

Georg Hofmeister | Gunther Schendel
Hubertus Schönemann | Carla J. Witt [Hrsg.]

Kirche neu denken – Kirche erproben

Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig



Nomos



Sozialwissenschaftliches
Institut der Evangelischen
Kirche in Deutschland

In Kooperation mit:



Versicherer im Raum der Kirchen



Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral

Die **Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-8935-1 (Print) Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden

ISBN 978-3-7489-3214-7 (ePDF) Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden

ISBN 978-3-374-07170-8 (Print) Evangelische Verlagsanstalt (EVA), Leipzig



Onlineversion
Nomos eLibrary

1. Auflage 2023

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2023. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf Papier aus verantwortungsvoller und nachhaltiger Forstwirtschaft.

Fortbildung in Transformation. Sieben stachelige Thesen

Von Steffen Schramm und Alina Sivaraj¹

Was bedeutet die Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens für die Aus- und Fortbildung? Weil die Transformation vor allem von denen geleistet werden muss, die schon ausgebildet sind und noch zehn bis 35 Dienstjahre vor sich haben, beschränken sich diese Thesen auf Fortbildung. Ihre Grundthese: In der Transformation der Kirchen ist auch Fortbildung in Transformation.

1. *Die These, dass Haupt- und Ehrenamtliche innovativ sind, wenn man sie nur lässt, trifft nicht zu. Innovation braucht Reflexion und Qualifikation.*

Träfe die These zu, Mitarbeitende seien innovativ, wenn man sie nur ließe, reichten Erprobungsräume und kirchenrechtliche Deregulierung aus. Evaluationen und (reflektierende!) Kongresse wären überflüssig. Innovation geschieht aber selten ohne Reflexion über Grundannahmen und Prämissen. Bevor jemand die erste Rolle an einen Koffer schraubte und den Trolley erfand, dachte er: Besser den Koffer rollen als tragen! Bevor Apple Telefon und Computer zum *iphone* kombinierte, hat jemand die Gestaltungsmaxime verändert: Rechner und Internet nicht nur zu Hause, sondern überall nutzen können. Ohne Reflexion über Prämissen keine Innovation, es sei denn durch Zufall. Koffer aus Aluminium statt aus Leder, Telefone in gelbem statt grauem Gehäuse sind jedenfalls keine Innovationen. „Man vermehre die Postkutschen, so viel man will, nie erwächst eine Eisenbahn daraus.“ (J. A. Schumpeter).

Auch den Kirchen stellt sich die Frage: Ist das neu oder ist es der alte Käse, nur in neuer Verpackung? Eisenbahn oder wieder Postkutsche? Liegt ein neues Muster zugrunde, das spürbar etwas verändert wie der Trolley, mit Auswirkungen wie beim Handy? Diese Fragen ziehen weitere nach sich: Wenn dir das Neue bezeugen würde, woran würdest du es erkennen?

1 Alina Sivaraj und Steffen Schramm trugen beim Symposium „Kirche neu denken – Kirche erproben“ am 24.03.2022 fünf Thesen vor, die Steffen Schramm weiterentwickelt und ausgearbeitet hat.

Was ist das Neue am Neuen? Was der Unterschied zum Alten? Zur Beantwortung dieser Fragen hilft Expertise – bezüglich der bisherigen Kirchenentwicklung und den zugrunde liegenden kybernetischen Maximen und Mustern.

2. Die stärkste Innovationsbremse sind unbewusste und unreflektierte Kirchen- und Gemeindebilder.

Ein norddeutsches Bistum stellte Verwaltungsleiter ein, um Pfarrer zu entlasten. Dennoch nutzten diese die frei gewordene Zeit häufig nicht für Innovationen, sondern für Beerdigungen, Gottesdienste und das übliche Programm. Wieso? Weil die Kerngemeinde es erwartete, weil das bestehende System mitsteuert und Gewohnheiten stark sind, aber auch, weil eine Idee fehlte, wie kirchliches Leben und kirchliche Praxis auf der Basis anderer Grundannahmen anders gehen und aussehen könnte.

Das Beispiel zeigt: Es reicht nicht, Strukturen zu verändern und Abläufe zu optimieren. Eingefahrene Kirchen- und Gemeindebilder führen dazu, dass auch neue Strukturen nach altem Muster ausgefüllt werden, zum Beispiel wenn neue, größere Einheiten wie die bisherigen Parochien gedacht und gestaltet werden. Diese Kirchen- und Gemeindebilder identifizieren zu können, ist der erste Schritt, um nicht wieder und wieder in die gleichen Denk-, Sprech- und Handlungsmuster zu verfallen – ohne es zu merken.

3. Die aktuellen Kirchen- und Gemeindebilder sind verankert in Berufsrollen und Strukturen der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Kybernetische Kompetenz tut Not.

Kirchengestaltungsverantwortliche entwickelten in den 1960er Jahren ein neues, funktional-differenziertes Kirchenmodell, zu dessen Realisierung sie neue Berufsgruppen einstellten, ausgebildet in neu entwickelten Studiengängen an neu gegründeten kirchlichen Fachhochschulen. Sie differenzieren auch den Pfarrerberuf aus, schickten Pfarrer*innen in Schulen und Krankenhäuser und schufen für die neuen Handlungsfelder neue Fort- und Weiterbildungseinrichtungen, meist fachspezifisch (für Seelsorge, Gottesdienst, Religionspädagogik et cetera). Die so Aus- und Fortgebildeten machen professions- und „zielgruppenspezifische“ „Angebote“. In der *peer-group*-orientierten industriellen Massengesellschaft funktionierte dies bis

in die 1990er-Jahre hinein durchaus, in der singularisierten Spätmoderne aber immer weniger.

Hinzu kommt: Graduell bessere Predigten, Seelsorgegespräche oder Unterrichtsstunden sind weiterhin nötig, lösen die Krise der Landeskirchen und Bistümer aber nicht, weil nicht mehr wie in den 1960er-Jahren fachliche Qualität die primäre Herausforderung darstellt, sondern die Entwicklung von Sozialgestalten, die für Menschen Sinn und Relevanz haben. Dafür wird kybernetische, ekklesiogenetische Kompetenz gebraucht, die sowohl über die im Differenzierungsmodell entstandenen Führungstrainings als auch über die bisherige fachlich orientierte Qualifizierung in Seelsorge, Pädagogik et cetera hinausgeht. Es geht um (Selbst-)Leistungs- und -gestaltungskompetenz im Kontext, in theologischer Perspektive, zur Erfüllung des kirchlichen Auftrags in auftrags- und lebensweltorientierten Gestalten kirchlichen Lebens. Ansätze dazu bieten Pionier*innenausbildungen, Gründer*innentrainings, Fortbildungen zu „Kirche in neuen Gestalten“, die selbst noch zu erproben sind.

Diese ekklesiogenetische Kompetenz braucht es berufs- und mitarbeitendengruppenübergreifend, weil die Herausforderungen nur im Miteinander der Berufsgruppen in (multiprofessionellen) Teams bewältigt werden können: Pfarrer*innen, Pädagog*innen, Kirchenmusiker*innen, Jurist*innen, Verwaltungsmitarbeitende und Ehrenamtliche.

Eine gemeinsame Qualifikation der unterschiedlich Qualifizierten nivelliert nicht Unterschiede der Berufe. Sie bietet Raum, zentrale Aspekte der gemeinsamen Aufgabe der Kirchengestaltung zu reflektieren und Praktiken der Selbstgestaltung zu entwickeln, die eine polyperspektivische Aufgabenbearbeitung und theologische Integration verschiedener Rationalitäten ermöglicht. Eine gemeinsame Berufseingangsphase, zum Beispiel für Pfarrer*innen und pädagogische Mitarbeitende, ist dafür ein erster Schritt.²

4. Fortbildung kann die neuen personalpolitischen Herausforderungen nur adressieren, wenn sie Teil strategischer Personalentwicklung ist.

Kirchen in Veränderung verändern ihre Fortbildungsarbeit. Im 19. Jahrhundert adressierten sie mit Fortbildung das Problem, das die wissenschaftliche Theologie für die kirchliche Praxis darstellte; nach dem Zweiten Weltkrieg das Problem der Vergewisserung der Pfarrer*innen im Glau-

2 So in der Evangelischen Kirche der Pfalz seit 2020 praktiziert.

ben, der sich in der Diktatur als anfällig erwiesen hatte – durch neu gegründete Pastoralkollegs; in der Reform der 1960er-Jahre die Herausforderung der Professionalisierung einer sich ausdifferenzierenden Mitarbeiterschaft – durch neue Fort- und Weiterbildungseinrichtungen. Wollen die Kirchen heute ihre unvermeidbare Transformation adressieren, dann entwickeln sie Personalverwaltung zu Personalentwicklung weiter – mit Fortbildung im Sinne von Personalförderung als ihrem zentralen Element.³

Fortbildung kann den Wandel der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterschaft nur adressieren, wenn sie eingebettet ist in strategische Personalentwicklungskonzepte, die die personalpolitischen Herausforderungen gestalten: den Personalsrückgang bei Pfarrer*innen, Pädagog*innen und auch Ehrenamtlichen, den Fachkräftemangel, neue Berufsgruppen und Mitarbeiter*innen ohne kirchlichen Hintergrund und ohne ausreichende theologische, manchmal auch fachliche Qualifikation, neue kirchliche Berufe und Berufsrollen, veränderte Anforderungen an haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende durch Digitalisierung, neue Strukturen und Kooperationsnotwendigkeiten, neue Leitungsherausforderungen, veränderte Einstellungen zu Beruf und Freizeit der jungen Generationen et cetera.

Personalentwicklung wird in der Transformation zur Schlüsselaufgabe. Sie sichert „Leistungs-, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit in turbulenter Zeit“ (Becker 2013: 308), weil sie ein „inhaltlicher Attraktivitätsfaktor der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften“ (a. a. O.: 322) ist. Dies gilt auch für Ehrenamtliche, denn spätmoderne singularisierte Menschen sehen in einer gehaltvollen Ausbildung mit Aussicht auf anspruchsvolle Engagement-Möglichkeiten (als Notfallseelsorger*in, Alltagsbegleiter*in, ehrenamtlich Leitende) Sinn und Selbstverwirklichungschancen – auch wenn sie keiner Kirche (mehr) angehören.

5. *Innovationsfähigkeit ist nicht nur eine Eigenschaft von Personen, sondern auch von Systemen.*

Braucht eine wandlungsfähige Kirche innovative Mitarbeitende oder innovationsförderliche Systeme? Beides gehört zusammen! – weil Personal-

3 Zur Personalförderung zählen neben klassischen Bildungsformaten auch Supervision, Coaching, geistliche Begleitung, Mediation, Teamentwicklung, Fach- und Personalberatung.

und Kirchenentwicklung interdependent sind. Teamarbeit zum Beispiel benötigt bestimmte Haltungen und Kompetenzen. Es hat aber nur geringe Effekte, im Vikariat Teamarbeit einzuüben, wenn es vor Ort keine Teams gibt, sondern Einstellenpfarrämter. Neuer Wein braucht neue Schläuche. Sollen Menschen anders arbeiten, brauchen sie auch andere Arbeitsbedingungen und -strukturen.

Strukturen verhindern vieles, um wenigens zu ermöglichen. Die aktuellen kirchlichen Strukturen sind gemacht für „Erfassung“, „Versorgung“ und „Erreichen“ der Mitglieder, nicht für Innovation.⁴ Sollen Mitarbeitende innovativ werden, gelingt dies leichter in innovationsfähigen Systemen, die das ermöglichen; also in organisationalen Rahmenbedingungen, die es Mitarbeitenden erlauben, Zeit und Kraft in die Entwicklung von Neuem zu stecken und neue Praktiken zu erkunden. Hier einige Möglichkeiten:

- a) Flexibler Personaleinsatz:
 - (multiprofessionelle) arbeitsteilige Teams;
 - Teilfunktionalisierung parochialer Stellen, Unterscheidung von orts- und aufgabenbezogenen Diensten: ermöglicht flexibleren Personaleinsatz, der wiederum anlassbezogene Schwerpunktbildungen ermöglicht;
 - Teilparochialisierung funktionaler Stellen: Zum Beispiel Mitwirkung von Pfarrer*innen in Schule und Krankenhaus bei Jugend- und Seelsorgekonzepten (mit entsprechenden Stellenanteilen);
 - Installation der Mitarbeitenden beim Kirchenbezirk (nicht mehr bei der Einzelparochie) als Bedingung der Möglichkeit von Regional- und Kirchenbezirkspolitiken.⁵
- b) Andere Formen der Ressourcengewinnung und -allokation: ökonomische Gestaltungsfähigkeit jenseits von Kirchensteuer und subsidiärer Finanzierung.
- c) Eine neue Praxis von Leitung als reflexiver Selbstgestaltung im Kontext: Politik- und Strategieentwicklung – auf dem Hintergrund einer Kybernetik als theologischer Disziplin.

4 Vgl. Ötzmann (1998: 187–190). Im Einstellenpfarramt verbringen Gemeindepfarrer*innen nur 0,2 % ihrer Arbeitszeit mit Innovation.

5 Durch eine solche Personaleinsatzstruktur wird auch ein aus Innovationsprojekten bekanntes Problem vermeidbar: Laufen die Finanzierung oder die projektfinanzierte Stelle aus, stirbt das Projekt und mit ihm der Innovationsversuch. Die vorgeschlagenen Maßnahmen bauen das kirchliche System so um, dass es fähig wird, Arbeitsteilung und flexible Übernahme von (Innovations-)Aufgaben zu ermöglichen. Sie sind auch die Bedingung der Möglichkeit, dass Kirche sich nach innen und außen überhaupt vernetzen kann.

6. Fortbildung und Personalentwicklung wirken stärker, wenn sie Elemente von Kirchenentwicklungsprozessen sind.

Fortbildung war bisher die individuelle Angelegenheit von Mitarbeitenden, die meist *off the job* stattfand, mit den bekannten Implementierungsproblemen. In der Transformation wird Fortbildung wirkungsvoller, wenn sie *on the job* geschieht und ein Element von Kirchenentwicklungsprojekten ist:

- a) Fortbildung als Teil eines Prozesses: Ein Innovationsprozess enthält Fortbildungselemente.
- b) Fortbildung als Rahmen eines Prozesses: In einer mehrteiligen Fortbildung wird ein Innovationsprojekt initiiert und durchgeführt.

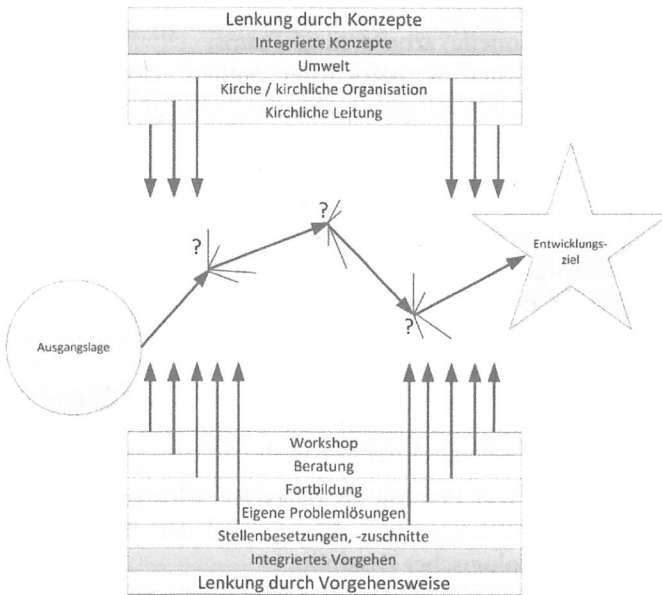


Abbildung 1: Integrierte Entwicklung kirchlicher Organisation und Leitung (Grafik: Schramm, nach Malik 2000: 267).

Das heißt konkret: Fortbildung nicht mehr nur von Einzelnen, sondern von (multiprofessionellen) Teams oder Projektgruppen, Pfarr- und Mitarbeitendenkonventen, Kreis- und Landessynoden – die den Raum eröffnet, grundlegende ekklesiologische und handlungskonzeptionelle Fragen zu klären und auch Rollenveränderungen zu bedenken. Gemeinsame Fortbildungen tragen zu Verständigungsprozessen derer bei, die vor Ort zusammenarbeiten.

Dabei kann es weiterhin um bessere Predigten oder ansprechendere Liturgien gehen, nun vor allem aber um Gottesdienstkonzepte in Region und Kirchenbezirk; also um die Frage, wann, wo, für wen und mit wem in welchem Zusammenhang welche Gottesdienste wie gefeiert werden sollen.

Es geht weiterhin um eine differenziertere Wahrnehmung von Menschen und sensiblere Seelsorgegespräche, nun vor allem aber um Seelsorgekonzepte in Region und Kirchenbezirk; also um die Frage, ob es jenseits institutioneller Seelsorge in Krankenhaus, Altenheim und Parochie auch andere Orte und Konzepte von Seelsorge gibt – unter anderem durch die Verknüpfung verschiedener Seelsorgeorte und -dienste mit Anlässen im Sozialraum und Gemeinwesen.⁶

In solchen Selbstgestaltungsprozessen verbündet sich fachliche Expertise mit Prozessgestaltung zur Entwicklung neuer Gestalten kirchlichen Lebens und Handelns. Personal- und Organisationsentwicklung reichen sich die Hand, denn Struktur und Kultur sind interdependent und tragen das Handeln von zu Organisationen gewordenen Kirchen. Organisational zu Ende gedacht bedeutet das die Schaffung von Kirchenentwicklungsabteilungen.⁷

6 Für die Konfirmandenarbeit scheint sich der Gedanke durchgesetzt zu haben, dass sie je vor Ort in einer dort für Konfirmand*innen wie für Mitarbeitende passenden Form entwickelt werden muss. Auch „Unerwartet heilsam – wie Seelsorge wirkt. Innovationskraft seelsorgerlicher Angebote. Eine Handreichung der Ständigen Konferenz für Seelsorge in der EKD“ (2020) geht in die hier angezeigte Richtung und stellt Modellprojekte einer Seelsorge in neuen Formen vor. Der nächste, eigentliche Innovationsschritt wäre, vom Kontext und vom kirchlichen Auftrag her integrierte, handlungsfeldübergreifende Konzepte zu entwickeln, zu denen Seelsorge, Bildung, Diakonie, Verkündigung im Zusammenspiel parochialer und funktionaler Dienste je auf ihre Weise beitragen.

7 Solche Einheiten sind in etlichen Bistümern und zum Beispiel auch der Züricher Landeskirche bereits entstanden.

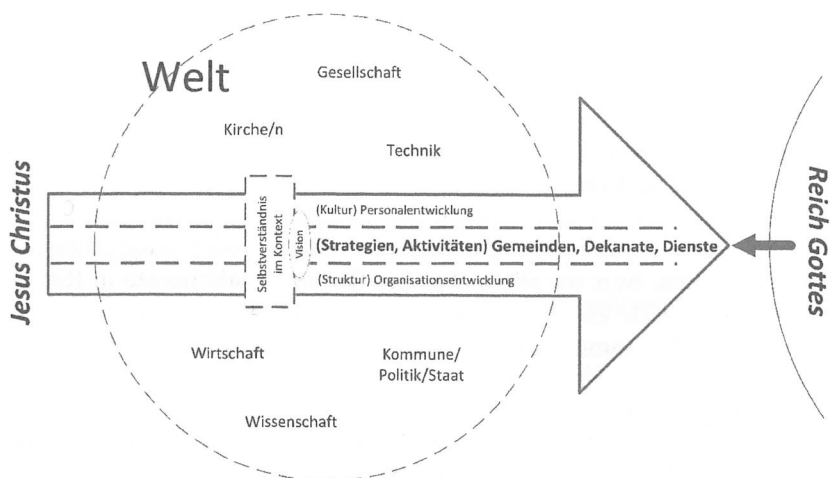


Abbildung 2: Interdependenz von Struktur, Kultur und Politik kirchlicher Organisation in Entwicklung (Grafik: Schramm)

In Kirchenentwicklungsprozessen – und generell – hat Fortbildung den Auftrag, Mitarbeitende zukunftsorientiert zu qualifizieren und so die Erneuerung des landeskirchlichen Systems zu unterstützen – die Experimentier- und Freiräume braucht. „Erprobungsräume“ hingegen zielen auf Innovation *neben* dem sogenannten „Regelsystem“⁸ („mixed economy“⁹), dem „Rückbau“¹⁰ zugeordnet wird. So bleibt, wie Referent*innen des Symposiums anmerkten, einstweilen unklar, wie Erprobungsraumprojekte ins System zurückgespielt und skaliert werden können. Und Rückbau ist weder zukunftsorientiert noch innovativ.

8 So Elhaus (2022: 40); vgl. Pohl-Patalong (2020: 51–68).

9 Damit wird ein Muster aus der Kirchenreform der 1960er Jahre wiederholt, die funktionale Dienste „neben“ Parochien stellte. Damals war dieses additive Verfahren möglich, weil Kaufkraft und Personalbestand wuchsen. Heute, in Zeiten multipler Ressourcenrückgänge, verschärft ein additiver Ansatz die Ressourcenkonflikte.

10 Vgl. Schlegel (2016: 148): „Rückbau und Aufbau müssen getrennt gesehen und geplant werden.“ Diese Verhältnisbestimmung ist keine dialektische, sondern de facto eine diastatische. „Rückbau“ meint eigentlich „Abbau“, doch Erprobungsraumprojekte zum „Aufbau“ wirken nicht selten wie ein „Einbau“ bereits bekannter volkikirchlicher oder pietistisch-evangelikaler Muster – ist dies Innovation oder Einbau von Altem in Altes? Innovation oder „mehr desgleichen“, nur am neuen Ort? Vgl. These 1 und 2.

7. Fortbildung zur Unterstützung der Re-Form der Kirchen braucht eine re-formatierte Theologie.

Fortbildung kann eine Unterstützung neuen Handelns sein – aber nur, wenn sie auch ein Raum neuen Denkens ist. Noch jede tiefere kirchliche Veränderung war mit intensiver Reflexionsarbeit verbunden. Bistümer und Landeskirchen erleben derzeit die tiefste Transformation seit 200 Jahren. Ihre Re-Formation bedarf einer re-formatierten Theologie. Diese Re-Formatierung muss eine kybernetische sein, weil Leitungskompetenz – also Selbstgestaltungsfähigkeit im Kontext zur Ermöglichung kontext- und auftragsorientierten Handelns zur Gestaltwerdung des Leibes Christi (1 Kor 12,28; Gal 4,19) – in dynamischen und komplexen Umwelten zur Schlüsselkompetenz kirchlicher Systeme wird. In der Krise tritt jedoch das ekklesiologische und kybernetische Defizit der Theologie scharf hervor. Seine Bearbeitung braucht einen Ort. Dort wäre damit Ernst zu machen, dass kirchliche Leitung vieles mit nichtkirchlicher Leitung gemein hat, sich an einem entscheidenden Punkt aber unterscheidet. Kirche hat eine externe Vorgabe, von der sie nicht absehen kann, will sie Kirche bleiben: den Auftrag, Christus zu bezeugen (Apg 1,8).

Wie diese externe Vorgabe in Leitungsprozessen zur Geltung kommt, ist deshalb die zentrale Herausforderung einer theologischen Kybernetik, heute für Landeskirchen und Bistümer, die zu Organisationen geworden sind. Für eine entsprechende Leitungspraxis – jenseits der ererbten Bürokratie und der Desintegration funktional-differenzierter Leitung – fehlen jedoch gemeinsame Begrifflichkeiten und Theorien. Hier warten vielfältige Forschungsaufgaben. Und ein Ort, an dem man lernen kann, große komplexe Systeme wie Landeskirchen oder Bistümer in theologischer Perspektive zu leiten, ist angesichts multipler Krisen und erwartbarer Turbulenzen überfällig: eine Hochschule für Kybernetik.

Am Thema des Kongresses werden einige kybernetische Aufgaben unmittelbar ansichtig:

- Kirchliche Redeweisen kritisch reflektieren, zum Beispiel die Formulierung, Erprobungsräume sollten „die volksskirchliche Logik durchbrechen“. Zu fragen wäre: Was meint „volksskirchlich“, was „Logik“? Woran erkenne ich, dass es die „volksskirchliche Logik“ ist, die wirkt, und nicht eine andere? Und was wäre eine Logik, die die volksskirchliche durchbricht? Durchbricht eine Jugendkirche, wie in der EKM als Erprobungsraum evaluiert, die volksskirchliche Logik? Müsste dann aber nicht das „Regelsystem“ als sehr innovativ gelten, weil es nicht nur Jugend-, sondern auch City-, Vesper-, Grabes-, Kulturkirchen, multipro-

fessionelle Teams und vieles andere mehr hervorgebracht hat? Innovationen sind unverzichtbar, doch welchem Kirchen- und Gemeindeverständnis, welchen Motiven und Zielen folgen sie? Was ist ihr Warum und Wozu?

- Begriffe aus anderen Wissenschaften und Kontexten sind ekklesiologisch nicht neutral und deshalb theologisch zu reflektieren und zu relativieren, sollen nicht fremde Geister Einzug halten (vgl. 1 Joh 4,1ff). Wie zum Beispiel ist der Begriff Innovation theologisch zu reformulieren? Was ist Innovation im Verhältnis zu Reform/Reformation? Wie ist das Verhältnis der intendierten Innovationen zum neuschaffenden Gott gedacht (Jes 43,19; Offb 5,5.21,1ff; Röm 5f; Eph 1,18f.4,24; Mk 1,15b)? Hat das eine mit dem anderen zu tun? Was?
- Wie ist das sogenannte „Regelsystem“ eigentlich angemessen zu beschreiben? Konkret: Was bedeutet es, dass Landeskirchen und Bistümer seit den 1960er-Jahren zu komplexen, funktional-differenzierten Großorganisationen mit desintegrierten Leitungen geworden sind? Und wie können sie für paradigmatisch veränderte Kontexte und Rahmenbedingungen erneuert werden?

Lange kämpft das Alte in Transformationen gegen das Neue. Oft erst im Generationenwechsel setzt das Neue sich durch, wohl auch in den Kirchen — doch nur, wenn Prototypen neuer kirchlicher Strukturen und Prozesse, neuer Handlungsmuster, neuer Leitungs- und Kooperationspraktiken aus neuen Denk- und Deutungsmustern und neuem Selbstverständnis schon jetzt mit langem Atem realisiert werden. Sonst droht Implosion.

Mit diesen Überlegungen kann die Abfolge der ersten sechs Thesen neu beginnen: Kirchenentwicklung, also Innovation (Reform/Reformation?), braucht kybernetische Kompetenz. Fort- und Weiterbildung eröffnet einen kybernetischen Reflexions- und Lernraum für die unterschiedlich Qualifizierten, die zusammen Kirche entwickeln, als *ein* Element zur Steigerung der Veränderungsfähigkeit, ohne die es für die Landeskirchen in dynamischen und komplexen Kontexten bedrohlich wird. Die Erneuerung kirchlicher Leitung — auf allen Ebenen — ist deshalb die größte Herausforderung.

Pfarrer Dr. Steffen Schramm leitet das Institut für kirchliche Fortbildung der Evangelischen Kirche der Pfalz, Alina Sivaraj ist Referentin für pastorale Planung und Entwicklung in der Abteilung Leben im Pastoralen Raum des Erzbistums Paderborn.

Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3, Stuttgart.
- Elhaus, Philipp (2022): Kirche im Erprobungsmodus. Ein neuer Ansatz der landeskirchlichen Organisationsentwicklung, in: *Praktische Theologie*, 1/2022, S. 38–49.
- Malik, Fredmund (2000): *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*, Bern et. al.
- Ötzmann, Gerhard (1998): Über eine Pastorenbefragung und ihre Folgen. Zur tatsächlichen Struktur der Tätigkeit von Gemeindepastoren, in: *DtPfrBl* 98, S. 187–190.
- Pohl-Patalong, Uta (2020): Kritische Anfragen an das Modell der Ergänzung, in: *PTh*, 109, S. 51–68.
- Schlegel, Thomas (2016): Umbau – Rückbau – Aufbau. Eine dialektische Verhältnisbestimmung, in: Hans-Hermann Pompe/Benjamin Stahl (Hrsg.): *Entdeckungen im Umbruch der Kirche (KiA 21)*, Leipzig: S. 137–154.