

Protokoll: Vortrag zum Thema Exnovation

Am 27. Februar 2026 war Prof. Dr. Sandra Bils zu Gast in Sachsenhagen. Sie referierte als Referentin für strategisch-innovative Transformationsprozesse der **midi – Evangelische Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung** über das Thema Exnovation. Die Veranstaltung fand im Rahmen des Begleitprogramms des Kirchenentwicklungsprozesses der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Schaumburg-Lippe statt.



Menschliches Verhalten: Addition statt Subtraktion

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand die Frage, wo wir in unserer Kirche immer wieder „einen Stein drauflegen“. Also Strukturen, Angebote und Gewohnheiten fortschreiben, ohne zugleich an anderer Stelle zu reduzieren. Eine Beobachtung aus der Verhaltensforschung unterstreicht diese Dynamik: Menschen neigen dazu, eher etwas zusätzlich einzubauen, statt Bestehendes zu hinterfragen oder zu beenden.



Im Austausch wurde deutlich, dass sich diese Tendenz auch in kirchlichen Strukturen zeigt. So entstehen beispielsweise Doppelstrukturen in Gemeinden, etwa durch unterschiedliche Gottesdienstformen zu verschiedenen Zeiten, um verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Gleichzeitig führt dies zu einem hohen Verwaltungsaufwand, der durch Zentralisierung und Digitalisierung möglicherweise reduziert

werden könnte. Auch der Generationenwechsel wurde thematisiert – verbunden mit der Frage, wie es gelingen kann, Dinge in Dankbarkeit zu beenden.

Psychologie: Loslassen fällt schwer

Besonders herausfordernd ist dabei die emotionale Dimension: Das Auflösen von Gruppen oder Angeboten wird häufig als Niederlage empfunden. Hinzu kommt, dass bestehende Angebote oft weiterlaufen, obwohl sich die Zielgruppen längst verändert haben. Eine Kultur, aus Fehlern zu lernen, ist dabei nicht selbstverständlich, kann aber eingeübt werden.



Warum ist Loslassen so schwer?

- Verlustaversion
- Status-quo-Verzerrung
- Fehlinvestitionsfalle
- Immunity to Change
- Fear of the Unknown

Gesellschaft im Modus der Steigerung

Ein Exkurs nahm die gesellschaftliche Perspektive in den Blick. Im Modus ständiger Steigerung, wie ihn Hartmut Rosa beschreibt, erleben viele Haupt- und Ehrenamtliche eine zunehmende Überforderung. Gleichzeitig zeigt sich eine Neigung, an Dingen festzuhalten, die nicht mehr benötigt werden – auch weil Abschiednehmen schwerfällt.



Vor diesem Hintergrund wurde Exnovation als hilfreicher Ansatz beschrieben: Sie kann dazu beitragen, das Wesentliche zu bewahren und zugleich Raum für Neues zu schaffen. Beispiele aus dem Bereich der Nachhaltigkeit verdeutlichen dieses Prinzip:

- die Abschaffung von Glühbirnen zugunsten von LEDs
- der Verzicht auf Asbest
- das Verbot von FCKW aufgrund ihrer Klimaschädlichkeit
- die Reduktion von Verbrennermotoren bei PKW.

Ressourcenverteilung zur Erneuerung

In einer Frage an das Plenum wurde die eigene Praxis reflektiert: Wie viel Zeit wird in der Kirche für das Fortsetzen, das Anfangen sowie für das Beenden und Verlernen aufgewendet? In den Rückmeldungen zeigte sich, dass sich diese Bereiche oft schwer voneinander trennen lassen, da die Übergänge fließend sind.

Ein zentrales Thema war die Frage, warum uns das Loslassen so schwerfällt. Wandel kostet Zeit und ist mit zusätzlicher Arbeit verbunden. Gerade Ehrenamtliche, die diesen Wandel mitgestalten sollen, sind häufig bereits stark engagiert und verfügen über begrenzte Ressourcen. Auch individualpsychologisch zeigt sich eine Tendenz, bestehende Systeme zu verteidigen, was sich auf Organisationen insgesamt auswirkt. In diesem Zusammenhang wurde auf Niklas Luhmann verwiesen, der beschreibt, dass Organisationen dazu neigen, sich selbst zu erhalten und bestehende Strukturen zu stabilisieren.



Wie viel Zeit meines kirchlichen Engagements investiere ich in:

- Fortsetzen von Bisherigem
- Anfangen von Neuem
- Bewusstes Beenden und Verlernen

Theologische Aspekte

Die Auseinandersetzung wurde auch theologisch gerahmt. Als inspirierende Bezugspunkte wurden benannt: Jeremia 6,16 für die **Tradition**, Jesaja 43,19 für die **Innovation** und Lukas 5,37–38 für die **Exnovation**.

Tradition



So spricht der HERR: Tretet hin an die Wege und schaut und fragt nach den alten Pfaden, welches der gute Weg sei, und wandelt darauf, so werdet ihr Ruhe finden für eure Seelen.

Jeremia 6,16

Innovation

”

**Siehe, ich will etwas
Neues schaffen.
Jetzt wächst es auf.
Erkennt ihr's denn nicht?**

Jesaja 43,19

Exnovation

”

**Niemand füllt neuen Wein in alte Schläuche;
sonst zerreißt der neue Wein die Schläuche,
und er wird verschüttet und die Schläuche
verderben. Sondern neuen Wein muss man
in neue Schläuche füllen.**

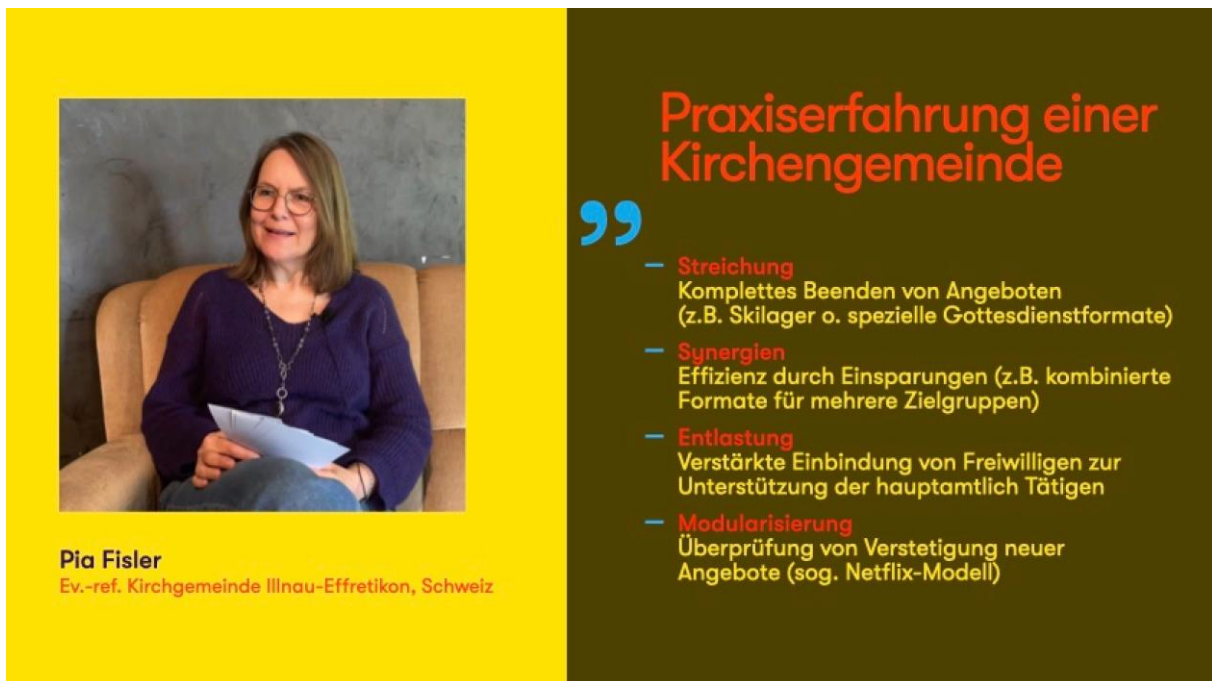
Lukas 5,37-38

In der Praxis: exmove Exnovationstools

Für die praktische Umsetzung wurden verschiedene Schritte skizziert. Ausgangspunkt ist die bewusste Streichung von Angeboten, um Synergien zu schaffen und Entlastung zu ermöglichen. Daraus kann eine stärkere Modularisierung entstehen. Ergänzend wurde die regelmäßige Überprüfung bestehender Angebote als wichtig benannt.



Mit dem Blick auf die eigens von midi entwickelten Methoden „Exmove“ wurden drei Schritte hervorgehoben: zunächst Problembewusstsein zu schaffen, darauf aufbauend Entscheidungen vorzubereiten und schließlich die Umsetzung zu gestalten.



Praxiserfahrung einer Kirchengemeinde

”

- **Streichung**
Komplettes Beenden von Angeboten (z.B. Skilager o. spezielle Gottesdienstformate)
- **Synergien**
Effizienz durch Einsparungen (z.B. kombinierte Formate für mehrere Zielgruppen)
- **Entlastung**
Verstärkte Einbindung von Freiwilligen zur Unterstützung der hauptamtlich Tätigen
- **Modularisierung**
Überprüfung von Verstetigung neuer Angebote (sog. Netflix-Modell)

Pia Fislér
Ev.-ref. Kirchengemeinde Illnau-Effretikon, Schweiz

In den Rückmeldungen aus dem Plenum wurde insbesondere die Frage der Kommunikation diskutiert: Wie kann vermittelt werden, dass ein Angebot eingestellt wird? Eine Antwort lautete, dies nicht primär über Begründungen zu tun, sondern stattdessen neue Angebote für die entsprechenden Gruppen zu entwickeln. Zugleich wurde kritisch angemerkt, dass mitunter zu viel Energie in kleinere „Randgruppen“ fließt, während größere Gruppen unerreicht bleiben.

Abschließend wurde der Blick auf den Zeitfaktor gerichtet: Kulturwandel braucht Geduld und ein behutsames Vorgehen.