

**Bischöfin Dr. Beate Hofmann**

**Impuls für den synodalen Strategie-Tag, 3. Februar 2024**

**Haus der Kirche, Kassel**

---

**[Es gilt das gesprochene Wort.]**

Liebe Synodale!

Woher kommen wir? Wo stehen wir? Wohin gehen wir?

Diese drei Fragen bestimmen das Nachdenken über strategische Standortbestimmungen in Organisationen.

Ich will Ihnen zu Beginn unseres synodalen Strategie-Tags eine kurze Orientierung zu diesen drei Fragen geben und ich tue das aus meiner Sicht als Bischöfin und Vorsitzende der Steuerungsgruppe für den Reformprozess.

### **Woher kommen wir?**

Manchmal erlebe ich in Gesprächen, dass Mitarbeitende auf das Wort „Reformprozess“ allergisch reagieren. Zu lange schon, so empfinden sie, hören sie von diesem Prozess.

Ich war selbst überrascht, als ich kürzlich in einem Papier von 2008 von „unserem Reformprozess“ las. Das ist nicht von der Hand zu weisen Der laufende Reformprozess, der 2015 eingeläutet wurde, hatte schon Vorgängerprozesse: Einen Zukunftsprozess mit Struktur und Personalentwicklungsplänen, mit Kirchenkreisfusionen etc. Die Organisation ist also schon lange in Bewegung und das gehört bekanntlich zum Evangelische Kirche sein dazu.

2015 erlebte diese Veränderungsbewegung einen starken Impuls: Die Synode fasste 183 Beschlüsse, die wichtige Weichen für die Zukunft der EKKK gestellt haben: Kooperationsräume wurden eingerichtet, Verwaltungsassistenzen eingeführt, Kirchen kategorisiert, ein Kirchenmusik-Konzept entwickelt, Jugendarbeitsstellen ausgebaut und, und, und. Fast alle dieser 183 Beschlüsse sind umgesetzt, einige sind noch in der Umsetzung, mit einigen sind wir befasst und merken, dass die veränderten Rahmenbedingungen neue Beschlüsse nach sich ziehen. Das Motto dieser Impulse war: „Volkskirche qualitativ weiterentwickeln“.

Als ich 2019 Bischöfin wurde, war deutlich: Es gibt neue Erkenntnisse, z.B. aus der Freiburger Studie und Ereignisse im Zeitgeschehen wie die Coronapandemie, die die Entwicklungen beeinflussen und es sinnvoll machen, den Reformprozess mit seinen 183 Beschlüssen mit diesen Entwicklungen zu verknüpfen. Die Entwicklung von Prioritäten und Posterioritäten war bereits 2015 im Blick und brauchte noch Konkretisierung und vor allem Entscheidungsgrundlagen.

Im April 2020 hat sich die vom Rat berufene Steuerungsgruppe konstituiert, um die Prioritätensetzung voranzutreiben. In unsere Diskussionen erkannten wir Prioritäten und Posterioritäten kann man nur entwickeln, wenn klar ist: Was ist unser Auftrag? Wozu sind wir da? Um diese Frage beantworten zu können und auch für strategische Entscheidungen nutzbar zu machen,

haben wir den Verständigungsprozess zum Auftrag der Kirche angestoßen. Im Lauf des Jahres 2021 bis zur Sondersynode am 5.3.2022 gab es eine Vielzahl von digitalen und präsentischen Veranstaltungen, wo wir mit vielen unterschiedlichen Menschen über die Frage nachgedacht haben: Wozu sind wir als Kirche da? Was ist unser Auftrag?

Mit Hilfe eines Modells aus der praktischen Theologie von Uta Pohl-Patalong und Eberhard Hauschildt und unterstützt von der theologischen Kammer haben wir in einer Sondersynode am 5.3.2022 „Evangelium teilen“ als Grundauftrag beschrieben, der in 6 Grundaufgaben wahrgenommen wird. 5 strategische Kriterien sollen uns dabei helfen, Entscheidungen zu treffen, die unserer Kirche dabei helfen, mit weniger werdenden Ressourcen diese Aufgaben trotzdem auftragsgemäß wahrzunehmen. (Schaubild)

Zentrale Voraussetzung in allem Handeln ist das Hören auf Gottes Wort und auf das, was Menschen brauchen.

Die Synode hat uns darauf verpflichtet, alle Entscheidungen an diesen Grundaufgaben und den Kriterien auszurichten. Wir haben auch Werkzeuge entwickelt, die uns dabei helfen sollen, z.B. ein Entscheidungstool für die Anwendung der strategischen Kriterien und ein Analysetool für die Grundaufgaben. Auch die Werkstattgespräche im letzten Jahr waren daran ausgerichtet.

Schon 2022 war erkennbar: Jetzt müssen wir weitergehen und alle unsere Rahmenbedingungen in den Blick nehmen, um im Licht der Grundaufgaben und Kriterien unsere Arbeit an die veränderten Ressourcen anzupassen und Priorisierungen vorzunehmen.

Also wurden fünf Teilprozesse begonnen:

- Überarbeitung der Grundordnung
- Profilierung der Ämter und Berufe – Neue Bahnen
- Gebäudestrategieprozess 2026+
- Haushaltskonsolidierung und
- Kirchenverwaltung der Zukunft.

Ziel aller Prozesse ist es, möglichst bis 2026 die Strukturen und Ressourcen unserer Kirche so zu organisieren, dass wir als Kirche zukunftsfähig aufgestellt sind. Jeder dieser Prozesse hat ein Leitungsteam, bestehend aus einem/r Dezerent\*in, einer/m Dekan\*in und bei Haushalt noch der Vorsitzende des FA und bei Grundordnung noch der Präses als Teil des Tridems. Alle Prozesse sollen partizipativ angelegt sein und durch die Steuerungsgruppe vernetzt werden.

## **Wo stehen wir jetzt?**

Inzwischen arbeiten die Prozessteams intensiv. Schon die Arbeit an der Haushaltskonsolidierung, aber auch der Blick auf Personalzahlen und Gebäude, auch unter Klimaschutzbedingungen, zeigen: Es geht nicht mehr um eine Reform im Sinne von Verbesserung des Bestehenden. Wir als EKKW sind in einem umfassenden Transformationsprozess. Wir werden in 10 - 15 Jahren unter grundlegend anderen Rahmenbedingungen Kirche sein als jetzt, weil wir weniger Pfarrer\*innen, weniger Fachkräfte in allen Bereichen und weniger Kirchensteuermittel haben, weil wir in einer vielfältigeren, auch multireligiöseren Gesellschaft leben, in der das Christentum als zunehmend fremd erlebt wird, und sich Bindungsformen und Kommunikationsformen in Kirche und Gesellschaft ändern. Auch globale Krisen wie der Klimawandel und Kriege wirken sich auf das Zusammenleben in unserem Land aus, auch auf den Umgang mit Mobilität, Energie und Gebäuden. Das verstärkt gerade gesellschaftliche Verteilungskämpfe und die Frage nach weltweiter Gerechtigkeit.

Wir spüren an vielen Stellen: Wir werden vieles loslassen müssen, was uns vertraut und wichtig ist.

Schließlich: So umfassend die Teilprozesse für unseren Reformprozess sind, so machen sie doch nur einen „Teil“ des Veränderungsgeschehens aus. Überall in der EKKW gestalten Menschen in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden und auch in den verschiedenen Berufsgruppen mit ihren je eigenen Handlungsfeldern notwendige Veränderungen — von der Idee bis zur Umsetzung: „Und das ist richtig gut so!“

„Zwischenland“ haben wir diese Situation genannt, wir sind schon aufgebrochen aus dem Vertrauten und irgendwo auf dem langen Weg in etwas Neues, mitten auf einem beschwerlichen Weg in der Wüste. Und wir wissen noch nicht mal, ob das, was kommt, das gelobte Land sein wird oder eher ein Leben unter kargen Bedingungen.

### **Wohin gehen wir?**

Immer wieder werde ich nach dem Zielfoto der Veränderungen gefragt. Ich erlebe, dass es für viele verunsichernd ist, dass sich dieses Zielfoto nicht so einfach beschreiben lässt.

Es gibt auch in der Praktischen Theologie nicht den – zumindest seriösen – kirchentheoretischen Entwurf, der sagt: So wird es sein und das müsst ihr tun, damit wir dahin kommen. Die Situation ist offener. Es gibt viele tastende, suchende Schritte, viel Kreativität, viel Pioniergeist. Und das ist gut so.

Gleichzeitig zeigen sich erste Konturen dessen, wie es sein wird:

Evangelische Kirche in Kurhessen-Waldeck wird vielfältiger sein: Es wird nicht überall das gleiche kirchliche Leben geben. Es wird Regionen mit einer starken evangelischen Präsenz geben, die auch noch ziemlich flächendeckend sein wird. Es wird Regionen geben, in denen Menschen unserer Kirche eher exemplarisch, punktuell, über Leuchttürme begegnet werden. Mancherorts wird die evangelische Kirche intensiv mit der katholischen Kirche zusammen Gebäude bewirtschaften und Aufgaben wahrnehmen. Andernorts wird es gute Zusammenarbeit mit der Diakonie und anderen Partnern im Sozialraum geben.

Manches werden wir loslassen und aufhören, bis und damit sich andere, neue Formen von Kirchesein entwickeln. Es wird vielleicht auch Regionen ohne aktives kirchliches Leben geben. Das hängt auch davon ab, ob sich Menschen jetzt miteinander auf den Weg machen, um das Kirchesein der Zukunft zu entwickeln. Dazu gehört, dass wir missional unterwegs sind, mitgehen in Gottes Sendung in die Welt, dahin, wo Gott uns braucht.

Wir sind neugierig, wo sich neue Gemeindeformen entwickeln, welche Rollen das Digitale und das Diakonische in Zukunft spielen werden, wo Musik oder besondere Orte oder Anlässe Strahlkraft für Kirche auf Zeit entwickeln werden. Und ich bin sicher, dass das geschehen wird.

Es gibt erste wissenschaftlich fundierte Szenarien einer Kirche im Jahr 2035. Sie schwanken zwischen Ausstrahlung in die Gesellschaft und Rückzug in die kleine vertraute Gemeinschaft. Ich finde es anregend, sich mit solchen Szenarien auseinanderzusetzen, denn sie machen konkreter, wohin es gehen könnte, welche Theologie sie prägt und trägt. Diese Szenarien zeigen auch: Was die einen gut finden, ist für andere eher befremdlich.

Kirche in ihrer jetzt sichtbaren Form wird sich verändern. Von vielem werden wir uns verabschieden müssen. Manche Abschiede, auch Abschiede von Selbstbildern und vertrauten Strukturen, sind

schmerzhaft, das zeigt uns die KMU und auch die ForuM-Studie in diesen Tagen sehr deutlich. Doch diese Prozesse sind notwendig und unverzichtbar.

Manche Aufbrüche sind spannend und begeisternd, viele Mitarbeitende haben Lust, Veränderung zu gestalten. Sie spüren: Transformation braucht doch langen Atem und viel Energie. Und es geht nicht einfach linear vorwärts. Es braucht immer wieder Schleifen, Pausen, Unterbrechungen, manchmal auch Umwege. Die Transformationsprozesse sind anstrengend, das haben wir im letzten Jahr zum Beispiel bei den Haushaltsdebatten und ihren schmerzhaften Entscheidungen sehr deutlich gespürt.

Was mich zuversichtlich macht: Wir sind eine Kirche im Umbruch. Viele haben das verstanden und sich auf den Weg gemacht. Die Geschwindigkeiten auf diesem Weg sind verschieden. Aber: Wir stecken nicht den Kopf in den Sand und hoffen, dass das alles irgendwie vorbei geht. Unsere Synode ist bereit, schwierige Entscheidungen zu treffen, das haben wir im November erlebt. Wir sind bereit, miteinander Wege in die Zukunft zu suchen und wir tun das geleitet vom Auftrag der Kirche und im guten Gespräch miteinander. Und dabei sind und bleiben wir Kirche, erleben Kirche in all ihren unterschiedlichen Ausprägungen zwischen Schiff und Zelt, Herde und wanderndem Gottesvolk.

Unsere Botschaft, das Evangelium von Jesus Christus, wird uns durch alle Veränderungen begleiten und immer wieder neu zu uns sprechen. Hören und sehen wir also hin.