

Reformprozesse in der evangelischen Kirche der Gegenwart: Realität und Visionen

Isolde Karle

1. Reformdiskurse in der evangelischen Kirche

Die evangelische Kirche in Deutschland sieht sich seit den 1990er Jahren aufgrund zurückgehender Finanzmittel und angesichts des demographischen Wandels genötigt, ihre Strukturen zurück- und umzubauen. Diese Strukturveränderungen werden als Reformen bezeichnet. Sie haben allerdings nichts mit einem religiösen Aufbruch oder mit einer theologischen Erkenntnis zu tun. In diesem Zusammenhang ist auch das Impulspapier des Rates der EKD „Kirche der Freiheit“ zu sehen, das im Jahr 2006 erschien und große öffentliche Resonanz erzeugte. Es orientiert sich konzeptionell und sprachlich nicht mehr vorrangig an theologischen oder religionssoziologischen Einsichten, sondern an Vorgaben der strategischen Managementlehre. Angesichts zurückgehender Kirchenmitgliederszahlen wird im EKD-Reformpapier ein „Wachsen gegen den Trend“ propagiert. Wie in einem Unternehmen wird das Erreichen von Oberzielen (höhere Taufquoten, mehr Gottesdienstbesucher etc.) zum Programm gemacht. Darüber hinaus werden weitreichende Umbauten der Kirche vorgeschlagen, die im Wesentlichen auf eine stärkere Zentralisierung, auf eine Domestizierung der Pfarrerschaft und eine deutliche Reduktion von Ortsgemeinden und ihrer Autonomie hinauslaufen.¹

In einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekt „Kirchenreformen im Vergleich“, das Karl Gabriel, Detlef Pollack und ich durchgeführt haben, haben wir (im Jahr 2012)

¹ Zur ausführlichen Diskussion des Reformpapiers der EKD vgl.: *I. Karle*, Kirche im Reformstress. Gütersloh ²2011; *dies.* (Hrsg.), Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven (APrTH 41), Leipzig 2009 und *G. Thomas*, 10 Klippen auf dem Reformkurs der Evangelischen Kirche in Deutschland – oder: Warum die Lösungen die Probleme vergrößern, in: *EvTh* 67/5 (2007), 361–387.

kirchenleitende Akteure in den einzelnen Landeskirchen daraufhin befragt, wie sie selbst die Lage der Kirche betrachten und wie sie ihre eigenen Reformprozesse einschätzen.² Überrascht hat uns dabei, dass die Akteure, die die Reformen planen und an ihrer Umsetzung wesentlich beteiligt sind, diese selbst oft als ausgesprochen ambivalent betrachten. Sie sind zwar von der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit der avisierten oder schon durchgeführten Strukturveränderungen überzeugt, leiden aber zugleich an der Theologielosigkeit der Reformen. Eine Reform sollte in der reformatorischen Kirche immer etwas mit der Erkenntnis des Wortes Gottes zu tun haben, mit neuen Einsichten, die in Auseinandersetzung mit den biblischen Überlieferungen und den reformatorischen Bekenntnissen gewonnen wurden. Dies ist hier augenscheinlich nicht der Fall. Die Anpassung der Organisationsstrukturen wird weithin als säkularer Akt des Managements empfunden, der ekklesiologisch nicht weiter begründungspflichtig oder auch -fähig ist. Teilweise wird ganz offen formuliert, dass das, was gegenwärtig unter dem Begriff „Kirchenreform“ firmiert, nichts mit dem reformatorischen Erbe zu tun habe, sondern nach der immensen „organisatorischen Hochrüstung“³ der 1970er Jahre lediglich einen durch zurückgehende Finanzmittel erzwungenen organisatorischen Rückbau darstellt. Diesem Rückbau sind keine Aufbruchsqualitäten inhärent, im Gegenteil: Er geht mit Konflikten, Verwerfungen und Kränkungen einher und ist mit großen Kraftanstrengungen verbunden. Viele Kirchenleitende wirken deshalb ausgesprochen erschöpft.

² Die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts wurden auf einer Auswertungs- tagung im Herbst 2014 vorgestellt und im Hinblick auf die evangelischen Lan- deskirchen von Stefanie Brauer-Noss in ihrer Dissertation untersucht und bear- beitet. Siehe auch das Themenheft „Kirchenreformen im Vergleich“ *EvTh* 73/2 (2013), in dem das Projekt vorgestellt und diskutiert wird.

³ *H. Geser, Zwischen Anpassung, Selbstbehauptung und politischer Agitation. Zur aktuellen (und zukünftigen) Bedeutung religiöser Organisationen*, in: M. Krüggeler/K. Gabriel/W. Gebhardt (Hrsg.), *Institution – Organisation – Be- wegung. Sozialformen der Religion im Wandel*, Opladen 1999, 39–69, 46. Vgl. als Parallelbeitrag mit anderer Akzentuierung zu dem hier vorgelegten: *I. Karle/ St. Brauer-Noss, Semper reformanda. Die Kirche und ihre Reformdiskurse*, er- scheint in: B. Weyel/ P. Bubmann (Hrsg.), *Kirchentheorie. Praktisch-theologi- sche Perspektiven auf die Kirche (VWGTh)*, Leipzig 2014, 40–51.

Niklas Luhmann beschreibt Reformen in dem hier beschriebenen Sinn als „Formen der Veränderungsplanung, wie sie sich nur in Organisationen finden. Sie unterscheiden sich von religiösen oder sozialen Bewegungen oder sonstigen beobachtbaren Strukturänderungen dadurch, daß sie auf Entscheidungen abzielen, die in Organisationen getroffen werden und durchgesetzt werden müssen.“⁴ Luhmann stellt dabei nicht ohne Ironie fest, dass eine Reform oft schon dann als Erfolg betrachtet werde, wenn ihre verbale Darstellung kontiniert: „Reformen werden praktisch nie evaluiert. Sie setzen bestenfalls ihre Sprachregelung durch, kaum aber die beabsichtigten Wirkungen.“⁵ Reformen erschöpfen sich deshalb nicht selten in der Auslösung von weiteren Reformen. Die verbale Änderungsdynamik wird zur Gewohnheit. Auch dies lässt sich an den innerkirchlichen Reformdiskursen ablesen.

Woher rührt die skeptische Einschätzung von Organisationsreformen bei Luhmann? Im Hinblick auf das Religionssystem geht Luhmann davon aus, dass „der strukturelle Wandel, der zählt, ... auf der Ebene des gesellschaftlichen Religionssystems statt[findet]“, nicht auf der Ebene der Organisation. Der entscheidende Wandel hat demnach „die Form von Evolution, nicht von Planung.“⁶ Das heißt: Die entscheidenden Reformen der Kirche, der geistliche Aufbruch, der Platzregen des Wortes Gottes, wie es Luther formulierte, können nicht organisatorisch von oben herbeigeführt werden, sondern ereignen sich evolutionär und entziehen sich weitgehend der Steuerbarkeit. Eine Organisation kann im besten Fall evolutionäre Prozesse fördern oder im schlimmsten Fall behindern, aber entscheiden kann sie sie nicht.

Organisationsreformen haben nach Luhmann eine Blitzableiterfunktion. Sie sorgen für reformbezogene Reflexionsschleifen, für ein zirkuläres Nachdenken der verantwortlichen Akteure, die in hohem Maß um sich selbst und ihre Aktivitäten kreisen: „... wir sind ein bisschen verkrümmt in uns selber“, so formuliert ein Akteur aus der EKM diesen Sachverhalt. Viele der interviewten kirchenleitenden Personen betonen deshalb nicht ohne Unzufriedenheit, dass

⁴ N. Luhmann, *Religion der Gesellschaft*, hrsg. v. A. Kieserling, Frankfurt a. M. 2000, 244.

⁵ Ebd., 246.

⁶ Ebd.

die Reformen in der nahen Zukunft unbedingt zum Abschluss kommen müssten, damit man sich endlich wieder den eigentlich wichtigen inhaltlichen Fragen und der Außenwelt zuwenden könne. Luhmann geht davon aus, dass spätmoderne Organisationen hauptsächlich von der Initiierung von Reformen leben. Deshalb ist vermutlich kein Ende der Reformen in Sicht. Die Tendenz zur Selbstoptimierung sorgt für eine gewisse Dauerunruhe in den Organisationen – das ist nicht nur bei der Kirche so, sondern auch im Universitäts- und Bildungssystem zu beobachten. Die Konsequenz ist, „daß die Professionen ... durch die Reformsucht ihrer Organisationen, und nicht mehr durch die Philosophie, zur Reflexion angetrieben werden.“⁷ Die Theologie (Bildung/Wissenschaft) tritt in den Hintergrund und die Organisationsförmigkeit der Kirche (Schule/Universität) in den Vordergrund.

Für die Kirche ist diese Entwicklung wie für alle Non-Profit-Organisationen ambivalent. Dabei ist durchaus ein Unterschied zwischen der katholischen und der evangelischen Kirche zu erkennen: Die Interviews mit evangelischen Vertretern sind stark von Managementfragen geprägt, manche sind gänzlich theologiefrei und säkular im Ton. Die Interviews mit katholischen Vertretern sind weniger managementorientiert. Sie lassen erkennen, dass man dort die Kirche noch eher als Institution und nicht nur als moderne Organisation begreift. Während eine Institution tendenziell durch Nicht-änderbarkeit geprägt ist, kann eine Organisation ihre Strukturen und Zwecksetzungen jederzeit ändern. Eine Institution ist ein soziales Gebilde, dessen Dauerhaftigkeit und Stabilität tiefer begründet ist als in einem planenden, zweckrationalen Handeln.⁸ Allerdings leidet die katholische Kirche wiederum daran, dass die eigentlich zu reformierenden Punkte aufgrund programmatisch-dogmatischer Setzungen nicht zur Diskussion gestellt werden (können).

Ein gewisses Unbehagen an der Organisationsförmigkeit der Kirche ist aber auch bei den evangelischen Kirchenleitenden spürbar. So wird es von nicht wenigen Verantwortlichen als Problem empfunden.

⁷ Ebd., 247.

⁸ Vgl. Jens Schlamelcher im Anschluss an Schelsky, in: *J. Schlamelcher, Unternehmen Kirche? Neoliberale Diskurse in den deutschen Großkirchen*, in: W. Ötsch/C. Thomasberger (Hrsg.), *Der neoliberale Markt-Diskurs: Ursprünge, Geschichte, Wirkungen*, Marburg 2009, 213–256, 219.

den, dass die Strukturreformen von theologischen Überlegungen weitgehend abgelöst sind. Insofern scheint die Lösung, die für das Problem der Finanzknappheit gesucht wird, selbst wiederum neue Probleme aufzuwerfen.

Die evangelische Kirche war immer schon durch ein unklares Verhältnis von Botschaft und Ordnung gekennzeichnet. Doch das Problem wird nun noch dadurch verschärft, dass die Reformbemühungen auf ein Organisationsverständnis abzielen, das mit den institutionellen und damit mit den nicht entscheidbaren Aspekten der Kirche in Konflikt gerät. Das betrifft auch die partizipativen Strukturen der evangelischen Kirche und ihr synodales Selbstverständnis auf der Basis von Martin Luthers Lehre vom Allgemeinen Priestertum. Reformen lassen sich in der evangelischen Kirche nicht hierarchisch von oben nach unten durchdrücken. Die Kirche ist kein Unternehmen, das wie ein solches gesteuert und optimiert werden könnte. Sie kann weder die Umsatzzahlen durch eine Verbesserung von Vertrieb und Marketing steigern noch ein anderes Produkt anbieten, wenn das althergebrachte Produkt nicht mehr genügend Abnehmer findet. Die Kirche kann es nicht, wie Luhmann ironisch vorschlägt, mit Geld statt mit Gott versuchen. Was aber wäre im Hinblick auf das Verständnis von Kirche als Organisation und damit auch im Hinblick auf ein angemessenes Management die Alternative?

2. Die Kirche als Non-Profit-Organisation: Management und Kirche

Christoph Meyns zeigt in seiner Dissertation „Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken“, dass das klassische neoliberale betriebswirtschaftliche Modell weitgehend ungeeignet ist, kirchliche Prozesse und Entscheidungen abzubilden und zu orientieren. Das klassische Managementmodell geht von einem „Planungsideal einheitlicher Ziele [und] zentral gesteuerter Abläufe“ aus. „Widersprüchliche Ziele, miteinander konkurrierende Meinungen oder unabhängig von Vorgaben denkende und handelnde Mitarbeitende sind nach Möglichkeit zu vermeiden.“⁹ Ganz anders wird dies in

⁹ Ch. Meyns, Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken. Modelle, Erfahrungen, Alternativen, Gütersloh 2013, 213.

der systemisch denkenden Managementlehre für Non-Profit-Organisationen gesehen, die sich vor allem in den letzten Jahren entwickelte. Nicht „das Erreichen von Zielen, sondern der langfristige Bestandserhalt eines Unternehmens in einer komplexen Umwelt“¹⁰ stellt hier das zentrale Problem dar, dem die Aufmerksamkeit gilt. Ist eine Non-Profit-Organisation wie die Kirche zu sehr auf das Erreichen bestimmter Ziele fixiert, wird sie gerade daran scheitern. Denn Ziele wirken „wie Scheuklappen, die zwar für Konzentration sorgen, zugleich aber die Fähigkeit zur umfassenden Wahrnehmung der Situation einschränken.“¹¹ Das kann fatale Folgen haben. Deshalb ist eine Ausrichtung an eindeutigen Oberzielen, von denen alle Unterziele widerspruchsfrei und stringent abzuleiten sind, nicht ohne weiteres möglich, ja, sie ist in Non-Profit-Organisationen nicht einmal erstrebenswert. Luhmann hat darauf schon vor vielen Jahren (1968) hingewiesen: In Non-Profit-Organisationen ist „Zweckrationalität typisch schwach ausgebildet“¹². Das ist nicht ihre Schwäche, sondern ihre Stärke, weil sie ansonsten viele andere, lebenswichtige Pflichten und Rücksichten vernachlässigen würden.

Orientiert sich die Kirche nicht mehr am Managementmodell des Profit-Unternehmens, sondern an dem für Non-Profit-Organisationen, dürfte es ihr sehr viel leichter fallen, ihr eigenes ekklesiologisches und theologisches Selbstverständnis und die strukturelle Organisationsplanung in schwierigen Zeiten in ein konstruktives Verhältnis zu setzen. Denn diese Form des Managements geht immer schon von einem komplexen Gebilde aus, das von der Mitwirkung vieler, auch widersprüchlicher Kreise und Interessengruppen lebt. Zur Kompetenz einer Kirchenleitung gehört demnach ein hohes Maß an Resonanzsensibilität, Lern- und Kritikfähigkeit. Es gilt viele Gespräche zu führen, Widersprüche und Amivalenzen auszuhalten und schließlich zu Entscheidungen zu kommen, die von möglichst vielen mitgetragen werden können. Insgesamt ist die reformatorische Ekklesiologie darauf hin orientiert, einen „magnus consensus“ zu suchen oder, wenn das nicht möglich erscheint,

¹⁰ Ebd., 214.

¹¹ Ebd., 215.

¹² N. Luhmann, *Zweck – Herrschaft – System. Grundbegriffe und Prämissen* Max Webers, in: R. Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*, Köln/Berlin 1968, 36–55, 48.

doch jedenfalls mit brauchbaren Mehrheiten in Respekt vor Minderheiten notwendige Entscheidungen zu treffen. Mit dieser für Pluralität sensiblen Form des Managements fallen Organisationsförmigkeit und ekklesiologisches Programm nicht länger auseinander, sie verstärken sich vielmehr wechselseitig und dienen so der Orientierung und dem Selbstverständnis der evangelischen Kirche.

3. Nähe und Distanz: Von was die Kirche lebt

Die Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen der EKD zeigen seit 50 Jahren kontinuierlich, dass ca. 70 Prozent der Kirchenmitglieder eine mittlere, hohe oder sehr hohe Kirchenbindung zur evangelischen Kirche pflegen, obwohl die meisten von ihnen relativ selten Gottesdienste oder andere kirchliche Veranstaltungen besuchen. Statt die positiven bindungsrelevanten Faktoren in den Blick zu nehmen, orientieren sich die kirchlichen Strukturreformen aber vor allem an Defiziten. So nimmt die Unheilsprophetie der Kirchenreformpapiere die Realität einseitig alarmistisch wahr und unterschätzt die positive Seite der Kirchenbindung.

Gerald Kretzschmar hat die *Bindungsmuster* von Kirchenmitgliedern in seiner Habilitationsschrift „Kirchenbindung“ untersucht.¹³ Er kommt dabei zu dem Ergebnis, dass bei aller Vielfalt Fixpunkte der Kirchenbindung auszumachen sind. Das ist die biographisch geprägte Verbundenheit mit dem Kirchengebäude, das Wissen, zu welcher Gemeinde man gehört und die Kenntnis des Pfarrers/der Pfarrerin vor Ort. Übergemeindliche Angebote spielen nur eine marginale Rolle. Die maßgeblichen Faktoren der Kirchenbindung sind nicht direkt beeinflussbar, denn: „Menschen entscheiden autonom ..., wie sie das Verhältnis und die Beziehung zur Kirche gestalten. Maßgeblich für die je konkrete Kontur der Kirchenbindung sind biografische Aspekte und die konkreten Lebensumstände. Damit wird die Kirchenbindung von Faktoren bestimmt, die sich kirchlicher Beeinflussbarkeit weitgehend entziehen.“¹⁴ Die evangelische Kirche nimmt sich mit ihren Reformprogrammen demnach gegen-

¹³ Vgl. G. Kretzschmar, Kirchenbindung. Praktische Theologie der mediatisierten Kommunikation, Göttingen 2007.

¹⁴ G. Kretzschmar, Mitgliederorientierung und Kirchenreform. Die Empirie der

wärtig zu sehr unter der Maßgabe der Gestaltbarkeit und Organisierbarkeit und zu wenig im Hinblick auf die nicht beeinflussbaren Faktoren wahr.

Wie ist nun aber zu erklären, dass die Kirchenbindung trotz der niedrigen aktiven Beteiligungsquote relativ hoch ist? Kretzschmar bemerkt hierzu, dass die moderne Gesellschaft nicht nur hinsichtlich der Kirche, sondern ganz grundsätzlich durch den „Grundmodus der sozialen Distanz“¹⁵ gekennzeichnet ist: In der funktional differenzierten Gesellschaft nimmt ein Individuum immer nur partiell und von Zeit zu Zeit an den verschiedenen Funktions- und Organisationssystemen teil. Nirgends wird es „ganz“ integriert. Während viele Funktionssysteme eine regelmäßige Inklusion geradezu erzwingen – Wirtschaft oder Bildung zum Beispiel –, ermöglicht das Funktionssystem Religion die Freiheit der Nichtteilnahme. Nur wenn es einer Person wirklich wichtig ist, beteiligt sie sich an religiöser Kommunikation. Ganz anders ist dies im Bildungssystem: Der Schulbesuch ist Pflicht und wird ggf. erzwungen, er basiert nicht auf Freiwilligkeit. Darüber hinaus gibt es keine Kopplung mehr von Religion mit karrieretechnischen Vorteilen oder einem Imagegewinn. So eröffnet z. B. Konfessionszugehörigkeit keine weitergehenden Gestaltungs- oder Einflussmöglichkeiten mehr.

Für Kretzschmar ist nun entscheidend, dass die „Distanz als Grundmodus gesellschaftlicher Kommunikation“ nicht per se etwas Beklagenswertes darstellt, sondern „sowohl die Koexistenz unterschiedlicher und zum Teil auch unvereinbarer Interessen der Gesellschaftsmitglieder“, also Pluralität und Freiheit, garantiert, „als auch die Möglichkeit, von Distanz auf Nähe umzuschalten und – zumindest für begrenzte Zeiträume – in größere Nähe zueinander zu treten.“¹⁶ Es ist gerade die Distanz, die die Gesellschaft – und wie Kretzschmar folgert: auch die Kirche – zusammenhält. „Betrachtet man soziale Bindung in der Kirche aus dieser Perspektive, wird erkennbar, dass sich die kirchliche Praxis schon lange auf moderne Interaktionssituationen eingerichtet hat, die gekennzeichnet sind

Kirchenbindung als Orientierungsgröße für kirchliche Strukturreformen, in: *Pastoraltheologie* 101/4 (2012), 152–168, 160.

¹⁵ *Kretzschmar*, Kirchenbindung (s. Anm. 13), 334.

¹⁶ *Kretzschmar*, Mitgliederorientierung und Kirchenreform (s. Anm. 14), 158.

durch Mittelbarkeit, Distanz und geringe wechselseitige Kongruenz der Perspektiven.“¹⁷

Es ist dabei an das breit ausdifferenzierte Angebot unterschiedlicher zentraler Einrichtungen auf der Ebene der Landeskirche zu denken, aber auch an die dezentrale Gemeindestruktur und ihre vielfältigen Kontaktflächen. Auf der Ebene des Gottesdienstes sehen die liturgisch-rituellen Vorgaben des normalen Sonntagsgottesdienstes keine spontanen Reaktionen vor und stellen zugleich das Bleiben in der Anonymität und Distanz ohne große Interaktionszumutungen sicher. Auf der personalen Ebene ist die Berufspraxis der Pfarrerrinnen und Pfarrer durch „einen fortwährenden zeitlich befristeten Wechsel von Distanz auf Nähe zu bestimmten Personen oder Personengruppen“¹⁸ geprägt. Das betrifft insbesondere die Kasualpraxis. „Der Modus, aus dem heraus auf Nähe umgeschaltet wird, ist die soziale Distanz. Sie ermöglicht es, punktuell und zeitlich befristet auf Nähe umzuschalten.“¹⁹ Die befristete, teilweise große Nähe ist dabei nur möglich vor dem Hintergrund der Erwartung, vom Pfarrer bzw. der Pfarrerin nicht unangemessen vereinnahmt zu werden, sondern auch wieder guten Gewissens in die Distanz zurückkehren zu können. Dabei lässt sich auch nicht trennscharf zwischen Kerngemeinde und Kirchendistanzierten unterscheiden, weil sich bei näherem Hinsehen zeigt, dass „Kirchenbindung auch auf der Ebene von Individuen ein dynamisches, in erster Linie biografieabhängiges Phänomen ist“²⁰ und lebenslang nicht immer dieselbe Kontur und Intensität aufweist. Was ist daraus zu folgern im Hinblick auf die Zukunft der Kirche?

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd., 159.

¹⁹ Ebd., 159f.

²⁰ Ebd., 163.

4. Perspektiven

4.1 Lokale Kirche

Bislang bietet die evangelische Kirche ein breites Spektrum „an individuellen bindungsrelevanten Anknüpfungspunkten“²¹ an – und dies aus programmatischen Gründen, nicht aus der Intention heraus, möglichst viele Bedürfnisse zu befriedigen. Es ist die Frage, was passiert, wenn diese Vielfalt durch den Ressourcenrückgang gefährdet wird. Es ist deshalb behutsam zu überlegen, nach welchen Kriterien gespart wird und welche Instanzen am ehesten bindungsrelevante Themen und Begegnungen in der Kirche repräsentieren und ermöglichen. Deutlich wird bei Kretzschmar, dass es in jedem Fall kontraproduktiv wäre, einseitig an den Ortsgemeinden zu sparen, weil sich die Kirchenbindung ganz besonders auf kaum organisierte Erfahrungen der Nähe bezieht – konkret: auf die Erfahrung der Örtlichkeit von Kirche, auf das lokale Kirchengebäude, auf die Möglichkeit, situativ und ohne großen Aufwand von Distanz auf Nähe umschalten zu können, auf das Wissen, dass es eine Gemeinde gibt, zu der man irgendwie gehört und auf die Möglichkeit, der Pfarrerin/dem Pfarrer an den wichtigen Schnittpunkten des Lebens begegnen und ihre oder seine Hilfe in Anspruch nehmen zu können. Die Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass in „Sachen Gottesdienst, Kasualien und helfendem Handeln an Einzelnen ... offenbar sehr gut funktionierende kirchlichen Organisationsformen [existieren]. Sie sollten, wenn möglich, unverändert fortgeführt werden.“²² Die Kirche lebt davon, dass sie nahe bei den Menschen ist, ohne aufdringlich zu sein. In Südamerika scheint das ein wesentlicher Grund für den Erfolg der Pfingstkirchen zu sein: Sie sind nahe bei den Menschen, in fast jedem kleinen Dorf gibt es einen Pfarrer – im Gegensatz zur Katholischen Kirche, die für 130 Millionen Katholiken gerade mal noch 18.000 Priester zur Verfügung hat.²³

²¹ Ebd., 161.

²² Ebd., 166.

²³ Vgl. dazu R. Zoller, zit. in: M. Wiemann, Alternative für Brasiliens Gläubige, Artikel der Tagesschau vom 24.07.2013, online verfügbar unter: <http://www.tagesschau.de/ausland/pfingstkirchen100.html>, Zugriff 20.02.2014.

4.2 Diskrete Kirche

Die Kirchenreformer nehmen die Kirche als Organisation zu sehr unter dem Gesichtspunkt der Gestaltbarkeit wahr und unterschätzen die institutionellen Aspekte, die sich der organisatorischen Einflussnahme entziehen. Die Volkskirche wird künftig kleiner werden. Dieser Prozess ist unter den Bedingungen der strukturellen Schwächung der Religion in der funktional differenzierten Gesellschaft kaum aufzuhalten – jedenfalls nicht durch organisatorische Entscheidungsprozesse. Was bleibt, wird aber nach wie vor eine Volkskirche sein. Es ist deshalb nicht ratsam, Menschen mit zu viel Marketing oder Mission zu nahe auf den Leib zu rücken. Die Menschen wollen auch künftig ihr Verhältnis zur Kirche autonom gestalten und aus der Distanz heraus in punktuelle Nähe treten. Zuviel Überhitzung und zu viele Interaktionszumutungen wirken abschreckend. Das belegt auch eine empirische Untersuchung zum Gottesdienst aus der bayerischen Landeskirche.²⁴ Der Großteil der Gottesdienstbesucher legt wenig Wert auf liturgische Variationen. Im Gegenteil, eine gewisse Monotonie wird sogar geschätzt, damit man zur Ruhe kommen kann. Das erklärt auch den begrenzten Erfolg von sogenannten Gottesdiensten im Zweiten Programm. Aufwändige Interaktionsformen werden von der großen Mehrheit abgelehnt, was nicht bedeutet, dass die Gottesdienstbesucher keine hohen Erwartungen hätten, diese richten sich aber vor allem auf ästhetische und inhaltlich relevante Aspekte. Damit bin ich beim nächsten Punkt:

4.3 Verkündigende Kirche

Die Menschen erwarten eine alltagsnahe und lebensrelevante Verkündigung, eine Verkündigung, die das Gespräch mit den Menschen über ihr Leben im Horizont des Evangeliums sucht, die ihre Sorgen, Nöte und Hoffnungen ernstnimmt, die sie anregt, über ihr Leben nachzudenken und die eine lebensorientierende Kraft jenseits von religiös und moralisch weichgespülten Selbstverständlichkeiten ent-

²⁴ Vgl. *H. Kerner*, *Der Gottesdienst. Wahrnehmungen aus einer neuen empirischen Untersuchung unter evangelisch Getauften in Bayern*, Nürnberg 2007 und *J. Martin*, *Mensch – Alltag – Gottesdienst. Bedürfnisse, Rituale und Bedeutungszuschreibungen evangelisch Getaufter in Bayern*, Münster 2007.

faltet. Dazu gehört, dass sich die Pfarrerinnen und Pfarrer theologisch weiterbilden, dass sie fähig sind, mit Konfirmandinnen und Konfirmanden und Schülerinnen und Schülern über die Grundfragen des Glaubens und des Lebens offen, intellektuell und kritikfähig zu diskutieren, dass sie auch in der Seelsorge als geistliche Personen erkennbar sind, die bereit sind, für andere einzustehen, mit ihnen und für sie zu beten oder sie auf ein Bibelwort hinzuweisen, das ihnen Halt und Hoffnung gibt.

In „Kirche der Freiheit“ wird sehr viel und abstrakt vom Profil geredet. Es ist richtig, dass die evangelische Kirche erkennbar sein und insofern auch profiliert auftreten sollte, aber in vielen Fragen ist es schwer bis unmöglich, eine klare Position zu beziehen und macht es gerade den Charme der evangelischen Kirche aus, dass sie mit unentscheidbaren und unlösbare Fragen leben kann, dass sie um die Vielfalt und Unberechenbarkeit von Lebensgeschichten weiß und es deshalb bewusst vermeidet, eindeutige Vorgaben zu machen oder schwierige Fragen vorschnell zu entscheiden. Es ist Ausweis ihrer Stärke, nicht Schwäche, bestimmte Fragen in der Schwebe belassen zu können, Moralisierungen zu vermeiden und zugleich vor dem Hintergrund der biblischen Überlieferungen konkrete Deutungsangebote zu machen. Christliche Verkündigung sollte in diesem Sinn *zwischen Profil und Niedrigschwelligkeit* changieren. Auf diese Weise achtet sie die Intransparenz und Individualität des Gegenübers, nimmt sie die Einwände von modernen Menschen gegen den Glauben ernst und positioniert sich zugleich authentisch mit konkreten Deutungsangeboten, die von der Auseinandersetzung mit dem reichen Schatz der biblischen Überlieferung inspiriert sind.

Ein wesentlicher Aspekt einer gottesdienstlichen Kirche ist selbstverständlich auch die singende und feiernde Kirche. Nicht weniger wichtig als der Inhalt ist die Sorgfalt und Stimmigkeit der liturgischen Feier, der Musik, des Gesangs und der ästhetischen Anmutung.²⁵

²⁵ Vgl. dazu den Beitrag von Peter Bubmann in diesem Band.

4.4 Helfende Kirche

Eine zentrale Erwartung der Kirchenmitglieder – selbst vieler Nicht-Mitglieder – an die Kirche verbindet sich mit einer ganz grundsätzlichen Signatur des Christentums: Es ist die Erwartung, dass sich die Kirche für die Schwachen und Bedürftigen, für die Kranken und Leidenden engagiert, dass sie denen beisteht, denen sonst keiner mehr hilft, dass sie sich zivilgesellschaftlich für eine humane Gesellschaft einsetzt und ihre habitualisierten Werte bis hinein in die Rechtsprechung zur Geltung bringt. Dieses Ethos der Kirche ist selbst manchen atheistischen Politikern wichtig. Sie ahnen, dass mit dem Schwund des Christentums eine Abkühlung der Gesellschaft einhergeht, dass es nicht selbstverständlich ist, ein Ethos der Nächstenliebe und der Barmherzigkeit zu pflegen. Die Alternativen sind aus der Geschichte hinlänglich bekannt. Die Kirche sollte sich deshalb aus dem diakonischen Bereich nicht aus finanziellen Gründen zurückziehen, so viele komplizierte Fragen sich damit stellen. Zugleich ist an dieser Stelle mehr Phantasie zu entwickeln, wie das seelsorgerlich-diakonische Engagement neben der Anstaltsdiakonie auch wieder an die Gemeinden zurückgebunden werden könnte.²⁶

5. Schluss

Die Kirche steht im Hinblick auf die notwendigen Rückbauprozesse vor schwierigen Herausforderungen. Sie sollte sich dabei an einer der evangelischen Kirche angemessenen Managementlehre, wie sie im Kontext von Non-Profit-Organisationen entwickelt wurde, orientieren und damit ihr ureigenes Verständnis als synodale Kirche stärken. Das Verhältnis von theologischer Programmatik und Organisationsverständnis fiele damit nicht länger auseinander. Zugleich könnte die evangelische Kirche auf diese Weise ein realistischeres Bild von sich selbst gewinnen und sich vor Augen führen, dass vieles, was sie gegenwärtig als Defizit betrachtet – wie z. B. dezentrale

²⁶ Julia Well hat in ihrer Dissertation eindrücklich gezeigt, wie hilfreich und elementar gerade die gemeindlich-unbürokratische Hilfe in existentiellen Notfällen erlebt wird. Vgl. *J. E. Well, Ressourcen stärken. Seelsorge für Eltern letal erkrankter Kinder*, Leipzig 2013.

Strukturen, Konflikte, Pluralität –, in Wirklichkeit zu ihren Stärken gehört. Auf dieser Basis ist schließlich von Organisationsseite besonnen und behutsam zu überlegen, welche Bereiche kirchlichen Lebens vor den Sparmaßnahmen besonders geschützt werden sollten. Das werden diejenigen Bereiche sein, die dem Auftrag der Kirche entsprechen und zugleich zu den besonders bindungsrelevanten Zweigen einer lokalen, diskreten, verkündigenden und diakonischen Kirche der Zukunft gehören.