

Steffen Schramm, Lothar Hoffmann

Gemeinde geht weiter

Theorie- und Praxisimpulse
für kirchliche Leitungskräfte

Steffen Schramm
Lothar Hoffmann

Gemeinde geht weiter

Theorie- und Praxisimpulse
für kirchliche Führungskräfte

Verlag W. Kohlhammer

Diese Veröffentlichung wurde finanziell unterstützt durch
die Evangelische Kirche der Pfalz (Protestantische Landeskirche)



1. Auflage 2017

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-032507-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-032508-1

epub: ISBN 978-3-17-033349-9

mobi: ISBN 978-3-17-033350-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhalt

Vorab:	
Gemeinde geht weiter	7
Zur Einführung:	
Weiterdenken – weitergehen	9
1. weiter denken Neue Gestalten kirchlichen Lebens sind möglich. Überlegungen dazu	
1. Kirche: Vom zweifachen zum dreifachen Kirchenbegriff	17
2. Kirchenentwicklung: Von der Differenzierungs- in die Integrationsphase	25
3. Struktur: Von der Versäulung zur Vernetzung	33
4. Leitung: Von der Verwaltung zur Gestaltung	43
5. Aktivitäten: Von »kirchlichen Angeboten« zur »Kirche mit den Menschen«	57
6. Wahrnehmung: Von der Auslegung des Textes zur biblischen Relecture der Wirklichkeit	65
7. Mitarbeitende: Von der status-quo-Fixierung zur Möglichkeitenorientierung	73
Bevor Sie weitergehen:	
Einige Bemerkungen zur Vorgehensweise	79

II.	weiter gehen Neue Konzepte kirchlichen Lebens entwickeln. Anregungen dazu	
Im Überblick:		
	Zu neuen Konzepten kirchlichen Lebens in 7 Schritten	85
1.	Was sollen wir? Auftrag annehmen	89
2.	Wer lebt hier? Lebenswelt wahrnehmen	93
3.	Wer sind wir? Aufgaben erkennen	103
4.	Wohin soll es gehen? Leitbild entwickeln.	109
5.	Wie gelingt, was wir wollen? Konzepte ausarbeiten	119
6.	Was macht wer wann? Veränderungen schrittweise gestalten	129
7.	Wie erfahren es alle? Öffentlich machen	133
Halten Sie Kurs:		
	Kirchen-Controlling	139
	Abbildungen und Arbeitsmaterialien	145
	Literaturverzeichnis	146
	Autoren	148

Vorab: Gemeinde geht weiter

Die Zukunft unserer Kirche hat schon begonnen. Zahlreiche Kirchenvorstände, Pfarrer und Gemeinden haben sich schon auf den Weg gemacht. An vielen Stellen wächst bereits Neues. Mit diesem Buch möchten wir Sie darin bestärken, mit ihrer Gemeinde, ihrer Region oder ihrem Kirchenbezirk weiter zu gehen.

In allen Bereichen zeigt sich, dass wir in einer globalen Transformationsphase leben: politisch bildet sich nach dem Ende des Ost-West-Antagonismus eine polyzentrische Weltordnung aus. Die digitale Revolution verändert die weltweiten Wirtschaftsbeziehungen, die Berufswelt und unseren Alltag mit noch nicht absehbaren Folgen. Gesellschaftlich erleben wir Momente weitergehender ethischer und kultureller Durchmischung und Pluralisierung, begleitet von massiven Renationalisierungs- und Abschottungstendenzen. Die demographische Entwicklung in Deutschland wirkt sich auf den Mitgliederbestand, die Finanzkraft wie auch auf die Anzahl der in der Kirche Tätigen aus, vor allem der Pfarrerinnen und Pfarrer. Für Landeskirchen und Bistümer verändern sich dadurch fundamentale Rahmenbedingungen ihrer Organisation und ihres Handelns.

Wenn sich so vieles verändert, können Landeskirchen und Bistümer nicht bleiben wie sie sind. Die Kirche Jesu Christi will immer neu Gestalt gewinnen. Und sie tut es auf immer neuen Wegen.

Dieses Buch lädt ein, weiterzugehen und neue kirchliche Lebensgestalten zu entwickeln. Zwei Wege, die wichtiger werden, sind Zusammenarbeit und Leitung. Hinter dem Gedanken stärkerer Kooperation steht die Einsicht: Vieles wird zukünftig besser möglich sein, wenn in den Kirchen mehr zusammengearbeitet wird. Und wenn mehr zusammengearbeitet wird, ist vieles möglich, was bisher nicht ging. Besondere Bedeutung kommt einer neuen Form der Selbstgestaltung zu: Konzepte in regionaler Vernetzung werden zukünftig eine größere Rolle spielen und die Zusammenarbeit steuern. Spirituelle und theologische Aspekte gewinnen dabei an Bedeutung.

Mit der Entwicklung von Konzepten und einer konzeptgesteuerten Zusammenarbeit haben kirchliche Leitungsgremien noch nicht allzu viel Erfahrung. Sie werden sie nur gewinnen, indem sie in der Praxis neue Schritte tun. Deshalb beschreibt der zweite Teil dieses Buches sieben konkrete Schritte zu neuen Konzepten kirchlichen Lebens – knapp, praxisnah und mit Materialien. Sie können den zweiten Teil verwenden ohne den ersten zu lesen.

Die vorgeschlagenen Schritte resultieren aber aus wissenschaftlichen Analysen und Reflexionen, die im ersten Teil dieses Buches erläutert werden. Er beschäftigt sich mit der neuen Situation und stellt dar, welche Überlegungen uns leiten, wenn wir

Ihnen sieben Schritte zur Entwicklung von Konzepten in regionaler Vernetzung vorschlagen.

Weil es eine breite Ökumene organisationaler Problemlagen gibt, wendet sich dieses Buch an Menschen in Landeskirchen und Bistümern, obwohl es im evangelischen Kontext entstanden ist. Seine Wurzeln liegen einerseits in der Perspektiventwicklung der Evangelischen Kirche der Pfalz, an der Steffen Schramm seit 1999 beteiligt war. Als Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung hat er seit 2006 die Veranstaltungsreihe »Perspektive 2020 – Herausforderungen annehmen, den Wandel gestalten« entwickelt und zusammen mit Lothar Hoffmann durchgeführt. Lothar Hoffmann hat als Referent im Institut für kirchliche Fortbildung Gemeinde-Projekte begleitet, die aus dieser Arbeit hervorgegangen sind. Seine diesbezüglichen Erfahrungen in der Altenarbeit hat er bereits an anderer Stelle publiziert.¹ Die zweite Wurzel ist die aus der Mitarbeit in diversen Perspektivkommissionen erwachsene Dissertation von Steffen Schramm², die 2014 in das Strategiepapier der Evangelischen Kirche der Pfalz »Pfarramt und Dekansamt im Wandel. Impulse zur Weiterentwicklung von Amt und Aufgaben« einfließt, das Projekte zur Konzeptentwicklung in regionaler Vernetzung initiierte.

Lothar Hoffmann hat in Teil II die Kapitel über Sozialraumanalyse, Milieuperspektive, Projektmanagement und Öffentlichkeitsarbeit geschrieben, Steffen Schramm die anderen Kapitel verfasst und die Graphiken erstellt.

Die Gestaltungshinweise von Ute Ziegler und Hajo Sommer haben weitergeführt, wie immer. Die Begleitung durch Herrn Dr. Weigert vom Kohlhammer-Verlag war förderlich, der Druckkostenzuschuss der Evangelischen Kirche der Pfalz eine schöne Anerkennung.

Den Genannten gilt unser Dank für ihre Unterstützung, Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, für Ihr Interesse an der Zukunft Ihrer Kirche.

Pfingsten 2017

Steffen Schramm, Lothar Hoffmann

Inklusive Sprache kennt noch keine festen Regeln. Wir verwenden abwechselnd männliche und weibliche Formen.

1 Martin Erhardt, Lothar Hoffmann, Horst Roos, Altenarbeit weiterdenken. Theorien – Konzepte – Praxis, Stuttgart 2014

2 Steffen Schramm, Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin 2015.

Zur Einführung: Weiterdenken – weitergehen

Evangelische Landeskirchen und katholische Bistümer befinden sich in einem epochalen Umbruch. Viele merken es: die bisherigen Aktivitäten erfahren geringere Resonanz, Strukturen tragen nicht mehr. Die weniger werdenden Pfarrerinnen und Pfarrer und auch Presbyterien ächzen unter der Last immer neuer, zusätzlicher Aufgaben. Leitung stößt an ihre Grenzen, erkennbar an Problemstau und Perspektivschwäche. Die Frage nach dem Warum und Wozu, nach Sinn- und Funktion bisheriger kirchlicher Lebensformen und auch der Kirche selbst ist in ihrer Mitte angekommen.

Die Kirchengestalt, die in den letzten 50 Jahren kirchliches Leben geprägt hat, vergeht – nicht weil die Kirchen und ihre Mitarbeitenden versagt, zu wenig gearbeitet oder sich nicht genug bemüht hätten. Sie vergeht, weil sich die Rahmenbedingungen fundamental verändern. Die beiden großen Kirchen leben unter neuen Realitäten. Mit ihnen gilt es umzugehen.

Nachdem über 250 Jahre lang die Zahl der Kirchenmitglieder demographisch bedingt wuchs, sinkt sie seit 1968 – eine Entwicklung, die auch im Jahr 2050 noch nicht beendet sein wird. Nach über 100 Jahren Kaufkraftzuwachs geht die kirchliche Finanzkraft langfristig zurück. Und in den 2020er Jahren treten die Babyboomer in den Ruhestand ein, wodurch sich die Anzahl der Pfarrerinnen und Pfarrer deutlich verringern wird. Hinzu kommt, dass die Tradierungsprobleme des Glaubens seit langem anhalten und sich angesichts von Individualisierung und Pluralisierung zu verschärfen drohen.

Manche deprimiert das. Insbesondere Kirchenleitende sprechen vom »Bedeutungsverlust« der Kirche, andere von Niedergang. Gefordert wird good and best practice, Ausschöpfen von Einsparpotentialen, Verbesserung der Abläufe. Und vor allem reagieren Landeskirchen durch einen Rückbau von Strukturen und Einsparungen – häufig nach dem Rasenmäherprinzip und in der Absicht, vom Bisherigen so viel wie möglich zu erhalten.

Erneuerung, nicht Optimierung

Die Einschätzung, es ginge in den laufenden Reformen nur um eine Optimierung des Bestehenden, dürfte jedoch täuschen. Die Veränderungsnotwendigkeiten reichen tiefer.

Je nach Umfang und Tiefe ist der Wandel einer Organisation eher als Optimierung oder als Erneuerung zu charakterisieren. Während Optimierung mit einem Fine-Tu-

ning innerhalb gegebener Strukturen und Muster verglichen werden kann, ist von Erneuerung zu sprechen, wenn

- kollektive Denk- und Deutungsmuster,
- das Selbstverständnis und die Identität,
- die Einbettung in die Umwelt,
- grundlegende Aufgaben und Leistungsangebote,
- organisationale Routinen, Interaktionsformen und Haltungen im Blick auf Anspruchsgruppen,
- Formen der Führung und Zusammenarbeit,
- Prozessarchitektur und Prozessmuster

oder zumindest eine der genannten Kategorien mit erheblichen Auswirkungen betroffen sind.

Wie es scheint müssen sich die Landeskirchen in *jeder* dieser Hinsichten verändern. Der Wandel ist *breit* in seinem Umfang, denn es sind viele Arbeitsfelder, Tätigkeitsbereiche, Prozesse und Menschen gleichzeitig in die Veränderungen involviert, und dies flächendeckend. Der Wandel ist *tief* und *von großer Tragweite*, weil die strukturellen Festlegungen, das kulturelle Selbstverständnis und die organisationalen Routinen betroffen sind. Und der Wandel vollzieht sich mit hoher Geschwindigkeit, er ist *intensiv*.

Angesichts des dreifachen »Weniger« (Mitglieder, Finanzkraft, Personal) haben Landeskirchen und Bistümer die Wahl zwischen mangelinduzierter Restrukturierung und auftragsorientierter Reform, zwischen der Verwaltung des Ressourcenrückgangs und der Gestaltung der Transformation. Verwaltung des Ressourcenrückgangs heißt: weiter wie bisher, aber auf niedrigerem Level und unter erschwerten Bedingungen. Gestaltung der Transformation bedeutet, die Muster des Handelns, das Verhältnis zur Umwelt, die Identität, die Kultur und Arbeitsweise weiter zu entwickeln, um dadurch neue Möglichkeiten und Chancen einer Kirche im Werden zu entdecken und zu nutzen.

Soziale Systeme sterben, wenn sie an gewachsenen Formen festhalten. Lebendig ist eine Kirche, die sich an ihrem Auftrag orientiert, lebensfähig eine Organisation, die ihre Funktionalität durch Wandel wahrt.

Jeder Versuch, die bisherigen Handlungsmaximen und -muster beizubehalten, läuft zwangsläufig auf eine Mangelverwaltung hinaus. Der Mut zu neuen Handlungsmustern birgt die Chance erneuernder, auftragsgemäßer Selbstgestaltung.

Je länger eine Landeskirche oder eine Diözese als Organisation an bisherigen Maximen festhält, desto stärker dürfte sie in Bedrängnis geraten und umso härter wird sie irgendwann umsteuern müssen – sofern sie dann noch über die nötigen Mittel verfügt.

In der Transformationskrise ist eine Verunsicherung über Wesen, Wege und Formen christlichen Lebens eingetreten: Wer sind wir als Kirche? Was ist unser Auftrag? Wohin soll es gehen?

Diese Fragen stellen sich nicht zum ersten Mal. Vieles, was an kirchlichem Leben und kirchlicher Organisation heute normal ist, stellte ursprünglich eine zunächst ungewohnte Reaktion auf ähnliche Verunsicherungen dar.

Die Gründung diakonischer Einrichtungen in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts etwa war eine solche Innovation kirchlichen Lebens. Die Motivation Bedürftigen zu helfen ist so alt wie das Christentum, die Form von privaten Stiftungen und modernen Vereinen war damals etwas Neues. Auch unsere heutigen, territorial kleinräumigen Kirchengemeinden, die ihren eigenen Pfarrer, ihre eigene Kirche und vor allem ihr eigenes Gemeindehaus haben, galten um 1900 als »revolutionäres« Gemeindegemeinschaftskonzept.

Diese wenigen Beispiele zeigen: Was heute vergeht, war vor gar nicht allzu langer Zeit eine Innovation, die sich gegen Widerstände durchsetzen musste. Vor allem aber zeigen sie: Das Christentum war immer innovativ. Warum soll heute nicht gelingen, was damals gelang?

Seit Mitte der 1990er Jahre führen viele Landeskirchen und Bistümer Rückbaumaßnahmen und Strukturreformen durch. Doch wenn es nicht um eine Optimierung, sondern um eine Erneuerung kirchlicher Organisation und kirchlichen Lebens geht, dann heißt das, alle Aspekte kirchlichen Lebens und kirchlicher Organisation sind weiter zu entwickeln und aufeinander zu beziehen. Es hilft nicht, »geistliche Erneuerung« und »Strukturreform« als Gegensätze zu konstruieren. Ein ganzheitlicher Blick ist gefragt und nötig.

Wenn das Bisherige fragil wird, tut man gut daran, inne zu halten, sich des eigenen Standorts zu vergewissern und sich zu besinnen. Soll Gemeinde weitergehen, muss sie weiter denken.

Weiterdenken

Der erste Teil des Buches stellt sieben Überlegungen an, die auf die Ermöglichung neuer Gestalten kirchlichen Lebens zielen. Sie beziehen sich auf den Kirchenbegriff, die bisherige Entwicklung der Landeskirchen als Organisationen, ihre Struktur, Leitung, Politik und Kultur.

Kapitel eins skizziert einen dreifachen Kirchenbegriff, um deutlich zu machen: Es ist der Auftrag, dem unsere Kirche und unsere Gemeinden treu bleiben sollen, nicht die aktuellen sozialen Formen und organisationalen Strukturen. Die sind veränderbar und gehen weiter.

Der zweite Abschnitt hilft einzuschätzen, wo unsere Gemeinden und Landeskirchen als Organisationen stehen, wie sie dorthin gekommen sind und wohin es gehen kann.

Das dritte Kapitel erläutert die Vorzüge von Netzwerkstrukturen gegenüber der aktuellen territorialen und funktionalen Versäulung.

Kapitel vier beantwortet die Frage, warum sich auch kirchliche Leitung weiterentwickeln muss und unter den Bedingungen von Dynamik und Komplexität eine Steuerung durch Leitbilder und Konzepte weiter führt.

Das fünfte Kapitel beschreibt, was grundlegend für die Entwicklung kirchlicher Konzepte ist: die Orientierung am kirchlichen Auftrag und an den Lebensräumen und Lebenswelten der Menschen.

Eine Kirche, die sich nicht verändern will, obwohl doch alles um sie herum sich ändert, wird niedergehen. Lebendig ihrer Aufgabe nachkommen wird sie, wenn sie

sich neu in ihren gesellschaftlichen Bezügen positioniert, indem sie sich auf ihren Auftrag besinnt. Von besonderer Bedeutung ist deshalb die Frage, wie christliche Spiritualität und theologische Reflexion in den Prozess kirchlicher Selbstgestaltung implementiert werden kann. Das sechste Kapitel beschäftigt sich damit unter dem Stichwort »auftragsorientierte Wahrnehmung«.

Keine Kirche kann die notwendige Erneuerung leisten, wenn die Mitarbeitenden dies nicht wollen. Kapitel sieben fragt nach Grundhaltungen kirchlicher Mitarbeitender, die Grund, Gestalt und Bestimmung der Kirche entsprechen.

In einem Zwischenschritt finden Sie zunächst eine kurze Zusammenfassung der bisherigen Überlegungen, und danach einige methodische Hinweise, für den Fall, dass Sie mit ihrer Gemeinde, ihrer Region, ihrem Kirchenkreis weitergehen wollen.

Weitergehen

Basierend auf den in Teil I angestellten Überlegungen bietet Teil II eine Arbeitshilfe, die sieben Schritte auf dem Weg der Weiterentwicklung von Kirche in regionaler Vernetzung beschreibt. Ziel sind erneuerte und neue Konzepte und Gestalten kirchlichen Lebens. Wir laden Sie ein, diesen Schritten zu folgen.

Damit Sie auf gutem Weg bleiben und Kurs halten, erläutert der letzte Abschnitt ein noch ungewohntes, aber wichtiger werdendes Thema: Controlling in der Kirche. Nicht »Kontrolle« steht im Focus, sondern die Frage: kommen wir unserm Ziel näher oder müssen wir nachsteuern?

Den ersten Schritt tun

Der Leitfaden in Teil II ermöglicht beides: Sie können den Weg Ihrer Gemeinde oder Region als Ganzes reflektieren, indem Sie ein Leitbild mit den entsprechenden Teilkonzepten erarbeiten. Dazu geben wir in sieben Schritten Anregungen.

Sie können aber auch klein anfangen und zunächst einen Teil ihrer Gemeindegemeinschaft in regionaler Vernetzung erneuern, indem Sie z. B. ein Gottesdienst- oder Seelsorgekonzept entwickeln. Wie die vorgeschlagenen Schritte bei einer Teilkonzeptentwicklung ausgestaltet werden können, illustriert ein Beispiel zur Konfirmandenarbeit. Sie finden es jeweils am Ende eines Kapitels in einem mit grauem Rand markierten Textfeld.

Interaktiv nutzen und Beratung anfragen

Dieses Buch ist ein Werkbuch. Teil I fordert die Diskussion heraus. Die sieben Schritte zur Konzeptentwicklung in Teil II laden zu neuen Wegen der Selbstgestaltung ein.

Unter <http://blog.kohlhammer.de/theologie/gemeinde-geht-weiter/> stehen Ihnen alle Arbeitsblätter und Tabellen aus diesem Buch sowie weitere Materialien zur Verfügung: in einem größeren Format für ihre konkrete Arbeit vor Ort. Sie können die Arbeitsblätter ausdrucken und dann damit arbeiten. Sie können sie aber auch in

ihrem Computer ausfüllen, z. B. indem Sie in einer Sitzung oder einem Workshop einen Beamer verwenden, so dass alle mitlesen und mitdenken können.

Als Autoren sind wir gespannt auf Ihre Rückmeldungen und Erfahrungen. Bitte schreiben Sie uns:

Steffen Schramm: steffen.schramm@institut-kirchliche-fortbildung.de;

Lothar Hoffmann: IMPULSEhoffmann@web.de.

5. Aktivitäten: Von »kirchlichen Angeboten« zur »Kirche mit den Menschen«

Auftrag und Lebenswelt! Grundlegend für Konzepte.

Eine lebendige Kirche entwickelt sich weiter und sucht nach neuen Möglichkeiten ihrer Gestaltwerdung. Dies ist besonders nötig, wenn die bisherigen Aktivitäten und Sozialformen an Resonanz verlieren. Was Kirche tut, spricht viele Menschen nicht mehr an. Wie kommt das? Und was soll stattdessen zukünftig ganz grundlegend kirchliche Aktivitäten und Konzepte prägen? Darum geht es in der fünften Überlegung.

Kirchliche Handlungs- und Sozialformen sind Hervorbringungen der Kirche als Handlungsgemeinschaft. Sie fallen nicht vom Himmel und sie sind auch nicht für die Ewigkeit gemacht, sondern für ihre jeweilige Zeit. Ändern sich die Zeiten, ändern – lebendige – Kirchen ihre Handlungsformen. Tote Kirchen verharren in Erstarrung.

Die Ausweitung kirchlicher Aktivitäten

Von der Reformation bis ins 18. Jahrhundert, als die Kirchengemeinden mit der meist konfessionell homogenen Ortsgemeinde in symbiotischer Verbindung lebten, war das Feld kirchlicher Aktivitäten überschaubar. Es beschränkte sich weitgehend auf die sogenannten Amtshandlungen: Sonntags und in den Städten auch an Werktagen wurden Gottesdienste abgehalten, während der Woche fand der kirchliche Unterricht statt, Menschen wurden kirchlich beerdigt, verheiratet und getauft. Diakonische Aktivitäten gab es nur wenige.

Das änderte sich im 19. und vor allem im 20. Jahrhundert. Die Bevölkerung mischte sich konfessionell, zunächst aufgrund von Industrialisierung und Verstädterung, dann aufgrund des Zweiten Weltkrieges. Die Menschen zogen in die Städte, die Kirchengemeinden wuchsen zu unüberschaubarer Größe. Der Bezug der Menschen zur Kirche musste nun aktiv hergestellt werden. Neben die Kirchen wurden Gemeindehäuser gebaut, wo während der Woche die Gemeinde zu Bildungszwecken und diakonischen Aktivitäten gesammelt wurde. Zunächst waren diese Veranstaltungen ständisch ausgerichtet. Männer, Frauen, junge Männer, junge Frauen, Kinder trafen sich in Gruppen. Kirchenchöre und christliche Gewerkschaften kamen hinzu. Konfessionelle Sportvereine waren bis nach dem Zweiten Weltkrieg gängig.

Bereits Ende der 1940er, Anfang der 1950er Jahre bemerkte man, »die Welt ist anders geworden« (Eberhard Müller 1953) und schloss daraus, dass auch die kirchliche Arbeit sich weiterentwickeln müsse, hin zu neuen Formen des Handelns – z. B. zur Diskussion in der Gruppe als neuer Form der Verkündigung –, vor allem aber in einer neuen Ausrichtung auf die Menschen. Nicht mehr ständisch, sondern an anderen Kriterien orientiert, vor allem am Beruf, an Interessen und Bedürfnissen oder auch an Themen.¹

Seit den 1960er Jahren ist auf allen Ebenen landeskirchlicher Arbeit eine verstärkte zielgruppen- und themenspezifische Differenzierung der Aktivitäten und eine erhebliche Intensivierung der seit dem 19. Jahrhundert bestehenden Arbeitszweige der freien Werke und Verbände zu beobachten.

Zu *Zielgruppen* kirchlichen Handelns werden nun – manche verstärkt, manche erstmals – Alte, Junge, Eltern, Pflegeeltern, Adoptiveltern, Alleinerziehende, Kinder (differenziert nach verschiedenen Altersstufen, vom Säugling über Krabbelalter, Kindergartenalter, Grundschulalter, Jugend, junge Erwachsene), Familien, Singles, Erwachsene, Schüler, Studenten, Frauen, Männer, Arbeiter, Handwerker, Landwirte, Unternehmer, Akademiker, Sängerinnen und Sänger, Kriegsdienstverweigerer und Soldaten, Straffällige und Opfer von Straftaten, Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Unfallopfer und Rettungskräfte, Arbeitslose, Obdachlose, Ausländer, Aussiedler, Asylsuchende, Flüchtlinge, Ausgewanderte, im Ausland Arbeitende oder Lebende, ausländische Arbeitnehmer, Motorradfahrer, Schausteller, Kranke, Suchtkranke, psychisch Kranke, Schwerhörige, Gehörlose, Blinde, Selbstmordgefährdete, Kurgäste, Urlauber, Seeleute, Binnenschiffer, fahrendes Landvolk, Gefangene, Polizisten, Zoll- und Grenzschutz etc.

Neben der Zielgruppenorientierung lässt sich eine *Differenzierung nach Themen* ausmachen: Mission, Frieden, Gerechtigkeit, Umwelt, Weltanschauungsfragen, Kirche und Judentum, Sport, Islam etc.

Aus kirchlichen Aktivitäten werden Angebote

Mit dieser Ausdifferenzierung kirchlichen Handelns wollte man auf Interessen und Bedürfnisse der Menschen eingehen, an ihren Fragen und Problemen anknüpfen, sie »erreichen«. Doch, wie bereits Zeitgenossen feststellten, es war nicht ganz einfach, die Bedürfnisse der Menschen überhaupt zu erfassen. Deshalb kommen sie zwar theoretisch in den Blick, in der Praxis wird aber faktisch *von Innen nach Außen* gedacht. Kirchliche Mitarbeitende überlegen, was für die Menschen »draußen« interessant oder nötig zu wissen, zu erfahren, zu tun sein könnte. Die Ergebnisse sind *anbieterorientiert*, und vor allem: kirchliches Handeln, kirchliche Aktivitäten werden jetzt als »Angebot« verstanden.

Mit Blick auf den theologischen Ansatz bei Auftrag und Sendung der Kirche, der betont, dass Jesus Christus Herr nicht nur über die Kirche, sondern die ganze Welt

1 Zu den theologischen Hintergründen dieser Entwicklung vgl. Schramm, Kirche als Organisation gestalten, 244–257.

sei, bemerkt Gerhard Sauter bereits 1971 sarkastisch, der Anspruch der Kirche auf Repräsentanz in der Welt und auf Weltveränderung führe dazu, dass sich, wenn die »Angriffslust geschwunden ist ... die Mentalität von Vertretern ein(stellt), die nun auf ihre Weise den Auftrag mit einem Warenangebot verwechseln, mit dem man werbend von Tür zu Tür ziehen kann, die Unwissenden belehrend und die Zufriedenen von ihrer Bedürftigkeit überzeugend.«²

Ernst Lange zieht 1974 aus dem Scheitern der Kirchenreform die Konsequenz, Kirche müsse entlang von »Lebenszyklusproblemen« nun »Bildungsangebote« im Sinne einer »Korrelation von Frage und Antwort, von Bedürfnis und Angebot« machen.³

Die EKD-Studie »Christsein gestalten« (1986) empfiehlt, auf die Pluralisierung der Mitgliedschaftsbeziehungen mit einer »differenzierten Angebotspalette«, gar mit einer »Erweiterung der Angebotspalette« zu reagieren. Die Gabe des Evangeliums wird operativ zum Angebot der Kommunikation und Partizipation an diejenigen, die noch nicht aktiv am Gemeindeleben teilnehmen (an die sog. Weihnachtschristen, Randsiedler, Distanzierten etc.). Die Kirchenmitglieder erscheinen als »Konsumenten«, das »Reifestadium« gläubiger Existenz ist die »Mitarbeit« in der Kirchengemeinde.⁴

In betriebswirtschaftlicher Perspektive erscheint die Zielgruppendifferenzierung als Marktsegmentierung. Lange bevor in den 1990er Jahren die Diskussion darüber begann, ob Kirche ein Unternehmen sei und eine Ökonomisierung der Kirchen stattfinde, schlich sich ein Marktmodell von Angebot und Nachfrage ungeprüft in das kirchliche Handeln ein, das die Kirchen als ökonomische Akteure versteht. Inwieweit darin Gedanken eines für die Betriebswirtschaftslehre der 1960er Jahre typischen Absatzmarketings Eingang in das kirchliche Denken gefunden haben, wäre genauer zu untersuchen. Eine Rolle mag auch der berühmte Aufsatz von Peter Berger aus dem Jahr 1963 »A Market Model for the Analysis of Ecumenicity« gespielt haben, der die Entwicklung der nordamerikanischen Denominationen mithilfe eines Marktmodells zu verstehen sucht und dabei voraussetzt, dass Kirchen wie ökonomische Akteure handeln.

Die zielgruppen- und themenspezifischen Angebote ähneln sich und sind in hohem Maße *standardisiert*: Geburtstagsbesuche bei alten Menschen, Kasualien, Gottesdienste (zur gleichen Zeit in gleicher Form und ästhetischer Anmutung an vielen Orten), Gemeindeabende nach vorgefertigten Mustern, Konfirmandenarbeit nach fertigen Entwürfen, Konzerte, Gemeindefeste, jährlich wiederkehrende thematische und zielgruppenspezifische Veranstaltungen.

Die Mitglieder werden zu »Konsumenten« von »Angeboten«. Der unmittelbare Kontakt zu den Menschen lockert sich. Die Angebote folgen der Funktionslogik der eigenen Einrichtung bzw. Parochie. Werden sie nicht angenommen, sucht man die Ursachen bei den Mitgliedern (Traditionsabbruch, Säkularisierung, Unkirchlichkeit, keine Lust, sich mit Religion, Gott etc. auseinanderzusetzen), wodurch das eigene System stabilisiert wird und nicht verändert zu werden braucht.

2 Sauter, Planungseifer ohne Theorie, 188.

3 Lange, Bildung als Problem und Funktion der Kirche, 191.

4 Vgl. Christsein gestalten, 110–112.

Auf die Erschütterung durch sprunghaft gestiegene Kirchenaustritte seit Ende der 1960er Jahre – die sinkende »Bindungskraft« – und die nachlassende Resonanz auf ihre »Angebote« reagieren die Kirchen mit einer Perfektionierung und Ausweitung des Angebots nach dem Muster »mehr desgleichen«. Themen- und zielgruppenspezifische Angebote werden in steigender Zahl in den immer kleinräumigeren Pfarochien und immer zahlreicheren Gemeindehäusern der seit Ende der 1960er Jahre schrumpfenden Mitgliedschaft angeboten – und zwar gegenläufig zur Entwicklung der Gemeindegliederzahlen und der verfügbaren Kaufkraft. Bis Ende der 1990er Jahre wurden jährlich mehr Gottesdienste gefeiert, mehr Gruppen und Kreise angeboten, mehr Veranstaltungen und Konzerte durchgeführt, mehr Gemeinden zu selbständigen Pfarochien, mehr Kindertagesstätten und diakonische Beratungs- und Betreuungseinrichtungen gegründet, mehr Kommunikation durch Gemeindebriefe (und später durch Homepages und soziale Netzwerke) angestrebt. Trotz rückläufiger Gemeindegliederzahlen und Finanzen wurde die Strategie des noch mehr, noch intensiver, noch kleinräumiger, noch dichter vorangetrieben, auch nachdem ihr seit Mitte der 1990er Jahre schrumpfende finanzielle und personelle Mittel sukzessive den Boden entzogen.

Die Folgen dieses Handlungsmusters sind allerdings je länger desto mehr unbefriedigend. Wie ein Pfarrer es in einem Pfarrkonvent kürzlich formulierte: »Wir machen immer mehr und es bringt immer weniger.« Es gilt das »Gesetz des abnehmenden Mehrertrags.« Angebote werden oft nur noch von kirchlichen Mitarbeitenden und dem harten Kern der Kerngemeinde wahrgenommen. Es kommt zu Erstarrung und qualitativem Leerlauf. Eine Wirkungsanalyse des eigenen Tuns unterbleibt, weshalb sich auch nur schwer einschätzen lässt, wie wirksam diese Strategie war.

Nicht mehr in Angeboten denken

Die Kirche von Morgen lässt sich nicht mit den Konzepten von gestern bauen. Die Trägermilieus der bisherigen Sozialformen von Kirche werden älter und nehmen ab. Neue, junge Milieus lassen sich für die bisherigen »Angebote« und Gruppen kaum noch gewinnen. Die Kirche der Gruppen und Kreise passte zum Leben der Menschen in den 1950er bis 1980er Jahren. Für Menschen, die anders leben, muss Kirche anders sein.

Von der Proexistenz zur Konvivenz

Im Hintergrund der funktional-differenzierten Kirchengestalt steht das Modell einer »Kirche für andere«. Dieses Modell neigt dazu, dass sich der Helfende als der Wissende und Überlegene denkt und »den anderen« zum Objekt seiner Fürsorge und Verkündigung macht, aber nicht zum »Partner im gemeinschaftlichen Handeln.«⁵

Erwägenswert erscheint deshalb eine Entwicklung hin zu einem Kirchenmodell der »Konvivenz« als der Leitvorstellung in der Integrations- und Assoziationsphase.

5 Sundermeier, Konvivenz als Grundstruktur ökumenischer Existenz heute, 64.

Bevor Sie weitergehen: Einige Bemerkungen zur Vorgehensweise

Bevor Sie weitergehen

Soll Gemeinde weitergehen, müssen die Gläubigen weiter denken. Teil I dieses Buches stellt dazu einige Überlegungen zur Verfügung. Sie betreffen verschiedene Aspekte von Kirche, weil ein Weitergehen unseres Erachtens nicht möglich ist, wenn nur einzelne Bereiche sich verändern. Gemeinde wird weitergehen, wenn Kirchenleitende ganzheitlich über die Entwicklung ihrer Gemeinde, Region, ihres Kirchenbezirks oder ihrer Landeskirche nachdenken und zu integralen Vorgehensweisen der Veränderung finden.

Es fängt an mit dem theologischen Verständnis von Kirche: wird zwischen der Kirche als Glaubens-, Handlungs- und Rechtsgemeinschaft unterschieden, dann zeigt sich: die Bestimmung der Kirche, mit ihrem Handeln auf das hinzuweisen, was Gott an der Welt getan und zu tun versprochen hat, besteht dauerhaft. Die Formen, in denen das geschieht, ändern sich je nach Zeit und Umwelt.

Ein Blick auf die Entwicklung von Landeskirchen als Organisationen zeigt: sie haben sich schon immer verändert und werden dies weiterhin tun. Aktuell stehen sie am Ende der Differenzierungsphase und vor der Aufgabe, lebendige Kirchen des Weniger (an Ressourcen) zu werden. Nach dem quantitativen kommt das qualitative Wachstum. Landeskirchen und auch Bistümer werden numerisch auf lange Sicht nicht wachsen, als Handlungsgemeinschaften können sie aber zeugnisstärker werden und als Organisationen ihre Selbststeuerungsfähigkeit verbessern.

Strukturell liegt es nahe, vom Auftrag her den Blick zu weiten und zu sehen, wer alles lebt im Feld eines Ortes und einer Region. Mit wem können Christinnen und Christen sich vernetzen, um deutlicher die Geschichten der Bibel vom Handeln Gottes weiterzuschreiben?

Von der Versäulung zur Vernetzung kirchlicher Organisation voranzuschreiten, ist die Aufgabe kirchlicher Leitung. Die bisherigen Steuerungskonzepte – Bürokratie, Steuerung durch Recht, Finanzen und Berufsrollen – bleiben wichtig, bedürfen aber der Weiterentwicklung: in komplexen und dynamischen Umwelten, im Übergang von der Differenzierungs- zur Integrationsphase kommt die Rolle der Kirchenpolitik im Sinne einer ganzheitlichen, integralen Gestaltung kirchlicher Systeme mit Umsicht und weitem Blick voraus zur Geltung.

Kirchliche Leitung wird die Art und Weise der Entwicklung und Gestaltung kirchlicher Aktivitäten verändern: nicht mehr Angebote für Zielgruppen im Sinne einer Kirche für die Menschen, sondern Konzepte neuen kirchlichen Lebens mit den Menschen. Diese Konzepte sind auftrags- und lebensweltorientiert, nicht mehr anbieterorientiert.