

## **Sachstandsbericht „Kirchliche Handlungsfelder“ - Einbringung**

### **Einleitung**

Auf der 14. und damit der letzten Tagung der I. Landessynode der EKM vom 19. - 22.11.2014 beschloss die Landessynode im Hinblick auf die Weiterarbeit an der Thematik Handlungsfelder:

„Die Landessynode beauftragt die Arbeitsgruppe Handlungsfelder in gleicher Zusammensetzung, wiederum in der Herbsttagung der II. Landessynode eine ausformulierte Handlungsfeldsystematik vorzulegen. Dabei sollen die in der Aussprache zu Ziel und Struktur der Arbeit mit Handlungsfeldern gegebenen Anregungen mit aufgenommen werden.“

Die I. Landessynode ist sich bewusst, dass selbstverständlich für alle weiteren Schritte in diesem Themenkomplex die II. Landessynode der EKM verantwortlich ist. Damit hat die I. Landessynode die Verantwortung für die weitere Arbeit an die II. Landessynode der EKM abgegeben.

### **Kurze Darstellung zum Weg der AG Handlungsfelder**

In der Vorbereitung der Einbringung des TOP Handlungsfelder für die 14. Tagung der I. Landessynode war deutlich, dass in der Diskussion seit Herbst 2012 eine Grundskepsis gegenüber der Zielsetzung der Arbeit mit einer Handlungsfeldsystematik besteht. Dabei wurde kritisch angefragt, ob eine anwendbare Handlungsfeldsystematik eine Arbeitserleichterung bringt. Dementsprechend wurde die Befürchtung geäußert, dass mit diesem Instrument einer weiteren Bürokratisierung Tor und Tür geöffnet werden. Im Hinblick auf die konkrete Arbeit mit dem Instrument Handlungsfelder wurden und werden unterschiedliche Befürchtungen laut:

- Durch die mögliche Verbindung der Handlungsfeldsystematik kirchlichen Handelns mit einer Finanzsystematik droht kirchliches Handeln unter ein Finanzdiktat zu geraten.
- Eine Handlungsfeldsystematik engt Entscheidungen in den Leitungsgremien ein.
- Als ein „wirtschaftliches Steuerungsinstrument“ können Handlungsfelder nicht ohne Weiteres auf kirchliches Handeln bezogen werden. Die geistliche Dimension wird nicht berücksichtigt.
- In dieser Diskussion hat im November 2013 auch die Fragestellung eine Rolle gespielt, ob es zur vorgelegten Handlungsfeldsystematik nicht alternative Instrumente zur Aufgabenkritik und systemischen Darstellung des Auftrages der Kirche gibt.

Im Februar 2014 hatte sich die AG Handlungsfelder ausführlich mit diesem Bedenken beschäftigt und festgestellt, dass die kritischen Rückfragen in den weiteren Überlegungen zu berücksichtigen sind.

Unter Berücksichtigung der konstruktiv-kritischen Stimmen in der AG selbst verständigte sich die AG Handlungsfelder auf ein Grundkriterium. Die Arbeit mit Handlungsfeldern darf die in der Verfassung festgelegten Entscheidungsmechanismen und Grundsätze des kirchlichen Handelns nicht berühren.

Im Jahr 2014 war die Arbeitsgruppe Handlungsfelder schwerpunktmäßig damit beschäftigt, die theologischen Grundlagen einer Handlungsfeldbeschreibung festzulegen. Dazu wurden für die fünf Handlungsfelder Verkündigung, Seelsorge, Bildung, Diakonie und Ökumene biblische und systematisch-theologische Grundsätze festgestellt. Im Hinblick auf die unterschiedlichen Ebenen unserer Kirche wurde in aller Kürze die der jeweiligen Ebene entsprechende Auftragslage angerissen<sup>1</sup>.

Die 14. Tagung der I. Landessynode hatte diese Beschreibungen zustimmend zur Kenntnis genommen und den eingangs zitierten Beschluss gefasst. Mit der Beschreibung der fünf Handlungsfelder ist die Landessynode den Vorstellungen der AG Handlungsfelder gefolgt, die Themenbereiche Mission und Gemeinschaft als Querdimensionen zu verstehen, die in allen beschriebenen Handlungsfeldern Bedeutung besitzen.

In der AG Handlungsfelder besteht weitgehende Einigkeit darin, dass die Arbeit mit einer Handlungsfeldsystematik eine strategische Perspektive für alle Ebenen der Landeskirche haben muss.

- Die Handlungsfeldsystematik ist zuerst als analytisches Instrument zu begreifen. Als solches hat das Instrument Handlungsfeld die Funktion, eine Inventarisierung und kriteriengeleitete Priorisierung kirchlicher Handlungen (Aufgabenkritik) zu unterstützen.
- Darüber hinaus erleichtert und unterstützt die Arbeit mit der Handlungsfeldsystematik transparente Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen unserer Kirche. Damit ist sie nicht ausschließlich ein Instrument der Analyse, sondern auch hilfreich für die Leitung von Kirche auf den unterschiedlichen Ebenen.
- Die Arbeit mit einer Handlungsfeldsystematik soll die kirchlichen Handlungen aus der Perspektive der Handlungsadressaten betrachten helfen. Als Hilfsmittel für eine klare Adressatenperspektive kirchlichen Handelns bis hin zur Mitgliedergewinnung und –bindung kann eine Handlungsfeldsystematik den kirchlichen Dienst auf allen Ebenen inhaltlich profilieren.
- Neben der Adressatenperspektive soll auch die Dimension der Verantwortung für Handlungen deutlicher ersichtlich werden.
- Angesichts der verschiedenen institutionellen Ebenen unserer Kirche geht es auch um die Synchronisierung des Handelns verschiedener kirchlicher Körperschaften. Diese Synchronisierung hat den verfassungsmäßigen Grundsatz der Subsidiarität zu berücksichtigen.

Für die AG Handlungsfelder war es eine durchgehende Erfahrung, dass kritisch mit den selbst erarbeiteten Ergebnissen umgegangen wurde. Dies lag vor allem daran, dass die grundsätzlichen Bedenken und Befürchtungen präsent blieben. Gleichzeitig sind sich die Mitglieder der Handlungsfeld AG darüber einig, dass es mehr denn je darum geht, Entscheidungen der Aufgabenprofilierung und –kritik für ein kontextbezogenes Handeln unserer Kirche zu erleichtern. Für das Nachvollziehen derartiger Entscheidungen kann eine Handlungsfeldsystematik Transparenz herstellen. Für den derzeitigen Arbeitsstand ist sich die Handlungsfeld AG darüber einig geworden, dass die Verknüpfung mit dem Finanzsystem zunächst nicht Gegenstand der Überlegung ist. Eine Verknüpfung mit dem Finanzsystem soll einem späteren Erarbeitungsschritt vorbehalten bleiben. Dieser ist ggf. von der Landessynode in Auftrag zu geben.

---

<sup>1</sup> Siehe Anlage 1.1. bis 1.5.

## Zum aktuellen Arbeitsstand an den Handlungsfeldern

Die 14. Tagung der I. Landessynode hat die Beschreibungen der Handlungsfelder zustimmend zur Kenntnis genommen.

Nach dieser Tagung ist die AG Handlungsfelder in eine Experimentierphase eingetreten. Dabei sind unterschiedliche Streifendiagramme ausprobiert und auf ihre Handhabbarkeit als graphische Darstellungsform gesichtet worden.

Parallel zur Arbeit der AG Handlungsfelder ist aufgrund der anstehenden Aufgabenkritik auf landeskirchlicher Ebene der Prozess zur Erarbeitung einer Leistungsmatrix<sup>2</sup> des Landeskirchenamtes in Gang gesetzt worden. Es versteht sich, dass die Arbeit an den Handlungsfeldern und die Arbeit der Leistungsmatrix des Landeskirchenamtes inhaltlich aufeinander zu beziehen sind.

Eine wichtige terminologische Klärung in diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung der Begriffe „Handlung“ und „Leistung“. Sie ist erforderlich, damit die Schnittstellen zwischen den Ebenen dargestellt werden können:

Kirchliche **Handlungen** werden als Prozesse verstanden, die aus einer Schrittfolge von Tätigkeiten bestehen. Handlungen haben in ihrer Beschreibung eine klare Adressatenperspektive aufzuweisen. Ebenso sind die Verantwortungsträger zu benennen: **Was macht wer für wen mit welchem Ziel?**

Von Handlungen sprechen wir immer dann, wenn kirchliches Handeln im Sinne von Matthäus 28 geschieht: „Taufet sie ... Lehret sie!“ In einer wirtschaftlichen Terminologie würde man hier vom „Endabnehmer“, „Kunden oder Kundin“ sprechen. Dies ist allerdings für kirchliches Handeln keinesfalls plausibel und weckt eher Missverständnisse.

Deutlich anders ist der **Leistungsbegriff** zu verstehen. Wenn wir von „Leistung“ oder auch vom „Leistungspaket“ reden, sprechen wir von einem konkreten Endergebnis. Es macht Sinn, für die Landeskirche und evtl. auch für die Kirchenkreisebene von Leistung zu sprechen: **Was ist an Leistungspaketen bereit zu stellen, damit die Handlungen erbracht werden können?** Die so beschriebenen Leistungen werden als Voraussetzungen kirchlichen Handelns begriffen. Von Leistung bzw. Leistungspaketen wird also immer dann gesprochen, wenn es um die Ermöglichung der kirchlichen Handlungen geht. Die unterschiedlichen Leistungen können dann in einer **Leistungsmatrix** (Tabelle) in ihrer Relevanz dargestellt werden.

Zielpunkt allen kirchlichen Handelns ist dabei stets der evangeliumsgemäße Dienst an den Menschen und der Gesellschaft. Alle kirchliche Aktivität steht auf der Grundlage der theologischen Auftragsbestimmung, wie sie in der Verfassung der Ev. Kirche in Mitteldeutschland festgelegt ist.

An dieser Stelle lohnt sich der Blick auf einen exemplarischen Ausschnitt aus dem Streifendiagramm zum Handlungsfeld „Verkündigung“. Diese Übersicht der kirchlichen Handlungen ist von rechts nach links zu lesen<sup>3</sup>.

Der liturgische Gottesdienst ist eine zentrale Handlung der Gemeinde Jesu Christi. Für die Adressaten wird er vor allem und überwiegend in den Gottesdiensten der Kirchengemeinde erlebbar. Verantwortung trägt die Kirchengemeinde durch sein Leitungsorgan, den Gemeindegemeinderat gemeinsam mit der Pfarrerin. Adressaten sind alle erreichbaren Menschen im Bereich der Kirchengemeinde. Diese Handlung richtet sich an Kirchenmitglieder in gleicher Weise wie an Menschen, die noch nicht oder

---

<sup>2</sup> Zur Definition von „Leistungsmatrix“ siehe weiter unten.

<sup>3</sup> Siehe den als Anlage 2 mitgelieferten Ausschnitt aus dem Streifendiagramm Verkündigung!

nicht mehr zur Kirche gehören. Dies ist der öffentliche Charakter des Gottesdienstes (Adressatenperspektive).

Für eine konzentrierte Aufgabenkritik in den Kirchengemeinden, Verbänden, Regionen und Kirchenkreisen ist nun entscheidend, dass die Aufstellung einer Handlungsfeldsystematik als analytische Arbeitshilfe die ganze Bandbreite der aktuell verantworteten Handlungen in Kirchengemeinden, Verbänden und Regionen beinhaltet. Dabei ist es selbstverständlich zu jeder Zeit möglich, dass weitere Handlungen dazu kommen können. Das heißt, eine Handlungsfeldsystematik ist dynamisch und niemals endgültig abgeschlossen. Das gilt für jede einzelne Gemeinde wie für die ganze Landeskirche. Welche Handlungen in die Handlungsfeldsystematik z.B. einer Kirchengemeinde aufzunehmen sind, entscheidet sich a) im auswertenden Blick auf die theologische Beschreibung der Handlungsfelder und b) in der Einschätzung der eigenen Adressaten- und Zielgruppen und c) der zur Verfügung stehenden sächlichen, personellen und finanziellen Ressourcen.

Für die Arbeit in einer Kirchengemeinde z.B. könnte die Arbeit mit Handlungsfeldern wie folgt aussehen: Der Gemeindegemeinderat nimmt die Beschreibung des Handlungsfeldes Verkündigung vor. Er stellt die einzelnen Handlungen unter die handlungsleitenden Fragen:

1. Wie sehen wir die Adressatengruppe?
2. Was wird zurzeit für diese Gruppe angeboten?
3. Was soll zukünftig angeboten werden?
4. Wer trägt die Verantwortung und wer wird beauftragt?

Somit unterstützt die Beschreibung eines Handlungsfeldes und die Vorlage eines differenzierten Streifendiagramms die konzeptionelle Rückkoppelung der Handlung auf die theologische Grundsatzbeschreibung der einzelnen Handlungsfelder. Dies erleichtert die Analyse des vorliegenden kirchlichen Lebens. Ebenso wird der Diskussionsprozess zur Aufgabenkritik und Profilierung der Angebotspalette unterstützt. Gleichzeitig gewinnt bei Anwendung der Handlungsfeldsystematik der Blick auf regionale Aktivitäten und das Handeln im Kirchenkreis an Klarheit. Was die Kirchengemeinde A in ihrem Handlungsfeldportfolio nicht vorliegen hat, kann durchaus in der Kirchengemeinde B als Angebot enthalten sein. Hier wäre es die Aufgabe der Gemeinde A, Menschen in Ihrem Bereich auf das Angebot in der Gemeinde B hinzuweisen.

Es ist unbestreitbare Tatsache, dass nicht jede Kirchengemeinde und jede Region alles anbieten kann, was sinnvoll und wünschenswert ist. In einer Region und sogar in einem Kirchenkreis wird die Kommunikation und Abstimmung zu den verschiedenen kirchlichen Handlungen erleichtert.

### **Entwurf für einen synodalen Beschlussantrag:**

Die Arbeitsgruppe Handlungsfelder schlägt der 2. Tagung der Landessynode der Ev. Kirche in Mitteldeutschland vor:

Die 2. Tagung der II. Landessynode nimmt den erarbeiteten Stand der Arbeitsgruppe Handlungsfelder dankend entgegen.

Sie beschließt,

1. an der theologischen Grundsatzbeschreibung der Handlungsfelder entsprechend der Beschlusslage vom Nov. 2014 festzuhalten,
2. eine Arbeitsgruppe aus Fachvertretern der Landeskirche (Bischofskonvent und Landeskirchenamt), zwei Vertretern der Kirchenkreise und zwei Vertretern der Kirchengemeinden zu beauftragen, die Streifendiagramme zu den Handlungsfeldern Verkündigung, Bildung und Seelsorge auszufertigen und
3. zwei weitere Arbeitsgruppen jeweils bestehend aus Fachvertretern der Landeskirche (Bischofskonvent und Landeskirchenamt), zwei Vertretern der zuständigen Werke und zwei Vertretern der Kirchenkreise die Streifendiagramme für die Handlungsfelder Ökumene und Diakonie auszufertigen.

Dabei sind die dargestellten Eckpunkte zur Konfiguration der Handlungsfeldsystematik zu berücksichtigen.

Gleichzeitig erbittet die 2. Tagung der II. Landessynode einen Bericht der AG Leistungsmatrix. In diesem Bericht sollte deutlich werden, wie die einzelnen kirchlichen Handlungen mit Leistungspaketen der Leistungsmatrix verknüpft werden können. Dabei ist sich die Landessynode bewusst, dass die Arbeit an der Leistungsmatrix im Vergleich zu den Handlungsfeldern noch in einem frühen Stadium steht. Es wird davon ausgegangen, dass die AG Leistungsmatrix die Verschränkung mit den Ergebnissen der Arbeitsgruppe Handlungsfelder im Blick behalten wird.

OKR Christian Fuhrmann  
Dr. Jürgen Gimmel