

Beispiel Pforzheim: Kirche neu gedacht.

*Im Interview mit
Dr. Steffen Schramm,
Leiter des Instituts
für kirchliche
Fortbildung,
Geschäftsführer
des Zentrums für
theologische
Aus- und Fortbildung
der Evangelischen
Kirche der Pfalz.*



Steffen Schramm

Gerhard Oßwald: Aus welcher Perspektive hast Du das Pforzheim-Projekt mitbekommen und welche Informationen waren Dir zugänglich?

Steffen Schramm: Im Januar 2023 war ich eingeladen, vor der Synode Pforzheim über die Frage zu sprechen, wie wir wurden, was wir sind und wie es weitergehen kann. Auf diese Weise bin ich mit der Reform in Pforzheim in Kontakt gekommen, dann aber vor allem durch eine Studienfahrt, die wir im Mai 2024 durchgeführt haben mit dreißig Kolleg:innen aus der Pfalz. Wir haben uns dort mit dem Prozess, der neuen Struktur und mit ihren Folgen und Herausforderungen für Leitung, Verwaltung und Mitarbeitende beschäftigt. Viele Gespräche habe ich mit Christiane Quincke, der Pforzheimer Dekanin, geführt, die mir noch weitere Papiere zur Verfügung gestellt hat.

Gerhard Oßwald: Wie würdest Du einfach erklären, was das Ergebnis dieses Pforzheimer Prozesses ist?

Steffen Schramm: Das Ergebnis des Pforzheimer Prozesses ist, dass sich die Kirche in Pforzheim völlig neu aufstellt. Pforzheim optimiert nicht das Bisherige, sondern führt eine Erneuerung durch. Kirche wie man sie bisher kannte, als Parochie oder als funktionales Handlungsfeld, wird dort in eine andere Organisationsform überführt, die mehr Andock-Fläche bietet, die sehr viel stärker kontextorientiert arbeitet und den Menschen die Möglichkeit gibt, viel leichter anzudocken an das, was Kirche ist. Die Pforzheimer haben wirklich einiges erneuert: Sie haben ihre Bezugnahme auf Kontexte verändert, sich theologisch neu orientiert und dann Strukturen, Arbeitsabläufe, Berufsrollen, Leitung und Verwaltung neu organisiert. Das ist nicht nur eine Überwindung der Parochie, es ist auch eine Überwindung einer Strukturierung nach Handlungsfeldern, also einer funktionalen Gliederung, und zwar hin zu einer Organisation, die eigentlich von Anspruchsgruppen her denkt.

Gerhard Oßwald: Kannst du den Unterschied zwischen thematischen Feldern, in denen Pforzheim arbeitet, und funktionalen Handlungsfeldern schärfen? Was ist für dich der Unterschied?

Steffen Schramm: Die gängigen funktionalen Handlungsfelder, die funktionale Kirchentheorie sprach Anfang der 1970er von „Fachbereichen“, das sind zum Beispiel Bildung, Seelsorge, Verkündigung, Kirchenmusik. Die Gliederung erfolgt nach Fachlichkeit. Davon ist man in Pforzheim weg. Die dortigen „Themenbereiche“ stellen eine Gliederung der Aktivitäten nach Themen und Anspruchsgruppen dar, nicht nach Fachlichkeit.



Das sieht man zum Beispiel daran, dass man dort gesagt hat: Pro Themenschwerpunkt¹ wollen wir eine Kirchenmusikerin. Und natürlich wird in jedem Themenbereich auch Gottesdienst gefeiert und Seelsorge praktiziert. Das sind keine eigenen, fachlich orientierten „Handlungsfelder“ mehr, sondern integrierte Dimensionen und Elemente einer anspruchsgruppen-orientierten Gliederung. Es ist also keine räumlich-parochiale und keine funktionale Gliederung mehr, sondern

¹ Die 5 Themenbereiche, über die ab Herbst die inhaltliche Arbeit der Evangelischen Kirche in Pforzheim organisiert wird, bekamen nun ihre endgültigen Namen:

- Begegnung schaffen
- Glauben vertiefen
- Leben feiern
- Nachhause kommen
- zusammen wachsen

<https://www.evkirche-pf.de/leitung-verwaltung/detail/nachricht/id/64559-kurz-information-aus-derstadtsynode/?cb-id=43893> – aufgerufen am 24.08.2025



der Illusion hingegeben, man wüsste, was die Menschen denken und wollen, sondern ist in das direkte Gespräch mit ihnen eingetreten. Allein diese Prozessgestaltung hat, so sagen die Pforzheimer, viel verändert. Wenn wir das in unseren Seminaren nachbauen und die Kolleg:innen ins Feld schicken, dann ist das Ergebnis ähnlich, dass durch diese Art von Begegnungen mit Menschen oder mit Kontexten sich auch die Haltung der Kollegen und Kolleginnen verändert, weil sie eine andere Kontexterfahrung machen, die sie so im normalen Geschäft nicht machen. Das ist das eine, und das andere ist sicherlich auch eine klare Leitung durch Dekanin Quincke, ihre Stellvertreterin Esther Philipps und Sabine Künstler, die Verwaltungsleiterin, die auch dafür gesorgt haben, dass Theologie in diesem Prozess eine wichtige Rolle spielt.

Gerhard Oßwald: *Da möchte ich gerne nachhaken. Das klingt so ein bisschen wie der Unterschied: Mache ich Sozialraum-Erkundung bis sehr viele Zahlen, Daten, Fakten vorliegen oder gehe ich zu den Leuten und rede mit Ihnen und höre auf sie, was auch schon ganz stark der Fresh-X-Zugang ist: Geh zu den Leuten, höre, höre, höre, geh in den direkten Austausch, also weniger Theorie, sondern mehr wirklich direkt in Kontakt kommen. Macht das vielleicht den Unterschied?*

Steffen Schramm: Ja, ich glaube, das ist auch die größte Differenz zur funktional differenzierten Organisation, die wir bisher hatten, zum Differenzierungsmodell, das mit den Ergebnissen von KMUs und Mitgliedertypologien und aggregierten Zielgruppen und dergleichen hantiert und meint, auf diese Weise könne man ein passgenaues Angebot machen, das dann von den Leuten angenommen wird und zu Kirchenbindung führt. In Pforzheim hat man den direkten Dialog mit unterschiedlichen Gruppen gesucht und man hat diese Gruppen nicht gefragt „Was für eine Kirche wünscht ihr euch“ oder so ähnlich, sondern man hat gefragt: Welche Beobachtungen macht ihr hier eigentlich, und erst gegen Ende des Gesprächs, was für eine Kirche wird hier gebraucht. Das ist eine deutlich andere Fragestellung, weil sich Kirche damit einfindet in eine Perspektive, die nicht nach Kirche selbst fragt, sondern danach, was Kirche an diesem Ort eigentlich als ihren Auftrag entdecken könnte.

Gerhard Oßwald: *Ein Satz heißt: Kirche ist die einzige Organisation, die für die da ist, die ihr nicht angehören. Das klingt ein bisschen so, als wenn bei diesem Vorgehen genau damit ernst gemacht worden wäre.*

Steffen Schramm: Das steht schon in diesem obersten Leitsatz, dass die Kirche in Pforzheim die Liebe Gottes verkündet und lebt und offen für alle Menschen ist. Und das „offen für alle Menschen“, das heißt: Egal, ob sie Mitglieder der Kirche sind oder nicht. Das geht in Pforzheim so weit, dass auch Nicht-Kirchenmitglieder oder Angehörige anderer Religionsgemeinschaften in den Leitungsgremien der verschiedenen Themenbereiche zukünftig mitwirken können.

Gerhard Oßwald: *Ist dieser veränderte Mitgliedschafts-Begriff, der ermöglicht, Nicht-Mitglieder in Leitungsfunktionen einzubinden, auch theologisch reflektiert worden?*

Wir sind eins.

Eine Gemeinde. Mehr Miteinander.
Jede Menge Segen.



Evangelische
Kirche
Pforzheim

Steffen Schramm: Darüber habe ich mit der Dekanin noch nicht gesprochen. Aber dass Kirche jetzt sagt: Wir sind offen für alle Menschen hier am Ort und haben alle im Blick, nicht nur die Evangelischen, das halte ich theologisch für geradezu wünschenswert.

Gerhard Oßwald: *Ist das Pforzheimer Modell ein Muster für zukünftige Kirche? Wenn ja, warum?*

Steffen Schramm: Es ist ein Muster, aber es ist meines Erachtens nicht das Muster. Sondern musterhaft an Pforzheim ist, glaube ich, diese Vorgehensweise, die sich nicht an vorgestanzten Orientierungen festgemacht hat, sondern sich auseinandersetzt mit den in Pforzheim gegebenen Kontexten und mit der Frage: Wie verstehen wir eigentlich unseren Auftrag? Und zwar nicht in



einer allgemeinen Art und Weise, sondern hier an diesem Ort in Auseinandersetzung mit den Kontexten. Ich glaube, dass das das Musterhafte ist, und es können durchaus unterschiedliche Antworten auf diese Frage gegeben werden. Es können auch unterschiedliche Organisationsformen dabei herauskommen. Das kann auch deutlich anders aussehen als in Pforzheim. Musterhaft scheint mir diese doppelte Bezugnahme, diese doppelte Neu-Positionierung in Bezug auf Gott und auf die Welt zu sein. Eigentlich hat Pforzheim den Gottes- und den Weltbezug aktualisiert und das scheint mir das Entscheidende zu sein.

Gerhard Oßwald: Was hat dich bei diesem Projekt am meisten überrascht?

Steffen Schramm: Dass es gelungen ist, dass am Ende 80 Prozent der Synodalen zugestimmt haben, das hat mich sehr überrascht. Dass so etwas wie die Gebäude-Frage den Prozess nicht verhagelt hat, hat mich überrascht, kann ich aber mittlerweile gut nachvollziehen, weil das schlicht ausgelagert wurde. Das sind die Punkte, die mich überraschen. Beides spricht für eine starke Leitung, die in der Lage war, den Prozess so zu gestalten, dass er dieser inneren Linie folgt, von der normativen Neupositionierung im Blick auf die Welt und auf Gott voranzuschreiten zu strategischen Entscheidungen, wie man sich strukturell aufstellt. Und erst dann das operative Kleinklein zu besprechen. Dass es gelungen ist, diese Abfolge im Vorgehen durchzuhalten, das finde ich ganz besonders, weil ich beobachte das in anderen Kirchenkreisen so, dass dort ausgehend von den Ressourcen die zukünftige Ressourcenverteilung und die Strukturierung bis ins letzte Detail besprochen ist, aber dann kaum mehr Energie und Lust vorhanden ist, das umzusetzen. In Pforzheim scheint es mir andersherum gewesen zu sein. Viele sind oft im Operativen unterwegs, aber Pforzheim hat strategisch und normativ nachgedacht, bevor es sich den operativen Fragen zugewandt hat. Das hat mich positiv überrascht.

Gerhard Oßwald: „Die Immobilienfrage wurde ausgelagert.“ Was bedeutet das?

Steffen Schramm: Zeitgleich mit dem Prozess in Pforzheim lief auch der EKlBa-Gebäude-Prozess. Da hätte man zu einem bestimmten Zeitpunkt Ergebnisse liefern müssen, aber man hat um Aufschub gebeten, um zuerst die strategischen Fragen entscheiden zu können und sich dann der Gebäude-Frage zuzuwenden. Die Landeskirche hat dem zugestimmt und gestattet, das Gebäudekonzept später vorzulegen. Die Arbeit an der strategischen Neupositionierung hat dann dazu geführt, dass man gesehen hat, bestimmte Gebäude brauchen wir künftig gar nicht mehr.

Gerhard Oßwald: Können wir die These zusammenfassen: Es ist sinnlos über Gebäudefragen nachzudenken, wenn ich noch nicht vorher geklärt habe, auf was für eine Art und Weise ich eigentlich Kirche sein möchte?

Steffen Schramm: Ich weiß nicht, ob man das in dieser Allgemeinheit sagen kann. In Pforzheim ging es so. Ob aber immer zuerst geklärt werden muss, wie wir Kirche sein wollen, um dann entscheiden zu können, welche Gebäude wir brauchen, darüber müsste man nochmal nachdenken.

Gerhard Oßwald: Aber genau das ist gerade eine sehr aktuelle Frage. Ich nehme wahr, faktisch in allen Landeskirchen ist auf dieser Immobilien-Frage und damit auch auf der Geldfrage gerade immenser Druck. Als Berater stelle ich mir immer wieder diese Frage: Ist das überhaupt möglich, ohne sich vorher auch regionale Konzepte überlegt zu haben? Ohne geklärt zu haben, was für eine Kirche wollen wir eigentlich sein? Das sind oft sehr große Prozesse, die damit verbunden sind, für die keine Zeit und Energie da ist. Aber das ist zumindest eine Frage, die sehr aktiv im Hinterkopf dabei sein müsste, wenn man über Immobilien nachdenkt.

Steffen Schramm: Das sehe ich ähnlich. Ich habe einen Artikel geschrieben über die Gebäudeproblematik. Im zweiten Teil beschreibe ich, wie man das prinzipiell andenken könnte. Das ist kein Vorschlag für eine Prozessgestaltung, aber eine Darstellung der unterschiedlichen Aspekte, die man berücksichtigen sollte. Die Kunst wird dann

sein: Kann man in diese Gebäude-Prozesse auch so etwas wie theologische Reflexion oder ekklesiologische Neukonzipierung einfließen lassen? Die ganze Problematik hängt auch mit der landeskirchlichen Rahmung zusammen. Die Landeskirchen werden leider anders als Pforzheim nicht durch theologische Reflexion auf den Auftrag und den Kontext gesteuert, sondern vor allem durch Geld- und Ressourcen-Verluste und entsprechende Einspar-Notwendigkeiten.

Und das ist gerade der Unterschied zwischen Pforzheim und anderen Prozessen, dass man dort natürlich auch die veränderte Ressourcen-Lage im Blick hatte, aber eben nur als Rahmen, und nicht als Erstes gefragt hat: Wie gehen wir jetzt mit den Ressourcen-Rückgängen um – das ist oft die Einstiegsfrage – und dann kommt man aus dieser Frage nicht mehr heraus und es gibt ein Hauen und Stechen, wer nun am Ende noch seine Gebäude behalten kann oder das Personal oder sonst etwas. In Pforzheim ist man anders eingestiegen und hat gesagt: Wir schauen uns zuerst die Kontexte an und das immer in Korrespondenz mit der Art und Weise, wie wir unseren Auftrag verstehen, was wir für eine lebenswerte Kirche halten und wie wir hier als Kirche am Ort eigentlich wirken wollen. Das ist meines Erachtens die größte und entscheidende Differenz zwischen dem Prozess in Pforzheim und anderen Prozessen. Er hat die Ressourcen-Veränderungen zwar als Rahmenbedingungen im Blick, aber eben nur als Rahmenbedingungen und nicht als Kern.

Gerhard Oßwald: *Du benennst damit eine entscheidende Weichenstellung. Wer stellt diese Weiche oder wer kann diese Weichenstellung? Ist es eine Leitungsaufgabe oder könnte das auch eine beratende Aufgabe sein?*

Steffen Schramm: Es ist auf jeden Fall eine Leitungsaufgabe und die ist in Pforzheim wahrgenommen worden. Das finde ich ganz beachtlich. Und eigentlich müsste das auch eine Berater-Aufgabe sein, darauf hinzuweisen, dass wir keine Nudelfabrik sind, sondern dass wir eine externe Vorgabe haben. Eine externe Vor-Gabe, nämlich Gottes heilvolles Handeln in Jesus Christus, auf die wir korrespondierend

Bezug nehmen müssen, wenn wir denn Kirche sein und bleiben wollen.

Gerhard Oßwald: *Das heißt aber dann auch implizit logischerweise, dass Beratende auch theologische Kompetenz haben müssen, wenn sie in Kirche gut beraten wollen.*

Steffen Schramm: Jetzt geht es ans Eingemachte. Es gibt den systemischen Satz, dass die Lösung im System liegt, und ich fand es wirklich befreiend, bei Rudolf Wimmer [<https://www.osb-i.com/de/ueber-uns/osb-international/beraterinnen/univ-prof-dr-rudolf-wimmer>] zu lesen, das sei in der Familientherapie oder in der Einzeltherapie der Fall, aber Organisationen sehe er das anders. Er sagt, hier hat die Organisationsentwicklungsberatung ein organisationstheoretisches Defizit. Und er sagt, Berater brauchen eigentlich auch Kenntnisse des strategischen Feldes, in dem sie unterwegs sind. Wenn man das ernst nimmt, muss man sagen, es schadet nicht, wenn mindestens ein Berater nicht nur Feldkompetenz hat, sondern auch theologische Kompetenz. Wobei nochmal zu fragen wäre: Worin besteht denn diese theologische Kompetenz? Schleiermacher hat Theologie kybernetisch konzipiert als Theorie der Kirchenleitung und er sagt: Jeder Leitende muss sich ein Bild der Gewordenheit des Ist-Zustandes machen, damit er versteht, was hier eigentlich vor sich geht und damit er nicht in die Gefahr gerät, etwas zu tun, von dem er meint, es sei neu, ohne zu wissen, dass es eigentlich das Bisherige ist. Es wäre meines Erachtens auch bei Beratern angezeigt, dass sie sich wie Rudi Wimmer mit der strategischen Situation ihrer Klienten beschäftigen, und das auf einer mittleren Abstraktionsebene. Wimmer sagt auch, Organisationen wüssten meistens nichts über ihre eigene Geschichte, aber der Berater sollte es wissen. Das wäre auch im Blick auf Kirche nicht verkehrt. Und dann braucht es



natürlich auch eine systematisch-theologische Kompetenz, die nachzufragen versteht. Die nicht sagt, wie es richtig ist, sondern die nachzufragen versteht, wenn Klienten zum Beispiel bei der Frage nach dem „Warum und wozu“ solche Placebos wie „Kommunikation des Evangeliums“ oder „Menschen erreichen“ loslassen, die dann nachzufragen weiß, was das denn bedeutet. Oder wenn der Missionsbefehl genannt wird als Begründung für „Angebote“ für „alle“, wenn er dann zum Beispiel sagen kann: Jesus hat von sich selbst gesagt: Ich bin nicht gekommen für die Gesunden, sondern für die Kranken, also nicht für alle. Um Irritationen und Verwirrung zu stiften und so ein Nachdenken über die üblichen Begriffs-Schablonen hinaus zu ermöglichen, denn genau das scheint mir in Pforzheim der Fall gewesen zu sein und weiterhin zu sein, dass man dort eigenständig theologische Leitsätze formuliert hat, die ja keine Lyrik sind, sondern Entscheidungsprämissen in diesem Prozess darstellen.

Gerhard Oßwald: *Ich komme nochmal zu dem Prozess zurück: Welche Erfolgsfaktoren hast du wahrgenommen?*

Steffen Schramm: Ein Erfolgsfaktor war, dass man nicht von den rückläufigen Ressourcen ausgegangen ist und gefragt hat, wie können wir damit das bisherige erhalten, sondern dass man sich erlaubt hat, den Unmut an der Fortführung eines nicht mehr lebensfähigen Modells zuzulassen und es sich zu erlauben, Kirche quasi

auf der grünen Wiese neu zu denken. Man hat in Pforzheim zu Ende gedacht, also strategisch, langfristig nach vorne, und sich gefragt, was passiert, wenn wir weitermachen wie bisher, also weiter fusionieren. Und dann hat man sich erlaubt wahrzunehmen, dass die Lust darauf begrenzt ist. Und man hat sich erlaubt, die Sehnsucht nach einer anderen, nach einer lebendigen Kirche wahrzunehmen und zuzulassen und zu sagen, dieser Spur würden wir gerne folgen. Das glaube ich, war ein entscheidender Schritt, denn ohne den hätte es wahrscheinlich nur eine weitere Fusionierung von 9 auf 5 Gemeinden gegeben und nicht diese zweite Variante, wo man gesagt hat, wir denken Kirche mal neu. Wir fragen mal, wer wir eigentlich hier sein wollen, wie wir eigentlich hier Kirche sein wollen, an diesem Ort. Damit bin ich schon beim nächsten Erfolgsfaktor, und der besteht sicherlich darin, dass man so schlau war, zwei unterschiedliche Modelle mit der gleichen Intensität nach vorne zu treiben und zu entwickeln.

Ein weiterer Erfolgsfaktor war sicherlich auch, dass man personenunabhängig das Neue gedacht hat. In vielen Prozessen ist es so, dass man überlegt, wer geht wann in Ruhestand und wie kriegen wir dann die Struktur optimiert. In Pforzheim hat man dezidiert gesagt: Wir denken mal die Zukunft unabhängig von den Personen, die jetzt da sind. Man ist außerdem nicht von bestehenden Rechtsordnungen ausgegangen, sondern von theologischen Fragen und hat damit implizit gesagt, das Recht hat eine ermöglichende Funktion, keine konstituierende Funktion. Dabei war entscheidend, dass der Oberkirchenrat in diesem Sinne zugearbeitet und die entsprechenden Rechtsverordnungen geschaffen hat. Und man hat sich - das ist meines Erachtens auch ein riesiger Erfolgsfaktor - frei gemacht von der üblichen volkscirchlichen Programmatik der Maximalinklusion und Vollversorgung. Und man hat sich schließlich auch nicht von den üblichen Begriffen und Denkschablonen beeindrucken lassen. Es ist interessant zu sehen, welche Begrifflichkeiten in Pforzheim



EVANGELISCHE KIRCHE
IN PFORZHEIM
STADTKIRCHENBEZIRK

nicht vorkommen: „Regio-lokale Kirche“ - den Begriff habe ich nicht gehört. „Missionale Kirche“, „Exnovation“ - habe ich nicht gehört. Solche Formulierungen wie „Menschen erreichen“ höre ich zumindest aus dem Munde der leitenden Personen in Pforzheim nicht, und das ist schon ein Hinweis auf eine deutliche normative Umorientierung.

Gerhard Oßwald: Was hättest du in dem Prozess eigentlich anders erwartet?

Steffen Schramm: Was ich anders erwartet hätte? Ich war in den Prozess nicht involviert. Ich betrachte ihn von außen und in der Rückschau. Wie ich schon gesagt habe, dass die Gebäudefrage den Prozess zerhaut, damit hätte ich gerechnet, und dass der Widerstand aus den Parochien stärker ist, damit hätte ich gerechnet. Womit ich nicht gerechnet hätte, wäre, dass eine Synode, die zu zwei Dritteln aus Ältesten und zu einem Drittel aus Parochial-Pfarrern und -pfarrerinnen besteht, die Abschaffung der Ältestenkreise und der parochialen Struktur beschließt. Man hört oft, wenn du den Teich trockenlegen willst, frag nicht die Frösche. Aber in Pforzheim hat man das gemacht. Dass es in Pforzheim gelungen ist, aus dem bestehenden System heraus etwas Neues zu entwickeln, das widerspricht auch dem, was viele vermuten, nämlich dass genau das nicht möglich ist. Und Pforzheim hat gezeigt, es geht offensichtlich doch.

Gerhard Oßwald: Ist das Ergebnis des Pforzheimer Modells auch übertragbar und ist dieser Prozess auf andere Kirchen oder andere Orte übertragbar? Was ist deine Einschätzung dazu?

Steffen Schramm: Das Modell ist sicherlich prinzipiell übertragbar. Das war bei den Vorgängermodellen auch so. Die Ende des 19. Jahrhunderts entwickelte „neue Parochie“ ist irgendwann auch übernommen worden und die ersten Versuche einer funktionalen Gliederung aus den 1960ern sind auch übernommen worden. Das geht schon. Ich glaube aber, es ist wichtiger, die Fragen zu stellen, die sich die Pforzheimer gestellt haben, um dann je vor Ort zu schauen, was passt hier für uns. Das muss nicht überall

so sein wie in Pforzheim. Ich würde mir wünschen, dass auch andere Modelle entstehen. Ich kann mir auch denken, dass mit fortschreitender Entwicklung und vor allem der negativen Entwicklungen im Finanz- und Personalbereich nochmal andere Formen entstehen. Aber prinzipiell ist diese Struktur adaptierbar. Und was den Prozess angeht: ich würde sogar sagen, es ist geradezu eine Aufgabe, diesen Prozess zu untersuchen und zu konzeptualisieren, damit er auch anderswo fruchtbar werden kann.

Ich denke es so: Pforzheim hat grundlegende Fragen der Selbstgestaltung beantwortet, nämlich erstens: Wer lebt denn hier - neue Kontextwahrnehmung. Zweitens: Was sollen wir eigentlich, was ist unser Auftrag. Dann: Wer sind wir hier, wofür stehen wir und was wollen wir hier? Wie positionieren wir uns in diesem Kontext, in dem wir leben, in dieser Stadt, in dieser Region? Was ist hier, wie bestimmen wir hier unsere Identität? Und viertens: Wo soll es dann auch ganz konkret organisatorisch und programmatisch hingehen? So könnte man das vielleicht methodisch-prozessual konzeptualisieren, was die Pforzheimer gemacht haben, und wenn man das so macht, kann man sagen, diese basalen kirchenpolitischen Selbstgestaltungsfragen können auch anderswo bearbeitet werden. Wir regen jetzt zum Beispiel in unserer Fortbildung „Kirche in neuen Gestalten“ auch diese Dialogformate an und denken über Gott nach, weil wir glauben, dass das entscheidend ist. Was dabei herauskommt, kann durchaus anders sein als in Pforzheim, aber diese Vorgehensweise scheint mir paradigmatisch anders zu sein als die bisherige Form kirchlicher Selbstgestaltung.

Gerhard Oßwald: Wenn ich es richtig wahrgenommen habe, war der Prozess auf zwei Jahre angelegt. Aber oft heißt es: Wir haben keine Zeit. Alles muss schnell gehen. Hältst Du diesen Prozess auch in kürzerer Zeit für machbar?

Steffen Schramm: Ich war selbst schon an Prozessen beteiligt, die schnell gehen sollten und am Ende dann doch nicht schnell gingen. Ich glaube, wir müssen uns langsam eingestehen, dass wir aus eigenem Verschulden viel zu spät dran sind. Und dass die Situation, in der wir



uns jetzt befinden, sich noch verschärfen wird. Ich finde, das ist ein Eingeständnis, das wir uns machen müssen. Das zweite Eingeständnis ist: Je tiefer Veränderungsprozesse sozial und kulturell reichen, desto mehr Zeit brauchen sie und desto mehr Kommunikation brauchen sie. Ich bin skeptisch, ob diese Prozesse schneller laufen können. Vielleicht werden sie schneller laufen, wenn jetzt in immer größerer Geschwindigkeit Personen und Finanzmittel wegbrechen. Vielleicht beschleunigt das das Umdenken, aber eigentlich bin ich der Meinung, dass Pforzheim auch auf der Zeitschiene sehr stramm unterwegs war. Wer es in vier Jahren vom Beginn des Prozesses bis zur Umsetzung schafft, der ist flott, finde ich.

Gerhard Oßwald: *Im Prinzip hast du gerade gesagt: „Wir haben zwanzig Jahre lang gepennt.“ Wer genau ist „wir“?*

Steffen Schramm: Die Verlockung liegt nahe zu sagen, die, die oben sitzen. Aber ich glaube, es gab und gibt auf allen Ebenen eine riesige Verdrängung und großen Widerstand. Leider muss ich sagen, verstärkt sich bei mir im Rückblick und auch aktuell der Eindruck, dass an der Spitze einige sitzen, die sich mit dem System in besonderer Weise identifizieren und große Schwierigkeiten haben, davon zu abstrahieren, es neu zu denken und zu überwinden. Vielleicht ist es auf der oberen Ebene auch strukturell am schwierigsten, etwas Neues herbeizuführen. Jedenfalls ist es, glaube ich, kein Zufall, dass diese echte Innovation, diese echte Erneuerung im organisationstheoretischen Sinne, die da in Pforzheim gelungen ist, auf der mittleren Ebene gelungen ist und nicht auf der oberen Ebene, obwohl sie auch dort kommen muss und kommen wird, und hie und da auch langsam anfängt.

Gerhard Oßwald: *Eine andere Frage: An einem anderen Ort möchte Kirche einen ähnlichen Prozess starten und sucht sich dazu Begleitung durch Beratende. Worauf sollten diese beratenden Personen am meisten achten?*

Steffen Schramm: Sie sollten darauf achten, dass der Dialog mit relevanten Gruppen aus dem Kontext in ähnlich intensiver Weise durchgeführt wird und sie sollten darauf achten, dass die theologische Reflexion sich nicht verkürzt auf Begriffsschablonen wie „Kommunikation des Evangeliums“ oder „Verkündigung der Botschaft“ oder „Menschen erreichen“ oder „für alle da sein“. Ich glaube, die Aufgabe besteht darin, nicht in allgemeiner Weise zu sagen, wofür Kirche vielleicht irgendwie da sein könnte, sondern je am Ort die Aufgabe herauszufinden, die sich einer Kirchengemeinde oder einer Region stellt, wenn sie theologisch fragt, was ist hier eigentlich Gottes Interesse an seiner Kirche? Darauf sollte man meiner Meinung nach achten, dass diese Frage besprochen wird. Ich glaube, dass dort die meiste Energie drinsteckt, weil ich glaube, dass Kirche nur dann ihrem Auftrag nachkommt und auch wieder attraktiv wird für andere und relevant für andere, wenn sie so vorgeht. Vielleicht wäre es auch noch wichtig, nicht mit operativem Kleinklein anzufangen, sondern mit strategischen Fragen, also zum Beispiel mit der Frage: Wie müssen wir uns hier aufstellen, um in Zukunft unserem Auftrag, so wie wir ihn hier an diesem Ort verstehen, nachkommen zu können? Weg vom operativen Kleinklein hin zu strategischer Flughöhe und zu normativen Fragen.

Gerhard Oßwald: *Eine letzte Frage: gibt es noch etwas, was du über Pforzheim gerne sagen möchtest, nach dem ich noch nicht gefragt habe?*

Steffen Schramm: Es ist eine beachtliche Leistung und es ist eine beachtliche Führungsleistung, das kann man, glaube ich, sagen. Was mir aber auch klar geworden ist: nichts geschieht ohne Voraussetzungen. Ich habe Dekanin Quincke gefragt: Wieso spielt bei euch Theologie so eine große Rolle? Wieso arbeitet ihr hier mit theologischen Leitsätzen, die so etwas wie wegweisende Funktion und kriterielle Funktion haben?

Sie hat kurz gestutzt, kurz überlegt und dann gesagt: „Ich kann mir das gar nicht anders vorstellen. Ich war mal mit halber Stelle Gemeindefördererin für den Kirchenkompass-Prozess. Dort war die Frage nach dem Auftrag immer eine zentrale, eine der vier leitenden Fragen.“

Es fällt also nichts vom Himmel, auch der Pforzheimer Prozess ist eingebettet in einen größeren Kontext, wo der Bischof damals die Weichen in entsprechender Weise gestellt hat. Vor kurzem habe ich Christiane Quincke nochmal gehört und da hat sie gesagt: Eigentlich haben wir die Kontexte schon durch die Brille unseres Leitsatzes wahrgenommen. Das heißt - vielleicht sollte ich das dann doch noch sagen - dass Theologie eine ganz andere Funktion hat in diesem Prozess als normalerweise in unserer Kirche. Im Differenzierungsmodell spielt Theologie im Prinzip keine Rolle, höchstens in der Andacht vor der Sitzung, aber hier bekommt Theologie, theologische Reflexion, eine kybernetische Wahrnehmungs- und Orientierungsfunktion, und das ist ein großer Unterschied zu dem, wie wir in den letzten Jahrzehnten in unseren Kirchen unterwegs waren.

Gerhard Oßwald: *Das heißt doch eigentlich ganz klassisch: Start with Why und dieses Why ist in der Kirche eine theologische Frage oder eine geistliche Frage.*

Steffen Schramm: Ja, genau. Also dieses Start with Why – Simon Sinek hat das marketingmäßig super gemacht, dadurch aber auch ein bisschen banalisiert. Ich arbeite mit dem Sankt Galler Management-Modell. Dessen Erfinder Hans Ulrich hat die normative Dimension von Leitung bereits Ende der 1970er Jahre herausgearbeitet. Es ist, glaube ich, ein bisschen wenig zu sagen, fang immer erst mit dem Why an. Ich habe das lieber eingebettet in ein theologisch adaptiertes und reflektiertes Leitungsmodell, zumal die Diskussionen darunter leiden, dass wir für die Problemstellungen in der Kirchengestaltung oft mit unklaren oder undifferenzierten Begriffen arbeiten, weil wir keine organisations- und leitungstheoretisch fundierte und theologisch reflektierte Theorie dafür haben. Es ist nicht damit getan, nach dem Why zu fragen, sondern die Herausforderung besteht darin, diese Frage

in Verbindung zu bringen mit den je vorfindlichen Kontexten, mit der je gegebenen Situation. Dieses Why ist nichts, was abstrakt und losgelöst vorliegen würde, sondern was sich ergibt, wenn ich sowohl auf Gott höre als auch auf den Kontext. Dann kann etwas entstehen, das man mit Alfred Jäger die „theologische Achse“ nennen könnte. Zudem geht es meines Erachtens bei Kirchen auch nicht primär um das Why, sondern eher um das Wozu, das Worumwillen kirchlichen Seins und Handelns am jeweiligen Ort. Auch das kann man übrigens an den Pforzheimer Leitsätzen sehen. Auch nicht primär um das Why, sondern eher um das Wozu, das Worumwillen kirchlichen Seins und Handelns am jeweiligen Ort. Das kann man übrigens auch an den Pforzheimer Leitsätzen ablesen.

Gerhard Oßwald: *Steffen, vielen Dank für dieses Interview!*

Das Interview führte Gerhard Oßwald, Studienleiter an der Gemeindeakademie Rummelsberg, seit 2025: **Wirkstatt evangelisch.**

 **Wirkstatt**
evangelisch

FÜR KIRCHEN- UND GEMEINDEENTWICKLUNG

Steffen Schramm hat lange Perspektivarbeit gemacht und dann über Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen promoviert („Kirche als Organisation gestalten“, 2015). Schramm ist Pfarrer, Sozialmanager, systemischer Organisationsberater, Schwerpunkt Kirchenentwicklung. Er leitet die theologische Fort- und Weiterbildung der Evangelischen Kirche der Pfalz, Schwerpunkt theologische Kybernetik.