



# Herausragende Masterarbeiten

Autor\*in

Friederike Erichsen-Wendt

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Reform als Routine und Reflexion.  
Organisierten Wandel evangelischer Landeskirchen  
im Licht akteurtheoretischer Ansätze beratend  
begleiten**

R  
TU  
P

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC

„Die Kirche hat der Welt eine Theologie der Kontingenz in Aussicht gestellt.  
Sie wird dieses Versprechen nur durch Organisation einlösen können.“

Niklas Luhmann: „Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen“ (1972), S. 285.

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<b>1. Einleitung: Kirche als reformroutinierte Organisation.....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Ausgangslage.....	1
1.2 Akteure im Wandel – Forschungsfrage und Hypothesen .....	3
1.3 Aufbau der Untersuchung .....	6
1.4 Definitive Grundlegungen.....	6
1.4.1 Kirche als Organisation.....	6
1.4.2 Organisationaler Wandel als „Reform“ .....	12
1.4.3 Bedeutung von Akteuren für den organisierten Wandel.....	18
1.5 Zwischenfazit: Relevanz der Forschungsfrage im Rückblick auf Kapitel 1 .....	19
<b>2. Modelle von Akteurtheorien .....</b>	<b>21</b>
2.1 Forschungsgeschichtliche Einordnung.....	22
2.2 Das Individuum als Akteur .....	23
Exkurs: Der heroische/ postheroische Akteur .....	26
2.3 Das Team als Akteur – der akteurzentrierte Institutionalismus .....	28
2.4 Die Organisation als Akteur .....	32
2.5 Handeln in Verflechtungen – die Akteur-Netzwerk-Theorie .....	34
2.6 Zwischenfazit: Relevanz der Theoriebildung im Vorgriff auf Reformkonzepte.....	36
<b>3. Ausgewählte Reformkonzeptionen im Lichte akteurtheoretischer Theorien .....</b>	<b>37</b>
3.0 Methodischer Zugriff: Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring .....	37
3.1 Die Auswahl der untersuchten Texte .....	39
3.2 „Horizonte hoch5“ – Reform durch Beteiligungsgelegenheiten .....	40
3.3 Ekiba 2032 – Reform durch strategische Führung der mittleren Ebene..	48

3.4 EKIR 2030 – Reform durch Impulsgebung zur agilen Mitgliederorientierung .....	54
3.5 Zwischenfazit: Relevanz der qualitativen Inhaltsanalyse hinsichtlich der Auswertung von Reformkonzeptionen .....	60
<b>4. Einordnungen und Ableitungen: Akteure im System.....</b>	<b>61</b>
<b>5. Konzeptübergreifende Impulse der Organisationsentwicklung.....</b>	<b>65</b>
5.1 Die Frage nach der Struktur: In die Assoziationsphase übergehen .....	66
5.2 Die Frage nach der Zukunft: Den Möglichkeitsraum strukturieren .....	66
5.3 Die Frage nach der Macht: Asymmetrien korporativer und individueller Akteure bearbeiten.....	67
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick: Kirche am und jenseits des <i>tipping point</i> .....</b>	<b>69</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
Quellen.....	I
Sekundärliteratur.....	I
<b>Anhang.....</b>	<b>1</b>
Anhang 1: Kodierleitfaden .....	1
Anhang 2: „Horizonte hoch5“ – Ausspielung der Kodierungen.....	4
Anhang 3: ekiba 2032 – Ausspielung der Kodierungen.....	31
Anhang 4: E.K.i.R. 2030 – Ausspielung der Kodierungen .....	36
<b>Eigenständige Erklärung</b>	

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Veränderungsmatrix .....	13
Abbildung 2: Wechselseitige Zuordnung der Entscheidungsprämissen .....	15
Abbildung 3: Analysematrix Reform .....	17
Abbildung 4: Paradigmen in der Akteurtheorie .....	23
Abbildung 5: Brücken zwischen Mensch und Organisation in Akteurtheorien und ihre organisationsentwicklerischen Herausforderungen .....	26
Abbildung 6: Kohärenz kollektiver Akteure .....	29
Abbildung 7: Interaktionsformen im akteurszentrierten Institutionalismus .....	30
Abbildung 8: Akteurzentrierter Institutionalismus im Überblick .....	31
Abbildung 9: Ablauf einer Inhaltsanalyse nach Ph. Mayring .....	38
Abbildung 10: Zukunftsthemen im „Horizonte hoch5“-Prozess .....	43
Abbildung 11: Analysematrix "Horizonte hoch5" .....	45
Abbildung 12: Übersicht über Rollen des Mittleren Managements .....	51
Abbildung 13: Analysematrix „ekiba 2032“ .....	53
Abbildung 14: Analysematrix „E.K.i.R. 2030“ .....	59
Abbildung 15: Differenzierung von Akteuren in Reformprozessen .....	63

# 1. Einleitung: Kirche als reformroutinierte Organisation

## 1.1 Die Ausgangslage

Evangelische Kirchen in Deutschland befinden sich in einer Phase zunehmender Spannungsfelder: Die 20 Landeskirchen und ihr Dachverband, die Evangelische Kirche in Deutschland, haben hohen gesellschaftspolitischen Einfluss: Kirchen sind eingebunden in Gesetzgebungsverfahren, in eine Vielzahl öffentlich-rechtlicher Aufsichtsgremien und verfügen über eine flächendeckende Infrastruktur an personellen Zuständigkeiten. In den meisten Dörfern steht – noch – eine Kirche.<sup>1</sup> Die evangelische Kirche ist eine der größten Arbeitgeberinnen in Deutschland; allein im Bereich der Diakonie arbeiten mehr als 600 000 Menschen hauptamtlich.<sup>2</sup> Jede\*r achte Mensch in Deutschland wird durch Angebote und Leistungen der Diakonie erreicht. Jede\*r Zweite kennt jemanden, der\*die sich für eine der Kirchen engagiert. 19,725 Mio. Menschen sind Mitglied in einer evangelischen Landeskirche in Deutschland (Stand: 31.12.2021)<sup>3</sup>.

Zugleich erodiert das Mitgliedschaftsverhalten der Menschen: Seit den 1970er-Jahren lassen sich abnehmende Mitgliederzahlen beobachten. Inzwischen setzen Kaskadeneffekte ein, die dazu führen, dass Kirchenaustritt gesamtgesellschaftlich gesehen zu einem „Normalfall“ sozialer Praxis wird: Es sind weniger konkrete Anlässe als der Verweis auf allgemeines Institutionsversagen und fehlende religiöse Sozialisation, die eine Mitgliedschaft implausibel werden lassen.<sup>4</sup> Das Bekanntwerden von Fällen sexuellen Missbrauchs durch kirchliche Mitarbeitende führt dazu, dass Kirchenmitgliedschaft in einer Reihe von Lebensstilmilieus längst begründungspflichtig geworden ist. Unspezifische und unverbindliche Teilhabe, Bindung durch Nebeneffekte des Organisationszwecks (v.a. das soziale Engagement der Kirchen), die noch vor einem Jahrzehnt als Mitgliedschaftsgründe taugten (Schulz, 2008, S. 104), gelten nicht mehr. Auf „rechnerische Mitglieder“ können sich die Kirchen nicht mehr verlassen.<sup>5</sup> Etwa 1,3% der Mitglieder treten jährlich aus: 280 000 Austritten stehen 170 000 Zugänge (durch Taufe, Übertritt etc.) gegenüber.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Insgesamt 20372 Kirchgebäude gibt es in Deutschland, etwa nochmal dreimal so viele sonstige Gebäude (ohne die Einrichtungen der Diakonie), <https://www.ekd.de/statistik-kirchen-und-gebäude-44296.htm> (letzter Zugriff: 10.05.2023).

<sup>2</sup> <https://www.diakonie.de/auf-einen-blick/> (letzter Zugriff: 10.05.2023).

<sup>3</sup> <https://bit.ly/3RRWqY8> (letzter Zugriff: 10.05.2023).

<sup>4</sup> <https://www.siekd.de/portfolio/kirchenaustritte/> (letzter Zugriff: 10.05.2023).

<sup>5</sup> Niklas Luhmann unterschied im Blick auf die Mitgliedschaft in der Kirche zwischen „rechnerischen“, „amts-tragenden“ und „aktiven“ Mitgliedern. „Rechnerische“ Mitglieder sind demzufolge diejenigen, die wenig Erwartungen formulieren, zuverlässig Beiträge entrichten und selten bis nie Angebote wahrnehmen oder Leistungen beanspruchen (Luhmann, 1972).

<sup>6</sup> [https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/Gezaehlt\\_zahlen\\_und\\_fakten\\_2021.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2021.pdf) (letzter Zugriff: 10.05.2023).

Gesellschaftspolitischer Anspruch und Beitrag evangelischer Kirchen sind hoch, die Organisation schwindet. Während sich das Selbstbild kirchlicher Akteure am hohen Anspruch orientiert, nehmen sie gleichzeitig das gesamtgesellschaftlich schwindende Ansehen wahr. Diese zunehmenden Diskrepanzen mit ihren finanziellen und personellen Folgen sowie mit den sich abzeichnenden strukturellen Disruptionen (etwa der flächendeckenden Versorgung, mangelnder Nachfrage nach „klassischen“ Angeboten wie Sonntagsgottesdiensten u.ä.) führt zu – erneuten – Reformdiskursen in einer Vielzahl evangelischer Landeskirchen (vgl. Bauer, 2022).

In evangelischen Kirchen ist niemand hauptberuflich tätig, der\*die sich nicht zu den anhaltenden Reformbemühungen seit den 1960er-Jahren ins Verhältnis setzen müsste. Eine verbreitete Abgeklärtheit innerhalb der Organisation, Reformprogramme bloß zur Kenntnis zu nehmen, prägt die Betriebskulturen der Landeskirchen. Dass die Kirche – wie es in einem weit verbreiteten Lehrsatz letztlich ungeklärter Herkunft heißt – *ecclesia semper reformanda* sei, stützt diese Haltung. Evangelische Kirchen sind demzufolge auch durch ihre Routine in Sachen Reform stabilisiert. Doch trägt diese Stabilität routinierter Reform in Zeiten rasanten Wandels? Die Organisation sieht sich vor einer Zerreißprobe: Während weltanschaulich („Gott erhält die Kirche durch die Zeiten“) und systemtheoretisch („Organisationen setzen alles auf Selbsterhalt“) alles für Bestand spricht, ersehnen und befürchten eine Reihe von Verantwortungsträger\*innen und – inzwischen belegt<sup>7</sup> – auch Nutzer\*innen disruptive Transformationen. Diese organisationale Grundspannung erzeugt Widerstände aller Art, oft in Gestalt von Entscheidungs- oder Umsetzungsverweigerungen. Denn mit Reformen steht an, dass Macht aufgedeckt und möglicherweise sogar neu verteilt wird (Kühl, 2022). Auch dies ist Anlass, nach der Funktion von Reformen zu fragen (vgl. dazu auch Esposito, 2005, S. 51).

Die aktuellen Reformdiskurse der letzten Jahre, zeitlich etwa anschließend an das Reformationsjubiläum 2017, sind – in einem kategorialen Sinne, aber am Beispiel gezeigt – Gegenstand dieser Arbeit. Sie zeigen nämlich besonders deutlich auf, inwiefern die Organisationsgestalt von Kirche Spannungsfeldern unterliegt, beispielsweise:

- dem Widerspruch zwischen ihrer Wirtschaftlichkeit und ihren ideellen Werten,
- ihren mehrdeutigen Erfolgs- und Entscheidungskriterien,
- der Spannung zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung,

---

<sup>7</sup> Die aktuelle Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU VI) erhebt, dass über 90% der Gesamtbevölkerung gravierende Reformen der Großkirchen für dringlich halten. Die Studienergebnisse werden erst nach Abgabe dieses Textes (in 11/ 2023) veröffentlicht.

- dem Umstand, dass die meisten Leistungsnehmer\*innen nicht mit den Zahler\*innen identisch sind,
- der Heterogenität der Anspruchsgruppen, sowie
- einem mehrdimensionalen, komplexen Zielsystem (vgl. Pauly, 2017, S. 46f.).

Indem sie dies thematisieren, stellen Reformdiskurse einen Beitrag zur Komplexitätssteigerung der Organisation Kirche dar. Sie sind nicht – wie der alltagssprachliche Gebrauch nahelegt und wie es gelegentlich erwartet wird – ein unmittelbarer Impuls zur organisationalen Veränderung. Sie sind ein „Metaspiel“ (Kühl, 2022). Vielmehr organisieren sie, dass Akteure auf verschiedenen Ebenen der Organisation (und damit die Organisation selbst) komplex (d.h. im Sinne eines double-loop) lernen und damit ihre Passfähigkeit an die Umwelten erhöhen.

## 1.2 Akteure im Wandel – Forschungsfrage und Hypothesen

Auffällig ist nun, dass in Konzeptionen von Reformprozessen<sup>8</sup> signifikant unklar bleibt, wer eigentlich als verantwortlich Handelnde\*r im Blick ist: Wer soll Veränderung faktisch – jenseits der derzeit geltenden rechtlichen Zuständigkeiten – in die Welt bringen? Mit dem Fokus auf die Akteure<sup>9</sup> in Organisationen wird eine Grundspannung der klassischen soziologischen Theoriebildung, nämlich das Verhältnis von Handeln und Strukturen, berührt. Dies ist vor allem deshalb interessant, weil die wissenschaftliche Konzeptbildung in der Organisationsentwicklung (OE) in den letzten Jahrzehnten vor allem durch die Systemtheorie geprägt wurde bzw. bei ihr zentrale Anleihen gemacht hat. Dies hat dazu geführt, dass die Betrachtung von Akteuren in den Hintergrund geriet. In kirchlichen Diskurszusammenhängen verstärkt sich diese Beobachtung: Religiöse Professionsberuflichkeit wird zunehmend unsichtbar – die Organisationswerdung einer ehemals staatsanalogen Institution hat nicht dazu geführt, dass sich der Pfarrberuf *als strategische Leitungsrolle* im gesellschaftlichen Bewusstsein oder auch im beruflichen Selbstverständnis nachhaltig verankert hätte. Das hat auch damit zu tun, dass diese Funktion bei den Berufsrollenträger\*innen als unbeliebt und „uneigentlich“ gilt (Erichsen-Wendt u.a., 2022, S. 121). Multiprofessionalität im Zusammenspiel mit anderen kirchlichen Berufen (wie Gemeindepädagog\*innen, Kirchenmusiker\*innen, Katechet\*innen u.a.), vor allem aber vielen Ehrenamtlichen, führt dazu, dass hauptamtliches Handeln sich zunehmend auf die „Hinterbühne“ verlagert: Es besteht aus Gremienarbeit und strategischen

<sup>8</sup> Für einen ersten Überblick vgl. Bauer, 2022.

<sup>9</sup> Diese Arbeit legt Wert auf gendersensible Sprachformen. Der Begriff „Akteur“ ist jedoch in einem funktionalen Sinne verwendet, weshalb er konsequent nicht gegendert wird, auch wenn es phänomenologisch immer (Gruppen von) Personen als Interaktionsagenten sind, die als Akteure auftreten.

Kommunikationen und dient durch politische Einflussnahme und Ressourcenbeschaffung vor allem auch dazu, dass *andere* tätig sein können. Der Prestige- und Relevanzverlust erschwert es Akteuren der Kirche zusätzlich, selbstverständlich Raum in gesellschaftlichen Debatten einzunehmen: Dass Pfarrer\*innen beispielsweise zu Jahresempfangen von Parteien oder Gewerkschaften eingeladen werden (oft mit eigenen Wortbeiträgen), ist schon auf der Ebene von Landkreisen und Städten vielerorts auch in Westdeutschland nicht mehr selbstverständlich. Die sinkende Zahl kirchlicher Berufsrollenträger\*innen legt es nicht nahe, die Akteurperspektive allzu konkret zu beschreiben. Die überwiegende Zahl derer, die derzeit hauptberuflich bei der Kirche arbeitet, ist zudem in der Folge der 1968er-Jahre tertiärsozialisiert und hat den Glaubenssatz verinnerlicht: „Das System ist schuld“.

Es gibt also zum einen theoriegeleitete Gründe, weshalb Akteure in der Beschreibung organisationaler Prozesse aus dem Blick geraten, zum anderen auch Gründe, die in der Eigenart und konkreten Situation der Organisation Kirche und der in ihr (Berufs-)Tätigen selbst liegen.

Die vorgelegte Untersuchung unternimmt nun eine Anreicherung einer primär systemtheoretischen Sicht auf die Organisation Kirche mit akteurtheoretischen Einsichten und fragt: **Wie sind in der Konzeption ausgewählter Reformprozesse evangelischer Landeskirchen Akteure im Blick und welche organisationsentwicklerischen Aufgaben lassen sich daraus ableiten?**

Mit einer multiperspektivischen Diagnose wird man den vielfältigen Herausforderungen am ehesten gerecht:

- Der etablierte Theoriezugriff und die organisationale Sicht stabilisieren sich gegenseitig. Eine neue Sichtweise erhöht die Komplexität und damit auch die Anschlussfähigkeit des organisationalen Systems an seine Umwelten.
- In den evangelischen Landeskirchen herrscht ein hohes Beteiligungsethos. Dies ist zum einen in der Vorstellung eines Priestertums aller Getauften begründet, zum anderen aber auch dem Personalmangel geschuldet, der an vielen Stellen eklatant spürbar ist. Immer geht es darum, Menschen für eine aktive Teilhabe zu gewinnen. Dem kommt zugute, dass kirchliche Vergesellschaftungsformen eine hohe Skalierungsfähigkeit haben, da sie sich als marktfern verstehen und von daher nicht notwendigerweise effizient sein müssen.
- Als staatsanaloge, in weiten Teilen auch verwaltungsförmige Organisation mit Beamtenstatus, vormoderner Standeslogik und teilweise ungeklärter Steuerungslogik, v.a. im Bereich der mittleren Ebene, sind evangelische Kirchen von

sich aus nicht affin für Wandel. Es herrscht eine Atmosphäre hohen Autonomiebewusstseins bei kaum vorhandenen „Durchgriffsmöglichkeiten“ leitender Ebenen (Beamtenstatus, Vielzahl von Körperschaften des öffentlichen Rechts). In dieser Kultur wagen sich Akteure des Wandels oft nur schwer aus der Deckung, weil sie mit Ressentiments aus den eigenen Reihen rechnen müssen.

- Erschwerend kommt hinzu, dass es innerorganisational keine geteilte Auffassung darüber gibt, inwiefern die Inhalte, vor allem aber Angebotsformate kirchlicher Träger gesellschaftliche Entwicklungen berücksichtigen sollten: Je unabhängiger von aktuellen Situationen „Inhalte“ proklamiert werden, umso leichter ist es argumentativ, sich gegenüber Wandel zu stabilisieren, wenn nicht sogar sich – im Sinne eines Widerstands – zu immunisieren.

Eine akteurtheoretische Perspektive auf das System Kirche verheißt, zusätzliche Impulse zu liefern angesichts der Herausforderung, die benannten Spannungen produktiv zu dynamisieren.

Folgende Hypothesen werden überprüft:

- a) Im Blick auf *die konkret analysierte Organisation*: Akteure werden verschleiert, weil es für die bezeichneten Anforderungen zu wenige gibt und weil es in den evangelischen Kirchen quasi keine Möglichkeiten gibt, auf Veränderungshandeln von Akteuren „durchzugreifen“. OE hätte dann die Aufgabe zu klären, ob und inwiefern kirchliche Organisationen sich zukünftig überhaupt noch durch Anpassungshandeln auf dem gesellschaftlichen Markt werden behaupten können.
- b) Im Blick auf *die Theoriebildung der OE*: Aus den Ergebnissen ließe sich am Beispiel ableiten, inwiefern die hauptsächlich systemtheoretisch grundgelegte OE durch akteurtheoretische Perspektiven eine Bereicherung, Präzisierung oder Kommentierung erhalten kann.

Die Auswahl der Texte orientiert sich daran, einen Querschnitt durch die gegenwärtigen Reformdebatten evangelischer Landeskirchen zu ziehen. Die Texte werden mittels Qualitativer Inhaltsanalyse in ihrer deduktiven Variante (Mayring, 2022, S. 96-102) erschlossen. Dazu wird die Open-Access-Software „QCAmap“ verwendet, die Philipp Mayring und sein Team an der Universität Luzern entwickelt haben. Als Kategorien für die Kodierung werden die Perspektiven der akteurtheoretischen Ansätze, die zuvor dargestellt werden, verwendet.

### 1.3 Aufbau der Untersuchung

Nach diesen hinführenden Überlegungen folgen zunächst (1.4) definitorische Grundlegungen. Dies geschieht vom Allgemeinen zum Besonderen: Zuerst ist Kirche als besonderer Organisationstypus betrachtet (1.4.1), sodann das Stichwort „Reform“ (1.4.2). In einem dritten Schritt werden Akteure als deren Handlungsträger in grundsätzlicher Weise skizziert (1.4.3). Anschließend wird die Relevanz der Forschungsfrage beleuchtet, und zwar zunächst im Blick auf die Theoriebildung (1.5.1), dann im Blick auf die Situation der Kirchen als Teil des Funktionssystems Religion in der gegenwärtigen Gesellschaft (1.5.2).

In einem zweiten Kapitel werden zentrale Akteurtheorien aus den OE-affinen Wissenschaftsbereichen für die zentralen Ebenen der Organisation – Organisation, Team, Individuum – skizziert: Auf eine kurze forschungsgeschichtlichen Einleitung (2.1) folgt die vornehmlich am Individuum orientierte Akteurtheorie nach G. Schimank (2.2) mit einem Exkurs zum heroischen/ postheroischen Akteur, der akteurzentrierte Interaktionismus von R. Mayntz und F.W. Scharpf (2.3), die Rede von der Organisation im ganzen als Akteur (2.4) sowie die Akteur-Netzwerk-Theorie (2.5).

Daran schließt sich im dritten Kapitel eine Analyse ausgewählter Reformkonzeptionen im Lichte dieser Akteurtheorien an. Nach einer Darstellung des methodischen Zugriffs auf die Texte gemäß der Inhaltsanalyse nach Ph. Mayring (3.1) werden die Konzeptionen der evangelischen Kirchen in Norddeutschland (3.1), in Baden (3.2) und im Rheinland (3.3) rekonstruiert und im Blick auf die Frage, inwiefern in ihnen Akteure ins Spiel der Reform kommen, diskutiert.

Kapitel 4 widmet sich den Erträgen im Bereich des Zusammenhangs von System- und Akteurtheorie.

Organisationsentwicklerische Perspektiven schließen sich den Analysen jeweils fortlaufend an und werden im fünften Hauptkapitel im Blick auf verallgemeinerungsfähige Handlungsansätze ausgeweitet. Hier kehrt die Untersuchung in zusammenfassender Absicht zur Ausgangsfrage zurück, wie sich eigentlich ein Organisationstyp dynamisieren lässt, der dafür gar nicht gemacht ist.

### 1.4 Definitorische Grundlegungen

#### 1.4.1 *Kirche als Organisation*

Organisationen im Allgemeinen bezeichnen eine spezifische, „künstlich“ geschaffene Sozialform, die eine zentrale Strukturdimension von Gesellschaften in der Moderne

darstellt (Geser, 1982, S. 113). Zwischen der Gesamtgesellschaft und der Interaktion von Einzelnen kommt die Organisation als kollektiver Akteur einer funktional differenzierten Gesellschaft zu stehen. Im Anschluss an diese vertikale Differenzierung, die auf Niklas Luhmann zurückgeht (Luhmann, 1977, S. 277f.), kann man Organisationen näher beschreiben als:

„durch Entscheidungen konstituierte und gesteuerte Sozialsysteme (...), die weitgehender [sic!] als andere Kollektive ihre Entstehung einem expliziten Entscheidungsakt („Gründung“) verdanken, ihre inneren Strukturparameter, Zielsetzung und Handlungsprogramme mittels autoritativer Entscheidungen in Geltung setzen und dauerhaft in der Lage bleiben, ihre täglichen Handlungsabläufe (...) durch laufende Entscheidungsarbeit zu steuern“ (Geser, 1982, S. 113.f).

Fußend auf dieser Grundvorstellung, werden in der aktuellen Diskurslage im Anschluss an die Arbeiten von Stefan Kühl als zentrale Merkmale von Organisationen im Unterschied zu anderen Vergesellschaftungsformen genannt: Mitgliedschaft, Zweckbindung, Hierarchien und auch Entscheidungsautonomie (Kühl, 2011, S. 23ff. u.ö.).

Bezieht man diese Merkmale auf Kirche als Organisation, wird die doppelte Problematik dieser Perspektive deutlich: In *soziologischer* Hinsicht tritt das Religiöse, dessen Funktionsbereich die Kirche ist, auch in anderen Vergemeinschaftungsformen wie dem Gemeinschaftlichen, Traditionalistischen als auch Informell-Spontanen (Geser, 1982, S. 13ff.) – den Familien, Partys und Demonstrationen (vgl. Muster u.a., 2022, S. 9) – auf: Kirche ist immer auch „mehr“ und „anderes“ als Organisation.<sup>10</sup> In *theologischer* Hinsicht gilt: Überall, wo Sakralität beansprucht wird, treten (Selbst-)Beschreibungsprobleme bezüglich des Organisationscharakters auf (Petzke u.a., 2012, S. 275). Dies liegt daran, dass Kirchen wesentliche Strukturelemente haben, die einer Funktionalisierung entgegenstehen: ihre gesellschaftsgeschichtliche Pfadabhängigkeit mit ihren Traditionen und viele Jahrhunderte alten Gründungsgeschichten<sup>11</sup>, ihrer synodalen Verfassung mit ihren spezifischen, meist langsamen Entscheidungslogiken sowie eine „Eigensinnigkeit, ja Widerständigkeit der religiösen Kommunikation“ (Hermelink u.a., 2008, S. 12) gegenüber

---

<sup>10</sup> Dieser Umstand ist nicht nur für die Beschreibung und Diagnose kirchlichen Handelns relevant, sondern drückt sich auch darin aus, dass in organisationsentwicklerischen Maßnahmen immer wieder der Widerstand auftritt, dass Kirche „doch ganz anders“ sei. Organisationsentwicklung hat in diesem Kontext deshalb auch immer mit dem Wandel von Institution und Bewegung zu tun. Zur Eigenart von Kirche als Organisation vgl. ausführlich: Hermelink u.a., 2008. Hervorzuheben sind etwa die Aspekte der sozialen Prägnanz kirchlichen Handelns durch Organisationsförmigkeit (ebd. 267) sowie die Beobachtung, dass allein die Organisationsförmigkeit das Problem kollektiver Handlungsfähigkeit zu bearbeiten hilft (ebd. 268). Insgesamt gilt: „Zunächst ist die Theologie aufgefordert, sich mit der ambivalenten Sicht von Religionsrecht und Religionssoziologie auf den Organisationscharakter der evangelischen Kirche auseinanderzusetzen: Sie hat zu zeigen, dass die *Lehre von der ‚ecclesia abscondita‘* nicht / einfach ‚antiinstitutionell‘ und auch nicht primär organisationskritisch zu verstehen ist“ (ebd. 277f. [Hervorhebung Orig.]).

<sup>11</sup> Gabriel charakterisiert Kirche in diesem Zusammenhang als „intermediäre Organisation“, die zwischen sehr unterschiedlichen Umwelten vermittelt: Zum einen dem sozialen Kontext und den Werten ihrer Mitglieder, zum anderen in einem Netz umgebender Organisationen sowie schließlich der Logik von Traditionen und Gründungsgeschichten (Gabriel, 1999).

Funktionalisierung. *Religiöse* Organisationen sind demzufolge nicht durch eine semantische Präzisierung zu beschreiben, sondern treten als spezifische Ausprägungen von Organisationen auf, die organisational „untypisch“ (Zimmer, 2022, S. 78) wirken.

Neben diesen Spannungen zwischen Kirche und Organisation zeigt sich etwa eine große Familienähnlichkeit im Bereich auf die Möglichkeiten, Mitglied zu sein: Beide transzendieren die nicht-gewählten Vergemeinschaftungsvorstellungen wie Familie, Clan u.a. Beide rechnen mit überpersönlichen, kollektiven Akteuren, etwa einem „Amt“. Affin dazu ist die Annahme einer Hierarchie, die aus der kirchlichen Logik in das organisationale Denken eingewandert ist. In beiden – Amt und Hierarchie – ist sie heute nicht mehr fraglos akzeptiert (Kühl, 2015, und v.a. Albrecht, 2022, S. 80-84)<sup>12</sup>. Diese Skepsis reicht bis ins innerkirchliche Selbstverständnis: Es „besteht ein gewisses Unbehagen religiöser Organisationen ob der Strukturhaftigkeit und vor / allem der expliziten Verhandlung von Strukturen und Abläufen als Management. Religion hegt eine Affinität zur Gemeinschaft, die ebendiese Versachlichung, Verunpersönlichung, Planung und Steuerung sozialer Strukturen und Prozesse scheut“ (Zimmer, 2022, S. 85-86). Organisationalität zeigt sich in all diesen Facetten also zwar als gegenwärtige Existenzbedingung von Kirche als Sozialform, sowohl prinzipielle als auch historisch bedingte Paradoxien bleiben aber (Krüggeler, 1999, S. 25).

Die Mehrzahl dieser Aspekte lässt sich daraus erklären, dass Kirche eine Organisation *geworden* ist<sup>13</sup>: Ihre Organisationswerdung ist Folge einer De-Institutionalisierung unter dem Druck der modernen Organisationsgesellschaft, um kommunikative Anschlussfähigkeit zu erhalten: In einer Organisationsgesellschaft kann Kirche nicht anders als (auch) Organisation sein. Spezifisch ist, dass sie als solche weiß, auch schon in anderen Sozialformen existiert zu haben. Ihr Organisation-Sein ist eine Folge der Stabilisierung religiöser „Bewegungen“<sup>14</sup>, die ihrer Normativität nun mit Strukturmerkmalen soziale Geltung verschaffen können (Krüggeler, 1999, S.10) und die auf diese Weise dauerhaft und berechenbar werden (Kühl u.a., 2016, S. 10). Damit sind Kirchen als Organisationen beschreibbar, die ihr hohes Maß an Formalität aus ihrem (ehemals) institutionellen

---

<sup>12</sup> Dies wird auch durch Ergebnisse der aktuellen Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMUVI) gestützt: Mehr als 90% der Mitglieder beider Kirchen wünschen sich Reformen in Gestalt einer „Demokratisierung“ kirchlicher Entscheidungsstrukturen (Studie noch unveröffentlicht).

<sup>13</sup> Diese evolutionäre Sicht auf Kirche als Organisation hilft, den gegenwärtigen chimärenhaften Strukturtypus wenn nicht zu verstehen, so doch einzuordnen. Eine rein kategoriale Einordnung führt dazu, Kirchen nicht anders als als „Sonderfall“ der Organisationsbildung zu verstehen (so etwa: Petzke u.a. [2012]; insges. dazu Tacke u.a. [2018], 87).

<sup>14</sup> Bewegungen sind mobilisierende kollektive Akteure, „die mit einer gewissen Kontinuität auf der Grundlage hoher symbolischer Integration und geringer Rollenspezifität mittels variabler Organisations- und Aktionsformen das Ziel verfolgen, einen grundlegenden Wandel der Verhältnisse herbeizuführen, zu verhindern oder rückgängig zu machen“ (Raschke, 1985, S.77).

Charakter gewinnen, ihren zugleich hohen Grad an Informalität – im Sinne einer unentschiedenen Entscheidungsstruktur (Kühl, 2018) – hingegen aus der Logik sozialer Bewegungen beziehen. Das erklärt, weshalb Kirchen in Bezug auf ihren Organisationsgrad gleichzeitig als verwaltungsaffin (da hochformalisiert) und marktfremd (da wenig effizienzorientiert<sup>15</sup>) wahrgenommen werden.

Mit dieser Form von Organisationswerdung entfaltet Kirche ihre Komplexität: Als *formale* Organisation entlastet Kirche durch hohe Regelungsdichte und minimale Autonomie, sie erwartet eine hohe *compliance* zu ihren Programmen und ist durch hohe und zuverlässige Entscheidungslogiken geprägt: Die Maschine der Organisation läuft und die Mitglieder akzeptieren das. In dieser Regelungslogik wird Veränderung primär als Optimierung bestehender Prozesse gedacht. Beispielhaft dafür stehen etwa Entscheidungen, Verantwortungsbereiche von Einzelnen sachlich unverändert zu lassen, aber deutlich zu vergrößern. Druck von innen und außen zeigt, dass diese Intervention nicht weitreichend genug ist, um eine hinreichende Anpassung an die Umwelt zu erzielen. Die Organisation wird irrelevanter, sie droht schleichend zu sterben, weil z.B. verringerte Kontaktdichte oder zu geringe Serviceorientierung die Austrittswahrscheinlichkeit erhöht (Ahrens, 2022). Bei gescheiterter Optimierung bleibt der Gewinn der Entscheidungsträger\*innen, sich durch die Maßnahme selbst zu legitimieren, aus. Kirche als formale Organisation erreicht unter gegenwärtigen Bedingungen keine hinreichende Veränderungstiefe – vor allem auch, weil eine Veränderungslogik im Sinne der Optimierung „Maschine“ nicht ausreicht, um die beschriebenen Herausforderungen zu bearbeiten.

Auf der *informalen* Seite der Organisation ist mit nicht regel- oder planbaren, aber funktionalen Macht-, Verständigungs- und Vertrauensprozessen zu rechnen, oft auch „brauchbarer Illegalität“ (St. Kühl), die das formale Handeln ergänzen: „[I]n der gesamten formalen Breite einer Organisation [sind] informal-programmatische, informal-personale und informal-kommunikative Anteile integral angelegt“ (Schütz, 2022, S. 50 [im Original kursiv]). Wie jede Organisation kommt kirchliche Organisation zur Erreichung ihrer Zwecke nicht ohne ungeschriebene Regeln und vielfältige Handlungsoptionen außerhalb des Dienstwegs aus. Dazu zählen aufgrund der Sozialität der Organisationsmitglieder etwa ungeschriebene Normen, nicht vorgesehene Kommunikationswege oder Gruppen, zudem das „einfach eingespielte“ Umgehen unangenehmer oder schwieriger Arbeitsbedingungen auf informellem Wege (zahlreiche Beispiele bei: Matthiesen [2022]).

---

<sup>15</sup> Gegenwärtige Entwicklungen zeigen, dass diese Charakterisierung allenfalls relativ gilt: In Deutschland existiert ein Markt religiöser Dienstleistungen, auf dem sich kirchliche Angebote faktisch behaupten müssen. Dieser Markt ist zwar faktisch klein, beansprucht aber eine vergleichsweise hohe Sichtbarkeit. Kirchliche Organisationen agieren meist ohne Kenntnisse von Marktüblichkeiten, sie setzen eher auf ihre „Eigensinnigkeit“ (s.o.).

Informal sind Aspekte, die von außen nicht augenscheinlich, oft auch nicht oder kaum besprechbar sind (Kühl/ Muster, 2016, sprechen von „Latenzen“).

Die jüngere systemtheoretische Literatur seit etwa 2010 sieht hierin eine große Nähe zur „Organisationskultur“. Diese informale, kulturelle Seite kirchlicher Organisation ist ebenfalls stark ausgeprägt. Das liegt zum einen in ihrem Selbstverständnis als sozialer Gruppierung, in der Informalität einen hohen Stellenwert hat, ja der Formalität sogar mit Skepsis begegnet wird. Zum anderen handelt kirchliche Organisation in so stark kontextualisierten Bezügen, dass es notwendigerweise eine Vielzahl von Regelungslücken gibt, die nur durch informale Prozesse bewältigt werden können. Im Blick auf die Wirksamkeit von Wandel wird es demnach wichtig sein, auf das zu sehen, was gerade nicht thematisiert wird (vgl. insgesamt auch: Tacke, 2015, S. 37-92) und wie Entlastungen aussehen können, die Regelungslücken bewältigen helfen. Informalität würde so in formale Bahnen gelenkt.

Diese recht unübersichtliche Gemengelage hat konvergenztheoretische Beschreibungen von Kirche als Sozialgestalt provoziert: Hauschild u.a. verwenden etwa prominent die Metapher des (Elektro-)Hybrids, um das Verhältnis von Institution, Organisation und Bewegung als strukturelle Idee<sup>16</sup> zu skizzieren. Dieses Bild fängt eher ein diffuses Ineinander verschiedener Logiken ein, als dass es wirklich klärenden Charakter hätte. Diese Diffusität hat eine sachlogische Ursache, auf die Luhmann in seinem frühen, grundlegenden Aufsatz zur „Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen“ hinweist: Während Organisationen ein Interesse daran haben, ihre Reflexivität und Kontingenz zu erhöhen, ist es gerade Aufgabe von Religion, „Kontingenz zu chiffrieren und motivfähig zu interpretieren“ (Luhmann, 1972, S. 250f.). Kirchliche Sozialgestalten und Organisationslogik lassen sich folglich nicht anders als durch Spannungsfelder (von Transparenz und Chiffrierung) beschreiben. In der Gestaltung von Wandel wird es also immer auch darum gehen, angesichts von Diffusität und nicht beschreibbaren „Resten“ handlungsfähig zu bleiben.

Kirchen gehören – bei allem Wandel ihrer Sozialformen durch die Jahrhunderte – aufgrund ihrer wirksamen Gründungsgeschichte zu Vergesellschaftungsformen herausragenden Alters. Das ist definitorisch deshalb wichtig, weil das erhebliche Folgen für die Einschätzung ihrer Wandlungsfähigkeit hat: Haben Kirchen auf der einen Seite einen großen Erfahrungsschatz mit Veränderungsprozessen, gilt es auf der anderen Seite als besonders herausfordernd, etablierte Organisationen wirklich tiefgreifend zu verändern

---

<sup>16</sup> Max Weber hatte diese Trias ursprünglich entwicklungsgeschichtlich verstanden (Weber, 1972).

(Haas u.a., 2022, S. 39). Sie tendieren der *Population-Ecology*-Theorie zufolge eher dazu, in Nischen überlebensfähig zu sein (Hannen, 1977, S. 929ff.).

Dass Kirchen Wertediskurse ermöglichen, gehört zu ihrem Markenkern. Damit gehen sie organisational noch über das hinaus, was klassischerweise als „Tendenzbetrieb“<sup>17</sup> gilt. Sie sind im Sinne Max Webers von Wertrationalität<sup>18</sup> geprägt: Handeln ist demzufolge wesentlich durch Überzeugungen motiviert, orientiert an gesellschaftlichen oder auch organisationseigenen Haltungen und Regeln. Dieser normative Ansatz hat in der kirchlichen Organisation zu einer Schwerpunktbildung im Bereich ethischer und sozialer Handlungsfelder geführt (die die Versachlichung von Rollen ermöglicht). Diese Verschiebung des Organisationszwecks hin zum Sozialen bringt es mit sich, dass die prekäre Lage kirchlich organisierter Religiosität (die zu einer Totalinklusion von Personen tendiert) genau mit ihrer Organisationsförmigkeit in Verbindung gebracht wird (Krüggeler, 1999, S. 20). Wird nun die Wertrationalität stärker betont, setzt ein Teufelskreis ein, der diese Paradoxie immer weiter verstärkt.

Die Orientierung an (der Ermöglichung von) Werten im Markenkern birgt seitens der Organisation die Gefahr in sich, dass die Organisation gierig wird (sog. „*greedy institution*“ [ursprünglich: Coser, 1974]), Mitglieder als Personen möglichst vollständig inkludieren zu wollen, weil Werte sich eben auf „den ganzen Menschen“ beziehen. Seitens der Mitglieder liegt es umgekehrt nahe, sich mehr als nötig mit den organisationalen Werten zu identifizieren und sich damit in ihrer eigenen Mitgliedschaftsrolle zu überfordern.<sup>19</sup> Die potenzielle Überidentifikation der Mitglieder der Organisation Kirche ist dabei nicht nur durch den Mechanismus der *greedy institution* auslösbar, sondern liegt auch daran, dass Religion – der funktionale Gegenstandsbereich von Kirche – sich nicht auf Rollen eingrenzen lässt. Organisationen hingegen erwarten die Beteiligung von Menschen in Gestalt von Funktionen und ebenjenen Rollen, greifen also lediglich auf Teilbereiche menschlicher Persönlichkeit – bestimmte Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Kompetenzen – zu.

Kirchliche Organisationen werden darüber hinaus mit der Erwartung konfrontiert, Sinn bereitzustellen. Mitglieder haben in der Regel ein hohes organisationales *commitment*, solange sie Raum für ihren „eigenen Sinn“ haben. Da die kirchliche Organisation im Unterschied zu nicht-religiösen Organisationen die Zurückstellung individuellen Sinns nicht

---

<sup>17</sup> Tendenzschutz ist in §118 Abs.2 BetrVG geregelt. Der rechtliche Status von Kirchen geht insofern darüber hinaus, als in kirchlichen Körperschaften kein Personalvertretungsrecht gilt.

<sup>18</sup> Idealtypen sozialen Handelns führt Weber aus in: „Wirtschaft und Gesellschaft. Grundrisse der verstehenden Soziologie“ von 1921/1922.

<sup>19</sup> Der Pfarrberuf gehört zu den Professionen mit den höchsten Quoten an berufsbedingten psychosozialen Erkrankungen, vgl. Winkelmann (2019).

durchgängig erwarten darf, besteht die Gefahr einer wechselseitigen internen Stabilisierung zwischen Organisation und Mitgliedsperson, die ein eigenes System darstellt und sich von ihren Umwelten abschottet.<sup>20</sup> Es entstehen „innerorganisationale Rationalitätsmythen“, die die Abgrenzungen zu den Umwelten verstärken. An all dem wird deutlich: Die Einschätzung, welchen Status das *Personsein* von Organisationsmitgliedern für die Kirche hat, ist neuralgisch für die Bewältigung von Veränderungshandeln.

Gerade diese Frage ist in der gegenwärtigen organisationssoziologischen Debatte strittig: Während Managementansätze aus dem Umfeld des New Work das Engagement des „ganzen Menschen“ propagieren, der „Mensch in den Mittelpunkt“ und seine individuelle Kreativität, ein „Community-Feeling“ in Aussicht gestellt wird sowie die Ermöglichung einer „gelungenen Symbiose von Privatleben und Arbeit“<sup>21</sup>, betonen etwa Matthiesen u.a., dass im Kontext einer Organisation umgekehrt genau die Begrenzung des Menschen auf seine Mitgliedschaftsrolle, die einem spezifischen Zweck dient, der wichtigste Beitrag zur Humanisierung der Organisation ist: „Wie die Organisation die Immunität der Mitgliedsrolle gegenüber privaten Wünschen der Person verlangen kann, dürfen die Mitglieder erwarten, dass ihre persönlichen Beziehungen, Ressourcen, Schwierigkeiten und Möglichkeiten ihre persönlichen bleiben und dem Zugriff der Organisation entzogen sind“ (Matthiesen u.a., 2022, S. 27).

Das Spannungsfeld ist deshalb interessant, weil beide Seiten gegenwärtig attraktiv zu sein scheinen: Die Organisation Kirche sehnt sich danach, sich vermittels Ansätzen von New Work und Agilität vom Klischee vormoderner Institutionalität zu befreien. Umgekehrt streben überlastete Berufsrollenträger\*innen mit generalistischen, entgrenzten Aufgabenbeschreibungen und -erwartungen eine klare Mitgliedschaftsrolle mit einklagbaren Aufgabenbeschreibungen an.

Es steht zu erwarten, dass der Bezug akteurtheoretischer Konzepte auf gegenwärtige Diskurse um Veränderungen in der evangelischen Kirche Hinweise liefern wird, dieses Spannungsfeld näher zu beschreiben.

#### 1.4.2 Organisationaler Wandel als „Reform“

Re-form meint etymologisch „verbessern, umgestalten“<sup>22</sup> und gehört damit in das semantische Feld von Veränderung, Wandel, Change, Transformation und Erneuerung. Als „Zurück-Bilden“ suggeriert es, durch Veränderung einen (ehemals) bestehenden

---

<sup>20</sup> Zum Themenbereich insgesamt vgl. Rey u.a. (2019).

<sup>21</sup> Beispielhaft: <https://www.haufe-akademie.de/new-work?akttyp=organische%20suche&med=bing&aktnr=84834&wnr=04393672> (letzter Zugriff: 10.05.2023). Konzeptionell etwa auch bei Laloux (2014), S. 262f.

<sup>22</sup> <https://www.dwds.de/wb/Reform> (letzter Zugriff: 10.05.2023).

Zustand wiederzugewinnen. Einer gängigen Definition zufolge wird „[v]on ‚Reform‘ (...) organisationstheoretisch üblicherweise dann gesprochen, wenn die geplanten organisationalen Strukturänderungen umfassend und tiefgreifend sind und eine Steuerbarkeit des Wandels unterstellt wird“ (Caiden, 1991, S. 63 [übers.]).

Allerdings ist mit dem Stichwort „Reform“ noch nicht benannt, welche Veränderungslogik eigentlich bedient werden will. Eine modellhafte Übersicht zeigt, dass die Rede von Reform in jedem Quadranten des logischen Feldes von Veränderung als formalem/ informalem Handeln und pro- oder reaktiver Handlungsweise anschlussfähig ist.

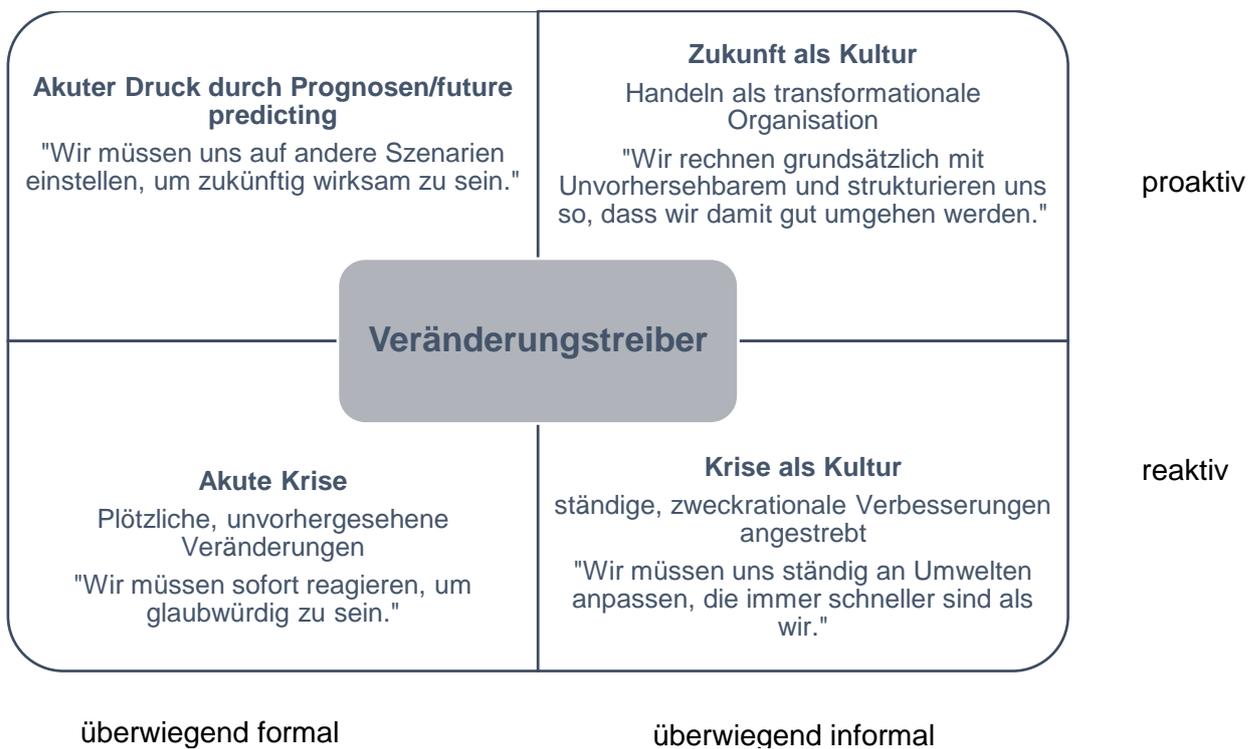


Abbildung 1: Veränderungsmatrix (eigene Darstellung [in Anlehnung an: Haas u.a., 2022, S. 24])

Reformanliegen können aufgrund von akuten Krisen erst plausibel werden (z.B. Digitalisierung in eher technikskeptischen Organisationskulturen) oder sind beispielsweise durch Prognosen von Mitgliedszahlen motiviert (z.B. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen/ sog. „Freiburger Studie“<sup>23</sup> u.a.). Zuweilen hat sich auch eine Reformroutine etabliert, deren faktische Veränderungstiefe schwer zu beschreiben ist, weil Ursache und Wirkung sich kaum mehr beschreiben lassen. Ist diese Haltung eher dadurch charakterisiert, dass sie durch Umweltveränderungen getrieben ist, agiert demgegenüber das proaktive Pendant einer transformationsorientierten Organisationslogik im Wissen um komplexe Zukünfte mit ihren Ungewissheiten und Ambiguitäten.

<sup>23</sup> <https://www.ekd.de/projektion2060-mitgliederzahlen-45532.htm> (letzter Zugriff: 20.05.2023).

Augenfällig ist, dass es Reformen in großer Vielfalt gibt (Kleidat, 2011, S. 17, für einen historischen Überblick auch: Bollmann, 2008), sie aber zumeist scheitern – ohne empirische Evidenz ist oft von 70% die Rede<sup>24</sup> (March/ Olsen, 1983, S. 287 u.ö.).

Diese Vorstellung geht von einem (oft betriebswirtschaftlichen) Soll-Ist-Vergleich aus, der mit einem zweckrationalen Verständnis von Veränderung rechnet. Zielabweichungen werden dann als Folge eines technologischen Defizits in der Reformumsetzung verstanden (Kleidat, 2011, S. 18). Zum Ausgleich dieses Defizits werden erneute Reforminitiativen in Gang gesetzt. Reformroutine gewinnt Raum.

Nun unterliegen Reformprozesse selbst der Reform, verändern ihre Zwecke oder Ziele im Prozess. Eine organisationssoziologische Sicht nimmt auf dieser Basis Reformen als genau diese Routinen in den Blick. So stellt sich etwa die Frage, welche Probleme fortwährende Reformen eigentlich lösen, wenn sie in einer Mehrzahl der Fälle ihre formulierten Ziele nicht erreichen (Kleidat, 2011, S. 19).

Ihre Funktionalität entfalten Reformen demgegenüber vor allem dann, wenn man sie *als Aufklärung einer Organisation über sich selbst* versteht. Demnach geht es weniger darum zu klären, was „als nächstes getan/ verändert/ umstrukturiert“ wird, als vielmehr darum, die Riten, Mythen und Symbole einer Organisation auf ihre Angemessenheit im Blick auf die jeweiligen Herausforderungen zu überprüfen (und ggf. zu korrigieren). Das Spiel auf der Vorderbühne von programmatischen Konzepten, Kommunikationen und Personalkarussells versucht dabei immer auch zu erschließen, wie Hinterbühnen-Themen einer Organisation verhandelbar werden.

Organisationsberatung hat hier eine zentrale Aufgabe, weil sie die Prozesse über sich selbst aufklärt und so Reformen auch beschleunigen hilft. Berufsförmig gebundene Mitglieder der evangelischen Kirche erkennen mit ihrem Eintritt in die Organisation die Regeln der Vorderbühne an – und haben durch die organisationalen Hinterbühnen die Möglichkeit, unter Absehung von Regeln zu handeln, ohne ihre Mitgliedschaft zu gefährden (Reinecke-Terner, 2017, S. 256). Reformprozesse sind – neben anderen, eher kritischen Eingriffsmöglichkeiten wie Überwachung und Fraternisierung – eine legitime Möglichkeit, Informalitäten besprechbar zu machen. Beratung kann in diesem Zusammenhang durch Investitionen in Vertrauen, durch die Methode der „verketteten Gespräche“<sup>25</sup> oder auch organisationsethnologische Beobachtungsmethoden wichtige diagnostische Daten

---

<sup>24</sup> <https://hrpepper.de/believe-it-or-not/70-prozent-aller-change-vorhaben-scheitern-nimmer/> (letzter Zugriff: 20.05.2023).

<sup>25</sup> <https://dynamikrobust.com/wp-content/uploads/2016/03/Denkzettel-18-Verkettete-Gespraech.pdf> (letzter Zugriff: 20.05.2023).

sammeln. Ohne eine strategische Allianz mit der Linienorganisation werden sich diese Ergebnisse jedoch nicht wirksam in Veränderungsprozesse einspielen lassen (Schütz, 2022, S. 192).

Durch diese Komplexitätssteigerung können Reformprozesse einer Organisation einen aktuellen Sinn zuschreiben. Diesen aktuellen Sinn stellt die Organisation ihren Mitgliedern zur Verfügung, damit diese ihr Handeln daran ausrichten und sich mit der Organisation – so verstanden als „Sinngemeinschaft“ – identifizieren können. Insofern sind Reformen eine Form von Realitätsbildung (Schütz, 2022, S. 1) bzw. ihrer Plausibilisierung: Es geht darum, dass

„dem Reformprozess die Aufgabe zufällt, aus schwach vordefinierten Problemen enger definierte, jedenfalls relativ ‚eindeutige Realitäten‘ zu formen – dies allerdings unter der Voraussetzung und Vorselektion bestimmter Umweltwahrnehmungen und organisatorischer Operationen“ (ebd., S. 9).

In den damit verbundenen Kommunikationsprozessen können sich Reformzwecke ändern und trotzdem nützlich sein, weil sie – unabhängig vom materialen Zweck – auf einer wertrationalen Ebene trotzdem funktionieren. Reformen sind damit ein Teil der Autopoiesis organisationaler Systeme, die sich durch Reformprojekte selbst reproduzieren. Sie machen alltägliches Handeln und Entscheiden explizit.

Der Unterschied zu sonstigem Handeln in der Organisation, die ja ständig mit Veränderungen umgehen muss, ist, dass bei Reformen die Entscheidungsstruktur der Organisation *selbst* auf dem Prüfstand steht. (Schütz, 2022, S. 27). In dieser reflexiven Sicht auf Reformen kann man sie etwa auch zugespitzt beschreiben als „Prozess der nachträglichen Zweckfindung“ (Kühl, 2020, S. 55) – es geht darum, im Nachhinein zu verstehen,

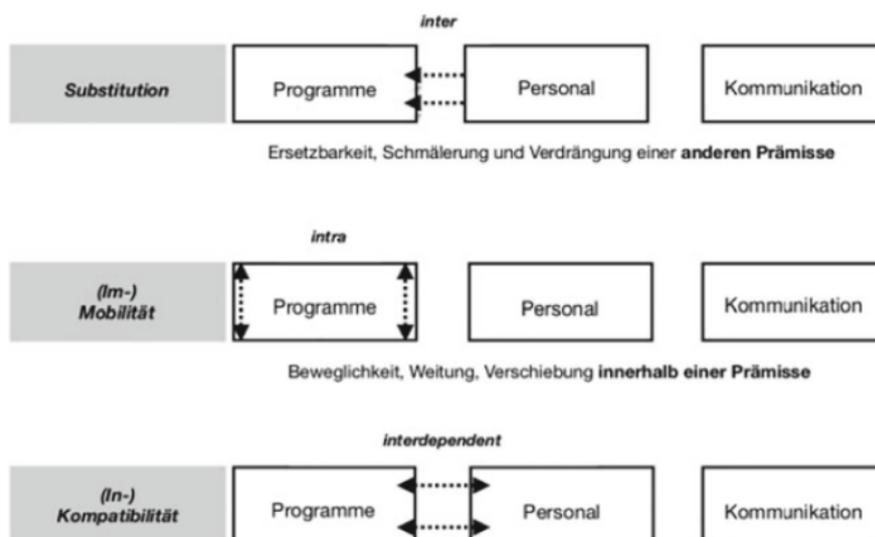


Abbildung 2: Wechselseitige Zuordnung der Entscheidungsprämissen (Schütz, 2022, S. 30)

was getan worden ist. Reform ist somit Routine und Reflexion organisationaler Selbstklärung.<sup>26</sup>

Dabei sind vor allem die Prämissen von Entscheidungen als den kybernetischen Schlüsselhandlungen im Fokus. Dies sind: Programme (anleitend-zweckmäßig), Kommunikationsverfahren (hierarchisch-dispositiv) sowie Personen<sup>27</sup> (Management von „Stellen“) (vgl.: Kühl, 2020, und Schütz, 2022, S. 15). Sie haben die Funktion, Akteure durch (situative oder musterbildende) Einschränkung von Entscheidungsspielräumen in ihrem Handeln zu beeinflussen (Luhmann, 2000). Diese organisationale Klärung durch Reform ist eingezeichnet in ein größeres Feld organisationalen Selbstverständnisses, das etwa auch das Sense-Making und das Verhältnis des Systems zu seinen Umwelten beinhaltet (Schütz, 2022, S. 88 [Grafik]). Die Entscheidungsprämissen unterliegen selbst beobachtbaren Verschiebungen und Veränderungen: Sie können einander verdrängen oder ersetzen, verändern sich in sich selbst oder beeinflussen sich untereinander. Auf diese Weise koordinieren sie Akteure, indem sie deren Entscheidungsspielräume gleichsinnig einschränken (vgl. Luhmann, 2000, S. 225).

Die genaueren Logiken, nach denen Reformen ablaufen, sind in der Moderne vor allem durch die Vertreter des Neo-Institutionalismus untersucht worden. Später ist ihre Begrifflichkeit systemtheoretisch modifiziert und rekonfiguriert worden (Kleidat, 2011). Der schwedische Organisationssoziologe N. Brunsson vertritt seit den frühen 1980er Jahren eine lose Koppelung der drei Reformelemente *talk*, *decision* und *action* (hier rekonstruiert nach: Brunsson, 1989): Diskutierbare Konzepte, Entscheidungsvorgaben und das tatsächliche Alltagshandeln in der Organisation – Lösungen, Interessen, Fragen, Entscheidungen – treten in ein ständiges Verhältnis wechselseitiger Kausalität und stabilisieren durch diese Prozesse die Organisation. Reformen dienen als beobachtbare Prozesse dem System, weniger seinen Umwelten (Esposito, 2005, S. 52). Insofern es auf diesem Wege gelingt, in die innere Logik einer Organisation zu schauen, handelt es sich bei einer Reform um ein „bildgebendes Verfahren“ (Schütz, 2022, S. 216) – vergleichbar einer Röntgenaufnahme. Diese Visibilisierungsfunktion (Kleidat, 2011, S. 352) gilt zum einen nach innen: Der erhöhte Reflexions- und Komplexitätsgrad führt zu einem größeren Vorrat an Entscheidungen, der der Organisation zur Verfügung steht. Zum anderen wird die Fassadenfunktion (ebd.) oder auch „Schauseite“ (Kühl, 2020) der Organisation

---

<sup>26</sup> „Mit Reformprojekten ‚reintegrieren‘ Organisationen ihre allgemeine Entscheidungsstruktur im Wege der Herausbildung von Projekten gleichsam nochmals in sich selbst. Sie betreiben mit anderen Worten ‚Selbstbeobachtung‘“ (Esposito, 2005, S. 52).

<sup>27</sup> Luhmann spricht gelegentlich auch von „Persönlichkeiten“. Da bei dieser Bezeichnung im gegenwärtigen Sprachgebrauch aber leicht außer Acht gerät, dass systemtheoretisch nie „der ganze Mensch“ gemeint ist, sondern jeweils seine funktionale Rolle, bleibt es hier bei der alternativen Lesart: „Personen“.

bedient: Ein reformaffines Unternehmen gilt bei seinen Stakeholdern als innovativ, veränderungsbereit und an Passung mit seinen Umwelten interessiert.

Im Blick auf die zu untersuchenden Reformkonzepte werden – zwecks Generierung eines Analyseinstruments – die Elemente der Reformdynamik probenhalber in einer Matrix mit Luhmanns Entscheidungsprämissen gekreuzt. Dies ist dadurch motiviert, dass es die Grundlogik von Reform strikt darauf bezieht, dass mit Reform nicht jegliche Veränderung und organisationale Neuerung erfasst ist, sondern Arbeiten im Blick auf die Organisationsstruktur.

	Reformlogik			Was sich zeigt	Ziel
<b>neo-institutionalistischer Ansatz</b>	Talk: Konzeptionalisierung/ „besprechbare“ Texte	Decision: Vorgaben als Prämissen für Entscheidungen prüfen	Action: faktisches, operatives Handeln	Träume der Organisation	Hoffnung auf bessere Zustände
<b>systemtheoretischer Ansatz</b>	Organisationale Selbstbeschreibung	Planung	unauffällige Alltagsentscheidungen	Konflikte der Organisation	Verbesserte (Selbst-)wahrnehmung des Systems
Programme					
Kommunikationen					
Personen					

Abbildung 3: Analysematrix Reform (eigene Darstellung)

Die definitorische Entfaltung des Reformbegriffs zeigt schon jetzt, dass der Umstand, wie Reformtätigkeiten einer Organisation zur Sprache kommen, etwas über das organisationale Grundverständnis der Sprechenden zum Ausdruck bringt: Verbinden gerade Autor\*innen von Reformprozessen die Hoffnung (!) auf konkrete Veränderungen mit diesen Vorhaben, entsteht bei den Adressat\*innen rasch der Eindruck, die Organisation *beschäftige sich nur mit sich selbst*.

„Das alles spricht nicht gegen Reformen. Man kann sie, im Gegenteil, besser beurteilen, wenn man auf ihrer Ebene realistisch urteilt, ihre Blitzableitungsfunktion anerkennt und auch notiert, daß der Einbau von reformbezogenen Reflexionsschleifen in das System selbst dann eine Funktion erfüllt, wenn sie an dem, was getan wird, nicht viel ändern“ (Luhmann, 2002, S. 246).

Organisationsentwickelnde Maßnahmen werden grundsätzlich immer auszuloten und sichtbar zu machen haben, inwiefern Reformen Wandel gestalten und inwiefern sie eine

notwendige Voraussetzung dafür schaffen: dass die Organisation das Wissen über sich selbst erhöht.<sup>28</sup>

### *1.4.3 Bedeutung von Akteuren für den organisierten Wandel*

Inwiefern Personen als Entscheidungsprämissen in einer Organisation ins Spiel kommen, hängt von deren aufgabentypischen Anforderungen ab (Schütz, 2022, S. 43). Systemtheoretisch ist zunächst erst einmal egal, wer konkret kommuniziert – Hauptsache ist, dass die organisationsnotwendigen Kommunikationen überhaupt stattfinden. Jedoch gilt auch: In Expert\*innenorganisationen mit hoher Verantwortung von Einzelnen wird auf eine organisationspezifische Passung genauer zu achten sein als in einem Unternehmen mit stärker diversen, aber auch einfacheren Tätigkeiten, die eher standardisiert vergeben werden können. Personenabhängigkeit gilt als typisches Problem von Organisationen (Tacke u.a., 2018, S. 95). Denn: Je besser sich eine Organisation von den Motiven ihrer Mitglieder zur Teilhabe „freikaufen“ kann, umso eher gelingt die Passung zu Nicht-Mitgliedern (Tacke u.a., 2018, S. 100).<sup>29</sup>

Kirchen sind mit ihren Leitungsaufgaben im Bereich der religiösen Kommunikation angewiesen auf Rollenträger\*innen mit professionsspezifischem Habitus. Entgegen der soeben formulierten organisationssoziologischen Einsicht rechnen sie damit, dass die Motivlage der einzelnen Berufsrollenträger\*innen nur hinreichend stark gemacht werden müsse, um Passungen in die Umwelten zu erhöhen. Der fortschreitende Personalmangel katalysiert zudem, dass Einzelne wichtiger werden, weil Qualitätsmängel und nicht weniger werdende quantitative Anforderungen nicht mehr durch Andere kompensiert werden können. Oft ist auch die eigene Motivlage ausschlaggebend für die Wahl der Mitgliedschaftsrolle, die Einzelne in der Kirche treffen. Unter gesellschaftlichen Bedingungen, in denen Individualisierung im Trend ist, gilt zudem die Auffassung, dass „authentische“ Sichtbarkeit „als Person“ für die Nutzenden besser anschlussfähig ist als „das Amt“, das eine Person bekleidet. Die Auswahl von Personen im Blick auf ihren Stil und Habitus kann langfristig strukturbildend sein, insofern sie „strukturelle Möglichkeitsbedingungen für die Lösung organisatorischer Probleme“ (Tacke u.a., 2018, S. 100) sind. Zugleich sollen Personen sich „regelmäßig nicht in ungefiltert höchstpersönlicher Form“ (Schütz, 2022, S. 41) einbringen, sie sind vielmehr Träger\*innen hierarchisch

---

<sup>28</sup> Neben diesen intendiert-geregelten Reformen treten natürlich auch strukturelle Veränderungen auf, die informalen oder emergenten Ursprungs sind. Diese Veränderungen sind ausgesprochen schwer beschreibbar und in dieser Arbeit nicht im Fokus. Vgl. dazu: Schreyögg u.a., 2016, S. 289.

<sup>29</sup> Interessant ist diese These vor allem im Blick auf das Engagement von Ehrenamtlichen in der evangelischen Kirche: Während auf der einen Seite deren intrinsische Motivation ausschlaggebend ist für das, was sie in ihre kirchliche Tätigkeit investieren, erhöhen hohe individuelle Motivationen zugleich die Barrieren für die Kommunikation mit denen, die nicht von vorne herein dazugehören.

einplatzierter Rollen (Luhmann, 1998, S. 829). Das birgt die Möglichkeit, dass Personen sich in einer neuen Rolle – schadlos – in anderer Weise als zuvor verstehen können, neue Aufgaben annehmen und neue Entscheidungsreichweiten erzielen können. Doch in alldem ist die Persönlichkeit und Sozialität von Menschen nicht vollständig subtrahierbar: Menschen arbeiten im Regelfall nicht nur, um Arbeitszeit gegen Entgelt verrechnet zu bekommen, sondern hegen die Erwartung einer persönlichen Bereicherung durch Arbeit. Sie können sich nicht davon frei machen, Einfluss für sich zu nutzen. Umgekehrt haben Organisationen, die eine „Mitgliedergier“ hegen, es mit heterogenen Interessenlagen ihrer Belegschaft zu tun (weil sie viel weniger auswählen), die soziale Prozesse stärker relevant werden lassen, als dies ohnehin der Fall ist. Gerade im informalen Bereich kann die Organisation sich nicht von der Personalität ihrer Mitarbeitenden dispensieren. Weil dies per se unkontrollierbar ist (vgl. Tacke u.a., 2018, S. 104), die Organisation aber für ihr Funktionieren auf informale Prozesse angewiesen ist, ist sie abhängig von den Personen, die in ihr tätig sind.

Diese Aporien, in die eine systemtheoretische Sicht führt, veranlassen nun dazu, diesen Ausführungen eine akteurtheoretische Sicht an die Seite zu stellen. Dies soll den grundsätzlich systemischen Blick nicht ersetzen, wohl aber schärfen. Denn Akteure wurden „häufig nur als Mittel zum Zweck betrachtet, das selbst aber keine Struktur der Organisation darstellt“ (Kühl, 2011, S. 107). Gleichzeitig wird auf die Gefahr hingewiesen, Akteursemantik intuitiv als plausibler anzusehen als Systeme: Sie „suggeriert den beteiligten Bewusstseinen dann eine konkurrenzlose und fraglose Vorrangstellung, die operativ-faktisch gar nicht gegeben ist, sich aber auf dem Realitätseindruck wahrnehmungsirrierten Bewusstseins abstützt“ (Kranz, 2009, S. 75), weil Systeme im Unterschied zu Akteuren keine phänomenologische Entsprechung haben.

Vor dem Hintergrund dieser organisationssoziologischen, systemischen und spezifisch kirchlichen Dilemmata und Zuspitzungen werden in Kapitel 2 verschiedene Theorien, Akteure zu bestimmen, in den Blick genommen.

## 1.5 Zwischenfazit: Relevanz der Forschungsfrage im Rückblick auf Kapitel 1

Zunächst jedoch geht es zurück zur Forschungsfrage: Wie sind in der Konzeption ausgewählter Reformprozesse evangelischer Landeskirchen Akteure im Blick und welche organisationsentwicklerischen Aufgaben lassen sich daraus ableiten? Die Einsichten aus den definitorischen Erwägungen verdeutlichen die Relevanz dieser Frage:

*Perspektive Organisation:* Je organisationaler Akteure handeln, desto mehr tritt das Religiöse zurück. Kirche verliert am Markenkern. Akteure verhalten sich im kirchlichen

Kontext nie nur organisational, sondern auch institutionell und bewegungslogisch: Hohe Reflexions- und Strukturierungsleistungen sind erforderlich, um nicht fortlaufend Missverständnisse zu produzieren. Als formale, verwaltungsanaloge Organisation erreicht Kirche keine hinreichende Veränderungstiefe, trotz Optimierungshandeln läuft „die Maschine“ zunehmend „im Leerlauf“. Die hohe Kontextualität kirchlichen Handelns aufgrund ihres Gegenstands verstärkt die Bedeutung von Informalität, konfrontiert Akteure aber auch mit einer Vielzahl von Regelungslücken und Entscheidungszumutungen. Die Entlastungsfunktion der Organisation droht zu entfallen, manche sprechen vom „institutionellen Freelancertum“. Gerade aber auch die Frage, wer den Sinn von Kirche als organisationaler Sinngemeinschaft produziert, stellt eine kritische Demarkationslinie zwischen Akteuren und System dar, die durch digitale Repräsentationsmöglichkeiten auch noch verschärft wird. Während klassischerweise Organisationen ihren Mitgliedern Sinn zur Verfügung stellen, sind Kirchenmitglieder in der Regel glaubende Menschen, die nach evangelischem Verständnis religiöse Autonomie für sich beanspruchen.

*Perspektive Reform:* Reformdiskurse lassen Akteure zunächst im Unklaren, mit welcher Logik von organisiertem Wandel zu rechnen ist: Routinehafte Selbstaufklärung der Organisation und Management von Veränderungsdruck treffen als Erwartungen aufeinander. Während die Organisation Bildern von *new work* naheilt, suchen Berufsrollenträger\*innen zunehmend nach klaren Programmen und Planungen: Wie hier die wechselseitige Sozialisation verlaufen wird, ist derzeit gänzlich unklar und führt zu Verunsicherungen.

*Perspektive Akteure:* Personen sind organisational umso wirksamer, je besser die Organisation sie von ihren Motiven losgelöst zum Zuge kommen lässt. Umgekehrt ist die individuelle Motivlage im kirchlichen Kontext oft ausschlaggebend für die Entscheidung zur Mitgliedschaft.

Diese Perspektiven kommen in einer gesellschaftlichen Lage zu stehen, deren Lesarten uneindeutig sind. Während in organisationsentwickelnden Milieus die Rede vom Wandel allgegenwärtig ist (VUCA; Digitalisierung), halten viele Menschen an einer hohen Beständigkeit ihrer alltäglichen Lebensführung fest. Das setzt die Organisation insgesamt in ein Spannungsverhältnis. Einzelne sind durch die Notwendigkeit einer Anpassung an die jeweiligen Umwelten herausgefordert: Sie haben gelernt, welche Rollen (gut) funktionieren. Dieses Funktionieren ist unter veränderten Bedingungen nicht mehr garantiert. Oft wird diese Herausforderung individualisiert und klingt dann so, als werde Selbstoptimierung erwartet, um die Anpassung zu leisten. In diesen Prozessen gibt es Gewinner und Verlierer. Die Organisation ist aber auf *möglichst viele* und *sichtbare*

Berufsrollenträger\*innen angewiesen, sofern sie weiterhin in der Fläche wirksam sein will. Anpassungsprozesse und wirklich Neues zu lernen, braucht Zeit. Die gesellschaftlichen Umstände erfordern aber Tempo. Manche ziehen sich in gegenkulturelle Nischen zurück.

OE fördert, an diesen Prozessen zu bleiben: Es bedarf in regelhafter, etablierter Weise einer Aufmerksamkeit für die Entgrenzung im Rollenverhalten. Wo liegen die jeweiligen Möglichkeitsspielräume? Welche Rollen sind – sinnvollerweise – wählbar? Welche sind zuweisbar? Was bedeutet eine Rollenzuweisung für meine Bewertung dessen, was ich zu jemandem sage und von jemandem höre? Implizite und explizite Erwartungen greifen hier ineinander. Intra- und interpersonale Aushandlungsprozesse sind die Folge; mindestens im Konfliktfall moderiert. Diese Moderation hat eine zivilisierend-pazifizierende Wirkung auf die Bewegungen der verschiedenen Rollenträger\*innen innerhalb der organisationalen Spannungsfelder und ist deshalb unverzichtbar. Durch die so erzeugten Rollenveränderungen entsteht Wandel. Am Beispiel des Journalismus zeigen etwa Neuberger u.a., dass in diesen Prozessen von Entgrenzung der Rollen nicht der professionelle Akteurstatus ausschlaggebend ist für Glaubwürdigkeitsinvestitionen der Rezipient\*innen, sondern die Evidenzpraktiken, die angewandt werden (Neuberger u.a., 2019, S. 180). Durch sie werden erkannte Wirklichkeiten/ Wahrheiten in soziale Praxis überführt. Damit wird es zur organisationsentwickelnden Aufgabe, Formen von Aufgabenorientierung und Transprofessionalität zu unterstützen sowie die Organisation grundsätzlich zu befähigen, (soziale) Praktiken, die Evidenz schaffen, zu finden und einzuüben.

## 2. Modelle von Akteurtheorien

Reformen sind dadurch charakterisiert, dass sie das aktive und geplante Eingreifen von Akteuren thematisieren. Diesen Akteuren, um die es im Folgenden geht, wird Intentionalität unterstellt. Ihr Handeln ist notwendigerweise beobachtbar:

„Reformen bedeuten (...) Veränderungen, die sich von selbst vermutlich nicht ereignet hätten und erst durch aktives Zutun eines Akteurs realisiert werden, dem die Reform als bewusste Entscheidung zugeschrieben wird. Es handelt sich also immer um beobachtete Veränderungen und dieser Bezug auf Beobachtung ist offensichtlich wichtiger als logische Kohärenz selbst, welche echte Neuheiten nur der Evolution zuschreiben würde – also nur dem Bereich der unbeobachteten Umwandlungen“ (Esposito, 2005, S. 52).

Die Darstellung der Akteurtheorien dienen der theoretischen Fundierung des Themas. Gleichwohl erreicht die Darstellung in diesem Kontext nicht die Durchdringungstiefe, die jeder dieser Theorien zu eigen ist. Sie ist hier stark funktionalisiert auf die zu bearbeitende Forschungsfrage. So wird, ausgehend von den möglichen Interventionsebenen

der OE – Individuum, Team, Organisation –, jeweils exemplarisch eine theoriegeschichtlich zentrale Konzeption, die stilbildend geworden ist, thematisiert.

## 2.1 Forschungsgeschichtliche Einordnung

Mit der Frage nach Akteuren ist das soziologische Grundproblem des Verhältnisses von Handeln und Strukturen berührt. Es wird dabei so verstanden, dass Modelle entwickelt werden, die zeigen, wie durch handelndes Zusammenwirken Strukturen des Sozialen aufrechterhalten, geschaffen, verändert oder zerstört werden (Schimank, 2016, S. 6). Akteure im weitesten Sinne sind dabei „Einheiten, die intentional und sinnhaft handeln“ (Schimank, 2016, S. 45).

Ihren Ausgangspunkt nimmt die Debatte in der Moderne bei den vier Idealtypen des sozialen Handelns, wie sie Max Weber formuliert hat (Weber, 1972, S. 12f.). Er unterscheidet zweckrationales, wertrationales, affektuales und traditionales Handeln. Unter zweckrationalem Handeln versteht man dasjenige, was zuallererst darauf fokussiert ist, Ziele zu verfolgen, und dabei Mittel und Nebenfolgen vernünftig gegeneinander abwägt. Als wertrationales Handeln wird verstanden, dass jemand seinen\*ihren Überzeugungen und Einstellungen gemäß handelt; die Folgen übersieht, darauf aber nicht prioritär Rücksicht nimmt. Affektuales und traditionales Handeln existieren neben diesen beiden rationalen Grundhaltungen des Handelns und bezeichnen zum einen Handeln, das durch aktuelle Gefühlslagen bzw. zum anderen durch Gewohnheiten oder Routinen motiviert ist.

In der Fortschreibung dieser Typologisierung unter Betonung des zweckrationalen Handelns in organisationalen Kontexten gewinnt die Dimension des *Sinns* an Bedeutung. Dies geschieht so, dass Akteure diejenigen sind, die in per se sinnlosen Makroprozessen selektiv Sinn verarbeiten. Demzufolge findet die ausschlaggebende Tätigkeit – nämlich die Sinnzuschreibung – vor der beobachtbaren Handlung selbst statt (Schütz, 2004).

Talcott Parsons betonte die Bedeutung eines normativen Rahmens für soziales Handeln. Nur innerhalb dieses Horizonts sei es für ein Individuum möglich, eine soziale Ordnung aufzubauen. Nicht allein das Vorhandensein eines Akteurs ist also hinreichend für soziales Handeln: Als weitere Elemente kommen Mittel, Ziele, Situation und die normative Ordnung hinzu (Parsons, 1968, S. 93ff.)

Deutlich wird, dass in Bezug auf Handlungstheorien kein einheitlich konsistentes Theoriegebäude besteht. Deshalb sind Konstellationen möglich, die Zusammenstellung verschiedener Perspektiven spielt eine zentrale Rolle (Schimank, 2016, S. 7). Freilich gibt es umgekehrt auch Inkommensurabilitäten (Steinhaus, 2011, S. 26), die auch dann

bestehen bleiben, wenn es Tendenzen gibt, die Theorien einander anzugleichen (s. Abb. 4).

Handlungs- oder Akteurtheorie			
Rational Choice Paradigma		Institutionalistisches Paradigma	
Rational Choice	Choice within Constraints	Mikroinstitutionalismus	Makroinstitutionalismus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stabile, egoistische Präferenzen der Akteure</li> <li>▪ Gelegenheiten zu Nutzenmaximierungen werden erkannt und genutzt (vollständige Information)</li> <li>▪ Wettbewerb als Triebkraft wirksam</li> <li>▪ Nur materielle und objektive Restriktionen beeinflussen das Verhalten der Akteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präferenzen der Akteure sind beeinflussbar und verändern sich im Laufe der Zeit</li> <li>▪ Unvollständige Informationsverarbeitung durch die Akteure</li> <li>▪ Wettbewerb als Triebkraft nur eingeschränkt wirksam</li> <li>▪ Institutionen, also formale (z.B. Gesetze, Normen) und informale (z.B. Werte, Kultur) Beschränkungen (engl. constraints) beeinflussen das Verhalten der Akteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akteure sind durch die institutionelle Umwelt geprägt</li> <li>▪ Akteure (vor allem Organisationen) haben die Möglichkeit, auf Institutionen Einfluss zu nehmen (Institutional Entrepreneur). Wettbewerbskräfte können damit wirksam werden</li> <li>▪ Handlungsspielräume bestehen für die Akteure in den Institutionalisierungsprozessen und im Rahmen der bestehenden Institutionen (Akteurhandlungen und Institutionen sind wechselseitig abhängig)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akteure sind durch die institutionelle Umwelt geprägt: Nutzen, Aufgaben und Strukturen werden institutionell vorgegeben</li> <li>▪ Ausrichtung der Akteure erfolgt nach den Vorstellungen der Umwelt (Institutionen) über Rationalität und Effizienz</li> <li>▪ Effizienzsteigerung kann Institutionen wandeln</li> <li>▪ Handlungsspielräume der Akteure sind durch die Institutionen vorgegeben (Institutionen sind unabhängig von Akteurhandlungen)</li> </ul>

Abbildung 4: Paradigmen in der Akteurtheorie (Steinhaus, 2011, S. 26)

Dabei ist – wie die Paradigmen zeigen – grundsätzlich zu unterscheiden, ob der entscheidungssteuernde Impuls von Akteuren ausgeht, die dann je und je „eingehegt“ werden, oder ob die Prägung durch die Institutionen der Umwelt so stark ist, dass sie das soziale Handeln von Akteuren determinieren.

Organisationsentwicklerisch ist das insofern bedeutsam, als jede Entwicklungsmaßnahme ein Bild davon in sich trägt, mit welcher „Freiheit“ zur Gestaltung oder umgekehrt Beschränkung durch vorgegebene Umwelteinflüsse sie rechnet.

Ausgehend von diesen forschungsgeschichtlich geronnenen Grundunterscheidungen kommen jetzt Akteurtheorien auf allen drei Interventionsebenen der OE in den Blick.

## 2.2 Das Individuum als Akteur

Uwe Schimank verhandelt Akteurtheorien im Kontext einer Einführung in die Allgemeine Soziologie. Akteure sind hier „zugespitzte Typen von Motiven sozialen Handelns“ (Schimank, 2016, S. 46), die analysieren helfen, was soziales Handeln motiviert und welche strukturellen Auswirkungen dieses Handeln hat.

Vier Arten von Handlungsantrieben werden in dieser Theorie sozialer Rollen konzeptualisiert. Der *homo sociologicus* bezeichnet den normenorientierten Akteur (Schimank, 2016, S. 49). Er kennt die Normen, die in einer konkreten Situation gelten und will der

Erwartung entsprechen, sie zu erfüllen: Er „tut, was er tut, weil er es so tun soll“ (ebd.). Die Evidenz dieses Modells, das zunächst erstmal kontraintuitiv zum individuellen Erleben freier Wahl ist, entsteht durch die Beobachtung, dass konkrete Personen in sozialen Situationen austauschbar sind, dass Interaktionen ohne aufwändige Abstimmungsprozesse möglich sind und dass sich Organisationen auch dadurch stabil zeigen, dass Menschen normative Vorgaben, die eine bestimmte Position erfordern, einhalten: Sie nehmen Rollen ein. Diese Rollen stellen im Modell des *homo sociologicus* die Verbindung zwischen dem\*der Einzelnen und der Organisation her. Durkheim sprach dabei etwa sehr bildlich von „Gußformen, in die wir unsere Handlungen gießen müssen“ (Durkheim, 1885, S. 126). Dabei ist der\* die Einzelne allerdings nicht vollständig determiniert. Er\* Sie hat immer mehrere Rollen, in denen er\* sie jeweils mit verschiedenen, auch wechselnden Erwartungen konfrontiert ist, die es zu orchestrieren gilt. Neben diesen kontextbezogenen Einflüssen auf Akteure existieren zudem „schichtspezifische Präferenzmuster [...], deren normative Kraft sich darin erweist, dass ihre Nichtbeachtung Ansehensverluste zur Folge hat“ (Schimank, 2016, S. 57).

Dem *homo oeconomicus* geht es demgegenüber darum, seinen eigenen Nutzen zu maximieren, bei gleichzeitiger Minimierung seines Aufwands. Dies tut er im Bewusstsein, dass die Ressourcen, die zur Verfügung stehen, begrenzt sind. Er ist nutzenorientiert (Schimank, 2016, S. 83). Ein ursprünglich wirtschaftswissenschaftliches Modell ist hier auf die Erklärung sozialen Handelns übertragen: Rational kalkulierend in der Wahl von Mitteln und einer strategischen Zielverfolgung werden Alternativen abgewogen. Rationalität bietet dabei die Chance, Ziele effizient und effektiv zu verfolgen – motiviert durch die Verheißung einer Rationalitätssteigerung im Ganzen. Das Handeln des *homo oeconomicus* ist damit weniger am Sollen, vielmehr am Wollen orientiert (Schimank, 2016, S. 87). Es spitzt sich zu, wenn man das Problem der Zielvielfalt und der möglichen Dringlichkeit hinzuzieht. Bei zunehmender Zielerreichung nimmt zudem der Grenznutzen ab; im Verzicht auf die Erreichung unterlegener Ziele steigen die Opportunitätskosten. Im Blick auf den Gegenstand dieser Untersuchung ist außerdem von besonderer Bedeutung, dass häufig die Zukunft diskontiert (Schimank, 2016, S. 93): Ziele sind umso wichtiger, je wahrscheinlicher es ist, dass der Akteur den erwarteten Nutzen auch „erlebt“ – das führt zu einer Präferenz eher kurzfristiger Ziele. Einschätzungen, auf deren Basis *rational choice* dann passiert, werden allermeist subjektiv getroffen. Die Verbindung zwischen Akteur und Organisation wird in diesem Konzept durch die Abstimmung individueller und organisationaler Zwecke und Ziele erreicht, in marktorientierten Unternehmen auch durch die Kongruenz der strategischen Ausrichtung an Effizienz und Effektivität.

Der Akteur als *Identitätsbehaupter* als drittem Modell arbeitet sich fortlaufend an den eigenen Selbstansprüchen ab. Die Modellierung, vor allem aber eine mögliche Bedrohung der eigenen Identität lösen die Motivation aus, die eigene Identität ständig durch Handeln ins Bild zu setzen. Der Identitätsbehaupter will bei seinem Gegenüber den Eindruck erwecken, authentisch zu handeln. Er macht die eigenen Überzeugungen zum Kriterium seines Handelns in einer Organisation. Das Scharnier zwischen dem Einzelnen und der Organisation, in der er\*sie tätig ist, bildet in diesem Modell die betriebliche Sozialisation. Sie bezeichnet den Prozess, durch den gewährleistet ist, dass die Normen individueller Akteure anschlussfähig sind für die Ziele einer Organisation.

Schließlich ist noch das Akteurmodell des *Emotional Man* zu nennen. Im Unterschied zur sequenziellen Abarbeitung normen- oder nutzenorientierter Handlungen tritt hier eine simultane Abarbeitung der Handlungsmotivation auf. Dies geschieht meist sporadisch, nicht durchgängig, oft gefiltert durch Normen oder Nutzenkalkül. Emotionen helfen Akteuren, Strukturen situativ zu ertragen (Schimank, 2016, S. 128). Als oft direkte physiologische Reaktionen treten sie zwar unmittelbar auf, sind aber sozial geformt. Ebenso gilt: „Als Antriebe sozialen Handelns kommen vor allem solche Emotionen in Betracht, die in und durch soziale Beziehungen zustande kommen und die sich auf Inhalte und Formen sozialer Beziehungen richten“ (Schimank, 2016, S. 132). Obwohl sie Handeln im Kontext von Organisationen nicht durchgängig prägen, führen Emotionen häufig zu prägnanten Weichenstellungen, sie erweisen sich in besonderer Weise als wirksam. In der Erforschung sozialen Handelns konnte gezeigt werden, dass sie besonders häufig in der Reaktion auf Erwartungsenttäuschungen oder als habitualisierte Reaktion auftreten, zuweilen auch durch Inszenierung als Lösungsstrategie für spezifische Situationen erlernt werden (vgl. Schimank, 2016, S. 134). Hinsichtlich des *emotional man* ist es gewagt, eine „Brückentechnologie“ zwischen Akteur und Organisation zu formulieren, weil die Organisation darin metaphorisch überstrapaziert wird. Folgt man jedoch der bisherigen Logik, könnte man sagen, dass die Kohärenz von Erleben und Verhalten, die durch Emotionen zum Ausdruck gebracht wird, auch für die organisationale Logik anschlussfähig ist.

Daraus ergibt sich im Durchgang durch die dargestellten Akteurmodelle mit einem Fokus auf dem Handeln Einzelner folgende Übersicht:

<b>Modell</b>	<b>Brückentechnologie zwischen Mensch und Organisation</b>	<b>Organisationsentwicklerische Grundaufgaben</b>
Homo sociologicus	Rolle	Arbeiten an Normen; Wahl und Zurechnung von Rollen; rollenbasierte

		Organisationsmodelle fördern und entwickeln
Homo oeconomicus	Abstimmung von Zwecken und ggf. Strategien	Moderation konkurrierender Zwecke; Flexibilisierung von Routinen
Identitätsbehaupter	Betriebliche Sozialisation	Wechselseitige Sozialisation in verschiedenen Phasen der Organisationszugehörigkeit bewusst machen und moderieren
Emotional Man	Kohärenz von Erleben und Verhalten	Berücksichtigung sozialpsychologischer Phänomene, v.a. sog. ‚weicher‘ Faktoren. Rolle von Emotionen in der konkreten Organisationskultur.

Abbildung 5: Brücken zwischen Mensch und Organisation in Akteurtheorien und ihre organisationsentwicklerischen Herausforderungen (eigene Darstellung)

Das jeweilige Selbstverständnis als Akteur prägt den Zugriff auf die Organisation als situationsdefinierende Fiktionen, in denen Menschen sich gegenseitig ein „simplifizierendes Wollen“ (Kron u.a., 2009, S. 48) unterstellen, an dem sie sich im Weiteren orientieren. Das ist vor allem deshalb nötig, weil Menschen „symbiotische frames“ bilden, innerhalb derer sie nach den unterschiedlichen Akteurlogiken handeln können, so dass man es je und je mit „prinzipiell vage[n] Entscheider[n]“ zu tun hat (Kron u.a., 2009, S. 59/ 62 referiert diese Weiterentwicklung des Grundmodells durch Th. Kron): Es lässt sich demnach kaum prognostizieren, nach welchem Akteurmodell gehandelt werden wird. Das führt – nun trotzdem – zu einer „Verdinglichung“ des Prozesses, nämlich der Vorstellung, man habe es mit einem „System“ zu tun. Läuft dies einigermaßen stabil, klären sich die Rollen, der Nutzen, die erwarteten Emotionen und finden sich die Menschen, deren Identitätsbehauptung zu diesem Handlungszusammenhang passt. Es entsteht der Eindruck, das Handeln selbst aktualisiere ständig die organisationale Fiktion, nicht die Menschen, die es durch Rollen verkörpern. Sie bleiben jedoch als „energetische Antreiber“ notwendig.

In welchem Sinne sie als Konglomerat, also im Gruppenzusammenhang als Akteur wirksam sind, klärt das folgende Kapitel, nachdem in einem Exkurs ein gegenwärtig vielfach diskutierter „Sonderfall“ des individuellen Akteurs zur Sprache kommt.

#### *Exkurs: Der heroische/ postheroische Akteur*

Joseph Schumpeter prägte bereits 1912 den Begriff der heroischen Führung, um die dynamische Seite der Ökonomie zu beschreiben (Schumpeter, 1912). Für das Thema der akteurtheoretischen Anreicherung einer systemtheoretisch orientierten Organisationslehre ist dieser Impuls wichtig, weil sich in der Kollision dieser Vorstellung mit dem

derzeitigen Trend des „Postheroischen“ die Spannungen der aufgezeichneten Theoriekonstellation besonders deutlich zeigen. Das liegt darin begründet, dass das Stichwort „Held“ verheißt, über eine Person Integration in einer Organisation zu erwirken. Betrachtet wird hier das Dass einer besonderen Rolle von Führung, sofern sie organisationsentwicklerisch interessant ist, weil organisierter Wandel nicht ohne Führung ausgehandelt werden kann (Bröckling, 2020, S. 141). Dass heroische Sehnsüchte nach Charisma, Eindeutigkeit und Übersicht über komplizierte Sachverhalte und postheroische Impulse als Gegensatz zur „unentrinnbare[n] Bürokratie“ (Baecker, 1994, S.9), als Rekombinations- und Entscheidungslogiken, die nicht linear auf den Willen einer einzelnen Person rückführbar sind, zumeist gleichzeitig verhandelt werden, erschwert die Imitation durch Wettbewerber und erhöht den Möglichkeitsspielraum. Organisationsentwicklerisch für diese Spannung zu befähigen, stärkt damit die Stellung der Organisation am Markt.

Akteure auf ihre hierarchische Positionierung zu fokussieren, stellt dabei einen Spezialfall organisationalen Handelns dar, der aber grundsätzlich überall dort auftritt und relevant wird, wo Führung stattfindet. Dass heroische Zuschreibungen unter gegenwärtigen Organisationsbedingungen nie ohne den Verweis auf postheroische Logiken auskommen, macht deutlich, dass selbst unter günstigen organisationalen Bedingungen keine vollständigen Durchgriffe möglich sind: Das Postheroische beschreibt eben jene Ordnungslogiken, die für Irritationen offenbleiben. Dadurch, dass die Aufmerksamkeit von Organisationsmitgliedern auf relevante, aber unbeherrschbare Sachverhalte gelenkt wird, erweitern sich entscheidende Handlungsspielräume (Baecker u.a., 2003, S. 57). Der heroische Akteur kann dies nicht leisten, weil die Machtposition seine Wahrnehmungsfähigkeiten notwendig einschränkt (Scholl u.a., 2011, S. 94-97).

Der Gegensatz von heroischer und postheroischer Führung lässt sich als relativer Gegensatz beschreiben: Die Rede vom Heroischen nährt den vormodernen Impuls einer geordneten, überschaubaren Welt. Das Postheroische hat zwar das Steuerungsideal technokratischer Kontrolle abgelegt, befördert aber den Traum einer „befriedeten, nivellierten Gesellschaft“ (Bröckling, 2020, S. 10). Die Metaphorik fokussiert das Spannungsfeld von Handeln und Struktur, Akteur und System auf Führungshandeln, das zum einen hierarchisch symbolisiert bleibt, sich zum anderen aber auch „von unten“ und „lateral“ ereignet.

Für die OE sensibilisiert dies vor allem für zwei Dinge: Zunächst ist zu diagnostizieren, wie es Führung gelingt, Komplexität zu erhalten, vielleicht sogar im Interesse der Anpassungsfähigkeit an die organisationalen Umwelten zu steigern. Zweitens benötigen Reformediskurse ein hohes Commitment des Top-Managements auf den Willen zu

organisationalem Wandel, damit Andere die erweiterten Möglichkeiten nutzen, um Dinge anders zu tun. Dazu müssen sie nicht selbst Helden oder Entrepreneurere sein.

### 2.3 Das Team als Akteur – der akteurzentrierte Institutionalismus

Der akteurzentrierte Institutionalismus (AZI) wurde in den 1990er/ 2000er-Jahren am MPI für Gesellschaftsforschung entwickelt und fortgeschrieben. Es handelt sich dabei um einen primär politikwissenschaftlichen Ansatz, der sich mit der Frage beschäftigt, wie Handlungskollektive steuerbar sind. Übertragen auf Organisationen ist dabei eher an *Teams* mit einem explizit gemeinsamen Verständnis und klar beschreibbaren Arbeitsaufgaben zu denken als an *Gruppen*, die sich vorrangig informell und beziehungsorientiert definieren. Soziale Strukturen entstehen dem AZI zufolge durch Interferenzen individueller Handlungen, die teils ungesteuert aggregieren, teilweise auch durch gezielte Steuerung hervorgerufen werden (Steinhaus, 2011, S. 42). Die innere Logik der Teamentscheidung, die auf der Fähigkeit zum strategischen Handeln beruht, steht dabei in einem engen Abstimmungsverhältnis zur Institution. Eine solche wird verstanden als System von Regeln und Normen, die Handlungsentscheidungen strukturieren (vgl. Scharpf, 2000, S. 77). Organisationen sind diesem Konzept zufolge also keine Institutionen, sondern werden als kollektive Akteure verstanden, die Institutionen gegenübertreten. Der AZI geht davon aus, dass eine kleine Zahl von Akteuren, die als Repräsentationen für aggregierte Interessen auftreten, handelt. Dieses Handeln ist zunächst aus seinem institutionellen Rahmen heraus erklärbar. Erst, wenn diese Erklärung nicht überzeugt, zieht man individuelle Dispositionen zur Deutung heran (Scharpf, 2000, S. 111-114). Institutionen üben nämlich maßgeblichen Einfluss auf die Präferenzen von Akteuren aus (Treib, 2015, S. 279). Sie bewirken, dass Wahrnehmungen und Deutungen je Einzelner im organisationalen Kontext „ähnlich“ wirken. Deshalb ist es auch – etwa im Zuge einer Organisationsdiagnose – möglich, aus Informationen zum institutionellen Kontext von Akteuren auf deren Motivation und Wahrnehmungsmuster zu schließen, ohne diese explizit abzufragen. Darüber hinaus liefert der AZI wichtige Hinweise, wie Mitarbeitendenbeteiligung – gelesen als Einbindung von Interessengruppen – in einer Organisation implementiert werden kann.

Scharpf bietet verschiedene Analysemuster an, um Dynamiken gesellschaftlicher Steuerung zu beschreiben: Hier sind (a) Akteure im Blick mit ihren jeweiligen (b) Orientierungen, die in verschiedenen (c) Konstellationsmodellen abgebildet werden können, innerhalb derer sich eine Reihe von (d) Interaktionsformen zeigt.

Akteure (a), die aus mehreren Individuen bestehen, generieren die „Fähigkeit zu intentionalem Handeln oberhalb der beteiligten Individuen“ (Steinhaus, 2011, S. 47). Dabei

geht es zum einen darum, wie es ihnen gelingt, strategisch zu handeln, zum anderen, wie sie sich intern abstimmen (ebd.). Unterschieden werden kann zwischen aggregierten, kollektiven und korporativen Akteuren (Steinhaus, 2011, S. 48) – je nachdem, wie hoch die Kohärenz des abgestimmten Handelns und Entscheidens ist. Dies bemisst sich an den Handlungsressourcen, die überhaupt zur Verfügung stehen, und den Zielen der Mitglieder und zeigt sich in Vergesellschaftungsformen unterschiedlicher Dichte:

>>> zunehmende Dichte >>>				
	<b>Koalitionen</b>	<b>Clubs</b>	<b>Soziale Bewegungen</b>	<b>Verbände</b>
<b>Handlungsressourcen</b>	keine gemeinsamen Ressourcen	Gemeinsame Handlungskoordination	Keine gemeinsamen Ressourcen	Zentralisierte Handlungsressourcen
<b>Ziele</b>	Weitgehend parallele Ziele	Verschiedene Ziele	Gemeinsame Ziele	Gemeinsame Ziele

Abbildung 6: Kohärenz kollektiver Akteure (eigene Darstellung, vgl. auch: Treib, 2015, S. 281)

AZI geht davon aus, dass Akteure ihre Identitäten behaupten wollen. Das äußert sich in den (b) Orientierungen, die sie zeigen. Diese sind kognitiv (im Blick auf Wahrnehmungen, Optionen, Ergebniserwartungen etc.), motivational (etwa Kriterien von Wahl, Interessen etc.), vor allem aber relational bzw. interaktionsorientiert: Akteure präferieren idealtypisch bestimmte Interaktionsmuster: Sie handeln eigennützig, solidarisch, kompetitiv, kooperativ oder feindlich. Während Feindschaft und Altruismus in der organisationalen Normalität eher selten vorkommen, gelten die übrigen drei als typische Interaktionsmuster. Dabei stellt Solidarität die effektivste Interaktionsform dar, sofern sie sich von der Gefahr, ausgenutzt zu werden, freihalten kann (zum Ganzen: Scharpf, 2000, S. 148ff.). In der Forschung hingegen wird korporativen Akteuren meist standardisiert Individualismus unterstellt (Treib, 2015, S. 283).

Der AZI-Begriff der „Konstellationen“ (c) weist darauf hin, dass im öffentlichen Handeln nicht Einzelpersonen autonom entscheiden, sondern Ergebnisse interdependenter Entscheidungen kommuniziert werden (Treib, 2000, S. 284). Diese unübersichtlichen Prozesse werden mittels spieltheoretischer Annahmen insofern vereinfacht und in Hypothesen überführt, dass man Anreize und Ausmaße möglicher Handlungen noch bestimmen kann. Dabei sind vor allem Strategien im Blick, Bewertungen von Präferenzen sowie das zu erwartende Konfliktniveau (ausführlicher dazu: Treib, 2000, S. 284-287).

Schließlich nimmt AZI (d) Interaktionsformen in den Blick. Sie beschreiben, wie Akteure innerhalb von Konstellationen Entscheidungen treffen. Je nach Kombination von Akteurmodell, Orientierung, Konstellation und Interaktionsform können verschiedene Ergebnisse zustande kommen. Das ist etwa wichtig, wenn Konflikte nur unter bestimmten

Bedingungen als lösbar erscheinen, weil die theoretische Durchdringung hilft, gezielt Einfluss auf bestimmte Parameter zu nehmen. AZI unterscheidet verschiedene Interaktionsmuster (Scharpf, 2000, S. 230ff.):

Interaktionsform	<b>Einseitiges Handeln</b>	<b>Verhandlung</b>	<b>Mehrheitsentscheidung</b>	<b>Hierarchische Steuerung</b>
	Jeder Akteur handelt für sich; hoher Koordinationsbedarf	Einstimmig gemeinsame Abkommen; hohe Transaktionskosten	Die Mehrzahl bestimmt, benötigt starke Institution, löst oft eher hohe Konfliktdynamik aus	Hierarchische Entscheidung; institutionell am anspruchsvollsten, i.d.R. nur durch Herrschaft durchsetzbar

Abbildung 7: Interaktionsformen im akteurszentrierten Institutionalismus (eigene Darstellung)

Deutlich wird an dieser Darstellung, dass die Notwendigkeit von Institutionalität abnimmt, je beteiligter die Akteure an der gemeinsamen Interaktion sind. Scharpf selbst weist darauf hin, dass Mischformen von Interaktion am effektivsten sind, weil die jeweiligen negativen Effekte (Informationsdefizit bei hierarchischer Steuerung, hohe Transaktionskosten bei Verhandlungslösung) sich gegenseitig aufheben (Scharpf, 2000, S. 323). Er bezeichnet dies als Handeln „im Schatten der Hierarchie“ (ebd.).<sup>30</sup>

Aufgrund von theoretischen Unschärfen in den Vorannahmen sowie den starken Vereinfachungen in der Hypothesenbildung stellt AZI eher eine Heuristik dar als eine Theorie im engeren Sinne (vgl. Treib, 2015, S. 297). Sie besitzt vor allem dann erhellende Kraft, wenn es sich anbietet, korporative Akteure, die an Dauerhaftigkeit interessiert sind, in recht einfachen Konstellationen zu beschreiben. Beides ist in kirchlichen Kontexten der Fall: Akteure lassen sich in ihren Interessen – cum grano salis – markant beschreiben und sind an der Nachhaltigkeit ihres Handelns qua Dauerhaftigkeit der religiösen Funktion in der Gesellschaft interessiert. Die propagierte Arbeit in Teams sichert einen „privilegierte[n] Zugang zu dem ansonsten ausgeklammerten Wahrnehmungs- und Verarbeitungspotential der beteiligten Individuen“ (Wimmer, 2023, S. 186).

Eine zusammenfassende Grafik der einzelnen Wirkfaktoren des AZI verdeutlicht, dass für die Rekonstruktion kollektiver Akteure in öffentlichen Entscheidungszusammenhängen eine Zwischenstellung zwischen gesellschaftlicher Umwelt und dem institutionellen Kontext kennzeichnend ist:

<sup>30</sup> Bei aller Beschreibung wird auch deutlich, dass Organisationshandeln sich in vielen Fällen nicht eindeutig auf ein handelndes Subjekt zurückführen lässt, sondern vielmehr aus einem „Strom von Interaktionen“ hervorgeht, aus dem eine gemeinsame Konstruktion von Sinn entsteht (vgl. Miebach, 2012, S. 105).

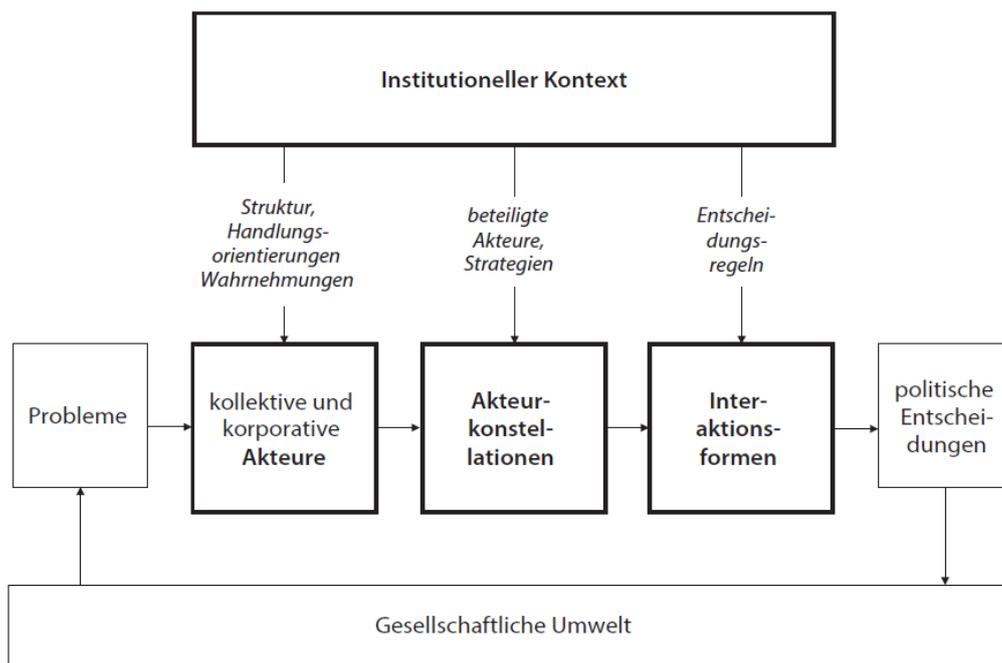


Abbildung 8: Akteurzentrierter Institutionalismus im Überblick (Grafik aus: Treib, 2015, S. 280)

In gleicher Weise wie in Ansätzen, die sich schwerpunktmäßig auf Individuen als Akteure konzentrieren, die sog. „Brückenfunktionen“ – Rollen, Zweckabstimmung, betriebliche Sozialisation, Kohärenz von Erleben und Verhalten (s. S. 25 in dieser Arbeit) – ein Intermediär zwischen Individuum und Organisation darstellen, treten die kollektiv gedachten Akteure mit ihren Orientierungen und Interaktionsformen im Sinne des AZI zwischen die institutionellen und gesellschaftlichen Kontexte, die ihre Präferenz mitbestimmen.

Eine weitere Perspektive eröffnet sich, wenn man das Verhalten kollektiver Akteure in digitalen Räumen mit einbezieht. Mit Netzwerken, E-Movements, E-Communities, Listen, Schwärmen und Crowds tauchen hier andere Formen von Gruppierungen mit eigenständigen (z.T.: sich verselbstständigenden) Strukturierungsleistungen auf, von denen zumindest einige als strategiefähig gelten (vgl. zum Ganzen: Dolata u.a., 2014, S. 5-30). Dies zeigt sich etwa daran, dass die COVID-Pandemie zu erheblichen Verschiebungen religiöser Praxis in digitale und hybride Formate geführt hat, die die Organisation nun erst nachträglich mühsam zu integrieren (oder auch: zu überwinden) versucht.

OE hat mit den Kategorisierungen des AZI vor allem eine leistungsfähige Diagnoseheuristik an der Hand, um zu verstehen, wie Teams als Gruppen wirksam sind, aber auch intern zu geteilten Einstellungen und damit auch Entscheidungen finden. Durch die dargestellte Differenzierung kann sie gezielt vorschlagen, an welcher Stelle organisationale Veränderungen angezeigt sein dürften.

Ausgehend von Teams als korporativen Akteuren geht die Darstellung einen Schritt weiter und nimmt die Rede von Gesamtorganisationen als Akteuren in den Blick.

## 2.4 Die Organisation als Akteur

Auch eine Organisation im Ganzen kann als Akteur adressiert werden. Das ist vor allem dann möglich, wenn keine Unterscheidung getroffen wird zwischen der Handlungsfähigkeit von Einzelnen und der Zuschreibung von Handlungsfolgen an das System, innerhalb dessen Menschen agieren. Handlung selbst gilt als zugerechnet. Akteure sind dann „plausible Adressen der kausalen und moralischen Zurechnung von Handlungen und Nicht-Handlungen sowie deren Folgen“ (Meier, 2009, S. 77). Organisationen treten hier als emergente Einheiten auf, denen eine höhere Differenzierungsfähigkeit zugeschrieben wird als Individuen (Adloff, 2011, S. 316-317). Mit dieser Zuschreibung von Handlungsfähigkeit an Organisationen als ganze sind weitreichende Folgen verbunden: An sie sind sowohl Verantwortlichkeiten als auch Erwartungen adressierbar. Dabei changiert die Zuschreibung zwischen der unmittelbaren Anschauung eines Kollektivsubjekts und dem Wissen darum, dass es sich letztlich um einen gesellschaftstheoretischen Mythos handelt (Meier, 2009, S. 99), der ein weites Feld für Projektionen und Funktionalisierungen bietet. Dass es im deutschsprachigen Raum – in einem sehr unspezifischen Sinn – plausibel ist, „die Kirche“ verantwortlich zu machen, Erwartungen an Stellungnahmen und Verhaltensweisen „der Kirche“ zu haben, ist modernitätstypisch und stark kontextabhängig. Daran zeigt sich, dass es (derzeit noch) öffentlich-institutionelle Zwecke gibt, die an Kirchen als Organisationen herangetragen werden.

Organisationsentwickelnd kann darauf aufmerksam gemacht werden, dass diese Zwecke gut im Blick behalten werden sollten. Das liegt daran, dass Organisationen grundsätzlich eine höhere Selbstverantwortlichkeit zugeschrieben wird als Individuen (Geser, 1990, S. 401-417). Als spezielle Form kollektiver Akteure werden an sie höhere Standards angelegt, sie werden rigoros bewertet (Meier, 2009, S. 79). Dies kann an ihrer Rolle im gesellschaftlichen Funktionssystem liegen, aber auch daran, dass in ihnen Wissen und Erfahrung als aggregiert gedacht werden und ihnen deshalb gegenüber Einzelnen bessere Handlungsvoraussetzungen zugetraut werden. Jedenfalls scheint es plausibel zu sein, ihnen Verantwortung für Themen zuzuschreiben, die die Handlungsreichweite des\*der Einzelnen überschreiten. Damit scheinen Organisationen die leistungsfähigeren Akteure zu sein. Kirchlicher Organisation wird diese Leistungsfähigkeit nur zögerlich zugeschrieben, weil sie weder ein klassisches Unternehmen ist, das beim Organisationsbegriff zunächst assoziiert wird, noch rein verein- oder verbandsförmig ist, keine staatsanaloge Institution, kein Start-Up, keine NPO, keine NGO, sondern am ehesten

ein Hybrid aus geronnener Organisationalität, institutionellen Resten sowie bewegungslogischen Satelliten. Aufgrund dieser Gemengelage können Nutzer\*innen Kirchen als gänzlich verschiedene organisationale Gestalten rekonstruieren und deshalb auch unterschiedliche Leistungserwartungen haben.

In all dem „wissen“ Organisationen als kollektive Akteure darum, dass die Zuschreibung als Akteur auch einen metaphorischen Anteil hat. Deshalb handeln sie auch immer so, „als ob“ sie ein Akteur wären. Diese partielle Distanzierung von der Rollenzuschreibung eröffnet den Spielraum, Erwartungen auch abzuweisen (Meier, 2009, S. 80). Diese Freiheit von Organisations-Akteuren, sich zu verhalten, begründet ihr „actorhood“ (Dollhausen, 2022, S. 218). Meier hat dieses Konzept ausgearbeitet und bezeichnet damit Akteure, „die gesellschaftlich institutionalisierte Konzepte verantwortlicher Handlungsträgerschaft abbilden“ (Meier, 2009, S. 80). Organisationen modellieren durch diese Entscheidungen eine je typische Identität, die ihnen bei aller innerorganisationalen Ungleichzeitigkeit Kohärenz nach außen verleiht. Für religiöse Organisationen gilt dabei als typisch, dass sie trennen zwischen eher hierarchisch verwalteten religiösen Gütern und einer Agency-Struktur für alles Übrige (Chaves, 1998, S. 177-178). Mit diesem Zuordnungsproblem sind kirchliche Akteure permanent beschäftigt.

Es steht zu erwarten, dass das „Unternehmen“ als sog. „Normalfall“ des organisationalen Akteurs mit dem Abnehmen einer ökonomisch codierten Gesellschaft fraglicher wird. Zivilgesellschaftliche Akteure, linienübergreifende Bündnisse und überraschende Merger könnten in Zukunft mit höheren Erwartungen und damit auch größerer Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung ausgestattet werden. Mit steigenden Erwartungen wird parallel der Reversibilitätsvorbehalt gegenüber kollektiven Akteuren lauter (Dollhausen, 2022, S. 217): Organisationen geraten unter Erklärungsdruck und müssen explizieren, weshalb sie sind und handeln, wie sie sind und handeln. Durch diese Besprechbarkeit steigt – im Fall einer lernenden und kontextsensiblen Organisation – die Passung einer Organisation zu ihren Umwelten. Sie wird situativ und strukturell wendiger. Diese Verflüssigung von Form und Aufbauorganisation zugunsten dieser Prozesse (als Kennzeichen von „Agilität“) wird erleichtert, wenn in Bezug auf diese Entwicklungen parallel reflexives Wissen produziert wird: Wer theoretisches Wissen schafft, sichert die Prozesse ab, die sich ereignen, weil von ihnen mehr in der Welt ist, das „besprechbar“ ist. Deshalb haben beratende Interventionen – wie Reformdiskurse selbst – auch dann stabilisierende Wirkung auf kollektive Akteure, wenn sie zunächst verunsichern.

Noch ein letztes Mal öffnet sich eine weitere Perspektive: Mit einem netzwerktheoretischen Konzept kommen neben menschlichen und organisational geformten Akteuren auch nicht-menschliche Akteure in den Blick.

## 2.5 Handeln in Verflechtungen – die Akteur-Netzwerk-Theorie

Mit der Akteur-Netzwerk-Theorie, die prominent mit dem Namen des französischen Universalgelehrten Bruno Latour verbunden ist, wird zum Abschluss dieses Kapitels ein völlig anderer Typ der soziologischen Theoriebildung betrachtet.

Der Akteurbegriff wird hier in ein gänzlich anderes Feld eingezeichnet, insofern typische Dichotomien der Soziologie wie Handeln/ Struktur, Gesellschaft/ Gemeinschaft oder auch Natur/ Kultur keine Rolle spielen. Vielmehr wird all dies zusammengedacht, gleichsam „entgrenzt“<sup>31</sup> und Trennungen als semantische Illusionen entlarvt (Laux, 2011, S. 275). Dies nimmt die Beobachtung auf, dass Handeln unter gegenwärtigen Bedingungen nicht durch eine Wirkkraft vollständig kontrolliert werden kann, sondern Handeln „das Resultat einer Pluralität von Kräften“ (Kneer, 2009, S. 21) darstellt.

Latour rechnet gleichermaßen mit dem Handeln von menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren, die verflochten gedacht werden – es kommt also weder zu einer Abwertung der menschlichen noch Aufwertung der nicht-menschlichen Akteure. Vielmehr wird das Zusammenwirken unterschiedlicher Kräfte zu einer beobachtbaren Handlung konzeptionell neu gedacht, und zwar stringent als Prozesssoziologie: Das Augenmerk wird darauf gerichtet, wie sich Assoziationen und Handlungsträger gleichermaßen herausbilden. Deshalb ist das „Embryonalstadium“ einer Situation für Latour besonders interessant, weil man hier der Genese einer sozialen Interaktion beiwohnen kann – etwa, indem man beobachtet, wie einer Wirkkraft durch Zuschreibung von Anerkennung und Verantwortlichkeit der Akteurstatus zugeeignet wird (Laux, 2011, S. 283). Zirkulierende Plug-Ins versorgen Akteure im Weiteren mit Anerkennung und Identität. Was als Akteur gekennzeichnet wird, ist folglich Sache einer kontinuierlichen performativen Zuschreibung und bezieht sich konsequent auf das, was beobachtbar ist. Es gibt keine vorgängige Klassifizierung von Entitäten, die sich als Akteure imponierten. Vielmehr gilt als Akteur „jedes Ding, das eine gegebene Situation verändert, indem es einen Unterschied macht“ (Latour, 2007, S. 123) oder auch eine Entität, die „von vielen anderen *zum Handeln gebracht* wird“ (Latour, 2007, S. 81 [Hervorhebung original]). Handlungen sind demnach nicht auf Aktionen und Impulse Einzelner rückführbar. Für die Zueignung des

---

<sup>31</sup> Dies führt in der Darstellung auch dazu, dass keine Spannungsfelder aufgezeigt werden können, die mit Hilfe modellhafter Kategorien eingehegt werden könnten, wie es sich beispielhaft etwa auch an den vorangehenden Kapiteln zeigen ließe.

Akteurstatus gibt es keine präskriptive Vorauswahl. Gleichwohl gibt es notwendige Merkmale, die Akteure von bloßen Aktanten unterscheiden: Sie haben Identität, Gestalt, Gesicht, Verkleidung (Latour, 2007, S. 94). Man kann zeigen, dass sie etwas tun (Latour, 2007, S. 123). Das ist vor allem deshalb wichtig, weil nur Akteuren Verantwortung zugeschrieben werden kann. Wer sie sind, kann grundsätzlich nur erhoben werden durch „die teilnehmende Beobachtung kollektiver Kontroversen“ (Kneer, 2009, S. 281), die der\*die Forscher\*in als reguläre Teilnehmer\*in des Feldes durchführt und so ‚das Soziale‘ definiert (Latour, 2007, S. 45). Nötig sind dafür eine erweiterte Unparteilichkeit im Blick auf mögliche Akteure, freie Assoziation hinsichtlich dessen, wo man nach Verflechtungen Ausschau hält sowie eine generalisierte Symmetrie all dessen, was sich als Akteur imponiert (vgl. Kneer, 2009, S. 20). Forschung hat also die Aufgabe, widersprüchlichen Konstruktionen der Akteure zu folgen und sie so weit wie möglich zu beschreiben (Latour, 1999, S. 11; später auch durch den eindringlichen Appell „Folge den Akteuren!“ [Latour, 2007, S. 61] markiert). Eine offene Forschungshaltung ist auch deshalb vonnöten, weil Akteure selbst die Grenzen ihres Gegenstands definieren; sie zeigen sich dabei als „faitiche“ (Latour, 2000, S. 300-339) – als Doppelstruktur zwischen Konstrukt und autonomer Realität. Hier handelt es sich also um eine spezifische Präzisierung des Rollenbegriffs, die es ermöglicht, Akteure – in Netzwerken – völlig frei zu denken, sie zugleich aber auch beschreiben zu können. Grenzen dieses Forschungszugriffs liegen dort, wo jegliche Beobachtungsmethode an ihr Limit kommt: Alles, was phänomenologisch erfasst wird, kann nicht auf seine inneren Beweggründe und Motivationen hin befragt werden.

Latour erhebt Akteure dabei konsequent figurationstheoretisch: Es wirken performative Kräfte, die sich nicht linear auf eine Ursache zurückführen lassen, die aber Dinge hervortreten lassen, denen öffentlich Anerkennung als Handlungsbeteiligte zugesprochen wird. Im Zusammenspiel völlig verschiedener Dinge entwickeln Akteure so füreinander Welten (Latour, 2007, S. 87). Der Fokus der akteurtheoretischen Betrachtung liegt in dieser Konzeption weder beim Individuum noch bei korporativen Akteuren, sondern auf dem Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure, einem „Konglomerat aus vielen überraschenden Handlungsquellen“ (Latour, 2007, S. 77). Zugespitzt formuliert, *sind* Akteure die Netzwerke, in denen Dinge verfangen. Sie werden als solche ausgeflaggt, wenn sie „etwas zu etwas bringen“, das sie aber nicht kausal bewirken können. So bleibt immer überraschend, was handelnd hervorgebracht wird (vgl. Latour, 2000, S. 345). Latour denkt konsequent eine „verteilte Handlungsmacht“ (Kneer, 2009, S. 290), deren Relationalität die Dichotomie von Mikro- und Makrosoziologie im Sinne der Colemann’schen

Rekonstruktion überwindet. Vielmehr zeigt sich bei der Entfaltung von Akteuren als Netzwerken ein Kontinuum von mikro- und makrosoziologischen Phänomenen.

Eine gänzlich andere Beschreibung dessen, was Menschen im Zusammenhang des ‚Sozialen‘ tun, schafft eine assoziative Nähe der Akteur-Netzwerk-Theorie zur Systemtheorie. Freilich bleibt hier der Mensch als zentral sinnverarbeitendes und interpenetrationsfähiges System „erhalten“, während er in der Akteur-Netzwerk-Theorie in Bezug auf Performanz ein gleichberechtigtes Ding neben anderen darstellt.

Organisationsentwicklerisch interessant ist neben dem beobachtenden Zugriff die Weite des Akteur-Netzwerk-Begriffs, den Latours Theorie aufmacht. Dies ist beispielsweise anschlussfähig an Überlegungen, die bereits Edgar Schein zur Rolle von Werten und Artefakten in Organisationen, insbesondere im Bereich der Organisationskultur, gemacht hat (Schein, 1985, S. 9f.). Dass Überraschendes kein „Systemfehler“ sein muss, sondern sich im Zusammenwirken von Akteuren notwendigerweise ergibt, weist jede Steuerungsfantasie in ihre Schranken. Konkret umsetzbar ist dieses Verständnis etwa durch eine Intervention wie dem „Fiktiven Zukunftsbeirat“: Durch die Koppelung mit Akteurperspektiven aus der (zukünftigen) Natur, einem erweiterten sozialen Feld (den „Ungehörten“) sowie „spiritueller Kraft“ vergrößern sich die Gestaltungsspielräume von Organisationen in der Gegenwart.<sup>32</sup>

## 2.6 Zwischenfazit: Relevanz der Theoriebildung im Vorgriff auf Reformkonzepte

Die Rekonstruktion einschlägiger Theorien zur Sicht auf Akteure in Organisationen öffnet den Horizont, vor dem nun ausgewählte Reformkonzeptionen evangelischer Landeskirchen analysiert werden. Im Rahmen dieser Untersuchung geschieht das mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse in ihrer deduktiven Variante. Dafür werden theoretische Kategorien, die als aussagekräftig für die Forschungsfrage dargestellt wurden, auf das Textmaterial ausgespielt. Im hier vorliegenden Fall geht es dabei um Kategorien mit Nominalcharakter, die im Regelfall nicht auf einer Rangfolge abgebildet werden können. Das liegt daran, dass konzeptionelle Texte im Unterschied zu – beispielsweise – Interviews – eher programmatischen Charakter haben und weniger graduelle Einstellungen wiedergeben. Deshalb hat die Inhaltsanalyse, die ihrem Selbstanspruch nach zu den *mixed methods* von quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen der Sozialwissenschaft zählt (Mayring, 2022, S. 20-22), hier – auch aufgrund der stark abgegrenzten Textmenge – einen qualitativen Schwerpunkt.

---

<sup>32</sup> Vgl.: <https://komfortzonen.de/fiktive-zukunftsbeiraete/> (letzter Zugriff: 03.06.2023).

Die dargestellten Theorien erlauben allerdings eine Vielzahl von Analyseperspektiven nominaler Art, nämlich vor allem:

- Entgrenzung vs. Begrenzung des ‚Faktors Mensch‘ in der Organisation (new work vs. Systemtheorie) (Kap. 1.4.1);
- Die Einzeichnung in die Veränderungsmatrix nach proaktiven/ reaktiven, formal/ informalen Veränderungssituationen (Kap. 1.4.2);
- Entscheidungsprämissen (Programme, Kommunikationen, Personen) und ihr Verhältnis zueinander (Kap. 1.4.2);
- Reformelemente (talk, decision, action) – eingebettet in die Analysematrix (Kap. 1.4.2);
- Rollenfokus: homo oeconomicus, homo sociologicus, Identitätsbehaupter, emotional man sowie die Auffassung über heroisches/ postheroisches Handeln (Kap. 2.2);
- Team-Akteure mit ihren Orientierungen, Konstellationen und Interaktionen (Kap. 2.3);
- Die Organisation als Akteur: Aggregationen und Spielräume (Kap. 2.4);
- Akteur-Netzwerk-Denken: Verflechtungen und Überraschungen (Kap. 2.5).

Auf diese Perspektiven wird in der Analyse der Reformkonzepte ein besonderes Augenmerk gelegt; das schlägt sich auch in der Darstellung nieder. Sie folgt einem kurzen Überblick über die angewandte Methode der qualitativen Inhaltsanalyse.

### 3. Ausgewählte Reformkonzeptionen im Lichte akteurtheoretischer Theorien

#### 3.0 Methodischer Zugriff: Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse, wie sie Philipp Mayring entwickelt hat (z.B. Mayring, 2015), folgt einem interpretativen Paradigma (Lamnek, 2005, S. 489f). Sie erlaubt eine methodisch orientierte Bearbeitung von Kommunikationsmaterial, bevorzugt Texten, aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen mit Hilfe einer Systematik qualitativer Analyseschritte.

Sie erlauben, neben Inhalt und Form eines Textes auch latente Sinngehalte zu erschließen, die allein durch explizite Deutungsschritte ans Licht kommen. Im Fokus ist schriftlich fixierte Kommunikation, die regel- und theoriegeleitet analysiert wird, um Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte von Kommunikation zu ziehen (vgl. Steigleder, 2007, S. 22).

Dem jeweiligen Erkenntnisinteresse entsprechend werden theoriefundierte Kategorien an den Text angelegt und gleichzeitig durch den Text kritisch geprüft. Im hier explizierten Anwendungsfall sind dies die in Kap. 2 erarbeiteten Akteurtheorien. Es sind vor allem drei erkenntnisleitende Interpretationstechniken, die im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse angewendet werden:

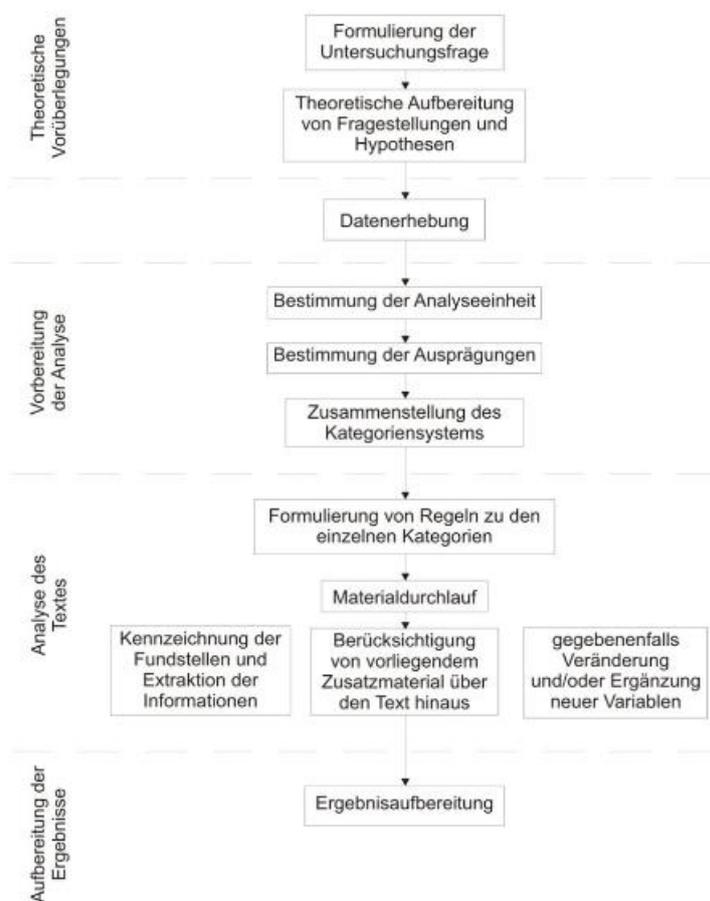


Abbildung 9: Ablauf einer Inhaltsanalyse nach Ph. Mayring (Darstellung: Holzapfel, [https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-12-Ablaufmodell-der-Qualitativen-Inhaltsanalyse-nach-Mayring-Quelle\\_fig8\\_295120483](https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-12-Ablaufmodell-der-Qualitativen-Inhaltsanalyse-nach-Mayring-Quelle_fig8_295120483) [letzter Zugriff: 17.06.2023])

die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung.

Immer sind die zu deutenden Texte dabei in ihre sozialen, räumlichen und zeitlichen Kontexte einzuordnen sowie im Anschluss an ihre inhaltliche Entfaltung auch plausibel zu machen. Charakteristisch für diese Methode ist, dass in ihr die Fragestellung, die an das Textmaterial herangetragen wird, das Primat gegenüber der Analyse-methode selbst hat. Sie orientiert sich am Gegenstandsbe-reich. Deshalb legt es sich nahe, an die Konzeptionstexte der Reformen evangelischer Kirchen in Bezug auf die Frage nach ihren Akteuren mit eben

diesem Analysemodell heranzutreten. Trotz aller Anfragen an die Validität ihrer Gütekri-terien (vgl. dazu im Ganzen: Steigleder, 2007) gilt die qualitative Inhaltsanalyse als etab-lierte wissenschaftliche Auswertungstechnik.

Die Methode kommt hier in ihrer deduktiven Variante zur Anwendung: Vorgängig entfal-tete Kategorien aus der theoretischen Diskussion, die die Forschungsfrage zu erörtern hilft, werden mit dem Textmaterial korreliert, um die Gehalte zu extrahieren, die durch die Kategorien angesprochen werden (Mayring, 2022, S. 96). Dabei ist das Kategorien-system präzise definiert und erkennbar auf die Fragestellung bezogen. Ankerzitate hel-fen dabei, die Kategorien zu charakterisieren, Kodierregeln helfen bei

Abgrenzungsproblemen. Da in dieser Untersuchung keine ordinalen Kategorien verwendet werden, tauchen keine relevanten Abgrenzungsprobleme auf, die einer eindeutigen Zuordnungsregel bedürften. Der Kodierleitfaden entsteht bei der Bearbeitung eines ersten Textteils, was zu einer Überarbeitung und Präzisierung der Kategorien führt.<sup>33</sup> Erst anschließend erfolgt ein endgültiger Materialdurchgang, bei dem Textpassagen und Kategorien einander zugeordnet werden (Mayring, 2022, S. 97). Die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt softwaregestützt, und zwar mit Hilfe von QCAmap<sup>34</sup>.

### 3.1 Die Auswahl der untersuchten Texte

Methodisch untersucht werden offizielle Verlautbarungen von Landeskirchen, die gut zugängliche konzeptionelle Überlegungen zur Verfügung stellen. Dieser Zugriff lässt vermuten, dass die Reflexion von Theorie-Praxis-Theorie-Zusammenhängen als wesentlich für organisierten Wandel angesehen wird: Es wird Wert gelegt auf öffentliche Transparenz des Prozesses. Eine Durchsicht der landeskirchlichen amtlichen Nachrichten sowie Websites ergab, dass nahezu alle evangelischen Landeskirchen Reformdiskurse pflegen. Bei zahlreichen Übereinstimmungen, was die Gründe dafür angeht (VUCA, zunehmende Skepsis gegenüber Institutionen, gesellschaftliche Großtrends wie Säkularisierung und religiöse Pluralisierung, rasanter Mitgliederschwund u.a.), werden doch unterschiedliche Folgerungen gezogen. Grenzen hat die vorgelegte Untersuchung dort, wo der Vergleich mit anderen Textsorten (wie etwa Rechtstexten, Synodalprotokollen, Imagevideos, social-media-memes etc.) den akteuranalytischen Befund konkretisieren würde. Eine empirische Validierung des konzeptionell Beschriebenen ist ebenso wenig möglich wie in methodischer Hinsicht die Erzeugung von Intercoderreliabilität. Die Begrenzung der Analyse auf drei Konzeptionen bringt es mit sich, dass weder eine vergleichsweise mitgliederarme Landeskirche untersucht wird noch eine, die vollständig in Ostdeutschland liegt. All dies sind Desiderate, die nur eine größer angelegte Studie beheben könnte und die ein Forschungsdesiderat darstellt. Gleichwohl werden im Folgenden exemplarisch Logiken und Herausforderungen beschrieben, die für die OE organisierten Wandels auch anderer evangelischer Landeskirchen wichtige Anstöße bieten können.

---

<sup>33</sup> Da in dieser Untersuchung gegenüber der sozialwissenschaftlichen Methodik die inhaltliche Bearbeitung des organisationsentwicklerischen Themas im Vordergrund steht, wird der Kodierleitfaden lediglich im Anhang abgedruckt.

<sup>34</sup> Dieses Programm wurde eigens für die Qualitative Inhaltsanalyse entwickelt und wird vom Zentrum für Evaluation und Forschungsberatung der Universität Klagenfurt in Kooperation mit der Firma „coUnity Software Development“ verantwortet ([www.qcamap.org](http://www.qcamap.org)).

### 3.2 „Horizonte hoch5“<sup>35</sup> – Reform durch Teilnahmsgelegenheiten

Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland („Nordkirche“) erstreckt sich hauptsächlich über das Gebiet von Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern. Es handelt sich um eine Organisation, die 2012 nach einem achtjährigen Prozess aus drei Vorgängerkirchen fusionierte. Die ehemals „Nordelbische Kirche“ war bereits 1977 nach 25 Jahren Vorarbeit als Folge des Groß-Hamburg-Gesetzes von 1937, also einer staatlichen Initiative, aus insgesamt fünf Vorgängerorganisationen hervorgegangen (Hasselman, 1994, S. 613). Die jetzige Organisation hat derzeit etwa 1,876 Mio. Mitglieder (Stand: 1. April 2021<sup>36</sup>).

Bei dem Konzeptpapier, das dieser Analyse zugrunde liegt, handelt es sich um ein Konvolut verschiedener Textgattungen, die unter dem Titel „Horizonte hoch5“ im Rahmen der synodalen Beratungen vom 16./ 17. September 2022 vorgelegt, bearbeitet und zur weiteren Befassung weitergegeben wurden. Sie sind insgesamt als sog. „Dokumentation der Zukunftssynode (inkl. Beschluss, Beratungen und Impulse [sic!] sowie Synodenreader)“<sup>37</sup> veröffentlicht.

Die unterschiedlichen Textgenres (Beschlussfassung, Dokumentation von Beratungen, Reader mit Anlagen) bringen es mit sich, dass der Gesamttext sich unterschiedlich dicht kodieren ließ. Aufgrund der insgesamt hohen Textmenge (152 DIN-A4-Seiten) führte dies aber dennoch zu über 500 kodierten Semen, die kategorisiert wurden.

Im Bereich der Veränderungstreiber dominiert bei weitem das formal-reaktive Modell (RQ 1-5): Abnehmende Personal- und Finanzressourcen, Regulationsveränderungen und Digitalisierungsfortschritt, öffentlicher Relevanzverlust der Kirche sowie überhaupt die „Resonanz auf sich ständig verändernde und weiter differenzierende gesellschaftliche Rahmenbedingungen“ (RQ 1-5) werden als Motoren, die eigene Organisation zu verändern, benannt, „damit wir flexibel auf die Dynamiken dieser Welt reagieren können.“ Weil die Organisation sich so stark reaktiv aufstellt, treten die Umwelten des Systems Nordkirche als entscheidungsbestimmende Faktoren auf. Eine mögliche Ursache könnte etwa sein, dass es in einer Organisation mit einer – größenbedingt und historisch begründet – unübersichtlichen Aufbauorganisation leichter zu sein scheint, ein geteiltes Verständnis über die Systemumwelten herbeizuführen als eine Priorisierung der eigenen

---

<sup>35</sup> Die Schreibweise dieses Titels divergiert in unterschiedlichen Phasen des Konsultationsprozesses leicht. Gemeint sind in jedem Fall die fünf Gestaltungsperspektiven des Reformprozesses: Grundlagen, Regulation, Ressourcen, Innovation und Gestaltung (<https://www.horizontehoch5.de/> [letzter Zugriff: 14.06.2023]).

<sup>36</sup> [https://www.nordkirche.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Statistik/nordkirche-gemeindeglieder-nach-kirchenkreisen-2012-2021.pdf](https://www.nordkirche.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Statistik/nordkirche-gemeindeglieder-nach-kirchenkreisen-2012-2021.pdf) (letzter Zugriff: 23.04.2023).

<sup>37</sup> [https://www.horizontehoch5.de/fileadmin/user\\_upload/Projekte\\_und\\_Kampagnen/Horizonte\\_hoch\\_5/Dokumente/Dokumentation\\_der\\_Zukunftssynode\\_inkl\\_Synodenreader.pdf](https://www.horizontehoch5.de/fileadmin/user_upload/Projekte_und_Kampagnen/Horizonte_hoch_5/Dokumente/Dokumentation_der_Zukunftssynode_inkl_Synodenreader.pdf) (letzter Zugriff: 07.05.2023).

Arbeitsfelder. Bei aller Planung und Strukturierung entsteht so eine Veränderungskultur im „Modus akuter Krisen“, die zu Entscheidungen nötigt. Bei aller Reaktivität wird deutlich, dass der Veränderungsimpuls der Nordkirche auf eine Abkehr vom „Defensiven Entscheiden“ zielt: Haben Größe der Organisation und ihre Sensibilität für Skandale bislang zu eher regulatorisch orientierten Entscheidungen geführt, dient der Horizonte-Prozess nun dazu, durch möglichst einfache Prozesse, Vertrauen und Expertise der Mitarbeitenden sowie eine konstruktive Fehlerkultur zu einer neuen Stabilität zu gelangen (vgl. dazu auch das Interview mit Niklas Keller in: Dark Horse, 2023, S. 105-107). Freilich soll dies dem Konzept nach nicht ohne größere Kontrollverluste der Kirchenleitung geschehen; deshalb zeugt das Papier von einem großen Interesse, das „Machen“ in eine „Vision“ zu integrieren (vgl. Haas u.a., 2022, S. 84).

Organisationsentwicklerische Impulse können sich die Vor-Strukturierung durch die Metapher der Horizonte in der Arbeit mit Bildern, Metaphern und Imaginationen zunutze zu machen (ebd., 87): In der Modellierung einer Vielzahl von Einzelsituation wird es immer wieder darum gehen, drohende Überregulierungen abzuwenden und auf Kulturfaktoren hinzuweisen, die Akteure stärken, mit Ungewissheit flexibel umzugehen. Sie können dabei an die konzeptionelle Entscheidung anschließen, Teams besonders zu fördern: Die organisationale Implementierung von Mehrperspektivität hilft etwa, zu einem „see jointly“ (Berlage, 2020, S. 128-130) – einer geteilten Einschätzung – zu kommen. Dies macht es wahrscheinlich, in ungewissen Situationen im Team trotzdem zu einer Entscheidung oder einem Handlungsimpuls zu gelangen. Gesprochen wird im Konzeptpapier nämlich vom „gemeinsam bespielen“, „in Form eines engen Miteinanders“, „wirkungsorientiert verzahnt“, „als freiwillige (Selbst-)Zuordnung von Menschen“ usw. (RQ 1-18<sup>38</sup>). Die Rede von Beteiligung, Zusammenarbeit, Kooperation und Vernetzung gehört zum Grundwortschatz dieser Konzeption (RQ 1-18 u. ö.) und weist damit auf die Koordinationsprobleme, die sich in der alltäglichen Arbeit ergeben, hin. So wird es nicht hinreichend sein, Aufgaben differenzierter zu beschreiben, sie also zu optimieren, sondern es wird darum gehen, Menschen und Organisation gleichermaßen zu befähigen, eher von Lösungen denn von Aufgaben her zu denken. Organisationsentwicklerisch kann hier all jenes hilfreich sein, was Möglichkeitsräume erschließt, beispielsweise eine Arbeit mit Szenarien und *Strategic Foresight* (Wilms, 2006; Belage, 2020), Erprobungen und Ermöglichungen, wie sie bereits auch andernorts geschehen (Schlegel u.a., 2021).

---

<sup>38</sup> Die Zitation erfolgt mit der Nummerierung, die die Analysesoftware vergibt. Die Nummerierung wird der Übersichtlichkeit halber für jedes der drei Konzeptpapiere neu vergeben.

Es erscheint naheliegend, im Feld der Entscheidungsprämissen mit einer Dominanz der Kommunikationen zu rechnen, die solche Aushandlungsprozesse prägten. Ein Blick auf die Kodierungen zeigt allerdings ein anderes Bild: 78 Semen zu Programmen (RQ 1-7) und 71 Einträgen zu Kommunikationen (RQ 1-8) stehen 114 Einträge zu Personen (RQ 1-9) als Entscheidungsprämissen gegenüber.<sup>39</sup> Personalen Akteuren wird in diesem Konzept eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet, und zwar vor allem: Nicht-Mitgliedern. Zu beobachten ist hier also, dass die Organisation sich gerade im Blick auf ihre Entscheidungsprämissen selbst zu überschreiten versucht. An dieser Stelle zeigt sich etwas vom „Untypischen“ religiöser Organisation (Zimmer, 2022, S. 79): Während Organisationen sich klassischerweise nur immanent koordinieren können, erfolgt hier eine strategische Ausrichtung an Umwelten, die (noch) nicht organisational eingebunden sind. Von hier aus werden die Diskontinuitäten zur bisherigen Organisation vermutet, die Wandel mitgestalten. Sind Personen zunächst erstmal kaum änderbar, „stehen sie doch für etwas“ (Kühl, 2011, S. 109), von dem es wünschenswert zu sein scheint, dass es in die Organisation integriert werde.

Organisationsentwicklerische Begleitung wird im Blick haben, inwiefern Motivationen von Nicht-Mitgliedern nicht nur identifiziert, sondern auch mit den Zwecken kirchlicher Organisation koordiniert werden können. Nicht-Mitglieder kommen schließlich über eine Melange aus „Qualität und Reklame“ (Luhmann, 2000, S. 111) mit der Organisation in Kontakt und bilden sich Urteile über sie. Um Vertrauen nach außen zu erzeugen, erfolgt nach außen gerichtete Kommunikation immer selektiv.<sup>40</sup> Um Mitglied zu werden, ist es zunächst einmal erforderlich, organisationalen Anpassungsbedingungen zuzustimmen. Das „Horizonte hoch5“-Konzept geht darüber hinaus, indem es damit rechnet, dass Nicht-Mitglieder durch vorgängige Partizipation Druck auf die Anpassungsbedingungen auslösen, denen sie sich selbst in der Zukunft unterwerfen könnten. Man verhandelt also mit ihnen bereits *über* Entscheidungssituationen, bevor man sie überhaupt *in* eben solche bringt. Dies zeugt von einer hohen Einschätzung darüber, was die Abnahmefähigkeit von Entscheidungen durch Nicht-Mitglieder angeht. Das Innenverhalten wird so durch Impulse von außen diszipliniert. Organisationsentwicklerisch ginge es in der Entwicklung dieser 180-Grad-Wendung der Organisationslogik (vgl. nur Luhmann, 2000, S. 117) darum, soziale Felder der Organisation zu identifizieren, die als *early adopter* oder auch

---

<sup>39</sup> Dass der Rezeptionseindruck entsteht, das Konzept handle vor allem von Kommunikationen, kann daran liegen, dass Kommunikation im Bereich einer kirchlichen Organisation zum einen als Entscheidungsprämissen auftritt, zugleich aber auch Zweck der Organisation ist.

<sup>40</sup> „Wenn eine Organisation sich in ihren formalen Entscheidungen präsentiert, so geht dem ein sorgfältiger Prozess der kritischen Überlegung, des Glättens, Polierens und Verpackens voraus.“ (Luhmann, 2000, S. 113).

Erprobungsräume eines solchen Experiments naheliegen könnten. Dies könnten etwa Bereiche sein, in denen Nicht-Mitglieder bereits in hohem Maße partizipieren, aber etwa durch formale Regelungen von Mitgliedschaft ausgeschlossen sind. Kasualien wie Trauungen oder Bestattungen sind, ebenso wie beispielsweise Einschulungsgottesdienste, klassische Felder dieser Konstellation. So könnten beispielsweise qualitative Interviews mit kirchlichen Mitarbeitenden, die über eine Loyalitätsklausel angestellt sind, Hinweise dafür liefern, was Nicht-Mitglieder überhaupt motiviert, sich für kirchliche Zwecke einzusetzen. Die nordkirchliche Doppelstrategie zum Thema der Beteiligung von Nicht-Mitgliedern als Akteuren wird strategisch dadurch deutlich, dass dieses Thema sowohl zum Horizont „Regulation“ gehört als auch zum Horizont „Innovation“:

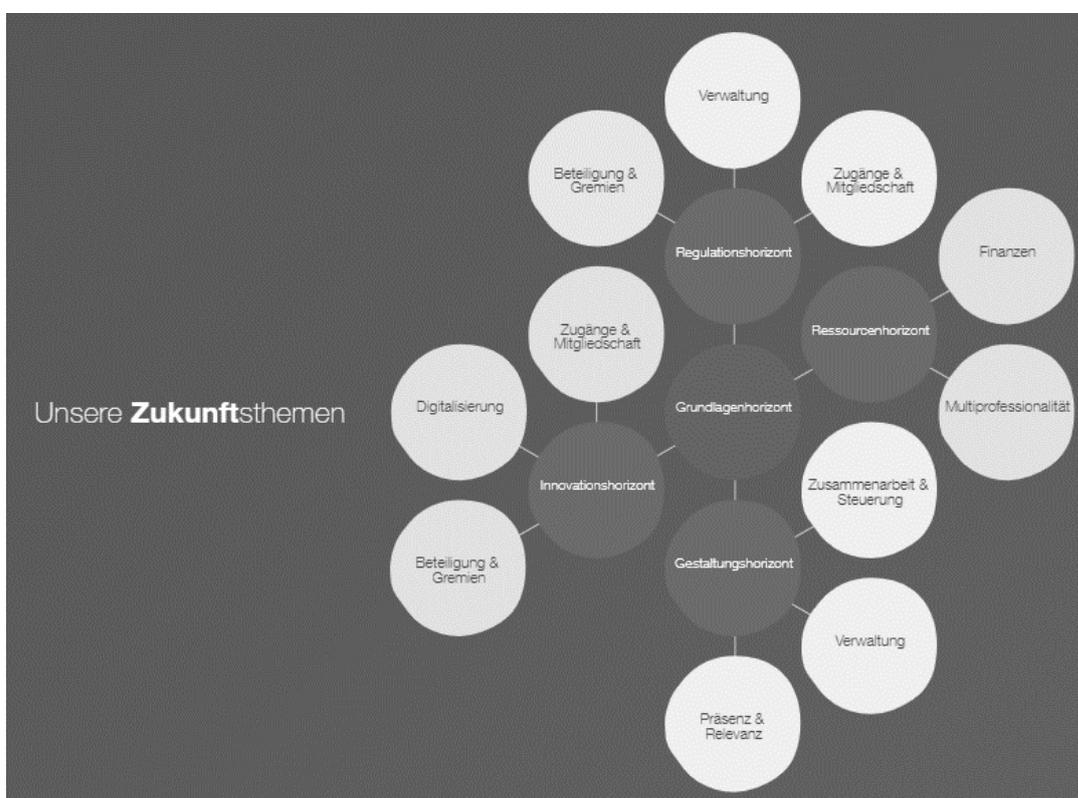


Abbildung 10: Zukunftsthemen im Horizonte hoch5-Prozess (www.horizontehoch5.de [letzter Zugriff: 19.05.2023])

Die Ambidextrie, die das in der organisationalen Steuerung auslöst, ist organisationsentwicklerisch zu moderieren: Zum einen ist das Mitgliedschaftsrecht von innen her neu – im Sinne einer „Regulierung durch Deregulierung“ – zu fassen, zum anderen wird mit Impulsen von außen gerechnet, wie sich Mitgliedschaft induktiv zeigt und organisational integriert werden soll. Dafür bedarf es einer Organisation, die ihre Umwelten sehr aufmerksam wahrnimmt und sich zugleich im Bestand so optimal aufstellt, dass das von außen als erkennbar attraktiv und relevant gilt. Diese Prozesse konvergieren nicht

notwendigerweise und bedürfen der Beobachtung, Moderation und Koordination, auf die OE hinweist und hinwirkt.

Talk, Decision und Action als Elemente von Reform sind im Konsultationspapier der Nordkirche einigermaßen gleich verteilt. Zu *talk* gehört der Konsultationsprozess selbst, seine Vorbereitungen, Zwischenergebnisse von Arbeitsgruppen, Beteiligungsrounds und Fragenkataloge (RQ1-10). *Decisions* werden in drei Kategorien von „Richtungen“, „Beauftragungen“ und „Kenntnisnahmen“ abgeschichtet, mit dem wiederkehrenden Verweis darauf, Entscheidungsprozesse zu verschlanken und zu beschleunigen – auch, um den Normenbestand zu reduzieren (RQ1-11). *Actions* in der sozialen Praxis der kirchlichen Organisation gelten demgegenüber dann als unterstützenswert, wenn sie beschreibbare Effekte auslösen, die als lebensweltnah, befähigend, ressourcenorientiert, ganzheitlich, vernetzt, multiperspektivisch und kooperierend verstanden werden können (RQ 1-12). Die Reformelemente in ihrem Zusammenspiel zeigen also eine Verdichtung kommunikativer Prozesse und eine Fokussierung auf Umsetzungen. Regelungsbedarf in Bezug auf Entscheidungen tritt demgegenüber zurück; das korrespondiert mit der bereits konstatierten Dominanz der Entscheidungsprämisse „Personal“: Personen sollen Programme substituieren und dazu ggf. auf Kommunikationen zurückgreifen. Das ist anspruchsvoll, ggf. sogar belastend, wenn nicht gleichzeitig eine operative Aufgabenkritik erfolgt, sondern beobachtbare Umsetzungen prämiert werden. OE gerät an dieser Stelle in die Nähe von Personalentwicklung, indem sie den Blick darauf richten hilft, welche Profile und Kompetenzen Berufsrollenträger\*innen benötigen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden und wie diese erworben werden kann. Auch die Frage, ob Ehrenamtliche mit Leitungsverantwortung ohne ein spezifisches Kompetenzprofil auskommen, stellt sich. Zuvor wird jedoch ein kritischer Abgleich zwischen dem Soll im Normenbestand der Landeskirche, was den Anteil ehrenamtlicher Leitungspartizipation angeht, und dem Ist vonnöten sein, um ein realistisches Bild zeichnen zu können, mit welchen Personen gegenwärtig, vor allem aber auch zukünftig als Akteuren im Horizonte-Prozess überhaupt gerechnet werden kann. Gegebenenfalls wird auf der Basis dieser empirischen und diagnostischen Daten auch eine Anpassung der Konzeption erforderlich.

Die Organisation dieses Konsultationsprozesses macht – ohne dass dies eigens explizit wird – den reflexiven Charakter des Vorhabens deutlich: Eingebunden in die Reformelemente sind die Akteure, die selbst als Praxisexpert\*innen ihres Feldes gelten. Durch das Thema „Horizonte hoch5“ bekommen sie eine Struktur an die Hand, das eigene Handeln zu reflektieren und im Zusammenspiel mit den Veränderungen der organisationalen Umwelten zu bedenken. Der Reformprozess leistet, das komplexe, unübersichtliche Gefüge

dieser großen, historisch gewachsenen Organisation beschreib- und besprechbar zu machen. Er ist damit „die Trennwand, die dem System ermöglicht, genug Abstand von sich selbst zu bekommen, um sich aus der Sicht alternativer Möglichkeiten (als zu renovierende Gegebenheit) beobachten zu können und sein Verhältnis mit sich selbst einigmaßen zu kontrollieren“ (Esposito, 2005, S. 58).

Der Reflexionsgewinn und die dadurch ersichtlichen „Flexibilitätsnischen“ überwiegen für die Beteiligten offensichtlich den hohen kommunikativen Aufwand der Konsultation:

Die kybernetische Kontrolle über die Entwicklung kirchlicher Organisation „rutscht“ gleichsam von definierten Rollen in den Reflexionsprozess der „Horizonte hoch5“. Das ist genau dann plausibel, wenn man sich selbst als Akteur einer so verstandenen Reform zur Verfügung stellt (vgl. Luhmann, 1989, S. 13).

Insgesamt lässt sich der Reformprozess, wie er im Konsultationsprozess „Horizonte hoch5“ abgebildet ist, gut vor dem Hintergrund des Population-ecology-Ansatzes lesen, da vorrangig Herausforderungen der Umweltpassung bearbeitet werden. Die Analyseergebnisse bündeln sich in der Reformmatrix (s. Abbildung 3: Analysematrix Reform (eigene Darstellung)) wie folgt:

	Reformlogik			Was sich zeigt	Ziel
<b>neo-institutionalistischer Ansatz</b>	<i>Talk: Konzeptionalisierung/ „besprechbare“ Texte</i>	<i>Decision: Vorgaben als Prämissen für Entscheidungen prüfen</i>	<i>Action: faktisches, operatives Handeln</i>	<i>Träume der Organisation</i>	<i>Hoffnung auf bessere Zustände</i>
<b>systemtheoretischer Ansatz</b>	<i>Organisationale Selbstbeschreibung</i>	<i>Planung</i>	<i>unauffällige Alltagsentscheidungen</i>	<i>Konflikte der Organisation</i>	<i>Verbesserte (Selbst-)wahrnehmung des Systems</i>
Programme	Programm „Überschreitung des bisherigen Programms“	Besser werden	Projekte mit beschreibbaren Umsetzungen	Handlungsfähigkeit, die durch unübersichtliche und komplizierte Strukturen gehemmt wird	Alle Milieus, an unterschiedlichen Orten, vielfältige Zugänge, gemeindliches Leben in allen Vollzügen
Kommunikationen	Konsultationsprozess	Mehr reden	Auf der Basis des Konsultationsprozess als Teil der Sache selbst, tritt zugleich in kritische Relation zu anderen Herausforderungen: ambivalent		5 Horizonte: Grundlagen, Regulation, Ressourcen, Gestaltung und Innovation
Personen	Funktionale Akteure und Imagination der Nicht-Mitglieder	Vernetzen, beteiligen	Entscheider*innen		Persönlich überzeugt, offene Haltung,

Abbildung 11: Analysematrix „Horizonte hoch5“ (eigene Darstellung)

„Horizonte hoch5“ bringt zentrale Aspekte von Rollenzuschreibungen in Organisationen – die ökonomische, die soziologische und die identitätsbehauptende – zur Sprache. Dabei dient der *homo oeconomicus* der Beschreibung eines Ist-Zustands des einzelnen

Menschen und zugleich einer Zielperspektive der Organisation: Menschen fragen nach Nutzen, leben unter dem Druck gesellschaftlicher und technischer Beschleunigung und hantieren mit Mehrdeutigkeiten. Darauf soll die Organisation mit „viel mehr“ unternehmerischem Denken reagieren, mit der Erschließung neuer Ressourcen und wirtschaftlicher Potentiale sowie einer strategischen Mitgliederkommunikation, die auch der gezielten Einwerbung von Mitteln dient (RQ 1-13). Wird in diesem Bereich seitens der Organisation eine Passung an allgemeingesellschaftliche Entwicklungen gesucht, soll sie zugleich im Bereich der Rollenzuschreibung eines *homo sociologicus* einen gegenkulturellen Impuls aufbauen: Kirchliche Organisation soll Gemeinschaft erzeugen, Beteiligung wirksam gestalten und in die Gesellschaft hineinwirken (RQ1-14). Dies alles wird Programm in einer Situation, in der Menschen Wert auf Identitätsbehauptung legen (RQ1-15): Ihre Bindungsbereitschaft (an Kirche) nimmt ab, sie leben zunehmend individualisiert, suchen keine Zugänge zu Organisationen. An dieser Stelle wird besonders deutlich, dass dieses Konzept verschiedene Ansätze kumuliert und unterschiedliche Perspektiven und Visionen zu integrieren versucht.

Die gleichmäßige Erörterung verschiedener Rollenangebote lässt darauf schließen, dass das organisationale Konzept der Nordkirche nach Mechanismen wechselseitiger Erschließung von Organisation und Individuum sucht, wobei letztlich ungeklärt bleibt, wodurch Menschen genau einer Organisation Relevanz zuschreiben, zu der sie keinen Zugang suchen. Das Verhältnis von Mensch und Organisation ist nicht expliziert. An mehreren Stellen (RQ1-2) wird deutlich, dass Organisationsmitglieder zu schützen sind vor der Überforderung überbordender Kommunikation, vor dilemmatischen Situationen und Prozessmüdigkeit. Vor dem Hintergrund des bisher Dargelegten kann dies als Folge dessen gelesen werden, dass Personen in diesem Konzept die zentralen Entscheidungsprämissen darstellen. Organisationsentwicklerische Begleitung kann beispielsweise in konkreten Überlastungssituationen daran arbeiten, wie Entscheidungsprämissen einander auch substituieren können (s. Abbildung 2), so dass beispielsweise Personen durch Programme entlastet werden. Diese exemplarischen Erarbeitungen können daraufhin geprüft werden, inwiefern sie zu einer Nachjustierung der organisationalen Rahmenbedingungen im Ganzen führen.

Teams finden sich im Horizonte-Konzepte in verschiedener Modellierung: Ist dabei zunächst die Zusammenarbeit von bestehenden Gremien und Ebenen im Blick, so geht es im Weiteren auch um neue Multiprofessionalität, um Arbeitsgruppen, die im Sinne kritischer Gegenüber Resonanzen zur Verfügung stellen, vor allem aber auch die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und anderen Playern. Kompetenzzentren

und Expert\*innenrunden ergänzen diese Struktur. Die organisationale Infrastruktur soll als gemeinsame Ressource wahrgenommen und genutzt werden (RQ1-19). Mit diesen unterschiedlichen Strukturen von Zusammenarbeit sollen unterschiedliche Bindungsintensitäten von Menschen an Kirche erzeugt sowie temporäre Mitgliedschaftsformen entwickelt werden – mit dem Zielbild einer „neuen Form von christlicher Gemeinschaft“ (RQ1-19). Die gemeinsame Arbeit soll helfen, stärker auf die Bedarfe Anderer zu hören und nah am Thema zu bleiben, so dass dadurch gemeinsame Orte kirchlichen Lebens gestaltet werden (RQ1-18). Politische und fachliche Rollen werden so verbunden und ein gemeinsames Themenmanagement vorgebracht. Neue Formen von Beteiligung entstehen (RQ1-18).

Organisationsentwicklerisch ließen sich eine Reihe von Maßnahmen der Teamentwicklung anschließen, vor allem dürfte es in dieser Konsolidierungsphase veränderter Arbeitszusammenhänge zu einen darum gehen, Teams durch eine realistische Einschätzung, welche Formen und Intensitäten von Zusammenarbeit möglich sind, sowie die Moderation von (v.a. Verteilungs-)Konflikten zu unterstützen. Zum anderen ist eine strukturelle Verankerung von Resilienz wichtig, um Teams als wirksame Akteure des „Horizonte hoch5“-Konzepts zu etablieren. Dazu dienen kurzfristige Maßnahmen wie beispielsweise „Resilienz-Fitnesstage“ (Huemer u.a., 2022, S. 198), die turnusmäßig wiederkehren, als auch eine langfristige Entlastung der strategischen Vorgaben durch Struktur, etwa durch einen *integrierten Planungsprozess*, der Veränderungsmanagement und Linienaufgaben systematisch zusammendenkt.

Als Modus der Interaktion (vgl. S. 29) überwiegt in diesem Reformprozess eindeutig die Verhandlung, was sich in einer Vielzahl von Kommunikationsanlässen, vor allem aber auch hohen Transaktionskosten zeigt. Eine organisationsentwicklerische Herausforderung wird sein, hier nicht als ein weiterer (kommunikativ belastender) Akteur unter anderen aufzutreten, sondern konsequent entweder in unterstützenden oder metakommunikativen Rollen aufzutreten, um die augenscheinliche Komplexität bearbeitbar zu halten. Denn permanent sind Gegensätze zu bearbeiten: Zwischen Agilität und Aufsicht, Optimieren und Innovieren, Kleiner- und Diverser-Werden, Verschlanken und Ergänzen, Verzahnung und Nutzerorientierung, Leitungs- und Expert\*innendiskursen, dem Gesamtkirchlich-Denken und großer Heterogenität sowie Beteiligen, ohne zu überfordern. Dass die Organisation sich durch eine Vielfalt von Strategien, um strukturelle Diversität zu fördern (Funktionalisieren, Integrieren, Assoziieren), selbst zu überschreiten versucht, gerät ansonsten leicht zur Überforderung ihrer Akteure, schlussendlich ihrer selbst.

### 3.3 Ekiba 2032 – Reform durch strategische Führung der mittleren Ebene

Die Evangelische Landeskirche in Baden liegt in Grenzlage im Südwesten Deutschlands und umfasst das Territorium des ehemaligen Großherzogtums und Landes Baden. Sie hat 1,035 Mio. Mitglieder (Stand: 31.12.2022).<sup>41</sup> Bereits die gesellschaftlichen Transformationen im 19./20. Jh. von einer eher dörflich geprägten Region hin zu einer Industrieregion lösten kirchliche Reformprozesse aus, die seinerzeit als spannungsvoll und widersprüchlich beschrieben wurden:

„Die Konzeption der Flächendeckung bei einer gleichzeitig erhöhten Spezialisierung hätte jedoch einer noch größeren Vermehrung des Personals bedurft. Da dies nicht möglich war, blieb die Organisationsentwicklung widerspruchsvoll, zumal sie noch von sich widersprechenden konzeptionellen Vorstellungen überlagert war: Einerseits wollte man die Volkskirche erhalten, andererseits die Entwicklung einer ‚Gemeindekirche in der Diaspora‘ forcieren“ (Erbacher u.a., 1980, S. 110).

Die Herausforderung, widerstreitende Entwicklungen für die weiteren organisationalen Passungen im Blick zu behalten, blieb von da an kontinuierlich auf der Agenda. Das hier nun analysierte Konzeptpapier will Erläuterungen und Vorgaben zum avisierten Change-Prozess „ekiba 2032“ darlegen (Stand: 20. Mai 2022). Da sich das Papier auf die Festlegung von Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Transformationsprozesse, die von der mittleren Ebene ausgehend moderiert werden, konzentriert, ist die Zahl der Kodierungen deutlich geringer als in den beiden anderen Fallbeispielen. Deshalb werden die Auswertungen anschließend probeweise anhand verschiedener Umsetzungen in zwei unterschiedlichen Kirchenbezirken auf Kohärenz überprüft, um die Annahmen zu sättigen.

Veränderungstreiber sind hauptsächlich formal und reaktiv („wie wir unter diesen Umständen...“/ Hinweis auf prognostische Studien [RQ 1-5]), was als Grundverständnis des eigenen organisationalen Wandels beschrieben wird: Kirche habe schon immer auf Veränderungen der Umwelten reagiert und solle dies deshalb auch weiterhin tun. Proaktive Aspekte kommen hinzu, wo von „attraktiven Bildern“ für die Zukunft gesprochen wird (RQ 1-3). Eine Routine, auf Veränderungstreiber zu reagieren, bringt die Organisation in eine Situation zwischen Erosion und Disruption (vgl. Haas, 2022, S. 24) und damit in eine Art „besonnene Dringlichkeit“ zwischen akutem Handlungsdruck und disruptivem Neuentwurf.

Das Papier hat einen deutlichen Schwerpunkt auf der Formulierung von Entscheidungsprämissen. Dabei sind vor allem Programme im Fokus („grundsätzliche Überlegungen“, „unterschiedliche Perspektiven sind wichtig für die Überlegungen zur Zukunft“, „sowohl

---

<sup>41</sup> <https://www.ekiba.de/infothek/landeskirche-strukturen/>.

zu sparen als auch Kirche neu aufzustellen: Transformation und Reduktion“, „verlässlich präsent ... und Freiräume“, „Innovationsmittel“, „Lösungen für Widerstände“, „Schlüssel für intrinsische Motivation“, „Strukturen schaffen“ [RQ1-7]). Hiermit werden Kriterien benannt, an denen sich Maßnahmen auf ihre Angemessenheit im Blick auf anstehende Veränderungen prüfen lassen müssen (vgl. Luhmann, 2000, S. 257). Von dieser Grundentscheidung auf Programme hin ist es nur konsequent – wie sich zeigen wird – einen daraus folgenden Entscheidungsbedarf an die mittlere Ebene kirchlicher Organisation zu delegieren, die dadurch in die Rolle eines zentralen Akteurs von Veränderungen kommt. Es handelt sich dabei um Zweckprogramme, die der Organisation zu einer relativen Elastizität (vgl. Kühl, 2011, S. 105) verhelfen, da die Wahl von abgeleiteten Strategien und Mitteln kontextspezifisch erfolgen kann. Da Programme nur dann wirksam sind, wenn sie kommunikativ vermittelt sind, ist Kommunikation ebenfalls eine wichtige Entscheidungsprämisse, allerdings ist sie immer auf die Programme hin geordnet und dient ihrer Umsetzung. Sie ist „strukturiert“, „gezielt“, hat „hohe Transparenz“ und ist „den Prozess begleitend“ (RQ 1-8). Personen treten vor allem als „Umsetzer\*innen“ in der Fläche, unter konkreten Bedingungen, aber z.B. mit unterschiedlichen Prozessgeschwindigkeiten auf (RQ 1-9).

Reformelemente selbst werden insofern wenig thematisiert, als das Papier vorrangig deren Rahmenbedingungen in den Blick nimmt. Durch Entscheidungen, die bereits getroffen sind, bzw. Delegation wird vermieden, dass das Reformelement „talk“ dysfunktional viel Raum einnimmt. Das entspricht der Einschätzung von Dringlichkeit, die zwar Räume für Aushandlungsprozesse erfordert, diese aber immer den Zwecken von Veränderungsprozessen unterworfen und damit von vorneherein kanalisiert sind.

Betrachtet man weiterhin den gewählten Rollenfokus, so ist auffällig, welcher Stellenwert dem *emotional man* zukommt: „Ängste und Lähmungen“ werden ebenso thematisiert wie „Erlebnisse“ und „eine sozial-emotionale Ebene“ (RQ 1-16). Verlässlichkeit, die Notwendigkeit, Emotionen zu verarbeiten und die Bewusstwerdung eigener „Motive, Werte, Antreiber und Bedürfnisse“ (RQ 1-16) werden offen zur Sprache gebracht. Dadurch wird deutlich, dass das Konzept auf eine Kohärenz von Erleben und Verhalten (als der „Brückentechnologie“ des *emotional man*; vgl. Abbildung 5) Wert legt, aus der heraus prägnante Weichenstellungen erfolgen können. Die übrigen Rollenfokussierungen werden angesprochen (RQ 1-13, RQ 1-14, RQ 1-15), treten demgegenüber aber deutlich zurück.

Könnte man nun denken, diese Grundentscheidung habe zur Folge, dass die Organisation sich totalinklusiv im Blick auf ihre Mitglieder verhalte, so stellt man fest, dass dies

gerade nicht der Fall ist: Vielmehr unterstellt sich die Organisation den Menschen in ihrer Individualität („alle gesellschaftlichen Schichten und Milieus“ [RQ 1-18]), Undurchschaubarkeit („sich intensiv damit beschäftigen, wie Menschen ticken“ [RQ 1-2]) und Vielfalt („so vielfältig wie die Menschen sind, so vielfältig sind auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder an ihre Kirche“ [RQ 1-20]). Die Organisation weiß um die Grenzen ihres Wissens und achtet sie. Gleichzeitig steuert sie sich selbst durch Strategie – und nur so tritt die Organisation als Akteurin auf: als Berichtsinstanz der Ressourcenverwendung, als selbst Betroffene/ Beteiligte am Veränderungsprozess sowie als lernende Instanz (RQ 1-21).

Die klare Adressierung des Veränderungsmanagements an die mittlere Ebene stellt bereits einen Beitrag zum avisierten Wandel dar. Wie dort – organisationstypisch in Teams von Dienstgruppen – gearbeitet werden soll, zeigen die Kodierungen für die Konstellationen und Interaktionen von Teams als Akteuren (RQ 1-19 und RQ 1-20): In verschiedenen Kontexten, mit verschiedenen Menschen, vernetzt und vielfältig aufeinander bezogen abgestimmt handeln, weil all dieses Tun große Wirkungen auf Dritte haben kann (RQ 1-24). Die Rahmenbedingungen werden dazu so angepasst, dass für diese Veränderungsprozesse Fach- und Prozessberatung zur Verfügung steht (RQ 1-19).

Für die Umsetzung der Rahmenkonzeption in Entscheidungsvorlagen in den Regionen werden zwei Jahre Zeit zur Verfügung gestellt. Recherchiert man die öffentliche Darstellung zum Stand der Strategieentwicklungen in den Kirchenbezirken der badischen Landeskirche, fällt ins Auge, dass die landeskirchliche Reformkommunikation in vielen Webpräsenzen der kirchlichen Regionen<sup>42</sup> im Sinne einer *Corporate Identity* verwendet wird: Mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Kontexten an der Veränderung der kirchlichen Organisation zu arbeiten, wird durch die abgestimmte Kommunikation der Programme im Sinne einer gemeinsamen Erzählung zusammengehalten. Schaut man näher in die Regionen, wird sichtbar, dass die Akteure der mittleren Ebene jeweils mit hoher Autonomie tätig sind: Während etwa im Kirchenbezirk Breisgau-Hochschwarzwald mit einem Regionalmodell weitergearbeitet wird,<sup>43</sup> in dem jeweils Grundaufgaben mit Schwerpunkten verknüpft werden, läuft im Kirchenbezirk Pforzheim derzeit noch ein Konsultationsprozess, bei dem sich die Stakeholder des Veränderungsprozesses zu zwei konzeptionell sehr unterschiedlichen Modellen – einem geographisch orientierten und einem aufgabenbezogen-thematischen Ansatz – verhalten können.<sup>44</sup> Was hier nur

---

<sup>42</sup> Gesammelt sind die Webadressen der badischen Kirchenbezirke hier: <https://www.ekiba.de/infotehk/landeskirche-strukturen/kirchenbezirke/dekanate/> (letzter Zugriff: 30.05.2023).

<sup>43</sup> <https://ekbh.de/ekiba32-kirchezukunftgestalten> (letzter Zugriff: 30.05.2023).

<sup>44</sup> <https://www.evkirche-pf.de/aktuell-2/ekiba-2032-in-pforzheim/> (letzter Zugriff: 30.05.2023).

angedeutet werden kann, zeigt: So unterschiedlich die regionalen Umsetzungen der kirchenleitenden Rahmenkonzeption sind, so beziehen sie sich doch auf die Präferenz der Entscheidungsprämissen „Programm“, setzen auf Transformation und Reduktion und bearbeiten die zentral gesetzten Themen Personal- und Immobilienwesen.

Aufgrund des regionalen Kontextes gewinnt das mittlere Management in diesem Veränderungsprozess eine klar adressierte Verantwortlichkeit, einen großen Entscheidungsspielraum und entspricht einer hohen Erwartung an Loyalität gegenüber einem landeskirchenweiten Rahmenkonzept. Näherhin entsteht die *spezifische* Akteurrolle überhaupt erst durch diesen Kontext. Dem Prinzip der Synodalität entsprechend, handelt es sich bei diesem mittleren Management nicht um eine einzelne Führungsperson, sondern um ein Zusammenspiel von Kreissynode, (Bezirks- oder Stadt-)Kirchenrat, Schuldekan\*in und Dekan\*in. Die Rolle und Funktionalität dieses Zusammenspiels wird durch das Rahmenkonzept (auch implizit) neu definiert: Hier werden diejenigen sichtbar, die organisational für die Veränderungsstrategie in einer Region verantwortlich sind. Sie werden dafür programmatisch in eine neue Rolle gebracht.

Von organisationstheoretischen Einsichten ausgehend, ist dies eine naheliegende Intervention, weil die mittlere Ebene in Organisationen zum einen am meisten vernetzt ist (vgl. Walter, 2016, S. 96) und sie zum anderen von vorneherein über eine Vielzahl verschiedener Akteurrollen verfügt, die sie dynamisch priorisieren und situativ flexibel handhaben kann. Folgende Abbildung veranschaulicht dieses Rollenkonglomerat:



Abbildung 12: Übersicht über Rollen des Mittleren Managements (Walter, 2016, S. 12)

In diesem Feld von Rollenclustern sind es besonders Kompetenzen als Unternehmer\*in, Kommunikator\*in, Therapeut\*in und „Balancekünstler\*in“, die für die Moderation organisationalen Wandels geeignet sind (Huy, 2001, S. 71). Die Pointe im hier vorgestellten Modell ist nun, dass das Rahmenkonzept die Rollengestaltung so verschiebt, dass genau dies befördert wird. Das kann deshalb als Innovationsimpuls gelesen werden, weil es zunächst kontraintuitiv zu sein scheint: Im Allgemeinen wird der Einfluss von Menschen gegenüber Systemen in Organisationen überschätzt. Dabei handelt es sich um die sog. „actor-observer-bias“ (Walter, 2016, S. 141). Wenn es umgekehrt nun aber gelingt, die Führungskräfte der mittleren Ebene so unabhängig und angstfrei wie möglich aufzustellen, entfalten sie größtmögliche systemverändernde Kraft, weil sie Ressourcen mobilisieren und mit hoher intrinsischer Motivation ans Werk gehen. Das Gefühl, Einfluss nehmen zu können, korreliert nämlich mit der Wahrnehmung von Gestaltungsspielräumen und eigener Motivation (Walter, 2016, S. 152). Je unabhängiger Akteure des organisierten Wandels sich innerorganisational verhalten können, desto besser kann sich die Organisation nach außen anpassen. Dazu helfen neben professionellen Funktionsbeschreibungen auch persönliche Zielvereinbarungen. Auf beides kann OE hinweisen, um diese Rolle zu stärken.

Die Reformkommunikation der Leitung unterstützt die mittlere Ebene, den Wandel mit hoher Kontextsensitivität (und deshalb so unabhängig wie möglich) zu organisieren, v.a. in den Bereichen Personal und Gebäude. Zusammengehalten wird beides durch abgestimmte Entscheidungen im Bereich Strategie. Für das Top-Management bedeutet das: Es wirkt auf ein geteiltes Verständnis von Strategie hin und versteht den eigenen Steuerungsverlust als Investition in die Anpassungsfähigkeit der Organisation an ihre Systemumwelten. Nicht umsonst ist der Titel dieses Unterkapitels zweideutig: Die mittlere Ebene ist in diesem Konzept erste Adressatin von Reformkommunikation, zugleich aber auch der wirksamste Akteur organisationalen Wandels.

Das Konzept ist bereits in seiner Anlage von einer Reihe organisationsentwicklerischer Annahmen geprägt. Dies betrifft etwa die soziotechnische Anlage des Modells sowie die Fokussierung auf Strategiefragen und Entscheidungsprämissen. Neuralgische Punkte dürften zum einen sein, die Annahmen der Rahmenkonzeption und die damit verbundene Dringlichkeit der Veränderung zu vermitteln. Hier ist mit gravierenden Ungleichzeiten in Wissen und Verständnis der Situation zu rechnen. Geteiltes Wissen durch gemeinsame Informationsveranstaltungen und Beteiligung an Szenarienentwicklungen ist wichtig, um gemeinsam weiterzugehen. Zum anderen werden sich in der Realisierung auf der Ebene der Region Lernbedarfe auf mehreren Ebenen ergeben: In größeren

Zusammenhängen – Region statt „dem eigenen Kirchturm“ – zu denken, muss eingeübt werden. In wechselseitiges Vertrauen und eine relative Großzügigkeit, nicht alles „aufrechnen“ zu wollen – gerade angesichts knapper werdender Ressourcen –, muss investiert werden. Dass das Verbleiben beim Status quo auf der Basis statistischer Prognosen keine Option ist, kann aus einer organisationsentwickelnden Rolle immer wieder thematisiert und damit besprechbar gemacht werden. Sowohl externe als auch interne OE liefert hier, neben ihrer Beratung und Moderation, wichtige Perspektiven auf Gelingensbedingungen und den Umgang mit Widerständen. Dabei richtet sie den Blick auch auf die einzelnen Personen(gruppen), die Strategien operationalisieren (müssen): Ist hier Führungscoaching für Funktionsträger\*innen der mittleren Ebene aufgrund der zu erwartenden Widerstände in jedem Fall geboten, so sollte auch die zentrale Rolle von Ehrenamtlichen in den Entscheidungsgremien der evangelischen Kirchen nochmal eigens beachtet, reflektiert und unterstützt werden: Nicht jede\*r, der\*die sich in ein regionales Leitungsgremium berufen oder wählen ließ, weiß sich von vorne herein kompetent, weitreichende Strategieentscheidungen vorzubereiten und kommunikativ zu vermitteln. In jedem Fall sind Unterstützungsformate – Infoworkshops, Sounding Boards u.a. – eigens für diese Zielgruppe zu entwickeln.

In der Gesamtschau auf die Rahmenkonzeption „ekiba 2032“ zeigt sich deutlich ein managementbezogener Ansatz für Reform. Die Analyseergebnisse bündeln sich in der Reformmatrix (s. Abbildung 3: Analysematrix Reform (eigene Darstellung)) wie folgt:

	Reformlogik			Was sich zeigt	Ziel
<b>neo-institutionalistischer Ansatz</b>	<i>Talk: Konzeptionalisierung/ „besprechbare“ Texte</i>	<i>Decision: Vorgaben als Prämissen für Entscheidungen prüfen</i>	<i>Action: faktisches, operatives Handeln</i>	<i>Träume der Organisation</i>	<i>Hoffnung auf bessere Zustände</i>
<b>systemtheoretischer Ansatz</b>	<i>Organisationale Selbstbeschreibung</i>	<i>Planung</i>	<i>unauffällige Alltagsentscheidungen</i>	<i>Konflikte der Organisation</i>	<i>Verbesserte (Selbst-)wahrnehmung des Systems</i>
Programme	Programm „Transformation und Reduktion“	Personal und Gebäude als dringlichste Entscheidungen, die regional zu treffen sind	Konkret benennbare Akteure entwickeln die Kirche weiter	Die aktuellen Veränderungen können durch Optimierung der Struktur bewältigt werden. Dadurch ergibt sich dann ein verändertes Erleben kirchlichen Handelns.	Kirche bleibt auch unter veränderten Bedingungen und mit weniger Ressourcen Teil der Bewegung Gottes mit seiner Welt
Kommunikationen	Middle-in: Die Kommunikationen erfolgen veränderungsnah, allerdings unter vorgegebenen Rahmenbedingungen	Bestehende Gremienkompetenzen nutzen	Strukturinnovation binnen zwei Jahren erwirken		Kirche als „Teil der Dorf- oder Stadtgemeinschaft“, Partnerin von Kommunen und Land, Besitzerin ortsbildprägender Gebäude
Personen	V.a.: Mittlere Ebene (Kreissynode, Kirchenrat, Schuldekan*in, Dekan*in)	Strategieentscheidungen kontextualisieren	Die Entwicklung von Modellen macht bereits in der Gegenwart handlungsfähiger		Starken Linienorganisation im Zusammenwirken von Ehren- und Hauptamtlichen

Abbildung 13: Analysematrix „ekiba 2032“ (eigene Darstellung)

### 3.4 EKIR 2030 – Reform durch Impulsgebung zur agilen Mitgliederorientierung

Die Evangelische Kirche im Rheinland (EKiR) ist mit 2,267 Mio. Mitgliedern die zweitgrößte Landeskirche in Deutschland.<sup>45</sup> Sie umfasst das Gebiet der ehemaligen preußischen Rheinprovinz und liegt damit in den heutigen Bundesländern Nordrhein-Westfalen (zu 80%), Rheinland-Pfalz, dem Saarland und zu einem kleinen Teil in Hessen. Die reformierte Prägung der Landeskirche hat eine markant presbyterial-synodale Organisationsgestalt aus sich herausgesetzt, die sich in einem hohen Anspruch nach Beteiligung und regionaler Autonomie ausdrückt.<sup>46</sup>

Das Konzept „E.K.i.R. 2030“, das im Folgenden analysiert wird, versteht sich als Positionspapier und wurde im Sommer 2021 von der Kirchenleitung der EKIR als strategische Leitlinie veröffentlicht.<sup>47</sup> Ist kein klarer Anlass erkennbar, so doch als Ursache die Ungeduld, organisationalen Wandel in die Welt zu bringen: „Wir haben *kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem*“ (S. 3). Agilität statt Resonanzkultur soll hier maßgebliche Impulse setzen (zusammenfassend zum Papier: Erichsen-Wendt u.a., 2021, S. 31). Welche Akteure dabei im Blick sind, zeigt die folgende Analyse.

Markant sind etwa die Gewichtungen im Bereich von Veränderungstreibern (s. Abbildung 1: Veränderungsmatrix (eigene Darstellung [in Anlehnung an: Haas u.a., 2022, S. 24])). Hier überwiegt das Feld formal/ proaktiv, beispielsweise durch Aussagen wie: „Die Austritte von heute sind das demografische Problem von morgen“ (RQ1-3), Prognosen üben also Druck auf die gegenwärtige Situation aus. Dazu kommen etwa 25% reaktiv-formale Treiber, etwa „Corona wirkt als zusätzlicher Beschleuniger“ (RQ1-5). Informale Treiber spielen demgegenüber in „E.K.i.R. 2030“ kaum eine Rolle. Diese Beschreibung ist kohärent zu der Dringlichkeit von Implementierung, die im Papier prominent genannt wird (S.3): Proaktive Gestaltung durch die formale Organisation, hier sogar das Top-Management, ist eine wirksame Voraussetzung, in der Organisation für weitreichenden Wandel zu motivieren (Haas u.a., 2022, S. 25). Gleichwohl setzt dies voraus, dass diese Einschätzung auch an anderen Orten der Organisation geteilt wird: Proaktive Maßnahmen wie die „Leitidee moderner Netzwerk-Organisationen“ oder „gemeinsame Trägerschaften“ (RQ1-3) werden nur dann als Lösungen akzeptiert, wenn auch die Diagnose geteilt wird (Relevanzverlust, Unselbstverständlichkeit von Kirche, Institutionenkritik, „Depressionsspirale“ etc. [alle in RQ1-3]).

<sup>45</sup> <https://www2.ekir.de/wp-content/uploads/sites/4/2020/11/Tab02-2023.pdf> (letzter Zugriff: 22.04. 2023).

<sup>46</sup> <https://www2.ekir.de/themen/ueber-uns/geschichte-der-evangelischen-kirche-im-rheinland> (letzter Zugriff: 22.04.2023).

<sup>47</sup> <https://www2.ekir.de/ekir2030> (letzter Zugriff: 22.04.2023).

Organisationsentwickelnde Maßnahmen können hier gut anknüpfen, und zwar vor allem an der hohen Partizipationskultur, der sich die EKIR verschrieben hat: Einmal mehr muss es darum gehen, Betroffene faktisch zu Beteiligten zu machen. Aus einem Positionspapier der Kirchenleitung kann ein „Papier für alle“ werden, indem eine gemeinsame Verständigung über Veränderungstreiber herbeigeführt wird. Szenarien aus unterschiedlichen Regionen der Landeskirche helfen hier zur Veranschaulichung, da es angesichts der Größe der Organisation unrealistisch sein dürfte, alle einzubinden. Auch die Selbstbeschreibung aus der Feder der Kirchenleitung gilt es organisationsdiagnostisch einzuholen, etwa durch Fragebögen, die die organisationsinternen Zuschreibungen<sup>48</sup> prüfen und ggf. präzisieren – mit dem Ziel, zu einem geteilten Verständnis der Situation zu gelangen. Zugleich liegt der Leitungsebene an einer raschen Umsetzung. Deshalb wären die genannten Maßnahmen (exemplarische Szenarien, Befragung) bereits als Beitrag zur „modernen Netzwerk-Organisation“ deutlich zu machen: Entscheidungen über Deutungen aus der Hand zu geben, bedeutet systemtheoretisch auch, hierarchisch konzentrierte Macht über die Organisation zu verteilen.<sup>49</sup> Dabei ist es organisationsentwicklerisch wichtig, die Organisation – etwa durch Führungskräftecoaching – zu befähigen, das Dass von Entscheidungen im Blick zu behalten, damit sich Prozesse nicht unnötig verlangsamen.<sup>50</sup>

Im Bereich der Entscheidungsprämissen überwiegen im Positionspapier die Programme, und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum einen geht es um die Abgrenzung von dem, was bisher programmatisch galt,<sup>51</sup> zum anderen gilt die Entwicklung neuer Programme als Versprechen auf Zukunft hin<sup>52</sup>. Die Betonung von Programmen entspricht dem kirchenleitenden Interesse, ein *positives Recht* der Organisation zu setzen (vgl. Luhmann, 2000, S. 271). Dabei überwiegen eindeutig Zweckprogramme (vgl. Kühl, 2011, S. 104), die die Wahl von Mitteln weitgehend freistellen. Sie machen die Organisation flexibel, erfordern aber eine Verständigung über die Deutung der Zwecke und ggf. Unterstützung bei der Mittelfindung und -wahl. Organisationsentwickelnde Maßnahmen sollten auf

---

<sup>48</sup> Z.B.: „Wir beschäftigen uns immer mehr mit uns selbst, den eigenen Strukturen und drohen in eine Depressionsspirale zu geraten, die uns letztlich sogar an unserer Botschaft zweifeln lässt“ (RQ1-3).

<sup>49</sup> „Die wohl wichtigste Konsequenz dieser Zurechnung von Entscheidungen auf Entscheider ist: dass mit der Bedeutung der Entscheidungen dann auch die Bedeutung der Entscheider zunimmt – und umgekehrt“ (Luhmann, 2000, S. 138).

<sup>50</sup> Organisationen tendieren dazu, bei weitreichenden Entscheidungen mit Mitzeichnungen zu wuchern. Es entsteht eine Komplexität, die nicht nur die Paradoxie des Entscheidens überdeckt, sondern auch Stillstand erzeugen kann. Vgl. Luhmann, 2000, S. 139.

<sup>51</sup> „in alten Strukturen verhaftet“, „nicht konsequent auf Veränderungen einstellen“, „überholte Strukturen kritisieren“, „Presbyterien sollten sich nicht selbst verwalten müssen“ u.ä. (RQ1-7).

<sup>52</sup> „Wir müssen unsere Kirche in eine andere Gestalt überführen“, „Wir denken zukünftig konsequent von der Lebenswelt der Menschen her“, „Mitglieder werden an der Steuerung der Finanzen beteiligt“, „Anstellung von Pfarrer/ innen im Kirchenkreis oder der Region“, „Kirchenmitglieder zwischen 20 und 40 Jahren werden ins Zentrum gerückt“ u.ä. (RQ1-7).

diese Stelle der Umsetzung ein gutes Augenmerk haben, weil sich an der Bereitstellung von geeigneten Mitteln oft entscheidet, inwiefern eine Umsetzung überhaupt aussichtsreich erscheint. Insbesondere Ressourcen spielen hier eine wichtige Rolle, etwa auch die übrigen Entscheidungsprämissen, nämlich Personen und Kommunikationen.

Im Bereich der Personen fällt auf, dass das Positionspapier vor allem junge Menschen adressiert, „viele“ und solche mit Expertise.<sup>53</sup> Das sind genau diejenigen, die statistisch betrachtet in Zukunft nicht (mehr) Mitglied einer christlichen Kirche sein werden.<sup>54</sup> Ist der EKIR aufgrund ihrer absoluten Größe ein grundlegender Wandel möglich, indem sie auf eine Klientel referenziert, die ihr minderheitlich angehört? Als Schwerpunkt zeigt sich, dass Personen weniger im Sinne der Entscheidungsprämisse „Personal“ vorkommen, sondern als die Mitglieder, an die kirchliches Handeln adressiert wird. Sie werden überwiegend als „Identitätsbehaupter“ (s. S. 24) wahrgenommen, deren Identitätsbehauptung kirchliche Angebote sich anpassen müssen, um relevant zu sein. Welche berufsrolletheoretischen Annahmen im Blick auf die „amtstragenden Mitglieder“ (s. Fußnote 5) der Organisation mit diesen Zwecken verbunden sind, müsste Ergebnis organisationsentwickelnder Maßnahmen sein: Service- und Dienstleistungsorientierung entstünde etwa dann, wenn Motivationen und Anreize etabliert werden, weniger in Produkten und Formaten zu denken als in Prozessen und Kommunikationen. Die Entscheidungsprämisse Kommunikation, die sich im Positionspapier konsequenterweise ebenfalls auf die sog. „aktiven“ und rechnerischen Mitglieder (s. Fußnote 5) richtet<sup>55</sup>, müsste dann ebenfalls nach innen Anwendung finden, etwa die „professionelle Kommunikation auf allen Ebenen“ oder „die systematische Pflege von Netzwerken“ (RQ1-8). OE kann hier unterstützen, konkrete Verbesserungsbedarfe aufzudecken, sowie an Orten bereits etablierter vernetzter, serviceorientierter Kommunikation nach innen zu prüfen, ob dies eine entsprechende Außenkommunikation zur Folge hat oder welche Maßnahmen nötig waren oder sind, um dies zu etablieren. Zu „Instanzenzügen“ und ähnlichen komplexitätsvermindernden Kommunikationen innerhalb der Organisation wird im Positionspapier nichts gesagt. Hier ist organisationsentwicklerisch zu fragen, welche Ablauforganisation nötig

---

<sup>53</sup> „Eine große Zahl beruflicher und ehrenamtlicher Mitarbeitenden“, „30 Personen unter 30 Jahren“, „die jüngeren, digital affinen“, „digital affine Synodale und Expert/innen aus gesellschaftlichen Organisationen, die hohe Kompetenzen im Blick auf Digitalisierung und Soziale Medien mitbringen“, „die relevanten Entscheidungsträger/innen“, „jüngere Zielgruppen“, „early adopters“, „gute Auswahl an Personen“ u.ä. (RQ1-9).

<sup>54</sup> KMU VI (unveröff.).

<sup>55</sup> „gezielt neue Formen digitaler Kommunikation“, „professionelle Kommunikation“, „entsprechend wird dabei den Kommunikationsbedürfnissen verschiedener Zielgruppen Rechnung getragen“, „koordinierte kommunikative Außendarstellung“, „kommunikatives Gesamtkonzept“.

ist und ggf. etabliert werden muss, um die erwünschte *koordinierte* Kommunikation (RQ1-8) zu gewährleisten.

Im Verhältnis der Entscheidungsprämissen zueinander gewichtet das Positionspapier die Programme als am relevantesten. Es entsteht damit der Eindruck, als seien Personen und Kommunikationen die Mittel, um Programme („zukunftsorientiert ausgerichtet“, „längerfristig krisenfest“) zu realisieren. Was die Maßnahmen sind, um die derzeitigen Inkompatibilitäten, die den Reformbedarf überhaupt erst freisetzen, abzuschaffen, muss Resultat eines tiefgreifenden moderierten Prozesses organisationsentwicklerischer Natur sein, der in einer Diagnosephase möglichst viele regionale Akteure beteiligt.

Die Reformelemente, die dafür genutzt werden können, kommen eher knapp zur Sprache. Vor allem wird auf eine „nachhaltige Veränderung der Rahmenbedingungen“ gesetzt, und zwar vor allem in den Bereichen Leitung, Organisationsformen, Rollen und Ressourcensteuerung (RQ1-11) – damit ist das im Blick, was ein Topmanagement realistischerweise steuern kann. Veränderte Rahmenbedingungen zielen im systemtheoretischen Sinne auf selbstorganisiert handelnde Akteure. Das Positionspapier hat dabei vor allem anderen – und das ist der auffälligste Befund in der Analyse dieses Papiers – die Organisation als ganze im Blick.<sup>56</sup> Dies ermöglicht ihr, Reformanliegen zu formulieren, die größer sind als das, was einzelne Akteure bewältigen können. Das „Wir als Kirche Jesu Christi“ (RQ1-21) bezeichnet hier zunächst eine landeskirchliche Verwaltungsstruktur, die einzelne Veränderungsanliegen an das Landeskirchenamt, fachliche Zentren, Ausschüsse und Referate adressiert, die diese mit dem Ziel einer „flächendeckenden“ (RQ1-21) Wirksamkeit bearbeiten. Deutlich wird, dass die Umsetzungserfordernis, die im Papier prominent am Anfang steht, an nachgeordnete (Verwaltungs-)Instanzen delegiert wird. Die Organisation wird also als Akteur gedacht, die andere zu Akteuren macht, so dass eine „gemeinsame Gesamtbewegung“ (RQ1-21) entsteht. Damit erscheint das Reformanliegen als eine konzertierte Aktion einer Behörde. Freilich wird auch damit gerechnet, dass unabhängig davon Initiativen entstehen, die dem formulierten Anliegen entsprechen.<sup>57</sup> Es zeigt sich, dass die Organisation als Akteur beides zugleich leisten kann: Themen aufzurufen, die „größer“ sind als das handelnde Individuum oder auch Team, und gleichzeitig Spielräume aufzuzeigen, die deshalb entstehen, weil die Organisation in metaphorischer Weise als Akteur bezeichnet wird. Erfolgt zum einen eine konzertierte Operationalisierung in Gestalt von Aufträgen an Einrichtungen, so wird

---

<sup>56</sup> „Die EKIR ist eine hoch komplexe Großorganisation“, „Wir haben ein digitales Kommunikationsnetz zu allen Mitgliedern“, „Wir haben einen Service“, „Dazu werden flächendeckend...“,

<sup>57</sup> „Zugleich laden wir Christinnen und Christen ein, an ihrem jeweiligen Ort sich mit eigenen Ideen und Projekten dafür einzusetzen, unsere gemeinsame Evangelische Kirche im Rheinland zukunftsfähig zu gestalten“ (RQ1-21).

zugleich deutlich, dass eine „komplexe, gemeinsame Gesamtbewegung“ damit nicht vollständig beschrieben ist. Es entsteht vielmehr das Bild, dass die formale Organisation der *early adopter* für das Gesamtsystem ist. Im Sinne transformationaler Führung will sie Vorbildfunktion für alle anderen übernehmen. Diesen Impuls verbreitert sie auf die Instanzen, die ihrer Weisung unterstehen und auf Teams, die als Trendsetter für die Gesamtorganisation fungieren sollen.

Organisationsentwicklerisch ist dieser Prozess am ehesten als Verwaltungsreform zu lesen. Hebt das Positionspapier zunächst auf eine Funktionalreform der Kirchenbehörde ab, indem die Referate und Dienststellen neue Aufgaben zugeteilt bekommen, so steht zu erwarten, dass sich im Prozess des organisierten Wandels auch Bedarfe einer Strukturreform zeigen werden, die einer Vielzahl moderierter Maßnahmen bedarf. Im Blick auf Teams, die nicht behördlich eingebunden sind, erreicht die Kirchenleitung so eine Erhöhung der Reichweite ihrer Reformanliegen in die Fläche. Was Teamorientierung angeht, setzt das Positionspapier auf koordiniertes Vorgehen, um Wirksamkeit zu erzielen; daneben kann Teamhandeln stellvertretende Funktion für andere haben.<sup>58</sup> Organisationsentwicklerisch ergibt sich hier zentral die Fragestellung, wie Teams wirksam und nachhaltig auf die Ziele des Positionspapiers verpflichtet werden können. Hier ist beispielsweise in eine Kultur des reflektierenden Dialogs zu investieren, der Übereinstimmungen und divergierende Sichtweisen zunächst offenlegt und anschließend bearbeitet (vgl. Scharmer, 2009, S. 274). Bestenfalls geschieht dies so, dass Rückkoppelungsmechanismen zu den landeskirchlichen Vorgaben von vorneherein vorgesehen werden.<sup>59</sup>

Im Blick auf den Rollenfokus werden vor allem die Rollenerwartungen der „rechnerischen Mitglieder“, die aktiviert werden sollen, thematisiert. Sie sollen zu „Eigenwirksamkeit“ ermutigt werden, durch Angebote, die „individuell vorteilhaft“ und „ansprechend gestaltet“ sind, „Attraktivität soll gestärkt“ werden (RQ1-13). Sie werden vor allem als Menschen gesehen, die sich im Kontext gegenwärtiger Gesellschaftsordnung als *homo oeconomicus* verhalten, aber auch nach Behauptung ihrer Identität streben. Dafür benötigt die EKIR Mitarbeitende, die „mit großem persönlichem Einsatz eine ausstrahlungsstarke, zukunftsorientierte Arbeit“ leisten (RQ1-13). Die Folgen des Positionspapiers für das

---

<sup>58</sup> „Choreografie kirchlichen Handelns in Region und Kirchenkreis“, „Regionen und Kirchenkreise haben abgestimmte, attraktive Profile“, „einzelne Kirchenkreise bzw. die Landeskirche erproben stellvertretend regionale bzw. zentrale Kasual-Stellen“, „verschiedene aufeinander abgestimmte Maßnahmen“, „Stärkung von Regionen und Kirchenkreisen zukünftig ebenso notwendig wie eine stärkere Kooperation von Kirche und Diakonie und eine ökumenische Zusammenarbeit“, „konsequent gemeinsam als verbundener Träger“ (RQ1-19).

<sup>59</sup> Netzwerklogiken werden in diesem Kapitel nicht eigens thematisiert. Gleichwohl gibt es im Positionspapier einige Hinweise auf die Etablierung und Förderung von Netzwerkstrukturen, vor allem im Blick auf neue Formen von Zusammenarbeit und Digitalisierung. Sie werden jedoch nicht prominent eingeführt und deshalb an dieser Stelle nicht näher analysiert.

Verhältnis von Organisation und Mensch werden nur an dieser einen Stelle explizit benannt. Deshalb wäre es in anschließenden Umsetzungsprojekten organisationsentwicklerisch mit herauszuarbeiten, welche besonderen Kompetenzen Mitarbeitende für die avisierte Organisationsgestaltung mitbringen müssen und welche personalentwicklerischen Maßnahmen ggf. notwendig sind, um sie dazu zu befähigen. Die Entwicklung neuer Verständnisse von Erwerbsarbeit, angesichts von Fachkräftemangel insbesondere die Infragestellung von Erwartungen nach Totalinklusion, ist dabei unbedingt zu berücksichtigen.

In der Gesamtschau auf das Positionspapier „E.K.i.R. 2030“ zeigt sich deutlich ein institutionentheoretischer Ansatz für Reform. Die Analyseergebnisse bündeln sich in der Reformmatrix (s. Abbildung 3: Analysematrix Reform (eigene Darstellung)) wie folgt:

	Reformlogik			Was sich zeigt	Ziel
<b>neo-institutionalistischer Ansatz</b>	<i>Talk: Konzeptionalisierung/ „besprechbare“ Texte</i>	<i>Decision: Vorgaben als Prämissen für Entscheidungen prüfen</i>	<i>Action: faktisches, operatives Handeln</i>	<i>Träume der Organisation</i>	<i>Hoffnung auf bessere Zustände</i>
<b>systemtheoretischer Ansatz</b>	<i>Organisationale Selbstbeschreibung</i>	<i>Planung</i>	<i>unauffällige Alltagsentscheidungen</i>	<i>Konflikte der Organisation</i>	<i>Verbesserte (Selbst-)wahrnehmung des Systems</i>
Programme	Programm „Umsetzung statt Programm“	Mehr gestalten	was wir heute tun müssen	Differenz von Ist und Soll	Servicefreundliche, mitgliederorientierte Kirche
Kommunikationen	top-down: Positionspapier als kirchenleitender Impuls	Weniger reden			„vernetzt“ „attraktiv“ „aktiv“ „digital“
Personen	Impulsgebende Kirchenleitung, Verwaltung, Teams; Einladung an andere mitzumachen	Hohe Kompetenzen wirksam werden lassen	„transformativ spirituell“		Viele Motiviert Engagiert Kompetent Jung („unter 30“)

Abbildung 14: Analysematrix "E.K.i.R. 2030" (eigene Darstellung)

Deutlich ist, dass es eine klare Rollenerwartung an Berufsrollenträger\*innen gibt, die allerdings allenfalls *en passant* benannt wird: Von Menschen, die in der EKIR ihre Religiosität zum Beruf machen, wird eine transformative Spiritualität erwartet (RQ1-10). Als traditionelle Institution hat es jedoch auch die EKIR mit einer historisch geronnenen Diversität von Berufsauffassungen zu tun. Organisationsentwicklerisch ist deshalb, gemäß den in Abbildung 5: Brücken zwischen Mensch und Organisation in Akteurtheorien und ihre organisationsentwicklerischen Herausforderungen (eigene Darstellung) herausgearbeiteten Brückentechnologien, rollenbasiertes Handeln zu fördern, ohne dabei allzu viele Mitarbeitende zu „verlieren“. Dies sollte in einem breit angelegten Prozess geschehen, in dem Mitarbeitende wahrnehmen, dass viele Personen von dieser Veränderung

betroffen sind und berufsalltagsnah Szenarien entwickelt werden, was die Umsetzung des Positionspapiers für das eigene berufliche Handeln bedeutet. Ein weiterer Impuls aus dem theoretischen Framing dieser Fallstudie ist (S. 20), nicht allein Professionalität von Akteuren als ausschlaggebend für ihre Glaubwürdigkeit anzusehen, sondern mit Evidenzpraktiken zu rechnen, die auf dieses Ziel einzahlen: Welche sozialen Praktiken schaffen wirklich Evidenz für die religiösen Erwartungen der Mitglieder?

Im Positionspapier wird Agilität hierarchisch eingeführt, um die Organisation handlungsfähig zu erhalten und resilient zu machen (RQ1-21). Deshalb muss es bei den Mitarbeitenden mit der Haltung des *homo sociologicus* rechnen, der sich gemeinsamen Normen ausschlaggebend verpflichtet weiß („Geschwisterschaft“; RQ1-14) – thematisiert, geschweige denn: problematisiert wird dies aber nirgends. Auf diese Leerstelle und ihre Bearbeitungsbedarf ist organisationsdiagnostisch hinzuweisen: Ohne Kommunikationen über Rollen oder Motivationen und Einschätzungen über die realistische Transformationsfähigkeit der Organisation EKIR wird es Umsetzungen nicht geben können.

Im Blick auf die Teams, die das Positionspapier als Impuls aufnehmen und umsetzen, ist ausschlaggebend, dass sie parallele oder gleiche Ziele haben; deshalb ist damit zu rechnen, dass sich in dieser Sache v.a. Koalitionen bilden, Verbandsstrukturen sich entscheiden mitzuwirken bzw. sich agile Bewegungen innerhalb der Organisation bilden, die sich die Ziele des Positionspapiers zu eigen machen (vgl. S. 28).

Was den Modus von Interaktion angeht (vgl. S. 29), wird er sich zwischen hierarchischer Steuerung (der Kirchenleitung) und Mehrheitsentscheidung (der Landessynode) bewegen. Ersteres hat hohe kommunikative Aufwände, letzteres hohes Konfliktpotential. Vor allem ein organisationsentwicklerisch orientiertes Führungskräftecoaching könnte dafür sensibilisieren, hier eine Art „Frühwarnsystem“ einzuführen, um Widerstände rechtzeitig zu erkennen und in das Reformvorhaben einzubetten.

### 3.5 Zwischenfazit: Relevanz der qualitativen Inhaltsanalyse hinsichtlich der Auswertung von Reformkonzeptionen

Die Auswertung der Reformkonzepte mit Hilfe der deduktiven qualitativen Inhaltsanalyse gibt einerseits einen Einblick in die große Varianz an Diskursen, die unter dem Stichwort „Reform“ in evangelischen Landeskirchen derzeit geführt werden. Andererseits wird deutlich, dass sie in ihrem Bezug auf die Kategorien aus der Theoriediskussion große Strukturanalogien haben. Am deutlichsten wird dies beispielsweise bei der Präferenz für ein formal-reaktives Verhalten zu Veränderungen der Systemumwelten. Auch unterschiedliche Grundentscheidungen werden vergleichbar: Während in einem Konzept etwa die kybernetische Kontrolle in den Prozess gelegt wird (Nordkirche), wird sie am

anderen Ort klar an die mittlere Ebene adressiert (Baden), während sie im Rheinland vom Top-Management an sich gezogen wird. Reformdiskurse zeigen sich an allen untersuchten Orten als Reflexion, die die innerorganisationale Komplexität erhöht, um im veränderten Handeln die Passungen zur Umwelt zu erhöhen. Dabei wird deutlich, dass dies nicht mit einem Vorzug einer bestimmten Entscheidungsprämisse verbunden ist: Der geschilderte Prozess ist sowohl mit einer Fokussierung auf Programme als auch Kommunikationen oder Personen möglich.

Um diese Vielfalt von Aspekten abzubilden, hat es sich als hilfreich erwiesen, die qualitative Inhaltsanalyse als Analyseverfahren zu verwenden. Die Unschärfen, die im Analyseprozess auftreten, sind aus der Kombination verschiedener Theoriemodelle zu erklären, die sich nicht 1:1 aufeinander abbilden lassen (am deutlichsten bei den „Reformelementen“, die im Textmaterial gelegentlich schwer von Entscheidungsprämissen abgrenzbar waren).

Erhellend war schließlich, sich selbst autoethnografisch bei der Kodierung der Texte zu beobachten: Eigene Präferenzen werden bestätigt und in Frage gestellt, unerwartete Ergebnisse tendieren dazu, besonders sorgfältig validiert zu werden usw. Allerdings ist dies eine Fragestellung, die sich lohnt festzuhalten, an dieser Stelle aber nicht weiterverfolgt werden kann.

#### 4. Einordnungen und Ableitungen: Akteure im System

Die klassische Systemtheorie dachte Veränderung im Sinne von Evolution, deren Verschiebungen kaum wahrnehmbar sind. Gegenwärtig sind Organisationen hingegen mit „dynamischen Evolutionen“ beschäftigt, die immer mehr an Tempo gewinnen. Das fordert die klassische Theoriebildung heraus. Modelle wie die Evolutionäre OE nach Frederic Laloux (Laloux, 2015) oder das Lebenszyklusmodell von Friedrich Glasl und Bernard Livegoed (Glasl u.a., 2021) nehmen diese Dynamisierung auf. Wandel wird zum Teil des Systems. Dabei auch Akteure des Wandels in den Blick zu nehmen, entmythologisiert Vorannahmen darüber, wie Organisationen sich notwendigerweise (im Sinne eines „Eigenlebens“) zu entwickeln hätten. Akteure zu analysieren, reichert die Systemtheorie um den Aspekt an, wo die Verantwortung (für Wandel/ Anpassung/ Transformation) in Organisationen verortet ist. Diese Frage ist verstärkt relevant angesichts der Dynamik, mit der Systeme sich verändert reproduzieren.

Die Organisation selbst begegnet dieser Dynamik dadurch, dass sie Reformdiskurse initiiert und fördert. Dabei erscheinen – sowohl individuelle als auch korporative – Akteure

als Initiator\*innen, Resonanzfeld, Verstärker oder auch Widerstand. Dies ist das Arrangement, in dem Reform als *Reflexion* und *Routine* besprechbar ist.

*Reflexion* bezeichnet die Wahrnehmung und Deutung eigenen Erlebens und Verhaltens und ist damit Voraussetzung dafür, dass Lernen möglich ist. Sie ist unverzichtbar für die Ausbildung und Erhaltung von Professionalität, die benötigt wird, um unbekannte Probleme zu lösen.

Neben dieser unterbrechenden, eher aufwändigen Intervention steht die Arbeit an Kultur und Haltung der Organisation, auf die Reform als *Routine* zielt. Hier geht es um den Aufbau handlungsbezogenen Wissens, das durch Erfahrung gewonnen wird und nicht immer bewusst ist. Es ist unverzichtbar, um im Alltag handlungsfähig zu sein, um bekannte Situationen zu bewältigen. Auf Routine zu setzen, spart Zeit und Aufwand. Die Organisation stellt allen relevanten Akteuren Einsichten aus dem dynamischen Feld von Reformimpulsen durch Reflexion einerseits, Organisationskultur durch Reformroutine andererseits zur Verfügung. So schafft sie die psychologische Sicherheit (Edmondson 2019; Hofert 2020), die für alle Akteure wichtig ist, um unter Unsicherheit handeln zu können. Auf dieser Basis von Veränderungskultur und Interventionen, die auf Reflexion beruhen, ist es wahrscheinlich, dass Orientierungen in aktuellen Lagen auch umgesetzt werden. Insgesamt wird also in Vertrauenskapital investiert.

An welchen Stellen neuralgische Punkte liegen, zeigt die nachfolgende Grafik. Sie ist entwickelt auf der Basis der vorangehenden Analyseergebnisse. Angelehnt ist sie an eine Matrix aus der Stakeholderanalyse (Mitchell u.a., 1997, S. 874). Akteure werden hier verstanden als relevante Anspruchsgruppen in Bezug auf organisationalen Wandel: Es sind all jene, für die es relevant ist, dass und wie kirchliche Organisation sich verändert. Diejenigen, von denen das gesagt werden kann, machen entweder Macht, Legitimität oder Dringlichkeit (oder Konglomerate aus diesen drei Faktoren) für sich geltend. Aufgrund der bisherigen Ausführungen zeigt sich – in der Zusammenschau der analysierten Konzepte – folgendes Bild:

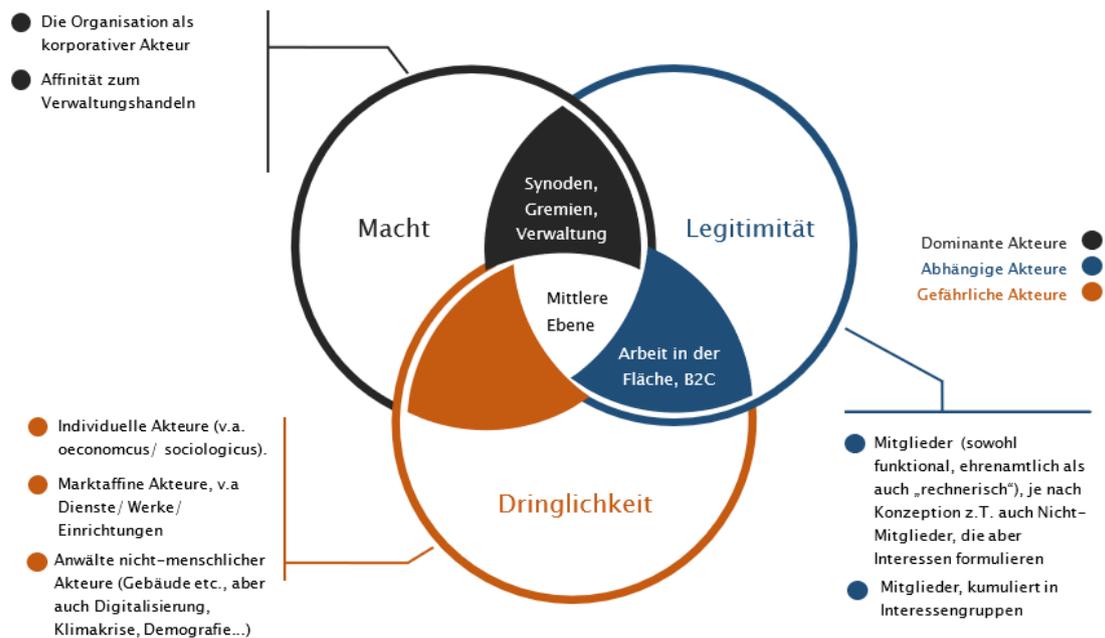


Abbildung 15: Differenzierung von Akteuren in Reformprozessen (eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt, welche Akteure als Treiber von organisationalen Veränderungsprozessen auftreten. Wer einen der Faktoren Macht, Legitimität oder Dringlichkeit auf sich läßt, gilt – in Analogie zum Stakeholderkonzept von Mitchell et al. – als „latenter Akteur“: Diese Akteure verkörpern eine Dimension des Veränderungsprozesses, schaffen es aber aufgrund fehlender Koalitionen nicht über die Schwelle zur Umsetzung.

Wer (ausschließlich) Macht hat, kann als „schlafender Akteur“ angesehen werden – aktuell nicht aktiv, grundsätzlich trägt er aber die Möglichkeit in sich, plötzlich sehr relevant zu werden. (Allein) Legitime Akteure gelten als „willkürlich/ frei“. Die Organisation hat nahezu keine Einflussmöglichkeiten.<sup>60</sup> Wer (einzig) Dringlichkeit geltend macht, gilt als „fordernder Akteur“: Er ist sehr sichtbar, hat aber erst dann Einfluss, wenn er mit Akteuren, die Macht haben, koalitiert.

Diejenigen Akteure, die zwei Faktoren auf sich vereinen, haben Erwartungen gegenüber der Organisation, die für das organisationale Handeln relevant sind. Wer Macht und Legitimität auf sich vereinbart, steht oftmals im Zentrum der organisationalen Planung. Dies gilt beispielsweise für Interessengruppen, die synodal stark vertreten und in Verwaltungsabläufen kompetent sind. Hingegen bleiben Akteure, die Legitimität und

<sup>60</sup> Kirchliche Organisation stellt hier einen Sonderfall dar, weil sie unter „Mitgliedern“ sowohl berufliche gebundene Statusgruppen fasst als auch ehrenamtlich Engagierte sowie die sog. rechnerischen Mitglieder und auch – in marktnahen Kontexten – die Kund\*innen. Dieser weite Mitgliedschaftsbegriff erzwingt eine Differenzierung: Auf funktional-beruflich gebundene Mitglieder im Angestelltenverhältnis kann die Organisation durch Weisungsbefugnis direkt Einfluss ausüben – auf alle anderen nicht.

Dringlichkeit auf sich vereinen, immer davon abhängig, dass Agenten der Organisation, die über Macht verfügen, sich ihre Sache zu eigen machen. Das gilt derzeit etwa für die kirchliche Arbeit in der Fläche: Von Mitgliedern getragen, gelten ihre Ansprüche als legitim. Durch die Umweltbedingungen, denen sich die alltägliche Arbeit vor Ort nicht entziehen kann, wird großer Druck auf Veränderungen ausgelöst. Strukturell relevant wird dies allerdings erst dann, wenn es durch mächtige Akteure sichtbar gemacht wird, beispielsweise in synodalen Aussprachen. Als gefährlich gelten Akteure, die mächtig und dringlich auftreten, aber keine Legitimation haben – dieser Fall tauchte in den besprochenen Konzeptpapieren nicht auf. Gleichwohl: Wer sich dem Reformdruck der operativen Arbeit in der Fläche durch „innere Kündigung“ entzieht, gewinnt dann an Macht, wenn er als Akteur zahlenmäßig so groß wird, dass Veränderungsprozesse im Ganzen in Frage gestellt werden. Anders als in herkömmlichen Unternehmen kann nämlich in kirchlichen Organisationen die Mitgliedschaft nicht von der Zustimmung zu Reformmaßnahmen abhängig gemacht werden.

Strukturell ist die mittlere Ebene der Ort, an dem alle drei Faktoren im Spiel sein können. Dies gilt zwar nicht für jeden oder jede einzelne\*n Agent\*in dieser Funktion, wohl aber für die vorgesehene Rolle: Qua Amt hat sie Anteil an Gremien- und Verwaltungsprozessen der Organisation, sie legitimiert sich über Mitglieder (beruflich-funktional, ehrenamtlich, rechnerisch und in Gestalt von Interessengruppen) und ist durch ihren regiolo-kalen Bezugsraum sowie die Trägerschaft von Diensten, Werken und Einrichtungen und die Verantwortung für die Entwicklung von Personal und Liegenschaften mit der Dringlichkeit organisationaler Anpassungen vertraut. Demzufolge gilt sie als „definitiver Akteur“, dem im Zuge von Reformdiskursen und Maßnahmen organisationalen Wandels die größte Aufmerksamkeit zukommen soll. Wird ein anderer Schwerpunkt gewählt, muss der jeweils fehlende Faktor (Macht, Dringlichkeit, Legitimität) strukturell anders – und in der Regel aufwändig – eingeholt werden.

Die Analyse von Akteurdynamiken ergänzt also die systemtheoretische Sicht in mehrererlei Hinsicht: Auf der Ebene der qualitativen Inhaltsanalyse von organisationalen Konzepten liefert sie eine Vielzahl von Hinweisen auf operative organisationsentwicklerische Impulse, indem akteurtheoretische Modelle als Kategorien der Wahrnehmung dienen, auf Leerstellen ebenso hinweisen wie auf Schwerpunkte und Entwicklungsmöglichkeiten. Ebenso zeigt sich in der summarischen Gesamtsicht, inwiefern der Ist-Zustand einer Organisation auf spezifische Akteurskonstellationen zurückzuführen ist. Die Organisation „ist“ nicht allein deswegen, weil das System sich erfolgreich reproduziert hat, sondern sie „ist“ in bestimmter Weise, weil spezifische individuelle und/ oder korporative

Akteure (Teams, Interessengruppen oder die Organisation insgesamt) handelnd tätig waren, und zwar durch Reflexionen, Routinen und Interventionen, die auf Anpassung an Systemumwelten zielen.

Im Blick auf die organisationsdiagnostische und -entwicklerische Betrachtung der evangelischen Kirchen legte sich eine akteurtheoretische Anreicherung bestehender Theorien nahe, weil die „Evolutionsdynamik“ dieser Organisation(en) maßgeblich auch durch Verschiebungen in den Akteurskonstellationen ausgelöst ist: Der Mitgliederschwund insgesamt stellt die Legitimitätsfrage, der Verlust an hauptamtlicher Beruflichkeit löst Dringlichkeiten aus, unklare, sich verändernde Berufsprofile bis hin zur Transprofessionalität stellen die bisherige organisationale Machtstruktur infrage. Für solche Ausgangslagen konnte in dieser Untersuchung gezeigt werden, dass die Analyse akteurbezogener Zusammenhänge in Organisationen einen Mehrwert für die Beratung dieser Organisationen auslöst.

## 5. Konzeptübergreifende Impulse der Organisationsentwicklung

Aus den analysierten Konzepten ergeben sich – jenseits kurzfristiger Eingriffsmöglichkeiten (s. dazu in Kapitel 3) – Hinweise, wie organisationsentwicklerische Maßnahmen evangelische Landeskirchen langfristig unterstützen können, ihr jeweiliges Organisationsversprechen unter gewandelten Bedingungen und mit realistischen Mitteln relevant zu halten und organisationales Verhalten in Krisensituationen einzuüben.

OE wird dabei so vorgehen, dass sie die Materialien und Diskurse der landeskirchlichen Reformprozesse in einen diagnostischen Zirkel (Manzini, 1988) einspeist, um sich so das Verstehen und Wissen der Organisation, v.a. im Blick auf ihre Einstellungen zu Veränderungen, zugänglich zu machen. Flankierende Methoden wie sondierende empirische Studien, Leitfadenterviews oder weitere Textinterpretationen, aber auch offene Gruppendiskussionen, die Laboratoriumsmethode oder organisationsethnologische Methoden wie die Teilnehmende Beobachtung stellen dem weitere Perspektiven an die Seite, soweit dies erforderlich sein sollte.

Drei Impulse zeigen – über die bereits genannten Interventionen im Einzelnen hinaus – Richtungen an, in die OE arbeiten kann, um die Erhaltung organisationaler Relevanz evangelischer Landeskirchen zu unterstützen.

## 5.1 Die Frage nach der Struktur: In die Assoziationsphase übergehen

Jede der drei analysierten Konzeptionen verschreibt sich einem Schwerpunkt, auf den das Reformvorhaben jeweils setzt: Der „Horizonte hoch5“-Prozess setzt auf umfassende Beteiligungsmöglichkeiten, auch über die organisationalen Grenzen hinaus. Das Reformkonzept in Baden adressiert vorrangig an das Mittelmanagement als zentralem Akteur. Die rheinische Kirche entscheidet sich für einen Impuls seitens des Top-Managements. Damit sind wesentliche Elemente eines organisationalen Entwicklungsprozesses – das Einbinden, Verstehen, Gestalten – beschrieben (Elbe u.a. 2020).

OE macht am Beispiel der Reformprozesse deutlich, welche Potentiale im Übergang der Kirchen in eine organisationale Assoziationsphase liegen: Es ginge dann zukünftig weniger darum, die Entwicklungsprozesse anderer Kirchen wahrzunehmen und ggf. punktuell nachzuahmen, sondern die Abgrenzung der Organisationen gegeneinander würde einer strukturellen Verbindung weichen, die unterschiedliche Intensitäten annehmen kann (Glasl, 2011, S. 140). Es ginge um „profit-sharing“, kirchliche Ebenen würden horizontal durchlässig und arbeiteten im Modus gegenseitiger Unterstützung, Lösungen werden kooperativ erzeugt. Nicht nur, dass sich solche Prozesse bereits an anderen Stellen abzeichnen und durch die Umwelten mittelfristig erzwungen werden dürften – Kirchen könnten ressourcenschonend und synergieorientiert wechselseitig auf ihre bislang arbeitsteiligen Reformreflexionen und -routinen zugreifen, um umfassende Prozesse des Wandels bewältigen zu können. Die gemeinsame Erfahrung einer neuen, proaktiv-formalen Veränderung wäre ein Motivator für neue, noch unbekanntere Veränderungen. Es steht zu erwarten, dass organisationales Handeln entsteht, das über die Grenzen der ursprünglichen Organisation hinaus neue Akteurrollen „schafft“, andere werden dysfunktional. Organisationsberatung begleitet die strukturelle Umsetzung dieser veränderten Bedarfe, damit die neuen Organisationsformen möglichst effizient und wirksam bleiben oder werden.

## 5.2 Die Frage nach der Zukunft: Den Möglichkeitsraum strukturieren

In Reformdiskursen geht es immer um Zukunft und ihre Gestaltung. „Zukunft“ gilt es dabei als Chiffre für den Raum an Möglichkeiten plausibel zu machen, die sich einer Organisation bieten (oder eben nicht). Sie ist damit mehr als ein Symbol für die Bewältigung von linearer Zeit. Die Erzählung einer organisationalen Biografie besteht regulär aus einer Reihe von Einschränkungen von Möglichkeiten. Ohne diese Entscheidungen wäre sie nicht handlungsfähig gewesen. Unter veränderten Bedingungen ist es nun notwendig, den Möglichkeitsspielraum wieder zu erweitern (Hofert, 2020, S. 171). OE

unterstützt, ein Paradox, das dabei auftritt, zu bearbeiten: Ressourcen werden spürbar knapper, Möglichkeiten jedoch müssen erweitert gedacht werden, um handlungsfähig zu bleiben bzw. neu zu werden. Solche Möglichkeiten zeigen sich, was Entscheider\*innen angeht, etwa im Balance-Modell von Führung (Grote u.a., 2009; Grote u.a., 2017), das auch mittels Fragebogen sicht- und bearbeitbar gemacht werden kann. Eine weitere Strukturierung, die den Möglichkeitsraum handhabbar werden lässt, ist die Arbeit mit Szenarien. Wenn Rahmenbedingungen geklärt sind, unterstützen Szenarien dabei, Thesen für die Zukunft auf den Punkt zu bringen (Haas u.a., 2022, S. 126). Szenarien fungieren als „Sichtbarkeitsmaschinen“ (Wolfsteiner, 2018), die verschiedene Varianten aufzeigen, um Entscheidungen in der Gegenwart zu erleichtern – sie konkretisieren die „Bildgebung“ (s. Kap. 1.4.2), die durch Reformdiskurse geschieht. Eine etablierte und effektive Technik ist beispielsweise das 2x2-Szenario, bei dem Trends und Signale auf zwei Achsen von Unsicherheitsfaktoren abgebildet werden (Groß u.a., 2022, S. 79-83). Abwesende Akteure (auch im Sinne der ANT) werden etwa als „Fiktive Zukunftsbeiräte“<sup>61</sup> beteiligt.

So strukturiert einen Möglichkeitsraum abzuschreiten, hilft, zu begründeten Entscheidungen zu kommen, die den Stakeholdern des Veränderungsprozesses durch eine gemeinsam entwickelte Erzählung plausibel gemacht werden können. Theologisch informierte OE wird darauf hinweisen, dass kirchliche Organisation ihren Markenkern daraufhin stark machen kann: Ihr Transzendenzbezug setzt eine spezifische Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit frei.

Die „Schubumkehr“, Möglichkeiten unter Druck zu erweitern und eben genau nicht einzuschränken, sowie die Strukturierung des sich dann ergebenden Feldes sind schwer zu handhaben, wenn man selbst involviert und mit Interessen belegt ist. Deshalb kann OE als eine (quasi-)externe Rolle an dieser Stelle einen besonders relevanten Impuls setzen.

### 5.3 Die Frage nach der Macht: Asymmetrien korporativer und individueller Akteure bearbeiten

In allen untersuchten Konzepten fällt auf, dass die Macht korporativer Akteure *als Kumulation* nicht gesehen bzw. unterschätzt wird. So wird etwa im Zusammenhang der Beteiligung und Einbeziehung individueller Akteure davon gesprochen, dass Aushandlungsprozesse „auf Augenhöhe“ erwartet würden. OE weist auf die Unwuchten zwischen korporativen und individuellen Akteuren hin. Aggregierte Akteure sind per se potenter:

---

<sup>61</sup> Vgl. <https://komfortzonen.de/fiktive-zukunftsbeiraete/> (letzter Zugriff: 12.06.2023).

Sie verfügen über mehr Ressourcen, mehr Interaktionspartner\*innen, höheres Expert\*innenwissen (vgl. Preisendörfer, 2016, S. 201-205). Individuen neigen dazu, solche Kontakte (bei Preisendörfer sog. „Typ-2-Kontakte“) zu sabotieren. Erstmals hat James Coleman 1982 dieses Phänomen unter dem Titel „Die asymmetrische Gesellschaft“ (Coleman, 2010 [dt. Ausgabe]) näher untersucht. Mit hohem normativem Impetus erforscht er, wie es gelänge, Individuen mit korporativen Akteuren in Kontakt zu bringen. OE kann genau an diesen Punkten ansetzen: An der Personalisierung korporativer Akteure (Anonymität der Rollen weitgehend abschaffen, feste Bezugspersonen einplanen) und der Implementierung marktorientierter interner Steuerung – im Sinne von Intrapreneurship und Dezentralisierung – die auf Personalisierung und Informalisierung zielt. Wenig beeinflussbar seitens der OE ist das Erlernen des Umgangs mit korporativen Akteuren, möglicherweise kann es aber in größer angelegten Projekten im Kontext beruflicher und betrieblicher Sozialisation mit bedacht werden. Um das Verhältnis von individuellen zu korporativen Akteuren symmetrischer zu gestalten, sind jedenfalls „innovative organisationale Arrangements“ (Preisendörfer, 2016, S. 205) erforderlich, sie ergeben sich nicht durch Proklamation oder von selbst.

Zielten bei Coleman alle diese Maßnahmen darauf, individuelle Akteure näher an die Organisation zu binden, müsste es gegenwärtig auch darum gehen, die Organisation näher an die individuellen Akteure in den Regionen zu binden. Ohne kontextkompatible Rahmenbedingungen werden sie die Veränderungsanforderungen nicht bewältigen können. Die Organisation ist in der Funktion einer entlastenden Institution aufzustellen, allerdings mit einem dienstleistungsbezogenen Habitus. Eine solche organisationale Nähe und Nützlichkeit sind wichtig, weil man aufgrund fehlender Durchgriffsmöglichkeiten auf Akteure in der Fläche auf intrinsische Motivation, Autonomie und Selbstorganisation setzen muss. Dafür sind klare Rahmenbedingungen unerlässlich.

Diese strukturelle Wendigkeit erfordert eine organisationsentwicklerische Begleitung in Gestalt von Beratung, Synchronisierung von Prozessen und engmaschiger Rückbindung an die Entscheidungen, die aus der Arbeit mit Szenarios erwachsen sind. Immer ist es auch eher ein Blick von außen, der zu Einschätzungen verhilft, wo Symmetrien ausbaufähig sind, um individuelle Akteure zu binden, und wo Macht offen kommuniziert werden muss, um Entscheidungen herbeizuführen und durchzusetzen.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick: Kirche am und jenseits des *tipping point*

Die vorgelegte Untersuchung nahm ihren Ausgangspunkt bei kirchlichen Organisationen, deren Akteure schwinden, sich wandeln, bestenfalls durch die Umweltbedingungen der Organisation neu geschaffen werden. Klassische religiöse Organisationen erleben dadurch einen Steuerungsverlust sondergleichen. Was einst eine staatsanaloge Einrichtung war, verändert sich rasant, ohne dass absehbar wäre, bei welcher Organisationsgestalt diese Entwicklung vorläufig ankommen wird: Welche Organisation kommt nach dem, was jetzt ist? Kirchliche Organisationen werden zum jetzigen Zeitpunkt beobachtet im Zugehen auf einen soziologischen „Kipppunkt“ (*tipping point*, vgl. Dessoy u.a., 2010, S. 26) : Die Anzahl der Nutzer\*innen sinkt so stark, dass sicher geglaubte Gesetzmäßigkeiten nicht mehr gelten. Formen wie der Sonntagsgottesdienst und andere regelhafte soziale Praxen stehen in Frage. An die Stelle der Optimierung sozialer Praxen tritt der alltägliche Umgang mit Unsicherheit. Zur Aufgabe von Berufsrollenträger\*innen wird es mehr und mehr, nicht nur neue Formen des kirchlichen Lebens, sondern neue Strukturen kirchlicher Organisation zu finden.

Die Forschungsfrage nach der Bedeutung von Akteuren in Reformprozessen wird so bearbeitet, dass die spezifischen Gehalte des Organisationstyps Kirche, der Rede von Reform sowie von Akteuren erhoben werden. Theorien organisationaler Akteure werden daraufhin dargestellt. Aus ihnen werden Kategorien für die Analyse von Kirchenreformpapieren gewonnen. Diese Konzepte werden mittels qualitativer Inhaltsanalyse bearbeitet und anschließend gedeutet. Es zeigt sich, dass organisationstypisch unterschiedliche „Hebel“ für Veränderung gewählt werden: Ein Prozess möglichst großer Beteiligung (Nordkirche), eine Konzentration der Veränderungsenergie auf das Mittelmanagement (Baden) sowie ein klarer Führungsimpuls im Blick auf eine operative Sprunginnovation (Rheinland). In allen Fällen zeigen sich die Reformdiskurse als Reflexionsleistung, um Passungen zu erhöhen. In allen Fällen raten Reformdiskurse, sich selbst als Routine in die DNA kirchlicher Organisation einzuschreiben, um sich durch Veränderung zu stabilisieren.

Die Analyse ausgewählter Reformkonzepte zeigt lediglich einen Ausschnitt der Gesamtlage. Insofern ist die vorgelegte Untersuchung zwar exemplarisch, kann ihre Repräsentativität aber nicht nachweisen. Sie zeigt die Leistungsfähigkeit der digitalen Variante einer deduktiven Qualitativen Inhaltsanalyse, verzichtet aber auf Intercodierreliabilität. Insofern liefert diese Ausarbeitung nur *einen* Baustein neben anderen für das derzeitige Verständnis von Reformprozessen in evangelischen Landeskirchen. Der OE erschließt

sie Theoriebausteine aus soziologischen Akteurtheorien, die zur Organisationsdiagnose ebenso eingesetzt werden können wie zur Planung gezielter organisationsentwicklerischer Maßnahmen.

Als Desiderat zeigt sich: OE konzentriert sich in ihren Theorieanteilen (bislang nachvollziehbarerweise) auf Organisationen, die auf Märkten bestehen (müssen). Auch verwaltungsaffine Organisationen werden eher im Blick auf höhere Marktgängigkeit beraten (New Public Management). Derzeitige gesellschaftliche Entwicklungen zeigen allerdings auch in Richtung kleinräumiger, regionaler, nachhaltiger Logiken. Organisationsentwicklerische Ansätze, wie gesellschaftsrelevante Organisationen im Korridor zwischen Markt und Verwaltung auch als *schrumpfende Organisationen*<sup>62</sup> beraten werden können, müssen allererst noch gefunden werden.

Diese Untersuchung hat gezeigt: Reformdiskurse lösen eine Vielzahl operativer Beratungsbedarfe aus. Immer geht es organisationsentwicklerisch auch darum, sich darin nicht zu verlieren. Reformen stellen durch Reflexion und Routine lediglich den Rahmen her, dass andere im Alltag die Rahmenbedingungen und den Mut haben, etwas anders zu tun als bisher. Deshalb sollten Akteure in Reformdiskursen befähigt werden, verlässlich weit und groß zu denken angesichts der kleiner werdenden Organisationen. Dabei bleibt es auszuhalten, dass an die Seite einer *Theologie der Kontingenz* eine *Organisation der – reflektierten und routinierten – Kontingenz* tritt.

---

<sup>62</sup> Eine Strukturanalogie bildet das Phänomen schrumpfender Städte, deren Entwicklung auf Strukturwandel beruht, fast nie zum völligen Verschwinden führt und soziale Folgen zeitigt (vgl. <https://www.bpb.de/themen/stadt-land/stadt-und-gesellschaft/216863/schrumpfung-als-trend/> [letzter Zugriff: 11.06.2023]). Diesem Zusammenhang kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht weiter nachgegangen werden.

# Literaturverzeichnis

## Quellen

Evangelische Kirche in Baden – Materialien zum Strukturprozess: <https://www.ekiba.de/infothek/landeskirche-strukturen/ekiba-2032/> (letzter Zugriff: 13.06.2023).

Evangelisch-lutherische Kirche in Norddeutschland – Konsultationsprozess „Horizonte hoch5“: <https://www.horizontehoch5.de/> (letzter Zugriff: 13.06.2023).

Das Konzeptpapier von 2022, das der Analyse in dieser Arbeit zugrunde liegt, ist in der Folge eines Relaunches zum Zeitpunkt des Abschlusses des Manuskripts nicht mehr – wie zu Beginn der Arbeitsphase – auf der Projektseite erreichbar, wohl aber im digitalen Archiv der Landessynode: [https://nordkirche.de/fileadmin/user\\_upload/Synodenportal/Dokumente\\_\\_2022/Synodenreader\\_Zukunftssynode\\_092022.pdf](https://nordkirche.de/fileadmin/user_upload/Synodenportal/Dokumente__2022/Synodenreader_Zukunftssynode_092022.pdf) (letzter Zugriff: 13.06.2023).

Evangelische Kirche im Rheinland: EKIR2030 - [www2.ekir.de](http://www2.ekir.de), Positionspapier: <https://medienpool.ekir.de/A/Medienpool/92357?encoding=UTF-8> (letzter Zugriff: 18.06.2023).

## Sekundärliteratur

Adloff, F. (2011): Kollektives Handeln und kollektive Akteure, in: Jaeger, F./ Straub, J. (Hgg.): Handbuch der Kulturwissenschaften, Band 2: Paradigmen und Disziplinen. Stuttgart und Weimar, 308–326.

Ahrens, P.-A. (2022): Kirchenaustritte seit 2018: Wege und Anlässe. Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung, SI-Studien aktuell, Baden-Baden.

Albrecht, Ch. (2022): Vom Autoritätsanspruch zur Theorie der kirchlichen Öffentlichkeitsbedeutung, in: Nord, I./ Schlag, Th. (Hgg.): Wer hat die Autorität? Evangelische Kirche in der Dynamik neuer Institutionalisierungsformen. Interdisziplinäre Perspektiven und praktisch-theologische Einschätzungen, Leipzig, 75-84.

Amling, St./ Vogd, W. (Hgg.) (2017): Dokumentarische Organisationsforschung. Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie, Opladen, Berlin und Toronto.

Baecker, D. (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum, Berlin.

- Baecker, D./ Kluge, A. (2003): Vom Nutzen ungelöster Probleme, Berlin.
- Bauer, St. (2022): Kirche der Menschen. zuversichtlich, mutig, beidhändig, ermöglichen, Oer-Erkenschwick.
- Berlage, J. (2020): Zukunft sichern durch Strategic Foresight. Handlungsoptionen erkennen, Zukunft aktiv gestalten, Freiburg.
- Bethmann, St./ Helfferich, C./ Hoffmann, H./ Niermann, D. (Hgg.) (2012): Agency. Qualitative Rekonstruktionen und gesellschaftstheoretische Bezüge von Handlungsmächtigkeit, Weinheim und Basel.
- Böhle, F./ Busch, S. (2012): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, Bielefeld.
- Bohleber, W. (2022): Das Selbst als mentaler Akteur. Ein vernachlässigtes Konzept der Psychoanalyse, Forum Psychoanalyse 38, Wiesbaden, 17-32.
- Bollmann, R. (2008): Reform. Ein deutscher Mythos, München.
- Bröckling, U. (2020): Postheroische Helden. Ein Zeitbild, Berlin.
- Brunsson, N. (1989): The Organization of Hypocrisy. New York.
- Caiden, G. E. (1991): Administrative Reform Comes of Age, Berlin.
- Chaves, M. (1998): Denominations as Dual Structures. An Organizational Analysis, in: Demerath, N.J./ Hall, P.D./ Schmitt, T./ Williams R.H. (Hg.): Sacred companies. Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations, New York, 175–194.
- Coleman, J. (2010 [zuerst engl. 1982]): Die asymmetrische Gesellschaft. Vom Aufwachen mit unpersönlichen Systemen, Weinheim.
- Corsi, G./ Esposito, E. (2005): Reform und Innovation in einer unstablen Gesellschaft, Stuttgart.
- Coser, L.A. (1974): Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment, New York (dt.: Coser, L.A. [2015]: Gierige Institutionen. Soziologische Studien über totales Engagement, mit einem Nachwort von Marianne Egger de Campo, stw 2119, Berlin).
- Crozier, M./ Friedberg, E. (1993 [1977]): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt am Main.
- Dessoy, V./ Lames, G. (2010): „und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!“ (Mt 28,20). Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche, Trier.

- Dolata, U./ Schrape, J.-F. (2014): Kollektives Handeln im Internet: eine akteurtheoretische Fundierung, Berliner Journal für Soziologie, Band 24, Heft 1, 5-30.
- Dollhausen, K. (2022): Institution, Organisation, „Actorhood“ – Bezugspunkte zur Analyse der Steuerung von und in Weiterbildungsorganisationen, in: Alke, M./ Feld, T.C.: Steuerung von Bildungseinrichtungen. Theoretische Analysen erziehungswissenschaftlicher Organisationsforschung, Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens (TELL), Wiesbaden, 199-224.
- Durkheim, E. (1970): Regeln der soziologischen Methode, Darmstadt u.a. (ND von 1885).
- Eckstein, B./ Muster, J. (2021): Postbürokratie und die agile Unsicherheitsabsorption in Interaktionen, Gruppe, Interaktion, Organisation 52, 649-657.
- Edmondson, A.C. (2019): The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth, New Jersey.
- Elbe, M./ Erhardt, U. (2020): Konstruktive Organisationsentwicklung: Menschen verstehen – Organisationen gestalten – Lernkulturen entwickeln, Baltmannsweiler.
- Erbacher, H./ Rau, G. (1980): Art.: Baden II, TRE 5, 103-112.
- Ericksen-Wendt, F./ Ruck-Schröder, A. (2022): Pfarrer:in sein, Praktische Theologie konkret 5, Göttingen.
- Ericksen-Wendt, F. (2022), „Aufeinander zu und aneinander an“ – Beteiligung unter gegenwärtigen Bedingungen, Für den Gottesdienst, Heft 11, 12-15.
- Foucault, M. (1981): Archäologie des Wissens, Frankfurt am Main.
- Franzmann, M./ Gärtner, Ch./ Köck, N. (Hgg.) (2006): Religiosität in der säkularisierten Welt. Theoretische und empirische Beiträge zur Säkularisierungsdebatte in der Religionssoziologie, Veröffentlichungen der Sektion Religionssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Bd. 11, Wiesbaden.
- Fuhse, J.A. (2008): Menschen in Netzwerken, in: Rehberg, K.-S. (Hg.): Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006, Frankfurt am Main, 2933-2943.
- Gabriel, K. (1999): Modernisierung als Organisierung von Religion, in: Krüggeler, M./ Gabriel, K./ Gebhardt, W. (Hg.): Institution – Organisation – Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel, Opladen, 19-38.
- Geser, H. (1982): Gesellschaftliche Folgeprobleme und Grenzen des Wachstums formaler Organisationen, Zeitschrift für Soziologie, Heft 11, 113-132.

- Geser, H. (1990): Organisationen als soziale Akteure, Zeitschrift für Soziologie, Band 19, 401-417.
- Glasl, F./ Lievegoed, B. (2021): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management, 6. Auflage, Stuttgart.
- Groß, B./ Mandir, E. (2022): Zukünfte gestalten. Spekulation – Kritik – Innovation. Mit Design Futuring Zukunftsszenarien strategisch erkunden, entwerfen und verhandeln, Mainz.
- Grote, S./ Kauffeld, S. (2017): Stabilisieren oder dynamisieren: Das Balance-Inventar der Führung (BALI-F), in: Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L.v./ Grote, S./ Sauter, W. (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 3. Auflage, Stuttgart, 190-214.
- Grote, S./ Kauffeld, S./ Weide, Ch. (2009): Stabilisierende und dynamisierende Kompetenzen von Führungskräften: Das Balance-Inventar der Führung, in: Kauffeld, S./ Grote, S./ Frieling, E. (Hg.): Handbuch Kompetenzentwicklung, Stuttgart, 107-123.
- Haas, O./ North, K./ Pakleppa, C.-B. (2022): Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten. Impulse für eine mutige Gestaltung der Organisation von morgen, München.
- Hannen, M.T./ Freeman, J.H. (1977): The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology 82, Heft 5, 929-964.
- Haric, P. (2018): Art. Werteorientiertes Management, Gabler-Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/werteorientiertes-management-54357/version-277396> (letzter Zugriff: 10.05.2023).
- Hasselmann, N. (1994): Art. Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche, TRE 24, Berlin u.a., 612-616.
- Hauser, Ch. (2020): Akteure und Organisationsweisen der Hochschulkommunikation. Eine Analyse der Akteurkonstellationen und Akteur-Struktur-Dynamiken an deutschen Hochschulen, Wiesbaden.
- Hermelink, J./ Grotefeld, St. (Hgg.) (2008): Religion und Ethik als Organisationen – eine Quadratur des Kreises?, Christentum und Kultur. Basler Studien zu Theologie und Kulturwissenschaft des Christentums, Zürich.
- Hofert, S. (2020): Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen, Wiesbaden.

- Huber, H.D. (2020): Ästhetik der Situation, in: Meyer, P.M. (Hg.): Situationen: Theorien der Situation und künstlerische Praxis, Paderborn, 99-112.
- Huemer, B./ Haas, O./ Preisegger, I. (2022): Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten, Stuttgart.
- Huy, Q. N. (2001): In Praise of Middle Managers, Harvard Business Review, Heft 79, S. 70–80.
- Jansen, T./ Vogd, W. (2022): Kontexturanalyse. Theorie und Methode einer systemischen Sozialforschung, Wiesbaden.
- Jung, St. (2008): Die Form der Reform. Eine system- und formtheoretische Rekonstruktion der Verwaltungsreform als Beitrag zur Theorie der Reform, Beiträge zur Reorganisation des Staates, Bd. 2, Marburg.
- Keller, R./ Hirseland, A./ Schneider, W./ Viehöver, W. (Hgg.) (2006): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse, Bd. 1: Theorien und Methoden, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kerr, St./ Jermier, J.M. (1978): Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, Organizational Behavior and Human Performance 22, 375-403.
- Kneer, G. (2009): Akteur-Netzwerk-Theorie, in: Kneer, G./ Schroer, M. (Hgg.): Handbuch Soziologische Theorien, Wiesbaden, 19-40.
- Kranz, O. (2009): Interaktion und Organisationsberatung. Interaktionstheoretische Beiträge zu Profession, Organisation und Beratung, Wiesbaden.
- Kron, Th. (2006): Integrale Akteurtheorie – zur Modellierung eines Bezugsrahmens für komplexe Akteure, Zeitschrift für Soziologie 35, Heft 3, 170-192.
- Kron, Th./ Winter, L. (2009): Aktuelle soziologische Akteurtheorien, in: Kneer, G./ Schroer, M. (Hgg.): Handbuch Soziologische Theorien, Wiesbaden, 41-66.
- Krüggele, M./ Gabriel, K./ Gebhardt, W. (Hgg.) (1999): Institution – Organisation – Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel, Opladen.
- Kühl, St./ Strodtholz, P./ Taffertshofer, A. (Hgg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden.
- Kühl, St. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden.
- Kühl, St. (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, 6. Auflage, Frankfurt am Main und New York.
- Kühl, St./ Muster, J. (2016): Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Wiesbaden.

- Kühl, St. (2018): Organisationskultur. Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive, *Managementforschung* 28, Heft 1, 7-35.
- Kühl, St. (2022): Reformen – die besondere Brisanz von Machtspielen in Veränderungsprozessen, <https://versus-online-magazine.com/de/kolumne/stefan-kuehl/reformen/> (letzter Zugriff: 14.06.2023).
- Laloux, F. (2014): *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München.
- Lamnek, S. (2005): Inhaltsanalyse (Kapitel 10), in: ders.: *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*, 4. Auflage, Weinheim und Basel, 478-546.
- Latour, B. (1999/ 2010): *Das Parlament der Dinge. Für eine politische Ökologie*, Frankfurt am Main.
- Latour, B. (2000/ 2002): *Die Hoffnung der Pandora. Untersuchungen zur Wirklichkeit der Wissenschaft*, Frankfurt am Main.
- Latour, B. (2007): *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie*, Frankfurt am Main.
- Laux, H. (2011): Latours Akteure. Ein Beitrag zur Neuvermessung der Handlungstheorie, in: Lüdtker, N./ Matsuzaki, H. (Hgg.): *Akteur – Individuum – Subjekt. Fragen zu „Personalität“ und „Sozialität“*, Wiesbaden, 275-300.
- Law, J. (2013): Akteur-Netzwerk-Theorie und materiale Semiotik, in: Conradi, T./ Derwanz, H./ Muhle, F. (Hgg.): *Strukturentstehung durch Verflechtung. Akteur-Netzwerk-Theorie(n) und Automatismen*, Schriftenreihe des Graduiertenkollegs „Automatismen“, Bd. 4, Paderborn, 21-48.
- Luhmann, N. (1972): Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen, in: Wössner, J. (Hg.): *Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft*, Stuttgart, 245-285 (nachgedruckt in: Luhmann [2019]).
- Luhmann, N. (1977): *Funktion der Religion*, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1989): *Kommunikationsweisen und Gesellschaft*, in: Rammert, W. (Hg.): *Computer, Medien, Gesellschaft*, Frankfurt am Main, 11-18.
- Luhmann, N. (1998): *Die Gesellschaft der Gesellschaft, Band 2*, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*, Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften 232, Opladen.

- Luhmann, N. (2019): Schriften zur Organisation, Bd. 3: Gesellschaftliche Differenzierung, Wiesbaden.
- Manzini, A. (1988): Organizational Diagnosis. A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth, New York.
- Matthiesen, K./ Muster, J./ Laudénbach, P. (2022): Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert, München.
- Mayring, Ph. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse, FQS 1, Heft 2, Art. 20.
- Mayring, Ph. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 13. Auflage, Weinheim/ Basel.
- Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation.
- Miebach, B. (2012): Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Mitchell, R./ Agle, B./ Wood, D. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: The Academy of Management Review 22, Heft 4, 853-886.
- Möllering, G. (2006): Das Aufheben von Ungewissheit als Kern des Vertrauens: Just do it?, MPIfG 06/5, Köln.
- Neuberger, Ch./ Bartsch, A./ Reinemann, C./ Fröhlich, R./ Hanitzsch, Th./ Schindler, J. (2019): Der digitale Wandel der Wissensordnung. Theorierahmen für die Analyse von Wahrheit, Wissen und Rationalität in der öffentlichen Kommunikation, Medien& Kommunikationswissenschaft, Jg. 67, Heft 2, 167-186.
- Osterhold, G. / Reinhard-Thursfield, C. (2023), Art. Teamarbeit, in: Wirth, J.V./ Kleve, H.: Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie, 2. Auflage, Heidelberg, 472-475.
- Parsons, T. (1968): The Structure of Social Action, 2 Bände, New York.
- Petzke, M./ Tyrell, H. (2012): Religiöse Organisationen, in: Apelt, M./ Tacke, V. (Hgg.): Handbuch Organisationstypen, Wiesbaden, 275-306.
- Preisendörfer, P. (2015): Organisation und Individuum. Das Spannungsverhältnis zwischen individuellen und korporativen Akteuren in der asymmetrischen Gesellschaft, in: Apelt, M./ Wilkesmann, U. (Hgg.): Zur Zukunft der Organisationssoziologie, Wiesbaden, 143-155.

- Preisendörfer, P. (2016): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Priddat, B.P. (2005): Unvollständige Akteure. Komplexer werdende Ökonomie, Wiesbaden.
- Rademacher, A. (2017): Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement im NPO-Sektor, unter der Prämisse ökonomischer Perspektiven, Masterthesis Hochschule Emden/ Leer.
- Raschke, J. (1985): Soziale Bewegungen. Ein historisch-systematischer Grundriss, Frankfurt am Main.
- Rey, C./ Bastons, M./ Sotok, Ph. (2019): Purpose-driven organizations. Management Ideas for a Better World, London.
- Röbken, H./ Schütz, M. (2019): „The Church must always be reformed“. Visitation projects as decision program in the Protestant Church, Scandinavian Journal for Leadership & Theology 6, <https://doi.org/10.53311/sjlt.v6.38>.
- Roth, Ph. (2019): Wie Gelegenheiten Ratgebernetzwerke strukturieren. Kultursensible Untersuchung im Kontext von Innovationsprojekten in Unternehmen, Wiesbaden.
- Scharmer, C. O. (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik, Heidelberg.
- Scharpf, F.W. (2000): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Opladen.
- Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco u.a.
- Schimank, U. (2016): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, Grundlagentexte Soziologie, 5. Auflage, Weinheim und Basel.
- Schlechtriemen, T. (2019): Handlungsmacht, in: Asch, R.G./ Aurnhammer, A./ Feitscher, G./ Schreurs-Morét, A. (Hgg.), Compendium Heroicum, Publikation des Sonderforschungsbereiches 948 „Helden – Heroisierungen – Heroismen“ der Universität Freiburg, Freiburg.
- Schlegel, Th./ Kleemann, J. (Hg.) (2021): Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche, midiKontur 2, Leipzig.
- Schnell, Ch./ Pfeiffer, S./ Hardenberg, R. (Hgg.) (2021): Gutes Arbeiten im digitalen Zeitalter, Frankfurt am Main.
- Scholl, W./ Kestel, C. (2011). Wir überschätzen uns, Harvard Business Manager, Heft 8, 94-97.

- Schrage, J.-F. (2017): Der Akteur: Konstruktion und Dekonstruktion einer Beobachtungskategorie, *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Band 42, Heft 4, 1-19.
- Schreyögg, G./ Geiger, D. (2016): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Schulz, C. (2008): „Kirche ist doch kein Sportverein!“ Dilemmata und Paradoxien und die Prekarität der Mitgliedschaft in der Organisation Kirche, in: Hermelink, J./ Wegner, G. (Hg.): *Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche*, *Religion in der Gesellschaft* 24, Würzburg, 101-122.
- Schulz-Schaeffer, I. (1998): Akteure, Aktanten und Agenten: konstruktive und rekonstruktive Bemühungen um die Handlungsfähigkeit von Technik, in: Malsch, T. (Hg.): *Sozionik: soziologische Ansichten über künstliche Sozialität*, Berlin, 128-167.
- Schütz, A. (2004): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*, Alfred Schütz Werkausgabe, Bd. 11, Konstanz.
- Schütz, M. (2022): *Die Realität der Reform. Über Wahrnehmung und Wirklichkeit der Veränderung von Organisationen*, Wiesbaden.
- Staab, Ph. (2022): *Anpassung. Leitmotiv der nächsten Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Steigleder, S. (2008): *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring*, Diss. Trier 2007, Marburg.
- Steinhaus, H. (2011): *Mitarbeiterbeteiligung als Krisenbewältigungsinstrument aus akteurtheoretischer Sicht*, Wiesbaden.
- Suchman, L. (2018): Rekonfigurationen, in: Bose, K. v./ Bublitz, H./ Fuchs, M. u.a. (Hgg.): *Körper, Materialitäten, Technologien*, Paderborn, 157-193.
- Tacke, V. (2015): Formalität und Informalität. Zu einer klassischen Unterscheidung der Organisationssoziologie, in: Groddeck, V. von/ Wilz, S.W. (Hg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*, Wiesbaden, 37-92.
- Tacke, V./ Drepper, Th. (2018): *Soziologie der Organisation*, Wiesbaden.
- Titscher, St./ Meyer, M./ Wodak, R./ Vetter, E. (2000): *Methods of Text and Discourse Analysis*, London u.a. (= dt.: *Methoden der Textanalyse*, Wiesbaden 1998).
- Treib, O. (2015): Akteurzentrierter Interaktionismus, in: Wenzelburger, G./ Zohlnhofer, R. (Hgg.): *Handbuch Policy-Forschung*, Wiesbaden, 277-303.

- Walter, A.D. (2016): Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des „Sandwichmanagements“, Wiesbaden.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen (ND der Ausgabe von 1922).
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag, Zeitschrift für Soziologie 24, H. 2, 137-155.
- Wiesenthal, H. (2018): Rationalität und Organisation, Bd. 1: Akteur- und Organisationstheorie, Wiesbaden.
- Wilms, F.E.P. (2006): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft, Bern u.a.
- Wimmer, R. (2023): Art. Gruppe, in: Wirth, J.V./ Kleve, H.: Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie, 2. Auflage, Heidelberg, 183-187.
- Winkelmann, J. (2019): „Weil wir nicht vollkommen sein müssen“. Zum Umgang mit Belastungen im Pfarrberuf, Stuttgart.
- Wolfsteiner, A. (2018): Sichtbarkeitsmaschinen. Zum Umgang mit Szenarien, Berlin.
- Zimmer, M. (2022): Säkularisierung und die Veränderungsdynamiken religiöser Organisation. Eine vergleichende Studie der römisch-katholischen (Erz-)Diözesen Freiburg, München und Freising sowie Trier, Religion in der Gesellschaft 49, Würzburg.

## Anhang

### Anhang 1: Kodierleitfaden

Kategorie	Ankerbeispiel	Kodierregeln
<i>Verhältnis von Mensch und Organisation</i> in den beiden Varianten Entgrenzung (new work) und Begrenzung (Systemtheorie)	<p>„gelungene Symbiose von Privatleben und Arbeit“ (new work)</p> <p>„Wie die Organisation die Immunität der Mitgliedsrolle gegenüber privaten Wünschen der Person verlangen kann, dürfen die Mitglieder erwarten, dass ihre persönlichen Beziehungen, Ressourcen, Schwierigkeiten und Möglichkeiten ... dem Zugriff der Organisation entzogen bleiben.“ (Systemtheorie)</p>	<p>Entgrenzung: semantischer Hinweis, dass Tätigkeit in der Organisation „über ein klassisches Arbeitsverhältnis hinaus“ den Einsatz der Person erfordert.</p> <p>Begrenzung: Mitglieder werden klar in ihrer jeweiligen Rolle angesprochen.</p>
<i>Veränderungstreiber</i> (in der Matrix proaktiv/ reaktiv und formal/ informal)	<p>„Wir müssen uns auf andere Szenarien einstellen, um zukünftig wirksam zu sein.“ (formal/ proaktiv)</p> <p>„Wir rechnen grundsätzlich mit Unvorhersehbarem und strukturieren uns so, dass wir damit gut umgehen werden.“ (informal/ proaktiv)</p> <p>„Wir müssen sofort reagieren, um glaubwürdig zu sein.“ (formal/ reaktiv)</p> <p>„Wir müssen uns ständig an Umwelten anpassen, die immer schneller sind als wir.“ (informal/ reaktiv)</p>	<p>(formal/ proaktiv): Organisation stellt sich als Treiber einer Entwicklung dar, die so noch nicht erkennbar ist</p> <p>(informal/ proaktiv): Es wird eine allgemeine Bereitschaft deutlich, proaktiv Strukturen für Unbekanntes, was kommen könnte, vorzuhalten.</p> <p>(formal/ reaktiv): Verdeutlichung von Dringlichkeit und Passung für einen konkret benennbaren Umstand.</p> <p>(informal/ reaktiv): Kommunikation eines „Hinterhinkens“ gegenüber Entwicklungen der Umwelt, die Adaptionen erzwingen.</p>
<i>Entscheidungsprämissen</i> <sup>63</sup> : Programme	„Der Prozess verfolgt den Ansatz, sowohl zu sparen	(Programme): Es werden zentrale inhaltlich-strategische Weichenstellungen

<sup>63</sup> Entscheidungsprämissen können sich einander unterschiedlich wechselseitig zuordnen, im Sinne einer Substitution, (Im-)Mobilität oder (In-)Kompatibilität. Diese Wechselwirkung ist in den Fallbeispielen dieser Untersuchung nicht systematisch kodiert.

<p>Kommunikationen Personen</p>	<p>als auch Kirche neu aufzustellen.“</p> <p>„Zentral ist, sich im Diskurs auseinanderzusetzen und zu streiten.“</p> <p>„Der Prozess braucht Zeit, um alle Personen mitzunehmen.“</p>	<p>formuliert, die alle weiteren Entscheidungen maßgeblich beeinflussen.</p> <p>(Kommunikationen): Kommunikative Prozesse werden als die Art und Weise benannt, um Kriterien für Entscheidungen zu finden.</p> <p>(Personen): Die Auswahl, wer mitwirkt, ist ausschlaggebend für das weitere Vorgehen.</p>
<p><i>Reformelemente:</i> Talk Decision Action</p>	<p>„Wieso ist das für unsere Mitmenschen, unsere Gesellschaft, unsere Welt relevant?“</p> <p>„Wir verändern die Rahmenbedingungen nachhaltig.“</p> <p>„Gefördert werden Projekte, die beschreibbare Effekte in der Praxis zeitigen.“</p>	<p>(talk): Identifizierung kommunikativer Impulse, die für den organisationalen Wandel relevant sind</p> <p>(decision): Benennung von Entscheidungen als Beitrag zur Reform.</p> <p>(action): Tätigkeiten, die unmittelbar eine erkennbare Handlungsfolge freisetzen.</p>
<p><i>Rollenfokus:</i> Homo oeconomicus Homo sociologicus Identitätsbehaupter Emotional Man [(post-)heroisch]<sup>64</sup></p>	<p>„Zurzeit fließen 90% der kirchlichen Ressourcen in die Arbeit mit nur 10% der Mitglieder.“</p> <p>„Unser Handeln stärkt den Kontakt zu allen Mitgliedern.“</p> <p>„Wir verstehen das als individuelle Lebensbegleitung.“</p> <p>„Diese Veränderungen können Ängste bei allen Beteiligten auslösen.“</p>	<p>(homo oeconomicus): Vorrangig ist, Nutzen zu maximieren – bei geringstmöglichem Aufwand.</p> <p>(homo sociologicus): Vorrangig ist, Erwartungen und Normen zu erfüllen.</p> <p>(Identitätsbehaupter): Vorrangig ist, dass Menschen fortlaufend darauf angewiesen sind, sich ihrer Identität zu vergewissern.</p> <p>(emotional man): Vorrangig ist, dass Emotionen Menschen helfen, Situationen zu bewältigen.</p>
<p><i>Team-Akteure:</i> Orientierungen Konstellationen Interaktionen</p>	<p>„Unterschiedliche Professionen arbeiten gleichwertig zusammen.“</p>	<p>(Orientierungen): Akteure zeigen, was sie kognitiv, motivational und relational auszeichnet.</p>

<sup>64</sup> Postheroische Kodierungen konnten in den Fallbeispielen nicht hinreichend gesättigt aufgezeigt werden.

	<p>„Deutlich ist das gemeinsame Interesse, Kirche und Diakonie in ihrer Arbeit enger miteinander zu verzahnen.“</p> <p>„Die Beratungen wurden zwischendurch immer wieder reflektiert, das weitere Vorgehen angepasst.“</p>	<p>(Konstellationen): Interdependent erzeugte Entscheidungen werden im Blick auf Anreize und Handlungsfolgen kommuniziert.</p> <p>(Interaktionsformen): Es wird gezeigt, wie Entscheidungen zustande kommen.</p>
<p><i>Organisation als Akteur:</i> Aggregierungen Spielräume</p>	<p>„Die Landeskirche ist eine hoch komplexe Großorganisation.“</p> <p>„Wir brauchen offene [i.e.: unter Beteiligung von Nicht-Mitgliedern] Gremien.“</p>	<p>(Aggregierungen): Es wird deutlich, dass Information und Wissen als „in der Organisation gebündelt“ erscheinen.</p> <p>(Spielräume): Es werden Möglichkeiten benannt, die die Organisation nicht hätte, wenn sie sich nicht von metaphorischen Zuschreibungen distanzieren könnte.</p>
<p><i>Akteur-Netzwerk-Denken:</i> Verflechtungen Überraschungen</p>	<p>„Das sind Impulse aus der interkulturellen Öffnung.“</p> <p>„Es besteht kein qualitativer Unterschied zum kerngemeindlichen Engagement.“</p>	<p>(Verflechtungen): Handeln wird charakterisiert als Folge einer Pluralität von Kräften.</p> <p>(Überraschungen): „Etwas wird zu etwas gebracht“, ohne dass es sich kausal erklären ließe.</p>

## Anhang 2: „Horizonte hoch5“ – Ausspielung der Kodierungen<sup>65</sup>

RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	weiter zu arbeiten
RQ1-1	Verhältnis von Mensch und Organisation/ entgrenzt	eine neue Haltung
RQ1-1	Verhältnis von Mensch und Organisation/ entgrenzt	entsprechend offene Haltung vorausgesetzt
RQ1-1	Verhältnis von Mensch und Organisation/ entgrenzt	Die Strahlkraft von Kirche ist geprägt durch Menschen, die mit hoher Identifikation und persönlich überzeugt für sie arbeiten
RQ1-1	Verhältnis von Mensch und Organisation/ entgrenzt	Haltung
RQ1-10	Reformelemente - talk	Zwischenergebnis einer Arbeitsgruppe dar, das nicht in den Kanon der Beschlussempfehlungen
RQ1-10	Reformelemente - talk	zu unkonkret
RQ1-10	Reformelemente - talk	weitere Beteiligungsrunde
RQ1-10	Reformelemente - talk	Der Seismograph
RQ1-10	Reformelemente - talk	Fragenkatalog
RQ1-11	Reformelemente - decision	Komplexität vs. Entscheidungsfähigkeit
RQ1-11	Reformelemente - decision	in drei Kategorien eingeteilt: Richtung, Beauftragung und Kenntnisnahme.
RQ1-11	Reformelemente - decision	Entscheidungsprozesse werden beschleunigt und verschlankt.
RQ1-11	Reformelemente - decision	Die Komplexität unserer Organisationsstruktur ist zu hinterfragen und zu vereinfachen.
RQ1-11	Reformelemente - decision	das Ausprobieren
RQ1-11	Reformelemente - decision	Menschen aus allen Milieus erleben an unterschiedlichen Orten vielfältige Zugänge zum Glauben und dem gemeindlichen Leben in allen Vollzügen.
RQ1-11	Reformelemente - decision	Mitgliedschaft, in Teilen zahlende Mitgliedschaft, ist als solches eine Form des Engagements

<sup>65</sup> In den Anhängen 2-4 sind Schreibweisen, die nicht mehr den aktuellen Rechtschreibregeln entsprechen, nicht korrigiert, sondern wie im Original beibehalten – es sei denn, es handelt sich um offensichtliche Fehler.

RQ1-11	Reformelemente - decision	Je einfacher die zu regelnden Strukturen sind, umso schlanker kann der Normenbestand werden.
RQ1-11	Reformelemente - decision	einer langfristig tragfähigen Digitalstrategie und entsprechender Arbeitsstrukturen bedarf.
RQ1-12	Reformelemente - action	Gefördert werden Projekte, die die Qualität von konkreter Umsetzung aufweisen, also nicht nur beratender Natur sind, sondern beschreibbare Effekte in der Praxis zeitigen.
RQ1-12	Reformelemente - action	lebensweltnah / kontextuell - befähigend / partizipativ - stärken- bzw. ressourcenorientiert - ganzheitlich / vernetzt / multiperspektivisch - kooperierend
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Dienstleisterin
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Dienstleistung
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Als Menschen der Postmoderne leben wir in einer sich ständig verändernden Welt voller Unvorhersehbarkeiten, Komplexitäten und Mehrdeutigkeiten. Die allgemeine gesellschaftliche und technische Beschleunigung erhöht auch den Druck, mit diesem oftmals viel zu schnellen Takt mitzulaufen. Es bleibt kaum Raum zum Wahrnehmen der Gegenwart.
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Welchen Nutzen haben Menschen von einer Mitgliedschaft?
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Wir brauchen viel mehr unternehmerisches Denken, das wagt, investiert und Ressourcen neu erschließt
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	In beiden Fällen geht es darum, sich langfristig erfolgreich zu positionieren.
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	stärkeres Erschließen wirtschaftlicher Potenziale
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Verbesserung der Erträge aus Vermögensanlagen
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Die Mitgliederkommunikation muss strategisch ausgebaut werden, nicht nur um gezielt Mittel einzuwerben, sondern auch, um Mitgliedern transparent zu machen, was mit den von Ihnen entrichteten Kirchensteuern passiert.
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	immaterielle Vermögenswerte ein wie etwa - Image , - Reputation der Nordkirche , - Empfehlungsbereitschaft zur Nutzung kirchlicher Angebote , - Inanspruchnahme kirchlicher Angebote
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	Impulspapier erfüllt seinen Zweck die Anwesenden miteinander ins Gespräch zu bringen
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	Ebenso fördern wir die Übernahme von Care-Aufgaben.
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	eine Gemeinschaft zu erzeugen,
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	Beteiligung wirksamer gestalten
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	auch in die Gesellschaft hinein wirken

RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	Wie merkt das Mitglied, dass seine Mitgliedschaft und sein Beitrag wertgeschätzt werden?
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	Modernisierung der Beteiligungskultur
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	Verschlossene Zugänge sichtbar machen
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	Die Bindungsbereitschaft der Menschen nimmt ab
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	zunehmenden Individualisierung
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	Perspektiven für eine zeitgemäße Identitätsformulierung entwickeln
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	die abnehmende Bereitschaft der Menschen, sich an die Kirche zu binden
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	Das eigentliche Problem ist, dass Menschen gar keinen Zugang mehr suchen.
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	hohes Bedürfnis nach persönlicher Begleitung und Spiritualität
RQ1-17	Rollenfokus - (post-)heroisch	eine Suchbewegung
RQ1-17	Rollenfokus - (post-)heroisch	Dilemma
RQ1-17	Rollenfokus - (post-)heroisch	große Prozessmüdigkeit
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Umsetzungskonzeptes für die digitale Community
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	vielfältigen weiteren Herausforderungen in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Haltung gefordert
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	neben einer hohen positive Dynamik, gerade bei schon konkreteren Impulsen wahrnehmbar. Gleichzeitig ist Resignation angesichts der Breite und Tiefe notwendiger Veränderungen sowie allgemeiner Prozessmüdigkeit spürbar
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	aus der Selbstreflexion in eine konstruktive Haltung zu kommen und nah am Thema zu bleiben sowie stärker auf die Bedarfe des Anderen zu hören
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	klaren Bekenntnis zur Verantwortung der Synode
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Gemeinschaft der Dienste
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	gleichwertige Zusammenwirken unterschiedlicher Professionen sowohl haupt- wie ehrenamtlich
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Grundlage der Arbeit in Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und weiteren kirchlichen Kontexten
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Zusammenarbeit und Steuerung neu profilieren
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	gemeinsam bespielen

RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	die Gestaltung gemeinsamer Orte kirchlichen Lebens
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	müssen politische Ebene (kirchenleitende Gremien und Personen) und fachliche Ebene (i. W. Hauptbereiche) eng miteinander verzahnt agieren
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Auch müssen die bisher eher getrennt agierenden Partner aus Landeskirche und Kirchenkreisen ihre Kommunikation zu Einzelthemen besser miteinander abstimmen.
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	drei Sprengel-Arbeitsgruppe
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Erkundung zur Erhebung von Faktoren für gelingende Kooperationsmodelle von Kirche und Diakonie
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Die Möglichkeit von Kooperationen gestärkt,
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Was willst Du, dass ich für dich tun soll?
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Doppelungen auf verschiedenen Ebenen werden durch ein gemeinsames Themenmanagement vermieden
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Haltung der Kooperation
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	in Form eines engen Miteinanders
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Anlegergemeinschaft zusammengeschlossen.
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	in gemeinsamen Kompetenzzentren
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Eine gemeinsame Verwaltung u. a. auch für die Bereiche Meldewesen und Liegenschaften neue Beteiligungsformen und Qualifizierungsangebote, die ein Mitwirken auf Zeit oder in agilen Prozessen ermöglichen.
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Die Nordkirche braucht neue Formen der Beteiligung, die dazu geeignet sind, auch künftig Menschen für ein Mitwirken in Kirche zu begeistern.
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	in den Sprengeln Arbeitsgruppen gebildet, die als kritisches Gegenüber Resonanz gaben.
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Wir glauben, dass Kirche von heute nur zusammen geht
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	wirkungsorientiert verzahnt
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Schnittstellen von Diakonie und Kirche auf parochialer, kirchenkreislicher und landeskirchlicher Ebene sollten noch stärker auf ihre gemeinsamen Gestaltungspotentiale
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	als freiwillige (Selbst-)Zuordnung von Menschen
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der kirchlichen Arbeit stärken
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	HB/LKA weiterentwickeln

RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Zusammenarbeit mit Kirchenkreisen entwickeln
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	engere Kooperation HB/KK
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Treffen von KKR's + HBL
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Beteiligungsrunde
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Vernetzung von Player:innen und Teilen von Beispielen
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	strukturelle Vernetzung
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	zur weiteren Einbindung der Kirchenkreise und Hauptbereiche.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	ein noch engerer Kontakt mit diesen Partnern
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Beteiligung zahlreicher Akteur:innen sowie nach Anhörung vieler Expert:innen die nachstehenden Impulse
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Eine enge(re) Zusammenarbeit
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Zusammenarbeit unserer Dienste und Werke (Hauptbereiche) mit der landeskirchlichen Verwaltung
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	gemeinsam mit unseren Partnern im globalen Süden.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	durch gemeinsame Gebäudenutzung mit Dritten
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	die institutionalisierte Zusammenarbeit mit humanitären Organisationen, zivilgesellschaftlichen Akteur:innen und Regierungen auszuweiten
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Für diese Verzahnung sollen im Rahmen des Zukunftsprozesses geeignete Strukturen entwickelt werden.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	eine verstärkte sozialräumliche Ausrichtung
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	das gemeinsame Interesse deutlich, Kirche und Diakonie in ihrer Arbeit enger miteinander zu verzahnen
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Schnittstellen von Diakonie und Kirche auf parochialer, kirchenkreislicher und landeskirchlicher Ebene noch stärker auf ihre gemeinsamen Gestaltungspotentiale
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	die gemeinsame Personalgewinnung und Qualifizierung und hier insbesondere auch die gemeinsame Förderung von Interkulturalität und Diversität unter Mitarbeitenden genannt. Die Thematik wird im Handlungsfeld - Multiprofessionell im Weinberg aktivbearbeitet
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Zusammenarbeit von Kirche und Diakonie im Sozialraum verstärken
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	einer gemeinsamen getragenen Verantwortung

RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	auf Zusammenarbeit und Knowhow von anderen angewiesen
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	unterschiedliche Bindungsintensitäten
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	temporäre Mitgliedschaftsformen
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Ebenenübergreifende und kooperierende Arbeitsformen
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Kompetenzzentren auf unterschiedlicher Ebene gebildet oder Expert:innen-Runden zu unterschiedlichen Querschnittsthemen einberufen.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Die Landessynode hält eine reibungsärmere und effektivere Zusammenarbeit von Hauptbereichen und Landeskirchenamt für erforderlich.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	durch ein engeres Zueinander unterschiedlicher Berufsgruppen gewährleistet.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Form von gemeinsamen Kompetenzzentren
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Die Verwaltungen aller Ebenen arbeiten eng zusammen. Doppelstrukturen werden vermieden, Synergien genutzt.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	die Arbeitsteilung zwischen Landeskirchenamt, Kirchenkreisen und Kirchengemeinden neu zu bestimmen.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Arbeitsteilung zwischen Landeskirchenamt, Verwaltungszentren der Kirchenkreise und Kirchengemeinden durch eine Reform des Kirchenkreisverwaltungsgesetzes so flexibilisiert werden, dass Kirchenkreisverwaltungen mehr Aufgaben für Kirchengemeinden, andere Kirchenkreise und ggf. auch die Landeskirche übernehmen können
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	enger miteinander verzahnt
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	einmalige Expert:innengespräche bis hin zu Arbeitsgruppen
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	auch hier wird Arbeit Ebenen übergreifend aufeinander bezogen.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	i.Punkt versteht sich dabei immer als Teil des Teams.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Kirche und Diakonie ihre gemeinsame Infrastruktur besser als Ressource identifizieren
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	die organisationale Bindung an die Nordkirche und Engagementbereitschaft
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Sie verstärken ihre Wirkung gegenseitig.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Im Netz könnte vielmehr eine ganze neue Form von christlicher Gemeinschaft entstehen, deren Funktionen sich aus den Erwartungen derjenigen ergeben, die sich miteinander als - Communityvernetzen.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	eine christliche Gemeinschaft auf der Basis von Freiwilligkeit und Beteiligung.

RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	überfordern
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	überfordernd
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	Behördenähnliche Selbstverständlichkeit ist unser Problem
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	Überlastung Ehrenamt
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	Entlastung der Synode
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	zeitlich und inhaltlich überfordern
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	aus einer ermöglichenden Haltung heraus
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	eine angemessene Balance von Aufgaben und Ressourcen.
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	wo es alle Beteiligten überfordert
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	Wir verstehen die Ermöglichung von Ruhepausen und Freiräumen auch als Leitungsaufgabe.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	im intensiven Austausch mit Kirchenkreisen und Hauptbereichen
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	noch Diskussionsbedarf
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	lebhaft und von dem ernsthaften Interesse
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	persönliche Begegnungen der Beteiligten
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Kommunikation
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Kommunikation selbst aktiv suche
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	dass der Prozess auch ein Lernprozess sei. Die Beratungen seien zwischendurch immer wieder reflektiert, das weitere Verfahren angepasst
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Die Synode habe das umfangreiche Material, das im Reader vorgelegt wurde, priorisiert
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	schaffen attraktive (Ehrenamts-)Arbeitsplätze bspw. durch die Einrichtung von Coworking-Spaces in kirchlichen Einrichtungen oder durch kluge Nutzung digitaler Möglichkeiten.

RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	beziehen politisch gemeinsam Position
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Gemeinsam prägen sie das Gesicht von Kirche
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	durch das Landeskirchenamt eingesetzt Arbeitsgruppe
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	niedrigschwellige Wege der Zugehörigkeit und Beteiligung etabliert
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	eine stärkere aktive Öffnung gegenüber anderen gesellschaftlichen Gruppen
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Überregulierungen, Unklarheiten oder hohe Verfahrensaufwände hin, die bei grundsätzlich guter Zusammenarbeit zu Reibungsverlusten führen
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Es ist häufig nicht klar, was die einzelnen Akteur:innen voneinander erwarten können und dürfen.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	diese multiprofessionelle Zusammenarbeit wird gemeinsam gedacht und umgesetzt, insbesondere durch gemeinsame Nachwuchsgewinnung,
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Die Idee einer stärkeren Kooperation in der Gebäudebewirtschaftung hingegen, findet bei den Verwaltungsleitungen bisher keine Zustimmung, weil sich hieraus aus ihrer Perspektive zu wenig Synergieeffekte und Mehrwerte direkt ableiten lassen.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Zusammenarbeit im Bereich der Anlagestrategie
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Diesbezüglich wäre eine enge Kooperation mit den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen wünschenswert.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	integriert und aufeinander bezogen
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	vielfältige Möglichkeiten der Beteiligung
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Gleichzeitig stehen sie in Interaktion miteinander sowie mit anderen thematischen und personellen Bubbles
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Sie tauschen sich kollegial aus, besuchen gemeinsame Fortbildungen oder erkunden Themen von gemeinsamem Interesse
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Drehscheibe für die digitale Kommunikation
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregationen	insbesondere zwischen den kirchlichen Ebenen
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregationen	professionalisieren
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregationen	Behördenähnliche Selbstverständlichkeit ist unser Problem

RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	sehr heterogen
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	welche Integrationskraft die Landeskirche, z. B. für diesen Prozess entfalten kann.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	die Befürchtung geäußert, die Synode könnte mit dem nun gestellten Änderungsantrag das Heft aus der Hand geben.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	sehen wir vielfältige Formen der Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Akteur:innen
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Beteiligungskultur modernisieren
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Zusammenarbeit auf landeskirchlicher Ebene fluidler gestalten
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Gelingende, öffentlich sichtbare und kommunizierte Kooperationen stärken die gesellschaftliche Relevanz der Kirche
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	das gemeinsame Wirken als Kirche am anderen Ort
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	konkretes Instrument wird aktuell eine landesbischöfliche Besuchsreise
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Sie verfolgen ihre Ziele im Auftrag und in Rückbindung an die kirchenleitenden Gremien. Zugleich sind sie kurzfristig reaktionsfähig und handeln agil und aktuell.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Die Zusammenarbeit auf der landeskirchlichen Ebene ist so ausgerichtet, dass sie auf gesellschaftliche Lagen und Themen schnell reagieren kann.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Die Akteur:innen auf landeskirchlicher Ebene sind gut miteinander vernetzt. Sie nutzen Überschneidungen ihrer Themenfelder und kooperieren intensiv.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	In ihrem öffentlichen Wirken sind sie eng aufeinander abgestimmt. Dabei gibt es einen lebendigen Austausch zwischen den landeskirchlichen und kirchenkreislichen Diensten und Werken. Kooperationen werden gepflegt und doppelte Arbeit vermieden.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	die Schnittstellen genauer untersucht
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Zusammenarbeit auf landeskirchlicher Ebene fluidler gestalten

RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	und enger an die Mitgliederkommunikation gekoppelt
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Als Wächterin und Mahnerin begleitet die Nordkirche
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Parallel zum Leitungsdiskurs
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	die Nordkirche institutionalisiert im digitalen Raum
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Geleitet wird der Reformprozess von der Landesbischöfin und einer Koordinierungsgruppe.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Der synodale Auftrag zum Zukunftsprozess richtet sich vor allem an die landeskirchliche Ebene.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Gleichwohl wurden auch Akteur:innen aus den Kirchenkreisen und Kirchenmitglieder einbezogen
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Aufbau einer Matrix-Struktur
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Fundraising gesamtkirchlich verstanden wird (nicht in Ebenen denken)
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Zusammenarbeitsplattform
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Suche nach neuen Zusammenarbeitsformen,
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	ebenenübergreifende Zusammenarbeit, bessere Ausgestaltung von Kirchenkreisverbandsregelungen
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Kirchenkreisen und Landeskirche in der Vermögensverwaltung im Sinne einer gemeinsamen Anlagestrategie
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Haltung der ERMÖGLICHUNG
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Nicht-Mitglieder in Ausschüssen
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	flexibel gestalten
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	neue offene Gremien
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	keinen Raum zum Träumen

RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Die Prioritätenliste im Antrag mit einem – insbesondere versehen ist. Damit werde Raum für die Beschlussvorschläge der Kirchenleitung geschaffen
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Um dem zu begegnen, braucht es vermehrt Freiräume
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	bieten für den Dialog in ihnen unterschiedliche Mitgliedschaftsformen
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	für Bereiche in der Nordkirche zu schaffen, die keiner Kirchengemeinde zugeordnet sind.
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	kurzfristige Mitgliedschaften und temporäre Nutzungen von Angeboten
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	eine solide finanzielle Basis mit Spielraum für Investitionen gelegt ist.
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Die Finanzstrategie soll durch ein integriertes Reporting und Controlling sowie die Erweiterung von Handlungsspielräumen der einzelnen Akteure hinterlegt werden.
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Abbau von Genehmigungsvorbehalten Streichen von Genehmigungstatbeständen
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	der Koordinierungsgruppe und weiteren Expert:innen
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	dezentral vernetzt
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	im öffentlichen Raum.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	gegenseitige Angewiesenheit
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	bedarf es globaler Kooperationen.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	in der gemeinsamen Aufgabe
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	nötige globale Verantwortungsgemeinschaft,
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	auf die Kooperation mit anderen Religionsgemeinschaften, humanitären Organisationen, zivilgesellschaftlichen Akteur: innen und Regierungen
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Partnerschaften
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Impulse des Prozesses der interkulturellen Öffnung
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	weltweiten Partner:innen
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Antragsorientiertes Fundraising trägt zur Netzwerkbildung zwischen der Kirche und ihren fördernden Geldgeber:innen u. a. aus staatlichen Stellen, Stiftungen und Unternehmen bei.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Vernetzung der operativen Akteure
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	im Sinne einer neuen, gestuften - Mitgliedschaft plus
RQ1-24	ANT - Überraschungen	Wenn Sozialraumorientierung entscheidendes Kriterium unserer Arbeit ist, wird das auch eine Veränderung unserer eigenen Strukturen und Handlungsweisen bedeuten.

RQ1-24	ANT - Überraschungen	Kirchliches Handeln vereinnahmt nicht, sondern schafft Spielräume und lädt zum Mitmachen ein. Kirche ist darin immer kooperierende Kirche. Im Zusammenspiel mit lokalen Akteur:innen
RQ1-24	ANT - Überraschungen	erproben
RQ1-24	ANT - Überraschungen	vielfältigen Ausprobieren
RQ1-24	ANT - Überraschungen	Hier gibt es keinen qualitativen Unterschied zum kerngemeindlichen Engagement.
RQ1-24	ANT - Überraschungen	innerhalb der NK sind sehr heterogen
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	größten Chancen für die Weiterentwicklung
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	Vision und Perspektiven für die Nordkirche weiter auszuarbeiten, um aus ihr Veränderungskraft ableiten zu können
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	schlummernden Potentiale zur Innovation zu wecken und die Innovationskraft der Landeskirche zu verstärken
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	Impulsinkubator
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Entwicklung neuer Finanzierungsmöglichkeiten in Ergänzung zur Kirchensteuer
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Entwicklung eines Digitalisierungskonzeptes in der Kirche
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	je rechtzeitiger die Nordkirche sich auf den Rückgang der Einnahmen einstellt und sich finanziell konsolidiert, umso besser wird es gelingen sicherzustellen, dass jene Aufgaben, die langfristig wichtig sind, auch künftig finanziert werden können.
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	projektorientierte Innovationsförderung
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Angesichts der abnehmenden Personal- und Finanzressourcen
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Veränderung der Regulationsstrategie
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Die Kirche ist auf den digitalen Wandel aktuell immer noch unzureichend vorbereitet.
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	eine Vielzahl an aktuellen Herausforderungen
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	öffentlicher Relevanzverlust der Kirche und Notwendigkeit einer Neubestimmung der eigenen Rolle in der Gesellschaft " Differenzierung von Zugehörigkeiten zur Kirche und Konsequenzen für Mitgliedschaftsbilder " Komplexität der Strukturen und daraus resultierender hoher Ressourceneinsatz " steigender Fachkräftemangel und damit verbundene Anfragen an die Personalplanung und -entwicklung " Umgang mit den demografischen Wandel bei Zielgruppen und Mitarbeitenden " zunehmende Einnahme-Ausgabe-Schere " Behördlichkeit und Überregulierung kirchlichen Handelns " Notwendigkeit der Entwicklung

		passgenauer, flexibler und für Ehrenamtliche leistbarer Beteiligungsformate " Umgang mit dem digitalen Wandel
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Kirchliche Präsenz und Relevanz in Sozialraum und Gesellschaft unterstützen 2. Zugänge eröffnen 3. Zusammenarbeit und ihre Steuerung neu profilieren 4. Multiprofessionell im Weinberg aktiv 5. Finanzverteilung anpassen und nachhaltig wirtschaften 6. Verwaltung ressourcenschonend aufstellen und Regulation verschlanken Zukunftsprozess horizontale5 Anlage 1 3 7. Beteiligung wirksamer gestalten und Teilhabe ermöglichen 8. Digitalisierung energisch vorantreiben
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	was bereits vorhanden ist und versucht dies zu stärken
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Sie entwickeln ihre Angebote weiter in Resonanz auf sich ständig verändernde und weiter differenzierende gesellschaftliche Rahmenbedingungen und auf ihren Auftrag zur Kommunikation des Evangeliums.
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Damit wir flexibel auf die Dynamiken dieser Welt reagieren können, muss die Arbeit stärker projektorientiert strukturiert werden können
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Zusammenführung bisheriger Instrumente in den Bereichen Finanzcontrolling und Statistik
RQ1-6	Veränderungstreiber - informal/ reaktiv	vielen Praxisbeispiele (auch aus anderen Kirchen)
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Maßnahmen zur Verbesserung der Präsenz und Relevanz im Sozialraum
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Aufbauorganisation der Leitungsebene verschlanken und flexibilisieren sowie Verwaltung vereinfachen und deregulieren
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	strategisch nutzen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	rechtliche Rahmenbedingungen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	rechtl. Rahmenbedingungen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	als role model
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Zugang
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	projektweise Bindung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Wichtigkeit wiedergewinnen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Servicefreundlichkeit und Standards
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Pooling
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Neubewertung der Kriterien in den Anlagerichtlinien

RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	für Aufgaben ausgeben
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Vollständige Regelungen (ohne Ergänzungsnotwendigkeit) aber Öffnung für Erprobungs- räume
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Effektivitätsnischen nutzen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	niederschwellige, offene Systeme
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	das Rad nicht überall neu erfunden
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Priorisierungen durch die Landessynode
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	zu klären, wie wir aus dem Zeitgeist heraus das Evangelium verkünden.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Querverbindungen zwischen den Handlungsfeldern sollten im Folgenden stärker herausge- arbeitet und konzeptionell genutzt
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	die Weiterentwicklung des Evangelischen Profils eine notwendige Ergänzung zur Sozial- raumorientierung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Die Organisation sei kein Selbstzweck. Kirche habe andere Aufgaben in der Welt als die Beschäftigung mit sich selbst. Es müsse daher in der Weiterarbeit auch eine gewisse Prag- matik walten, um sich nicht zu verzetteln.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	vereinfachen und deregulieren
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Impulse
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Menschen verlässlich begleiten und erkennbar präsent in unserer Gesellschaft
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	ob sie diesem Ziel dienen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	bis 2035 eine klimaneutrale Kirche zu sein, ist eine zentrale Orientierungsgröße unseres Handelns
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Bereitschaft zum Verzicht
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Wir möchten die Stärken der unterschiedlichen Organisationsformen nutzen und dabei als eine Einheit wahrgenommen werden.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	bei Menschen Resonanz zu erzeugen und gesellschaftliche Relevanz
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	unser Handeln strukturell weiterzuentwickeln.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Die Verwaltungsarbeit wird durch Standardisierung, Abbau der Regelungsvielfalt/- dichte und Digitalisierung vereinfacht.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Wir stehen zu unseren entwicklungspolitischen Pflichten und werden weiterhin 3 % unserer Kirchensteuereinnahmen für den Kirchlichen Entwicklungsdienst verwenden. Diese werden

		zur Gewährleistung der finanziellen Gesamtstabilität unserer Kirche bis auf weiteres bei 13 Millionen Euro pro Jahr gedeckelt. " Wir setzen uns bewusst auch mit den Schattenseiten des Wirkens unserer Kirche in der Welt auseinander und fördern die systematische Aufarbeitung der Verstrickung von Missionsgesellschaften und Kirchen in die Geschichte des Kolonialismus.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	kirchliche Strukturen und kirchliche Praxis anhand der folgenden Handlungsoptionen weiterzuentwickeln.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	ressourcenschonend aufstellen und Regulation verschlanken
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	flexibler auf neue Anforderungen reagieren
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	bringt sich mit ihren Kernthemen profiliert in Diskurse ein
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	über den Rahmen bisheriger kirchlicher Regelungen und Strukturen hinausgehen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	einen besseren rechtlichen wie finanziellen Rahmen für eine innovationsfreundliche Kirche
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	unbürokratische
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	eine Gesamtkonzeption
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	mit einem klaren Profil
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	in ihrer Kommunikation ansprechend
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Wir halten zunächst am System der Kirchensteuer fest, schaffen aber die Möglichkeit für eine gestufte Abgabenhöhe.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	muss der Gedanke einer solidarischen Gemeinschaft aller erhalten
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Kirchensteuer heißen muss, als sinnvoller Mitgliedsbeitrag profiliert.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Einführung einer Gebührenordnung für Nicht-Mitglieder
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	serviceorientiert. Wir trauen uns, Qualität zu definieren, Servicestandards festzulegen und Qualitätserfahrungen auch als (kritischen) Maßstab für unsere Angebote anzulegen. Unsere geistlichen, spirituellen und caritativen Angebote sowie unsere Kommunikationswege und administrativen Berührungspunkte sind so gestaltet, dass sie gut wahrnehmbar, leicht zugänglich und relevant für das konkrete Leben sind.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Standards und Qualitätskriterien
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Wir wagen uns raus
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Ziel der Beschleunigung und Professionalitätssteigerung

RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	effektiver
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	optimiert und weiterentwickelt
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Wahrnehmbarkeit
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	auf Selbstorganisation angelegten Organisationsstruktur
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Die Zielorientierte Planung (ZOP) wird daher zu einem neuen, dynamischeren Steuerungsmodell weiterentwickelt.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Als Orientierung dient das Bild der gemeinsamen Arbeit im Weinberg
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Regulation abgebaut
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Automatisierung von Prozessen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Vorschläge zur Standardisierung und Digitalisierung von Kernprozessen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Delegation
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	auf ihre Kernfunktionen fokussieren
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Verbesserung der Rahmenbedingungen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Vergewisserung kirchlicher Kernaufgaben in Form einer Priorisierung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	eine Kirche in Beziehung, die in der Realität geerdet der Utopie Raum gibt.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	sie die für Innovation notwendige Gestaltungsfreiheit bekommt.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	ein strategisches Steuern von Innovationsimpulsen seitens der landeskirchlichen Ebene möglich.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	kein Innovationsproblem, sondern ein Adaptionenproblem
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Ziel ist Compliance nicht Übererfüllung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Mitgliederorientierung als Grundhaltung kirchlichen Lebens
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Da die Bedeutung der Mitglieder sowohl theologisch wie auch strukturell und finanziell von herausragender Bedeutung ist, muss hier ein gestärkter Arbeitsbereich entstehen.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Aufgabe aller kirchlichen Ebenen, sich in ihrer Arbeit an Mitglieder zu orientieren und somit auch eine zentrale Leitungsaufgabe.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	den landeskirchlichen Normenbestand geringer, schlanker oder einfacher
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	grundsätzlich sollen Gesetze durch klare Leitlinien ersetzt werden, die einen Ermessens- und Handlungskorridor eröffnen.

RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Die Landessynode hat durch die Wahl des Schwerpunktthemas Digitalisierung für die Zielorientierte Planung einen strategischen Impuls in Richtung Digitalisierung gesetzt.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Sie ist digital sprach- und kommunikationsfähig, sie feiert Gottesdienst auch im digitalen Raum
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	welche inhaltliche Reichweite die Digitalisierung in der Nordkirche haben soll
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Digitalorganisation
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Module einer Mitgliederplattform
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Austausch
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	erfüllt seinen Zweck die Anwesenden miteinander ins Gespräch zu bringen.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Austausch
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Gesprächen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	kommuniziert und dort auch in die Umsetzung gebracht werden können
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Momente des Redens, aber auch des Schweigens
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	vertiefen und diskutieren
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Mitgliederkommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Verständnis
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Zustimmung
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Dialogräume eröffnen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Kommunikativer Begleitprozess

RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Debatte
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Diskussionsbreite beeinträchtigt
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Digitalisierung = Änderung der Kommunikationskultur
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Kommunikation ist analog und digital unsere Aufgabe
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Zeitverluste durch Debatten zur Zukunftsrelevanz der im Synodenreader eingebrachten Themen,
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	direkt in die Diskussion
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	eröffnet die allgemeine Aussprache
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Möglichkeit zur allgemeinen Aussprache
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	sich im Diskurs auseinanderzusetzen und sich zu streiten
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	gewählte Sprache zu sehr auf Konsens ziel
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	ein guter Diskussionsauftakt
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	den Synodenreader zu einer wichtigen Grundlage des Austausches mit Kirchenkreisen und Hauptbereichen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	vielfach geäußerte Wunsch nach weiterer Diskussion und Konkretion organisationaler Fragen wird in kritische Relation zu anderen Herausforderungen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	als dialogische und als lernende Kirche.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	intensivieren wir die themenbezogene Kommunikation zwischen den Hauptbereichen und der kirchenleitenden Ebene.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	bekommt die Kommunikation zwischen den kirchlichen Ebenen sowie die Zusammenarbeit mit der Diakonie und mit Dritten mehr Gewicht.

RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	neue Formen der Kommunikation des Evangeliums
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	als Chancendiskurs und weniger als Risikodebatte.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Eine digitale Plattform soll perspektivisch die Kommunikation mit unseren Mitgliedern erleichtern und neue Beteiligungsformen ermöglichen.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	ermöglichen vielfältige Formen des Austausches
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	als Einladung zum Austausch
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Sie müssen explizit kommuniziert und angeeignet werden
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Beteiligungsphase
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	in vielen Voten die Rückmeldung
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	in ihrer Kommunikation ansprechend
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Mitglieder- und Serviceorientierung kennzeichnen die Kommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	sprachfähig gegenüber religiös Suchenden, die nicht Mitglied der Kirche
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	etablieren einen offenen Diskurs über Qualität und Service
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Kontakt zu den kirchenleitenden Gremien und Personen unmittelbarer gestaltet
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	mehr direkten Kontakt und inhaltliche Kommunikation zwischen der kirchenleitenden Ebene und den Hauptbereichsleitungen zu ermöglichen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	regelmäßig, nicht nur anlassbezogen, interessant und relevant gestaltet. In solcher Kommunikation könnten sowohl übergeordnete Strategien als auch operative Ziele vermittelt und/oder entwickelt werden. Sie könnte flüchtiger und kommunikativer als die bisherigen stark formalisierten Formen die Brücke zwischen Leitungs- und Hauptbereichsebene herstellen.

RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	sehr unterschiedliche Blickwinkel in Dialog zu bringen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	einen moderierten Prozess zu initiieren
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	gut kommuniziert
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	eine bessere Kommunikation inhaltlicher Ziele, Synergien und Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Gemeinschaft der Dienste und Werke braucht es institutionalisierte Kommunikationsformate, die Informationsflüsse unabhängig von den handelnden Personen sicherstellen, einen fachlichen Austausch sowie das Erkunden gemeinsamer Gestaltungsmöglichkeiten zu lassen und damit auch eine Grundlage für strategische Schwerpunktsetzungen in der inhaltlichen Arbeit schaffen.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	eine stabilere Kommunikation zwischen den Hauptbereichen und den Kirchenkreisen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	stabilere Kommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	in einem moderierten Prozess unter Beteiligung
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	einen erheblichen Kommunikationsaufwand
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	und in mehreren Iterationsschleifen mit weiteren Expert:innen ausgearbeitet.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Die Regulatorik in der Nordkirche folgt dem Gedanken - so viel Kommunikation wie möglich, so wenig Rechtssetzung wie nötig. Dies bedeutet: Die Nordkirche macht von ihren Rechtsetzungsmöglichkeiten nur dort Gebrauch, wo eigenes Recht für die Umsetzung von Prozessen zwingend notwendig erscheint. Vorstufen wie Absprachen, Vereinbarungen und Verträge werden stärker in den Blick genommen.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	mit Perspektivträger: innen aus unterschiedlichen kirchlichen Handlungsfeldern und -ebenen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Sachkriterien entwickelt

RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Befragung der Synodale
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Onlinebefragung
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Beteiligungsmöglichkeiten in der Nordkirche erweitert
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	offene digitale Beteiligungselemente
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	digitaler Formate in der Kommunikation des Evangeliums
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Sie ist sprachfähig
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Innovation lebt von Austausch in Vielfalt Austausch braucht Gemeinschaft
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Wir glauben, dass Kirche von heute nur zusammen geht
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Moderation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Unser zweites Problem ist, dass wir ständig Reden aber kaum ins Handeln kommen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	enger Mitgliederkommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	nicht in einer regelmäßigen systematischen Kommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	sogenannten Kommunikationsarena
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Ziel der Mitgliederkommunikation ist die Bindung bestehender und Gewinnung neuer Mitglieder.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	dialogisch
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikation	Mitgliederkommunikation ist eine wertorientierte Kommunikation

RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	verlässliche, dialogische und würdigende Kommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Die Akquise und Abwicklung erfordern einen hohen Aufwand von innerkirchlicher und außerkirchlicher Kommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	theologisch-fachliche und technische Dimensionen kommunikativ und strukturell verbunden werden.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Kommunikationsauftrag im digitalen Raum
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	für Mitglieder öffnen und Beteiligungsmöglichkeiten für Nichtmitglieder entwickeln
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	passiven Mitgliedern erreichen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Mitglied der Nordkirche & Glied am Leib Christi
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Mitwirkung von Nicht-Mitgliedern
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Zugehörigkeit von Ausgetretenen identifizieren
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Teilhabe von Kirchenfernen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Geistliche Personalentwicklung zur Vermittlung der Unternehmenskultur
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Einbezug externer Expertise
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Repräsentanz
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Quotenregelung
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Quotierung
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Eignung oder Quote
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Mentoring-System
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	die zum Teil hohe Anzahl der Teilnehmenden
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Fachexpertise der Moderationsteams
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Einbeziehung junger Menschen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Der Prozess brauche jetzt Zeit, um alle Personen und Themen weiter mitzunehmen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	für Mitglieder öffnen und Beteiligungsmöglichkeiten für Nichtmitglieder entwickeln
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Abnehmende Mitgliederzahlen und daraus resultierend sinkende Kirchensteuern (Ressourcenverringering) hindern uns nicht daran, diesem Auftrag zu entsprechen.

RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Wir wollen in Kontakt mit jenen treten und bleiben, die sich mit uns zusammen dieser Botschaft verbunden wissen oder nach Orientierung suchen. Wir sind öffentlich wahrnehmbar und suchen zugleich mit jedem Mitglied regelmäßig den direkten Kontakt.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	an den Bedürfnissen derer aus, die wir ansprechen möchten.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Viele Menschen erkennen auch in der Diakonie die Kirche
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	nah bei den Menschen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	mit Suchenden auf einen gemeinsamen Weg, experimentieren und scheuen uns nicht vor dem Risiko, zu scheitern.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Nicht-Kirchenmitgliedern die Teilnahme und Mitwirkung auch in unseren kirchlichen Gremien.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	möglichst viele Menschen in Kontakt
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Verantwortlich wendet es sich den Armen und Leidenden zu
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Christenmenschen als Protestleuten gegen den Tod in einer den vielfältigen Mächten des Todes ausgesetzten Welt
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Schutz und die unbedingte Würde jedes Menschenlebens
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	die, die am Rand der Gesellschaft stehen und für die es schwer ist, ihre Sichtweisen, Anliegen und Fragen in den gesellschaftlichen Dialog einzubringen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	gezielter für diejenigen einzusetzen, die keine Stimme haben
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	der Menschen, die im Gebiet unserer Nordkirche leben
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Kontaktflächen mit Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Diese wollen wir verstärkt nutzen, um uns besser zu vernetzen und insbesondere stärker in Kontakt zu Heranwachsenden und Familien zu kommen sowie Orte für religiöse Bildung zu nutzen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	junge Menschen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Bedarfen der Menschen in ihrer jeweiligen Lebenswelt
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	engagierte Menschen mit verschiedenen Gaben.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	welche Berufsgruppen bzw. welche Ehrenamtlichen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	gute Arbeitgeberin
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	gemeinsam durch Ehren- und Hauptamtliche gestaltet

RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Formen der temporären Mitgestaltung
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	die Potentiale unserer Mitarbeitenden fördern
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Kirchen verlieren Mitglieder
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	nah bei den Menschen bleibt
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	auch in Zukunft Menschen persönlich ansprechen und begleiten sollen, müssen wir Wege finden, dies zu gewährleisten
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	den Menschen gegenüber eine Haltung des Respekts und der Wertschätzung zu entwickeln, die an den bestehenden Angeboten nicht interessiert sind
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Zuwendung zum einzelnen Menschen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Kirche wird dort relevant, wo sie von Menschen als relevant erlebt wird.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Personenkonstellationen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Hierzu zählen Arbeitsgruppen aus Akteur:innen in den Sprengeln, eine landeskirchliche Arbeitsgruppe aus Vertretungen aller landeskirchlichen Akteur:innen, Dialoggespräche mit externen Perspektivträger:innen sowie die Diakonische Konferenz. Außerdem wurde zu grundsätzlichen Erfahrungen mit und Erwartungshaltungen an die Nordkirche eine Online-Umfrage durchgeführt.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Nicht-Kirchenmitgliedern Formen der Mitwirkung in unseren kirchlichen Gremien
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Kirchliche Gremien werden kleiner und sind in ihrer Zusammensetzung weniger vom Proporzgedanken bestimmt.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Temporäre oder längerfristige gleichberechtigte Mitarbeit von Nicht-Kirchenmitgliedern bei gesellschaftlichen Fragestellungen oder innerhalb der Bearbeitung von Themenfeldern fordern binnenkirchliche Argumentations- und Lösungswege heraus und eröffnen gemeinsame Entwicklungsmöglichkeiten.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Nicht-Kirchenmitgliedern neue Mitwirkungs- und Arbeitsmöglichkeiten anzubieten
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	ihre Attraktivität für unterschiedliche Zielgruppen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	beziehen unser christliches Wirklichkeitsverständnis konsequent auf die Lebenswirklichkeiten Anderer.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	alle kirchlichen Träger suchen aktuell Antworten auf die Frage, wie sie künftig Personal in ausreichender Anzahl und mit den notwendigen Qualifikationen für die kirchliche Arbeit rekrutieren können.

RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	immer weniger personelle Spielräume.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Mitarbeitende sind zum Teil mit Kleinstverträgen bei unterschiedlichen Kirchengemeinden beschäftigt. Es wird dadurch immer schwerer, geeignetes Personal zu finden und attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Vakanzen, hohe Fluktuation und strukturelle Überlastung von Mitarbeitenden sind die Folge.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Das Idealbild des einen Personalkörpers wird seit langem politisch hervorgehoben
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	In der Praxis fällt es jedoch schwer, Mitarbeitende mit unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Grundlagen und Anstellungsträgern zu koordinieren und sie zu einer Dienstgemeinschaft zusammenwachsen zu lassen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Für die Landeskirche erfolgt bisher im Gegensatz zu vielen Kirchenkreisen keine ganzheitliche Personalplanung und -entwicklung
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	erschwert auch eine übergreifende Steuerung und Begleitung des Personalkörpers.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Trotz der vielfältigen Beschäftigungsmöglichkeiten, haben Mitarbeitende nur bedingt Möglichkeiten sich innerhalb der landeskirchlichen Ebene weiterzuentwickeln. Ein wesentlicher Punkt ist hier auch die Qualifizierung für Leitungsaufgaben.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Aufbau einer gemeinsamen Personalförderungsstruktur für alle kirchlichen Berufe (Pastor:innen, Kirchenmusiker:innen, Gemeindepädagog:innen, Diakon:innen, etc.)
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	höheren Durchlässigkeit der Bildungsgänge
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Öffnung der Fort- und Weiterbildungsangebote für alle Berufsgruppen auch im Hinblick auf die Diakonie
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Entwicklung einer diversitätssensiblen Personalpolitik
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	die Personalplanung und -entwicklung auf der landeskirchlichen Ebene wird so aufgestellt, dass sie die Funktionsfähigkeit der landeskirchlichen Einrichtungen auch mit weniger Mitarbeitenden und bei sich rasant verändernden Anforderungen gewährleistet.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Aufbau einer landeskirchlichen Personalentwicklungseinheit durch Zusammenführung der bestehenden Ressourcen von Landeskirchenamt und Institutionsberatung
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Schaffung einer gemeinsamen Planungsgrundlage mit Strukturdaten zu Einrichtungen und Personalkörper durch verbesserten Softwareeinsatz
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Konzepts der lebenslaufbezogenen Personalentwicklung
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	gemeinsamen Struktur der Nachwuchsgewinnung
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	die aktuelle Struktur der Anstellungsträgerschaft einer kritischen Revision unterzogen

RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	dass die aktuelle Verortung von Anstellungsträgerschaften bei unterschiedlichsten kirchlichen und diakonischen Trägern in mehrfacher Hinsicht problematisch ist. Sie behindert ein ebenen- und gemeindeübergreifendes Zusammenarbeiten, erschwert die Implementierung gemeinsamer Arbeitsstandards und führt zu Arbeitsverhältnissen mit Kleinst- und Teilverträgen, die für Mitarbeitende nicht attraktiv sind.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Arbeitsverhältnisse stärker zu zentralisieren.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Einsparpotenziale bei den Personalkosten
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Dabei sind neben finanziellen Effekten auch weitere Nebeneffekte z. B. auf die Attraktivität von Arbeitsverhältnissen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Eventuelle Folgen für die Attraktivität kirchlicher Berufe ist vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Personalmangels besondere Beachtung zu schenken.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Die Besoldungs- und Ausbildungskosten für die Vikar:innen sind künftig im Personalkostenbudget einzuplanen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Damit werden von landeskirchlicher Ebene künftig in erster Linie Zielsetzungen und Mindeststandards festgeschrieben. Den Akteur:innen wird es freigestellt, wie sie diese erreichen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	eine mehrheitliche Beteiligung Ehrenamtlicher
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Es wird in der Tendenz immer schwieriger, Menschen für ein dauerhaftes Engagement und die Übernahme von Leitungsverantwortung zu gewinnen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Wesentliche Teile der kirchenaffinen Gesellschaft werden kaum oder nicht erreicht. Dies mag auch daran liegen, dass die bisherigen Formate des Mitmachens nicht für jeden und jede passen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Partizipationsmöglichkeiten von jungen Menschen und Familien
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	sowohl eine stärkere Beteiligung junger Menschen sichergestellt werden soll wie die paritätische Besetzung der Synode mit Frauen und Männern.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Initiativmöglichkeit für Kirchenmitglieder.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Initiativrecht für Kirchenmitglieder
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	ein Austausch mit kritischen Freunden
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Kirchenmitglieder konnten sich punktuell über unterschiedliche Beteiligungsmöglichkeiten auf der Homepage einbringen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Sie wird dort relevant, wo sie von Menschen als relevant erlebt wird

RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	der Fokus liegt auf der Frage, was Menschen brauchen, um ihre Ideen selbst in die Tat umzusetzen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Innovation fordert auch eine strategische Talentförderung und die Qualifikation von Führungskräften.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Vernetzung mit Akteur:innen im Sozialraum
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Schon jetzt gefährdet der Personalmangel auch aufgrund des demographischen Wandels an einigen Orten die Weiterentwicklung kirchlicher und diakonischer Arbeit
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Kirche und Diakonie können bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender produktiv zusammenarbeiten.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	breites Spektrum beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Die fachliche Qualifikation, die Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeitenden und Angebote zur Auseinandersetzung mit evangelischer Tradition und dem Auftrag der Kirche stellen eine Schlüsselfrage für die Zukunft der Nordkirche und der Diakonie dar.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Führungskräfteentwicklung in Kirche und Diakonie stärker miteinander zu verzahnen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Verbesserung der Mitgliederorientierung
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Wir werden erheblich in die Mitgliederpflege investieren müssen, um die Bindung der Mitglieder zu erhöhen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Durch qualitativ hochwertige Arbeit und gute Kommunikation können wir ggf. sogar Mitglieder gewinnen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Handlungsfähigkeit der einzelnen Akteure
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	explizit für die Bindung zahlender Kirchenmitglieder
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Zielgruppe - Kirchlich verbundene Menschen, unabhängig vom Mitgliedsstatus
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Mitgliederorientiertes Fundraising als Bestandteil der Mitgliederkommunikation
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Da die Bedeutung der Mitglieder sowohl theologisch wie auch strukturell und finanziell von herausragender Bedeutung ist, muss hier ein gestärkter Arbeitsbereich entstehen.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Aus einer bewussten mitgliederorientierten Haltung kirchlichen Handelns heraus folgt automatisch der Blick auf Nicht-Kirchenmitglieder und ein - Kirche sein für andere.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Mitarbeitende auf allen Ebenen zur Nutzung digitaler Technologien zu befähigen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	einen Überblick über die Akteur:innen und die bereits verfolgenden inhaltlichen Ansätze im Bereich der Digitalisierung

RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	wir
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Die Stelle fungiert auch als Transmissionsriemen und Kommunikationsrohr für Themen in den digitalen Raum
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Kommunikation mit den Mitgliedern/Nutzer*innen

### Anhang 3: ekiba 2032 – Ausspielung der Kodierungen

RQ1-1	Verhältnis von Mensch und Organisation/ entgrenzt	der Haltung, mit der die Beteiligten arbeiten
RQ1-12	Reformelemente - action	Weiterentwicklung von Kirche
RQ1-12	Reformelemente - action	klare Ansprechpersonen
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Veränderungsprojekte sind gekennzeichnet durch eine rationale und eine sozial-emotionale Ebene.
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	Veränderungsprojekte sind gekennzeichnet durch eine rationale und eine sozial-emotionale Ebene.
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	die jede*r Betroffene*r stellt: - Was bedeutet das für mich?
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	mutig und gelassen
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Erlebnisse
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Diese Veränderungen können Ängste und Lähmungen bei allen Beteiligten auslösen.
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Eine kontinuierliche Kommunikation hilft dabei, diese Emotionen zu verarbeiten und in einen Gestaltungsmodus zu kommen.

RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Die notwendigen Veränderungen im Hinblick auf die Zukunft der Kirche dürfen nicht als Abwertung der bisherigen Form von Kirche verstanden werden.
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Vor allem die Stakeholder im Bereich Gemeinde und Partner müssen sich auf die gegebenen Informationen verlassen können.
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Veränderungsprojekte sind gekennzeichnet durch eine rationale und eine sozial-emotionale Ebene.
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Vereinfacht ausgedrückt kollidieren zwei Personen sehr oft im Bereich ihrer Werte, Ansichten, Antreiber und Bedürfnisse und NICHT, weil sie auf der Sachebene keine Lösung finden!
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Es macht Sinn, dass sich die Change Manager ihrer eigenen Motive, Werte, Antreiber und Bedürfnisse bewusstwerden (sich also selbst besser verstehen) Viel besser verstehen, was Betroffenen wirklich nachhaltig motiviert (intrinsische Motivation)
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	sondern am Erleben
RQ1-17	Rollenfokus - (post-)heroisch	mutig und gelassen
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Als Kirche bringen wir Menschen aus allen gesellschaftlichen Schichten und Milieus zusammen
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Andere Formen der Zusammenarbeit
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Vernetzung und Zusammenarbeit
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	gemeinsam auf den Weg
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Zur Unterstützung des Prozesses steht den Kirchenbezirken sowohl eine Prozessbegleitung zur Verfügung als auch verschiedene Fachteams im Evangelischen Oberkirchenrat
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Möglichkeit sich in unterschiedlichen Kontexten mit anderen Akteur*innen mit dem Veränderungsthema auseinanderzusetzen.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Kirche ist eingebunden in einen gesellschaftlichen Kontext: als Teil der Dorfgemeinschaft oder Stadtgesellschaft, als Partnerin der Kommunen und des Landes, als Besitzerin ortsbildprägender Gebäude. Diese Beziehungen sollen auch in Zukunft erhalten bleiben. Im Zeichen einer fairen Partnerschaft ist es deshalb wichtig, weitreichende Veränderungen den Partner*innen mitzuteilen und sie bei der Entwicklung von Lösungen einzubinden.

RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Es gibt große Überlappungen und viele Bezüge zwischen den einzelnen Gruppen
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	wichtig, sich intensiv damit zu beschäftigen, - wie Menschen ticken.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	So vielfältig wie die Menschen sind, so vielfältig sind auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder an ihre Kirche.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Dazu kommen die Erwartungen von anderen Organisationen und den Menschen außerhalb unserer Kirche.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Kooperationen und Effizienzsteigerungen.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Abgestimmte
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Teamarbeit inspiriert und beflügelt
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregationen	die Verwendung der Mittel muss für Evangelischen Oberkirchenrat dokumentiert
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregationen	Der Strategieprozess ekiba 2032 betrifft die gesamte Landeskirche, von der Gemeinde bis zum Oberkirchenrat.
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Sinne einer lernenden Organisation
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Diese Botschaft ist immer konkret
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	das Involvieren von allen Betroffenen und Beteiligten sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Kirchliche Entscheidungen betreffen selten nur die Kirche selbst, sondern haben z.T. große Wirkung auf Dritte.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	um auch die Menschen zu beteiligen, die nicht zu den Kernakteuren
RQ1-24	ANT - Überraschungen	Störungen
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	die bestehenden Unsicherheiten bei allen Beteiligten und Betroffenen zu reduzieren

RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	das Bild, wo es hingehet, möglichst attraktiv
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	nicht mehr selbstverständlich
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Wir müssen deshalb grundlegend darüber nachdenken, wie wir unter diesen Umständen unsere gute Botschaft hör- und erlebbar machen können.
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Die Freiburger Studie prognostiziert, dass die Mitgliederzahlen unserer Kirche bis 2060 um rund 50% zurückgehen werden.
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Damit ist ein Teil des Mitgliederschwunds zumindest prinzipiell beeinflussbar.
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	unterliegen zunehmend einer kritischen Bewertung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Grundsätzliche Überlegungen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Kirche ist Teil der Bewegung Gottes in der Welt
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Diese unterschiedlichen Perspektiven sind wichtig für die Überlegungen zur Zukunft der Kirche.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Der Prozess verfolgt dabei den Ansatz, sowohl zu sparen als auch Kirche neu aufzustellen: Transformation und Reduktion.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	um Kirche verlässlich präsent zu halten und Freiräume für neue Ansätze zu schaffen.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Rahmenbedingungen beschlossen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Innovationsmittel
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	das neue Normal
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Lösungen für Widerstände und Schlüssel für intrinsische Motivation! Also die größten Hebel, um Veränderungen zu initiieren und nachhaltig (selbst) laufen zu lassen.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	wir müssen handeln
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Kirche schafft Strukturen

RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	durch Bündelung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	die Entscheidung beizubehalten und konkrete Handlungsmöglichkeiten
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	zu allen Zeiten fragen, wie sie unter den jeweiligen gesellschaftlichen Bedingungen ihrem Auftrag gerecht wird.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	eine geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	aktives Zuhören
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	oftmals mehrere Schleifen, auf unterschiedliche Kanäle, zielgruppenspezifisch und Wiederholung, Wiederholung.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Der gesamte Prozess muss kommunikativ begleitet werden
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Zusätzlich zu der Kommunikation von Inhalten, wie zum Beispiel Entscheidungen im Prozess, ist eine Prozesskommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	alle Informationen bekannt
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	hohe Transparenz bzgl. der eigenen Veränderungsbereitschaft ist notwendig, um in dieser Debatte sachlich punkten zu können.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Unterschiedliche Zielgruppen benötigen daher unterschiedliche Informationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	in der Kommunikation immer wieder den Raum zum Austausch über die Bilder und Vorstellungen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	den Prozess begleitende Kommunikation
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	ein Prozess in den Kirchenbezirken
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	konkreten Bedingungen vor Ort

RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Steuerung der Ressourcen rechtlich im Kirchenbezirk
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Viele Menschen haben diese Kirche zu dem gemacht, was sie heute ist
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Manche Personen durchlaufen diese Phasen sehr schnell, andere brauchen dafür wesentlich mehr Zeit.
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Betroffene zu Beteiligten zu machen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	von neuen Zielgruppen

#### Anhang 4: E.K.i.R. 2030 – Auspielung der Kodierungen

RQ1-1	Verhältnis von Mensch und Organisation/ entgrenzt	Haltung
RQ1-1	Verhältnis von Mensch und Organisation/ entgrenzt	glaubhaft
RQ1-10	Reformelemente - talk	Ausgangslage: Wo wir stehen
RQ1-10	Reformelemente - talk	Wir sind gut im Diskutieren, aber schlecht im Verändern.
RQ1-10	Reformelemente - talk	Was heißt es, protestantisch im 21. Jahrhundert zu sein? Was heißt es für uns konkret, Christus nachzufolgen? Und wieso ist das für unsere Mitmenschen, unsere Gesellschaft, unsere Welt relevant? Als Protestant/-innen haben wir eine - transformative Spiritualität , die wir sowohl im Blick auf uns selbst, auf unsere Kirche, als auch im Blick auf die Welt neu entfalten sollten. Wir glauben an Gott, der Himmel und Erde geschaffen hat, der uns in Christus zu neuen Menschen macht und in seinem Geist Grenzen überwindet. Ein dynamisches, weltschaffendes Liebesgeschehen, das wir als Trinität umschreiben. Das sollte reichen, um auch selbst die Evangelische Kirche im Rheinland zu verändern.
RQ1-10	Reformelemente - talk	reichen

RQ1-11	Reformelemente - decision	Wir gestalten
RQ1-11	Reformelemente - decision	nachhaltige Veränderung der Rahmenbedingungen (Leistungs-, Organisationsformen, Rollen, Ressourcensteuerung)
RQ1-11	Reformelemente - decision	Suchverhalten von Menschen
RQ1-12	Reformelemente - action	Wir gestalten
RQ1-12	Reformelemente - action	Umsetzung: Was wir konkret machen
RQ1-12	Reformelemente - action	Und was müssen wir heute tun, um dorthin zu gelangen?
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	von vielen Menschen mit hoher Kompetenz und großem persönlichem Einsatz eine ausstrahlungsstarke, zukunftsorientierte Arbeit geleistet wird
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Zurzeit fließen 90 % der kirchlichen Ressourcen in die Arbeit mit nur 10 % der Mitglieder. Sich um alle Getauften zu kümmern, gehört zum Grundauftrag der Kirche (Gal 6,10). Dies schließt die Stärkung der Verbundenheit von Nichtmitgliedern ein.
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	eigeninitiativ
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	engagierte Menschen
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Eigenwirksamkeit der Engagierten
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	individuell vorteilhaft
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	ansprechend gestaltet
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Förderung
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Servicefreundlichkeit

RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	es sind attraktive, säkulare Alternativen entstanden.
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	stärkt die Attraktivität
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	attraktive
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	durch die Bündelung der Angebote in einer Ehrenamtsakademie entsteht eine höhere Servicekultur und eine bessere Übersichtlichkeit für die zersplitterte Angebotslandschaft, die zurzeit stärker von den Anbietern als von den Rezipienten aus gedacht ist.
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Zug zum Tor
RQ1-13	Rollenfokus - oeconomicus	Zielgewissheit
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	Verbundenheit von Nichtmitgliedern
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	stärkt unser Handeln den Kontakt zu allen Mitgliedern und die Beheimatung neuer?
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	Geschwistern
RQ1-14	Rollenfokus - sociologicus	weltweit vernetzte Gemeinschaft
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	Mitglieder der Kirche werden gemäß ihren persönlichen Bedürfnissen
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	glaubwürdige
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	Vordenker/-innen und Praktiker/-innen
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	Verständnis des persönlichen Glaubens und einer individuellen Lebensbegleitung
RQ1-15	Rollenfokus - Identitätsbehaupter	Die Mitglieder sollen sich frei in eine Gemeinde Ihrer Wahl umgemeinden lassen können,

RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	emotionale Gemengelage
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	geistlicher Hoffnung und konkret erfahrbarer Veränderung, - Hope and Change
RQ1-16	Rollenfokus - emotional man	Lust machen
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Netzwerkorientierung
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	strategische Partnerschaften
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	muss die Mitgliederorientierung Kernelement des Gemeindekonzepts sein und entsprechend fest verankert
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Eigeninitiative gestärkt
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Die Gemeinden dienen als Trendsetterinnen und Pionierinnen für eine gesamtkirchliche Haltungsänderung.
RQ1-18	Team-Akteure - Orientierungen	Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation in den Gemeinden und von den Hauptamtlichen
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Das führt trotz hoher Belastung von Ehren- und Hauptamtlichen zur Beharrung in tradierten, überholten Formen kirchlicher Arbeit.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Kooperationsorientierung
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Stärkung von Regionen und Kirchenkreisen zukünftig ebenso notwendig wie eine stärkere Kooperation von Kirche und Diakonie und eine ökumenische Zusammenarbeit
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	partizipativ
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Diakonie und Kirche sind eng vernetzt
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Presbyterien sind kreative Kraftorte, die nicht verwalten, sondern leiten. Verwaltungsaufgaben werden in Ausschüsse, in regionale oder kirchenkreisliche Verwaltung delegiert und kontrolliert. 90 % ihrer Arbeit verwenden sie auf den Kontakt zu Menschen und geistlich-inhaltliche Prozesse. Sie sind Kristallisationspunkte lokaler Mitmachnetzwerke mit attraktiver Ausstrahlung

		und Start-up-Kultur. Regionen bzw. Kirchenkreisen bieten ein Konzert verschiedener Gemeindeformen und Orte. In jedem Kirchenkreis gibt es Schwerpunkte für Musik/Kultur, junge Menschen, diakonisches Handeln u. a. Strukturen sind so krisenfest aufgebaut, dass sie längerfristig bestehen (große Schritte). Initiativen und Bewegungen mit besonderer Ausstrahlung werden in die Regionen/ Kirchenkreise integriert und bei Erfolg zu Personal-/Profilgemeinden weiterentwickelt. Sie verbinden sich in einer Mixed Economy mit der kirchlichen Grundversorgung in den Ortsgemeinden.
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	konsequent gemeinsam als ein verbundener Träger agieren
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	besondere Bedeutung spielt die Kooperation mit internationalen Gemeinden
RQ1-19	Team-Akteure - Konstellationen	Kooperation stärken
RQ1-2	Verhältnis von Mensch und Organisation/ begrenzt	Arbeitsentlastung an der gemeindlichen Basis
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Presbyterien, Synoden sind fortlaufend mit Reformen beschäftigt.
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	gelingender kirchlicher Föderalismus
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	innerkirchliche, diakonische und ökumenische Zusammenarbeit
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Choreografie kirchlichen Handelns in Region und Kirchenkreis
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Regionen und Kirchenkreise haben abgestimmte, attraktive Profile
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Einzelne Kirchenkreise bzw. die Landeskirche erproben stellvertretend regionale bzw. zentrale Kasual-Stellen (in Aufnahme der Erfahrung anderer Landeskirchen).
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	Der Zusammenarbeit mit anderen Partnern wird jedoch angesichts der insgesamt geringer werdenden Zahl von Christ-/innen und der inhaltlichen Nähe bzw. ökumenischen Annäherung jenseits von Konfessionsgrenzen eine zunehmende Bedeutung spielen
RQ1-20	Team-Akteure - Interaktionen	verschiedener aufeinander abgestimmter Maßnahmen

RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Kirchenleitung
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	eine Kirche
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	unserer
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	unserer
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Unsere Aufgabe
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	wir vom Zielbild aus zurückdenken: Wie kann Kirche unter fundamental veränderten Rahmenbedingungen in Zukunft aussehen?
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	unser
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	unser
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	als Kirche Jesu Christi
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Wir engagieren uns
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Wir wissen von den anderen Getauften,
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Wir haben eine service
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Wir kommunizieren
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Wir haben ein digitales Kommunikationsnetz zu allen Mitgliedern (Kirche virtuell).
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	kirchliche Handlungsfähigkeit auch bei weiter zurückgehenden Ressourcen (Resilienz).
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Die EKIR ist eine hoch komplexe Großorganisation bzw. Institution.

RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Sie haben die größte Austrittsneigung und sind zugleich zentral für die Glaubensweitergabe in die nächste Generation.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	so erreichbar
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	eine gemeinsame Gesamtbewegung
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Der Innerkirchliche Ausschuss hat das Thema - Mitgliederorientierung als Schwerpunktsetzung gewählt. Im Landeskirchenamt ist es im Bereich - Marketing (Kampagnen und Veranstaltungsmanagement) im Dezernat 4.3 Politik und Kommunikation angesiedelt und auf landeskirchlicher Ebene beim Zentrum Gemeinde und Kirchenentwicklung. Bei der Mitglieder- App sind die Dezernate für Kommunikation, für Kirchenkreise die Stelle für Meldewesen einbezogen (Dezernat 4.2, 4.3).
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Das genaue Konzept des Fragebogens wird ebenso wie der Prozess der Befragung und die begleitende Kommunikation von den zuständigen Stellen im LKA bzw. im Zentrum entworfen. Es erfolgt eine kurze Befragung zu vier Themenblöcken: 1. Wie ging es Ihnen in Corona? 2. Was ist Ihnen am Glauben wichtig? 3. Was wünschen Sie sich von Ihrer Gemeinde/Kirche? 4. Wie können wir mit Ihnen in Kontakt bleiben (digitale Kontaktdaten)? Neben der persönlichen Kontaktaufnahme und dem besseren Verständnis der individuellen Bedürfnisse ist der Aufbau eines digitalen Distributionsnetzwerkes
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	vom Landeskirchenamt werden in Kooperation mit dem Zentrum Gemeinde und Kirchenentwicklung ein Kommunikationskonzept und Befragungsbogen entworfen. Möglichst viele Gemeinden und Kirchenkreisen werden als Akteure gewonnen. Ihnen werden Informationsmaterialien und eine einfache Software für die Befragung zur Verfügung gestellt. Die Daten werden den Gemeinden, den Kirchenkreisen und der Landeskirche ausgewertet zur Verfügung gestellt. Die Befragung kann so mit Tablet/Handy erfolgen und von unterschiedlichen Personengruppen in den Gemeinden durchgeführt werden (Besuchsdienste, Pfarrer-/innen, Presbyter-/innen als Befrager). Eine zeitnahe Umsetzung ist sinnvoll. Auf Superintendent-/innen- und Pfarr-Konferenz wird für die Beteiligung geworben.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Dazu werden flächendeckend in der EKIR Modellgemeinden gefördert
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Einbeziehung der Projektgruppe Erprobungsräume bzw. des Zentrums Gemeinde und Kirchenentwicklung

RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Die Umsetzung erfolgt durch den Bereich des Vizepräsidenten, insbesondere die Dezernate 4.2 (Kirchenkreise) und 4.3 (Politik und Kommunikation).
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Dazu werden Vorgaben der kirchlichen Lebensordnung verändert, die sich an der (Kern-)Gemeinde und nicht an den pluralen Bedürfnissen der Mitglieder orientieren.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Der Synode werden Vorschläge zur Überarbeitung der Lebensordnung unterbreitet im Blick auf eine Stärkung individueller Servicefreundlichkeit.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Der Kirchenordnungs-Ausschuss hat das Thema - Gemeindeentwicklung/Organisation als Schwerpunktsetzung gewählt. Im Landeskirchenamt ist es primär in den Dezernaten 1.3 - Gemeinde und 4.2 - Kirchenkreise verankert. Im Blick auf die Anstellungsfragen ist die Abteilung 2 (Personal) involviert, bei der Kirchensteuerverteilung die Abteilungen 4 und 5 zu den juristischen bzw. finanziellen Voraussetzungen. Das Zentrum Gemeinde und Kirchenentwicklung spielt bei der Entwicklung der - Mixed Economy-Konzeptionen-Konzeptionen eine Rolle.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Mögliche Einwände bzw. Widerstände aus den bestehenden Gemeinden sind im Vorfeld angemessen zu berücksichtigen.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Das Thema Junge Generation hat starken Bezug zum Ausschuss Erziehung und Bildung. Im Landeskirchenamt ist es besonders in der Abteilung 3 (Erziehung und Bildung) verankert, aber etwa auch in den Dezernaten 1.3 Gemeinde und in der Abteilung 2 (Personal).
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Digitalisierung ist ein Querschnittsthema, das in verschiedenen Bereichen des Landeskirchenamtes behandelt wird, von der Stabsstelle IT über das Dezernat 4.3 Politik und Kommunikation bis zur gesamten Abteilung 4 im Blick auf Rechtsfragen.
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	flächendeckend
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Die Landeskirche
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	Entsprechen sind im Landeskirchenamt die Abteilungen 1 (Theologie und Ökumene) und 5 (Finanzen und Diakonie) involviert. Die Einbeziehung der Diakonie Rheinland- Westfalen-Lippe und der verschiedenen diakonischen Träger spielt im Blick auf die Quartiersarbeit und den Sozialraum eine zentrale Rolle. Zugleich gibt es hier Verbindungen zum Themenfeld Digitalisierung mit der Plattformlogik
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregierungen	wofür wir stehen und was wir selber tun

RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregationen	Zugleich laden wir Christinnen und Christen ein, an ihrem jeweiligen Ort sich mit eigenen Ideen und Projekten dafür einzusetzen, unsere gemeinsame Evangelische Kirche im Rheinland zukunftsfähig zu gestalten
RQ1-21	Organisation als Akteur - Aggregationen	als Kirchenleitung herzlich ein und werden zugleich unseren Beitrag dazu zu leisten.
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	eine Kirche
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	eine Kirche
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	eine Kirche
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	eine Kirche
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	eine Kirche
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	eine Kirche
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Wir
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	unser
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	erlaubt leichtere Anpassungen
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	eine gesamtkirchliche Dimension beschrieben im Blick auf die Stärkung von Mitgliedschaft.
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Es wird eine synodale Verständigung auf kreiskirchlicher und landeskirchlicher Ebene erreicht, dass zukunftsfähige Trägermodelle aufgebaut bzw. gestärkt werden, die inhaltlich eng mit den Gemeinden verbunden bleiben.
RQ1-22	Organisation als Akteur - Spielräume	Als Kirchenleitung wollen wir dies nach Kräften befördern.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	eine dezentrale Netzwerklogik mit verschiedenen Ebenen

RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Digitale Kommunikationsnetze, speziell in den sozialen Medien, werden strategisch gezielt aufgebaut.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	eingebunden. Mit zivilgesellschaftlichen Partnern wird sozialraumbezogen zusammengearbeitet.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Diese sollen vernetzt, verstärkt und weiterentwickelt werden.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Es werden vernetzte Modelle erprobt (z. B. einer zentralen oder regionalen Kasual-Agentur bzw. eines Service-Telefons)
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	vernetztes Denken
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	als Wachstumsknotenpunkte implementiert.
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	einer Vernetzung
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Vernetzung an Basis
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	digitales Distributionsnetz gemeinsam aufbauen zu wollen
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Vernetzung
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Vernetzung von Diakonie und Gemeinden
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	neue zivilgesellschaftliche Netze
RQ1-23	ANT - Verflechtungen	Kirchen als Symbolorte
RQ1-24	ANT - Überraschungen	Beziehung zu anderen Partnern kreativ fort?
RQ1-24	ANT - Überraschungen	oikonomia: ein vernetztes Agieren der einen Kirche in vielfältigen Formen
RQ1-24	ANT - Überraschungen	Zugleich ist das Nutzungsverhalten bei Kirchengebäuden ähnlich wie bei Autos: Sie stehen vielfach zu mehr als 80 % ihrer Zeit einfach nur da. Ziel des Projektes ist es, dass Kirchenräume

		über Gottesdienste hinaus stärker genutzt werden: als starke symbolische Orte und als öffentlicher Raum u. a. für Kulturereignisse, nächtliche Führungen, soziale Aktivitäten, Orte der Stille. Kirche kann sich hier sozialraumbezogen mit anderen Partnern vernetzen.
RQ1-24	ANT - Überraschungen	individuell unterschiedlich gestalteten Kirchennutzung
RQ1-24	ANT - Überraschungen	ein offenes Paket
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	Die Austritte von heute sind das demografische Problem von morgen. Damit geht ein Relevanzverlust von - Kirche einher: Kirche ist nicht mehr selbstverständlich. Gründe sind u. a. allgemeine Institutionenkritik, - attraktivere spirituelle Alternativen (freie Redner, - Meditation auf der Yogamatte ) und selbst verursachter Vertrauensverlust (speziell Missbrauch). Kulturell und religiös wird die Gesellschaft immer diverser. Migration und Mobilität lassen kulturelle und konfessionelle Bindungen verblassen. Es gibt vielfältige neue Formen religiösen Lebens, die sich nicht länger an traditionellen, kirchlichen und kulturellen Mustern orientieren.
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	Die Folge ist: Wir beschäftigen uns immer mehr mit uns selbst, den eigenen Strukturen und drohen in eine Depressionsspirale zu geraten, die uns letztlich sogar an unserer Botschaft zweifeln lässt. Und wir schwächen zugleich unsere Wirksamkeit in die Gesellschaft wie Ökumene.
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	Dieses Selbstverständnis ist hoch aktuell. Es korrespondiert mit Leitideen moderner Netzwerk-Organisationen und einer Start-up-Kultur: flache Hierarchie, Variabilität, Partizipation, Internationalität, postmaterielle Werte.
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	Unsere Aufgabe ist es, das eigene Selbstverständnis unter den veränderten Rahmenbedingungen neu zu entfalten, die großen Potenziale für eine moderne Netzwerk-Organisation zu nutzen und die Evangelische Kirche im Rheinland so in grundlegend veränderten Kontexten zukunftsfähig zu gestalten. Dazu triggern wir urprotestantische Gene an: Wagemut Widerstandskraft Weltverantwortung.
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	Wir buchstabieren neu
RQ1-3	Veränderungstreiber - formal/ proaktiv	ein stärkerer Zusammenschluss in einer gemeinsamen Trägerschaft
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Corona wirkt als zusätzlicher Beschleuniger: Trotz starker Aktivitäten fielen Kasualien aus, war Kirche für viele zu wenig erfahrbar, fand Weihnachten auch ohne Kirche statt, gibt es Kontaktverlust.
RQ1-5	Veränderungstreiber - formal/ reaktiv	Angesichts der Notwendigkeit, die lebensgeschichtliche Relevanz von Kirche zu stärken, kommen speziell den evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder eine hohe Bedeutung zu

RQ1-6	Veränderungstreiber - informal/ reaktiv	Weiterentwicklung der eigenen Organisationsabläufe
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Strategie: Wie wir vorgehen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	unser Problem ist, dass wir in alten Strukturen verhaftet bleiben und uns nicht konsequent auf die grundlegend veränderten Voraussetzungen einstellen.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Wir müssen unsere Kirche angesichts grundlegend veränderter Kontexte in eine andere Gestalt überführen.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Geistliche Orientierung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	umgekehrt gilt es die theologische Überhöhung gewachsener, überholter Strukturen zu kritisieren.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	überholte kirchliche Selbstbilder
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Wir denken Kirche zukünftig konsequent von der Lebenswelt der Menschen her, nicht von unseren Strukturen.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Presbyterien etwa sollten nicht selbst verwalten müssen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	zutiefst unhierarchisch
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Unsere Strukturen sind zukunftsorientiert ausgerichtet und längerfristig krisenfest.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	eine starke innere Diversität
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	verschiedene Handlungsfelder
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	eine hohe ideelle und traditionelle Orientierung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	flexiblen Konzepten
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Die 90 % der Mitchrist-/innen, die nicht am engeren Gemeindeleben teilnehmen, werden stärker in den Fokus gerückt und in ihren unterschiedlichen, individuellen Glaubens- und Lebensformen gestärkt. Zugleich werden verschiedene Räume geschaffen, in denen Menschen a) partizipieren, b) konkrete Unterstützung erfahren oder c) mit ihren Kompetenzen mitwirken können.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Kirchenmitglieder zwischen 20 und 40 Jahren werden ins Zentrum gerückt.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Aufgabenveränderung
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Die Mitglieder werden so an der Steuerung der Finanzen beteiligt.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Ein wichtiger Baustein dafür ist die Anstellung von Pfarrer/ innen im Kirchenkreis bzw. der Region.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Einbeziehung junger Menschen als Prediger-/ innen verändert das System

RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Handlungsfelder und Organisationen gemeint, durch die Menschen lebensweltlich (wieder) in Kontakt zu Kirche kommen und sich neue Mitglieder gewinnen lassen.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Zielwert ist eine durchschnittliche Wahlbeteiligung von mind. 20 %. Die Presbyteriumswahlen werden zur flächendeckenden Kontaktpflege zu allen Mitgliedern genutzt.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Kirche soll sich zukünftig noch stärker als Plattform verstehen
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Sie kommuniziert auf verschiedenen Plattformen, bringt sich in andere Diskursräume ein und profiliert eigene Personen und Formate als kommunikative Marken.
RQ1-7	Entscheidungsprämissen - Programme	Es soll daher kein neues Papier verabschiedet und kein langer Diskussionsprozess inszeniert werden.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Kommunikation: Wie wir motivieren
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	in möglichst allen Gemeinden die Haushalte besucht, um Kontakt wieder aufzunehmen, persönliche Bedürfnisse zu erfragen und digitale Netzwerke aufzubauen. Der Besuch bietet zugleich einen Anlass, um - stille Leiden wahrzunehmen und einen ersten Kontaktpunkt bei unterbliebenen Kasualien zu bieten. Alle Gemeindeglieder werden vorab per Info-Brief bzw. Gemeindebrief über die anstehende Befragung informiert.
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	koordinierte kommunikative Außendarstellung
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	entsprechenden kommunikativen Aktionen begleitet (z. B. Info-Briefe, Hausbesuche)
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Mitgliederkommunikation
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	kommunikativ einzubetten
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	kommunikatives Gesamtkonzept
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	gezielt neue Formen digitaler Kommunikation des Evangeliums entfaltet. Dazu gehören der Aufbau von Formaten, die Profilierung von Personen, die systematische Pflege von Netzwerken, das Sammeln von Adressen, die Pflege digitaler Gemeinden. Dies beginnt mit der Nutzung binnenkirchlicher Kontakte, geht über die Entwicklung digitaler Kommunikationsstrategien auf den verschiedenen Ebenen bis zur Schaffung von Internetgemeinden.

RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	professionelle Kommunikation im Netz auf allen kirchlichen Ebenen
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	kommunizieren
RQ1-8	Entscheidungsprämissen - Kommunikationen	Kommunikation
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Die zweitgrößte Landeskirche der EKD mit mehr als 2,4 Millionen Mitgliedern, ca. 200.000 Teilnehmenden in Gruppen und mehr als 100.000 ehrenamtlich Engagierten
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Wir verlieren als Landeskirche alle zehn Jahre ungefähr 300.000 bis 400.000 Mitglieder. Umgerechnet auf Gemeinden heißt das pro Jahr etwa 15 bis 20 Gemeinden à 2000 Mitglieder. 1 Mitglieder EKIR (in Millionen): 1970 3,94
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	eine große Zahl beruflicher und ehrenamtlicher Mitarbeitenden
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	die Menschen in ihrer Arbeit vor Ort motiviert und fördert
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	30 Menschen unter 30 Jahren
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	gute Auswahl der Personen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	junge Menschen für ehrenamtliches Engagement
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	jüngeren, digital affinen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	Early Adopters
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	junger, digital affiner Menschen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	digital affinen Synodalen und Expert-/innen aus gesellschaftlichen Organisationen, die hohe Kompetenzen im Blick auf Digitalisierung und Soziale Medien mitbringen und evangelisch verbunden
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	jüngere Zielgruppen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	viele Menschen
RQ1-9	Entscheidungsprämissen - Personen	die relevanten Entscheidungsträger-/ innen auf allen kirchlichen Ebenen

## Eigenständige Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Vellmar, 23. Juli 2023

Dr. Friederike Erichsen-Wendt