

## Profil und Konzentration (PuK)

### Der landeskirchliche Zukunftsprozess

#### Die Ergebnisse der PuK-Arbeitsgruppen

Die sechs PuK-Arbeitsgruppen haben ihre Arbeit abgeschlossen und ihre entsprechenden Berichte bis September 2018 fertiggestellt. Die PuK-Begleitgruppe, der Landessynodalausschuss und der Landeskirchenrat haben die Abschlussberichte Ende September mit großem Interesse zur Kenntnis genommen. Hiermit werden die Ergebnisse der PuK-Arbeitsgruppen ungekürzt und unverändert vorgelegt.

Die hier gemachten Vorschläge und Empfehlungen haben keinen Beschlusscharakter. Sie sind **Diskussionsmaterial und Erkenntnisquellen für die weitere Arbeit im Zukunftsprozess**. Sie werden veröffentlicht, um sie in die gesamtkirchliche Debatte einzuspielen. Die verantwortliche PuK-Begleitgruppe wird sich ihrerseits damit auseinandersetzen und daneben auch alle anderen relevanten Materialien einbeziehen, die im Laufe der letzten zwölf Monate erarbeitet wurden. Hierzu zählen etwa die zahlreichen Rückmeldungen aus den PuK-Veranstaltungen, Ergebnisse von Konsultationen und Workshops sowie weitere Stellungnahmen. Diese umfassende Auswertung wird Grundlage für die Entscheidung sein, welche Impulse den kirchenleitenden Organen zur weiteren Beratung und Beschlussfassung im Frühjahr 2019 vorgelegt werden sollen.

Die Einrichtung der Arbeitsgruppen beruht auf einem Beschluss der Landessynode auf ihrer Frühjahrstagung 2017, mit dem strategische Leitsätze und folgende sechs Arbeitspakete beschlossen worden sind:

- A. Kirche im Raum
- B. Gemeinde im Raum
- C. Geistliche Profilierung
- D. Kirche und Diakonie
- E. Vernetztes Arbeiten
- F. Digitaler Raum

Zur inhaltlichen Befassung mit den Arbeitspaketen wurde jeweils eine gleichlautende Arbeitsgruppe eingerichtet. Der Arbeitsauftrag für die Arbeitsgruppen lautete:

*„Die Arbeitsgruppen haben im PuK-Prozess die Aufgabe, auf der Grundlage der beschlossenen strategischen Sätze operative Maßnahmen zu erarbeiten und den kirchenleitenden Organen vorzuschlagen. Die inhaltliche Aufgabenstellung ergibt sich für jede AG aus dem strategischen Hauptleitsatz und den jeweiligen strategischen Sätzen. Die bisher formulierten Arbeitspakete dienen als Anknüpfungspunkte an die bisher geführte PuK-Debatte.“*

Die AGs nahmen ihre Arbeit sodann im Herbst 2017 auf. Die Beratungen der Arbeitsgruppen wurden in der Folgezeit fortlaufend dokumentiert und entsprechende Berichte im Intranet veröffentlicht ([www2.elkb.de/intranet/node/19415](http://www2.elkb.de/intranet/node/19415)). Bis September 2018 haben alle Arbeitsgruppen ihre abschließenden Berichte vorgelegt. Die Arbeitsgruppen haben auf der Grundlage der beschlossenen strategischen Leitsätze viele anregende Denkanstöße und Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Rückmeldungen zu den nun vorliegenden Ergebnissen der PuK-AGs können gerne an [puk@elkb.de](mailto:puk@elkb.de) adressiert werden. Auch für Rückfragen steht das PuK-Projektteam in gewohnter Weise zur Verfügung. Weitere Informationen sind im Intranet unter <https://www2.elkb.de/intranet/puk> und im Internet unter <https://puk.bayern-evangelisch.de/> abrufbar.

## Abschlussbericht der AG A – Kirche im Raum

### Strategischer Leitsatz „Kirche im Raum“

Die ELKB hat die Mission, das Evangelium von Jesus Christus in das Leben der Menschen hier und jetzt zu tragen. Sie nimmt dazu sorgfältig die realen und virtuellen, die lokalen, regionalen und weltweiten Lebensräume von Menschen wahr, organisiert ihre Arbeit auf Grundlage des Auftrags passend zu diesen Lebensräumen in Handlungsräumen und ist in ihnen gut vernetzt und gut erreichbar. Alle kirchliche Arbeit wird im Raum als Einheit gesehen und dort organisiert. Raumübergreifende Dienste sind so weit wie möglich vom Bedarf in den Handlungsräumen her definiert.

### 1. Theologischer Einstieg – Kirche im Raum

#### **Gott eröffnet mit seiner Schöpfung Raum und Zeit für alle seine Geschöpfe.**

„Die Erde ist des HERRN und was darinnen ist, der Erdkreis und die darauf wohnen.“ (Psalm 24,1) Seine Schöpfung überlässt Gott nicht sich selbst; er selbst geht in sie ein: „Das Wort ward Fleisch. Gott ist in Jesus Christus Mensch geworden. „Das Wort ward Fleisch und wohnte unter uns, und wir sahen seine Herrlichkeit, eine Herrlichkeit als des eingeborenen Sohnes vom Vater, voller Gnade und Wahrheit“ (Joh 1,14). Der von Gott zu seinem Ebenbild geschaffene Mensch ist beauftragt, die Schöpfung zu bebauen und zu bewahren. („Und Gott schuf den Menschen zu seinem Bilde, zum Bilde Gottes schuf er ihn; und schuf sie als Mann und Frau“), vgl. Gen 1,27; „Und Gott der HERR nahm den Menschen und setzte ihn in den Garten Eden, dass er ihn bebaute und bewahrte“ (Gen 2,15). Gott ist und bleibt präsent und wirksam in Raum und Zeit seiner Schöpfung. Der Mensch ist von Gott an die Welt gewiesen und gesandt; dort konkretisiert sich Gottes Liebe.

#### **Von daher sind Räume als Resonanzräume der Liebe Gottes zu entdecken, zu erschließen und zu gestalten.**

Die Resonanz, der Widerhall der Liebe Gottes ereignet sich in ganz konkreten Lebensräumen und Lebensbezügen. In der Heiligen Nacht wird auf den Feldern bei Bethlehem eine Futterkrippe mit einem neugeborenen Kind zum Ort, wo unbehauste Hirten der Liebe Gottes begegnen (vgl. Lk 2,1-20). Am Ostermorgen wird in Jerusalem das leere Grab des Josef von Arimithia zum Ort, wo Maria Magdalena und die andere Maria von der großen Freude der Liebe Gottes, die stärker ist als der Tod, erfasst werden (vgl. Mt 28,1-10). Am Pfingsttag wird das Haus in Jerusalem, in dem sich die Jünger eingeschlossen hatten, zum Ort, wo sie alle vom Geist Gottes erfüllt werden. Menschen aus allen Völkern auf Erden hörten die Jünger reden und verstanden ihre Worte (vgl. Acta, 2,1-13). Neben Raum als konkreter Ort und Platz redet die Bibel auch vom weiten Raum, wo Gott wohnt (Ps 31,9 und 1 Kön 8,27).

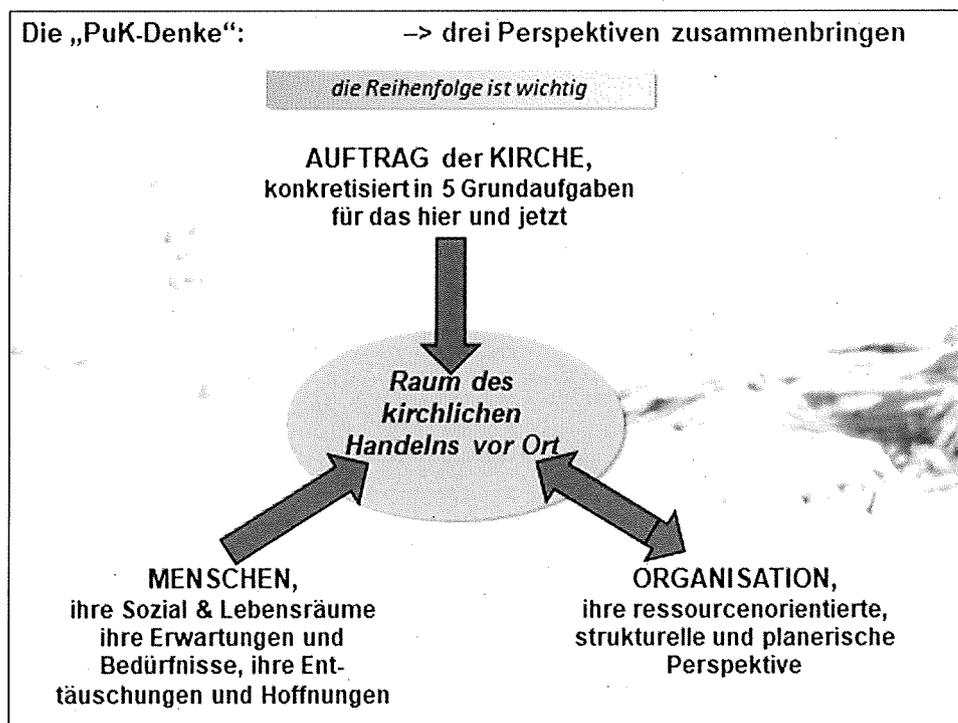
Gott hat den Raum der Schöpfung geschaffen und den Menschen als globalen Gestalter und Bewahrer beauftragt. Gott macht sich selbst einfach und konkret zugänglich – als Mensch, in seinem Wort, in, mit und unter Brot und Wein. Dass

Räume zu Resonanzräumen der Liebe Gottes werden, ist einerseits eine menschliche Aufgabe, zugleich aber auf das Wirken des Heiligen Geistes angewiesen und damit ein der menschlichen Machbarkeit entzogenes Geschehen. Dieser theologischen Grundspannung korrespondiert die Erfahrung, dass „das Wort vom Kreuz eine Torheit ist denen, die verloren werden; uns aber, die wir selig werden, ist es Gottes Kraft“ (1 Kor 1,18).

Weil Räume die Lebendigkeit des Geschöpflichen abbilden, sind sie als Gestaltungsräume bzw. Resonanzräume ihrem Wesen nach immer offen. Räume lassen sich nicht a priori definieren und begrenzen. Räume sind fluide.

Gleichwohl lassen sich Resonanzräume der Liebe Gottes konkret inmitten des Lebens dieser Welt und in der Erfahrung von Menschen verorten. Räume lassen sich als konkrete Orte beschreiben. Sie bieten Heimat, sie geben dem Raum eine zeitliche Dimension für das gestaltende Handeln, sie ermöglichen Konkretion und Veränderungen in Bezug auf Raum und Zeit.

## 2. Die PUK – Denke: das Dreieck Menschen – Auftrag – Organisation



Das bedeutet 3 Perspektiven auf einander zu beziehen – dabei ist die Reihenfolge wichtig, abgeleitet von der theologischen Grundlegung

**a. Denken von den Menschen her**

Menschen leben in Räumen. Diese Räume sind fluide und haben selten scharfe Grenzen, aber sie sind beschreibbar.

Dabei gilt es in 2 Grundrichtungen zu fragen:

- Wie ist der **Lebens- und Sozialraum**, in dem Menschen leben?  
Z.B. welche Wege gehen sie? Wo holen sie sich, was sie brauchen und was auch nicht? Wo fühlen sie sich zu Hause? Wie leben Menschen in städtischen oder ländlichen Räumen?...
- Was sind die **Bedürfnisse von Menschen** in einem Raum? Was sind ihre Nöte (soziale Situation, Alter, Einkommen, Gesundheit), ihre geistliche und spirituelle Wünsche? Welche Erfahrungen, Erwartungen an und Enttäuschungen mit Kirche haben sie? Was von den Angeboten der Kirche halten sie für nicht relevant für ihr Leben? Welche Interessen haben sie? Welche Potentiale bringen sie mit?

Deshalb empfehlen wir, mit dem markinischen Jesus in eine fragende Haltung zu gehen: Was willst Du, dass ich für dich tue? (blinder Bartimäus) und zunächst radikal vom Menschen her zu denken.

Es gibt bereits Methoden, die helfen, einfach Lebens- und Sozialräume zu erschließen (Prof. König: Sozialraumanalyse, Sozialkoffer des AFG, Sozialraumspiel des CVJM...). Empfehlenswert ist auch die möglicherweise schon vorhandene inhaltliche und konzeptionelle Expertise anderer Akteure in einem Sozialraum, wie z.B. in der Diakonie, katholischen Kirche u.a., wahrzunehmen.

**b. Denken vom Auftrag und seinen fünf Grundaufgaben**

Hier geht es um Aufgaben und nicht um Dimensionen oder Handlungsfelder.

Bringt man das Denken von Menschen zusammen mit dem Auftrag, dann kann geklärt werden, wie der Auftrag und seine daraus abgeleiteten fünf Grundaufgaben erfüllt werden können. Die Antworten werden je nach Raum anders ausfallen.

Im Zusammenspiel des Denkens von den Menschen her und des Denkens vom Auftrag her entstehen Räume kirchlichen Handelns vor Ort. Dieses ‚vor Ort‘ kann je nach Aufgabe und den Menschen, die es angeht, sehr unterschiedlich sein.

**c. Denken von der Organisation her und zur ihr hin**

Erst von da aus kommt die Organisation mit ihren ressourcenorientierten, planerischen und strukturellen Perspektive ins Spiel und zwar mit einer doppelten Fragerichtung:

- **Als Anfrage an die Organisation:** Wie passen die so entdeckten kirchlichen Räume mit der aktuellen Organisation zusammen?  
Inwieweit unterstützt die Organisation das Arbeiten in diesen Räumen? Was muss verändert werden, damit in den Räumen gut gearbeitet werden kann? Das bietet die Chance, die Organisationsstrukturen der ELKB von den jeweiligen Räumen her zu überprüfen, zu erweitern, neu aufzustellen und/oder zu bestätigen.

- **Als Rückfrage von der Organisation:** Wie verhalten sich z.B. die anvertrauten und zur Verfügung stehenden Ressourcen vor Ort zu dem, was für die Wahrnehmung der fünf Grundaufgaben in einem Raum wünschenswert ist? So muss auf der Basis der Ressourcen und bisherigen geltenden Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen geklärt werden, welche Ideen mit wieviel Aufwand verwirklicht werden können und welche auch nicht.

Wenn beide Fragerichtungen gut aufeinander bezogen sind, dann ist sichergestellt, dass nicht bestehende Organisationsformen Gestaltung im Raum verhindert und zugleich Ideen und Planungen für Räume realistisch bleiben.

Wenn das Denken von den Menschen her und dem Auftrag der primäre Zugang ist, wird es helfen, sich von ermüdenden, lang eingeübten innerkirchlichen Organisationsdebatten zu lösen und einfache Lösungen zu entwickeln, die den Menschen dienen und sich vor dem Auftrag verantwortet sind.

**Wir empfehlen, unsere Organisation als lernende Organisation zu verstehen.** Da, wo neue Aufgaben und bisherige Organisation nicht mehr zusammenpassen, können neue Organisationsformen entwickelt werden: Was hilft dabei, (neue) Aufgaben zu erfüllen? Welche Themen brauchen welche Strukturen?

Um gut in diese Haltung zu kommen ist Unterstützung und Investition für die Entwicklung von Räumen und in Räumen nötig. **Die Prozesse müssen begleitet werden.**

### 3. Räume kirchlichen Handelns

Die Lebens- und Sozialräume von Menschen sind beschreibbar, sind aber zugleich fluide, haben unscharfe Grenzen und überlappen einander. Wenn man die Lebensräume und die fünf Grundaufgaben in Beziehung setzt, kann sich das Phänomen noch verstärken. Das gilt sowohl für geografisch bestimmte Räume als auch für thematisch funktional bestimmte Räume.

#### 3.1 Räume und ihre Größe

Diese Unterscheidung ermöglicht es, auch differenziert mit unterschiedlichen Raumgrößen umzugehen und steuernd aufeinander zu beziehen. Zum Beispiel ein geographischer Raum (z.B. eine Region oder Pfarrei), die identisch ist mit einem Lebens- und Sozialraum, lässt sich so relativ präzise auch in ihren Grenzen beschreiben. Es ist wichtig in Blick zu halten, dass eine Gruppe dieser Menschen auch in einem anderen bzw. weiter geschnitten Raum z.B. der Schule agieren. Gleiches kann für den diakonischen Raum gelten, den Bildungsraum, den weltweiten Raum der Kirche.

Daraus ergibt sich, dass es Aufgaben gibt, für die unterschiedliche Größen organisiert werden müssen. Zugespitzt lässt es sich auf den Punkt bringen: „Aufgaben suchen sich ihre Räume“.

Räume sollten so klein wie nötig (zur Wahrnehmung von Beziehung, Heimat) und so groß wie möglich (wegen Synergien, Vernetzung, Vertretung u.a.) sein, und zwar von den Menschen und von den Aufgaben hergedacht. Organisatorische Fragen und Regelsysteme müssen sich daran orientieren.

Die Art der Aufgabe bestimmt die Größe des Raumes. Diese Entscheidung muss und kann von den Akteuren im Raum getroffen werden.

Das kann ein geographischer Raum sein, in dem die Wahrnehmung aller fünf Grundaufgaben gewährleistet werden kann, so dass Mitarbeitende dort gut gerne und wohlbehalten arbeiten können, Vertretung möglich ist u.a.,

### **3.2. Akteure im Raum**

Traditionell denken wir von Kirchengemeinden und Einrichtungen und Diensten her. In der PuK-Perspektive öffnet sich das Feld: **Kirchengemeinden sind Akteure im Raum**. Gleiches gilt für die Einrichtungen und Dienste.

Damit kommen auch andere Akteure im Raum mehr in die Wahrnehmung. Auch kommen damit Menschen in den Blick, die als Sympathisanten und Sinnsucher unterwegs sind.

Kirche ist immer auch Kirche mit anderen und nicht nur für sie. Sozialräumliche Perspektiven bedingen eine kooperierende, organisationsübergreifende Zusammenarbeit verschiedener Akteure. (vgl auch die Ergebnisse der Konsultation landesweite Dienste)

#### **3.2.1 Evangelische Akteure (ELKB und Diakonie)**

Kirchengemeinden, Einrichtungen und Dienste (dekanatliche und landesweite), Partnerkirchen, Lutherischer Weltbund...

#### **3.2.2. Andere christliche Akteure**

Katholische Gemeinden, Caritas, Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen AöK, landeskirchliche Gemeinschaften...

#### **3.2.3. Nicht kirchliche Akteure**

Staatliche Stellen, Vereine, Kulturträger, Wirtschaft, Krankenhäuser, Universität, Initiativen, jüdische, muslimische und andere religiöse Gemeinden und Akteure...

### **3.3. Akteure und mögliche Partner**

Mit den Akteuren im Raum kann man unterschiedlich umgehen. Es gilt zu klären: Welche Akteure können Partner werden, weil man dieselbe Zielgruppe im Raum hat,

oder weil man mit demselben oder ähnlichen Auftrag im Raum unterwegs ist (z.B. kath. Kirche)?

Hilfreiche Arbeitsfragen können sein:

Was machen wir gemeinsam?

Was macht einer für alle? (und wir lassen es!) Was machen wir für die anderen?

Was machen wir mit je eigenem Profil? Komplementär oder in Konkurrenz?

#### **4. Steuerung von Räumen und Steuerung in Räumen**

Die Steuerung in so gefundenen Räumen sowie die Steuerung des Zusammenspiels mehrerer Räume in einer größeren Einheit (z.B. Dekanatsbezirk) kann nun von der PuK-Denke her keine bloße organisatorische Aufgabe sein. Sie findet ebenfalls im aufeinander beziehen der drei Perspektiven aus der PuK-Denke statt. Das heißt: Wie können die Grundaufgaben in einem Raum oder im Zusammenspiel mehrerer Räume mit ihren Akteuren so organisiert werden, dass die Perspektive der Menschen, an die uns der Auftrag der Kirche weist, eine prägende Rolle spielt?

Organisatorisch stellt sich die Herausforderung, inwieweit dies im Rahmen bestehender Ordnungen geschehen kann und wo wir Organisationsformen neu oder weiter entwickeln müssen.

Da, wo es angesagt ist, dass Player unterschiedlicher Institutionen zusammenarbeiten wollen (z.B. Gemeinde und Diakonie mit einem gemeinsamen Büro in der extremen Diaspora oder ein gemeinsames ökumenisches Pfarramt u.a.) braucht es neue Lösungen (z.B. mixed economy), die rechtlich und wirtschaftlich tragen.

Wir regen an, Kommunikations- und Organisationsstrukturen neu zu denken: Zum Beispiel könnten kirchliche und diakonische Akteure, die vernetzt sind in einem Raum, künftig in einer Dekanatskonferenz statt in einer Pfarrkonferenz arbeiten. Gemeinsames Agieren ergibt neue gemeinsame Themen und Perspektiven.

##### **4.1. Steuerung in Räumen**

Das Denken in Räumen im Kontext PuK eröffnet die Möglichkeit das Bestehende zu hinterfragen, das Positive zu erhalten und für Probleme neue Lösungen zu suchen. Kleinteilige Strukturen stellen eine Nähe zu den Menschen sicher. Auf der anderen Seite kann eine kleinteilige parochiale Struktur zur Überforderung der haupt- und ehrenamtlichen Akteuren führen, da nicht genügend Ressourcen vorhanden sind, um die nötigen Aufgaben alle erfüllen zu können (anteilige Pfarrstellen, finanzielle Mittel für neue Themen etc.)

Das Denken in Räumen mit aufgabenteiligen Arbeiten orientiert an Gaben und Berufsprofilen und Schwerpunktsetzungen vor Ort eröffnet hier Chancen. (vgl. Projekt Miteinander der Berufsgruppen)

Gleiches gilt für zu große Strukturen, wie sehr große Dekanatsbezirke, die im Kontext PuK sich in regionalen Räumen organisieren können.

Daher ist die zentrale Herausforderung für den parochialen Raum eine Organisationsform zu finden, die die Identität von Gemeinden wahrt und zugleich geeignete Steuerungsgrößen zulässt und ermöglicht.(vgl auch Ergebnisse der Konsultation ländliche Räume)

Bei kleinen Strukturen kann dies bedeuten, die bisher bestehenden kleinteiligen Organisationsformen (viele KVs, viele Gremien, viele Haushalte, viel Arbeit für wenige Haupt- und Ehrenamtliche) zu Gunsten einer gemeinsamen Steuerung weiterzuentwickeln. Bei großen Strukturen gilt es, Substrukturen zuzulassen.

Aktuelle Ansätze sind:

- Die seit Kurzem in der Kirchengemeindeordnung erfolgte Neubestimmung der Pfarrei als gemeinsamer Seelsorgebereich einer oder mehrerer Kirchengemeinden bietet dafür einen guten Rahmen.
- Bestehende Regulierungen der Kirchengemeindeordnung in Blick auf beschließende Ausschüsse für einzelne Kirchengemeinden oder Aufgabenbereiche (z.B. Kita, Bildung, KV, GD) können in Zukunft mehr und kreativer genutzt werden.
- Für geschäftsführende Verantwortung für einzelne Aufgabenbereiche durch mehrere Personen oder unterschiedliche Berufsgruppen braucht es neue Lösungen (Bisher können vieles nur die Berufsgruppe der PfarrerInnen wahrnehmen)

Wir empfehlen in diese Richtung konsequent weiterzudenken.

#### **4.2. Steuerung von Räumen und ihrem Zusammenspiel**

Hier bieten sich die bereits bestehenden Regelungen der Dekantsbezirksordnung an. Eine weitere Entwicklung im Sinne des Netzwerkdenkens mit den einhergehenden Haltungen könnte auch hier weitere Kräfte freisetzen (siehe AG E).

#### **4.3. Zusammenarbeit mit anderen Akteuren**

Für das Zusammenspiel mit anderen Akteuren im Raum, die Partner werden können, ist die Frage noch komplett offen. Wir empfehlen, hier weiter zu arbeiten. Wichtig ist dabei, keine neuen funktionalen Hierarchien aufzubauen, sondern bei der Wahrung der organisatorischen Selbständigkeit der einzelnen Akteuren konsequent von Netzwerken her zu denken, die andere Steuerungsformen verlangen. (AG E Vernetztes Arbeiten)

### **5. Schluss**

#### **Rolle der Gemeinden – zugleich Anknüpfung an AG B (Gemeinde in Raum)**

Kirchliche Präsenz in den Räumen ist gegeben durch parochiale Gemeinden, andere Formen von Gemeinden, geistlich profilierte Orte, Projekt und Konzepte vor Ort, dekanats- und landesweite Einrichtungen und Dienste. Parochiale Gemeinden behalten ihre wichtige Rolle, agieren aber gut vernetzt mit anderen kirchlichen, diakonischen und nicht-kirchlichen Akteuren. Kirchengemeinden verstehen sich so

selbst als Akteure im Zusammenspiel mit anderen Akteuren im Raum, um gemeinsamen den Auftrag der Kirche wahrzunehmen.

### **Mitarbeitende in der AG Kirche im Raum**

Elisabeth Hann von Weyhern (Leitung)

Martin Gockel

Johannes Grünwald

Andrea Heußner

Dr. Gabriele Hörschelmann

Dr. Christoph Jahnel

Prof Dr. Joachim König

Dr. Susanne Schatz

Gabriele Schwarz

Klaus Stiegler

Dr. Alexander Stock

Ulrike Wilhelm

**Schlussbericht**

**Den gegebenen Raum füllen**

Gott macht den Raum um uns weit, den wir zum Leben brauchen.

Die Bibel erzählt in vielfacher Weise davon. In 1. Mose 26,15-22 z.B. geht es um eine Neuorientierung im Raum. Mit wem sind wir unterwegs? Wie gelingt die Verteilung von Ressourcen? Was ermöglicht Entwicklung? Es ist eine Geschichte des Aufbrechens: Weg von den alten Brunnen, die kein Wasser mehr geben. Nicht immer mehr vom Selben, sondern Neues versuchen, auch wenn es darüber Zank und Streit gibt. Das Neue beginnt an einem dritten Brunnen. Dieser heißt weiter Raum. Denn Gott macht den Raum weit, den wir zum Leben brauchen.

Wir plädieren dafür, Gottes weiten Raum zu erkunden und ihn zu nutzen: als sozialen Raum, der das Leben von Menschen prägt; als Begegnungsraum mit dem Evangelium der Liebe Gottes; als Raum unseres Auftrages als Kirche Jesu Christi.

Wir sind Kirche im ganzen Raum. Wir sind Kirche für die Welt, in der wir leben. Gemeinden entdecken im weiten Raum die Aufgaben, die Gott ihnen vor die Füße legt. Alle Menschen, die in dem Raum leben, sind unsere Ansprechpartnerinnen und -partner.

Kirche ist im jeweiligen Raum Teil des Netzwerks von Beziehungen und Partnerschaften, in dem sie jeweils eigene Schwerpunkte setzt. Es hilft Isaak und seinen Hirten, die eigenen Brunnen zu kennen. Und zu wissen, dass andere aus anderen Brunnen schöpfen. Raum ist die „Organisation des Nebeneinanders“<sup>1</sup> und des Miteinanders. Der Raumbegriff ist dynamisch, weil Räume nicht einfach letztgültig zu definieren sind. Räume bleiben nicht gleich. Räume verändern sich. Aufgaben verändern Räume. Gemeinde ist Teil dieser stets dynamischen Entwicklung.

Kirche trifft im Lebensraum auf eine Vielfalt von Lebenswegen, Lebenswelten, Lebenslagen, Initiativen und Organisationen, die differenzierte Angebote und Partnerschaften erfordern. Gemeinde nimmt die unterschiedlichen Lebensrealitäten wahr, die sich ständig verändern: Haltungen, Lebensstile, ... . „Eine Kirche, die Platz macht, ist als erstes eben nicht dem selbstgeschaffenen religiösen Raum verpflichtet, sondern dem öffentlichen, gemeinsamen, säkularen Raum.“<sup>2</sup>

**HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:**

- Die ELKB stellt Zugang zu sozialräumlichen Daten zur Erkundung des jeweiligen Raums zur Verfügung.
- Handwerkskoffer für die sozialräumliche Wahrnehmung wird zur Verfügung gestellt für Kirchenvorstände und Dekanatsausschüsse, für Aus- und Fortbildung vom Amt für Gemeindedienst.
- Beratungskapazität wird bereitgestellt.

---

<sup>1</sup> Martina Löw, Raumsoziologie, Frankfurt 2001, S.12.

<sup>2</sup> Matthias Sellmann, „Für eine Kirche, die Platz macht!“ Notizen zum Programm einer raumgebenden Pastoral; in: Diakonia 2-2017

## Orte des Evangeliums

Die Ortsgemeinde ist ganz Kirche, aber nicht die ganze Kirche. Die Ortsgemeinde erfüllt wichtige Bedürfnisse und Erwartungen der Menschen in ihrem Raum: Gottesdienst, Verkündigung, Kasualien, Erreichbarkeit, Ansprechbarkeit ... Die Erwartungen der Menschen an die Kirche – mehr noch an das Evangelium – und die möglichen Erfahrungen mit Kirche sind aber weiter. Wir plädieren für einen Gemeindebegriff, der nicht in der Ortsgemeinde (=Parochie) aufgeht. Kirche findet statt und wird erlebt an vielen Orten. Das erfordert einen sehr offenen und flexiblen Begriff. Wir schlagen deshalb als Arbeitsbegriff für die Beschreibung dieser Begegnungs- und Erfahrungsorte inklusive der Parochie den Begriff „Orte des Evangeliums“ vor.

Orte des Evangeliums finden sich in den Orts-Kirchengemeinden genauso wie in der Schule, der „Seelsorge an der Leitplanke“, in der Klinik, in der Bildungsarbeit, in den vielen kleinen und großen diakonischen Einrichtungen wie in lokalen Initiativen und in vielen anderen Lebenskontexten.

Die Möglichkeiten des Evangeliums sind immer größer als bisher gefundene Lösungen und Arbeitsweisen. Die Sichtweise Gottes ist weiter als unsere Sichtweisen. Gemeinden brauchen Weitblick und Freiraum.

Das bedeutet ganz konkret: Die Gemeinde (Parochie) ist Teil eines Netzwerks von unterschiedlich organisierten Christen bzw. Orten des Evangeliums: da ist z.B. die Jugendkirche, die fremdsprachige Gemeinde, die die Gemeinderäume nutzt, die Personalgemeinde, das Seniorenheim, die Gemeinde der Soldaten am Standort, die Studierendengemeinde, die Evangelische Schule, die diakonische Einrichtung, die Verwaltungsstelle. In all dem entfaltet sich die Vielfalt des Evangeliums im Raum.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

- Personelle Ressourcen für „freie Spieler im Raum“ bereitstellen, die z.B. kooperative Strukturen über parochiale Grenzen hinweg fördern.
- Beteiligung und Vertretung der verschiedenen Arbeitsfelder in den landeskirchlichen Entscheidungsgremien.

## Netzwerke und Partnerschaften

Kirche ist und war schon immer netzwerkorientiert. Die Netzwerke (politisch-sozial-ökumenisch-kulturell) sind in den jeweiligen Räumen zu finden und zu pflegen. Dabei sind aber Entscheidungen zu treffen, welche Netzwerkpartner für den Auftrag relevant sind. Diese Orientierung auf lokale, regionale und weltweite Netzwerke ist und bleibt eine Hauptaufgabe der Kirche, die allen Christinnen und Christen aufgetragen ist. Kirche ist eine wichtige Partnerin im Sozialraum durch ihre stadtteil- und gemeinwesenorientierte Arbeit. Es geht um eine bestimmte Haltung: Sucht für Stadt und Land das Beste. „Biete nicht an, sondern lausche, was gebraucht wird und mache es möglich.“<sup>3</sup> Dabei gilt es, zukünftig die Partner und Mit-Akteure in den Sozialräumen noch intensiver wahrzunehmen und sich mit den eigenen Perspektiven und Stärken einzubringen.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

- Inhaltliche Begleitung und finanzielle Förderung von „Denkwerkstätten“ (Raumerkundung/Auftragslage/Netzwerkbildung) durch die ELKB: Ab 2020 stehen für jeden Dekanatsbezirk dafür finanzielle Mittel zur Verfügung.

<sup>3</sup> Beate Wolf, Junge Kirche 4-2014 S.36. Bezug Lukas 18,41: „Was willst Du, dass ich Dir tun soll?“

- Auftrag an die verantwortlichen Einrichtungen für Aus- und Fortbildung, Angebote zu entwickeln zur Frage: Was unterstützt Hauptamtliche, Ehrenamtliche und Kirchenvorstände, in den 2020er Jahren den kirchlichen Auftrag zu erfüllen?
- Finanzielle Unterstützung von Projekten, die in Kooperation mit anderen (ökumenisch, kommunal, diakonisch) Themen des Sozialraums entwickeln.

### **Tun und Lassen**

Wenn Kirche Kirche im Raum ist, gilt es genau auf das Bisherige zu sehen. Gleichzeitig ist zu fragen: Welche Arbeitsbereiche werden aus Gewohnheit weiter und weiter gepflegt, obwohl die Nachfrage zurückging und die Gestaltungsfreude längst gelitten hat? Welche Arbeitsbereiche und Handlungen sind jetzt und in Zukunft identitätsstiftend für den jeweiligen Ort des Evangeliums im Raum?

Die Dynamik der Lebensräume und Lebensgeschichten erfordert immer wieder und immer neu begründete Entscheidungen. Es geht um die Resonanz auf das Wort Gottes, das uns zu den Menschen führt, und die Resonanz auf die Menschen, die sich im jeweiligen Raum befinden. Wichtig ist, Entscheidungen vor Ort zu treffen, um Überholtes zu lassen und um Neues beginnen zu können. Es braucht Entscheidungen und Freisprüche, es braucht die Reflexion, was das Lassen hindert. Wir neigen in der Kirche dazu, vieles schön zu reden. Oft wird mit Treuepunkten für Beziehung gearbeitet. Kleinste Veränderungen werden als große Erfolge gefeiert. Wir brauchen: Eine klar entwickelte Rückmeldekultur, Fehlerfreundlichkeit, Abschiede feiern, Aufträge zurückgeben, Trauer aushalten und begleiten. Zur Kunst des Lassens gehört: Delegieren, kooperieren, priorisieren, in die Vitrine stellen, das Finale gestalten, der Segen der Brache. Zur Kunst des Lassens gehört auch die sorgfältige Entwicklung der Ziele und Richtungen der Arbeit vor Ort. Die Entscheidung FÜR ist zugleich die Begründung, daFÜR etwas anderes wegzulassen. Die Kunst des Lassens ist lernbar.

#### **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:**

- Spielräume schaffen durch Aufgabenkritik.
- Standard in Mitarbeitendenjahresgesprächen der Dekane/Dekaninnen ist die „Ermutigung zum Lassen“.
- Kultur des Lassens einüben und pflegen: „Hab keine Angst, auch Flaggschiffe der Gemeinde aufzugeben, wenn Du spürst, dass ihre Zeit vorbei ist.“<sup>4</sup>
- Gezielte Arbeit an klaren Bildern, wo es hingehet: Neues ausprobieren, Scheitern erlauben.

### **Hier und da**

Je weiter wir allerdings im Raum denken, umso wichtiger wird, wie Christinnen und Christen ihre Kirche in den sozialräumlichen Bezügen leben und erleben. Der Beitrag aller in den jeweiligen Lebenskontexten ist wichtig, um den Raum mit zu gestalten. Dafür braucht es die Fähigkeit, auf die jeweilige individuelle Art den Glauben zu entdecken, zu feiern und ins Gespräch zu bringen. Es ist eine Kernaufgabe von Kirche, die Menschen dabei zu unterstützen und zu begleiten. Das kann sich im ehrenamtlichen Engagement in kirchlichen und diakonischen Arbeitsfeldern ausdrücken, genauso aber im Engagement in ganz anderen gesellschaftlichen Zusammenhängen. Eine zentrale Rolle spielen dafür die ehrenamtlich Mitarbeitenden mit ihren vielfältigen und oft langjährigen Kontakten.

<sup>4</sup> Beate Wolf, Junge Kirche 4-2014 S.36

Die verlässliche Erreichbarkeit der Kirche bildet sich für viele Menschen vor allem über die Präsenz und die Beziehungsangebote der Hauptamtlichen der verschiedenen Berufsgruppen im Raum ab. Das betrifft z.B. die Kasualien, die öffentliche Wahrnehmung, das gottesdienstliche Leben und die seelsorgliche Begleitung. Das umfasst z.B. die Öffnungszeiten von Büros, die verlässliche Erreichbarkeit über Telefon und soziale Medien, die institutionelle und persönliche Bekanntheit vor Ort. Es geht um eine bewusste und klare Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern.

#### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

- Wo möglich, zentrale Pfarrbüros mit nicht unter 15 wöchentlichen Öffnungszeiten und telefonischer Kopplung mit den Nachbarpfarrbüros.
- Telefonische Erreichbarkeit mit Weiterschaltung auf das nächste Telefon bei der Seelsorgebereitschaft – alle Hauptamtlichen der ELKB haben ein Diensthandy.
- Mitarbeitende investieren ein Drittel ihrer Arbeitszeit in die Geh-Struktur.

#### Steuerung

Eine größere Rolle kommt dem Dekanatsbezirk zu. Für den landesweiten Dienst liegt die Verantwortung weiterhin auf der Ebene der Landeskirche. In den Dekanatsbezirken werden die Entscheidungs- und Handlungsspielräume für die Ressourcensteuerung bedeutend erweitert. Hier werden die Prozesse so organisiert, dass die Wahrnehmung der Sozialräume und der Aufgaben vor Ort dauerhaft im Blick ist. Alle Orte des Evangeliums – Ortsgemeinden, diakonische Einrichtungen, Partner im Sozialraum, dekanatsweite und landesweite Dienste – werden in einen lebendigen, aufgabenorientierten Dialog gebracht. Entscheidungen über Personal, Ressourcen und Aufgabenschwerpunkte werden in Kirchengemeinden, in Nachbarschaften, in Regionen und im Dekanatsbezirk getroffen und verantwortet. Hier stehen Entscheidungen an, welche Aufgaben in Zukunft wichtig sind und welche Arbeitsbereiche nicht mehr erhalten werden. Diese regiolokalen Prozesse werden von der ELKB mit Ressourcen gestützt. In Zeiten zurückgehender Ressourcen müssen auch die ausufernden kirchlichen Regulierungen zurückgehen und nicht noch detaillierter werden. Die Transparenz und Standardisierung der Ressourcenverteilungsprozesse in der ELKB sind Voraussetzung für eine vertrauensvolle und motivierende kirchliche Arbeit.

Der Raumbegriff gilt zunächst einer Gemeinde, überschreitet aber die Gemeindegrenzen und fordert eine regiolokale Kirchenentwicklung: „Sie will die verschiedenen Gemeinden und Gruppen in einer Region zusammenbringen und aussenden, will sie am Ort stärken und ihre Gaben zum Besten der Region weiterentwickeln. Wir sind überzeugt: Das lokale Gemeindeleben und die regionale Zusammengehörigkeit müssen sich weder gegenseitig ausschließen noch in Konkurrenz zueinander geraten. Profilierte Gemeinden und plurale Regionen können ein vielversprechender Mix für viele Menschen sein. Regiolokale Kirchenentwicklung will ja die Stärken lokaler Verwurzelung und Nähe zusammenbringen mit dem Blick und der Verantwortung für die größere Region.“<sup>5</sup> Hier sind auch die sogenannten landesweiten Dienste gefragt in ihrer unterstützenden Funktion, als Kompetenzzentren und mit ihrem Blick auf raumübergreifende Themen.

#### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

<sup>5</sup> Michael Herbst & Hans-Hermann Pompe, Regiolokale Kirchenentwicklung. Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können, Dortmund 2017

- Erweiterung der Steuerungskompetenzen (personell/finanziell) des Dekanatsbezirks im Blick auf Vernetzung und Kooperation.
- Gewährleistung arbeitsfähiger Strukturen der Dekanatsbezirke.
- Die regioloalen Steuerungsprozesse in den Dekanatsbezirken benötigen personelle Unterstützung.
- Überprüfung der Gremien- und Leitungsstrukturen.
- Mentalitätswechsel: Grundlegend ist die Unterstützung der Mitarbeitenden vor Ort, gerne und effektiv zu arbeiten.

**Nürnberg, 04.07.2018**

**Mitglieder der Arbeitsgruppe Gemeinde im Raum**

Detlev Bierbaum und Eckehard Roßberg (Leitung), Dr. Günter Breitenbach, Tobias Fritsche, Jörg Hammerbacher, Andreas Kleefeld, Christian Kopp, Kathrin Neeb, Helga Nitzsche, Ernst Pehl, Stefan Reimers, Walter Schnell, Gerd Sommerfeld, Verena Übler

# Abschlussdokument der PuK-Arbeitsgruppe C

## „Geistliche Profilierung“

---

### **Strategischer Leitsatz C „Geistliche Profilierung“**

Die ELKB lebt aus der Gegenwart des gekreuzigten und auferstandenen Christus in Wort und Sakrament. Sie öffnet aus einer hörenden Grundhaltung heraus geistliche Erfahrungsräume, die Menschen mit Christus und untereinander in Gemeinschaft bringen. Sie sorgt in der Ausbildung und berufsbegleitend für spirituelle Kompetenzen in den Verkündigungsberufen, profiliert besondere geistliche Orte und macht geistliche Begleitung zu einer Kernaufgabe.

### **Einleitungstext:**

In der Arbeit der Gruppe wurde wichtig, dass viele Impulse bereits in anderen kirchlichen Papieren und Prozessen der jüngeren Vergangenheit gesetzt wurden. Diese Impulse sollen aufgenommen werden.

Statt von einer geistlichen „Profilierung“ würden wir lieber von einem geistlichen Profil sprechen, dessen klare Mitte Christus ist und das in großer Weite verschiedene Frömmigkeitsformen wertschätzt. Wir freuen uns über den Impuls des strategischen Hauptleitsatzes, dass Menschen in der Kirche einen einfachen Zugang zur Liebe des menschengewordenen Gottes finden. Dies wird dann möglich, wenn die Kirche aus ihrer geistlichen Mitte heraus auf die Menschen zugeht. Aus radikaler Gottesliebe und radikaler Menschenliebe erwächst Ausstrahlungskraft.

### **SPIRITUALITÄT UND GOTTESDIENST**

---

Wir wollen eine betende Kirche sein, in der Raum und Zeit für Stille, für das Hören auf Gott und für das Hören aufeinander ist. Geistliche Begleitung wird stärker als bisher zu einer Kernaufgabe. Dies soll in der Ausbildung aller Mitarbeitenden unserer Kirche fester verankert werden. Darüber hinaus ist geistliches Wachstum ein lebenslanger Prozess. Es muss uns daran gelegen sein, Menschen zu einer Spiritualität anzuleiten, die sie im Alltag trägt. Die große Vielfalt spiritueller Traditionen in Geschichte und Gegenwart unserer Kirche sollte sich auch in der Vielfalt der Gottesdienste widerspiegeln. Wenn wir die Idee einer „Kirche im Raum“ erstnehen, dann sollten in unterschiedlichen Räumen angemessene Gottesdienstkonzepte für diese Räume entwickelt werden. Tradition und Innovation reichen dabei einander die Hand.

### **Praktische Impulse:**

- 1. Als zentraler Impuls für die Arbeit in Räumen sollte die Vielfalt des gottesdienstlichen Lebens im Raum wahrgenommen und dafür ein Gottesdienstkonzept entwickelt werden.**
- 2. In den jeweiligen Räumen sollen die unterschiedlichen Angebote im Bereich Spiritualität sichtbar gemacht werden. In jedem Raum sollte es einen Ansprechpartner für Spiritualität bzw. einen Spiritual geben.**
- 3. Ehrenamtliche sollen ausgebildet werden, kleine liturgische und spirituelle Feiern zu leiten. Für diese Aufgabe sollen sie eingeseget werden. Die Geistlichen Zentren**

unserer Landeskirche können dafür Ausbildungsorte sein. Auch die Geistlichen vor Ort können sich dieser Aufgabe annehmen.

4. In den letzten Jahren etablierten sich in unserer Kirche Glaubenskurse. Wir plädieren dafür, dass entsprechende Kurse für Spiritualität entwickelt werden.
5. Das Angebot der Geistlichen Begleitung soll verstärkt werden. Wir plädieren dafür, diesen Arbeitsbereich finanziell und personell besser auszustatten als bisher. Geistliche Begleitung sollte für alle Berufsgruppen zur Selbstverständlichkeit werden.
6. Wir bitten die Landeskirche darum, einen Innovationsfonds für geistliche Initiativen einzurichten.
7. Wir sind der Meinung, dass 3,5 Vollzeitäquivalente für übende Spiritualität nur ein Anfang sein können. Es bedarf einer grundsätzlichen Überprüfung des Ressourceneinsatzes in diesem Bereich.
8. Dies gilt auch für die Kirchenmusik. Hier ist eher eine Ausweitung, mindestens aber eine Beibehaltung des Stellenkontingents angezeigt, um der Vielgestaltigkeit der Kirchenmusik Rechnung tragen zu können.

## **GEISTLICHE ORTE**

---

Unsere Kirchengebäude sind ein großer Schatz. Es gilt weiterhin dafür Sorge zu tragen, dass diese Kirchen Orte sind, an denen Menschen sich auch außerhalb der Gottesdienstzeiten aufhalten können. Klöster und Kommunitäten rücken als geistliche Orte deutlicher ins Bewusstsein. Klöster sollen gerade im Blick auf die Zukunft jener Räume, deren Christlichkeit schwindet, als innovative und integrative spirituelle Gravitationszentren weiterentwickelt werden. Die geistliche Dimension der evangelischen Bildungszentren ist stärker zu profilieren.

### **Praktische Impulse:**

1. In den jeweiligen Räumen werden Zentralkirchen identifiziert, in denen regelmäßig liturgisch, theologisch und ästhetisch anspruchsvolle, ansprechende und anziehende Gottesdienste gefeiert werden.
2. In alle kirchlichen Räumen soll es darüber hinaus einen herausgehobenen Ort geben, der ganztägig zugänglich ist, der als Ort der Stille, des Gebets und der Kontemplation profiliert ist und an dem geistliche Begleiterinnen und Begleiter einfach ansprechbar sind.
3. Neben den klassischen Ortsgemeinden braucht es neue Orte und „fresh expressions of church“, an denen Kirche in der nichtkirchlichen Lebens- und Freizeitwelt von Menschen präsent ist.
4. Die Stellen der Spirituelle der Kommunität Christusbruderschaft Selbitz und der Kommunität Casteller Ring Schwanberg sollen in den Landesstellenplan aufgenommen werden.

## **BERUFSBILDER**

---

Geistliches Profil gewinnt auch in Persönlichkeiten und ihrer geistlichen Ausstrahlungskraft Gestalt. Der Pfarrbildprozess hat Zeit für die „geistliche Existenz“ von Pfarrerinnen und

Pfarrern in den Dienstordnungen vorgesehen. Dies gilt es mit Leben zu erfüllen. Eine deutlichere Differenzierung der Berufsbilder in Verbindung mit einer gabenorientierteren Ausbildung würde spezifischere Einsatzmöglichkeiten ermöglichen. Neu zu identifizieren sind Berufsbilder, die etwa im Bereich des initiativen Gemeindeaufbaus, der Neugründung von Gemeinden und der innovativen Verkündigung des Evangeliums liegen.

#### **Praktische Impulse:**

- 1. Im Miteinander der unterschiedlichen kirchlichen Berufsgruppen muss es möglich sein, gabenorientiert Schwerpunkte in der Arbeit der jeweiligen Räume zu setzen.**
- 2. Das Amt der Verkündigung des Evangeliums bedarf in der heutigen Zeit neuer Verkörperungen. Es braucht „Evangelisten“, „Missionare“ und „Pioniere“, die mit einer einfachen Sprache den Menschen einen einfachen Zugang zur Liebe Gottes ermöglichen. Weil bisherige Berufsgruppen nur zu einem bestimmten Grad missionarisch tätig sein können, müssen für diese Aufgabe neue Berufsbilder gefunden werden.**
- 3. Stellenausschreibungen sind im Blick auf die jeweiligen Räume zu fokussieren und zu profilieren, um pastorale Arbeit vor Ort im Zusammenspiel mit den anderen Orten gestalten zu können.**
- 4. Die Landeskirche unterstützt und begleitet Hauptberufliche dabei, kirchliche Aktivitäten, die würdigend zu beenden, um Ressourcen freizusetzen, Neues zu wagen und neue Wege zu gehen.**
- 5. Haupt- und Ehrenamtliche erhalten Unterstützung der Kirchenleitung, wenn eine konstruktive Schwerpunktsetzung und die Kunst des Weglassens gefordert ist.**

#### **KASUALIEN**

---

Als wertvolle Berührungspunkte von nahen und distanzierten Kirchenmitgliedern sind Kasualien der Lebensnerv der Volkskirche. Vielen Menschen ist die pastorale Begleitung in krisenhaften Situationen und an Lebensübergängen wichtig. Gerade die volkshkirchliche Realität zeitigt aber auch Konkurrenzsituationen, weil zunehmend mehr freie Redner auf den Kasualienmarkt drängen. Für uns als Kirche ist es entscheidend, dass wir unsere Kompetenz in diesem Bereich neu wertschätzen und dienstleistungsorientiert kommunizieren.

#### **Praktische Impulse:**

- 1. An manchen Orten, besonders im städtischen Bereich, ist der Aufbau von Kasual-Knotenpunkten notwendig. Dort finden sich jederzeit serviceorientierte Ansprechpartner, die mit den Ortsgemeinden vernetzt sind und die Ortspfarrer- und Ortspfarrerinnen gegebenenfalls entlasten.**
- 2. Es soll geprüft werden, ob mit Bestattungsunternehmen Kooperationsverträge geschlossen oder gar eigene kirchliche Bestattungsunternehmen gegründet werden können.**
- 3. Mit eigenen Flyern und auf der Homepage jeder Kirchengemeinde soll deutlich und offensiv für kirchliche Kasualien geworben werden und erklärt werden, welche Angebote es gibt und was in welchen Fällen zu tun ist.**

4. In der Dienstordnung von Pfarrerinnen und Pfarrern muss mehr Arbeitszeit für Kasualien zur Verfügung stehen.
5. Es braucht bei Kasualien mehr Gestaltungsfreiheit im Blick auf Ort, Zeit und Anlass, um noch besser auf die Bedürfnisse der Menschen eingehen zu können.
6. In den jeweiligen Räumen sollte es einen Beauftragten für Kasualien geben, der kollegiale Beratung und Fortbildungen koordiniert.
7. Die Kasualpraxis gehört in die Aus- und Fortbildung der Diakonen und Diakoninnen und Religionspädagogen und Religionspädagoginnen.

## **AUSBILDUNG**

---

Wir brauchen glaubwürdige haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende mit geistlicher Ausstrahlungskraft. Deshalb sollen verpflichtende Spiritualitätsmodule in der Ausbildung aller kirchlichen Berufsgruppen verankert werden. Die geistliche Begleitung während der Ausbildung sowie während des gesamten Berufslebens soll intensiviert werden. Berufsgruppenübergreifende Ausbildungsformen und -zeiten sind zu entwickeln. Ebenso gilt es die Zugangsmöglichkeiten zum Pfarrberuf zu flexibilisieren.

### **Praktische Impulse:**

1. Im Studium der Theologie, Diakonie und Religionspädagogik sollen gemeinsame Spiritualitätsmodule entwickelt werden.
2. Die geistliche Begleitung während des Studiums soll verpflichtenden Charakter erhalten und jenseits der Beurteilung als Mentoring-System Gestalt gewinnen.
3. Die Kirchliche Studienbegleitung soll für alle Berufsgruppen angeboten und intensiviert werden.
4. Wir halten die Einführung eines ins Theologiestudium integrierten pastoralen Praxissemesters für sinnvoll.
5. An theologischen Hochschulen und Fakultäten sollen Professuren für Spiritualität eingerichtet werden.
6. Ehrenamtliche sollten künftig mehr Verantwortung in geistlichen Fragen übernehmen. Dafür müssen Fortbildungsmöglichkeiten geschaffen werden.
7. Es soll geprüft werden, ob in der ELKB ein duales Studium als zusätzlicher Zugang zum Pfarramt entwickelt werden kann.
8. Absolventen anderer biblisch-theologischer Ausbildungsstätten sollen die Möglichkeit erhalten, pastorale Berufe in der ELKB auszuüben.
9. Für das Vikariat ist zu prüfen, ob bereits hier gabenorientierte Spezialisierungen ermöglicht werden können.

*Mitglieder der AG: Ralf Frisch, Eric Herrmanns, Katharina Keinki, Manacnuc Lichtenfeld, Hendrik Mayer-Magister, Thomas Popp, Manual Ritter, Norbert Roth (Leitung), Elke Schwab, Hans Stiegler, Andi Weiss, Sr. Anna-Maria aus der Wiesche;*

# „Was willst Du, dass ich für Dich tun soll?“ (Mk 10,51)

## 1 Theologische Leitgedanken

---

Wir sind Kirche, indem wir Gott bekennen und seine Mission in der Welt leben.

Wir sind Gemeinschaft der Glaubenden, und wir sind Kirche für andere.

Dies wird in unserer Haltung und dadurch im Dienen in der Welt spürbar und sichtbar.

Kirche und Diakonie überschreiten aus ihrem christlichen Selbstverständnis heraus die Grenzen der eigenen Glaubensgemeinschaft und Ethnie.

So machen wir uns jeden Tag neu auf den Weg, mit Jesus Christus in uns und um uns, der die Seinen von Beginn an in die Welt sendet (Mt 28,19).

Wir wirken in seinem Sinn dort, wo Menschen sind, wo sie unsere Hilfe brauchen und nach Orientierung suchen.

Wir begegnen Menschen ohne Vorbehalte, unabhängig von ihrer Religion (Mt 15,21-28), begleiten sie und wissen dabei Gottes Geist in unserer Mitte.

Wir fragen mit den Worten Jesu Christi, „Was willst du, dass ich dir tun soll?“ und vertrauen darauf, dass es der Herr ist, dem wir helfen.

## 2 Leitgedanke unseres Handelns: Der Mensch im Mittelpunkt

---

Ausgangspunkt unserer Überlegungen sind die Menschen. Aus der Perspektive kirchlich-diakonischen Handelns („Zeugnis geben von der Liebe des menschengewordenen Gottes.“ PuK-Beschluss der Landessynode in Coburg 2017) begleiten wir sie und fragen sie, wie wir ihren Bedürfnissen gerecht werden können. Dies bedeutet, Menschen in ihren Lebenswelten zu begegnen.

Als Kirche und Diakonie ist unser herausragendes Merkmal, dass wir für alle Altersgruppen und alle Lebenslagen Angebote haben, wie z.B. Beratungsstellen, KASA, Gottesdienste und Andachten, Seelsorge, Kasualien, Kindertagesstätten, Bildungsangebote, Altenhilfe und viele mehr.

Dies bedeutet, das Beziehungsgeflecht von Kirche und Diakonie zu nutzen und zu stärken. Dabei stehen nicht die Zuständigkeit, sondern die Kompetenz und die Vernetzung im Vordergrund.

Deshalb schlagen wir folgende Konkretisierungen vor:

## 3 Arbeitsfelder

---

In folgenden Arbeitsfeldern sind wir besonders nah am Menschen. Es gilt deshalb, diese mit ihrer spezifischen Kompetenz wahrzunehmen und die Vernetzung zu fördern.

### 3.1 Kindertagesstätten

Kindertagesstätten sind ein früher Seismograf für die Bedürfnisse der Menschen bezogen auf ihre gesamte Lebenswelt. Sie sind Orte kirchlichen Lebens. Es gilt den Blick zu schärfen und ein auf die örtlichen Besonderheiten abgestimmtes Instrumentarium zu entwickeln, damit Kindertagesstätten mit Beratungsstellen, Seelsorge, KASA etc. eng vernetzt werden.

#### Handlungsempfehlungen:

Kindertagesstätten in kirchlicher und diakonischer Trägerschaft sind grundsätzlich gleich zu behandeln. Dies bedeutet, dass alle Kindertagesstätten die gleiche Förderung erhalten (z.B. Unterstützungsleistungen wie Fachberatung, Fortbildung, landeskirchliche Schlüsselzuweisung, Investitionsförderung, Anspruch auf Kooperationsfonds Diakonie und Kirche bei konzeptioneller Vernetzung).

Träbergemeinschaften sollen der Normalfall sein.

### 3.2 Bezirksstellen und Kirchliche Allgemeine Sozialarbeit (KASA)

Die Bedeutung der Bezirksstellen und KASA als Verbindung von Kirche und Diakonie (Anlaufstelle für Menschen mit unterschiedlichsten Problemlagen, Kompetenzstelle zur Armutsprävention und Vernetzungsstelle von örtlicher Kirche, Diakonie, Kommunen und weiteren Akteuren) ist neu wahrzunehmen und zu nutzen.

#### Handlungsempfehlungen:

Das Zusammenwirken von Bezirksstelle (Koordination und Vernetzung) und Dekanatsbezirken ermöglicht **Strategien im Sozialraum**. Die dazu bereitgestellten Finanzmittel sind dafür zu verwenden.

Inhaltlich muss die KASA mit anderen Hilfeleistungen vernetzt werden, wie z.B. mit Trauergruppen, Mehrgenerationenhäusern, Kommunen, durch Unterstützung der Kirchengemeinden insbesondere bei Armutsthemen etc. Die KASA-Stellen müssen **flächendeckend und mit genügend Personalkapazität** in allen Dekanaten bzw. Regionen etabliert und finanziert werden.

### 3.3 Beratung und Seelsorge

Beratung und Seelsorge sind spezifische Angebote bei der Begleitung von Menschen in schwierigen Lebenssituationen. Beide unterscheiden sich durch ihren jeweiligen Zugang zu den Menschen sowie durch ihre jeweilige Fachlichkeit.

#### Handlungsempfehlungen:

Die Seelsorge in Senioreneinrichtungen, in der Hospiz- und Palliativarbeit etc. in diakonischer Trägerschaft, sind als **besondere Seelsorge an Orten des Evangeliums** anzuerkennen und dürfen nicht gegen andere Seelsorgestellen aufgewogen werden (Landesstellenplan, RE-Stellen in Dekanaten, fremdfinanzierte Stellen).

Wir regen an, die Seelsorgenden unterschiedlicher Profession jeweils in einem regionalen Netzwerk zu verbinden und die Arbeit kontinuierlich abzustimmen (von face to face-Seelsorge in Krankenhäusern, diakonischen Einrichtungen über Telefonseelsorge bis hin zu digitaler Seelsorge).

Finanziell müssen Angebote der bestehenden **kirchlichen und diakonischen Beratungsstellen** evaluiert und dann ausreichend abgesichert werden (Zuschuss zum Eigenanteil über landeskirchliche Mittel). **Seelsorgliche Angebote insbesondere in diakonischen Einrichtungen** sind finanziell auch mit landeskirchlichen Mitteln sicherzustellen.

### 3.4 Migration und Integration

Diakonie und Kirche unterstützen Migrantinnen und Migranten sowie geflüchtete Menschen bei der Integration (durch Flüchtlings- und Integrationsberatung, d.h. Asylsozialberatung und Migrationsberatung, Begleitung von geflüchteten Menschen in Kirchengemeinden, in Schulen

sowie in die Arbeitswelt, internationale Gottesdienste, interreligiöse Dialoge und Begegnungen, etc.) in unsere Gesellschaft.

Migrantinnen und Migranten werden nicht nur als Beratungssuchende und Hilfeempfangende verstanden, sondern als Menschen gesehen, die ihre Potentiale und ihren kulturellen und spirituellen Reichtum mitbringen.

Migrations- und Integrationsberatungsstellen sind dabei eine wichtige Anlauf- und Beratungsstelle für die Kirchengemeinden und ihre Angebote in diesem Bereich und stärken dadurch die Verbundenheit von Diakonie und Kirche.

**Handlungsempfehlungen:**

Migrantinnen und Migranten werden mit ihren **Bedarfen und Potenzialen** wahr- und ernstgenommen.

Deshalb müssen die **finanziellen Mittel der Landeskirche für Asyl und Integration langfristig** ausreichend zur Verfügung stehen.

## 4 Netzwerke und Ermöglichungsräume

### 4.1 Netzwerke und Partnerschaften

In der Erklärung von Lund 2016 von Lutherischem Weltbund und Caritas Internationalis geht es um ökumenische Diakonie im doppelten Sinne: konfessionell und weltweit. Die Erklärung beabsichtigt, eine Kultur der Partnerschaft und der ökumenischen und interreligiösen Kooperation zu fördern, um in der säkularen Welt glaubwürdig Kirche zu sein und Armut vor Ort und weltweit zu bekämpfen.

**Handlungsempfehlungen:**

Diakonische und kirchliche Akteure verständigen sich über Einsätze mit **ökumenischen und kommunalen Partnern** und engagieren sich in **Aktionsbündnissen**:

- Sie treffen sich regelmäßig mit ökumenischen Partnern zu strategischen Gesprächen vor Ort im Raum, aber auch in größeren, weltweiten Netzwerken.
- Diakonie und Kirche entwickeln gemeinsam mit katholischen Partnern **Fortbildungen**, verständigen sich über anliegende Herausforderungen und Gelegenheiten der **Kooperation**, etwa in **gemeinsamen Programmen im Sozialraum**.

### 4.2 Ermöglichungsräume

Grundsätzlich geht es darum, ein Klima der Innovationsfreundlichkeit im Hinblick auf Kooperationen zwischen Diakonie und verfasster Kirche zu schaffen. Bürokratische und kommunikative Hindernisse werden abgebaut und organisatorische und finanzielle Hilfen zeitnah geleistet.

**Handlungsempfehlungen:**

Errichtung einer dauerhaften **Clearingstelle**, die über Kooperations- und Fördermöglichkeiten informiert und beratend tätig wird. Aufgabe dieser Clearingstelle ist es, die Entwicklung und Umsetzung von Ideen zu begleiten und unterstützen, die den Menschen vor Ort dienen, sowie die organisationsüberschreitende Kommunikation zwischen verfasster Kirche und Diakonie im Blick zu behalten.

**Kommunikation von gelungenen Projekten** unter Evaluierung der Erfolgsfaktoren.

Kirchenrechtliche Regelungen dürfen innovativen Problemlösungen nicht im Weg stehen. Wo nötig werden kirchenrechtliche Hindernisse oder Überregulierungen abgebaut.

Dauerhafte Einrichtung eines Kooperationsfonds Diakonie und Kirche in Höhe von 5 Mio. Euro pro Jahr. Einfache und transparente Beantragung und Vergabe dieser Mittel.

**Synergien durch gemeinsame Immobiliennutzung:** Förderung der gemeinsamen Nutzung von kirchlichen Gebäuden durch Bezuschussung von Umbaumaßnahmen, Heizkosten, Mieten oder gemeinsamen Neubauten (siehe Kooperationsfonds). Einbeziehung der Diakonie und anderer Akteure in die Immobilienkonzepte der Gemeinden vor Ort.

#### 4.3 Kultur des Miteinanders

„Die unterschiedlichen Kulturen von Diakonie und Kirche anerkennen und gegenseitig wertschätzen“ war eine zentrale Aussage der Konsultation in Nürnberg. Um die Verbundenheit von Diakonie und Kirche zu stärken, empfehlen wir:

##### Handlungsempfehlungen:

**Spirituelle Angebote und Fortbildungen** sowie Formate der **Salutogenese** für Mitarbeitende von Diakonie und Kirche sind selbstverständlich.

Diakonische Träger bieten in Zusammenarbeit mit einem Dekanat/Kirchengemeinde jährlich einen **Gottesdienst für Mitarbeitende** an, der gemeinsam vorbereitet wird.

Jede und jeder Mitarbeitende in der Diakonie hat alle 3 Jahre Anspruch auf 2 Tage Freistellung zur Entdeckung, Entwicklung und Reflexion seiner **eigenen Spiritualität**. Die Kosten der Freistellung und des Angebotes teilen sich hälftig die Landeskirche und der diakonische Anstellungsträger.

**Gemeinsame Feste** und andere Formate der **Begegnung** sind Ausdruck gelebten Miteinanders und der Vorfreude auf das kommende Fest im Reich Gottes.

#### 4.4 Interne Strukturen und Kommunikation

##### 4.4.1 Kommunikation

Ein Schlüssel für die gemeinsame Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist eine strukturell abgesicherte, regelmäßige Kommunikation zwischen Kirche und Diakonie auf allen Ebenen. Begegnung und das gemeinsame Bewältigen der jeweiligen Herausforderungen stärkt das Bewusstsein der Bedeutung des jeweils anderen für die eigenen Aufgaben und damit die Erkenntnis des aufeinander angewiesenen Seins.

##### Handlungsempfehlungen:

Es müssen **Orte und Formate der regelmäßigen Begegnung** gefördert und entwickelt werden. Dabei ist kirchlicherseits das Gespür für Diakonie schon in der **Ausbildung** kirchlicher Berufe zu fördern.

Diakonieseits ist die Bedeutung der **aktiven Mitarbeit in Kirche** auf allen Ebenen zu stärken.

**Verfasste Verankerung der Verbundenheit**, z.B. in Gremien auf allen Ebenen, ist verbindlich herzustellen (z.B. Dekanatsausschuss, Dekanatsynode, Landessynode, Vorstände, Aufsichtsräte, Pfarrkonferenzen, Berufsgruppentreffen, Verwaltungsräte...).

##### 4.4.2 Arbeitsrecht

Harmonisierte arbeitsrechtliche Regelungen für beide Tarifsysteme fördern die Durchlässigkeit zwischen den Organisationen und schaffen Verbundenheit und Wertschätzung.

#### Handlungsempfehlungen:

Bei der **Arbeitsrechtssetzung** in der Arbeitsrechtlichen Kommission achten Dienstgeber und Dienstnehmer beider Provenienzen auf die Identität von Arbeitsrechtssetzung für identische Arbeitsgebiete und nehmen gegenseitig Rücksicht auf die jeweils unterschiedlichen Refinanzierungsbedingungen.

Die **unterschiedliche Tarifsystematik** in Kirche und Diakonie ist wo immer möglich **anzugleichen**. So sollen, z.B. durch Ausgleichszahlungen der ELKB an die Diakonie auch verbeamtete Mitarbeitende in der Diakonie arbeiten können.

#### 4.4.3 Öffentlichkeit: Kirche und Diakonie zusammen

Kirche und Diakonie sind „Marken“ unterschiedlicher Bekanntheit. In der Öffentlichkeit werden sie teilweise voneinander unabhängig wahrgenommen. Erreicht werden muss die öffentliche Wahrnehmung der Zusammengehörigkeit beider Seiten der einen Medaille. Zu überwinden sind partikulare Alleingänge.

#### Handlungsempfehlungen:

Insbesondere auf dem Gebiet **öffentlicher Verlautbarungen** müssen sich Kirche und Diakonie abstimmen mit dem Ziel **gemeinsamer Erlebbarkeit**. Dies gilt von Landeskirche und Spitzenverband bis zu örtlicher Kirchengemeinde und örtlicher Diakonie.

#### 4.5 Personal

Die Mitarbeitenden stehen im Mittelpunkt und nicht (allein) ihre Tätigkeiten und Funktionen.

##### 4.5.1 Ausbildung und Fortbildung

Gemeinsame Begegnungen und Fortbildungen für Mitarbeitende in Kirche und Diakonie im Lauf der Berufstätigkeit erweitern und vertiefen die wechselseitige Wahrnehmung und das Verständnis füreinander.

#### Handlungsempfehlungen:

Bereits in der **Ausbildung** von Mitarbeitenden aller Berufsgruppen sind ergänzend zur kirchlichen Studienbegleitung verpflichtende übergreifende Module und gemeinsame Ausbildungsphasen vorzusehen. Dazu gehören auch verpflichtende Praktika und gezielte Trainee-Programme, um einen Wechsel zwischen den Systemen zu erleichtern. **Fortbildung:** Kirche beteiligt sich an dem ab 1.10.2018 freigeschalteten Online-Angebot [www.fortbildungsnavi.de](http://www.fortbildungsnavi.de).

##### 4.5.2 Personalentwicklung

Die „Fünf Thesen zur Personalentwicklung“ (Landeskirchenrat der ELKB am 12.7.2011. Diakonie-Fassung: Februar 2012) gelten in Kirche und Diakonie gleichermaßen und beschreiben die Grundlagen – auch für eine gemeinsame Personalentwicklung und sind mit Leben zu füllen:

#### Handlungsempfehlungen:

Schaffung einer fortlaufenden, vernetzt arbeitenden **Personalentwicklung** in der ELKB und mit der Diakonie Bayern für bestimmte Leitungs- und Funktionsstellen, bzw. Stellen mit gemeinsamer Interessenslage, die die gemeinsame Umsetzung der „5 Thesen“ in Kirche und Diakonie voranbringt und die Durchlässigkeit der Systeme fördert. Dazu gehört auch ein unterstützendes System von **Personalberatung** für alle Berufsgruppen.

Im Landesstellenplan sind Stellen mit diakonischem Profil in der verfassten Kirche verstärkt zu berücksichtigen und zu profilieren, genauso wie Stellen mit theologischer Kompetenz im diakonischen Bereich.

Notwendig sind vergleichbare, kompetenzorientierte und wo möglich berufsgruppenübergreifende Stellenausschreibungen und Besetzungsverfahren.

Die Teilnahme an Willkommenstagen wird in gleicher Weise für alle Träger in Kirche und Diakonie durch die ELKB finanziell gefördert und die Begleitung und Weiterentwicklung der Angebote auf Dauer gesichert.

## 5 Dank

---

Herzlichen Dank an die 82 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konsultation am 22.6.2018 im Landeskirchlichen Archiv für ihre Diskussionsbeiträge und auch für schriftlichen Anregungen derer, denen das Thema am Herzen liegt. Dank für die unermüdliche Unterstützung durch das Projektbüro PuK und den Mitgliedern der AG D(iakonie und Kirche), die in 11 intensiven Sitzungen sich mit Ideen und Visionen zur Stärkung der Verbundenheit von Diakonie und Kirche auseinandergesetzt haben:

Markus Blume, Mitglied der Landessynode, München

Stefan Blumtritt, Dekan, Mitglied der PuK-Begleitgruppe, Mitglied der Landessynode, Augsburg

Markus Bottlang, Vorstand Diakonisches Werk Augsburg

Carsten Fürstenberg, Referent im Diakonischen Werk Bayern für Diakonie im sozialen Nahraum, Pfarrer an St. Bartholomäus in Nürnberg

Joachim Gengenbach, Vorsitzender der Konzerngeschäftsführung des Augustinum, München

Hans-Martin Gloël, Referent im Landeskirchenamt, Abt. C 3.2: Ökumene und Weltverantwortung, München

Jochen Keßler-Rosa, Vorstand Diakonisches Werk Schweinfurt

Bernd Reuther, Pfarrer an der Gustav-Adolf-Gedächtnis Kirche, Nürnberg

Reiner Schübel, Referent im Landeskirchenamt, Abt. D Operative Leitung, München

Sandra Schuhmann, Vorständin Diakonisches Werk Bayern, Nürnberg

Christine Ursel, Referentin im „Diakonie.Kolleg.“ des Diakonischen Werkes Bayern, Nürnberg

Augsburg, 24. August 2018

## I) Worum es geht

Die ELKB lebt aus der Vielfalt der Gaben, die Gott schenkt. Indem Auftrag und Aufgaben klar für die verschiedenen Handlungsräume definiert sind, wird für einen guten Einsatz dieser Gaben in Haupt- und Ehrenamt gesorgt. Auftrag und Aufgaben werden mit verschiedenen Kompetenzen, Teams und mit klarer Leitung und Zuständigkeit erfüllt. Team- und Leitungskompetenz werden in der Ausbildung grundgelegt und durch regelmäßige verpflichtende Fortbildungen vertieft.

Daraus entwickelten wir in unserer Arbeitsgruppe die Leitfrage:

*Wie lassen sich in einem bestimmten Raum kirchlichen bzw. – weiter gefasst – sozial-gesellschaftlichen Handelns kirchliche und nicht-kirchliche Akteure vernetzen, so dass der Auftrag des Evangeliums, Zeugnis von der Liebe des menschengewordenen Gottes zu geben, bestmöglich erfüllt werden kann?*

Ein Raum ist dabei aus unserer Sicht keine feste Größe. Er kann strukturelle Räume wie die Kirchengemeinde oder das Dekanat umfassen. Gleichzeitig und nebeneinander bestehen aber noch diverse Sozialräume: Schulen, Musik, Sport, Ökumene, Tourismus usw. All das sind Handlungsräume. Die Strukturen der Kirche beziehen sich zunächst auf geographische Räume. Sie müssen darum sehr flexibel sein, damit sie auch über diese hinaus Anwendung finden können und Beziehungen nicht an äußeren Grenzen scheitern.

Um uns im strukturellen Raum zu vernetzen, braucht es zweierlei:

1. Innerhalb unserer kirchlichen Organisation setzen die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden ihre vielfältigen Gaben zielgerichtet ein.
2. Die beruflich Mitarbeitenden zeigen die Bereitschaft und die Kompetenz, sich in einem auftragsbezogenen „Miteinander der Berufsgruppen“ im Handlungsraum zu vernetzen. Die nötige „Vernetzungskompetenz“ wird also zu einer Anforderung an die Aus-, Fort- und Weiterbildung kirchlicher Mitarbeitenden. Mit den damit angesprochenen Herausforderungen ist der landeskirchliche Schwesterprozess „Miteinander der Berufsgruppen“ betraut, mit dem die AG E ihrerseits im engen Austausch steht und die Berücksichtigung der dort gewonnenen Ergebnisse als Teil ihres Auftrages versteht.

Die Arbeitsgruppe E beschreibt exemplarisch den „Mehrwert der Vernetzung“ für Menschen mit ihren heutigen Lebensfragen, für kirchliche Mitarbeitende und für die Kirche selbst.

## II) Theologische Grundlegung

Der Strategische Hauptsatz des Prozesses „Profil und Konzentration“ in der ELKB lautet: *Die ELKB gibt Zeugnis von der Liebe des menschengewordenen Gottes. Sie orientiert sich am Auftrag der Heiligen Schrift und organisiert ihre Arbeitsformen und ihren Ressourceneinsatz konsequent auf das Ziel hin, dass Menschen mit ihren heutigen Lebensfragen einen einfachen Zugang zu dieser Liebe finden.*

In der theologischen Durchdringung dieses Leitsatzes erachten wir für vernetztes Arbeiten folgende biblische Konkretisierungen als wesentlich:

1. Der christliche Glaube ereignet sich als kommunikatives Beziehungsgeschehen. Gott schafft den Menschen als ein antwortendes Gegenüber und gibt ihm den Auftrag, in der Welt zu handeln.  
Gott selbst wird in der Bibel als ein kommunikativer Gott, der die Beziehung sucht und will, beschrieben: Als Gott seines auserwählten Volkes ist er Gott in der Welt und für die Welt (Gen. 1, 1 ff).  
Die Urgemeinde geht aktiv in die Mission und pflegt diese als Hören, Antworten, Gemeinschaft anbieten und leben. Siehe Areopag-Rede des Paulus (Apg. 17, 16ff.): *Mit eurem Altar „dem unbekanntem Gott“ verehrt ihr unwissend, was ich euch nun verkündige.*
2. Gott selbst verbindet sich in die ganze Welt, indem er Mensch wird in Christus – *„Ich und der Vater sind eins“ (Joh. 10, 30).*
3. Im Zentrum der Botschaft Jesu steht die Liebe Gottes. Er bringt sie leibhaftig zu den Menschen, unabhängig von ihrer Frömmigkeit, ihrem Stand, ihrer Vergangenheit. *Das Wort wurde Fleisch und wohnte unter uns, und wir sahen seine Herrlichkeit (Joh. 1, 14).* Gott hat sich in die Welt hinein vernetzt. Wir sehen unseren Auftrag als Christen darin, uns in seiner Nachfolge mutig ebenso in die Welt hinein zu vernetzen, Christus dort zu finden und zu bezeugen.

### III) Unser Auftrag

Dem Auftrag zur Vernetzung in die Welt und in die Lebensräume hinein kommen wir in der Kirche an vielen Stellen nach. Wir denken Vernetzung darüber hinaus programmatisch und ziehen folgende Konsequenzen:

- a. Unser Auftrag fordert Vernetzung mit den Menschen, mit Organisationen und Einrichtungen innerhalb und außerhalb der ELKB, besonders auch ökumenisch – unter Bereitstellung einer flexiblen dienlichen Organisation.
- b. Bei der Erfüllung des Auftrags geht es zuallererst um unsere Haltung: Die Menschen müssen uns abspüren, dass wir das Gespräch suchen, dass wir hören und lernen wollen von den anderen, dass wir fragen: Was brauchen sie von uns? Und was erwarten wir von ihnen?
- c. Gegenüber unseren weltlichen Partnern wollen wir dazu klar und erkennbar auftreten, damit sie wissen, was uns treibt und was uns Kraft gibt.
- d. Dazu benötigen wir Zeit und innere Freiheit, um den Menschen Raum geben zu können, ihre Fragen auch zu stellen. Im Blick auf die Organisation braucht es dafür entsprechende kirchlich gewollte Priorisierungen in der Arbeit aller Mitarbeitenden und im Einsatz ihrer Ressourcen.
- e. Wir suchen, miteinander den Auftrag zu erfüllen und nutzen und achten dazu die unterschiedlichen Gaben, Kompetenzen und Profile der Berufsgruppen und Ehrenamtlichen (1. Kor. 12, 12ff).

### IV) Wirkungen und Folgen

Unsere Kirche orientiert sich am Auftrag der Heiligen Schrift und organisiert ihre Arbeitsformen und ihren Ressourceneinsatz konsequent auf das Ziel hin, dass Menschen mit ihren heutigen Lebensfragen einen einfachen Zugang zu dieser Liebe finden. **Von diesem**

**Auftrag her ist vernetztes Arbeiten als grundsätzliche Organisationsform für kirchliches Handeln unerlässlich.**

Das bedeutet: Von unserer Haltung her werden wir uns als Kirche – noch mehr als bisher schon – als Bestandteil und Akteurin in der Welt begreifen. Wir nehmen Abschied von einem Kirchenbild, das von einer „drinnen“ und „draußen“ Vorstellung gespeist wird.

Unser Platz mitten in der Welt hat für unser Selbstverständnis, für unsere Wahrnehmungsperspektive und für unsere Organisationsformen weitreichende Folgen:

**1. Wir arbeiten zusammen mit anderen Akteuren vernetzt im Sozialraum.**

Wir treten im Gegenüber zu und im Zusammenspiel mit anderen Akteuren mit einem erkennbaren evangelischen Profil auf. Wir sind mit unseren Haltungen, mit unseren möglichen Beiträgen an Ressourcen, Konzepten und Kompetenzen für andere Akteure kenntlich und berechenbar. Je nach Situation und Herausforderung agieren wir dabei mit verschiedenen Handlungsoptionen und unterscheiden jeweils bewusst drei Stufen der Vernetzung: Kommunikation, Koordination, Kooperation.

- a. als Hauptakteur und Träger in einem Arbeitsfeld oder Projekt, wenn nötig und möglich in der Kooperation mit anderen,
- b. als Kooperationspartner und auch in der Zuarbeit zu anderen Akteuren, die bei einem Thema ihren Beitrag leisten,
- c. in einer beobachtenden Position aus der Distanz heraus mit der bewussten Entscheidung, ein Arbeitsfeld oder Projekt nicht neu zu besetzen, um es anderen, die dafür mehr Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung stellen können, zu überlassen.

Als Akteure, mit denen wir uns in einem bestimmten Sozialraum oder bei einer spezifischen Herausforderung im Lebensraum vernetzen, kommen z.B. in Frage: die Diakonie in ihren vielfältigen Formen, kommunale Einrichtungen und staatliche Träger, Partner im ökumenischen Kontext, gesellschaftliche Gruppen und Bewegungen, Firmen, Schulen und Bildungseinrichtungen sowie Kunst- und Kulturschaffende.

**2. Wir arbeiten innerhalb unserer Kirche vernetzt.**

Innerhalb unserer kirchlichen Arbeitsstrukturen sind wir an vielfältigen Orten und in vielfältigen Formen ganz Kirche im Wissen darum, dass wir nicht die ganze Kirche sind. Deshalb werden wir im Gegenüber zu und im Zusammenspiel mit anderen Akteuren im Netzwerk Kirche immer mit einem erkennbaren Profil auftreten. Wir sind darin mit unseren Schwerpunkten, mit unseren möglichen Beiträgen an Ressourcen und Kompetenzen für andere Akteure kenntlich und berechenbar.

Wir erleben unsere Ressourcen an geistlichen Gaben, Personen, Finanzen und Gebäuden nicht als Besitz, sondern als anvertraute Güter zur Erfüllung unseres Auftrages an unserem jeweiligen Ort, in unserem jeweiligen Lebensraum.

Wir werden Abschied nehmen von dem Glauben, dass „jeder/jede alles machen muss.“ Je nach Situation werden wir unsere anvertrauten Gaben im Geben und Nehmen einsetzen. Das ermöglicht uns, in Freiheit und aus Verantwortung in verschiedensten Formen zusammen zu arbeiten. Wir werden uns dabei gegenseitig unterstützen, wenn nötig geschwisterliche Fürsorge leisten und uns auch Freisprüche für unterschiedliche Vorgehensweisen gewähren.

Im Bild der Vernetzung ist enthalten, dass es immer wieder einen Wechsel von schwächeren und stärkeren Bindungen der Vernetzungsakteure gibt und geben soll. Das ermöglicht eine flexible, auf die Situation bezogene und gleichzeitig immer wieder

geklärte und verlässliche Form der Zusammenarbeit. Dabei bleibt unsere eigene Identität erhalten und kenntlich.

**3. Vernetztes Arbeiten beruht auf guten Rahmenbedingungen für haupt-, neben-, und ehrenamtlich Mitarbeitende.**

Die Fülle der Aufgaben, die wir als Kirche in unseren verschiedenen Arbeitsebenen übernommen haben, braucht ein Arbeitsumfeld, das Mitarbeitenden Rahmenbedingungen schafft, innerhalb derer sie „gut, gerne und wohlbehalten“ arbeiten und ihr Engagement einbringen können.

Dabei spielen Faktoren wie gute Teamarbeit, verlässliche Begleitung, Fort- und Weiterbildung und die Möglichkeit, sich fachlich qualifizieren und geistlich entwickeln zu können, eine wichtige Rolle.

Vernetztes Arbeiten wird für Mitarbeitende dann möglich und sinnvoll, wenn sie in ihren jeweiligen Kompetenzen und beruflichen Qualifikationen ernst genommen werden und diese gleichberechtigt für das Gelingen eines Projektes, eines Arbeitsbereiches oder Aufgabenfeldes im Miteinander mit anderen einbringen können.

Dies kann trotz der Aufgabenfülle zur Entlastung führen und zur Verbesserung der Qualität der kirchlichen Arbeit beitragen.

**4. Vernetztes Arbeiten braucht unterstützendes Leitungshandeln**

Vernetztes Arbeiten in der Kirche braucht einerseits das Verantwortungsbewusstsein, den Mut und die Kompetenz zur Selbststeuerung der Akteure, andererseits braucht es auch personelle Ressourcen, um vernetztes Arbeiten zu ermöglichen und steuernd weiter zu entwickeln.

Diese steuernden Aktivitäten sind bisher eng mit dem Leitungshandeln auf der mittleren Ebene verbunden. Das muss so nicht bleiben: Die Vielfalt von Aufgaben, die mit dem Leitungsamts auf der mittleren Ebene verbunden sind, spricht eher dafür, diese Steuerungs- und Unterstützungsfunktion mit einer spezifisch dafür beauftragten und beschriebenen Stellenressource zu versehen.

Die Leitungsorgane von der Kirchengemeindeebene bis zu den Kirchenleitenden Organen der ELKB sind im Rahmen des Vernetzten Arbeitens aufgefordert, einen Schwerpunkt auf die Wahrnehmung der (Lebens-)Welt und deren Bewertung für die Arbeit in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich zu legen.

**5. Vernetztes Arbeiten schafft Freiraum und ist Unterstützung für alle**

Wo sich Vernetzung so ereignet, dass wir mit ihr lernen, eine Aufgabe bei anderen in guten Händen zu wissen, kann Entlastung für jeden Einzelnen entstehen. Über den guten Umgang mit Ressourcen hinaus, können Haupt- und Ehrenamtliche erfahren, dass sie in ihrem Bemühen, Zeugnis von der Liebe Gottes zu geben, in vielfältiger Weise unterstützt werden.

## Handlungsempfehlungen AG E

Für Vernetzung braucht es differenzierte, weitgefächerte und kreative Vorschläge – Vernetzung braucht also Kreativität und Phantasie!

Wir freuen uns auf den Mut in unserer Kirche, Neues, Unkonventionelles, Ungewohntes auszuprobieren.

Hierfür *sollen* auf allen Ebenen unserer Kirche Orte des kreativen Nachdenkens und Ausprobierens gefördert und initiiert werden.

Zunächst kann vernetztes Arbeiten mehr personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand bedeuten. Doch wir sind überzeugt: Vernetztes Arbeiten bedeutet für alle Beteiligten am Ende Entlastung und Gewinn.

Die folgenden Handlungsempfehlungen verstehen sich als Anstöße zu eigenen Denkprozessen und zur Weiterarbeit am Thema. Daher muss hier nicht alles bis ins letzte Detail durchdacht und sortiert sein, ein Raum öffnet sich, im Vertrauen auf den liebenden Gott neue Wege zu gehen.

### Vernetzungsstrategien konsequent weiterentwickeln

Vernetzendes und Vernetztes Handeln erfordert Qualitätsstandards wie:

- **Vernetzungskompetenz** haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeitenden: sie wird konsequent auf allen Ebenen gefordert und gefördert.
- **Ressourcen** zur Förderung, Begleitung und Unterstützung der Vernetzung in den Räumen werden bereitgestellt.
- **Mit guter Vernetzung von Kirchengemeinden und Dekanaten mit dem Landesweiten Dienst** gelingt es, lebendig und partnerschaftlich miteinander zu agieren.
- **Von anderen lernen:** Von anderen Organisationen, von Wissenschaft und Logistik. Das ist in der ELKB in Aus- und Weiterbildung und im Arbeitsalltag Standard.

Eine transparente, schlanke Organisation –  
als Voraussetzung für Vernetzungsprozesse

In der ELKB wird ein Verbesserungs- und Vorschlagswesen überzeugend auf allen Ebenen implementiert und für den laufenden Betrieb verwendet:

- **Das Landeskirchenamt ist Dienstleister** für Umsetzung für Projekte und für die diversen Berufsgruppen. Es ist entsprechend personell und technisch ausgestattet. Rechtliche Änderungen schmälern Bürokratie. Dazu werden sie vorab auf ihre entsprechenden Auswirkungen geprüft.
- **Die Verwaltung wird optimiert:** der Dienstweg ist digital vereinfacht (cloudbasiert); das Intranet selbsterschließend für die Mitarbeitenden der ELKB als Zielgruppe aufgestellt, nach Bedarf werden zusätzlich Fortbildungsformate bereitgestellt.
- **Die Registratur Ordnung wird überprüft und angepasst;** im Intranet gibt es eine leicht zu findende Musterablageordnung für den PC zur Erleichterung bei Stellenwechsel, Vertretungen und für die Kommunikation miteinander.

### Neugierig auf Vernetzung – die Ausbildung

- In der Ausbildung der theologisch-pädagogischen Berufsgruppen sind *gemeinsame Grundmodule* Standard; ebenso Begegnungsplattformen zwischen den Berufsgruppen in der Ausbildung.
- *Neugierde auf das Miteinander* ist eine Grundkompetenz (s. Prozess *Miteinander der Berufsgruppen*)

### Vernetzung braucht gute Fort- und Weiterbildung

- *Die Arbeitgeberin Kirche lässt sich Fortbildung ihrer Mitarbeitenden etwas kosten.* Die bisherige in der Regel anteilige Bezuschussung von Fortbildungsmaßnahmen wird durch eine bis zu 100 %-ige Pro-Kopf-Bezuschussung von Fortbildungen ersetzt.
- *Mitarbeitende, die selbst Fortbildungen geben,* tun dies in der Arbeitszeit und werden dafür freigestellt, ein Urlaubsanspruch ist nicht einzubringen.
- *Angeordnete Fortbildungen* gehören zu den Instrumenten einer zielgerichteten Personalentwicklung.
- *Bestimmte Qualitätsstandards werden eingefordert* (Beispiel: Notfallseelsorge).
- *Die „Vernetzung zu Gott“ wird ausgebaut:* Spirituelle Angebote für die Mitarbeitenden werden gefördert und laufend ausgebaut bzw. angepasst.

Wir haben „was“ davon:

### Zusammenarbeit mit anderen kirchlichen Akteuren

- *Aktive Unterstützung für kooperierende Pfarrämter,*  
Das Zusammenarbeitsgesetz benennt Schnittstellen zwischen dem *Projekt Assistenz im Pfarramt* und der Kompetenz zur Vernetzung. Pfarrer\*innen und Mitarbeitende werden in Know-how und Umsetzung unterstützt. Die entsprechende und passende (Büro-)Ausstattung wird zur Verfügung gestellt.
- *Diakonie und verfasste Kirche vernetzen sich:*  
Die Infrastruktur der Diakonie wird genutzt, etwa für Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit, diakonisches Know-how. Die Diakonie nutzt wiederum das kirchliche Know-how (Seelsorge-, homiletische und liturgische Kompetenz); wechselseitiger Informations- und Wissenstransfer ist „normal“.
- *Die ökumenische Dimension der Vernetzung wird stärker wahrgenommen:* Die Zusammenarbeit mit anderen Kirchen bei Seelsorge und Kasualien (besonders in Urlaubs-, Vakanz- oder Krankheitszeiten) wird ermöglicht (wie in Sonderseelsorge oder Auslandsgemeinden teilweise bereits Usus). Die Kirchenleitungen treffen hierzu klare Verabredungen (besonders im Blick auf die röm.-kath. Kirche).
- *Kirchenmusik wird als Partner in Gemeindegarbeit und Gemeindeaufbau genutzt.* Dazu werden ausreichend Männer und Frauen ausgebildet und Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt. Die Ausbildung ist auch an nicht kirchlichen Hochschulen möglich und wird anerkannt.

## Schule – ein besonders starker Partner

- ***Die unterschiedlichen Systeme in Schule und Religion werden als Schatz begriffen und genutzt.***

Religionsunterricht ist eine *res mixta* von Staat/Kommune/Schule und Kirche. Aus- und Fortbildung, aber auch der Einsatz der Religions-Lehrkräfte berücksichtigen dieses Miteinander und schaffen Möglichkeiten und Gelegenheiten, die Chance eines Miteinanders wahrzunehmen.

Formate der vernetzenden Begegnung zwischen staatlichen und kirchlichen Lehrkräfte, zwischen Mitarbeitenden der Kirchengemeinden und Lehrkräften im RU werden gefördert bzw. wiederbelebt (*siehe Prozess RU 2026*).

Die Brückenfunktion, die insbesondere kirchliche Lehrkräfte zwischen den Lernorten Schule und Kirchengemeinde wahrnehmen, finden Niederschlag in der Landesstellenplanung („gemischte Stellen“).

- ***Schule ist Lebensraum. Die Angebote werden ausgebaut.***  
Kirche ist für den Staat und für die einzelne Schule aufgrund der klaren weltanschaulichen Orientierung und der Transparenz von Personal und Arbeitsmethoden eine verlässliche Kooperationspartnerin.  
Die ELKB fördert mit Partnern in Diakonie und Staat kirchliche Angebote der Ganztagsbetreuung, der schulbezogenen Jugendarbeit und der Schulseelsorge und stellt dafür die personellen Ressourcen zur Verfügung.
- ***Jugendarbeit und Schulen vernetzen sich:***  
Dekanatsjugendreferate und Schulreferate finden geeignete Formate der Kooperation – auch mit den entsprechenden diakonischen Einrichtungen. Gemeinsam entwickeln sie Formate der schulbezogenen Jugendarbeit und der Schulseelsorge und führen sie gemeinsam durch.

## Eine vernetzte Struktur den Menschen zuliebe

- ***Stets erreichbare zentrale Anlaufstellen*** (ggfs. ökumenisch) bilden ein niederschwelliges Angebot für Menschen, die kirchliche Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen wollen. Mit solchen gut sichtbaren Anlaufstellen sind wir als Kirche einfach und schnell ansprechbar und antworten so auf die Bedürfnisse der Menschen mit den Ressourcen und Möglichkeiten in den Kirchengemeinden und Räumen.  
Die Möglichkeiten hierzu werden ausgebaut:  
Eine ***Church-App*** wird entwickelt, die einen einfachen digitalisierten Zugang zu den Angeboten der Kirche und der Kirchengemeinden gewährleistet.
- ***Kasualgebühren*** werden durch konkrete Spendenbitten ersetzt.

## Das Werkzeug zur Verfügung stellen: die Sozialraumanalyse

- Dazu werden vor allem für den Start der Gremien in der neuen Legislaturperiode ab 2019 ***Formate und Methoden zur Raumerkundung*** zur Verfügung gestellt.

München, den 24.08.2018

Für die Arbeitsgruppe Vernetztes Arbeiten:

Jochen Bernhardt, Brigitta Bogner, Armin Felten, Gerhard Gruner, Ingrid Kasper, Günter Laible, Isolde Schmucker, Hanna Wirth (Leitung), Dirk Wollenweber

## Profil und Konzentration – Arbeitspaket F „Digitaler Raum“

### Abschlussbericht

*Strategischer Leitsatz: Die ELKB ist im digitalen Raum präsent. Sie öffnet vielfältige Formen der Begegnung mit dem Evangelium. Sie lässt sich auf die hohe Innovationsfreudigkeit der digitalen Welt ein und entwickelt vielfältige Formate kirchlicher digitaler Arbeit. Sie fördert dazu die Kompetenzen der Mitarbeitenden im digitalen Bereich, standardisiert die technische Ausstattung und gewährleistet professionellen Support.*

Unter Digitalisierung verstehen wir einen gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozess, der nicht nur Informationstechnologie oder Kommunikation umfasst, sondern alle Lebensbereiche nachhaltig verändert. Der digitale Raum ist eine – wenn nicht die – zentrale Dimension der Zukunft. Er ist kein Parallelraum oder ein Gegenmodell zum analogen Raum, sondern dessen Erweiterung. Die digitalen Umformungen fordern alle Systeme wie Ökonomie, Gesellschaft, Kultur wie auch Kirche heraus und definieren das Zusammenleben, das Zusammenarbeiten und die zwischenmenschliche Kommunikation mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit immer wieder neu. Bisherige Formen von Standardisierung und Prozessentwicklung lösen sich auf.

Da analoger und digitaler Raum in dieser Weise aufeinander bezogen sind, will auch die ELKB diese Räume aufeinander bezogen gestalten. Digitales kann zu realer Begegnung führen, und reale Beziehungen können in der digitalen Welt fortgeführt werden – kirchliche Angebote in der analogen und in der digitalen Welt konkurrieren also nicht, sondern stehen in Korrelation, sie ergänzen und bereichern einander. Auf diese Weise kann die kirchliche digitale Arbeit den einfachen Zugang zur Liebe Gottes und vielfältige Formen der Begegnung mit dem Evangelium ermöglichen.

Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (ELKB) hat die Chancen von digitalem Arbeiten früh erkannt, viele digitale Arbeitsinstrumente sind in den vergangenen 30 Jahren entstanden. In Verwaltung, Einrichtungen und Diensten wurden Abteilungen und Projekte eingesetzt. In Dekanatsbezirken und Kirchengemeinden haben Haupt-, Neben- und Ehrenamtliche die verschiedenen Themen mit großem Engagement und Pioniergeist vorangetrieben. Die Geschichte zeigt jedoch, dass diese vielen Aufgaben in der Struktur eher zufällig implementiert sind. Die Verantwortlichkeiten über alle Ebenen, Abteilungen oder auch Einrichtungen werden verstreut wahrgenommen. Daher sind auch viele digitale Möglichkeiten nicht bekannt und ungenutzt. Folglich sieht die Arbeitsgruppe großen Gewinn in einer Bündelung der Strategien und Verantwortlichkeiten, in einer klaren Aufgabenzuweisung und Vernetzung der Akteure, einer Standardisierung und breiten Implementierung von wichtigen Angeboten vor Ort sowie einer Professionalisierung. Als Herausforderung für die Organisation sieht die Arbeitsgruppe die rasante Veränderungsdynamik, für die agile<sup>1</sup> Regelungen gefunden werden müssen.

Für die digitale Begleitung dieser Veränderungen und die hier notwendigen Innovationen werden dauerhaft zusätzliche Ressourcen, finanzielle Mittel und eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Standards und Kriterien benötigt.

---

<sup>1</sup> „Agil“ steht hier und im Folgenden für schnelle, transparente und flexible Lösungswege.

## Empfehlungen der Arbeitsgruppe<sup>2</sup>

### 1. Kulturwandel

Digitalität, Nutzerorientierung, Agilität und Vernetzung stellen neue Anforderungen an kirchliche Strukturen und Prozesse:

#### **Konsequente Mitgliederorientierung**

Konsequente Mitgliederorientierung zu leben heißt für die ELKB nicht nur in „Komm- und Gehstrukturen“ zu denken, sondern Angebote und Services vom Adressaten und vom Auftrag her zu denken und immer wieder zu verbessern. Menschen müssen mit Kirche kommunizieren und Teilhabe gestalten können, ohne kirchliche Strukturen zu kennen. Die erfolgreichen Angebote und Services im Digitalen sind ortsunabhängig, zeitunabhängig, skalierbar und auf Interaktion ausgerichtet.

#### **Konzentration und Fokussierung**

Die Digitalisierung eröffnet eine Vielfalt von Möglichkeiten. Anhand der Grundaufgaben muss immer wieder bewusst entschieden werden, welche Projekte und Ideen aufgegriffen und wie sie gemäß den sich verändernden Nutzungsgewohnheiten der Menschen analog und/oder digital umgesetzt und begleitet werden. Denn digitale Angebote und Projekte sollen immer den größtmöglichen Mehrwert für Kirchenmitglieder und Partner bieten. Sie werden zukünftig mit klar benannten Zielvorgaben durchgeführt. Die Projekte werden analysiert und evaluiert. Messbar erfolglose Experimente werden beendet, messbar erfolgreiche Projekte gefördert.

#### **Gelebte Verbesserungskultur**

Die ELKB pflegt eine fehler- und lernfreundliche Feedback- und Reflexionskultur und bittet die Nutzer, Mitglieder und Partner offen und proaktiv um Verbesserungsvorschläge.

#### **Dynamik und Nachhaltigkeit**

Schnell und kompetent zu reagieren, ist die Grundvoraussetzung und Aufgabe für erfolgreiche digitale Arbeit der Kirche. Zugleich ist operative Stabilität der Dienste wichtig. Die Organisation der ELKB muss also sowohl agil kreative Innovationen entwickeln und zugleich diese nachhaltig und effektiv in die Grundversorgung der Fläche integrieren.

---

<sup>2</sup> Für die Vorschläge und Empfehlungen wurden Strukturen und Projekte in der ELKB, in anderen Landeskirchen und der EKD betrachtet und folgende Schriften und Ergebnisse ausgewertet und einbezogen: die Internetstrategie der ELKB „Das Netz sinnvoll nutzen“ (2011), das Impulspapier der ELKB „Das Netz als sozialer Raum: Kommunikation und Gemeinschaft im digitalen Zeitalter“ (2015), die Ergebnisse der EKD-Synode „Kommunikation des Evangeliums in der digitalen Gesellschaft“ (2014) sowie der EKD-Ratsberichts über den Prozess (2017), die Diskussion #digitalekirche (Auszüge auf <http://digitale-kirche.evangelisch.de/>), die Roadmap der ELKWUE (2018), die Erfahrungen der Projektstelle „Social media“, socialmedia-e der Landeskirche Hannovers uvm. Eine qualitative Befragung von Kirchenmitgliedern und Ausgetretenen im Alter von 16 bis 35 Jahren (unterschiedliche Kirchenbindung, passiv/aktiv, unerreicht) im April 2018 lieferte zudem Ergebnisse über Zielgruppeninteressen, Mediennutzung sowie digitale Erreichbarkeit und gab Handlungsempfehlungen für Kontaktaufnahme und Mitgliedschaftsgestaltung im Digitalen.

## **Neue Formen der Zusammenarbeit**

Der digitale Raum ist „entgrenzt“: Er endet nicht an Kirchengemeinde- oder Dekanatsgrenzen. Er hält sich nicht an inhaltliche Abgrenzungen. Daher wird es immer wichtiger, in Netzwerken zu arbeiten. Diese orientieren sich nicht an Gremien, Hierarchien oder Strukturen, sondern verbinden und beteiligen situations- oder projektbezogen wichtige Akteure. Grundkompetenzen kirchlicher Arbeit sind künftig Zusammenarbeit (Kollaboration) und Teilen (Sharing). Die ELKB ist neugierig auf gelungene Lösungen anderer Kirchen und Religionsgemeinschaften, lokal, regional und international. Sie sucht die Zusammenarbeit und adaptiert erfolgreiche Lösungen.

## **Multiprofessionelle Teams**

Die ELKB diversifiziert ihre Berufsprofile anhand der spezifischen Problemstellungen und stellt durch multiprofessionelle Zusammenarbeit die theologische und die fachliche Qualität sicher. Das betrifft insbesondere auch die Aufgaben der Digitalisierung.

## **Kompetenzerwerb**

In Aus- und Fortbildung werden die Kompetenzen aller Mitarbeitenden im Digitalen erweitert. Es ist nötig, die Ausbildungskonzepte für kirchliche Berufsgruppen zu ergänzen sowie Fortbildungskonzepte für alle Berufsgruppen und Einsatzbereiche aufzubauen. Schulungen in Digital- und Medienkompetenz sind verpflichtend: Alle haupt-, neben- und ehrenamtlichen Akteure lernen, aktuelle Anwendungen und crossmediale Kommunikationsmöglichkeiten einzusetzen. Die ELKB setzt verstärkt auf E-Learning: Sie stellt einfach verständliche Unterstützungsangebote wie Technik-Webinare und Tool-Tutorials im Intranet zur Verfügung.

## **2. Verwaltung**

### **2.1. Restrukturierung der IT-Bereiche in der Landeskirche**

Die Arbeitsgruppe stellt fest, dass mit den bestehenden Ressourcen die zukünftigen Herausforderungen an flächendeckenden Support und Innovation nicht erfüllt werden können. Sie schlägt deshalb vor, dass die ELKB die bisher auf verschiedene Abteilungen und Einrichtungen verstreuten IT-Ressourcen zusammenzieht und dafür eine neue Fachabteilung (Abteilung i) schafft. Hierdurch entsteht eine Ressourcenbündelung, die sowohl fachliche wie auch personelle und finanzielle Kapazitäten umfasst. Lösungen für Entwicklung, Steuerung und Programmierung werden in der neuen IT-Abteilung inhouse erarbeitet, die Zusammenarbeit mit externen Partnern wird koordiniert. Dafür ist es nötig, Mitarbeitende zu marktüblichen Preisen, die über dem kirchlichen Tarif liegen, und jenseits der üblichen Anstellungskriterien zu gewinnen. Die Personalabteilung findet dafür Lösungen.

Die IT-Abteilung wird durch die Restrukturierung als Service, Support und Entlastung für Kirchengemeinden und Dekanatsbezirke konzipiert. An die Abteilung i sind regionale Ansprechpartner angebunden. Diese sind für den Soft- und Hardwaresupport vor Ort (in Kirchengemeinden und Dekanaten) zuständig. In Zukunft wird auf einheitliche, bedürfnisorientierte und standardisierte Lösungen gesetzt.

## 2.2. Schaffung eines Church Digital Labs (CDL)<sup>3</sup>

Die ELKB schafft ein "Church Digital Lab" als Think-Tank beziehungsweise Kreativ-Schmiede für Entwicklung, Projektierung und Umsetzung digitaler Angebote. Das betrifft sowohl die Bereiche IT als auch Kommunikation und Medienarbeit. Das CDL besteht aus einem Kernteam und zieht projektbezogenen Kompetenzen in multiprofessionellen Teams zusammen. Ähnlich einem Institut im universitären Bereich, ist es an die Abteilung i angegliedert und mit PÖP, EPV, AfG, der Jugendarbeit, den landesweiten Diensten (KDE) sowie der Diakonie vernetzt. Es bleibt über einen Kundenbeirat mit allen Partnern in Kontakt und greift innovative Ideen auf.

Das CDL realisiert neue Ideen in Form von Projekten auf Basis des SCRUM-Verfahrens<sup>4</sup>. Als Labor und fluide Agentur analysiert es Herausforderungen und Bedürfnisse, findet Lösungen und bringt diese zur Umsetzungsreife. Die ELKB verfügt dabei über genügend Ressourcen, um Support und Weiterentwicklung dieser Lösungen langfristig sicherzustellen.

## 2.3. Digitalisierung & Standardisierung von Verwaltung

Sowohl in der Fläche als auch im Landeskirchenamt braucht es einen weiteren Ausbau der Standardisierung und Digitalisierung, insbesondere in der Datenverarbeitung. Die Kirchengemeinden und Dekanate vor Ort werden dazu verpflichtet (bei zentraler Finanzierung), die von der IT-Abteilung angebotenen Lösungen anzunehmen. Die IT-Abteilung wiederum entwickelt über das CDL Programme und Möglichkeiten, die den Mitarbeitenden dienen und nützen und sie bei der Einarbeitung und der täglichen Arbeitsorganisation unterstützen. Bisher analoge Verwaltungsvorgänge werden durch die Digitalisierung effizienter gestaltet (z.B. Belegabrechnungen, Personalverwaltung, Kasualanmeldungen, Raumbuchungen, Patenbescheinigungen, Registraturordnung etc.).

Die ELKB lotet die Potenziale ethischer Technologie-Nutzung aus. Bei sinnvollen Einsatzmöglichkeiten führt sie Ende-zu-Ende-Verschlüsselung und Open-Source-Software ein. Beim Erwerb von Hard- und Software achtet sie auf Produkte mit fairen Produktions- und Arbeitsbedingungen.

## 2.4. Zentrale Dienste

Digitalisierung kann nur gelingen, wenn die verschiedenen Akteure und technischen Systeme vernetzt arbeiten. Die kirchliche Verwaltung ist sich der Datenverantwortung bewusst und will im höchsten Maße dazu beitragen, dass sensible Daten bestens geschützt sind. Datenverarbeitung ist für viele Vollzüge des kirchlichen Lebens unerlässlich. Gleichzeitig liegt in der Nutzung der Daten der

---

<sup>3</sup> Der im Zwischenbericht der PuK-Begleitgruppe vom März 2017 enthaltene Begriff „Church Media Lab“ hat sich als zu eng gefasst erwiesen. Es geht nicht nur um medienbezogene Aufgaben, sondern umfasst generell das ganze Feld der Digitalisierung. Als Arbeitstitel wurde daher „Church Digital Lab“, im folgenden CDL genannt, gewählt.

<sup>4</sup> Scrum (englisch „Gedränge“) ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung. Es wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt, ist aber davon unabhängig. Scrum wird inzwischen in vielen anderen Bereichen eingesetzt. Es ist eine Umsetzung von Lean Development für das Projektmanagement.

Schlüssel für viele zukünftige Anwendungen. In der Vergangenheit wurden hierfür Lösungen wie das „Sichere Kirchennetz“ (kurz SKN) oder auch SAP-Software eingesetzt. Die ELKB sollte auf agile, sichere und benutzerfreundliche Plattformen zurückgreifen können und existierende Lösungen wie SAP weiterentwickeln.

### 3. Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) geschieht in der ELKB auf allen Ebenen: in der Gemeinde, in Dekanatsbezirken, Einrichtungen und landeskirchenweit. Der Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ meint dabei sowohl Medien- und Pressearbeit als auch interne sowie externe Kommunikation als strategische Aufgabe. ÖA ist zudem immer auch Beziehungsarbeit, für deren erfolgreiches Wirken im 21. Jahrhundert eine Verquickung analoger und digitaler Kommunikation unentbehrlich ist.

Nimmt man das Denken in Räumen ernst, kann die Netzwerkbildung in der ÖA geografische, hierarchische oder historisch gewachsene Grenzen überwinden und situationsbezogenen haupt-, neben- und ehrenamtliche Akteure verschiedener Ebenen zusammenbringen, durch verstärkten Austausch und Kooperation Synergien schaffen und so zur Entlastung der einzelnen Akteure beitragen. Die Ziele erfolgreicher ÖA sind eine verstärkte Kommunikation, Vernetzung und folglich auch Profilierung der kirchlichen Arbeit nach innen und außen.

- **Kompetenz:** Bislang sind in Dekanatsbezirken und Kirchengemeinden der ELKB das Bewusstsein für die Bedeutung von ÖA, die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterentwicklung und eine dementsprechende Ausstattung der Arbeitsbereiche noch zu unterschiedlich ausgebildet. Möglichst alle haupt-, neben- und ehrenamtlichen Akteure werden darin geschult, multimediale Kommunikationsmöglichkeiten in der ÖA einzusetzen.
- **ÖA im Raum:** Für jeden Raum richten die Verantwortlichen Beauftragungen von mindestens 0,5 Stellen für die ÖA ein. Die Beauftragten, die entsprechend fachlich qualifiziert sind, arbeiten multimedial mit Text, Bild, Bewegtbild und Audio und werden angemessen mit Ressourcen ausgestattet. Sie übernehmen die Bündelung und Koordination der Aktivitäten im Dekanatsbezirk. Sie gestalten die Internet- und Social-Media-Auftritte im Raum und sorgen für ansprechende und aktuelle Präsenzen. Bei regelmäßigen Netzwerktreffen stellen sich die Öffentlichkeitsarbeitenden gegenseitig ihre digitalen Fortschritte in der Fläche vor.
- **Kirchengemeinden:** In Gemeinden findet ÖA häufig nur analog und kanalspezifisch statt (Schaukasten, Gemeindebrief, Homepage) und wird von verschiedenen Akteuren betreut. Die Zuständigen tauschen sich wenig untereinander aus und nutzen selten Synergien, etwa für die mehrfache Verwertung von Inhalten, gemeinsame Werbung und Organisation. Künftig erarbeiten die jeweiligen Akteure zusammen die Ziele und Konzepte für die ÖA in ihrer Gemeinde und evaluieren sie alle sechs Monate. Die Ergebnisse übermitteln sie sodann dem ÖA-Beauftragten in ihrem Dekanatsbezirk.
- **Kampagnenfähigkeit stärken:** Über landeskirchenweite Aktionen und Kampagnen informieren die jeweiligen Initiatoren bei Netzwerktreffen der Öffentlichkeitsarbeitenden, um die Aktionen und Kampagnen in die Fläche zu tragen. Dafür richtet die ELKB einen Materialpool mit Print-, Online-, Audio-, Video- und Social Media-Elementen ein, auf den alle Öffentlichkeitsarbeitenden zugreifen. Umgekehrt bieten ÖA-Beauftragte aus den Dekanatsbezirken und Einrichtungen Themen und

Geschichten, die sich dafür eignen und eine entsprechende Verstärkung brauchen, zur (über)regionalen Kommunikation an.

- **Digitale Instrumente – gemeinsame Lösungen:** Die ELKB setzt in ihrer internen Kommunikation mit den Öffentlichkeitsarbeitenden auf digitale Instrumente zur Vereinfachung der Arbeitsprozesse. Ein Beispiel: Der digitale Veranstaltungskalender „Evangelische Termine“ kann als Veranstaltungs-Managementtool, als Raumbuchungstool oder als Kommunikationstool genutzt werden. Wenn Kirchengemeinden, Bildungswerke, Evangelische Jugend oder Dekanatsbezirke etc. nicht wie bisher verschiedene digitale Boards verwenden, sondern sich für ein gemeinsames Tool entscheiden, können alle evangelischen Termine auf verschiedenen Webseiten, Plattformen oder Apps ausgespielt werden. Insellösungen und Inseldenken in Gemeinden, Dekanaten und Diensten sollten künftig zugunsten einer gemeinsamen Vision einer digitalen Kirche aufgegeben werden.

#### 4. Digitale Mitgliederkommunikation

Kirche erreicht viele junge Menschen und Familien nicht mehr. Das hat unterschiedliche Gründe. Ein Grund liegt sicher darin, dass sich die Informations- und Kommunikationswege enorm verändert haben. Um im Kontakt mit den verbundenen, aber auch distanzierten Mitgliedern zu bleiben, braucht es professionelle Öffentlichkeitsarbeit und gelebte Kommunikation mit den Mitgliedern. Die digitalen Technologien erleichtern dies. Wir schlagen folgendes digitale Maßnahmenpaket vor:

- Alle hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Social-Media- und Online-Schulungen. Sie werden gecoacht, um die digitalen Möglichkeiten der Mitgliederkommunikation besser auszuschöpfen.
- Abteilung i / CDL bauen ein zentrales, leicht nutzbares Service-Portal (Customer Relationship Management / CRM) mit persönlichem Nutzerkonto (Taufurkunde, Gemeindekontakt, Seelsorge und mehr). Dort sind auch die Mitgliederdaten und weitere Daten hinterlegt, die die ELKB von diesem Mitglied speichert. Das Portal sollte auch Mailing-Aktionen, Zielgruppenansprachen ermöglichen. Mitglieder können sich dort für Services der Kirchengemeinden und anderer Einrichtungen eintragen.
- Die Kirchengemeinden können dort die Mitgliederdaten um digitale Kommunikationsadressen ergänzen und sammeln diese verantwortlich für Interaktionen. Dabei achten sie auf den Datenschutz.
- Kirchengemeinde nutzen alle aktuellen Tools wie Newsletter, Podcasts oder Livestreams neben besonders wertschätzenden analogen Formaten, wie etwa einer handgeschriebenen Glückwunschkarte.
- Die ELKB findet eine juristisch verantwortliche Lösung für den Einsatz von Messengern.

#### 5. Kirchliches Handeln

Damit kirchliches Handeln in Bereichen wie Gottesdienst, Verkündigung, Kasualien, Seelsorge, Religionsunterricht, Konfirmationsarbeit, Hauskreisarbeit und Glaubenskurs auch digital selbstverständlicher wird und ergänzend gestaltet werden kann, braucht es erstens eine Veränderung der beruflichen Selbstverständnisse, zweitens Freiraum und Hilfestellungen für die Erprobungen und drittens mehr Wissen um gute Formate und Materialien. Digitalität kann das kirchliche Handeln sowohl nach innen unterstützen als auch außen im digitalen Raum in vielfältigen Formaten sichtbar

machen. Religionsunterricht am Whiteboard, Video in der Schule, Konfirmationsarbeit via Messenger-Impulsen, Gottesdienste mit dialogischen Elementen durch Social-Media, Vikarinnen und Diakone auf Instagram, Fasten-Apps oder digitale Gebetswände sind erste digitale Gehversuche, werden jedoch in der bayerischen Landeskirche gelebte Praxis.

- **Gute Beispiele und Ideen zeigen und vernetzen:** Zentrale Felder kirchlichen Handelns können digital erweitert und unterstützt werden. In den Bereichen Gottesdienst/Verkündigung, Kasualien, Seelsorge, Konfirmationsarbeit, Hauskreisarbeit, Glaubenskurs und Religionsunterricht liegt dazu bereits jetzt ein breites Angebot vor, das allerdings nicht übersichtlich strukturiert und damit nicht zentral zugänglich ist. Die AG schlägt daher vor, die bestehenden Angebote in der bayerischen Landeskirche durch Abteilung i/CDL zu sichten, zu systematisieren und gemeinsam mit den inhaltlichen Partnern über eine übersichtliche Plattform zentral zugänglich und leicht implementierbar zu machen. Dabei können auch Angebote anderer Landeskirchen, der VELKD und der EKD integriert werden.
- **Jugend beteiligen:** Haupt- und Neben- und Ehrenamtliche sowie Jugendliche in der Jugendarbeit werden unterstützt, als „digitale Apostel“ zu wirken. Sie publizieren im digitalen Raum und teilen ihre Erfahrungen mit anderen Zielgruppenarbeitenden und Berufsgruppen. Verantwortliche nehmen Impulse der Jugendlichen auf und vernetzen sie mit der Projektarbeit des CDL.
- **Wissensmanagement:** In Aus-, Fort- und Weiterbildung, E-Learning und Webinaren im Intranet werden die kirchlichen Berufsgruppen über digitale Trends, Veränderungen im Nutzungsverhalten der Zielgruppen, Standards und Möglichkeiten des kirchlichen Handelns in der ELKB informiert und fit gemacht. Kirchliche Mitarbeitende vernetzen sich in ihren Räumen, teilen gemeinsames Wissen, nutzen das Know-how der digital Engagierten und gestalten geeignete Formate gemeinsam. Das Amt für Gemeindedienst (AfG), die Vernetzte Kirche, Kirchliche Informationsverarbeitung (KIV), Social Media/PÖP, Evangelische Medienzentrale (EMZ), Crossmedia/EPV und RPZ bündeln ihre Angebote, konzipieren geeignete Schulungsbausteine und vernetzen die Beratung.
- **Innovation:** Technische Neuerungen und Bestand werden zügig und immer wieder durch Abteilung i/CDL auf ihre Anwendung im kirchlichen Handeln hin getestet und nach Klärung der rechtlichen, datenschutzrechtlichen und theologischen Fragen allen Mitarbeitenden empfohlen und bereitgestellt.
- **Entlastung und Support:** Mitarbeitende, die sich für die digitale Weiterentwicklung eines kirchlichen Handlungsbereichs in ihrem Raum einsetzen und eine Unterstützungsfunktion für andere im Raum einnehmen, werden mit einem Auftrag und einer Entlastung im Rahmen der Dienstordnung versehen und in der Erprobung durch Abteilung i/CDL, Fachabteilung und Netzwerke unterstützt.
- **Neue Ideen und Weiterentwicklungen in multiprofessionalen Teams:** Das CDL entwickelt regelmäßige Veranstaltungsformate (z.B. Hackathon, Kreativlabore, Innovationstreffs) mit thematischen Schwerpunkten für alle Handlungsfelder, um Communitybuilding zu stärken und konkrete Projekte anzustoßen. Das CDL vernetzt dafür Fachreferenten, Beauftragte, Einrichtungen, Influencer, Jugendliche, Haupt- und Ehrenamtliche sowie engagierte Akteure.
- **Transparenz:** Die Landeskirche intensiviert auf allen Ebenen ihre Bemühungen, mit ihren Angeboten auch auf bereits bestehenden, öffentlichen Plattformen zu erscheinen. Nur wo inhaltlich notwendig, werden Angebote auf internen Plattformen angeboten.

## 6. Theologie

Wir haben in der Debatte gemerkt, dass wir unterschiedliche Positionen haben und es einige theologische Leerstellen gibt. Wir vermissen den theologischen Diskurs und die theologische Grundlegung für eine kirchliche Kultur der Digitalität. Wir möchten diejenigen stärken, die sich inhaltlich theologische Fragen stellen.

Wie in allen gesellschaftlichen Fragen, ist es Aufgabe der Kirche, am öffentlichen Diskurs teilzunehmen und die Schwierigkeiten und Chancen des Digitalen zu beleuchten. Wir meinen, dass Digitalität Fragen berührt, über die die akademische Theologie und die Kirche zu reflektieren haben:

Die impliziten Versprechen, die die Digitalität hervorbringt, gehen – etwas verkürzt gesprochen – von einer individuellen und globalen Optimierung der Lebenswirklichkeit aus. Ubiquität, Allwissenheit, absolute Unabhängigkeit (Singularität), Fehlerlosigkeit, Überzeitlichkeit, Macht, Sicherheit und ungebrochene Attraktivität suchen und finden Menschen in der digitalen Welt, ganz gleich ob bewusst oder unbewusst. In diesen Versprechen spiegelt sich ihr Gegenteil als die existentielle Erfahrungen menschlichen Daseins unter der eigenen Begrenztheit.

Die Theologie geht mit der Fragmentarität des Lebens um. Leben ist zerbrechlich, ist endlich, und die Kirche bezeugt die Liebe des menschgewordenen Gottes, eines Gottes, der sich selbst begrenzt hat. Nun bestehen die Chance und die Aufgabe darin, mit digitalen Mitteln diese Botschaft, von Optimierungszwängen und Fragmentaritätsfluchten frei leben zu können, vielfältig zu kommunizieren.

Es geht nicht darum, nur Kirche mit digitalen Mitteln zu optimieren, sondern die Digitalität, in der wir längst angekommen sind, kritisch zu verstehen, vom Evangelium her zu beleuchten und daraus konstruktive Wege zu finden, den Menschen im Digitalen einen einfachen Zugang zur Liebe Gottes zu ermöglichen.

Ein Ergebnis der PuK-Gruppe F ist, dass wir an diesen theologischen Fragen weiter arbeiten wollen. Wir fordern die theologischen Fakultäten und Hochschulen und die Akteure in allen kirchlichen Handlungsfeldern auf, Reflexionsgruppen zu gründen, die sich den Grundfragen der Digitalität aus ihrer Perspektive theologisch stellen.

## 7. Schluss

Digitalisierung als gesellschaftliche Transformation fordert die ELKB als Organisation, die ELKB als Institution sowie die einzelnen Handlungsträger vor Ort heraus. Als Querschnittsthema soll sie in der bayerischen Landeskirche über alle Ebenen hinweg in Strukturen, Arbeitsweisen und Haltungen neu aufgestellt werden. Vorschläge für erste ausgewählte Themenfelder wurden in diesem Papier erstellt. Profil und Konzentration heißt in diesem Feld Aufbau. Das bedeutet Investition und zusätzlichen Ressourceneinsatz, um die notwendigen Herausforderungen zu meistern. Die Arbeitsgruppe begrüßt eine Verzahnung dieser Vorschläge mit der Fortschreibung der Digitalstrategie der ELKB.

München, den 23. Juli 2018

*Dieses Papier bildet zu den jeweiligen Aspekten die mehrheitliche Auffassung in der Arbeitsgruppe ab. Mitgearbeitet haben: Jonas Bedford-Strohm, Christoph Breit, Daniel Dietzfelbinger, Claudia Dinges, Juliane Fischer, Christina Geisler, Miklós Geyer, Jens Klaiber, Konstantin Leopold, Armin Röder, Norbert Roth (Leitung), Andrea Seidel, Philipp Stoltz.*