

Kirchenentwicklungsprozesse quergelesen

Ein Blick auf das, was ist, was es braucht und was fehlt¹

Michael Domsgen

Abstract:

By now, all Protestant regional churches in Germany have started intensive reflections on the future of the church. This article analyzes the principal lines of the church development processes that have been initiated. First, it is asked what determines these processes and ultimately makes them necessary. The text then focuses on which questions and aspects should be given more attention in the future.

Inzwischen gibt es keine Landeskirche mehr, die nicht Prozesse zur Kirchenentwicklung angestoßen hat. Sie im Einzelnen vorzustellen und zu würdigen, würde den mir gegebenen Rahmen sprengen. Deswegen werden wir hier alles nur querlesen können. Dabei konzentriere ich mich auf drei Aspekte und frage danach, was gegenwärtig in den Landeskirchen geschieht, was es verstärkt braucht und was fehlt.

I. Was ist? Von der Kraft des Faktischen und deren unterschiedlichen Ausprägungen

Wer von der Zukunft spricht, trifft letztlich Aussagen zur Gegenwart, und das vor dem Hintergrund einer bestimmten Vergangenheit. Bei alledem, was uns in den Kirchen- und Gemeindeentwicklungsprozessen der einzelnen Landeskirchen begegnet, ist das nicht anders. Sie alle eint die Erkenntnis, dass es nicht einfach so weiter gehen kann, wie bisher. Zugleich jedoch weisen sie unterschiedliche Akzente und Schwerpunktsetzungen auf.² Zu einem großen Teil hängt das damit zusammen, dass die Erkenntnispfade zum »So geht's nicht weiter« unterschiedlich profiliert sind. Illustrieren will ich das anhand von fünf Schlagworten, wohl wissend, dass eine solche Liste problemlos erweitert werden könnte.³

1. Der Vortrag sollte auf der 2. Tagung der 13. Generalsynode der VELKD am 5.11.2021 in Bremen gehalten werden, die allerdings aufgrund eines Corona-Falles mit veränderter Tagesordnung kurzfristig ins Digitale verlegt wurde. Die Auseinandersetzung mit der Thematik »Kirchen- und Gemeindeentwicklung« fand dann auf einem (digitalen) Thementag am 23.4.22 statt, auf dem ich das Referat in verkürzter Form gehalten habe. Der Vortrag findet sich in einer gekürzten Fassung unter: <https://www.youtube.com/watch?v=U-Sv3PqwS04>.
2. Einen übersichtlichen und erhellenden Einblick bietet hier: Steffen Bauer, Landeskirchen unterwegs. Transformationsprozesse im Vergleich, August 2021, unter: Landeskirchen unterwegs (ermoglichungskulturkirche.com) (Abruf 02.06.22).
3. Zum Beispiel mit Blick auf den demografischen Wandel, die Besonderheiten der Entwicklungen in städtischen und ländlichen Räumen, den Blick auf die staatsanalogen Strukturen von Kirche, die

Erstes Stichwort Kontext: Hinzuweisen ist hier zunächst auf die unterschiedlichen Gegebenheiten, die hier kurz mit Blick auf die Situation in Ost und West illustrieren will. Die ostdeutschen Kirchen bzw. Regionen mussten bereits seit der Jahrtausendwende nicht zuletzt im Rahmen von Fusionen empfindliche Stellenkürzungen in immer wiederkehrenden Sparrunden verkraften, was den Glauben an die Kraft breit angelegter Zukunftsprozesse nachhaltig erschüttert hat. Zwar weiß man dort auch nicht, wie man mit all den Problemlagen umgehen soll, aber mehr oder weniger klar ist, dass es den großen Wurf wohl nicht geben kann. Deshalb konzentriert man sich auf die Förderung überschaubarer Projekte, die als »Erprobungsräume«⁴ (unter dem Label »Kirche anders erleben, entdecken, gestalten« EKM) oder »missionarische Projekte« (unter dem Label »Kirche, die weiter geht« ELKS) bezeichnet werden. Um groß angelegte Kommunikationsprozesse, beispielsweise unter der Formel »Vom Rückbau zum Umbau«⁵ ist es dagegen sehr still geworden.

In den Kirchen bzw. Regionen der alten Bundesrepublik stellt sich die Lage etwas anders dar, insofern sich der Spardruck erst in den letzten Jahren mit voller Wucht zeigte. Geradezu katalysatorisch wirkten hier die Ergebnisse der Freiburger Studie, weil sie in quantifizierender Weise aufzeigten, was in der gefühlten Empirie schon lange vor Augen stand, aber nie so ganz ernst zu nehmen gebraucht werden musste. Denn trotz sinkender Kirchenmitgliedszahlen stiegen ja die Kirchensteuereinnahmen weiter. Erst durch die Corona-Krise, die uns eben auch die Fragilität des uns tragenden Wirtschaftssystems vor Augen führt, wurde unübersehbar deutlich, dass das nicht so weiter gehen wird. Die großen Prozesse mit ihren unterschiedlichen Bezeichnungen sind durchaus in diesen Zusammenhang einzuordnen: »Profil und Konzentration« in Bayern⁶, »Horizonte hoch5« in der Nordkirche⁷, »Lebendige Kirche 2030«⁸ in Braunschweig oder – ohne markanten Titel – der seit längerem laufende Prozess in Schaumburg-Lippe⁹ und der im Sommer begonnene »Zukunftsprozess« in Hannover¹⁰. Ihnen gemeinsam ist, dass »eine ängstliche Perspektive im Sinne eines ›immer weniger‹ ... nicht unser Denken und Handeln bestimmen soll«¹¹. Das ist an sich sehr zu begrüßen, doch lässt sich am sog. PuK-Prozess (= Profil und Konzentration) sehr gut beobachten, was passiert, wenn man nicht »nur« in den Austausch darüber tritt, was alles möglich sein könnte, sondern zugleich beachten muss, was durch Stellenvorgaben bereits jetzt wirklich wird. PuK beispielsweise geriet schnell in Konkurrenz zu dem seit längerem geplanten Dekanatsentwicklungsprozess, mit dem Stellenkürzungen in unmittelbarer Zielperspektive, nämlich bis 2023 umzusetzen sind. Eine bayrische Pfarrerin sagte mir dazu sinngemäß: »Der Prozess zur Zukunft der Kirche, in dem man auf breiter Basis frei denken konnte, geriet letztlich unter die Räder eines

Problematik der konfessionellen Spaltungen oder die Veränderungen in der Kooperation von Staat und Kirche unter dem Stichwort der Subsidiarität.

4. Vgl. <https://www.erprobungsraeume-ekm.de> (Abruf 02.06.22).
5. Ilse Junkermann, »Ihr alle seid durch die Taufe berufen ...!« Bericht vor der Landessynode Frühjahr 2012, 9. Tagung der I. Landessynode der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland vom 19. bis 21. April 2012 in Kloster Drübeck, masch. 46 S., 27.
6. Vgl. <https://puk.bayern-evangelisch.de> (Abruf 02.06.22).
7. Vgl. <https://www.nordkirche.de/horizonte-hoch5> (Abruf 02.06.22).
8. Vgl. <https://www.landeskirche-braunschweig.de/gemeinden/zukunftsprozess.html> (Abruf 02.06.22).
9. Vgl. <https://www.landeskirche-schaumburg-lippe.de/service/projekte/zukunftsprozess/> (Abruf 02.06.22).
10. Vgl. https://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/presse-und-medien/nachrichten/2021/06/2021-06-04_4 (Abruf 02.06.22).
11. Zit.n. Bauer, Landeskirchen unterwegs, 15.

Prozesses, der bereits jetzt Fakten schafft, indem er die Stellenpläne festlegt.« Um hier wenigstens etwas zu haben, mit dem man dem entgegensteuern kann, wurde das MUT-Projekt installiert. Es soll Mitarbeitende dazu motivieren, neue Ideen auszuprobieren.¹² Zugespitzt ließe sich sagen: Der breit angelegte PuK-Prozess wurde durch die Wucht des Stellenplans auf den Boden der nüchternen Tatsachen zurückgeholt. Um die damit verbundene Depression abzumildern, sollen mit MUT Anreize gegeben werden, um im vorhandenen Stellenkorsett kreativ zu werden.

Zweites Stichwort Ungleichzeitigkeit: Auffällig ist, dass sich der Handlungsdruck auf der Ebene der Organisation aufgrund von Zukunftsszenarien ergibt. Gegenwärtig ist noch genügend Geld vorhanden, um (fast) alles, was es jetzt gibt, am Laufen zu halten. Schwierigkeiten ergeben sich erst im Blick auf morgen, insofern das, was es heute gibt, so nicht mehr zu finanzieren sein wird. Das wiederum ruft Unverständnis und nicht selten auch Unmut hervor. Ein Pfarrer der sächsischen Landeskirche fügte das mir gegenüber einmal in ein sehr eindrückliches Bild und meldete damit zugleich Grundsatzkritik an: »Nur weil ich weiß, dass ich übermorgen zu lange Fingernägel haben werde, schneide ich mir sie doch nicht heute schon ab.« Dass diese Aussage von einem verbeamteten Pfarrer stammt, eröffnet zugleich den Blick auf ein Problem, das die Sparmaßnahmen massiv befeuert. Die Versorgungsleistungen der Beamtinnen und Beamten binden immense Mittel auf Jahrzehnte hinaus und lassen damit Handlungsspielräume schwinden.

Die Organisation Kirche kann in den jetzt gegebenen Strukturen kaum anders, als massiv zu sparen. Andernfalls müsste sie alle ihre Rücklagen aufbrauchen und würde das Problem wohl nur vertagen. Davon abgesehen ist völlig klar, dass die Gemengelage der Probleme mit all den Einsparungen gar nicht ausreichend bearbeitet werden kann. Letztlich ist es ein Teufelskreis: Angesichts all der Herausforderungen bräuchte es eigentlich mehr Personal, das sie bearbeitet, zumindest wenn man am Prinzip der flächendeckend agierenden Kirche festhalten möchte. Weniger Personal erhöht nicht gerade die Wahrscheinlichkeit, dass es irgendwie besser werden könnte. Das ist durchaus als dilemmatische Situation zu bezeichnen und stürzt die Organisation in eine tiefe Depression.

Aufseiten der einzelnen Mitarbeitenden stellt sich die Lage etwas anders dar. Nimmt man die großen Linien in den Blick, hat sich ihr Arbeitsalltag in eher überschaubarem Maße geändert. Die Meisten machen von der Sache her das, was sie auch schon vor 20, oder 30 Jahren gemacht haben. In der Pandemie jedoch ergab sich für viele die Notwendigkeit, Neues auszuprobieren, vor allem im Feld der Digitalität. Nun stellt sich die Frage, wie damit weiter umzugehen ist. Soll hier additiv verfahren werden, was eigentlich kaum möglich ist oder kann dafür anderes weggelassen ist. Viele Mitarbeitende sind müde geworden. Die gefühlte Arbeitsbelastung steigt. Das erfahrene Sozialprestige aber sinkt.

12. MUT steht für die Begriffe »missional«, »unkonventionell« und »tandem«. Auf der Website heißt es dazu: »MUT das ist die Bereitschaft, sich in eine unsichere Situation zu begeben. Mut ist es, etwas zu tun, das mit einem Risiko verbunden ist. Mut ist, einen Schritt weiterzugehen. Wir denken: Wir sind gesandt. Hin zu den Menschen. Die Kirche braucht MUT. Wir brauchen MUT. Was würde passieren, wenn wir eine Art »Risikokapital« einsetzen, um zu experimentieren? Was, wenn wir das Wagnis eingehen, Scheitern als Chance und Unsicherheit als Lernfeld zu betrachten?« <https://mut-elkb.de> (Abruf 24.10.21).

Wenn nun die Organisation unter dem Vorzeichen notwendiger Einsparungen Zukunftsprozesse anstößt, hat das auch die unangenehme Nebenwirkung, dass das bisherige Tun als nicht ausreichend markiert wird. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Depression der Organisation auf die Mitarbeiterebene und damit auch auf die Ebene der Bewegung überspringt. Das gilt vor allem dann, wenn man in Zukunftsprozessen einerseits Kreativität anregen will, durch parallele Strukturmaßnahmen jedoch vermeintlich alternativlose Fakten schafft. Ein Pfarrer der hannoverschen Landeskirche, mit dem ich in Vorbereitung auf diesen Vortrag sprach, hatte beispielsweise angeregt, auch die Frage von Gehaltsverzicht zu thematisieren, was auf der nächst höheren Ebene sofort als unrealisierbar abgelehnt wurde. Wenn er die Gemeindefusionen nicht mittragen wolle, könne er sich ja auf eine andere Stelle bewerben. Sein persönlicher Lernertrag lautete: Kreativität wird nur im Rahmen bereits vorgegebener Linien ermöglicht. Man könnte auch sagen: Die Vorgaben der Organisation sind alternativlos.

Drittes Stichwort Relevanz: Zu berücksichtigen ist, dass alle Kirchenentwicklungsprozesse im Horizont eines deutlichen Relevanzverlustes zu verorten sind. Kirche »wird immer weniger als ein genuines Segment der Gesellschaft wahrgenommen«¹³. Massiv verstärkt wurde das durch die Coronakrise. Eine Befragung, bei der die Beteiligten aufgefordert worden waren, die Arbeit von gesellschaftlichen Gruppen mit Schulnoten zu bewerten – angefangen vom eigenen Arbeitgeber bis zu Schulen, Gewerkschaften, Kirchen und Wissenschaft – attestierte den Kirchen mitsamt ihren religiösen Einrichtungen lediglich eine 4,1¹⁴, bei strenger Lesart also ein nicht mehr ausreichend.

Jede Einrichtung und auch jede Person, die Kirche vertritt, gerät – regional unterschiedlich, aber in der Gesamtperspektive deutlich wahrnehmbar – »zunehmend unter Legitimationsdruck. Ihr Agieren, sogar ihr Vorhandensein wird begründungspflichtig.«¹⁵ Zugespitzt formuliert: »Wenn sich das Selbstverständliche nicht mehr von selbst versteht, gerät Kirche, sobald sie sich ereignet, unter Stress.«¹⁶ Ein Pfarrer der mitteldeutschen Kirche brachte das in einem Gespräch mit mir sehr einprägsam auf den Punkt: »Das Anstrengendste an meiner Arbeit ist, dass ich immer begründen muss, warum es gut ist, dass es mich gibt.«

Galt beispielsweise der Pfarrberuf noch vor 20 Jahren zu den sehr angesehenen Berufen, so hat sich das in den letzten Jahren deutlich abgeschwächt. Das wiederum geht mit einer wahrnehmbaren Verunsicherung einher, weil die Selbstverständlichkeit der eigenen Profession zur Disposition steht. Entscheidend ist nicht (mehr) das Amt, sondern das Maß an Authentizität.¹⁷ Viele sind damit überfordert. Die Kirchen versu-

13. M. Lehmann, Kommentar: »Trotz Umbau geöffnet.«, in: B. Stahl/A. Hanser/M. Herbst (Hg.), Stadt, Land, Frust? Eine Greifswalder Studie zur arbeitsbezogenen Gesundheit im Stadt- und Landpfarramt (Kirche im Aufbruch Band 26), Leipzig 2019, 229-237, 229.

14. Die beste Note erhielt mit 2,1 der Lebensmittel-Einzelhandel, gefolgt von Handwerkern (2,7), dem eigenen Arbeitgeber (2,7) und Wissenschaftlern beziehungsweise Virologen im Allgemeinen (2,8). Die beiden letzten Plätze belegten die Schulen (3,8) und die Kirchen mitsamt religiösen Einrichtungen (4,1). Vgl. Umfrage zu Corona-Pandemie: Viele Ostdeutsche misstrauen RKI, unter: <https://www.onvista.de/news/umfrage-zu-corona-pandemie-viele-ostdeutsche-misstrauen-rki-489593899> (Abruf 02.06.22).

15. Lehmann, Kommentar, 229.

16. Ebd.

17. Vgl. Chr. Grethlein, Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext, Berlin/Boston 2018, 214.

chen dem mit vielfältigen Unterstützungsleistungen (Supervision, Orientierungskurse in den Pastoralkollegs, aufbauende Mitarbeiterjahresgespräche usw.) zu begegnen. Sie haben ihr Ziel darin, Mitarbeitende zu stabilisieren und in ihrem Selbstverständnis zu stärken. Zukunftsprozesse stehen nun in der Gefahr, das fragile Professionsverständnis weiter zu erschüttern, weil damit die Botschaft verbunden ist, dass es so wie es ist, nicht bleiben kann. Das hat eben auch damit zu tun, dass das, was bisher getan wurde, nicht ausreicht. Alte Relevanzen gelten nicht mehr oder nur noch abgeschwächt und neue sind, wenn überhaupt, nur ganz vage nicht im Blick. Irgendwie muss alles anders werden, aber keiner weiß wie.

Nicht zuletzt deshalb, weil die Mitarbeitenden unter anderen Vorzeichen gewonnen wurden, nämlich unter dem Vorzeichen des Bewahrens und Weiterführens, verstärkt das den negativen Stress und führt je nach Alter zu unterschiedlichen Reaktionen. Während sich einige Mittfünfziger schon einmal nach den Vorruhestandsregelungen erkundigen, verfallen andere in einen Aktionismus, bei dem die Gefahr besteht, dass sie ihn nicht lange durchhalten. Wieder andere versuchen sich durch innere und äußere Distanz den eigenen Handlungsspielraum zu erhalten. Allein gemeinsam ist, dass Verantwortlichkeiten nur in einem abgesteckten Rahmen denkbar und gestaltbar sind. Die Zukunftsprozesse gehen aber ins Grundsätzliche. Das überfordert die Einzelnen.

Viertes Stichwort Digitalisierung: Die tiefgreifenden Veränderungen unserer Kommunikationskultur durch die Digitalisierung werden in den Kirchenentwicklungsprozessen bisher nur sehr eingeschränkt wahrgenommen, indem primär auf entsprechende Formate, wie Initiativen zur Online-Kirche verwiesen wird. In der Tat hat sich in dieser Hinsicht vor allem durch die Corona-Pandemie einiges getan.¹⁸ Allerdings ist damit bei weitem noch nicht die gesamte Dimension der Herausforderungen benannt. Für Kirchenentwicklungsprozesse zentral sind die darin gegebenen Impulse zu einem weiteren Verständnis von Kirche als Netzwerk.¹⁹ Biblisch-theologisch ist daran zu erinnern, dass die neutestamentliche Bezeichnung für Kirche (ἐκκλησία *ekklesia*) unterschiedliche Sozialformen umfasst. Sie bezeichnet gleichermaßen die Hausgemeinde (also die Vorform unserer Familie), die Gemeinde vor Ort (Parochie), die Gemeinschaft auf Provinzialebene (Region) sowie die Gemeinde im ökumenischen, also den ganzen bewohnten Erdkreis umfassenden Sinn.²⁰ Die Prozesse zur Kirchenentwicklung konzentrieren sich sehr stark auf die Parochie und die Region. Die Hausgemeinde (Familie) wie die weltweite Gemeinschaft, die in digitalen Formaten eine besondere Ausprägung finden kann, sind dagegen viel zu wenig im Blick. Gerade vor dem Hintergrund der laufenden Entwicklungen aufgrund der COVID-19-Pandemie ist das problematisch, lassen sich hier doch zwei Entwicklungen beobachten, die für Kirchenentwicklung grundlegend sind: »eine Bewegung ins Lokale«, wobei etwa der Sozialraum »Quartier« oder »Nachbarschaft« in den Blick kommen, und umgekehrt »eine Entgrenzung in den virtuellen, weltweiten Raum«.²¹

18. Interessant ist hier ein Blick auf Forschungsergebnisse zur digitalen Präsenz von Kirchen während der COVID-19-Pandemie, unter: <https://contoc.org/de/contoc/> (Abruf 02.06.22).

19. Vgl. K. Merle, Religion in der Öffentlichkeit. Digitalisierung als Herausforderung für kirchliche Kommunikationskulturen (PTHW 22), Berlin 2019, 89-96.

20. Vgl. Grethlein, Kirchentheorie, 33.

21. So in seiner Systematisierung der einzelnen Texte von Vikarinnen und Vikaren Th. Schaufelberger, Disruptives Potenzial für die Reformierte Kirche? Erfahrungen im Lockdown, in: ders. (Hg.),

Fünftes Stichwort Kirchenmitgliedschaft: Kirchentwicklungsprozesse wollen ermutigen und Handlungsspielräume erweitern. Sie wollen zu Kreativität anregen und Aufbruch ermöglichen. Dabei werden viele Ideen entwickelt und Projekte initiiert, die durchaus das Potenzial haben, ermutigend zu sein, weil sie zeigen, dass Menschen auf neue Weise ansprechbar sind für die Botschaft der Kirche und sich eigene Zugänge erarbeiten, die vorher nicht oder nur am Rande im Blick waren. Bei alledem ergibt sich aber ein gravierendes Problem. Das Nadelöhr durch das gegenwärtig alle Zukunftsideen irgendwie hindurchmüssen, scheint die Kirchenmitgliedschaft zu sein. Denn nur sie verspricht neue Finanzierungsspielräume. Im Übrigen werden ja auch all die kreativen neue Projekte, wie auch immer sie dann im Einzelnen bezeichnet werden (Erprobungsräume, MUT, missionarische Projekte usw.) durch traditionelle, also durch institutionelle Finanzierungsinstrumente (vor allem durch die Kirchensteuer) ermöglicht. Das wiederum droht strukturell in eine Sackgasse zu führen. Denn das Partizipationsverhalten lässt sich oft nicht mehr in das Polarisierungsschema von Nichtmitglied oder Mitglied pressen. Annäherungen und Zugänge zur christlichen Botschaft ereignen sich heute im Modus einer »Expedition in offenes Land«²². Wer hier vorschnell auf Entscheidungen drängt, verbaut eher Zugänge als dass er sie eröffnet. Spätestens hier wird deutlich, dass Entscheidungen früherer Zeiten nicht automatisch als Antworten auf gegenwärtige Entwicklungen verstanden werden können. Was es braucht, sind neue Perspektiven. Darum soll es im nächsten Schritt gehen.

II. Was braucht es? Von der Kraft des Möglichen und der Bedeutung belastbarer Utopien

Durchgängig ist in den Papieren zur Kirchenentwicklung davon die Rede, dass es um die Eröffnung neuer Sichtweisen gehen soll. Bei PuK beispielsweise ist von einem doppelten Perspektivenwechsel die Rede. Einerseits will man »von der Strukturfixierung zur Konzentration der Aufgaben« vordringen, indem man vom Menschen her denkt und ihn sowohl als Einzelnen wie auch als soziales Wesen im Raum wahrnimmt. Andererseits will man »vom Anspruch geistlicher Vollversorgung, zur Haltung des Säens und Wachsenlassens« gelangen, um Altes loszulassen, Neues zu erproben und Gutes zu bewahren. Vergleichbares findet sich auch in den entsprechenden Papieren der anderen Kirchen. »Es geht um Kirchenentwicklung und Einsparungen, um Innovationen und um Kürzungen, um Neues und ums Loslassen.«²³ Dass dies alles nicht einfach so zusammengeht, lässt sich dort beobachten, wo die diese Dopplungsstrategien schon länger den kirchlichen Alltag bestimmen, nämlich in den Kirchen bzw. Regionen im Osten Deutschlands. Zweifelsohne wird man hier von einem »Problemvorsprung«²⁴ sprechen können. Allerdings korrespondiert er nicht mit einem dem entsprechenden Erkenntnisvorsprung. Klar(er) scheint bisher nur eines zu sein: Breit angelegte Kommunikationsprozesse, die den Anspruch vertreten, alle mitzunehmen, die also

Corona-Krise. Kirchengemeinden in der Pandemie – Zukunftsperspektiven für den Pfarrerberuf, 5-9, 6. Den Hinweis verdanke ich Christian Grethlein.

22. R. Englert, Religionspädagogische Grundfragen. Anstöße zur Urteilsbildung, Stuttgart 2008, 283.

23. Bauer, Landeskirchen unterwegs, 4.

24. K. Friedrich, Peer Pasternack, Sachsen-Anhalt als ›Hot-Spot‹ der demographischen Entwicklung in Deutschland. Ausgangspunkte und Fragestellungen, in: Dies. (Hg.), Demographischer Wandel als Querschnittsaufgabe. Fallstudien der Expertenplattform »Demographischer Wandel« beim Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt, Halle 2012, 15-18, 16.

quasi gesichert in die Reformkurve einbiegen wollen, bringen nicht den gewünschten Effekt einer breiten Aktivierung hervor. Das liegt nicht zuletzt daran, dass dem für die Zukunft postulierten Aufbruch zugleich gegenwärtig-reale und als drastisch erlebte Abbrucherfahrungen danebengestellt werden. Anders ausgedrückt: Die Vorstellung eines gleitenden Übergangs in eine Kirche des Aufbruchs ist illusorisch. Frustrationserfahrungen lassen sich nicht vermeiden. Sie sind auch nicht einfach kompensierbar durch vermeintlich neue Perspektiven. Aufbruch ist nicht herstellbar. Groß angelegte Zukunftsprozesse produzieren vor allem formelhafte Leitsätze, die in der Regel in handlungsorientierender Sicht belanglos sind.

Ohne, dass dies bisher systematisch erforscht worden wäre, scheint es mir so zu sein, dass Aufbrucherfahrungen vor allem dort möglich sind und auch Wirklichkeit werden, wo das Alte bereits abgestorben ist, also wo völlig klar ist, dass es so, wie es war, nicht weitergehen kann. Was dann zum Vorschein kommt, ist oft nicht der ganz große Wurf, der einfach zur Blaupause für die gesamte Landeskirche werden könnte. Das ist auch gar nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass es an diesen Orten oder in den entsprechenden Handlungsfeldern überhaupt weitergeht, obwohl die vertrauten Muster an ihr Ende gekommen sind. Dazu gehört auch das Bild von Mutter Kirche auf den Prüfstand, die flächendeckend agiert und irgendwie immer schon noch eine Lösung finden wird, und sei es die Lösung eines breiten Zukunftsprozesses.

Dass das Weizenkorn erst sterben muss, damit es neue Frucht bringen kann (vgl. Joh 12, 24), steht als theologische Erkenntnis schon lange im Raum, wäre im Feld von Kirchenentwicklung aber auch in dieser Hinsicht neu durchzubuchstabieren. Dazu gehört einerseits die Bereitschaft zum Verzicht auf paternalistische Lösungsvorschläge, die das Problem schon irgendwie in den Griff bekommen können. Dazu gehört andererseits auch die Bereitschaft, mit den betreffenden Menschen in ihren entsprechenden Lebensverortungen nach regionalkal bzw. lebensweltlich stimmigen Lösungen zu *suchen*. Dass so etwas gut funktioniert, zeigt beispielsweise ein Blick auf die Zusammenstellung kreativer Initiativen und innovativer Projekte zur Kirchenentwicklung der Nordkirchen-Einrichtung »Kirche im Dialog« mit Sitz in Hamburg²⁵ oder die Zusammenstellung der mitteldeutschen Erprobungsräume²⁶. Sie führen vor Augen, was alles möglich ist, wenn sich Menschen in einem klar abgesteckten Verantwortungsbereich engagieren und dort neue Wege gehen. Lösungen für die gesamte Landeskirche oder die sog. mittlere Ebene eines Kirchenkreises bzw. eines Dekanats stehen in der Gefahr, den jeweiligen Potenzialen und Defiziten von Gemeinden (und hier denke ich ausdrücklich nicht nur an die parochialen Formen von Gemeinde) nicht gerecht zu werden. Sie stehen übrigens auch in der Gefahr, alle Mitarbeitenden über einen Kamm zu scheren.

Was in den Kirchenentwicklungsprozessen gegenwärtig fehlt, sind belastbare Bilder und Visionen einer Kirche an konkreten Orten, zu speziellen Gelegenheiten, in klar beschriebenen Settings, in denen sichtbar wird, was es heißt zu neuen Ufern aufzubrechen, ohne zugleich bisher Gewachsenes in der Breite mit abschleifen zu müssen. Kontinuitäts- und Diskontinuitätsparadigmen sind also in ein produktives Verhältnis zu setzen.

Dazu gehört zunächst ein Blick auf die unterschiedlichen Potenziale in den Gemeinden und Arbeitsfeldern. Kirchlicherseits scheut man diesen Blick oft. Das klingt nach Check-Up in der ständigen Sorge, etwas Vertrautes zu verlieren oder etwas

25. Vgl. <https://www.kircheimdialog.de/inspiration> (Abruf 02.06.22).

26. Vgl. <https://www.erprobungsraume-ekm.de> (Abruf 02.06.22).

Unangenehmes zu finden. Aber etwas anders gefragt, kann der sog. Matthäus-Effekt (vgl. Mt 25) sehr eröffnend wirken. Was habt ihr an Talenten? Mit welchen Pfunden wollt ihr wuchern? Genau darin wollen wir Euch unterstützen, denn im Umgang damit liegt etwas Verheißungsvolles.

Mit Blick auf die Mitarbeitenden wird sich schnell herausstellen, dass es nur ganz wenige gibt, die in der Lage sind, in beiden Paradigmen agieren zu können, also sowohl bewahrend wie erneuernd zu wirken. Es wird hier zumindest vorübergehend zu einem offen beschriebenen Nebeneinander kommen müssen von traditionell Agierenden und denen, die experimentieren und Neues wagen. Dass die frühe Christenheit zu einer Art Arbeitsteilung kam, insofern Jakobus, Kephass und Johannes unter den Juden, Paulus und Barnabas unter den Heiden predigen sollen, wie im Galaterbrief überliefert wird (vgl. Gal 2,9), zeigt nicht nur, dass unterschiedliche Sozialisationsvoraussetzungen unterschiedliche theologische Schwerpunkte und unterschiedliche Akteure auf den Plan rufen, sondern auch, dass Normalitätsparadigmen sich verändern können und müssen. Letztlich braucht es keine weiteren Allgemeinaussagen zur Zukunft von Kirche. Wichtig wären vielmehr tragfähige Utopien für jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter. Sie benötigen Bilder, die Zukunftsperspektiven möglichst eindrücklich und konkret vor Augen führen können, die auf Vorfindliches bezogen sind, aber darin nicht aufgehen. Gespeist werden können sie nicht zuletzt aus den Erfahrungen gelingender Neuaufbrüche. Utopien drücken letztlich eine Sehnsucht nach »mehr« aus. Sie nähren sich gewissermaßen »aus Fehlendem, aus dem, was nicht mehr oder auch noch nicht ist.«²⁷ In den Entwicklungen mehr zu sehen als unmittelbar vor Augen steht, das fehlt gegenwärtig. Insofern gibt es in den Kirchen nicht nur ein Umsetzungsproblem, sondern auch ein »Erkenntnisproblem«²⁸. Erkenntnis (im Sinne des hebräischen *jd'*) wird erlangt im Zusammenhang von Suchen und Einsehen, wobei es sich hier nie nur um kognitive Prozesse handelt. Vielmehr verwirklicht sich Erkennen im praktischen Umgang mit den Objekten des Erkennens.²⁹ Vor diesem Hintergrund ist es nur ein kleiner Schritt zum letzten Punkt, auf den ich zu sprechen kommen will.

III. Was fehlt? Von der Kraft der Irritation und der Notwendigkeit einer konturierten Leitung von Veränderungsprozessen

»Menschen denken nicht in Fakten, sondern in Geschichten.«, sagt er israelische Historiker Harari. Deshalb kann man »die Ansichten von Menschen nicht allein durch Fakten ändern.« Was es vielmehr braucht, sind »alternative Erzählungen«³⁰, die irritierend und inspirierend zugleich sind. Lerntheoretisch ist völlig klar, dass uns gerade das Unvorhergesehene, das Erstaunliche, das auf den ersten Blick Verwirrende neue Perspektiven aufschließt. Wir lernen also nicht einfach aus uns selbst heraus. Wir lernen zwar immer im Rahmen unserer Selbst, benötigen dafür Impulse und Anregungen von außen, mit denen wir uns auseinanderzusetzen haben.

Dass bei strukturellen Veränderungen Gemeindeberatung angeboten wird, ist gut. Dass sie allerdings ekklesiologisch und kirchentheoretisch unbestimmt erfolgt,

27. B. Schlink, *Heimat als Utopie*, Frankfurt a.M. 2017, 32.

28. Bauer, *Landeskirchen unterwegs*, 28.

29. Vgl. W. Schottroff, *יד, jd'* erkennen, in: THAT I, 3. Aufl., 682-701, 687.690.

30. Menschen denken nicht in Fakten. Interview mit Y. N. Harari, in: *Die ZEIT* 43/2021, unter: <https://www.zeit.de/2021/43/yuval-noah-harari-die-falle-comic-smartphone-geschichte-technologie> (Abruf 02.06.22)

halte ich für einen großen Fehler. Eine Gemeindeberatung als reine Moderation von Entscheidungsprozessen ist unzureichend, weil sie letztlich Menschen mit dem, was zu tun ist, allein lässt. Ohne klares inhaltliches Profil führt Gemeindeberatung zu einer Entscheidungsunfähigkeit. Letztlich überwiegt die Kraft des Faktischen und Menschen bleiben dann »an den alten Geschichten kleben«³¹. Wenn die eben von mir beschriebenen Utopien fehlen, reicht die Fantasie nur dazu, sich das Vertraute in leicht veränderter Variation vorzustellen.

Was gegenwärtig fehlt, ist ein Denken in Szenarien, das von vornherein Alternativen in den Raum stellt und ernst nimmt.³² Notwendig dafür ist eine Leitung, die auch in Veränderungsprozessen konturiert leiten will. Gegenwärtig zeigt sich hier eine Kompetenzverdichtung auf der sog. mittleren Ebene. Das ist einerseits nachvollziehbar und andererseits problematisch. Nachvollziehbar ist es, dass vor allem Stellenkürzungsfragen nur in Kenntnis der jeweiligen Begebenheiten vor Ort zu bewältigen sind. Problematisch daran ist aber, dass die übergeordneten Leitungsgremien sich damit letztlich aus diesen Prozessen verabschieden und auf diese Weise nicht mehr entlastend wirken können. Denn dass Entscheidungen »von denen, da oben« getroffen wurden und dann vor Ort auszuhalten sind, hat ja auch etwas Entlastendes für die davon betroffenen Akteure in der unmittelbaren Kommunikation. Indem man nun letztlich den Betroffenen selbst die Entscheidung überlässt, wie es mit ihren Stellen weitergehen soll, verschenkt man auch das Entlastungspotenzial, das darin liegen kann, wenn etwas schlichtweg vorgegeben wird. Dass gegenwärtig in den Synoden immer deutlicher Fragen nach der Sinnhaftigkeit von Regionalbischöfinnen und -bischöfen gestellt werden, hat eben auch damit zu tun, dass sie sich in der reinen Moderationsfunktion schnell als nur bedingt unverzichtbar erweisen (um es einmal vorsichtig zu formulieren).

Letztlich entkommt man durch die Konzentration auf die mittlere Ebene auch nicht der grundsätzlichen Herausforderung. Denn anstelle sich auf eine Landeskirche zu beziehen, bezieht man sich jetzt auf einen Kirchenkreis, der in seiner Kontur genauso kontingent ist wie die Landeskirche auch, also aus sich selbst heraus nicht plausibel ist. Nicht zufällig wird in den Kirchenkreisen ja wieder nach Regionen unterschieden. Die hier nur angedeutete Gemengelage lässt sich nicht einfach auflösen. Aber deutlich wird, dass es ohne konturierte Leitung, die sich auch inhaltlich aus der Deckung wagt, nicht gelingen wird, Kirchenentwicklungsprozesse zu gestalten. Dazu gehört die Bereitschaft, Fehler zu machen wie auch die Bereitschaft, aus diesen Fehlern zu lernen sowie selbige sich selbst und anderen zu verzeihen.

Eine Pfarrerin der Nordkirche gab mir die Idee mit, theologische Kreativdirektoren und -direktoren zu installieren. Nach meinem Dafürhalten wäre genau das die Aufgabe von leitenden Geistlichen. Sie sollten nicht im laufenden Geschäft des Alltäglichen untergehen, sondern im Sinne des ἐπίσκοπος (*episkopos*, Bischof) aus der Distanz des Überblicks heraus Ideen in die kirchliche Arbeit einspeisen. Denn Menschen folgen Menschen und »Glauben wird personal übertragen.«³³ Dafür allerdings dürfen sie nicht als reine Repräsentationspersonen verschlissen werden.

Was kann die VELKD nun in alledem tun? Nicht viel, aber auch nicht nichts. Gegenwärtig zeigt sich, dass es (noch) nicht am Geld, sondern an überzeugenden Ideen mangelt. Nicht alles muss in jeder Landeskirche neu erfunden werden. Vielmehr

31. Ebd.

32. Anregungen, wie das in unterschiedlichen Themenfeldern gelingen kann, finden sich bei U. Pöhl-Patalong, Kirche gestalten. Wie die Zukunft gelingen kann, Gütersloh 2021.

33. K. E. Nipkow, Erwachsenwerden ohne Gott? Gotteserfahrung im Lebenslauf, Gütersloh 1987, 76.

sollte die Bereitschaft gefördert werden, interessiert und offen an entsprechenden Projekten zu partizipieren. Dazu gehört nicht zuletzt die Bereitschaft, Neid, als protestantische Form der Anerkennung, zurückzustellen und sich am gemeinsamen Ziel zu orientieren. Die VELKD kann dann ihre Stärke zeigen, wenn sie sich als Forum zeigt, das entsprechende Akteure und Akteurinnen zusammenbringt und ihnen auch einen Schutzraum für einen unaufgeregten und zugleich anregenden Austausch bietet. Erfahrungen aus der Ökumene können das übrigens sehr unterstützen.³⁴

Strukturen sollten sich nicht selbst bedienen, sondern der Sache dienen, die sie ins Leben gesetzt haben. Was das für das Evangelium heißen könnte, lässt sich manchmal gerade bei denen lernen, die sich schon lange außerhalb oder noch nie innerhalb dieser Strukturen bewegt haben. Der französische Philosoph François Jullien zum Beispiel gibt dafür hoch interessante Anregungen, indem er dafür plädiert, die christliche Überlieferung als Ressource zu begreifen. Eine Ressource »gehört dem, der sie entdeckt«. Sie »existiert in der Tat nur in dem Maße, in dem man sie entwickelt«³⁵ und »zwingt das Christentum, wenn es überleben will, sich wieder an die Arbeit zu machen, nochmals zu überdenken, erneut heranzuwagen«³⁶. Sie ruft dazu auf, »geteilt zu werden«³⁷ (im übrigen in universeller Perspektive). Das verlangt nach Übersetzungen, wobei der Raum »zwischen den Sprachen«³⁸ zu einer »ständige(n) Befragung und ein(em) Darüberhinausgehen des einen vom anderen«³⁹ auffordert, um die »Möglichkeit des Unmöglichen zu sagen.«⁴⁰ In einer äußerst anregenden Auslegung des Johannesevangeliums widmet sich Jullien der Frage: »Was heißt es, tatsächlich lebendig zu sein«⁴¹ Einen wichtigen und wesentlichen Aspekt dafür nennt er »Dekoinzidieren«, also sich von der »Übereinstimmung« und »Angepasstheit mit sich und seiner Welt zu entziehen« – johanneisch formuliert, »sein Leben ›in dieser Welt zu hassen« – um das Mögliche, das sich darin zurückgezogen hat, wieder zur Entfaltung zu bringen und dem Leben erneut eine Zukunft bzw. das Werden eines Heraufkommens zu eröffnen.«⁴² Wenn Ihnen das zu kompliziert erscheint: Man könnte es auch ganz schlicht sagen: es geht um Lebendigkeit. Und dafür bedarf es, sich aus »seiner Angepasstheit an seine Welt hinaus(zu)hieven«⁴³. So gesehen verlieren die gegenwärtigen Abbruchprozesse nicht nur viel von ihrem Schrecken, sondern werden geradezu zu einem notwendigen Teil auf dem (nie abgeschlossenen) Weg zur Lebendigkeit.

34. So heißt es beispielsweise in einem Bericht über die kirchliche Arbeit in der brasilianischen Diözese Öbidos: »Man muss pastorale Strukturreformen gar nicht so hoch hängen, ... man kann sie auch einfach machen.« *St. Silber*, Anstöße aus Brasilien für die Pastorale Umkehr in Deutschland, masch. 5 S., 4, unter: <https://www.feinschwarz.net/anstoesse-aus-brasilien-fuer-die-pastorale-umkehr-in-deutschland/> (Abruf: 02.06.2022).

35. *F. Jullien*, Ressourcen des Christentums. Zugänglich auch ohne Glaubensbekenntnis, Gütersloh 2019, 23.

36. A.a.O., 28f.

37. A.a.O., 30.

38. A.a.O., 35 (im Original kursiv).

39. A.a.O., 36. Vor Augen führt Jullien das anhand der vier Evangelien, bei denen es sich »nicht um verschiedene Versionen« handelt, »die einander nur bekräftigen, insofern sie ungefähr dasselbe sagen oder die man nur einander annähern müsste, um eine Synthese zu versuchen, sondern um vier Entwicklungsgänge, die sich, jeder auf seine Weise, auf diese so riskante Terrain begeben, nämlich die Möglichkeit des Unmöglichen zu sagen.« (36f.).

40. A.a.O., 37.

41. Ebd.

42. A.a.O., 72.

43. Ebd.