

Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung (AG GB/OE) der Ev. – luth. Landeskirche Sachsens

Resonanz zum Zwischenbericht "Kirche im Wandel"

Vorbemerkung

Der Zwischenbericht "Kirche im Wandel" versteht sich als Einladung zur Mitgestaltung. Die AG GB/OE nimmt diese Einladung dankbar und mit konstruktivem Geist an. Der partizipatorische Ansatz und die Offenheit des Zwischenberichts sind positiv hervorzuheben. Wir erkennen an, dass sich der Bericht als Zwischenstand versteht und bewusst unvollständig bleibt, um Diskussion zu ermöglichen.

Zugleich ist uns bewusst, dass kritische Anmerkungen in einem solchen Prozess oft das Positive überlagern. Deshalb betonen wir vorab: Die AG würdigt den eingeschlagenen Weg als mutigen Schritt und erkennt darin eine bedeutende Chance für die nachhaltige Weiterentwicklung der Landeskirche. Die nachfolgenden Punkte verstehen sich als Beitrag zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Prozesses.

1. Ressourcensteuerung und Prozessarchitektur

Wir begrüßen, dass der Zwischenbericht zentrale Handlungsfelder benennt und zur Diskussion stellt. Aus organisationsentwicklerischer Sicht ist jedoch die Prozessarchitektur bislang unzureichend entfaltet. Wir sehen eine deutliche Spannung zwischen den festgelegten Entscheidungswegen der Landeskirche als formal verfasster Organisation und der notwendigen Dynamik tiefgreifender Transformationsprozesse.

Wir regen an:

1. einen terminlich und inhaltlich strukturierten Gesamtprozess zu entwickeln,
2. die Prozessphasen sowie die Verbindungen zwischen ihnen sichtbar zu machen,
3. zu klären und zu kommunizieren, wie die Steuerung des Prozesses nach Vorlage des Abschlussberichts erfolgen wird,
4. ausreichende Ressourcen für Steuerung, Prozessbegleitung, Qualifizierung und Kommunikation bereitzustellen.

Der Umfang der systemischen Veränderungen stellt eine entscheidende Umwälzung der Ev.-luth. Landeskirche Sachsens seit Beginn ihres Bestehens als Körperschaft öffentlichen Rechts dar. Es wird eine organisationskulturelle Neuausrichtung beschrieben, die deutlich über eine nur strukturelle Anpassung hinaus geht. Umso wichtiger ist es, angesichts dessen alle nötigen

personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um die Umsetzung des Prozesses nicht zu gefährden.

2. Evaluation vergangener Strukturveränderungen

Wir sind überrascht, wie wenig der Zwischenbericht die Erfahrungen mit den Strukturveränderungen der letzten Jahre und Jahrzehnte auswertet. Bereits 2023 hatte die Landessynode eine Evaluation der bisherigen Strukturprozesse angeregt. Viele Mitglieder der jetzigen Arbeitsgruppe waren an diesen Veränderungen maßgeblich beteiligt. Die im Bericht enthaltene Rückschau bleibt inhaltlich zu oberflächlich und wird der Komplexität der bisherigen Reformen nicht gerecht.

Wir wünschen uns:

- eine systematische Auswertung vergangener Strukturreformen,
- eine Analyse der Diskrepanz zwischen damaligen Zielen und heutiger Wirklichkeit,
- ein Lernen aus den Irrtümern und Wirkungen früherer Konzepte.

Ein selbstkritischer Blick zurück kann die Plausibilität aktueller Empfehlungen erhöhen und das Vertrauen in die neue Reformstrategie stärken.

Darüber hinaus möchten wir hier einige Beobachtungen und Wahrnehmungen im Blick auf die Situation unserer Landeskirche und die im Zwischenbericht angedeuteten Überlegungen zu strukturellen Veränderungen teilen:

1. Ortsebene und Organisationsebene

Wir teilen das im Bericht aufgegriffene Bild vom "verlorengegangenen Körpergefühl" der Kirche. Die Kirchgemeinde ist der zentrale Ort für Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit und Teilhabe. Die juristische Ebene einer Körperschaft öffentlichen Rechts dagegen dient der Steuerung von Ressourcen und Verwaltungsprozessen und muss als zweckdienlich erlebt werden.

Aus unserer Arbeit kennen wir den Wert einer klaren Trennung und funktionalen Zuordnung der Ebenen, das Vorhandensein einer kooperativen, unterstützenden Leitungskultur sowie von Fachberatung und Anlaufstellen in der Fläche der Landeskirche.

2. Führung und Leitung als Brücke zwischen den zwei Teilen

Im Zwischenbericht wird über eine drastische Reduktion der Kirchenbezirke nachgedacht. So umgesetzt, würde dies zu einer extremen Führungsspanne führen: Ein Superintendent / eine Superintendentin wäre für weit über 100 Pfarrerrinnen und Pfarrer zuständig. Eine derart große Führungsspanne würde Leitung, Fürsorge und Konfliktbearbeitung praktisch unmöglich machen. Personalentwicklung und funktionale Führungsverantwortung könnten auf dieser Ebene nicht mehr wahrgenommen werden.

3. Gemeindestrukturen und Rechtsformen

Die bisherigen Modelle der rechtlichen Gestaltung der kirchgemeindlichen Ebene haben in vielen Regionen schrittweise Kooperationen bewirkt und Vertrauen wachsen lassen. Mühsam wurden neue Strukturen und Verwaltungsabläufe etabliert. Eine formale Vereinheitlichung sollte diese Entwicklung nicht in Frage stellen. Eine stufenweise Weiterentwicklung unter Beteiligung aller Betroffenen wäre vermutlich zielführender. Auch hier gilt, dass eine Balance zwischen Beteiligungsprozess und Rahmensetzung (Ressourcensteuerung) gefunden werden muss.

Für überlegenswert halten wir es daher, flexible, kontextbezogene Modelle der Zusammenarbeit vor Ort zu ermöglichen. Die Begrifflichkeiten jedoch sind insgesamt sorgsam zu wählen (z. B. ist "Kirchgemeinde" alltagssprachlich anders belegt als im Bericht intendiert und sollte möglichst die im Bericht genannte „Ortsgemeinde“ ersetzen).

Darüber hinaus scheint es uns sinnvoll, die jetzt in Umsetzung befindliche Strukturreform einzufrieren, bis Klarheit darüber herrscht, wohin sich die gemeindlichen Strukturen weiter entwickeln werden.

4. Ehrenamt und Beruflichkeit

Die Aufwertung und Stärkung des Ehrenamts ist nur ansatzweise umgesetzt. Zu oft wird dies als Fortführung des Bestehenden durch mehr ehrenamtliches Engagements verstanden. Damit die Arbeit Ehrenamtlicher stärker als bisher eine tragende Rolle übernehmen kann, darf sie nicht durch Arbeitsüberlastung und einseitige Zuweisung von Problemlösungsverantwortung überfrachtet werden. Das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt ist grundsätzlich neu zu konzipieren. Das wird die Ideen von Kirche und Gemeinde in unserer Landeskirche tiefgreifend verändern. Es müssen kompatible Leitungs- und Service-Rollen für Berufliche entwickelt werden. Berufliche müssen über geistliche, kommunikative

und organisationale Kompetenzen verfügen, um komplexe Transformationsprozesse gestalten zu können. Führungs- und Steuerungsverantwortung darf nicht an das Engagement Ehrenamtlicher allein abgegeben werden.

Schlussbemerkungen

Transformationsprozesse benötigen Wahrnehmungshilfen, Erprobungsräume, Qualifizierung und Entscheidungsformate. Nur durch reflektierte Prozessarchitektur wird Wandel dauerhaft tragfähig.

Die AG GB/OE sieht im Zwischenbericht ein mutiges und diskussionswürdiges Dokument. In seiner Offenheit liegt eine große Chance. Gleichzeitig bedarf es nun eines ausgereiften Prozessdesigns, das strukturiert, lernbereit, partizipativ und steuerungsfähig bleibt. Wir bringen unsere Erfahrungen aus Beratung, Steuerung und Moderation kirchlicher Veränderungsprozesse gern ein. Zusätzlich empfehlen wir, auch externe Beratung (von außerhalb der Sächsischen Landeskirche) in Anspruch zu nehmen.

Dresden, 11. August 2025

Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung in der EVLKS

Stephan Tischendorf (Vorstand)

Joachim Wilzki (Vorstand)