



## Experimentierräume zur Organisationstransformation

### Zukunft(s)gestalten in der Evangelischen Kirche von Westfalen

Von: Holger Gießelmann / Alexander Fröde / Katrin Göckenjan-Wessel / Nicole Hackenberg / Antje Röse, erschienen im Deutschen Pfarrerblatt, Ausgabe 10/2024

Wie gelingt es, schnell und zugleich nachhaltig Veränderungsprozesse aufzusetzen, die die Menschen als Akteure in den Mittelpunkt stellen und zugleich wirksam werden können für eine am Auftrag orientierte Organisationsgestalt der Kirche? So fragt ein Autorenteam aus der Evang. Kirche in Westfalen und berichtet über Beratungen zu einem Transformationsprozess.

Seit langem ist in der Evang. Kirche von Westfalen (EKvW) wie auch in anderen Landeskirchen bekannt: Die Anzahl an Mitgliedern verringert sich anhaltend und zunehmend, der Bedarf an Veränderung steigt. In den letzten 20 Jahren hat man vor allem Strukturen angepasst. Kirchengemeinden und Kirchenkreise kooperieren oder haben sich zu größeren Einheiten vereinigt.

In den kommenden Jahren wird eine große Zahl an „Baby-Boomern“ aus dem Pfarrdienst und anderen kirchlichen Berufen in den Ruhestand gehen. Eine deutlich geringere Zahl an Personen wächst in diese Berufe hinein. Deshalb ist der kirchenleitende Blick inzwischen stärker auf die Personalplanung und -entwicklung und insbesondere auf die Gewinnung von Nachwuchs gerichtet. In der EKvW übersteigt die Zahl der Pfarrpersonen i.R. inzwischen die Zahl der aktiven Personen im Pfarrdienst. Bei den Aktiven wiederum überwiegen zahlenmäßig bei Weitem die Geburtsjahrgänge vor 1970.

Nimmt man die sich verstärkenden Problemanzeigen (Vertrauensverlust) und Erkenntnisse aus aktuellen Studien, insbesondere der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung hinzu, dann zeigt sich die dringliche Notwendigkeit, kirchliches Handeln und ihre Gestalt konsequent(er) an der Lebensrelevanz für Menschen von heute und morgen auszurichten.

Die Landessynode der EKvW hat in den Jahren 2021 und 2022 dazu zwei Prozesse auf den Weg gebracht: ??Pastorale Aufgaben sollen zukünftig, wo immer möglich, in Interprofessionellen Teams aus Pfarrpersonen und Gemeindepädagog\*innen, Diakon\*innen, Kirchenmusiker\*innen und weiteren Berufsfeldern wahrgenommen und verantwortet werden. ??Die Planung von Aufgaben, Schwerpunkten und Personal soll überparochial in nachbarschaftlich organisierten regionalen Räumen verantwortet werden.

Zwei Problemanzeigen formulieren diejenigen Kolleg\*innen, die besonders auf Veränderungen drängen, weil sie nach den Jahrgängen der Boomer im Dienst und verantwortlich sein werden und schon deshalb ein hohes Interesse daran haben, Zukunft aktiv zu gestalten: ??Wir sind zu wenige im Vergleich zu den vorangehenden Generationen und um entstehende Lücken zu füllen. ??Unsere Ideen und Vorschläge werden nicht gehört.

Nach vielen Gesprächen und Diskussionen in Pfarrkonventen, auf Synoden, zwischen den Generationen und mit Studierenden ist die Einsicht entstanden: ??Es braucht einen geschützten Raum, in dem die Jüngeren für sich und miteinander ihre Vorschläge und Ideen zur Zukunft der Kirche und ihrer Arbeit entwickeln und planen können. ??Es braucht die Erfahrung: Wir sind viele. Wir können etwas bewirken.

Aus einem solchen Anstoß heraus könnte – so der leitende Gedanke für die Entwicklung der EKvW – insgesamt mehr Mut erwachsen, Neues zu erproben oder wachsen zu lassen, zugleich anderes loszulassen oder zu verabschieden, was seine Zeit gehabt hat. Von diesem Auftrag und auch von den



vorausgehenden Rahmenbedingungen her war schnell klar, dass die zu konzipierende Veranstaltung keine der üblichen landeskirchlichen Wege beschreiten kann. Gebräuchliche Formate waren bisher die Einladung von Expert\*innen, Referate, eine anschließende Aussprache und die Weiterarbeit in Kleingruppen. Der Prozess sollte berufsübergreifend gestaltet werden und Kirchenmusiker\*innen, Gemeindepädagog\*innen, Diakon\*innen und Pfarrer\*innen einbeziehen. Der Teamgedanke sollte von Anfang an konsequent umgesetzt werden. Notwendig erschien außerdem von vornherein, auf eine externe Begleitung der Vorbereitung und Moderation zu setzen. Der Prozess wurde von zwei Referenten des Personaldezernates gesteuert und von zwei Beratern der Kommunikationslotsen beraten und begleitet. In einer iterativen Weise wurde ein methodischer Ansatz mit drei Säulen entwickelt.

## Säule 1 – eine Pilotgruppe zur Wegbereitung für die Organisation

### Aufgaben und Zusammensetzung der Pilotgruppe

Die Mitglieder der Pilotgruppe sollten als Prozessarchitekten für den weiteren Prozess wirken. Sie sollten dabei insbesondere die folgenden Aufgaben wahrnehmen: ??die für die Organisation und ihre Mitarbeitenden relevanten Themen in den Prozess zu tragen ??Leitfragen für den Prozess formulieren, die sich auf Kernfragen der nötigen Veränderungsprozesse beziehen ??Formate erproben und wählen ??den Umgang mit den Ergebnissen begleiten und ??sicherstellen, dass die Ergebnisse weiterverwendet und mit Leben gefüllt werden (s. auch Scholz/Vesper 2023).

Die Pilotgruppe traf sich innerhalb von sechs Monaten zur Konzeption des Dialog- und Veränderungsprozesses in vier ganztägigen moderierten Workshops. In der Pilotgruppe waren 16 Vertreter aller zur Veranstaltung eingeladenen Berufsgruppen (s.o.) repräsentiert sowie Studierende, die sich auf diese Berufe vorbereiten. Darüber hinaus war ein Superintendent als Vertreter der mittleren Leitungsebene Teil der Pilotgruppe.

### Diskutieren und Gestalten

In der Pilotgruppe wurde der Auftrag der Kirchenleitung diskutiert und, wo nötig, verändert: „Entwickeln Sie Ideen und Szenarien zur Gestaltung und Organisation des pastoralen Dienstes im Gestaltungsraum und in der EKvW im Jahr 2035 und darüber hinaus. Beschreiben Sie Grundaufgaben und hilfreiche Strukturen, um sie zu bewältigen. Benennen Sie Voraussetzungen für ein Gelingen. Denken Sie in hinreichend großen pastoralen Räumen. Teamorientierung ist grundlegend.“

Gemeinsam wurde erkundet, wo die Organisation steht. Es wurde diskutiert, was wie bewegt werden sollte. Pioniere aus anderen Landeskirchen mit Transformationserfahrungen wurden befragt. Die begleitenden Berater haben dann aus den genannten Inhalten eine Prozessarchitektur für die erwünschten Effekte erzeugt, haben Vorschläge für einen möglichen Ablauf der ersten großen Dialogveranstaltung und den weiteren Schritten gemacht und mit der Pilotgruppe unterschiedliche Methoden und Settings, Fragestellungen überprüft und erprobt. Auf diese Weise erarbeitete die Gruppe eine solide Gesamtarchitektur für den Prozess.

Durch einen intensiven Entwicklungsweg in der Auseinandersetzung mit gemeinsamen Erfahrungen in



der EKvW sowie Unterschieden, die sich aus der Heterogenität der Gruppe ergaben, machte sie ihren eigenen Dialogprozess zum Betrachtungsgegenstand und konnte daraus Schlussfolgerungen und Inhalte für den Gesamtprozess ableiten. Ergänzend wurden andere Landeskirchen und Projekte mit Transformationserfahrungen in Form von Online-Interviews befragt<sup>1</sup>.

Es wurde eine ganztägige Großgruppenveranstaltung als zentrales Anfangselement geplant, die alle Beteiligten am gesamten Zukunftsprozess zusammenbringen und ihre Interessen und Beiträge ins Zentrum stellen sollte. Nach der Großveranstaltung wertete die Pilotgruppe die Ergebnisse aus und plante nächste Schritte.

## Säule 2 – Experimentierräume zur Erprobung und Initiierung organisationaler Veränderung

Der Kern der zentralen Großveranstaltung war der Planung und Ausgestaltung der „Experimentierräume“ gewidmet. Mit dem Begriff Experimentierräume sollte in dem Prozess verdeutlicht werden, dass die Experimente räumlich in einzelnen Gemeinden oder Kirchenkreisen verortet sind. Und sie sollten ein Bündel von Maßnahmen enthalten, die man auch inhaltlich als „Experimentierraum“ sehen kann – als Kern zur Erprobung einer neuen Realität.

Die Pilotgruppe hatte sich entschieden, die Arbeit mit Experimenten zu dieser zentralen Säule des Prozesses zu machen. Denn Experimente als Grundgedanke und strukturierte Form iterativen agilen Vorgehens eignen sich hervorragend für die Erkundung von Pfaden in die Zukunft. In komplexen Systemen wie Organisationen sind Experimente ein geeignetes Mittel, die Folgen von einzelnen Veränderungen mit begrenztem Risiko zu erproben und dabei über und mit der Organisation zu lernen: ??In Experimenten sammeln Menschen als Personen und in ihren organisationalen Rollen Erfahrungen mit Veränderungen. ??Der Widerstand gegen Experimente ist geringer, da Experimente in begrenztem Maße wirken und nicht die gesamte Organisation beeinträchtigen. ??Risiken und Kosten der Umsetzung sind begrenzt. Diese können Zutrauen in größere Veränderungsprozesse stärken (nach Kociza/Schaller 2021, Reuter 2014).

In den im Zuge des Prozesses initiierten Experimenten sollten Realitäten auf Probe in einem zeitlich oder strukturell klar abgegrenzten Bereich der Organisation Kirche geschaffen werden. Die Experimente sollten dabei möglichst mehrere Probleme und Herausforderungen gleichzeitig ansprechen, verschiedene Wege erproben, um zu einer Lösung zu kommen und sollten schnell starten können. Beobachtung und Reflexion sollten eng verbunden werden. Im Sinne von „safe to fail“ sollten Experimente auch scheitern können und dürfen. Denn jedes „Scheitern“ ermöglicht wichtige Erkenntnisse.

Schon zu Beginn der Veranstaltung wurden die Teilnehmenden mit Grundgedanken zum Umgang mit Experimentierräumen vertraut gemacht, da die experimentelle Haltung eine positive Fehlerkultur unterstützt und benötigt. Diese Gedanken wurden auf Sitzhockern aufgebracht und konnten nach der Veranstaltung als Erinnerung mitgenommen werden.

Um alle Teilnehmenden auf dieses Thema einzustimmen und kreatives Denken zu ermöglichen, wurden mithilfe von vorab erstellten Interviews positive Veränderungsgeschichten von „Zukunft(s)gestalten“ im Kontext Kirche in den Raum geholt. Es gab Zeit für Austausch und Zeit in gemischten Gruppen, um kreative Zukunftsentwürfe zu erstellen. So entstand Aufbruchsstimmung. Dann wurden alle durch die begleitenden Berater mit Hilfe der Open-Space-Methode eingeladen, ihre Themen für mögliche Experimentierräume in den Raum zu bringen. Innerhalb von kurzer Zeit waren 32 Themen benannt, die vor dem Hintergrund der heterogenen Berufsgruppen und -biographien sehr



unterschiedlich waren. Leitender Gedanke aller Vorschläge war der einer lern- und experimentierfreudigen Organisation.

Nach dem „Gesetz der zwei Füße“ bildeten sich kleine Arbeitsgruppen, um das von ihnen gewählte Thema zu erkunden und den Experimentierraum zu planen und auszugestalten. Die Idee war, dass die Experimentierräume in den eigenen Arbeitsbereichen und Begebenheiten eingerichtet werden sollten. Um alle Gedanken festzuhalten, wurde ein Template zur Verfügung gestellt, welches die Arbeitsgruppen nutzen konnten. Jeder Experimentierraum benannte ein bis zwei Ansprechpartner.<sup>2</sup>

Anschließend wurde jeder Experimentierraum kurz vorgestellt und gewürdigt. Es wurde schnell deutlich, dass es Experimentierräume gab, die durch „einfach machen“ bereits zeitnah und konkret umgesetzt werden könnten. Bei anderen wurde deutlich, dass sie Struktur- und Ordnungsveränderungen benötigen und nur in einem landeskirchenweit gesteuerten Prozess umgesetzt werden können. Die Experimente sollten mit der Unterstützung durch (weitere) „Möglichmacher“ verzahnt werden, zum Beispiel im Hinblick auf die Frage, wie Ressourcen für Innovation und Veränderung strukturell so zugänglich gemacht werden können, dass Neues und „einfach machen“ in den Anforderungen des Alltags und nur in Verbindung von „gelassen lassen“ möglich ist.

Im Nachgang der zentralen Großveranstaltung wurden die entwickelten Experimentierräume von der Pilotgruppe analysiert. Es wurde deutlich, dass sie sich in drei Ebenen des Mehrebenenansatzes der Transformation (nach Geels/Göpel) einordnen lassen: ??Neue Projekte (Nischen/Mikro-Ebene): Es werden neue Arbeitszeitmodelle, z.B. zu Ansprechbarkeit entwickelt. Leistungen sollen gebündelt werden (z.B. Taufen, Trauungen und Beerdigungen in Kasualagenturen), um Mitarbeitende zeitlich zu entlasten. Auch im Hinblick auf zeitgemäßes Handeln und zielgruppenspezifische Formate wurden Experimente initiiert (z.B. Pop-up-Church, digitale Kirche). ??Veränderung von Strukturen (Regime/Meso-Ebene): Dazu gehörten u.a. die Klärung von Grundaufgaben in der Zusammenarbeit und die Stärkung von New Work und agiler Teamarbeit, die Vereinfachung des Zusammenspiels von Haupt- und Ehrenamtlichen und die Harmonisierung der Zusammenarbeit mit der Verwaltung. Innerhalb der Ausbildungsphasen sollten neue Strukturen und einfachere Kommunikationswege eingeführt werden. ??Selbstverständnis (Kultur/Makro-Ebene): Zahlreiche Experimentierräume sprachen implizit und explizit Selbstbild und Außenwirkung der EKvW an. In einigen Experimentierräumen setzen sich die Beteiligten explizit mit der Rolle der EKvW zu gesellschaftlichen Themen auseinander.

### Säule 3 – Möglichmacher zur Unterstützung der internen Transformation

Möglichmacher wurden zu einem weiteren zentralen Begriff und Element des Prozesses. Dies waren in der Veranstaltung primär die Personen aus der Kirchenleitung, die die Experimente durch praktische Unterstützung und Rückendeckung voranbringen können und sollten. Die Möglichmacher haben auf der Großgruppenveranstaltung in einem „Atelier“ ihre Rolle beim Gelingen der Experimente untersucht.

Der Begriff der „Möglichmacher“ an sich hat vieles ermöglicht. Er wurde aufgrund seines hierarchiefreien einladenden Charakters sehr positiv wahrgenommen. Er vereinfacht die Begegnung und eröffnet einen Raum für Begegnung und Veränderung. Im weiteren Prozess wurde deutlich, dass Möglichmacher nicht nur in der Kirchenleitung zu finden und nötig sind, sondern auf allen Ebenen, vor allem auf der presbyterial-synodal verfassten Ebene der Landeskirche.



Im Prozess wurde das gemeinsame Interesse am Arbeiten in Teams und der Wunsch nach der Setzung anderer inhaltlicher Akzente und Formate deutlich. Die Idee eines Experimentierraums eröffnet auch den Blick auf bereits existierende zukunftsgerichtete Prozesse und Inhalte, die nun explizit als Experimentierraum benannt werden können. Diese Prozesse erfahren so Integration und bekommen Rückenwind. Das Teilen von „best practice“ im Rahmen des Prozesses eröffnet eine Kultur des Teilens.

Einfach mal machen ist nicht so einfach – begünstigende und hemmende Faktoren

Experimente-Teams, die mit einer Perspektive durch oder Unterstützung der „Möglichmacher“ arbeiten, haben eine hohe Motivation und Umsetzungswahrscheinlichkeit. Gerade dort, wo vorher schon eine vage Idee bestand oder ein konkreter Problemdruck da war, konnten durch den Prozess Wirkungen erreicht und Veränderungen initiiert werden.

Die Gespräche haben ebenfalls gezeigt, dass eine klare Verteilung der Moderations- und Prozesskoordinationsrolle die Umsetzung und die Lernerfahrungen aus dem Experimentierraum steigern. Experimentierräume, in denen es keine Perspektive von Entlastung von anderen Aufgaben und damit Zeit für Umsetzung des Neuen gibt, werden nicht weitergeführt.

Eine starke teamartige Aufstellung mit nicht zu vielen (5-7) Beteiligten war begünstigend für die Umsetzung der Experimentierräume. Es wurde deutlich, dass Experimentierräume moderierte Austauschformate mit anderen Experimente-Teams benötigen.

Die zentrale Rolle der Möglichmacher und stützenden Strukturen

Die Arbeit mit Experimentierräume war ein hilfreiches Mittel, um die Hürden für Veränderung zu minimieren und Prozesslernen in die Organisation zu integrieren, sie braucht jedoch von Beginn an eine starke stützende Struktur. Gerade in den ersten Wochen nach der Initiierung der Experimente sind klare Kommunikation und Unterstützung durch die Leitung nötig. Die Erlaubnis für Experimente und Fehler muss immer wieder gegeben und Experimente vor Grundsatzdiskussionen geschützt werden. Ein Umsetzungsplan für die Ausstattung mit Ressourcen und die Begleitung der Implementierung sollte frühzeitig vor der Initiierung der Experimente erarbeitet werden. Dies beinhaltet die frühzeitige Beteiligung von Führungspersonen im Prozess. Auch in der Umsetzung der Experimente sollten Möglichmacher aktiv mitwirken. Es benötigt kontinuierliche Begleitung, damit „Möglichmachen“ zu einem Teil der Führungskultur wird.

Ein zentraler Teil der erfolgreichen Umsetzung der Experimente ist eine Unterstützungsstruktur, die motiviert, die Suche nach Lösungen für Herausforderungen stützte, den Prozess strukturiert und die Kommunikation zwischen den Experimentierräumen fördert. Gerade in einer Großorganisation wie der EKvW muss eine wichtige Rolle dieser Unterstützungsstruktur sein, die Aufmerksamkeit auf Positives und Gelingendes zu lenken, z.B. durch Best-Practice-Börsen oder Märkte der Möglichkeiten zwischen den Beteiligten. Eine entsprechende Plattform, die auch eine räumliche Verortung in der Landeskirche zeigt und mit den anderen laufenden Transformationsprozessen in Westfalen verknüpft, ist in Arbeit.

Kritische Reflexion und Weiterarbeit

? Erfolgreiche Umsetzungen auf der Mikro-Ebene

Fünf Monate nach der Auftaktveranstaltung wurden Vertreter aus allen Experimentierräume-Teams zur Reflexion über den Stand der Experimente und zu Lernerfahrungen eingeladen. Mit Vertretern von 21 Experimentierräumen wurden Gespräche geführt. Etwa 25 Prozent der ursprünglich gestarteten



Experimentierräume berichteten von einer aktiven Umsetzung mit umfassenden Lernerfahrungen. Es wurde deutlich, dass vor allem Experimente auf der Mikro-Ebene (s.o.) erfolgreich angestoßen wurden. Hier konnten im konkreten Tun freudvolle und motivierende Veränderungserfahrungen gesammelt werden. Zwei Experimente werden im Rahmen von Projekten im Vikariat umgesetzt.

## ? Mühsame Veränderungen auf der Meso-Ebene

Im Bereich Strukturen (Meso-Ebene) war die Umsetzung erwartungsgemäß begrenzter, schwieriger und langsamer. Es wurde ein Experimentierraum („Lassen lernen“) umgesetzt unter Mitwirkung von Leitung und Institutsmitarbeitenden.

Die Teams der Experimentierräume in diesem Bereich berichteten von zahlreichen Blockaden und begrenzter Motivation. Es wurde deutlich, dass für die Veränderungen von Strukturen Experimente ein Eingangstor bilden können, jedoch umfassendere zielgerichtete Organisationsentwicklungsprozesse nötig sind. Für Experimente im Bereich Strukturen gab es ein starkes Bedürfnis der Beteiligten nach Erlaubnis. Ein motivierendes „hin zu“ und die Frage nach Erlaubnis stehen in Beziehung zur Frage, was anstelle dessen „gelassen weggelassen“ werden könnte.

## ? Praktische Erfahrungen auf der Makroebene

Durch die Arbeit in der Pilotgruppe wurden Veränderungen in der Kooperationskultur angestoßen. Es wurden praktische Erfahrungen gesammelt, wie eine transformationsbegünstigende Kultur mit geteilter Verantwortung entwickelt werden kann und durch Transparenz Vertrauen gestärkt werden kann. Es war eine sehr wichtige Erfahrung für die eingeladene Altersgruppe, nicht „zu wenige“ zu sein, sondern sich selbst als „viele“ wahrzunehmen.

## Fazit: Ein Experiment experimenteller Organisationsentwicklung

Der Prozess der Zukunft(s)gestalten in der EKvW ist noch am Anfang. Die Verschränkung der drei Elemente Pilotgruppe, Experimentierräume und Möglichmacher ermöglichte wertvolle Impulse und hat einen Prozess angestoßen, der aktuell in einer dezentralen Phase läuft und sich entfaltet. Der zukünftige Erfolg wird auch an einer Verstärkung der Unterstützung, der Sichtbarkeit der Ergebnisse, der Auswertung der Lernerfahrungen und an kontinuierlichem Engagement durch die Möglichmacher hängen.

„Zukunftsprozess pastoraler Dienst 2035+“ war der erste synodale Arbeitstitel für diesen Anstoß. Zugegeben: Eine Gruppe zu einem wirklich außergewöhnlichen Ereignis einzuladen und zugleich eine zahlenmäßig viel größere Gruppe nicht einzuladen, trägt einen Schmerz und eine gewisse Provokation in sich, scheint es auf den ersten Blick doch dem Anspruch entgegenzustehen, dass „alle eingeladen sind“. Auf den zweiten Blick zeigt sich: Menschen, die sich aus ganz unterschiedlichen Gründen in einer Minderheitensituation befinden, brauchen eigene Orte, um sich zu finden, ihre Stimme zu erheben und ihre Vorstellungen und Beiträge entwickeln zu können. Erst dann können sie sich verantwortlich und gestaltend einbringen.

Das Design der Veranstaltung und des Prozesses wurde für den kirchlichen Raum als innovativ wahrgenommen und war ein wesentlicher Faktor des Gelingens<sup>3</sup> (<https://youtu.be/SWP6i5t1JdE?si=BXolO4gUJDKyL5u>). Die Zukunft(s)gestalten und das Denken und Arbeiten in Experimentierräumen haben eine kreative und partizipative Dynamik hervorgebracht, die multipliziert werden und in die Breite wirken sollte. Das zu ermöglichen, sollte Aufgabe kirchenleitenden Handelns sein.





## Literatur

Fröde, A./Heine, B.: Zukunftspfade – Logbuch für Transformationsgestalter:innen.  
<https://zukunftspfade.org/wp-content/uploads/Logbook-Zukunftspfade-2023-DE.pdf> Geels, F.W. (2002): Technological Transitions as Evolutionary Reconfiguration Processes: A Multi-Level Perspective and a Case-Study. *Research Policy*, 31, 1257-1274.  
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8) Göpel, M., 2016: *The Great Mindshift*. Springer  
Kozica, Arjan & Schaller, Philipp (2021): Experimentelle Organisationsentwicklung – Perspektiven eines zukunftsfähigen Veränderungsansatzes. *OrganisationsEntwicklung* Nr 4/2021  
Reuter, Robert (2014): *Das Experiment in der Organisationsentwicklung – Erkenntnisgewinne durch Ungewissheit*. Robert. Genios  
Schaller, Philipp (2016): *Experimentelle Organisationsentwicklung – Wandlungsfähige, lernende Organisationen nach dem Vorbild wissenschaftlicher Empirie*. Nomis  
Scholz, Holger & Vesper, Roswitha (2022): *Facilitation – Der Weg zu einer dialogorientierten Organisationsentwicklung*

## Anmerkungen

1? [https://youtube.com/playlist?list=PLxphJXlhRE-K8xEkvbs\\_K0Y23aqFE76Nu&si=veeJSpRn4OlpwJM](https://youtube.com/playlist?list=PLxphJXlhRE-K8xEkvbs_K0Y23aqFE76Nu&si=veeJSpRn4OlpwJM).

2? Titel der Experimentierräume Pop-Up-Kirche – Segen to go Gottesdienst Menschen mitnehmen, die Angst vor dem Strukturwandel haben Zusammenarbeit in den Ausbildungen Leadership Ist die Struktur hilfreich oder kann das weg? Erlebnispädagogik & Spiritualität agiles Arbeiten & New Work + Effizienz Teamwork Junge Erwachsene – Kasualie des Berufseinstiegs Grundaufgabe kirchlicher Hauptamtlicher – Wozu braucht es uns eigentlich? Lassen lernen Räume der Jugendbeteiligung Musikalische Gruppen entwickeln Kasualagentur Demokratie – jetzt in echt Abbruch vor Aufbruch!? Digitale Gemeinde Westfalen Diversitätssensibel Kirche sein Sichtbarkeit von BiPOC und LGBTQI+-Personen Mission und Gemeindegewachstum Wie bleiben wir bei Heil und TrostÄmtergleichheit Raum für Ideen – wann? Ressourcen und Räume schaffen Theol. Studium und Ausbildung (Vikariat) Finanzen in der Kirche Kirche vs. Mehrheitskultur Ende der Volkskirche/der ParochieNachhaltigkeit

3? [https://youtu.be/SWP6i5t1JdE?si=hNxRIq1zlaD\\_Eill](https://youtu.be/SWP6i5t1JdE?si=hNxRIq1zlaD_Eill).

Deutsches Pfarrerblatt, ISSN 0939 - 9771

Herausgeber:

Geschäftsstelle des Verbandes der ev. Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland e.V

Heinrich-Wimmer-Straße 4

34131 Kassel