunktionen effizient gestalten“) 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.

Woran arbeiten wir gerade?

Nachdem die Landessynode den Start der Kirchenverwaltung zum 1. Januar 2027 beschlossen hat, befinden sich die Arbeiten zur Errichtung der Kirchenverwaltung in ihrer letzten Umsetzungsphase. Sämtliche für den Start der Kirchenverwaltung erforderlichen Meilensteine sind erreicht oder befinden sich im planmäßigen Abschluss.
Die notwendigen organisatorischen, personellen, finanziellen und rechtlichen Grundlagen wurden geschaffen beziehungsweise werden der Landessynode auf dieser Tagung zur Beschlussfassung vorgelegt (Haushalts- und Stellenplanteil der Kirchenverwaltung im Rahmen des Nachtraghaushaltes 2027 sowie die für den Start der Kirchenverwaltung notwendigen gesetzlichen Grundlagen).
Die Arbeit konzentriert sich weiterhin auf die Vorbereitung der Betriebsübergänge der Mitarbeitenden aus den Kirchenkreisämtern in die Anstellungsträgerschaft der Landeskirche sowie die Finalisierung der Mietverträge und Vermögensauseinandersetzungen für die Verwaltungsstandorte.
Gleichzeitig wird die konkrete Ausgestaltung der neuen Matrixorganisation vorangetrieben. Die künftigen Leitungsstrukturen sind festgelegt, die Aufgaben der Abteilungen, Regionen, Standorte und Teams konkret beschrieben und werden im Geschäftsverteilungsplan verbindlich geregelt.
Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Vorbereitung der Mitarbeitenden und Führungskräfte auf die Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Organisation, die künftig regional präsent bleibt, zugleich aber fachlich einheitlich gesteuert wird.

Was steht noch aus?

Nach derzeitigem Stand bestehen keine Hemmnisse für den planmäßigen Start der Kirchenverwaltung zum 1. Januar 2027.

Wie gestalten wir den Übergang vom „Reformprozess 2026“ in die Phase danach?

Mit dem 31. Dezember 2026 endet der Teilprozess „Kirchenverwaltung der Zukunft“. Damit endet die Planungs- und Aufbauphase. Zugleich beginnt mit dem Start der Kirchenverwaltung eine neue Phase des gemeinsamen Arbeitens in *einer* Verwaltung, *einer* Anstellungsträgerschaft aller Mitarbeitenden und *einer* Finanzierung, dezentral organisiert in drei Regionen und an mehreren Standorten.

Die praktische Zusammenarbeit in neuen Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswegen wird eine anspruchsvolle Aufgabe sein, die in den kommenden Jahren kontinuierlich gestaltet werden muss. Viele organisatorische, fachliche und kulturelle Fragen werden erst im gemeinsamen Arbeiten weiterentwickelt und konkretisiert werden können.
Gleichzeitig beginnt die schrittweise Vereinheitlichung von Verfahrens- und Bearbeitungsabläufen. Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, Bewährtes zu ersetzen. Vielmehr sollen erfolgreiche Verfahren aus den bisherigen Verwaltungseinrichtungen identifiziert, gesichert und für die gesamte Kirchenverwaltung nutzbar gemacht werden. Auf diese Weise können einheitliche Standards entstehen, ohne die vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen zu verlieren.
Zur Unterstützung dieses Übergangs wird ein Integrationsmanagement eingerichtet. Es begleitet die Zusammenführung der bisherigen Verwaltungseinrichtungen, unterstützt die Führungskräfte und Mitarbeitenden in ihren neuen Rollen, fördert die interne Kommunikation und trägt dazu bei, unterschiedliche organisatorische Prägungen und Kulturen zu einem gemeinsamen Selbstverständnis weiterzuentwickeln.

Wie geht es in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden mit den Aufgaben in diesem Prozess weiter?

Im Mittelpunkt aller Maßnahmen steht das Selbstverständnis der Kirchenverwaltung als verlässlicher, transparenter und serviceorientierter Partner der kirchlichen Körperschaften in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck. Die kontinuierliche Wahrnehmung der Verwaltungsaufgaben während des Übergangs hat dabei höchste Priorität. Auch unter den Bedingungen der neuen Organisationsstruktur sollen in der dezentralen Organisation die bisherigen guten regionalen Formen der Begleitung, Beratung und Unterstützung der Dekaninnen und Dekane, für die Kirchenkreise, Kirchengemeinden sowie der weiteren kirchlichen Körperschaften gewährleistet werden.

Was haben wir (bis Ende 2026) geschafft?

Mit dem Abschluss des Teilprozesses wurde die größte Verwaltungsreform der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck geschaffen und mit Bordmitteln gestemmt. Die bisherigen elf Kirchenkreisämter, das Stadtkirchenamt Kassel sowie Teile des Landeskirchenamtes werden in einer gemeinsamen Kirchenverwaltung zusammengeführt.
Die auf der Synodaltagung im November 2024 beschlossenen Grundsätze
(1.) „Eine Kirchenverwaltung der Zukunft für die EKKW“,
(2.) „Eine Anstellungsträgerschaft“,
(3.) „Eine Finanzierung“ und
(4.) „Dezentral in Regionen an mehreren Standorten“
sind erreicht.

Wer arbeitet im Prozess mit?

<u>Kerngruppe:</u>

Prozessverantwortliche	Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel, Dekan Wilhelm Hammann
Weitere Mitglieder der Kerngruppe	Kirchenverwaltungsdirektor Jörn Kring, Alexander Reitz, Sprecher der Kirchenkreisamtsleitungen, unterstützt durch die Geschäftsführerin Carolin Lengemann

Das mit Anbietern, Nachfragern, der landeskirchlichen Mitarbeitervertretung und Experten der Verwaltung besetzte Begleitgremium hat den Prozess als multiperspektivischer Resonanzraum inhaltlich begleitet.

Maßgeblich mitgewirkt haben die fünf Facharbeitsgruppen Personal, Finanzen, Standorte, Bündelungen und Organisation, die definierten Meilensteine strukturiert abgearbeitet haben.

Ansprechpartnerin
und Geschäftsführung: Carolin Lengemann
E-Mail: einfachverwalten@ekkw.de
Tel.: 0561- 9378 1936