

Notwendige Verunsicherungen

zu

Transformationsprozessen

in einzelnen Landeskirchen der EKD

Vorbemerkung: Die folgenden sieben Thesen wurden als Abschlussimpuls auf einer EKD-Tagung mit Verantwortlichen für die Reformprozesse in den Gliedkirchen der EKD am 30.9.2021 in Kassel vorgetragen. Sie nehmen meinen 30seitigen Vergleich zu sieben derzeit laufenden Reformprozessen in Gliedkirchen der EKD mit dem Titel: „Landeskirchen unterwegs – Transformationsprozesse im Vergleich“¹ von Ende August diesen Jahres auf und interpretieren und spitzen dessen Erkenntnisse in dieser nun schriftlich vorliegenden Fassung zu. Oberkirchenrat Dr. Johannes Wischmeyer hat diese Thesen auf Twitter als „allgemeine Verunsicherung“ auf dem Weg bezeichnet und genau das sollen sie sein. Gerade in Zeiten des Wandels ist es wichtig, sich verunsichern zu lassen, um sich neu auszurichten. Letzteres halte ich für dringend geboten. Mir ist sehr deutlich, dass die folgenden Ausführungen zum Widerspruch reizen; aber nur indem wir einander herausfordern, verhelfen wir uns wechselseitig zu mehr Klarheit und Tiefenschärfe. Deshalb sind mir folgende Thesen und Erläuterungen besonders wichtig, wenn man sich die Transformationsprozesse in den verschiedenen Landeskirchen im Vergleich anschaut:

- 1.) An den beiden Grundfragen kommt niemand vorbei:
Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung**
- 2.) Die notwendige Transformationstiefe in beiden Bereichen ist enorm,
die Verdrängungsmechanismen sind es auch – besonders in den Leitungen.**
- 3.) Die Baby Boomer drohen zu scheitern, weil ihre Muster nicht mehr taugen.**
- 4.) Das Eingeständnis:
Wir wissen es (noch) nicht versus (weiter-?)„MACHEN“.**
- 5.) Das Zulassen von „Erproben“ und „Ermöglichen“
statt alte Strategiemuster zu wiederholen**
- 6.) Die Subjektorientierung ist entscheidend;
endlich darf das Priestertum aller Getauften leben.**
- 7.) Nicht nur „Kirche für die Menschen“, nicht nur „Kirche mit den Menschen“,
„Kirche der Menschen“ leben**

¹ Hier nachzulesen: <https://www.ermoeglichungskulturkirche.com/post/landeskirchen-unterwegs>

Zu These 1: An den beiden Grundfragen kommt niemand vorbei:

Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung

Diese Grundlegung durchzieht die laufenden Prozesse: es geht um Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung. Beide Aspekte sind gleichermaßen wichtig. Sie können getrennt voneinander behandelt werden, aber vorkommen müssen sie.

Wird nur über Ressourcensteuerung geredet, wird also nur über Einsparen und Reduzieren diskutiert, dann entfacht dies nicht nur keine positive Energie, sondern ganz im Gegenteil stellen sich Widerstände und Frustration ein oder es wird sogar nicht mehr mitgedacht. Wer nur über das Sparen reden lässt, der wird zudem vor allem mit Interessenskonflikten und Machtfragen konfrontiert. Die zentrale Frage lautet dann: Wer bekommt zukünftig wieviel vom kleiner werdenden Kuchen? Und mit Recht werden alle Beteiligten betonen, dass sie aus ihrer Sicht wichtige, ja unverzichtbare Arbeit leisten. Das Hauptziel der Betroffenen ist dann, den Status quo, die bestehende Struktur zu verteidigen. Ein Umbau, gar ein neues Denken und Handeln, das sich dann auch in einer (neuen) Struktur abbildet, findet so kaum statt. Nur Druck ohne Ruck geht nicht.

Wird nur über den Ruck, über Kirchenentwicklung, über Visionen und neue Vorhaben geredet, dann läuft man Gefahr, sich einstellende Energie abzuwürgen, wenn „plötzlich“ die begrenzten Ressourcen ins Spiel kommen. In manchen Beratungszusammenhängen wirkt es wie eine Vollbremsung, wenn aus dem Teilnehmendenkreis heraus plötzlich bemerkt wird: „Dafür haben wir doch keine Ressourcen, keine Ehrenamtlichen, keine Hauptamtlichen...“. Und die vielfach angeführte „grüne Wiese“, auf der z.B. Kirche neu und losgelöst von allen bestehenden Strukturen gedacht wird, löst bei vielen Teilnehmenden eher Unbehagen und Verunsicherung als Freude und Entdeckerdrang aus. Nicht wenige (nicht nur aus der sogenannten Kerngemeinde) sehen auch gar keine Veranlassung auf diese Wiese zu gehen und Kirche neu zu erfinden. Es soll so bleiben wie es ist und das ist eine durchaus gesunde, weil Energie schonende Einstellung.

Wie gelingt Veränderung? Vergleicht man z.B. die Aussagen von einem der führenden Hirnforscher und Neurobiologen, Gerhard Roth, mit den Erzählungen der Exodus-Geschichte² aus der Bibel, dann fallen viele Gemeinsamkeiten auf, wenn es um die Frage geht, warum und wie Menschen und Systeme sich verändern (können)³.

Gerhard Roth:

- 1.) Leidensdruck
- 2.) Gewinnaussicht, Belohnung
- 3.) Geduld und üben, üben, üben,
- 4.) Ressourcen: Bezugsperson, Vertrauen, hilfreicher Funken

Exodus-Geschichte:

- Sklaverei
- das gelobte Land
- Wüstenwanderung
- Gott, Glaube, Moses

Diese Gegenüberstellung macht auch für die Transformationsprozesse in unseren Kirchen nochmals deutlich: es geht um Kirchenentwicklung und Ressourcensteuerung, um Ruck und Druck, um Neues und um Ab- und Umbau und beides ist jeweils in guter Balance zu behandeln.

² 2015 habe ich dies in „Veränderung gestalten. Kirche systemisch wahrnehmen“, Seite 11ff ausführlich dargestellt. Auf dieser Seite unten als Gesamttext downloadbar: [Ermöglichungskultur in der Kirche | Steffen Bauer \(ermoeglichungskulturkirche.com\)](http://ermoeglichungskulturkirche.com)

³ Gerhard Roth fasst diese Erkenntnis in nur 5 Minuten hier exemplarisch zusammen: <https://www.youtube.com/watch?v=tJm47RCyjG4>

**Zu These 2: Die notwendige Transformationstiefe in beiden Bereichen ist enorm,
die Verdrängungsmechanismen sind es auch – besonders in den Leitungen.**

Die Entwicklung der Spätmoderne, die Veränderung der Lebensweisen und Lebenseinstellungen in unserer westlichen Welt, die z.B. der Soziologe Andreas Reckwitz in „Gesellschaft der Singularitäten“ eindrücklich beschreibt und die sich seit rund 30 Jahren vollzieht, hat auch und gerade für alle Institutionen gewaltige Auswirkungen. Nicht zuletzt deshalb kann das SI der EKD auf seiner letzten Jahrestagung seine neueste Untersuchung zum Kirchenaustrittsverhalten mit der Frage abschließen, ob wir eine „einsetzende Sogwirkung in Richtung einer säkularen Mehrheitskultur“ erleben und also z.B. die Annahmen der sogenannten Freiburger Studie über die Höhe der Austrittszahlen sich nicht als viel zu optimistisch herausstellen werden⁴? Ich bin mir sicher, dass dies so sein wird.

Schon jetzt sprechen die Prognosen eine deutliche Sprache. In den meisten Landeskirchen geht man von Rückgängen des Pfarrpersonals um 20 – 30 % in 10 Jahren aus, von ebenso hohen Einsparnotwendigkeiten in Bezug auf die Finanzen und von drastisch notwendigen Reduzierungen im Gebäudebestand. Überall wird von Teamarbeit geredet. Letztlich läuft alles darauf hinaus, die Geschichte einer Gemeindestruktur zu beenden, die seit dem Kaiserreich wirkmächtig war und die besonders nach dem 2. Weltkrieg und mit einem großen Bauprogramm das Gemeindebild von „einer Kirche, einer Pfarrperson, einem Pfarrhaus, einem Gemeindehaus und einem Kindergarten“ geprägt hat⁵.

Wichtig, ja geradezu entscheidend ist nun aber, dass die Transformationstiefe erst dann deutlich wird, wenn man sich sehr konkret vor Augen führt, was nun angedacht wird, was nun passiert bzw. passieren soll. Laut der vorliegenden Synodal-Drucksachen, vorgelegt durch die Kirchenleitung der EKHN, wird z.B. in der Ev. Kirche in Hessen und Nassau davon ausgegangen, dass fast die Hälfte aller Gemeindehäuser ab 2027 keine gesamtkirchliche Zuweisung mehr erhält, das Pfarrpersonal sich im Zeitraum von 2020 – 2030 um 30% reduziert und die verbleibenden Personen ab 1.1.25 in sogenannten Nachbarschaftsräumen mit einer Gemeindegliederzahl von 3000 – 6000 Personen in multiprofessionellen Teams arbeiten⁶.

Schaut man sich diesen kleinen Ausschnitt an geplanten Maßnahmen an, dann wird man diese mit Prof. Sabrina Müller aus Zürich als ihr Szenario 1 „Abbau bzw. der Status quo“ der möglichen Szenarien der Kirchenentwicklung titulieren, das in ihren Augen wie folgt geprägt ist: „Langsamer (im Moment beschleunigter) Abbau durch Kirchenaustritte, schwindende Finanzen... Typische Merkmale: Fusionen, Hierarchisierung von Leitungsstrukturen, Ausbau der Organisationsstruktur, Ausdünnung der örtlichen Präsenz, übermäßiger Aktivismus...“. Gleichzeitig redet sie in diesem Zusammenhang von einer „Traditionalismus-Falle im Kirchenverständnis“, das bestimmt ist durch: „Angebotsorientierung, Gebäudeorientierung, Gottesdienstorientierung, Pfarrzentrierung, Professionalisierung, Mitgliederorientierung im Sinne einer Fokussierung auf die Zahlen“⁷.

⁴ Hier finden sich erste Hinweise auf die Studie, die Veröffentlichung soll noch in diesem Jahr erfolgen: [Kirchenaustritte - Sozialwissenschaftliches Institut der EKD \(siekd.de\)](https://www.siekd.de/sozialwissenschaftliches-institut-der-ekd)

⁵ Vgl. Steffen Schramm, Lothar Hoffmann: Gemeinde geht weiter, Seite 26ff

⁶ Gut zu finden und nachzulesen unter Drucksachen zu ekhn2030 hier: <https://kirchenrecht-ekhn.de/list/synodalds>

⁷ So Sabrina Müller in einem digitalen Vortrag für die regionale Ehrenamtsakademie Wiesbaden am 5.10.2021. Dieser Vortrag wurde nicht veröffentlicht. Thematische Überschneidungen finden sich aber z.B. hier:

Diese Wahrnehmungen markieren das Dilemma. Schon der Erhalt des Status quo zieht eine tiefgreifende strukturelle und kulturelle Veränderung unserer Kirche nach sich. Und dabei geht es bei den oben genannten Maßnahmen zunächst „nur“ um das Thema „Ressourcensteuerung“, d.h. ein zunehmender Mangel wird bestmöglich verteilt. Und nochmal: Diese Zahlen müssen konkret werden, um die Transformationstiefe allein auf der Seite der Ressourcensteuerung wirklich erfassen zu können. Wenn man die Vorgaben der EKHN z.B. auf deren Kirchenleitung anwendet, dann müssen bis 2030 auch dort bis zu 30% der Stellen eingespart werden; und das heißt konkret bis zu drei von momentan vorhandenen elf Pfarrstellen in der Leitung dieser Kirche müssen entfallen. Und wie man bis zu 30% bei der Verwaltung einsparen soll, ist eine mindestens ebenso herausfordernde Frage, wenn man sie einmal konkret auf die Stellen und Arbeitsbereiche jetzt anwendet. Meine Behauptung ist, dass erst solche Konkretionen auf Gemeinde-, Verwaltungs- und Kirchenleitungsebene das Ausmaß der offenbar notwendigen Reduktionen aufzeigen und erst dann auch unter die Haut gehen.

Natürlich löst man mit solchen Aussagen sofort Abwehr- und Verdrängungsmechanismen aus: Die Prognosen werden in Frage gestellt, man redet die Herausforderungen klein, es wird auf die Unmöglichkeit von Kooperationen oder gar Fusionen hingewiesen, Veränderungen werden bei den anderen (Ebenen) angesiedelt, man habe alles schon probiert, das habe noch nie funktioniert, die Kultur sei eben eine andere. Manche warten auch erst einmal ab und verhalten sich schweigend. Das alles ist völlig nachvollziehbar, aber entsprechen solche Verhaltensmuster auch den Herausforderungen? Sabrina Müller jedenfalls kann ihr Szenario 2 als „Neubau“ bezeichnen und lässt es bestimmen durch: „radikale Aufgabe der Strukturen, liquide Kirche, zurück zur Jesus-Bewegung, reine Beteiligungskirche“. Hier wird nun Kirchenentwicklung wirklich neu und durchaus radikal gedacht. Aber auch ihr „Umbau-Szenario“ als dritte und von ihr bevorzugte Variante stellt einen tiefgreifenden Wandel dar. Denn darin orientiert sich Kirche am jeweiligen Kontext und Individuum, es präferiert „offene Begegnungsorte und Erfahrungsorte“ und es „muss Raum geschaffen werden für Theologie-produktive Hausbesetzer*innen“. Wenn man solche Aussagen über die Kirche der Zukunft aber mit den vorhandenen Drucksachen und Reformpapieren vergleicht, dann fällt der Unterschied sofort ins Auge. Letztere reichen in der Regel bei weitem nicht an die Transformationstiefe z.B. des Szenario 3 heran.

Zudem fallen Aspekte auf, die in diesen Papieren weithin fehlen. So kann man feststellen, dass die behandelten Zeiträume und die darauf abgestimmten Maßnahmen meistens nur bis maximal 2030, 2032, 2035 reichen. Bis zu diesem Zeitpunkt, so kann man vermuten, scheint das Netz noch irgendwie auszudehnen bzw. irgendwie aufrecht zu erhalten zu sein. Bestimmte gesellschaftliche und politische Szenarien der Veränderung werden gar nicht erst erwähnt. Obwohl dann sicher längst zahlenmäßig in der Minderheit scheint man davon auszugehen, dass die Kirchen nach wie vor ihren Kirchensteuereinzug durch den Staat gewährleistet bekommen und überhaupt Kirchensteuer wie gegenwärtig erheben werden, der Religionsunterricht an den Schulen fortbesteht und auch Besonderheiten der Kirchen z.B. im (Arbeits-) Recht weiter gelten werden. Gleichzeitig werden an vielen kirchlichen Orten z.B. Fragen des Beamtentums der Pfarrpersonen genauso tabuisiert wie die Frage nach Fusionen von weiteren Landeskirchen. Muss der Leidensdruck auch hierzu erst noch viel größer werden? Glauben wir wirklich, dass sich an Vertragsverhältnissen mit dem Staat nichts Grundlegendes ändern wird, auch wenn beiden (!) großen Konfessionen bald nicht einmal mehr 50%

der bei uns lebenden Bevölkerung angehören werden und in den urbanen Zentren diese Marke schon heute weit unterschritten wird?

Wenn man bedenkt, dass das erste iPhone von Apple erst vor 14 Jahren auf den Markt kam und Smartphones eben nicht nur unsere Kommunikation radikal verändert haben, dann erstaunt wie wenig man sich in der Kirche mit Zukunftsszenarien und deren Auswirkungen auf unser Leben, auf unsere Lebensweisen, unsere Kultur beschäftigt. Und wenn eben nicht nur der Facebook-Chef Zuckerberg von einem Metaverse Universum in ca. 10 Jahren träumt und die Verwirklichung mit vielen anderen zusammen auch konkret angeht, dann wird sich nicht nur das Internet nochmal stark wandeln, sondern dies auch tiefgreifend unser Leben verändern können⁸.

In der Kirche dagegen hängen wir an unseren momentanen, sprachlich, zeitlich und räumlich gebundenen Gewohnheiten und Denkweisen und sperren nicht nur die Organisationsstruktur von Kirche, sondern sogar Gottes Wirken darin ein. Deswegen müssen wir dann z.B. über die Frage streiten, ob Gott, die umfassende schöpferische, versöhnende und erlösende dreieinige Dynamis, in der Lage sein könnte, uns in Gestalt des auferstandenen Jesus Christus zum Abendmahl auch in digitaler Form einzuladen und Theolog*innen bei Verneinung dieser Frage empfohlen haben, lieber ein Abendmahlsfasten einzulegen. Gerade an dieser Frage kann man aber auch gut ablesen, wie schnell äußerer Druck Einstellungen verändert: Im zweiten Corona-Jahr jedenfalls stellte sich der Diskussionsverlauf zum digitalen Abendmahl schon deutlich differenzierter dar. Es ging nicht mehr um die Frage ob digitales Abendmahl stattfinden darf, sondern wie es gefeiert werden kann.

Aber auch hier scheint zu gelten: ohne diesen Leidensdruck hätte es diese verhältnismäßig schnelle Entwicklung nicht gegeben.

In 10 Jahren jedenfalls werden z.B. rein digitale Gemeinden zum festen Bestandteil der kirchlichen Landschaft gehören, auch wenn sich viele Kirchenmitglieder dies heute nicht vorstellen können. Die Frage wird dann aber nur noch sein, ob es sie nur „außerhalb“ oder auch „innerhalb“ der vorhandenen Landeskirchen geben wird.

Ich betone nochmals: Die anstehende Transformationsnotwendigkeit wird aus meiner Sicht weder in ihrer Tiefe noch in ihrem zeitlichen Verlauf richtig eingeschätzt. Und der Druck für diese Veränderung entsteht aus meiner Sicht vor allem aus der Tatsache heraus, dass die „Gesellschaft der Singularitäten“ in einem radikalen Wandel begriffen ist. Selbst wenn Kirche auch in Zukunft noch über gleichbleibend viele Ressourcen verfügen würde, wäre die Veränderungsnotwendigkeit für Kirche aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen nicht geringer. Diese Herausforderung anzunehmen fällt vor allem auch Leitungen schwer, denn sie stellt letztlich alles Bisherige in Frage und nötigt zu einem radikalen Umsteuern.

⁸ Miriam Meckel hat dazu schon Mitte des Jahres im Handelsblatt u.a. geschrieben: „Dieses Metaverse kann man sich als vollständig digitale Welt vorstellen, die neben unserer derzeitigen Welt existiert. Ein Meta-Universum also. In dem können wir uns als Avatare bewegen wie in der analogen Wirklichkeit. Uns mit anderen Menschen von Angesicht zu Angesicht treffen, unterhalten, Dinge einkaufen, Spiele spielen und vieles mehr“, siehe hier: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/kreative-zerstoerung/kolumne-kreative-zerstoerung-metaverse-die-groesste-denkbare-disruption-der-techgeschichte-oder-nur-ein-digitaler-scheissprozess/27456256.html?ticket=ST-3474705-LeOd7DtJMkN1NAFUwBOs-cas01.example.org>

Zu These 3: Die Baby Boomer drohen zu scheitern, weil ihre Muster nicht mehr taugen.

Sie sind überall in unserer Gesellschaft: die Baby Boomer. Und sie sind jetzt vor allem auch in den Leitungen der Kirchen anzutreffen. In den Kirchen ist diese „Generation“ sogar absolut dominant, ob im Haupt- oder im Ehrenamt. In den nächsten Jahren aber scheiden sie zumindest aus dem Berufsleben aus. Genau in diesen ihren letzten Berufsjahren aber sind Weichenstellungen zu treffen, die weit über ihre eigene Berufstätigkeit hinausgehen. Müsste deshalb nicht vor jeder Entscheidung besonders intensiv auf die gehört werden, für die diese Entscheidungen viele weitere Jahre ihres Haupt- und Ehrenamtes prägen werden? Ja, müssten diese nachfolgenden Generationen auch in der Kirche nicht nur mitreden, sondern jetzt schon auch viel mehr mitentscheiden dürfen?

Sie sind sehr erfahren: die Baby Boomer. Aber das kann auch eine besondere Belastung sein, denn man könnte weiterhin der Versuchung erliegen, auf alle ganz neuen Herausforderungen heute die Antworten von gestern basierend auf Erfahrungen von vorgestern zu geben: „Früher war das so, das hat sich bewährt“, „als ich 1995...., da haben wir das so gemacht.....“. So wie wir Baby Boomer aufgewachsen sind (3 Fernsehprogramme, Musikkassetten, grünes Telefon auf dem Flur und jede/r konnte mithören....) wächst heute niemand mehr auf. Und so sehr die Kommunikation und das gesamte Medienverhalten heute anders sind, so sehr sind es eben auch die Lebensweisen insgesamt. Die Transformation der Gesellschaft ist längst passiert, sie ist weiter im Gange. Aber kirchliche Reformprozesse reagieren darauf häufig nach einem eingespielten Muster und mit Kirchenbildern, die aus Zeiten stammen, die längst vergangen sind, in denen Baby Boomer aber munter weiterleben. Und weil man insbesondere in Krisenzeiten auf Altbewährtes und Vertrautes zurückgreift, gräbt man sich dadurch noch tiefer in eine vergehende Zeit ein.

Dabei geht es gar nicht darum, ob man sich für sich selbst z.B. eine Mitgliedschaft in einer rein digitalen Gemeinde vorstellen könnte. Es geht als Leitung allein darum, ob man solch eine sich deutlich abzeichnende Entwicklung jenseits des eigenen Musters sieht und unterstützt, ermöglicht und befördert.

Das aber geht nur, wenn beherzigt wird: Die Führung des Wandels bedarf des Wandels der Führung und der fängt aus meiner Sicht damit an, alle gängigen Muster, Haltungen, Überzeugungen, Gewissheiten mindestens zu hinterfragen, die eigenen „alten“ Erfahrungen hinten an zu stellen und neugierig auf das zu schauen, was es neu zu sehen und zu hören gibt⁹. Die Erschütterungen von Theologie und Kirche von vor 100 und dann wieder vor rund 50 Jahren haben ganz viel mit solch einem neuen Sehen, Hinhören, Erleben und dadurch einem Wahrnehmen des tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandels zu tun.

Zu These 4: Das Eingeständnis:

Wir wissen es (noch) nicht versus (weiter-?)„MACHEN“.

Wie sieht die Zukunft der Kirche in unserer Gesellschaft der Singularitäten aus, insbesondere wenn wir sie nicht nur bis ins Jahr 2030 oder 2032 vor-denken? Kürzen wir alles gleichmäßig, sparen wir überall, packen wir in der Ressourcensteuerung nur das an, was unbedingt nötig ist und lassen möglichst vieles in den alten und vertrauten Bahnen und Strukturen? Pfarrer Dr. Adrian Schleifenbaum, ein junger Kollege aus Gießen, hat eine andere Vorstellung von der Zukunft der Kirche bzw. der Gemeindegemeinschaft direkt vor Ort und kann sie auch mitreißend und ansteckend

⁹ Vgl. meine Ausführungen dazu in meinem Büchlein „Ermöglichen. Kirche im Jahr 2030“, S. 130ff

schildern¹⁰. Seine sehr stark von Eindrücken aus England geprägte gemeinwesenorientierte Sicht auf die Zukunft von Kirche zeigt, wie sehr das schon längst vorhanden ist: verheißungsvolle Bilder und verheißungsvolle Aufbrüche in eine Zukunft der Kirche. Es gibt schon so viele gute Beispiele. Dabei müssen die Ideen gar nicht neu sein, aber wie anders Kirche gedacht und gelebt wird, das wird z.B. aus seinen Worten, aus seiner Erzählung deutlich.

Prof. Uta Pohl-Patalong hat in ihrem neusten Buch fünf Modelle „einer künftigen Gestalt von Kirche“ skizziert und in ihnen sechs Elemente benannt, die „bei allen explizit oder implizit erkennbar“ und die für die Zukunft der Kirche entscheidend wichtig sind.¹¹ Genau diese Verschiedenheit markiert die Herausforderung und die Chance, vor der wir gerade jetzt stehen. Auf die Chance gehe ich in These 5 ein. Die Herausforderung ist gepaart mit einem großen und im wahrsten Sinne des Wortes notwendigen (!) Eingeständnis. Angesichts der Vielzahl an Möglichkeiten wissen wir noch nicht, wie die Zukunft der Kirche aussehen wird. Genau das aber sollten wir einander sagen und uns damit auch wechselseitig entlasten. Die vorhandenen Strukturen leben weiter und was an welchen Orten in welcher Form an Neuem entsteht, das ist jetzt schon bunt und vielfältig und es lässt sich noch nicht absehen, was wachsen, gedeihen und bleiben soll und was nur eine kurze Lebensdauer haben mag.

Natürlich verunsichert eine ungewisse Zukunft. Aber noch mehr könnte ein „weiter-machen“ wie bisher allein in den alten Strukturen und Denkmustern in die Irre führen. Die Welt hat sich verändert. Wie in den 20er und End-60er Jahren des letzten Jahrhunderts erleben wir auch gegenwärtig in der Kirche wieder Um-, Ab- und Neuaufbrüche in der Gesellschaft und wie sie uns als Kirche verändern, und zwar gerade auch theologisch, geistlich und hoffentlich dann erst strukturell-organisational, das wissen wir noch nicht.

Zu These 5: Das Zulassen von „Erproben“ und „Ermöglichen“ statt alte Strategiemuster zu wiederholen

Die Chance der Gegenwart mit ihrer Vielzahl an Möglichkeiten besteht nun aber darin, in eine Haltung des „Erproben“ und „Ermöglichen“ zu gehen. Auch hier darf ich nochmal Bezug auf Sabrina Müller nehmen. Sie betont „atmosphärische Bedingungen für den Wandel“ und führt folgende

¹⁰ Hier wunderbar zu sehen und zu hören: [Gemeinwesenorientierung als Gemeinde schwungvoll und voller Freude leben - Adrian Schleifenbaum - YouTube](#)

¹¹ Uta Pohl-Patalong: Kirche gestalten. Wie die Zukunft gelingen kann, Gütersloh 2021. Die fünf Modelle bei ihr lauten:

- 1.) Kirche als Ortsgemeinde,
- 2.) Kirche in der Region,
- 3.) Kirche im Gemeinwesen,
- 4.) „kirchliche Orte“,
- 5.) Fresh Expression of Church

und als Elemente führt sie an:

- 1.) Wie wird die Aufgabe der Kirche bestimmt?
- 2.) In welchem räumlichen Bezug wird Kirche gedacht?
- 3.) Welche Menschen hat das Modell vorrangig im Blick?
- 4.) Wie generalistisch oder wie arbeitsteilig soll sich die Kirche orientieren?
- 5.) Welche Rolle werden Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen zugeordnet?
- 6.) Welche Rolle spielt Gemeinschaft in den Modellen?

Punkte dazu auf: „Fehlerfreundlichkeit, Kontextualität, Wertschätzung, Empowerment, Sendung, Risikofreudigkeit, eigene Leidenschaft“.

Aus und mit diesen Herangehensweisen und Haltungen ergibt sich nicht nur, aber besonders in den kommenden Jahren die Chance, oben genannte Modelle und Elemente auszuprobieren und miteinander zu kombinieren und dabei vielleicht auch weitere und neue zu kreieren.

Diese Vorgehensweise braucht jetzt vor allem: Mut.

Mutig gilt es auszuhalten, dass wir alle noch nicht wissen, was kommen wird und uns doch vertrauensvoll auf Wege einzulassen. Das muss Leitung kommunizieren und vorleben, am besten jeden Tag!

Mutig haben Leitungen die stark zu machen und zu ermutigen, die ausprobieren wollen. Diese sind von möglichst vielen Vorgaben zu befreien. Es gilt, sie machen zu lassen.

Mutig sind Investitionsfonds einzurichten, die Mittel für Erprobungen auf kurzem Dienstweg bereitstellen und das Neue, das Andere geradezu erbitten und dann eben personell und finanziell ermöglichen. Eine Kirche, die nicht in Erprobungsräume und damit in Innovationen investiert, die kriegt auch keine (hin). Dies gilt übrigens auch für Verwaltungsbereiche und die Leitung selber. Auch hier gilt es Erprobung und Ermöglichen zuzulassen und das, wenn irgend möglich, gleich von Anfang an, also spätestens genau jetzt. Das hilft, das ermutigt andere, das bringt in Bewegung.

Übrigens behaupte ich mehr denn je, dass die Einrichtung eines Gemeindemanagements unbedingt erprobt werden sollte. Sowohl die Haupt- wie auch die Ehrenamtlichen in den Kirchengemeinden können schon heute an vielen Orten die Aufgaben einer Körperschaft des öffentlichen Rechts im juristischen Sinne nicht mehr in Gänze erfüllen. Hier braucht es dringend wenigstens den Versuch bzw. eben die Erprobung einer anderen Geschäftsführungstätigkeit, die sich natürlich nicht auf eine kleine Kirchengemeinde allein, wohl aber auf einen größeren Verbund zur direkten Unterstützung und Entlastung der Leitungen vor Ort erstrecken sollte¹². Die Organisation „Kirche“ läuft im Moment Gefahr, sowohl die mittlere Ebene wie auch die Ebene der Kirchengemeinden strukturell zu überlasten. Das kann und wird nicht gutgehen.

Genauso sind aber auch die zu stützen, die von sich selbst sagen, dass sie nicht oder nicht mehr auf neuen Spuren unterwegs sein wollen oder können. Wir sind als Kirche auch Hort der Beständigkeit und der Verlässlichkeit für Mitarbeitende und für Kirchenmitglieder und Nicht-Mitglieder. Die Hauptamtlichen, die das von sich sagen, entsprechen Menschen in den Gemeinden und Dekanaten, die das ebenso sehen und danach leben. In den sich bildenden multiprofessionellen Teams darf es deshalb derzeit gerne beide Perspektiven geben.

Die Kirchenleitungen selbst sollen vor allem für einen Rahmen sorgen, in dem Erkenntnisse zusammengebracht, betrachtet und ausgewertet werden. Denn klar muss auch sein: In wenigen Jahren müssen Entscheidungen fallen. Das aber wird dann vor Ort in den Regionen geschehen, denn das eint jetzt schon alle Transformationsprozesse: den Regionen, Dekanaten, Kirchenkreisen... wird immer mehr an Verantwortung und an Gestaltungsmöglichkeiten übertragen. Die Erkenntnisse aus

¹² Diesen Gedanken habe ich 2015 in meinem Büchlein „Veränderungen gestalten. Kirche systemisch wahrnehmen“, S. 46ff dargestellt. Herunterladbar unter: [Ermöglichungskultur in der Kirche | Steffen Bauer \(ermoeglichungskulturkirche.com\)](http://ermoeglichungskulturkirche.com)

vielen Orten aber zu sammeln und zu bündeln, dass ist möglicherweise sogar Aufgabe der EKD und auf dieser Ebene anzusiedeln, aber natürlich aus den Landeskirchen heraus mit Erkenntnissen zu speisen.

Die Landeskirchen werden in Zukunft immer mehr Zuweisungen in Budgets bündeln und die Frage, was mit den Budgets an Kirche finanziert wird, wird vor Ort beantwortet werden. Allerdings wird zu gelten haben: Das, was jetzt erprobt wird, kann nicht dauerhaft additiv zu allem anderen vorgehalten werden. Kirchenentwicklung als Addition von vorhandenen und neuen Strukturen ist auch in den mit Budgets ausgestatteten Regionen nicht dauerhaft umsetzbar. Deshalb ist es so wichtig zu betrachten und auszuwerten und dann wirklich auch zu entscheiden. Wie soll es werden? Was soll bleiben, was soll vergehen und in Würde verabschiedet werden und was soll neu entstehen? Die Entscheidungen werden je nach Region unterschiedlich ausfallen. Und natürlich, und das markiert auch in der Kirche endgültig die Veränderung: die Transformation wird nicht mehr aufhören, sondern beständiger Teil des Lebens auch der Organisation Kirche sein.

**Zu These 6: Die Subjektorientierung ist entscheidend;
endlich darf das Priestertum aller Getauften leben.**

Die Transformationsprozesse in den Landeskirchen eint, dass bei der Frage nach der „Kirchenentwicklung“ neu über den Auftrag der Kirche nachgedacht wird. Das ist gut und unerlässlich.

Die Klärung des Auftrags geschieht in den meisten Fällen durch die Einbeziehung vieler Menschen. In vielen Gemeinden, Dekanaten (Kirchenkreisen) und Landeskirchen werden dazu Kirchenmitglieder, oft auch Nicht-Mitglieder befragt, manchmal auch das ganze Gemeinwesen. Dabei wird einbezogen, wie Menschen leben, was sie brauchen, um erst dann nach Erwartungen auch an „Kirche“ zu fragen. An vielen Orten ist das dann ein Vorgang. Es wird dort gemeinsam nach dem Leben im Gemeinwesen und gemeinsam nach dem Auftrag von Kirchen gefragt. Ob bewusst oder unbewusst wird damit eine hohe Subjektorientierung befördert. Menschen in einer Kirchengemeinde, ja Menschen in einem Gemeinwesen werden so nicht mehr als Objekte kirchlichen Handelns verstanden, sondern als Subjekte. Der Gegensatz zwischen drinnen und draußen, „wir“ und „die“ wird überwunden. Dies ist in einer doppelten Weise wichtig und wegweisend.

Das nimmt auf, dass wir zumindest in den untersuchten Landeskirchen (größtenteils im Gebiet der ehemaligen BRD gelegen) im Gemeinwesen, in Vereinen, der Politik und der Kultur auf viele treffen, die als Getaufte ja selber zur Kirche gehören, selber Kirche sind. Wie sollte „Kirche“ da ernsthaft von „wir“ und „die“ reden?

Das nimmt aber vor allem auch die Entwicklung von Gesellschaft auf. Andreas Reckwitz beschreibt in seinen Werken, wie sehr sich in der Spätmoderne vor allem in den letzten drei Jahrzehnten eine neue Mittelklasse herausgebildet hat, die von „erfolgreicher Selbstverwirklichung und einem urbanen Kosmopolitismus“ geprägt ist¹³. Diese Menschen wollen und brauchen keine Fürsorge, keine Rede, die in irgendeiner Form als Bevormundung verstanden werden könnte, keine Nachhilfe im „richtigen

¹³ Die folgenden Zitate sind entnommen: Andreas Reckwitz: Das Ende der Illusionen, Berlin 2019, S. 90-97, vgl. aber auch sein Hauptwerk: Andreas Reckwitz: Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin 2019

Leben“. Sie bringen voran, sie gestalten und sie machen. Sie wollen partizipieren, Verantwortung, mitreden. Sie gliedern sich nicht mehr in bestehende Systeme ein, wie es noch die „nivellierte Mittelstandsgesellschaft“ ihrer Eltern getan hat. „Postindustrialisierung, Bildungsexpansion und Wertewandel“ haben in den siebziger Jahren begonnen neue Lebensvorstellungen hervorzubringen; das hat sich seit den neunziger Jahren noch beschleunigt und hat z.B. durch die Digitalisierung noch umfassendere Wirkung entfaltet. Letztere hat ganz stark befördert, dass viele Menschen selbst vor allem produktiv in sozialen Netzwerken unterwegs sind. Natürlich existiert daneben auch die sogenannte „alte Mittelklasse“, die von „Sesshaftigkeit, Ordnung und kultureller Defensive“ geprägt ist. Der Ton aber und die Entwicklung wird von der neuen Mittelklasse angegeben, die in der Gesellschaft der Singularisierung eine ganz neue Subjektorientierung lebt.

Beide, neue und alte Mittelschicht gilt es im Blick zu haben. Vor allem die Entwicklung und Stärkung der neuen Mittelschicht lässt einen alten Gedanken in der Kirche neu aufkommen und mit Leben füllen. Denn die für mich an dieser Stelle entscheidende Aussage lautet, dass wir als evangelische Kirche einen Grundbaustein in uns tragen, der dieser Subjektorientierung entspricht, sprich: ich behaupte, dass wir in unserer „DNA“ einen Gedanken in uns tragen, der gerade jetzt wahrscheinlich mehr denn je leben will und kann.

Der Kirchenhistoriker Thomas Kaufmann hat diesen Gedanken als die „vielleicht kühnste theologische Idee“ Martin Luthers bezeichnet und stellt ihn als eine „kopernikanische Wende in der Geschichte religiöser Organisationsvorstellungen“ heraus¹⁴:

das Priestertum aller Getauften.

Mit diesem Leitgedanken sind alle Getauften als Subjekte der Kirche anzusehen¹⁵. Nun gilt es, genau diese Subjekte machen zu lassen. Keine Anpassung ans (vorhandene Kirchen-)System, sondern Menschen gestalten, Menschen übernehmen Verantwortung (und wenn auch nur für kurze Zeit), Menschen bringen ihre Ideen ein. Ich gehe sogar noch weiter. Das Internet macht besonders sichtbar, wie sehr wir in einer religionsproduktiven Zeit leben, d.h. viele Menschen äußern sich auch über ihren Glauben, über Gott, über ihre religiösen Erfahrungen. Meine Vorstellung von Kirche als einer weiten Erzählgemeinschaft gründet sich genau darauf: Menschen erzählen einander, hören einander zu, geben Anteil an Gotteserfahrungen, an religiösen Erfahrungen und Sichtweisen¹⁶. In einem Satz zusammengefasst liest sich das dann in meiner Ausdrucksweise z.B. so:

Alle Getauften leben, handeln, feiern und erzählen als Teil von Kirche und damit als Subjekte kirchlichen Handelns an allen Orten, zu allen Zeiten, mit jedem Kommunikationsmedium ihren Glauben so, wie Gott und Glaube in ihren Erfahrungswelten aufleuchten.

Ja, in der Kirche leben dann neue Formen der Partizipation des Mitredens, des Mitbestimmens, des Mittuns und des Mitfeierns. Neben ihrer inhaltlichen Auftragsbestimmung als Kommunikation des Evangeliums wird man der Kirche als Organisation dann mit Christian Grethlein die Aufgabe

¹⁴ Thomas Kaufmann: Luthers kopernikanische Wende, in: FAZ vom 27.10.2013:

<https://www.faz.net/aktuell/politik/die-gegenwart/reformationstag-luthers-kopernikanische-wende-12636264.html>

¹⁵ Im Mitgliedschaftsrecht der EKD aus dem Jahr 1976 werden in § 3 Abs. 1 die Dienste der Verkündigung, Seelsorge und Diakonie beschrieben als etwas, auf dessen Inanspruchnahme die Mitglieder ein Recht haben. Auch wenn dies intendiert hat, die Rechte der Mitglieder zu stärken – hier kommt doch noch zum Ausdruck, dass nicht die Mitglieder Subjekte ihrer christlichen Lebensformen sind, sondern eher Empfänger oder Objekte kirchlich-institutionalisierten Handelns.

¹⁶ Diesen Gedanken habe ich ausführlich in meinem Büchlein „Ermöglichen. Kirche im Jahr 2030“ ausgeführt.

zuschreiben: „Kirche wird dabei zu einem Assistenzsystem für die Kommunikation der Allgemeinen Pfarrerinnen und Pfarrer“.¹⁷ Und die Kernaufgabe des Pfarramtes ist dann mit Sabrina Müller als „Förderung der Kommunikation des Evangeliums“ zu präzisieren.

Damit die „Kirche der Menschen“ lebt, muss es aber sowohl in der Struktur wie auch in einer weiteren zentralen Grundhaltung zu tiefgreifenden Veränderungen kommen.

Zu These 7: Nicht nur „Kirche für die Menschen“, nicht nur „Kirche mit den Menschen“, „Kirche der Menschen“ leben

Beide Aussagen sind hoch zu achten: „Kirche für die Menschen“ und „Kirche mit den Menschen“ zu sein.

Und doch fällt auf, dass beide Aussagen jeweils zwischen einem Subjekt und einem Objekt unterscheiden. Diese Aussagen haben sicher ihr eigenes Recht, aber eine „Kirche der Menschen“ richtet das Augenmerk daneben bzw. hauptsächlich auf eine von vielen Subjekten bestimmte Kirche und macht damit deutlich, dass diese Subjekte ihre Kirche formen, gestalten und mit Leben erfüllen. Sicher wird es dabei dann auch neue und andere Entscheidungsformen geben als solche, die bisher in der Struktur und in den Partizipationsmöglichkeiten der Organisation „Kirche“ verankert sind. Wenn wir in der Gesellschaft neue Bewegungen wie „Fridays for Future“ haben und die Bedeutung von Volksentscheiden immer wieder neu diskutiert wird, dann wird dies auch in einer „Kirche der Menschen“ Einzug halten: neue Beteiligungsformen, mehr eigenverantwortliches Handeln, neue Gemeinschaftsformen und sehr unterschiedliche Gemeindeformen. Was z.B. digitale Gemeinden mit dem bisherigen kirchlichen Denken in Parochien machen werden, das ist heute noch nicht näher zu bestimmen. Aber allein dieses Beispiel macht deutlich, dass es neue Formen, Strukturen, Beteiligungsarten geben wird, in denen Menschen Kirche sind und leben.

Noch wichtiger ist mir aber die Überwindung der immer wieder zu hörenden Rede von einer mangelnden religiösen Sprachfähigkeit, der Notwendigkeit ihrer Überwindung und vor allem der darin sichtbaren Haltung. „Kirche“ (wer eigentlich genau?) müsse die Sprachfähigkeit von Menschen erhöhen, über den Glauben zu reden. Hier ist sie wieder: die Trennung, die Gegenüberstellung von Subjekt und Objekt. Und in dieser Denkfigur wird deutlich, dass die Objekte dann zumeist als defizitär angesprochen werden. Ob es an sprachlichen Fähigkeiten mangelt, an Grundwissen über den christlichen Glauben, oder in anderen Zusammenhängen an Orientierung – die Objekte des kirchlichen Handelns werden als defizitär begriffen und als solche angesprochen. Und die Subjekte? Die können es? Die sind sprachfähig? Die sind in der Lage Orientierung zu geben? Die wissen, was Gott redet, will und tut mitten in unserer Zeit, in unserer Gesellschaft, in unserer Welt? Ich möchte nochmals betonen, dass gerade auch das Internet zeigt, wie sehr Menschen über ihre religiösen Erfahrungen schreiben, reden, sie erzählen. Und so wie in den biblischen Erzählungen meldet sich eventuell auch in diesen Erzählungen, in diesen geschilderten Erfahrungen Gott selbst. Das möchte ich ernst nehmen. Ich erlebe das so, dass Menschen dort in ihrer Sprache, von ihren Erfahrungen, von ihrem Glauben, von ihren Gotteserfahrungen erzählen. Dort wird gebetet, getrauert, Wendepunkte des Lebens werden dargelegt, um Antworten wird gerungen, es werden miteinander Erlebnisse ausgetauscht. Wer ist hier mehr oder weniger sprachfähig und wer ist mehr oder weniger

¹⁷ Christian Grethlein: Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext, Berlin 2018, S. 298

bedürftig, genau hinzuhören? Für mich stellt dieses Erleben eher die eigene Rede von Gott in Frage und deshalb glaube ich, dass es 99 Jahre nach dem berühmten Vortrag von Karl Barth auf der Eglersburg am 3. Oktober 1922 gut tut, wenn wir uns an seine Worte in den krisenhaften Zeiten von damals erinnern:

»Wir sollen als Theologen von Gott reden. Wir sind aber Menschen und können als solche nicht von Gott reden. Wir sollen Beides, unser Sollen und unser Nicht-Können wissen und eben damit Gott die Ehre geben.«¹⁸ Für ihn waren solche Worte die Voraussetzung, um später neue (eigentlich ja im wesentlichen alte) Antworten zu Gott und Glauben neu ans Licht befördern zu können. In dieser Grundhaltung hat er als Subjekt in seiner Kirche gesprochen und wurde von nicht wenigen gehört. Ich glaube, dass wir mehr „Kirche der Menschen“ wären, wenn mehr Subjekte der Kirche einander in dieser Haltung begegnen würden.

An dieser Stelle höre ich den vielstimmigen Einwand, wonach wir dadurch doch das Evangelium beliebig machen würden, es doch auf diesem Wege keine Richtschnur der Bibel, der Kirche, des Glaubens, von Gott selber mehr geben würde. Wenn jeder gleichberechtigt mitreden darf, ja, wo kommen wir denn da hin? Darauf fallen mir drei „Erwiderungen“ ein.

- 1.) Die herausgehobenen Subjekte der Bibel sind in der Regel Menschen, die sich entweder nicht selbst zugetraut haben, dass Gott durch sie reden wollte, oder aber sie hatten in ihrem Leben Irrungen und Wirrungen durchgemacht und größte Verfehlungen begangen, oder aber sie wollten sogar vor Gottes Ruf weglaufen oder waren feige. Wem trauen wir zu, dass sie Gottes Wort hört? Was trauen wir Gott zu, wen sie sich wofür aussucht? Was trauen sich die zu, die hier beherzt rufen: So geht das nicht, diese Offenheit und Freiheit darf nicht sein?
- 2.) Karl Barths Urerlebnis: Seine von ihm verehrten Lehrer (alles Männer damals) fand er auf der falschen Seite wieder als Deutschland den 1. Weltkrieg vom Zaun brach. Selbst ein Professorenstuhl schützt nicht davor, größte Irrtümer zu begehen. Und dann war da seine, Barths, Gemeinde in Safenwil, die ihn das Leben lehrte. Daraufhin, deswegen fand er in seiner Verzweiflung, seinem Leidensdruck den Mut mit seiner Theologie selbständig nochmal von vorne zu beginnen. Es entstand seine Theologie der Krisis. Und wer wollte ausschließen, dass es 100 Jahre später wieder soweit sein könnte mit der Theologie und also der Rede von Gott in meinem, in unserem Leben neu zu beginnen, bzw. die „neue“ Theologie längst in einem sich neu artikulierenden Priestertum aller Getauften jetzt im 21. Jahrhunderts am Werke zu sehen?
- 3.) Und fast am Ende seines Lebens, da war für Barth besonders wichtig, dass mit Gott in Jesus Christus auch ganz anders zu rechnen sein würde als „Kirche“ und „Theologie“ sich das würden vorstellen können. Den Spuren seiner sogenannten „Lichterlehre“ folgend enthebt das niemanden, alle solche Wahrnehmungen mit Schrift und Tradition ins lebendige Gespräch zu bringen. Das kann und wird einen guten Dialog untereinander auf Augenhöhe nur befördern. Mit der Möglichkeit ist aber zu rechnen, dass Gott auch jenseits aller unserer bisher gewohnten und vertrauten Vorstellungen spricht.

In dieser Haltung dürfen wir dann getrost und gespannt auf das schauen, was kommen mag.

Steffen Bauer, Oktober 2021
Steffen.Bauer@ekhn.de

¹⁸ Karl Barth, Das Wort Gottes als Aufgabe der Theologie, in: Ders., Vorträge und kleinere Arbeiten 1922-1925, Karl Barth-Gesamtausgabe, Band 19, Zürich 1990, S. 151