

# Ecclesia semper reformanda – wie werden wir diesem Anspruch heute gerecht?

## Gemeinden und Dekanate als zivilgesellschaftliche Akteure im Sozialraum

Steffen Schramm

*Die evangelische Kirche ist eine Kirche, die sich weiterentwickelt, weil sie einen Auftrag hat, den sie in dieser Welt erfüllen soll. Der Auftrag bleibt gleich, die Welt ändert sich. Ändert sich die Welt, muss sich aber auch die Kirche ändern, um ihren Auftrag weiterhin erfüllen zu können. Wie und in welche Richtung – das skizziert Steffen Schramm.\**

»Wir müssen alles neu denken.« – So lautete am 28. Januar 2017 eine Schlagzeile in der »Rheinpfalz«. Der Hintergrund: Der amerikanische Unternehmer Elon Musk hatte einen

Wettbewerb ausgeschrieben, eine Arbeitsgruppe der TU Kaiserslautern war mit ihrem Vorschlag in die Endrunde gelangt. Musk verfolgt die Idee, die Fortbewegungsart von Menschen auf Langstrecken zu erneuern. Er möchte Röhren bauen, durch die – wie bei einer Rohrpost – Menschen und Waren transportiert werden, mit hoher Geschwindigkeit und geringem Energieaufwand. Die Forscher-Gruppe der TU Kaiserslautern sieht Möglichkeiten, diese Röhren so zu bauen, dass damit nicht nur Menschen und Waren transportiert, sondern auch Energie gewonnen und verteilt werden kann. Warum wird so gedacht? Die Kaiserslauterer Wissenschaftler formulieren es klar: Die fossilen

Brennstoffe gehen zur Neige – und wir brauchen eine Alternative. Weil die Rahmenbedingungen sich dramatisch verändern, sagen sie: »Wir müssen alles neu denken.« Auch für unsere Kirchen verändern sich die Rahmenbedingungen grundlegend und auch wir sind gezwungen, vielleicht nicht alles, aber doch vieles neu zu denken – jedenfalls dann, wenn wir dem Anspruch »ecclesia semper reformanda« gerecht werden wollen.

**Pfarrer Dr. Steffen Schramm**, Jahrgang 1963, Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung der Evangelischen Kirche der Pfalz, seit 1999 Mitarbeit in diversen Perspektivkommissionen, Zusatzausbildungen in Sozialmanagement und systemischer Organisationsentwicklung, 2014 Promotion; Veröffentlichungen: Kirche als Organisation gestalten, Berlin 2015; Gemeinde geht weiter (mit Lothar Hoffmann), Stuttgart 2017.

### 1. Wie ist die Formel »ecclesia semper reformanda« zu verstehen?

Ich verstehe diese Formel so: Die evangelische Kirche ist eine Kirche, die sich weiterentwickelt, weil sie einen Auftrag hat, den sie in dieser Welt erfüllen soll. Der Auftrag, die Bestimmung bleibt gleich, die Welt ändert sich. Ändert sich die Welt, muss sich

auch die Kirche ändern, um ihren Auftrag weiterhin erfüllen zu können.

Dieser Gedankengang beruht auf einem dreifachen Kirchenbegriff. Kirche kann beschrieben werden als eine Realität in drei Dimensionen. Sie ist Glaubensgemeinschaft, Handlungsgemeinschaft und Rechtsgemeinschaft.<sup>1</sup>

Als *Glaubensgemeinschaft* hat sie ihren Grund in Jesus Christus. Sie hat eine Gestalt, sie ist Leib Christi, ein Leib aus vielen in vielerlei Hinsicht verschiedenen Menschen, die durch Christus miteinander versöhnt sind. Und sie hat einen Auftrag, der in ihrer Bestimmung liegt: Sie soll Zeichen des Reiches Gottes sein.

Wie kann die Kirche dieser Bestimmung nachkommen? Indem sie als *Handlungsgemeinschaft* aus Glauben lebt und Gott feiert, also durch Verkündigung, Taufe und Abendmahl, und indem sie aus Glauben handelt und sich für Gerechtigkeit, Hilfe und Bildung einsetzt.

Um das zu können, muss sie sich organisieren. Sie muss sich absprechen und koordinieren. Sie muss festlegen, wo sie Gottesdienste feiern will und dafür Gebäude errichten. Sie muss bestimmen, wer öffentlich predigen und wer Kinder und Jugendliche im christlichen Glauben unterrichten darf.

Sie muss sich darüber verständigen, nach welchen Regeln die einzelnen Mitglieder zum gemeinsamen Sein und Handeln beitragen sollen und können, angefangen bei den Finanzen bis hin zur Frage, wer welche Auf-

gaben übernimmt. Sie muss also unterschiedliche Rollen ausbilden (z.B. Mitglied und Mitarbeiter/Amtsträger), Kompetenzen regeln und Strukturen schaffen (z.B. durch Einrichtung von Gremien und Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen), die sie in Rechtssätzen festhält.

Die Kirche als Handlungsgemeinschaft wird, um dauerhaft im Sinne ihrer Bestimmung handeln zu können, zu einer *Rechtsgemeinschaft*, die eine *Organisation* hat. Recht und Organisation haben in theologischer Perspektive die Funktion, es der Kirche als Handlungsgemeinschaft zu ermöglichen, im Sinne ihrer Bestimmung zu wirken (Abb. 1).

Kirche lebt aber in der Welt – immer in einer bestimmten Situation. Und sie ist durch ihre Bestimmung an diese Welt, an die je vor Ort lebenden Menschen, gewiesen (Abb. 2).

Kirchliche Sozialformen, kirchliche Organisation und kirchliches Recht sind deshalb nicht beliebig, aber variabel. Sie sind nicht beliebig, weil die gewählte Form der Gottesbeziehung entsprechen soll, sie sind aber variabel, weil sie auch der jeweiligen gesellschaftlichen Situation angemessen sein und zu ihr »passen« müssen.

»Ecclesia semper reformanda« heißt konkret: wenn sich das Umfeld verändert, dann entwickeln – lebendige – Gemeinden, Kirchenkreise und Landeskirchen auch die Sozialformen ihres Handelns und alle Aspekte kirchlicher Organisation weiter, damit sie in gemeinschaftlichem Handeln ihrem Grund und ihrer Bestimmung treu bleiben. Worin besteht also der Anspruch, der in der Formel »ecclesia semper reformanda« steckt?

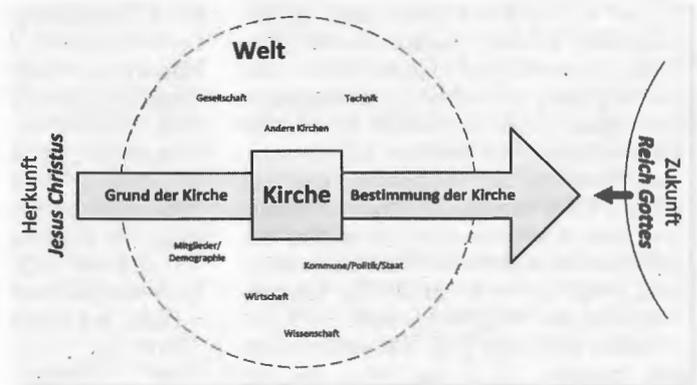


Abb. 2: Dreifacher Kirchenbegriff im kirchenpolitischen Bezugsnetz<sup>3</sup>

In einer doppelten Frage:

1. Entspricht unser Handeln und unser Sein unserem Grund Jesus Christus und unserer Bestimmung, Zeichen des Reiches Gottes zu sein?
2. Entspricht unser Handeln und Sein der Welt, in der wir leben (Sozialraum, Milieus, Land, Staat etc. ...)?

Die eigentlichen Herausforderungen, vor denen wir immer und überall stehen, sind also nicht unsere Gebäude und Finanzen, die demographische Entwicklung oder wie wir unsere Veranstaltungen am Laufen halten, sondern die Fragen:

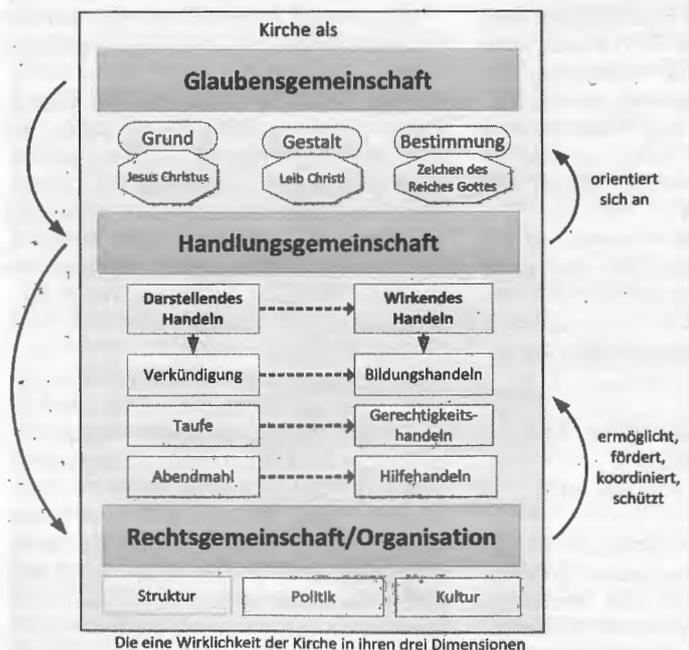
- Wie können wir so Kirche sein, dass wir unserem Grund, unserer Gestalt und unserer Bestimmung entsprechen?
- Wie leuchtet durch unser Handeln etwas von dem auf, was Gott an Frieden, Gerechtigkeit, Versöhnung mit der Welt vor hat? Wir beten es ja in jedem Gottesdienst, weltweit: »Dein Reich komme«. Wie leben wir als Gemeinde, als Kirche so, dass jetzt schon etwas vom kommenden Reich aufleuchtet?

Das sind die Schlüsselfragen. Die Fragen nach Gebäuden, Finanzen und rechtlichen Regelungen sind Folgefragen.

Der Auftrag bleibt, die Formen und Muster kirchlichen Handelns ändern sich, wenn die Welt, in der wir Kirche sind, sich ändert und mit ihr die Bedingungen kirchlicher Organisation. Und diese Bedingungen ändern sich gerade grundlegend.

## 2. Veränderte Realitäten. Was erwartet uns?

Nach einer sehr langen Phase des Zuwachses an Mitgliedern, Kaufkraft und hauptamtlich Mitarbeitenden werden diese drei Faktoren nun auf lange Sicht zurückgehen – mit regionalen Unterschieden, aber klarer Tendenz.



Die eine Wirklichkeit der Kirche in ihren drei Dimensionen

Abb. 1: Dreifacher Kirchenbegriff<sup>2</sup>

Die Art wie wir heute Kirche sind, mit flächenmäßig kleinen, überschaubaren Pfarochien, die jeweils einen eigenen Pfarrer, eine eigene Kirche, ein eigenes Gemeindehaus, eine eigene Kindertagesstätte haben, war unter anderem eine Reaktion auf die enormen Zuwächse an Mitgliedern, und nur möglich durch enorme Zuwächse an Finanzkraft und Mitarbeitenden. Vom Beginn des 18. Jh. an wuchs in Deutschland die Bevölkerung – und mit ihr die Anzahl der Kirchenmitglieder. Der Mitgliederbestand der Evangelischen Kirche der Pfalz z.B. verdreifachte sich zwischen 1813 und 1962 von ca. 236.000 auf ca. 778.000 Mitglieder. Ende 2015 waren es noch 530.000. Der Rückgang wird sich beschleunigen und noch mehrere Jahrzehnte andauern.

Mit den Mitgliederzahlen wuchsen auch die Einnahmen, vor allem befördert durch das »Wirtschaftswunder«, das nach dem Zweiten Weltkrieg zu exponentiell steigenden Kirchensteuereinnahmen führte. Diese »dagebertinische Phase der Kirchengeschichte« (Wolf-Dieter Hauschild) in Kombination mit steigenden Mitgliederzahlen hatte zur Folge, dass viele Gemeinden neu entstanden oder sich rechtlich verselbstständigten und nun das volle parochiale Bauprogramm realisierten: eigene Kirche, eigenes Pfarrhaus, eigenes Gemeindehaus, eigene Kindertagesstätte. Zwischen Mitte der 1950er und Mitte der 1970er Jahre explodierte der kirchliche Gebäudebestand förmlich. Von 1950 bis 1980 wurde im statistischen Mittel alle 1,9 Tage ein evangelisches Gemeindehaus eröffnet, und auch die meisten Kindertagesstätten wurden in dieser Phase errichtet.

Die kleinräumige Parochialisierung, die bis in die 1990er Jahre anhielt, war personell nur möglich durch den Diensteintritt der geburtenstarken Jahrgänge. Diese machen ca. die Hälfte bis zwei Drittel der Pfarrerschaft der Landeskirchen aus und treten in den 2020er Jahren innerhalb von gut zehn Jahren in den Ruhestand ein. Ein signifikanter Rückgang des Pfarrpersonals wird die Folge sein. Der schrumpfende Mitgliederbestand wird sich negativ auf Einnahmen und Kaufkraft auswirken, trotz des derzeit nominell trägerisch hohen Kirchensteueraufkommens.

Im Blick auf die Landeskirchen als Organisationen besteht das Problem darin, dass Strukturen, die Wachstum bewältigen sollten, nun von neuen Rahmenbedingungen unterspült werden, die durch ein dreifaches Weniger geprägt sind. Das dreifache Weniger (an Mitgliedern, Kaufkraft und Pfarrern/hauptamtlich Mitarbeitenden) trifft auf eine Kirche mit hohem Gebäudebestand, hohem Personalbestand, breiter Ausdifferenzierung, kleinräumiger Parochialisierung und einer desintegrierten Leitung.

Diese Entwicklung zwingt dazu, über den Gebäudebestand, den Personaleinsatz der Pfarrerinnen und Pfarrer, den Zuschnitt von Gemeinden bzw. die Organisation der Arbeit nachzudenken. Es ergibt sich ein Veränderungsbedarf, der unsere Kirchen von der gemeindlichen bis auf die landeskirchliche Ebene erheblich unter Druck setzt.

Durch die genannten Entwicklungen verändert sich aber auch die Stellung der Landeskirchen in der Gesellschaft:

- Durch den Mitgliederrückgang verringert sich der Anteil der Evangelischen an der Gesamtbevölkerung.
- Die zunehmende religiöse Pluralität hat alltäglich spürbare Folgen: sie führt immer häufiger zu gemischtkonfessionellen und gemischtreligiösen Ehen, evangelische Schüler erleben sich als kleiner werdende Gruppe resp. Minderheit in ihren Klassen, ihrem Freundeskreis etc. pp.

Darüber hinaus ist seit langem der Trend zu beobachten, dass Glaube und Kirchenmitgliedschaft zu einer Option werden. Gleichzeitig beschleunigt sich der technologische, wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Wandel.

Wie gehen wir mit diesen grundlegenden Veränderungen um? Genügt eine Optimierung des Bisherigen oder braucht es eine Erneuerung kirchlichen Selbstverständnisses, organisationaler Formen und kirchlicher Aktivitäten?

Es zeichnet sich immer deutlicher ab, dass einige kleine, äußerliche Korrekturen nicht genügen, um sich auf die veränderten Umweltbedingungen angemessen einzustellen. Es ist keine Frage, dass sich unsere Kirchen in vielen Hinsichten verändern werden. Die Frage ist nur: Gestalten wir den Wandel oder gestaltet der Wandel uns?

Ich konzentriere mich im Folgenden auf den Aspekt der Positionierung der Kirche zu Staat und Gesellschaft und nehme auch hier noch einmal eine Einschränkung auf Kirchengemeinden und Kirchenbezirke vor.

### 3. Wie haben wir uns bisher zu Staat und Gesellschaft positioniert? Wo stehen wir?

Um nach vorn blicken zu können, ist es hilfreich, zunächst zurückzuschauen. Die evangelischen Landeskirchen sind ehemalige Staatskirchen, die gegenüber der entstehenden Gesellschaft eine Herrschaftsstellung hatten. Bis Anfang des 19. Jh. gab es in vielen Herrschaftsgebieten nur eine Konfessi-

on, der alle Einwohner angehörten. Die Möglichkeit des Kirchenaustritts bestand nicht. Die Kirche umfasste die ganze Gesellschaft. Das religiöse Bekenntnis war die Basis des Staates und Voraussetzung für die vollen Bürgerrechte. Kirche, Gesellschaft und Staat waren eng miteinander verwoben.

Das Ende des Kaiserreiches 1918 war auch das Ende der Staatskirchen. Aber nach 1918 gingen Elemente aus staatskirchlicher Zeit in das volkskirchliche Selbstverständnis der Landeskirchen über, z.B. das Prinzip der Flächendeckung und das Prinzip der Erfassung und Versorgung aller Evangelischen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wirkte weiterhin ein staatsanaloges Kirchenverständnis – also ein Verständnis von Kirche, die da ist wie der Staat da ist und genauso selbstverständlich dazugehört. Dieses Verständnis zeigt sich an verschiedenen Stellen.

Auf landeskirchlicher Ebene möchte ich nur folgende Punkte kurz nennen:

- Kirchenverwaltungen sind weiterhin aufgebaut und funktionieren wie Ministerialbürokratien.
- Kirche versteht sich als Partnerin des Staates.
- Kirchenvertreter haben Sitz und Stimme in vielen staatlichen Gremien.
- Die Kirchen wirken mit im Erziehungswesen (Religionsunterricht), in der Justiz (Gefangenenseelsorge), im Militär (Militärseelsorge), in öffentlichen und privaten Krankenhäusern (Krankenhausseelsorge) etc.

Auf der Ebene der Gemeinden und Kirchenkreise prägt einerseits insbesondere das Subsidiaritätsprinzip das Verhältnis der Kirchen zu Staat und Gesellschaft. Die Kirchengemeinden und Kirchenkreise übernehmen staatlich (teilweise) refinanzierte Aufgaben, mit denen sie sich zugleich zu Staat und auch Gesellschaft positionieren wie z.B. Kindertagesstätten, Erwachsenenbildung, Jugendarbeit, Sozialstationen.

Andererseits ist das Verhältnis dadurch geprägt, dass sich in den Gemeinden selbst seit den 1960er Jahren die Arbeit verändert – und damit auch ihre Positionierung zur Gesellschaft.<sup>4</sup> Bereits 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. Zuvor waren die kirchlichen Aktivitäten ständisch orientiert. Nun orientierte man sich an anderen Kriterien, vor allem am Beruf, an Interessen und Bedürfnissen oder auch an Themen. Das Ziel

**Der Auftrag der Kirche bleibt, die Formen und Muster kirchlichen Handelns ändern sich, wenn die Welt sich ändert.**



war, für jede »Zielgruppe« und jedes Thema ein »Angebot« zu machen.

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. Jh. bestehenden Arbeitszweige der freien Werke und Verbände zu beobachten. Zu *Zielgruppen* kirchlichen Handelns werden nun – manche verstärkt, manche erstmals – Alte, Junge, Eltern, Pflegeeltern, Alleinerziehende, Kinder (differenziert nach verschiedenen Altersstufen, vom Säugling über Krabbel-, Kinder-, Grundschul-, Jugendalter), Schüler, Studenten, Erwachsene, Singles und Familien, Frauen und Männer, Arbeiter und Arbeitslose, Handwerker, Landwirte, Unternehmer, Akademiker, Sänger, Kriegsdienstverweigerer und Soldaten, Straffällige und Opfer von Straftaten, Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Unfallopfer und Rettungskräfte, und und und ...

Neben der *Zielgruppenorientierung* lässt sich eine *Differenzierung nach Themen* ausmachen: Mission, Frieden, Gerechtigkeit, Umwelt etc. Dazu werden *neue Stellen und Dienste eingerichtet*. Die Kirchen bauen die gesellschaftliche Differenzierung innerkirchlich nach, entsprechend dem Additionsprinzip »Neue Aufgabe/Zielgruppe – neue Stelle«.

Mit dieser Ausdifferenzierung kirchlichen Handelns wollte man die Menschen bei ihren Interessen und Bedürfnissen »abholen«, 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 wird jetzt als »Angebot« verstanden. Ziel sind Gruppen und Kreise, die sich regelmäßig im Gemeindehaus treffen und im Idealfall von einem Mitarbeiterkreis geführt werden, der durch die Angebote wächst. Es geht darum, eine flächendeckende Versorgung zu gewährleisten, alle anzusprechen, für jeden ein Angebot zu machen, der dazu gehört, und das am besten an jedem Ort.

Auf die Erschütterung durch sprunghaft gestiegene Kirchenaustritte seit Ende der 1960er Jahre und die nachlassende Reso-

nanz ihrer »Angebote« reagieren die Kirchen nach dem Muster »mehr desgleichen«. Die Folgen dieses Handlungsmusters sind allerdings je länger desto unbefriedigender. Wie ein Pfarrer es in einem Pfarrkonvent kürzlich formulierte: »Wir machen immer mehr und es bringt immer weniger.« Man kann sich hie und da des Eindrucks nicht erwehren, dass die mit hohem Aufwand vorgehaltenen Angebote oft nur noch von kirchlichen Mitarbeitenden und dem harten Kern der Kerngemeinde wahrgenommen werden. Es kommt zu Erstarrung und qualitativem Leerlauf. Und angesichts des dreifachen Ressourcenerückgangs stößt diese Strategie des binnenkirchlichen Nachbaus gesellschaftlicher Differenzierung an ihre Grenze.

#### 4. Wie müssen wir uns weiterentwickeln, um dem Anspruch des semper reformanda gerecht zu werden? Wohin soll es gehen?

Wenn es zutrifft, dass sich die Rahmenbedingungen grundlegend wandeln und das bisherige Handeln und seine Strukturen an ihre Grenzen stoßen, dann ist die Zeit gekommen, das eigene Verhalten zu überdenken und sich weiter zu entwickeln: semper reformanda. Auf vier Aspekte möchte ich im Folgenden eingehen:

##### a) Ein anderes Selbstverständnis: von der staatsanalogen Institution zur zivilgesellschaftlichen Akteurin

Wenn sich die Verhältnisse schon auf mittlere Sicht wie beschrieben ändern, dann muss sich Kirche verabschieden von einem Selbstverständnis als staatsanaloge, quasi-staatliche Organisation, mit dem Anspruch, flächendeckend an allen Orten alles für alle zu bieten. Vor allem von dem Anspruch, dass jede Gemeinde alles bietet.

Wenn es die Bestimmung der Kirche ist, Zeichen des Reiches Gottes zu sein, dann besteht ihre konkrete Aufgabe weniger in flächendeckender »Versorgung« als in exemplarischem, symbolwirksamem

Handeln, das darauf hinweist, wem es sich verdankt: dem Handeln Gottes in Jesus Christus.

Zukünftig verstehen sich Landeskirchen, Dekanate, Gemeinden als zivilgesellschaftliche Akteurinnen, die sich jenseits von Selbstüberschätzung und Selbstmarginalisierung als kleiner gewordene Akteure mit

Selbstbewusstsein zu Wort melden. Schon aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen können Gemeinden und Kirchenkreise nicht »alles« machen, sondern müssen entscheiden, was für ihr Selbstverständnis und ihren Auftrag an ihrem jeweiligen Ort die wichtigsten Themen und Herausforderungen sind. Sie werden dort präsent sein, wo ihre Präsenz eine Botschaft ist.

Eine Kirche, die sich als gesellschaftliche Akteurin versteht, muss auch wissen, wofür sie steht. Das hat Auswirkungen auf die Art, wie wir uns unsere Selbstgestaltung denken.

##### b) Eine andere Art des Handelns: von kirchlichen »Angeboten« zur »Kirche mit den Menschen«

###### *Nicht mehr in Angeboten denken*

Die Kirche von Morgen lässt sich nicht mit den Konzepten von gestern bauen. Die Trägermilieus der bisherigen kirchlichen Sozialformen werden älter und kleiner. Neue, junge Milieus lassen sich für die bisherigen »Angebote« kaum noch gewinnen. Für Menschen, die anders leben, muss Kirche anders sein.

###### *Von der »lebendigen Gemeinde« zur »Gemeinde mit anderen«*

Das bisherige Leitbild der lebendigen Gemeinde verdankte sich der Absicht, kirchlicherseits in einer als dissoziativ erlebten *Gesellschaft* die Menschen miteinander zu verbinden, mit dem Ziel einer konfessionellen *Gemeinschaft*, die sich im Gemeindehaus trifft. Reiner Bucher hat pointiert formuliert, das Leitbild der lebendigen Gemeinde benenne »weder Ziel noch Zweck der Verlebendigungsbemühungen und selbst jene, die sie leisten sollen, werden nicht erwähnt. Nicht die Sozialform steht im Dienst der Gläubigen, sondern diese im Dienst der Sozialform.«<sup>5</sup>

Ziel von Kirche ist aber nicht sie selbst, sondern die Kommunikation und Praxis des Evangeliums, damit Menschen von der befreienden und versöhnenden Kraft des Evangeliums hören und diese, fragmentarisch und in aller Zweideutigkeit, erfahren. Es geht um die Lebendigkeit der Menschen, nicht um die Lebendigkeit einer kirchlichen Organisationseinheit. Deshalb geht der Weg vom Leitbild der lebendigen Gemeinde zum Leitbild einer Gemeinde mit den Menschen.

###### *An Auftrag und Lebenswelt orientieren*

In Zukunft denkt Kirche nicht mehr von sich, sondern von der »Welt« her. Gemeinden fragen nicht: Welche »Angebote« müssen wir wie »profilieren«, damit wir Menschen »erreichen«, so dass sie bei uns »mitmachen«?, sondern: Wie antworten wir auf unsere lokalen, regionalen, überregionalen Kontexte?

**Auf die nachlassende Resonanz ihrer »Angebote« reagieren die Kirchen nach dem Muster »mehr desgleichen« – das ist unbefriedigend.**

Was für eine Kirche wird hier gebraucht? Wie verorten, wie positionieren wir uns – von unserem Glauben, vom Evangelium, von unserer Bestimmung her?

Statt von der Kirche zur Welt hin zu denken, wird von der Welt auf die Kirche hin gedacht: Wie wollen wir *als Kirche* auf die sozialen und politischen Entwicklungen in unserer Kommune, unserer Region reagieren? Wie können wir die Bedürfnisse und Nöte der Menschen aufnehmen und mit ihnen zusammen damit umgehen? Nicht die – »unkirchlichen« – Menschen »draußen« sollen umkehren zur Kirche, sondern die Kirche kehrt um zu den Menschen, unter und mit denen sie lebt; sie wendet sich der Welt zu – wie Gott es in Christus getan hat.

Dabei verabschieden sich Gemeinden auch von der Vorstellung, sie müssten »für« »Zielgruppen« »Angebote« entwickeln und vorhalten. Kirchliche Aktivitäten entstehen »mit« den Menschen, also immer dann, wenn Menschen bereit sind, selbst etwas für die Realisierung von Ideen und Möglichkeiten zu tun – mit haupt- und ehrenamtlich in der Kirche bereits Mitarbeitenden zusammen.

Wenn uns angesichts des Rückgangs von Gemeindegliedern, Kaufkraft und hauptamtlichem Personal ein auftrags- und lebensweltorientiertes Handeln gelingen soll, wird es nötig sein, unsere Arbeitsweise weiterzuentwickeln: von nebeneinander stehenden Gemeinden und Diensten hin zu einem Netzwerk der Kommunikation und Praxis des Evangeliums.

### c) Eine andere Art des Arbeitens: von der Versäulung zur Vernetzung

Seit Ende des 19. Jh. hat sich die Zahl rechtlich eigenständiger Kirchengemeinden deutlich erhöht. Der zentrale Gedanke dabei war, dass sie wie abgeschlossene Einheiten nebeneinander stehen sollten. Im Prinzip »Ein Pfarrer – eine Gemeinde. Jede Gemeinde bietet alles« sah man die beste Reaktionsweise auf die enormen Zuwächse an Kirchenmitgliedern und die gesellschaftlichen Veränderungen. Kirchturmdenken der Gemeinden und Einzelkämpfertum der Pfarrer sind kein Betriebsunfall dieses Kirchenmodells, sondern sein programmatischer Kern.

Seit den 1960er Jahren entstanden viele Dienste und Werke, die ebenfalls wie Säulen nebeneinander standen. Jeder arbeitete für sich. Solange finanzielle Mittel und Mitarbeitende in steigendem Maße vorhanden waren, ging dies an. Wenn die Ressourcen zu-

rückgehen, kommt diese Art des Arbeitens an ihre Grenzen.

Will unsere Kirche dem *semper reformanda* entsprechen, wird sie von der Versäulung zur Vernetzung voranschreiten und sich nach Innen und Außen mit denen zusammmentun, mit denen sie. Motive und Ziele teilt.<sup>6</sup> So kann Neues wachsen und Bewahrenswertes in erneuerter Form weitergeführt werden. Warum soll jede Gemeinde ihre Kon-

firmandenarbeit für sich durchführen, wenn die Anzahl der Konfirmandinnen und Konfirmanden sinkt? Warum sollten sie nicht mit anderen Gemeinden zusammenarbeiten und auch mit der Ju-

gendzentrale? Dann müssen vielleicht auch nicht mehr alle PfarrerInnen Konfirmanden-

arbeit machen. Aber die, die sie machen, haben ausreichend Zeit zur Vorbereitung und zur eigenen Weiterqualifikation, was der Qualität der Arbeit nur zuträglich sein kann. Diejenigen, die zusammenarbeiten, müssen sich aber verständigen und Absprachen treffen über die gemeinsamen Ziele, die Mittel, die eingesetzt werden, und die Wege zur Zieler-

reichung. Sie müssen integrierte Konzepte entwickeln. Und das ist für unsere Leitungsarbeit eher etwas Neues.

### d) Eine andere Art der Leitung: von der Verwaltung zur Gestaltung

Wenn an Auftrag und Lebenswelt orientierte integrierte Konzepte in regionaler Vernetzung entstehen sollen, dann müssen wir uns die Art unserer Leitung anders denken. Entsprechend unserer staatskirchlichen Vergangenheit ist unsere Leitungstradition bürokratisch. Zu den Stärken bürokratischer Leitung zählt ihr rationaler, Fachwissen zur Anwendung bringender Charakter. Ihre Schwächen resultieren daraus, dass Legitimitäts- und Herrschaftsaspekte wichtiger sind als Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen. Die Grundmotive der Genehmigung und Aufsicht fördern vor allem ein regelgebundenes, weniger ein zukunftsorientiertes Denken und Handeln.

Wie können die Landeskirchen zukünftig mit innerkirchlicher und gesellschaftlicher Veränderung umgehen? In der Vergangenheit haben sie additiv Stellen aufgebaut. Zukünftig wird es darum gehen, durch Entwicklung einer Politik mit weitem Blick voraus die eigene Entwicklung in die Hand zu nehmen.

Der Begriff Kirchenpolitik wurde nach der Reformation zunächst als Bezeichnung der Politik des Staates gegenüber der Kirche verwendet, nach 1918 für die Politik der Kirchen gegenüber dem Staat. Wir sollten ihn zukünftig verwenden, um unsere Selbstgestaltung zu benennen. Kirchenpolitik ist zu verstehen und zu konzipieren als Gestaltung, Entwicklung und Lenkung ganzer kirchlicher Organisationen und Organisationseinheiten – in ihrer Umwelt!

Dazu bedarf es der Klärung der zentralen Fragen kirchlicher Selbstgestaltung:

- Wer sind wir? (Identität)

**Will unsere Kirche dem *semper reformanda* entsprechen, wird sie von der Versäulung zur Vernetzung voranschreiten müssen.**



Abb. 3: Zu neuen Konzepten christlichen Lebens<sup>8</sup>

- Was sollen/wollen wir? (Ziele)
- Wohin soll es gehen? (Leitbild)<sup>7</sup>

Vor-Denken wird zur zentralen Aufgabe kirchlicher Leitung: Wohin soll es gehen? Wo wollen wir in drei, in fünf, in zehn Jahren sein? Wie wollen wir dann sein? (Abb. 3)

Bei den Begriffen kirchliche Leitung und Kirchenpolitik denken manche vielleicht zuerst an die Leitungszentralen wie z.B. Speyer in der Pfalz. Ich meine, Gemeinden, Regionen und Kirchenkreise bräuchten *ihre* Kirchenpolitik, eben weil diese kirchlichen Organisationseinheiten ihre je eigene Geschichte, ihre je eigenen Stärken und Schwächen haben und mit ihrem Handeln ihrer Bestimmung in ihren je unterschiedlichen Umwelten nachkommen sollen.

Wollen Gemeinden oder Kirchenkreise beispielsweise auf Veränderungen auf dem »Bestattungsmarkt« vor Ort reagieren, können sie dies nur durch Strategie- und Konzeptentwicklung, die eben diese Fragen beantwortet: Wer sind wir in Bezug auf diese Ver-

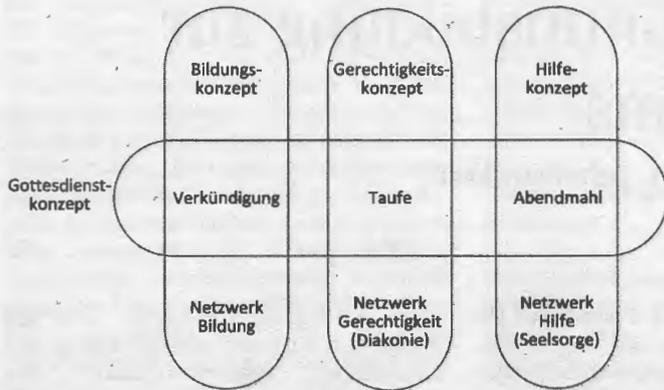


Abb. 4: Grundkonzept darstellenden und wirkenden Handelns<sup>10</sup>

änderungen? Was sehen wir als unsere Aufgabe an? Welche Ziele haben wir? Wo wollen wir in drei, in fünf, in zehn Jahren sein? Dabei wäre auch eine Nichtreaktion eine nachhaltige strategische Reaktion, eben eine solche, die Gemeinden, Regionen und Kirchenkreise konzeptlos den Entwicklungen auslieferte.

Grundlegende Veränderungen eines dynamischen Umfeldes lassen sich nicht mit kurzfristigen operativen Maßnahmen einzelner Gemeinden bewältigen. Mit ihnen angemessen umzugehen erfordert zweierlei:

- Zum einen eine Zusammenarbeit bislang unabhängig voneinander agierender Größen, um ein neues Ganzes zu gestalten, das mehr und leistungsfähiger ist als die Summe seiner Teile.
- Zum andern grundsätzliche Stellungnahmen dieser neuen Systeme, die sich in langfristigen Strategien und mittelfristigen Konzepten konkretisieren.

Kurzfristiges Agieren ist nicht in der Lage, komplexe Probleme zu lösen. Deshalb ist die Einübung eines längerfristigen Zeithorizonts unabdingbar. Ein Netzwerk darstellenden und wirkenden Handelns kann nur mittel- und langfristig geknüpft werden, und braucht, soll es symbolwirksam sein und neue kirchliche Lebensgestalten wachsen lassen, eine Auftragsorientierung, die sich durch integrierte Strategie- und Konzeptentwicklung realisieren lässt.

Kirchliche Leitung in Parochien und Kirchenkreisen sollte deshalb voranschreiten von einer Verwaltung des Bestehenden hin zur Gestaltung von Kirche durch die Entwicklung auftrags- und lebensweltorientierter Konzepte in regionaler Vernetzung, also durch konzeptgesteuerte Zusammenarbeit mit kirchlichen und nichtkirchlichen Akteuren.<sup>9</sup> (Abb. 4)

Warum ist diese neue Art der Selbstgestaltung durch Politik-, Strategie- und Konzeptentwicklung wichtig? Weil wir die Zukunft

von Staat und Gesellschaft nicht kennen. Und auch wie wir uns in Zukunft in Gesellschaft und Staat verorten werden, können wir heute noch nicht sagen. Deshalb sind neue Konzepte zwar wichtig. Wichtiger ist aber, dass wir die Fähigkeit weiterentwickeln, zu Veränderungen durch Strategien und Konzepte Stellung zu nehmen und uns durch unser Sein

und Handeln, durch die Art, wie wir sind und durch das, was wir tun, zu positionieren. Denn diese Fähigkeit gewährleistet, dass wir handlungsfähig im Sinne unseres Auftrages bleiben, auch und gerade wenn sich die Bedingungen verändern. Deshalb: Wichtig sind neue Konzepte kirchlicher Arbeit, wichtiger ist die Fähigkeit zur Konzeptentwicklung und -weiterentwicklung.

## 5. Fazit

Wie können wir dem Anspruch der ecclesia semper reformanda entsprechen? Indem wir uns u.a. an den genannten vier Punkten weiterentwickeln. Dann hätten wir einige Voraussetzungen geschaffen, in ein neues Verhältnis zu Gesellschaft und Staat einzutreten und eine stärkere Rolle als Akteurin im Sozialraum zu spielen. Und vor allem dadurch, dass wir aufhören, die veränderte Situation und die Veränderungsnotwendigkeiten zu beklagen, und indem wir anfangen, sie als Gestaltungsaufgabe anzunehmen. Hier ist der Ort, an den Gott uns gestellt hat. Er mutet ihn uns zu, er traut ihn uns aber auch zu. Es ist der Ort neuer Möglichkeiten unseres Kircheseins. Dabei liegt das Neue oftmals gar nicht so weit vom Bisherigen entfernt. Es genügt manchmal schon ein kleiner Schritt. Kirche ist nicht identisch mit dem, was sie momentan äußerlich ist. Ihre äußere Form verändert sich immer wieder. Es ist noch gar nicht lange her, seit Kindergärten gebaut und Gemeindegäuser als revolutionär neues Gemeindekonzept angesehen wurden. Wichtig ist, dass wir uns klar machen: Nicht die Kirche vergeht, sondern bestimmte Sozial- und Organisationsformen von Kirche, die sich im Kaiserreich und nach dem Zweiten Weltkrieg herausgebildet haben. Ausschlaggebend ist unsere Haltung: Wenn wir jetzt Entscheidungen treffen müssen, worin liegt dann die Chance?

Den Kopf in den Sand zu stecken, ist keine protestantische Tugend. Die Herausforderungen anzunehmen und ebenso nüchtern wie leidenschaftlich nach neuen Wegen zu suchen, allerdings sehr wohl. Wenn wir dies tun, bin ich guter Dinge, dass wir dem Anspruch des semper reformanda gerecht werden.

## Anmerkungen:

- \* Stark gekürzte Fassung eines Vortrags vor der Reformationssynode der evangelischen Kirchen im Saarland am 11. März 2017 in Saarbrücken, Workshop 4: Verortung der Kirche in Gesellschaft und Staat. Der Vortragsstil wurde weitgehend beibehalten.
- 1 Zu diesem dreifachen Kirchenbegriff vgl. Schramm, Steffen, Kirche als Organisation gestalten. Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin 2015, 16-44.
- 2 Abbildung aus: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar, Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Führungskräfte, Stuttgart 2017, 18.
- 3 Abbildung © Steffen Schramm.
- 4 Zu den Hintergründen dieser Entwicklung vgl. Schramm, Kirche als Organisation gestalten, 227-355.
- 5 Bucher, Rainer, ... wenn nichts bleibt, wie es war. Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche, Würzburg 2012, 46.
- 6 Vgl. dazu weitergehend Schramm/Hoffmann, Gemeinde geht weiter, 33-42.
- 7 Zur Analyse und Weiterentwicklung kirchlicher Leitungskonzepte vgl. Schramm, Kirche als Organisation gestalten, 214-226; 355-396; 574-721; Schramm/Hoffmann, Gemeinde geht weiter, 43-56.
- 8 Abbildung © Steffen Schramm.
- 9 Methodische Anregungen dazu in: Schramm/Hoffmann, Gemeinde geht weiter, Teil 2: Weitergehen. Neue Konzepte kirchlichen Lebens entwickeln.
- 10 Abbildung aus: Schramm, Kirche als Organisation gestalten, 526.