

Anlage 1 zur DS 04.2 Handlungsempfehlungen zur strukturellen Weiterarbeit

WELCHE KIRCHENLEITENDEN AUFGABEN WERDEN EMPFOHLEN, UM ALS EKBO ZUKÜNFTIG LERNENDE ORGANISATION ZU BLEIBEN?

Im Folgenden sind die Themen und Handlungsfelder zusammengestellt, die in den leitenden Gremien der EKBO beraten werden sollten.

1. Veränderungen weiterführen und Innovation ermöglichen

Neben Selbstreflektion, Zusammenarbeit und Kommunikation ist der Wunsch nach einer Weiterführung von aktiven Veränderungen ein wichtiges und auch überraschendes Ergebnis des Reformprozesses. Veränderung und Innovation werden prinzipiell als gut und unerlässlich erkannt und sind generell gewollt – aber nicht von „oben“, sondern sind auf konkrete Situationen bezogen, vor Ort, mit Experimentierfeld und Unterstützung. In diesem Sinne soll aus dem Reformprozess eine landeskirchliche Veränderungskultur werden.

⇒ Aufgabe: Ressourcen für Innovation vorhalten (z.B.: Innovationfonds, freie Ressourcen einplanen). Landeskirchlich leitende Gremien haben hier eine Vorbildfunktion, aus der heraus sie Kirchenkreise und Kirchengemeinden „ermutigen“ Gleiches zu tun.

2. Wahrnehmen und wertschätzen

Wertschätzung wird wie eine Währung im kirchlichen Handeln empfunden, besonders die persönliche Wertschätzung der kirchenleitend Handelnden, die sich vor Ort zeigen und „mit uns Kuchen essen sollen“. Kirchenleitend Handelnde sollen sich für das kreative Engagement interessieren und durch persönliche und direkte Anschauung – nicht durch Fragebögen – wahrnehmen und erfahren, was vor Ort geschieht. Sie sollen durch ihre Anwesenheit „belohnen“. Das ist eine sehr hohe Anforderung. Die zum Teil sehr vehement geäußerte Erwartungshaltung nach persönlicher und unmittelbarer Wertschätzung scheint zu einer Art Ersatzwährung für fehlende Resonanz im Arbeitsfeld geworden zu sein. Erfolgte Wertschätzung heißt jedoch nicht, dass solcherart Geehrte von ihren Forderungen Abstand nehmen. Hier gilt es ein Verständnis dafür zu entwickeln und zu vermitteln, dass Kirchenleitung oftmals nur exemplarisch tätig sein kann und die Leitung der Kirche durch viele Funktionsträger*innen wahrgenommen werden muss.

- ⇒ Aufgabe: Wertschätzungskultur reflektieren
- ⇒ Aufgabe: Resonanzräume für Wertschätzung entwickeln
- ⇒ Aufgabe: Rollen klären

Darüber hinaus fällt auf, dass es unter Mitarbeiter*innen der Kirche eine Tendenz gibt, inhaltliche Kritik persönlich zu nehmen. Wichtige Voraussetzung für Innovation ist aber die Fähigkeit, Kritik zu üben und zu akzeptieren und dabei zwischen Person und Werk zu unterscheiden. Kirchenleitendes Handeln muss daher Konzepte entwickeln und danach leben, die eine kirchliche Kultur fördern, in der inhaltliche Kritik und persönliche Wertschätzung nicht als Gegensatz, sondern als einander bedingend verstanden werden.

- ⇒ Aufgabe: aus dem theologischen Selbstverständnis heraus Leitung und Mitarbeiter*innen kritikfähiger machen (Verkündigung, Mitarbeiterführung, Aus-, Fort- und Weiterbildung)

3. Argumentationshilfe geben und Anreize schaffen

Von kirchenleitend Handelnden werden keine konkreten Impulse erwartet, sondern Anreize um das eigene Engagement zu unterstützen. Der Reformprozess und insbesondere die 10 Thesen wurden dementsprechend nicht als impulsgebend, sondern als Bestätigung des eigenen Kurses, als Vergewisserung, als „positives Grundrauschen“ wahrgenommen. In der täglichen Auseinandersetzung und Arbeit spielen sie direkt keine große Rolle. Sie werden vielmehr als allgemeiner Reflexionsrahmen verstanden. Die 10 Thesen – partizipativ entwickelt – haben ihre Aufgabe als zukunftsfähiges Leitbild der EKBO erfüllt.

Aber Projekthandelnden in Kirchengemeinden fehlt die theologische Reflexion der entstehenden Veränderungen und Innovationen, die mehr ist als nachträgliche Legitimation oder begleitendes Bedenktragen. Das brauchen die Akteur*innen vor Ort für ihre tägliche Arbeit, denn christliche Traditionen spielen für 75 Prozent eine große Rolle.

- ⇒ Aufgabe: theologische Reflexion von Veränderung, welche Themen in welcher Form auf welcher Ebene

Von kirchenleitend Handelnden wird dezidiert erwartet, dass sie sich als Christ*in öffentlich bekennen, äußern und auch zu gesellschaftlichen Themen Stellung beziehen, um Anregung und Argumentationshilfe zu sein.

- ⇒ Aufgabe: klare öffentliche Positionierung des Christseins
- ⇒ Aufgabe: Stellung beziehen zu gesellschaftlichen Themen

4. Neue Formen der Kommunikation zwischen den Ebenen ermöglichen/erfinden

Die Kommunikation zwischen und innerhalb der Ebenen gilt weiterhin als eine der größten Herausforderungen.

Kirchenleitend Handelnde sollen wissen, was vor Ort geschieht, nicht selbst gestalten wollen, das Erfahrene aber kommunizieren und multiplizieren, da die Akteur*innen selbst dazu kaum Zeit und Kraft haben [*Werkkirche*]. Kirchenleitende Handelnde sollen bei entstandenen und entstehenden Innovationen den gesamtkirchlichen Kontext (Kirchenkreis, Landeskirche, andere kirchliche Organisationen) im Blick haben.

- ⇒ Aufgabe: Vernetzung, Kommunikation und Weiterverbreitung guter Praxis
- ⇒ Aufgabe: Kooperation und Kommunikation der Ebenen untereinander stärken

5. Freiräume ermöglichen und Neues strukturieren

Es braucht Freiräume zum Ausprobieren. Es braucht ein Klima, wo „Ver-rücktes“ gedacht werden kann. Es braucht Zeit um das „unbedingt zu Tuende“, vom „Lassen“ zu unterscheiden und „Erreichtes“ zu „hüten“. Von kirchenleitend Handelnden wird erwartet, dass sie solche Freiräume ermöglichen. Allerdings sollen die Erfahrungen dann auch von kirchenleitend Handelnden strukturiert und kanalisiert werden. Innovation, neu Entstandenes soll nicht verpuffen. Neues, das sich bewährt hat, soll integriert werden. Zuvor aber müssen kirchenleitend Handelnde die Balance zwischen Veränderung und Verlässlichkeit, zwischen Situation und Tradition finden und prüfen. Innovationen dürfen nicht dauerhaft parallele oder zusätzliche Strukturen aufbauen, ohne die vorhandenen

Strukturen in Frage zu stellen oder zu ersetzen. Die Auswertung des Reformprozesses hat hier sehr deutlich gezeigt, dass wir das echte Priorisieren, das auch ein Weglassen (Posteriorisieren) enthalten muss, nicht gelernt haben, es aber unbedingt lernen wollen (siehe 2.7. Das Problem der Addition).

- ⇒ Aufgabe: Freiräume und Experimentierfelder schaffen
- ⇒ Aufgabe: für verlässlichen Rahmen sorgen

6. Flexible Struktur(en) und eigenverantwortliches Leiten

Entscheidungen über Veränderung und Innovation werden in der Regel in Gremien getroffen, in denen die klassische kirchliche Kultur vorherrscht. Berufliche Mitarbeiter*innen und Ehrenamtliche in Leitungsverantwortung brauchen dafür Verständnis. Dabei ist die Leistungsfähigkeit unserer Gremien begrenzt: Ehrenamtliche und Berufliche sind mit der Komplexität der jeweiligen Aufgaben, der Dauer der Amtszeit überfordert. Die Motivation zur Mitarbeit im Gemeindegemeinderat liegt nicht selten eher in der Teilhabe an einer Gemeinschaft, als im Leitungshandeln. Um Überforderung von im Wesentlichen ehrenamtlichen Leitungsstrukturen entgegenzuwirken, müssen die Aufgaben der verfassungsmäßigen Gremien deutlicher beschrieben und deren Mitglieder besser geschult und Kompetenzen klarer begrenzt werden.

Alle Ebenen unserer Landeskirche brauchen Strukturen, die von den Aufgaben und Aktivitäten her gedacht sind und eigenverantwortliches Leiten unterstützen.

- ⇒ Aufgabe: Führen und Leiten (Personalförderung, -begleitung, -entwicklung)
- ⇒ Aufgabe: Klärung der Frage, was das synodale Prinzip leisten kann, was ein Gremium entscheidet und was im operativen Geschäft direkt durch die Akteur*innen entschieden werden muss
- ⇒ Aufgabe: Profilierung und Abgrenzung der Verantwortlichkeiten der verschiedenen Ebenen
- ⇒ Aufgabe: Profilierung und Abgrenzung der Berufsbilder, insbesondere der Geschäftsführung
- ⇒ Aufgabe: Amtszeit für das Ehrenamt reflektieren
- ⇒ Aufgabe: Kompatibilität von kirchlichen mit anderen gesellschaftlichen Strukturen gewährleisten (Verwaltung, IT, Fördermittelwesen)

7. Das Problem der „Addition“ oder: Was wollen wir lassen?

Projekte sind innovativ und beinhalten immer neue, zusätzliche Arbeitsfelder – Aufgaben die zu bisher Bestehendem dazu addiert werden. Keines der untersuchten Projekte hat sich mit dem Weglassen, der Aufgabe eines schon vorhandenen Arbeitsfeldes beschäftigt. Das Nebeneinander von Neuentwicklung, Innovation und dem tradierten kirchlichen Leben nimmt zu und erweitert den Gesamtaufwand. Es erfordert zusätzliche Mittel, die nicht vorhanden sind. Die Einwerbung von (meist öffentlichen) Drittmitteln ist möglich, aber nicht leicht. Deren gesetzte Standards und Arbeitsformen entsprechen in der Regel nicht unseren Praxisfeldern.

Insgesamt besteht große Einigkeit in der Priorität des Verzichts von Aufgaben – allerdings große Uneinigkeit in der konkreten Beschreibung von dem, was wegzulassen wäre. Der Verzicht ist ein herausfordernder Aushandlungsprozess, muss aber in Angriff genommen werden. Kirchenleitend Handelnde sind gefragt, Innovation auch immer mit der Frage zu verbinden, was die Kirche, ein Kirchenkreis, eine Kirchengemeinde in ihrer Praxis reduzieren soll. Wohlgermerkt nicht aus ökonomischen Gründen, sondern weil die Verstetigung der Innovation als wichtiger erachtet wird, als die Beibehaltung des alten Praxisfeldes.

- ⇒ Aufgabe: Was lassen wir weg? Und warum?
- ⇒ Aufgabe: Bürokratieabbau und Verringerung der Regelungsdichte (z.B. analog zur EKIR „Kirchengemeinde mit leichtem Gepäck“)

8. Die Befreiung des Begriffs „Gemeinde“ aus seiner parochialen Enge

Gemeinde ist eine Institution, die festlegt, was sie geistlich ausmacht. Sie hat den Auftrag, das Evangelium von Jesus Christus vor Ort zu leben und weiterzugeben. Zugleich ist Gemeinde aber auch Organisation: ein Rechtsgebilde, eine Körperschaft öffentlichen Rechts mit rechtlichen Anforderungen, Befugnissen, Verfahren und Kontrollen. Sie legt fest, was organisationspraktisch und solidarisch ist. Unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Voraussetzungen führt dies zu einem Spannungsverhältnis.

Gemeinde ist in erster Linie lokal, vor Ort verortet. In zweiter Linie geschieht Gemeinde in funktionalen Zusammenhängen, in Einrichtungen, Werken, offenen Bildungsprozessen, medialen Zusammenhängen. Dritte Orte von Gemeinde sind Kirche „bei Gelegenheit“: Menschen, die sich an einem Ort, zu einer bestimmten Zeit zusammenschließen und geistlich neu aufbrechen. Solche in der Regel institutionskritischen Orte sind Gemeinde als geistliche Bewegung, die nicht aufhört in Bewegung zu sein. Erste Orte von Gemeinde sind im kirchlichen Handeln präsent und bestimmen unsere Organisationsstruktur und -kultur. Zweite und dritte Orte von Gemeinde werden immer noch als „außerordentlich“ diskriminiert und behandelt und in ihrem Potential gering geschätzt.

- ⇒ Aufgabe: Gemeindebegriff differenzieren
- ⇒ Aufgabe: verschiedene Erscheinungsformen von Gemeinde anerkennen, fördern und institutionalisieren