

**„Ecclesia semper reformanda“**

Ergebnisse der Reformationssynode der  
Evangelischen Kirchenkreise und Kirchenbezirke  
an der Saar und der  
Fachrichtung Evangelische Theologie  
am 11. März 2017  
an der Universität des Saarlandes

Herausgegeben von  
Karlo Meyer  
Christian Weyer

© 2017 *universaar*  
Universitätsverlag des Saarlandes  
Saarland University Press  
Presses Universitaires de la Sarre



Postfach 151150, 66041 Saarbrücken

Herausgeber	Der Universitätspräsident
Redaktion	Universitätsarchiv
Vertrieb	Presse und Kommunikation der Universität des Saarlandes 66123 Saarbrücken

ISBN 978-3-86223-255-0  
URN urn:nbn:de:bsz:291-universaar-1665

Satztechnik: Julian Wichert  
Foto Umschlag: Jörg Pütz  
Fotos Innenteil: Referat für Öffentlichkeitsarbeit der evangelischen Kirchenkreise  
Saar-Ost und Saar-West Helmut Paulus und Stefanie Stein



Hauptreferent: Steffen Schramm (Kaiserslautern / Landau)  
 Response: Joachim Conrad (Köln)  
 Moderation: Martin Vahrenhorst (Heusweiler)

## Workshop 4

### 4. Zukunft von Gesellschaft und Staat

#### 4.1 Ecclesia semper reformanda – wie werden wir diesem Anspruch heute gerecht? Gemeinden und Dekanate als zivilgesellschaftliche Akteure im Sozialraum

„Wir müssen alles neu denken.“

So lautete am 28. Januar dieses Jahres eine Schlagzeile in „DIE RHEINPFALZ“, Regionalausgabe Kaiserslautern.

Der Hintergrund: Der amerikanische Unternehmer Ilon Musk hatte einen Preis ausgeschrieben, eine Arbeitsgruppe der Technischen Universität (TU) Kaiserslautern hatte sich beworben und war mit ihrem Vorschlag in die Endrunde des Wettbewerbs gelangt.

Worum geht es? 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 und die Strecken so zu führen, dass damit nicht nur Menschen und Waren transportiert, sondern auch Energie gewonnen und verteilt werden kann.

Warum wird so gedacht, was soll das Ganze? Die Kaiserslauterer Wissenschaftler formulieren es sehr einfach: Die fossilen Brennstoffe gehen zur Neige – und wir brauchen eine Alternative. Deshalb, weil die Rahmenbedingungen sich dramatisch verändern, sagen sie: „Wir müssen alles neu denken.“

Warum erzähle ich das hier? Weil sich auch für unsere Kirchen die Rahmenbedingungen grundlegend verändern und auch wir gezwungen sind, vielleicht nicht alles, aber doch vieles neu zu denken –

jedenfalls dann, wenn wir dem Anspruch „ecclesia semper reformanda“ gerecht werden wollen.

Ich werde zunächst etwas dazu sagen, wie ich die Formel „ecclesia semper reformanda“ verstehe und den Anspruch, der in ihr steckt.

Zweitens werde ich auf die veränderten Realitäten eingehen, unter denen wir Kirche sein werden und zum Teil schon sind.

Drittens werde ich grob skizzieren, wie wir uns bisher gegenüber Staat und Gesellschaft positioniert haben, wo wir also stehen.

Und viertens werde ich vier Punkte benennen, an denen wir uns meines Erachtens weiterentwickeln sollten, wenn wir dem Anspruch „ecclesia semper reformanda“ im Blick auf unsere Verortung in Gesellschaft und Staat gerecht werden wollen. Vier Punkte, die anzeigen, wohin es gehen kann.

Ich schließe mit einem kurzen Fazit.

### 1) Wie ist die Formel „ecclesia semper reformanda“ zu verstehen?

Ecclesia reformata semper reformanda heißt übersetzt etwa: die reformierte Kirche ist eine kontinuierlich zu reformierende Kirche, sie muss sich immer wieder weiterentwickeln.

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 auch 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, nach Hautfarbe, Rasse, Geschlecht verschiedenen Menschen, die durch Christus miteinander versöhnt sind.

Und sie hat einen Auftrag. Der Auftrag der Kirche liegt in ihrer Bestimmung: Sie soll Zeichen des Reiches Gottes sein. Wir können auch sagen: sie soll in Wort und Tat Zeugnis vom Heilswillen Gottes

<sup>1</sup> Zu diesem dreifachen Kirchenbegriff vgl. Schramm, Steffen (2015), Kirche als Organisation gestalten. Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin, S. 16-44.

ablegen. Sie soll so handeln, wie es Gottes Handeln und Willen entspricht. Sie soll Zeugnis ablegen von seiner Liebe zu uns Menschen und seiner ganzen Schöpfung. Dazu soll sie Salz der Erde und Licht der Welt sein – wie das Matthäusevangelium formuliert.

Wie kann die Kirche diesem Auftrag, dieser Bestimmung nachkommen? Indem sie als Handlungsgemeinschaft aus Glauben lebt, indem sie 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 predigen und wer Kinder und Jugendliche im christlichen Glauben unterrichten darf.

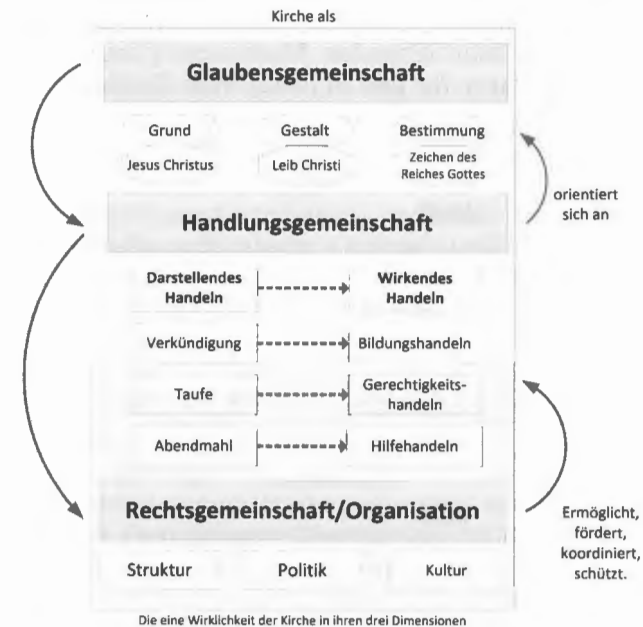


Abb.: Dreifacher Kirchenbegriff<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Abbildung entnommen aus: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte, Stuttgart.

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 Aufgaben übernimmt, zum Beispiel in einem Presbyterium.

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.

Kirche lebt aber in der Welt – immer in einem bestimmten Land, einer bestimmten Situation. Und sie ist durch ihre Bestimmung an diese Welt, an die hier lebenden Menschen, gewiesen. Ihre Bestimmung besteht darin, für und in dieser Welt Zeichen des Reiches Gottes zu sein.

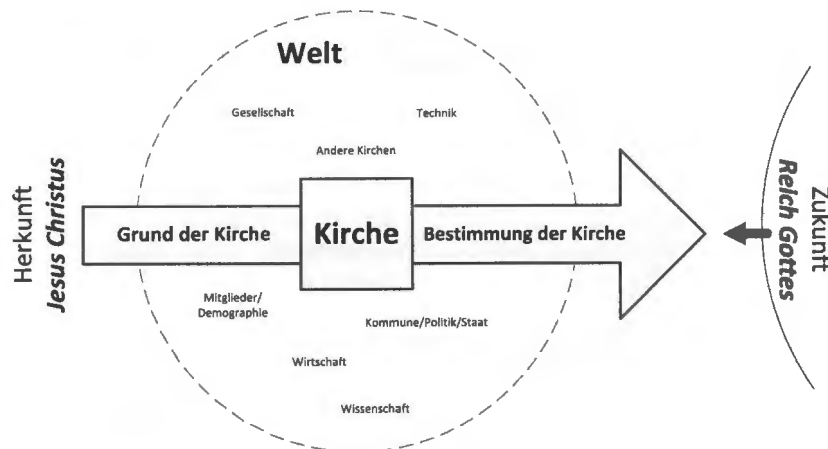


Abb.: Dreifacher Kirchenbegriff im kirchenpolitischen Bezugsnetz<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Abbildung neu. © Steffen Schramm.

Kirchliche Sozialformen, kirchliches Recht und kirchliche Organisation sind deshalb nicht beliebig, aber variabel. Sie sind nicht beliebig, weil die gewählte Form der Gottesbeziehung entsprechen muss, 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 müssen Gemeinden, Kirchenkreise und Landeskirchen auch die Sozialformen ihres Handelns und alle Aspekte kirchlicher Organisation weiterentwickeln, damit sie in gemeinschaftlichem Handeln ihrem Grund und ihrer Bestimmung treu bleiben können.

Worin besteht also der Anspruch, der in der Formel „ecclesia semper reformanda“ steckt?

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, 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 können wir Gottes Liebe zu uns Menschen und zur ganzen Schöpfung bezeugen?
- Wie leuchtet durch unser Handeln etwas von dem auf, was Gott an Frieden, Gerechtigkeit, Versöhnung mit der Welt vorhat? 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, rechtlichen Regelungen usw. 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.

Im nächsten Schritt möchte ich deshalb die paradigmatisch veränderten Rahmenbedingungen kurz umreißen, unter denen wir Kirche sind und sein werden.

## 2) Veränderte Realitäten. Was erwartet uns?

Evangelische Landeskirchen, ihre Gemeinden und Dekanate gehen auf veränderte Realitäten zu. Die Rahmenbedingungen ihres Lebens und Arbeitens verändern sich grundlegend. Nach einer sehr langen Phase des Zuwachses an Mitgliedern, Kaufkraft und hauptamtlich Mitarbeitenden werden diese drei Faktoren nun auf lange Sicht zurückgehen und nur noch in geringerem Maß zur Verfügung stehen. Nach vielen Jahrzehnten des Wachstums liegen nun viele Jahrzehnte des Rückgangs vor uns.

Die Art, wie wir heute Kirche sind, mit flächenmäßig kleinen, überschaubaren Parochien, also territorial definierten Kirchengemeinden, 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 sie waren nur möglich durch enorme Zuwächse an Finanzkraft und Mitarbeitenden.

Vom Beginn des 18. Jahrhunderts an wuchs in Deutschland die Bevölkerung – und mit ihr die Anzahl der Kirchenmitglieder. Der Mitgliederbestand der Evangelischen Kirche der Pfalz zum Beispiel 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 einem exponentiell steigenden Kirchensteueraufkommen führte. Diese „dagobertinische Phase der Kirchengeschichte“ in Kombination mit steigenden Mitgliederzahlen hatte zur Folge, dass viele Gemeinden neu entstanden oder sich rechtlich verselbständigten 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 Dienst Eintritt 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 trügerisch 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 PfarrerInnen/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 gemischt-religiösen Ehen, evangelische Schüler erleben sich als kleiner werdende Gruppe respektive Minderheit in ihren Klassen, ihrem Freundeskreis etc.pp.

Darüber hinaus ist seit langem der Trend zu beobachten, dass Glaube und Kirchenmitgliedschaft zu einer Option, einer Wahl, einer Entscheidung werden, die man so oder so fällen kann. 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, organisatorischer Formen und kirchlicher Aktivitäten – auch gegenüber Staat und Gesellschaft?

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.

Wodurch ist das Verhältnis der evangelischen Landeskirchen zu Staat und Gesellschaft bisher geprägt? Wo stehen wir?

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

Um nach vorn blicken zu können, ist es hilfreich, zunächst zurück zu blicken.

Die evangelischen Landeskirchen sind ehemalige Staatskirchen, die gegenüber der entstehenden Gesellschaft eine Herrschaftsstellung hatten und auch so wahrgenommen wurden und teilweise noch immer werden.

Bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts gab es in vielen Herrschaftsgebieten nur eine Konfession, der alle Einwohner angehörten. Die Möglichkeit eines 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 volkscirchliche Selbstverständnis der Landeskirchen über, zum Beispiel das Prinzip der Flächendeckung und das Prinzip der Erfassung und Versorgung aller Evangelischen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wirkt weiterhin ein staatsanaloges Kirchenverständnis – also ein Verständnis von Kirche, die da ist wie der Staat da ist und genauso selbstverständlich dazu gehört. 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 (z.B. Rundfunkräte).
- Die Kirchen wirken mit im Erziehungswesen (schulischer Religionsunterricht), in der Justiz (Gefangenenseelsorge), im Militär (Militärseelsorge), in öffentlichen und privaten Krankenhäusern (Krankenhausseelsorge) etc.
- Durch die Erfahrung der nationalsozialistischen Diktatur nehmen die Landeskirchen für sich ein „Wächteramt“ gegenüber dem Staat in Anspruch.
- Die Teilnahme am gesellschaftlichen Diskurs geschieht u.a. durch Denkschriften, die zum Teil starke Wirkung hatten (z.B. Ostdenkschrift „Die Lage der Vertriebenen und das Verhältnis des deutschen Volkes zu seinen östlichen Nachbarn“ 1965).
- Das Subsidiaritätsprinzip ermöglicht den Kirchen den Aufbau zahlreicher neuer Handlungsfelder, die der Staat auch als seine Aufgaben ansieht, die er aber an gesellschaftliche Gruppierungen übergibt und mitfinanziert.

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 Aufgaben, mit denen sie sich zugleich zu Staat und auch Gesellschaft positionieren:

- Kindertagesstätten, zu einem großen Teil staatlich refinanziert,
- Erwachsenenbildung, teilweise mitfinanziert durch staatliche Gelder,
- Jugendarbeit, teilweise mitfinanziert qua Kinder- und Jugendhilfegesetz,
- Sozialstationen als Nachfolgeorganisation der Gemeindegewerkschaften.

Andererseits ist das Verhältnis dadurch geprägt, dass sich in den Gemeinden selbst seit den 1970er Jahren die Arbeit verändert – und damit auch ihre Positionierung zur Gesellschaft.<sup>4</sup>

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. Die neue gesellschaftliche Situation wurde wahrgenommen als Kluft zwischen den Strukturen der Kirche und den Strukturen der Gesellschaft.

Bisher waren die kirchlichen Aktivitäten ständisch orientiert: für Kinder, für Jugendliche, für Frauen, für Männer. Nun orientierte man sich an anderen Kriterien, vor allem am Beruf, an Interessen und Bedürfnissen oder auch an Themen. Das Ziel 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. 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), Schüler, Studenten, Erwachsene, Singles und Familien, Frauen und Männer, Arbeiter und Arbeitslose, im Ausland Arbeitende und ausländische Arbeitnehmer, Handwerker, Landwirte, Unternehmer, Akademiker, Sängerinnen und Sänger, Kriegsdienstverweigerer und Soldaten, Straffällige und Opfer von Straftaten, Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Unfallopfer und Rettungskräfte, Obdachlose, Ausländer, Aussiedler, Asylsuchende, Flüchtlinge, Ausgewanderte, Motorradfahrer, Schausteller, Kranke, Suchtkranke, psychisch Kranke, Schwerhörige, Gehörlose, Blinde, Selbstmordgefährdete, Kurgäste, Urlauber, Seeleute, Binnenschiffer, fahrendes Landvolk, Gefangene, Polizisten, Zoll- und Grenzschutz etc.

Dazu werden neue Stellen und Dienste eingerichtet; die Kirchen bauen also die gesellschaftliche Differenzierung innerkirchlich nach,

<sup>4</sup> Zu den theologischen und soziologischen Hintergründen dieser Entwicklung vgl. Schramm, Steffen (2015), Kirche als Organisation gestalten. Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin, S. 227-355.

entsprechend dem Additionsprinzip „neue Aufgabe/Zielgruppe – neue Stelle“.

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

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, war es 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.

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 – 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“.

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.“ 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 Ressourcenrückgangs (Mitglieder, Kaufkraft, Personal) kommt 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) Unser Selbstverständnis: Gemeinden und Dekanate als zivilgesellschaftliche Akteure im Sozialraum,
- b) unser Handeln: Von kirchlichen „Angeboten“ zur „Kirche mit den Menschen“,
- c) unser Arbeiten: Von der Versäulung zur Vernetzung,
- d) die Art, wie wir uns selbst leiten: Von der Verwaltung zur Gestaltung. Konzepte entwickeln in regionaler Vernetzung.

#### Zu a) Ein anderes Selbstverständnis: Kirche als zivilgesellschaftliche Akteurin (nicht mehr als staatsanaloge Institution):

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, etwas erfahrbar zu machen von der Liebe Gottes zu den Menschen und der ganzen Schöpfung, dann besteht ihre konkrete Aufgabe weniger in flächendeckender „Versorgung“ als in exemplarischem, symbolwirksamem Handeln. Einem Handeln, das hinweist auf das, dem 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 alle Themenfelder besetzen, sondern müssen entscheiden, was für ihr Selbstverständnis und ihren Auftrag an ihrem jeweiligen Ort die wichtigsten Themen und Herausforderungen sind.

Gemeinden, Dekanate und Landeskirchen werden dort präsent sein, wo ihre Präsenz eine Botschaft ist. Sie werden teilnehmen am Leben der Stadt und des Dorfes, und auf diese Weise Teilhabe der Stadt und des Dorfes an kirchlichem Denken und kirchlicher Motivation ermöglichen.

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.

#### Zu 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 Sozialformen von Kirche werden älter und kleiner. 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.

In der Tendenz wurde in den letzten 50 Jahren eher von Innen nach Außen gedacht und gefragt: Was können wir tun, welche „Angebote“ müssen wir wie „profilieren“, damit wir die Menschen „erreichen“, so dass sie bei uns „mitmachen“? Zukünftig sollten wir der Frage folgen: Welche Kirche wird hier gebraucht, hier an diesem Ort, in dieser Region, in diesem Kirchenkreis?

Bisher haben die Kirchen sehr stark subsidiäre Möglichkeiten auf Organisationsebene realisiert (Kindertagesstätten, Sozialstationen). Zukünftig sollte Kirche als Handlungsgemeinschaft stärker Sozialräume und Lebenswelten wahrnehmen, unter der Fragestellung: „Was willst Du, dass ich dir tun soll?“ (Lk 18,41).

##### 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, ein katholischer Pastoraltheologe, hat pointiert formuliert, die lebendige Gemeinde werde sich selbst zum Ziel. 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 für und mit den Menschen, damit sie 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: Welches Angebot müssen wir machen, damit die Menschen zu uns kommen und im Optimalfall bei uns „mitmachen“, sondern: Wie antworten wir auf unseren lokalen, regionalen, überregionalen Kontext? Was für eine Kirche wird hier gebraucht? Wie verorten, wie positionieren wir uns – von unserem Glauben, vom Evangelium 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?

Kirche denkt und gestaltet sich nicht mehr von innen nach außen, sondern von außen nach innen. Das heißt: 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. An dieser Zuwendung Gottes zur Welt partizipiert die Kirche.

Nicht mehr die bestehenden Sozialformen und der Wunsch, sie zu erhalten und zu „verlebendigen“ sind der normative Horizont kirchlichen Handelns, sondern die Frage, welche Kirche hier gebraucht wird und wie hier an diesem Ort Kirche mit den Menschen sein könnte, damit Menschen Befreiung, Hilfe, Gerechtigkeit erfahren.

<sup>5</sup> Bucher, Rainer (2012), ...wenn nichts bleibt, wie es war. Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche, Würzburg, S. 46.

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.

Lebensweltorientierung konkretisiert sich neben der Wahrnehmung der Lebensräume der Menschen vor allem in der Wahrnehmung der Menschen als Subjekte ihrer Religion und ihrer Kirche. Deshalb geht die Entwicklung von „Angeboten für Mitglieder und Nichtmitglieder“ hin zur Entwicklung von Konzepten darstellenden und wirkenden Handelns mit den Menschen, des Theologisierens mit den Menschen, der Entwicklung von kirchlichen Sozialformen und Lebensgestalten mit den Menschen. Methodisch bedeutet dies: Wahrnehmung von Außenperspektiven – bis hin zu Konsultationen oder Befragungen.

Es versteht sich, dass damit nicht irgendwelche Bedürfnisse oder Wünsche erfüllt werden sollen. Dem beugt schon eine auftragsorientierte Wahrnehmung der Sozialräume und Lebenswelten vor, also ein Blick auf die Welt mit den Augen von Glaube, Liebe und Hoffnung. Ein Blick auf die Welt, der um die Bestimmung der Kirche weiß, in exemplarischem Handeln Zeichen, vorläufige Darstellung des Reiches Gottes zu sein – in aller Fragmentarität und Gebrochenheit.<sup>6</sup>

Beispiele „auftrags- und lebensweltorientierter Wahrnehmung“ und einer Kirche „mit“ den Menschen finden sich auch in unserer Gegend. In einer saarländischen Gemeinde beobachtete ein Pfarrer, dass viele seiner Gemeindeglieder alleine in ihren großen Häusern lebten und nur wenige Kontakte hatten. Die Ehepartner waren gestorben, die Kinder weggezogen. In Gesprächen mit diesen Menschen entstand die Idee, sich einmal in der Woche bei einem gemeinsamen Mittagessen zu treffen. Eine kleine Gruppe von Menschen, die bereit waren, sich für diese Idee zu engagieren, entwickelte mit Unterstützung eines kirchlichen Fortbildungsinstituts ein Konzept.

<sup>6</sup> Nähere Erläuterungen und methodische Hinweise zu diesem ungewohnten Gedanken einer „auftrags- und lebensweltorientierten Wahrnehmung“ in: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Kapitel 6. Wahrnehmung: Von der Auslegung des Textes zur biblischen Relecture der Wirklichkeit, in: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Führungskräfte, Stuttgart.

Die Idee zündete. Es entstanden zwei Kochgruppen, eine aus bereits in der Kirchengemeinde engagierten Personen, eine aus Menschen, die bisher noch nicht aktiv bei Kirche mitarbeiteten. Seit etlichen Jahren kommen nun schon jeden Mittwoch ca. 70 Seniorinnen und Senioren zusammen, um gemeinsam zu essen.

Wird das als kirchliches Handeln wahrgenommen, frage ich den Pfarrer. Was sagen die Leute im Dorf? „Die Leute sagen: Do defor gebt's die Kerch“, antwortet der Pfarrer. Ich interpretiere dies so: Die Menschen spüren, dass die aufmerksame Wahrnehmung der Lebenssituation der älteren Menschen in diesem Ort und die neue Möglichkeit, aus der Vereinzelung und Vereinsamung herauszukommen, etwas zu tun haben mit Grund und Bestimmung der Kirche. Die achtsame Wahrnehmung der Lebenssituationen der Menschen, der Ansatz bei den Problemen und Fragen des alltäglichen Lebens in der Perspektive dessen, was wir als Christinnen und Christen glauben und hoffen, lässt uns die Wirklichkeit neu sehen und das Evangelium neu entdecken – und führt zu neuer Gemeinschaft.

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

#### **Zu c) Eine andere Art des Arbeitens: Von der Versäulung zur Vernetzung:**

Seit Ende des 19. Jahrhunderts hat sich die Zahl rechtlich eigenständiger Kirchengemeinden deutlich erhöht. Der zentrale Gedanke dabei war, dass sie wie abgeschlossene Einheiten nebeneinander stehen sollten, wie Säulen, die nur durch Bezirkssynoden sehr lose miteinander verbunden waren. Im Prinzip „Ein Pfarrer – eine Gemeinde. Jede Gemeinde bietet alles“ sah man die beste Reaktionsweise auf die enorme Zunahme 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, die Steuerung erfolgte durch ein „Management by Mach mal“.

Solange finanzielle Mittel und Mitarbeitende im Überfluss vorhanden waren, ging dies an. Wenn die Ressourcen zurückgehen, 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, die die gleichen Themen bearbeiten.<sup>7</sup>

Warum soll jede Gemeinde ihre Konfirmandenarbeit für sich durchführen, wenn die Anzahl der Konfirmandinnen und Konfirmanden an vielen Orten unter zehn KonfirmandInnen sinkt? Warum sollten sie nicht mit anderen Gemeinden zusammenarbeiten, vielleicht auch mit der Jugendzentrale, damit eine gute Gruppengröße zusammenkommt? Und wenn es mehrere Gemeinden sind, müssen vielleicht nicht mehr alle PfarrerInnen Konfirmandenarbeit machen. Aber die, die sie machen, haben ausreichend Zeit zur Vorbereitung und zur eigenen Weiterqualifikation, was der Qualität der Arbeit nur zuträglich sein kann.

Und wenn man sich dem Sozialraum zuwendet und auf das eingeht, was die Menschen brauchen, wenn man bei Lebensfragen und Problemen ansetzt, wird man sehr schnell merken, dass die Zusammenarbeit mit anderen weiterhilft.

Wer zusammenarbeitet muss aber Absprachen treffen und sich verständigen über die gemeinsamen Ziele, die Mittel, die eingesetzt werden sollen, und die Wege zur Zielerreichung. Er muss gemeinsame, integrierte Konzepte entwickeln. Und das ist für die Leitungsarbeit in unseren Kirchen eher etwas Neues.

#### **Zu d) Eine andere Art der Leitung: Von der Verwaltung zur Gestaltung. Konzepte entwickeln in regionaler Vernetzung:**

Wenn an Auftrag und Lebenswelt orientierte integrierte Konzepte entstehen sollen, dann müssen wir uns die Art unserer Leitung anders denken.

Entsprechend unserer staatskirchlichen Vergangenheit ist auch unsere Leitungstradition bürokratisch. Zu den Stärken bürokratischer Leitung zählt ihr rationaler, Fachwissen zur Anwendung bringender Charakter. Ihre Schwächen resultieren daraus, dass

<sup>7</sup> Vgl. dazu Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Kapitel 3. Struktur: Von der Versäulung zur Vernetzung, in: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), *Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte*, Stuttgart.

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.

Bürokratisches Leitungshandeln vermutet man eher in den landeskirchlichen Zentralbehörden – zu Recht. Doch auch auf Ebene der Kirchengemeinden geht es nach wie vor bürokratisch zu: Pfarrerrinnen und Pfarrer leiten ein Pfarramt, das – nicht nur sprachlich – wie in staatskirchlichen Zeiten neben dem Finanzamt, Bauamt, Jugendamt etc. steht. Und auch das, wenngleich aus anderem Geist entstandene, demokratischen Spielregeln folgende synodal-presbyteriale System ist tief von bürokratischen Abläufen bestimmt.

Rudolf Roosen, lange Jahre Gemeindepfarrer in der rheinischen Landeskirche, charakterisiert die Leitung der Parochien als „Verwaltung“, als „kontinuierliche Fortschreibung gewohnheitsmäßig verfestigter Ordnungen und Verfahrensabläufe.“<sup>8</sup>

Roosens Beschreibung des Leitungsalltags eines Presbyteriums zeigt Logik und Grenzen des Bürokratiemodells: „Die bürokratisierte Verwaltung sorgt dafür, dass die Gemeindeleitung kontinuierlich mit Aufgaben versorgt wird. ... Vorlagen, Fristen und Formalia sind zu beachten. ... Die Verwaltung hält die Presbyterien in Bewegung und erzeugt damit einen ständigen Druck, der das Presbyterium zwingt, sich zunächst und vor allem mit dem Nächstliegenden zu beschäftigen ... Ausblick und Rückblick unterbleiben aus Zeitmangel. ... Die Auseinandersetzung mit dem Zukunftshorizont ... steht deshalb in der Prioritätenliste erst sehr weit hinten. Wer zügig entscheiden muß, hat nur wenig Zeit für Visionen und Konzeptentwicklung. ... In dieser Situation bietet sich die Verwaltung des jeweiligen Status quo mit dem erprobtem Mittel der Finanzsteuerung an.“<sup>9</sup>

Wie können die Landeskirchen zukünftig mit innerkirchlicher und gesellschaftlicher Veränderung umgehen? In der Vergangenheit haben sie Stellen aufgebaut, die bestimmten Zielgruppen Angebote machten. Zukünftig wird es darum gehen, gemeinsame Strategien und Konzepte, eine gemeinsame Politik zu entwickeln, die mit weitem Blick voraus die eigene Entwicklung in die Hand nimmt.

<sup>8</sup> Roosen, Rudolf (1997), Die Kirchengemeinde – Sozialsystem im Wandel. Analysen und Anregungen für die Reform der evangelischen Gemeindegemeinschaft (APrTh 9), Berlin/New York, S. 544.

<sup>9</sup> Ebd., S. 556.

Der Begriff Kirchenpolitik wurde nach der Reformation zunächst als Bezeichnung der Politik des Staates gegenüber der Kirche verwendet, nach 1918 bezeichnete er 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 und Selbststeuerung:

- Wer sind wir? (Identität),
- Was sollen/wollen wir? (Ziele),
- Wohin soll es gehen? (Leitbild).<sup>10</sup>



Abb.: Zu neuen Konzepten christlichen Lebens<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Zur Weiterentwicklung kirchlicher Leitungskonzepte vgl. Schramm, Steffen (2015), Kirche als Organisation gestalten. Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin, S. 214-226; S. 355-396; S. 574-721. Außerdem Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Kapitel 4. Leitung: Von der Verwaltung zur Gestaltung, in: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte, Stuttgart.

<sup>11</sup> Abbildung aus: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte, Stuttgart.

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?

Bei den Begriffen kirchliche Leitung und Kirchenpolitik denken Sie vielleicht zuerst an Düsseldorf oder Speyer oder an ihre jeweiligen Dekanate. Ich meine, jede Gemeinde, jede Region, jeder Kirchenkreis bräuchte seine 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 jeweiligen, sehr unterschiedlichen Umwelten nachkommen sollen.

Wenn Gemeinden oder Kirchenkreise beispielsweise auf Veränderungen auf dem „Bestattungsmarkt“ vor Ort reagieren wollen, können sie dies nur durch Strategie- und Konzeptentwicklung, die eben diese Fragen beantwortet: Wer sind wir in Bezug auf diese Veränderungen? Was sehen wir als unsere Aufgabe an? Welche Ziele haben wir? Wo wollen wir hin? Wo wollen wir diesbezüglich in drei, in fünf, in zehn Jahren sein?

Dabei wäre auch eine Nichtreaktion eine nachhaltige strategische Reaktion, eben eine solche, die Pfarrerinnen und Pfarrer, Gemeinden, Regionen und Kirchenkreise konzeptlos den Entwicklungen auslieferte.

Auch die Tatsache, dass die Taufquote mittlerweile höher ist als die Konfirmationsquote, lässt sich in vielen Fällen auf der Ebene der Einzelgemeinde nicht mehr bearbeiten. Die Ursachen dieser Entwicklung dürften vielfältig sein, die Lösung wahrscheinlich in differenzierten Formaten bestehen, die auf der Ebene der Einzelgemeinde aufgrund fehlender personeller Ressourcen und demographisch bedingt kleiner werdender Konfirmandengruppen nicht realisiert werden können.

Grundlegende Veränderungen eines dynamischen Umfeldes lassen sich, wie diese Beispiele zeigen, nicht mit kurzfristigen, operativen Maßnahmen einzelner Gemeinden bearbeiten. Mit ihnen angemessen umzugehen erfordert zweierlei:

- Zum einen eine Zusammenführung 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 Einheiten, die sich in langfristigen Strategien und mittelfristigen Konzepten konkretisieren.

Kurzfristiges Agieren ist nicht in der Lage, komplexe Probleme zu bewältigen. Deshalb ist die Einübung eines längerfristigen Zeithorizonts unabdingbar. Die Entwicklung eines Kinder- und Jugendarbeitskonzeptes in der Region braucht Zeit, die Erreichung der damit angestrebten Wirkungen erst recht. Der Aufbau einer Singschule dauert Jahre. Ein Netzwerk darstellenden und wirkenden Handelns kann nur mittel- und langfristig geknüpft werden und braucht, soll es symbolwirksam sein, eine Auftragsorientierung, die sich nur durch integrierte Strategie- und Konzeptentwicklung realisieren lässt.

Fehlt eine klare Strategie, dann werden Gemeinden und Dekanate von den Entwicklungen überrollt und können in den gesellschaftlichen Prozessen keine klare Stellung mehr beziehen. Es besteht dann die Gefahr, dass sie sich oft nur noch darauf beschränken, das Vertraute zu verwalten und sich mehr um die eigene Selbsterhaltung als um ihren Auftrag in der Welt zu kümmern. Die Folge ist, dass sie von anderen gesellschaftlichen Gruppen nicht mehr ernst genommen werden.

Kirchliche Leitung in Parochien und Kirchenkreisen sollte deshalb voranschreiten von einer Verwaltung des Bestehenden hin zur Gestaltung von Kirche als Gemeinwesen durch die Entwicklung auftrags- und lebensweltorientierter Konzepte in regionaler Vernetzung, also durch konzeptgesteuerte Zusammenarbeit mit anderen kirchlichen und nichtkirchlichen Akteuren.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Methodische Anregungen dazu in: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Teil 2: weitergehen. Neue Konzepte kirchlichen Lebens entwickeln, in: Schramm, Steffen/Hoffmann, Lothar (2017), Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte, Stuttgart.

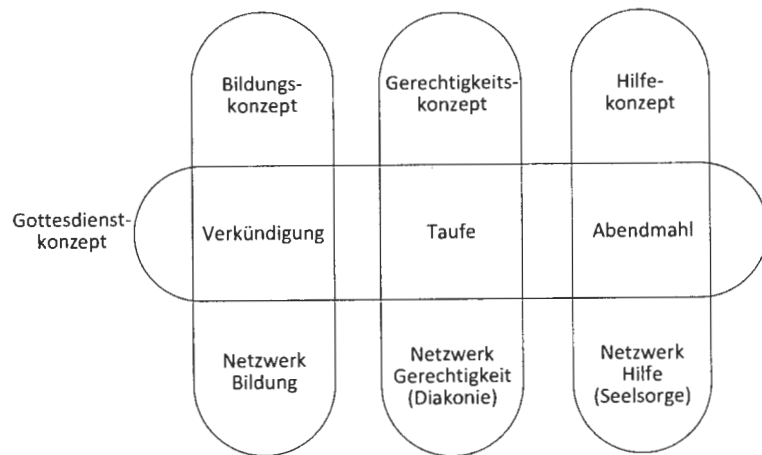


Abb.: Grundkonzept darstellenden und wirkenden Handelns<sup>13</sup>

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 eigentlich 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.

<sup>13</sup> Abbildung aus: Schramm, Steffen (2015), Kirche als Organisation gestalten. Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin, S. 526.

## 5) Fazit:

Wie können wir dem Anspruch des *ecclesia semper reformanda* entsprechen?

Indem wir uns 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, die neue Situation 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.

Dieser Ort großer Veränderungen ist auch der Ort neuer Möglichkeiten unseres Kirche-Seins. Dabei liegt das Neue oftmals gar nicht so weit vom Bisherigen entfernt. Es genügt manchmal schon ein kleiner Schritt.

Wer etwas verändert und etwas Neues probiert, der kann scheitern. Wer nichts verändert und sich nicht auf den Weg macht, der ist schon gescheitert. Wir sollten keine Angst davor haben, dass neue Initiativen möglicherweise misslingen. Wenn etwas im ersten Anlauf nicht klappt, dann lernen wir daraus und probieren es eben noch einmal.

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 Gemeindehäuser als revolutionäres neues Gemeindekonzept angesehen wurden. Und Kirche wird womöglich in zwanzig Jahren in einer Form existieren, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können.

Wichtig ist, dass wir uns klar machen: Nicht die Kirche vergeht, sondern eine bestimmte Sozialform von Kirche, die sich im Kaiserreich und nach dem Zweiten Weltkrieg herausgebildet hat. 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.