

Eberhard  
Hauschildt

„Wohin sollen wir gehen?“

„Leuchtfeuer“ als Orientierungshilfen<sup>1</sup>

„Wohin sollen wir gehen? Du hast Worte des Lebens“, so antwortet Petrus auf die Frage Jesu an die Jünger, ob sie auch weggehen wollen (Joh 6,68). Bei Jesus und seinem Wort bleiben und nicht von ihm weggehen – darum geht es in der Kirche.

Aber auch dann stellt sich die Frage erneut: Wohin sollen wir gehen? Am besten sich gar nicht bewegen, dann bleiben wir doch bei ihm – das wäre eine Scheinsicherheit. Gerade um bei ihm zu bleiben, müssen wir auch gehen, müssen uns verabschieden von dem, was unmerklich dazu geworden ist, uns daran zu hindern, bei ihm zu bleiben.

Martin Luther war in seiner Zeit dazu bereit und löste so die Reformation aus. Wohin sollen wir gehen, um bei ihm, bei Luther, zu bleiben?

---

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf einem gleichnamigen Vortrag, gehalten auf der theologischen Tagung des Martin-Luther-Bundes vom 26.–28. 1. 2009 in Seevetal. Der Text enthält auch z. T. nicht vorgetragene Passagen und wurde aktualisiert. Seine Basis sind verschiedene Veröffentlichungen an anderen Orten; vgl. Eberhard Hauschildt, Hybrid evangelische Großkirche vor einem Schub an Organisationswerdung. Anmerkungen zum Impulspapier „Kirche der Freiheit“ des Rates der EKD und zur Zukunft der evangelischen Kirche zwischen Kongregationalisierung, Filialisierung und Regionalisierung, in: PTh 96 (2007), S. 56–66; Referat zum Schwerpunktthema „evangelisch Kirche sein“, in: evangelisch Kirche sein. 6. Tagung der 10. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland vom 4. bis 7. November 2007 – Dresden (epd-Dokumentation 48/2007), S. 8–17; Meine Vision von der Zukunft der evangelischen Kirche. 7 Thesen, in: PTh 96 (2007), S. 509–513; „Wachsen gegen den Trend“? Thesen zum Sinn und Unsinn einer kirchlichen Metapher, in: Helmut Zschoch (Hg.), Kirche – dem Evangelium Strukturen geben. Theologische Beiträge aus Wissenschaft und Praxis (Veröffentlichungen der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel Neue Folge 11), S. 87–93. In diesen Texten finden sich weitere Belege und Literaturverweise.

Der Rat der EKD hat im Herbst 2006 den inzwischen sehr bekannten Text herausgegeben: „Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier“. Ziel des Papiers war, einen Aufbruch in den deutschen evangelischen Landeskirchen zu befördern. Es geht um Reform, um eine „nötige Veränderung“ (S. 32 ff), um einen „Mentalitätswandel“ (z. B. S. 20), um „Mission verstärken“ (S. 41).

Im Folgenden sei das Papier in Aufbau und Inhalten skizziert mit Schwerpunkt auf den „Leuchtfuern“ (1). Sodann sollen seine Strukturen und das an ihm Typische herausgearbeitet und eingeschätzt werden (2). Schließlich werde ich zur Diskussion stellen, in welche Richtung sich nach meiner Sicht die Zukunft in den evangelischen Landeskirchen in Deutschland entwickeln könnte.

## 1. Die zwölf Leuchtfuerer

Im Zentrum des Papiers steht eine Benennung von zwölf „Leuchtfuern“ (S. 48–100). Leuchtfuerer – bei der Metapher schwingt mit, dass es sich hier um etwas handelt, wo hinzuschauen ist, was auch von weitem sichtbar ist, was besonders wichtig ist.

Es geht, so im Vorwort des EKD-Ratsvorsitzenden Bischof Wolfgang Huber, um einen „Aufbruch“ in vier „Schlüsselbereichen“: 1. „kirchliche Kernangebote“, 2. „kirchliche Mitarbeitende“, 3. „kirchliches Handeln in der Welt“, 4. „kirchliche Selbstorganisation“ (S. 8). Dazu werden zunächst allgemein in einem ersten Teil „Chancen und Herausforderungen“ beschrieben (S. 12–29). Die evangelische Kirche wird als wandlungsoffene Kirche verstanden (S. 12–13); bleibende Kräfte und Chancen des neuen Interesses für Religion werden vermerkt (S. 14–19); es erfolgt eine Benennung der Herausforderungen und eine Schwachstellenanalyse (S. 20–29). In einem zweiten Teil geht es um „Ausgangspunkte der nötigen Veränderung“ (S. 31–42). Hier werden u. a. eine Reihe von Kriterien der Reform aufgestellt; es wird zur Aufgabe gemacht, evangelisches Profil zu entfalten, die Ebenengliederung der Kirche ist zu beachten; Erkenntnisse aus bisherigen Reformprozessen sollen aufgenommen werden. Danach dann folgt als dritter Teil unter dem Titel „Perspektiven der Evangelischen Kirche im Jahr 2030“ (S. 43–100) die Beschreibung der zwölf Leuchtfuerer. Ein kurzer Abschnitt zum weiteren Umgang mit dem Papier (S. 101–103) schließt den Text ab.

Die Kapitel zu den Leuchtfuern sind alle in gleicher Weise gegliedert in die Unterabschnitte „die Situation beschreiben“, „Perspektiven eröffnen“

und „Ziele formulieren“. Eingeleitet wird das jeweilige Leuchtf Feuer durch eine auf jeweils einer extra Seite in Großdruck gesetzte Charakterisierung durch in der Regel drei Sätze. Die Schrift vollzieht auf EKD-Ebene nach, was in ähnlichen Reformschriften in Landeskirchen mit ausdrücklichen Formulierungen von Zeilen auch schon geschehen war. Neu aber und auffällig ist, dass jeweils in dem dritten Abschnitt der Leuchtf Feuer die Ziele mit operationalisierbaren Kennziffern, also mit Nennung konkreter erwarteter Zahlen, verbunden sind.

Mit den „Kernangeboten“ beschäftigen sich Leuchtf Feuer 1 bis 3:

Das **1. Leuchtf Feuer** thematisiert die „geistlichen und seelsorgerlichen Kernvollzüge“ (S. 49): Es geht um erwartbare *Qualitätsstandards* und Beheimatungskraft bei den Gemeindegottesdiensten und Kasualien, und zwar bezogen auf Kirchnähe, Kirchenferne wie auf die volkswirtschaftliche Mehrheit dazwischen. Es gilt auch für Gottesdienste mit kleiner Personenzahl. Als Ziel wird formuliert, zu einem gemeinsamen „Kanon von zentralen Texten und Vollzügen des Glaubens“ zu gelangen (S. 52). Der durchschnittliche Gottesdienstbesuch am Sonntag soll von 4 % auf 10 % aller Kirchenmitglieder steigen. Eine regelmäßige Nutzung der kirchlichen Kernangebote „sollte sich auf ca. 50 Prozent aller Mitglieder verdoppeln“; unter den Paaren, bei denen beide Mitglieder der evangelischen Kirche sind, ist „eine Trauquote von 100 Prozent anzustreben“ (ebd.).

Im **2. Leuchtf Feuer** geht es um den „Wettbewerb“ von „in gleicher Weise legitimen *Gemeindeformen*“ (S. 53). Dies sind neben den „Parochialgemeinden“ „Profilgemeinden“, „Regionalkirchen“, „Passantengemeinden“, „Kommunitäten“, „Medien-Gemeinden“ (S. 54–56).

Das gegenwärtige Zahlenverhältnis von 80 % Parochien, 15 % Profilmgemeinden und 5 % Netzwerk-Gemeinden soll zu einem Verhältnis von 50:25:25 verändert werden (S. 57).

Das **3. Leuchtf Feuer** beschäftigt sich mit „kirchlichen *Zentren*“ (S. 59): In ihnen findet sich die ganze Fülle kirchlicher Angebote. Markante Kirchengebäude sind dafür zu nutzen, und großes Gewicht kann auf Kirchenmusik gelegt werden. In jeder Region/jedem Gestaltungsraum ist ein zentraler Begegnungsort auszubauen.

Mit dem Schlüsselbereich „Mitarbeitende“ beschäftigen sich die Leuchtf Feuer 4 bis 6.

**Leuchtf Feuer 4** betont die „*Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft*“ (S. 63) aller Mitarbeitenden. Es geht u. a. um „Teamfähigkeit“, „Zielvereinbarungen“ und „Qualifizierung“ von Mitarbeitenden (S. 64). Dazu sollen

5 % aller Personalkosten in Fortbildung investiert werden und eine gezielte Anerkennung guter Leistung erfolgen, dies aber „nicht notwendigerweise finanziell“ (S. 65).

Im **5. Leuchtfueer** geht es darum, dass das Verhältnis von Ehrenamt, Hauptamt, Pfarramt geklärt wird: *Ehrenamtliche sind „für den Zeugendienst [zu] stärken“*; das Pfarramt wird sich auf die Kasualien konzentrieren und ggf. an bestimmten Orten auch nur zu größeren Festen im Gottesdienst präsent sein können (S. 68 f). Die Zahl der Ehrenamtlichen und Prädikanten ist zu erhöhen, so dass sich ein Zahlenverhältnis von Pfarrer – Prädikant – Lektor von 1:1:1 ergibt (S. 69).

Das **6. Leuchtfueer**: *Das Pfarramt als „Schlüsselberuf“ mit „Schlüsselkompetenzen“* ist zu stärken: Akademische Ausbildung und angemessene Vergütung bleiben, bei bestimmten Pfarrstellen ist eine deutschlandweite Ausschreibung und Höherstufung vorgesehen. Es gibt eine Pflicht zur Fortbildung. Erwartet werden „Amtshandlungskompetenz“, „missionarische Innovationskompetenz“, „Motivations- und Qualifikationskompetenz“, „Führungskompetenz“ (S. 73). Die Seelenzahl pro Pfarrstelle, die 1962 bei 1:2700 lag und im Jahr 2000 bei 1:1120, ist wieder auf 1:1600 zu erhöhen. Diesen Schlüssel zu halten ist möglich, wenn die Mitgliedschaft in den evangelischen Landeskirchen bei 31 % der Bevölkerung bleibt (S. 74).

Der dritte Schlüsselbereich „Handeln in der Welt“ wird in den Leuchtfueern 7 bis 9 bedacht.

**Leuchtfueer 7 (Bildungsarbeit)**: Diese soll ausgerichtet sein auf „*Vermittlung* von Glaubenswissen und Orientierungswissen“ (S. 78). „Die grundlegenden Themen und Wissensbestände der christlichen Tradition müssen wieder ins Zentrum evangelischer Bildungsarbeit rücken“ (S. 78). „Es sollte eine Verständigung über die zwölf wichtigsten biblischen Geschichten, die zwölf wichtigsten evangelischen Lieder, die zwölf wichtigsten Gebete geben, die Gemeinsamkeit und Beheimatungskraft zugleich ausstrahlen“ (S. 79). Eine gezielte Förderung evangelischer Christen und protestantischer *Eliten* in der Gesellschaft ist anzustreben. 90 % eines Jahrgangs soll in den ersten sechs Lebensjahren in Berührung mit kirchlichen Traditionen kommen, mehr evangelische Schulen sind einzurichten, mindestens einmal jährlich ein Kontakt von evangelischen Multiplikatoren in säkularen Berufen mit führenden Kräften der evangelischen Kirche (S. 80).

Das **8. Leuchtfueer** zielt auf eine *Diakonie* mit „*evangelischem Profil*“ (S. 81): Es geht um die Stärkung der katechetischen Elemente und der diakonischen Anwaltschaft und um diakonisch profilierte Gemeinden. Nötig ist eine durchgängig definierte Kooperationsbeziehung und Partnerschaft der

diakonischen Einrichtungen mit den Kirchengemeinden/-bezirken; Werbung und Fortbildung in Sachen christliches Zeugnis sind in der Diakonie zu verankern (S. 83).

Das **9. Leuchtf Feuer** behandelt die Öffentlichkeitsarbeit und beschäftigt sich mit gemeinsamen Themen in der EKD und der Position der Ev. Kirche in der Öffentlichkeit. Vorgeschlagen wird eine *professionell organisierte „Themenagenda“* (S. 86). Bis 2017 soll jährlich eine spezifische Thematik in die Öffentlichkeit getragen werden (für 2007: Paul-Gerhardt; 2008: Lutherbibel). Auch moderne Kundenbindungsinstrumente (z. B. Mitgliederzeitung) sind auszuarbeiten (S. 87).

Der letzte Schlüsselbereich, derjenige der „Selbstorganisation“, wird in den Leuchtf Feuer 10 bis 12 behandelt.

In **Leuchtf Feuer 10** geht es um eine *zweite finanzielle Säule* neben den Kirchensteuern: Spenden über Projekte, Fördervereine, eine Dachstiftung deutscher Protestantismus zur Organisation von *Fundraising*. Im Jahr 2030 sollen 20 % aller Mittel durch Fundraising erzielt werden, die Zahl der daran beteiligten Mitglieder soll von ca. 30 % auf ca. 60 % steigen (S. 91).

**Leuchtf Feuer 11** beschäftigt sich mit der *Zahl der Gliedkirchen* und strebt dazu funktional angemessene Größen und an den Bundesländern orientierte Flächen an. Zwischen acht und zwölf Landeskirchen gegenüber damals 23 sind zu schaffen (S. 94).

Das **12. Leuchtf Feuer** fragt nach der *EKD*. Diese repräsentiert deutschen Protestantismus und organisiert Abstimmungsprozesse. Sie sorgt für zentrale Kompetenzzentren, zentrale Dienstleistungszentren und Symbolkirchen sowie eine Internetgemeinde. Es sollen im Einzelnen auch schon benannte fünf Dienstleistungszentren, zehn Kompetenzzentren und acht Symbolkirchen entstehen (S. 100).

## 2. Eine Einschätzung des Phänomens EKD-Reform

Was ist das? Das Papier versteht sich selbst als Reaktion auf das Krisenszenario der demographischen Entwicklung: Im Vorwort schreibt Bischof Huber: „Wenn die heute erkennbaren Trends einfach fortgeschrieben werden müssten, so würde nach manchen Einschätzungen die evangelische Kirche im Jahre 2030 ein Drittel weniger Kirchenmitglieder und nur noch die Hälfte an Finanzkraft haben. Eine eigenständige Antwort auf solche Prognosen kann nur darin bestehen, gegen den Trend wachsen zu wollen“. „Bei

einem aktiven Umbauen [...] wird ein Wachsen gegen den Trend möglich“ (S. 7).

Das ist eine recht kühne Perspektive, geht doch der Einbruch bei Mitgliedern und Finanzen bislang zu rund drei Vierteln auf die demographische Entwicklung und einem Viertel auf Austritte zurück.

Das Papier löste eine breite Debatte in Deutschland aus. Vor allem war hier auch die Kritik sehr stark. Natürlich gibt es immer Widerstand gegen Veränderung. Doch mischte sich in diese Kritik bei nicht wenigen auch ein tiefes Gefühl der Entfremdung: Das ist nicht mehr meine Kirche, die da nun diesen Umbau und diesen Mentalitätswechsel vollziehen soll.

Aus der wissenschaftlich-analytischen Perspektive lassen sich die ja für kirchliche Reformprojekte in Deutschland insgesamt nicht untypischen Reaktionen doch einigermaßen deutlich erklären.

### *2.1 Kirchenreform als Schub an nachgeholter Organisationswerdung*

Mit den Reformanstrengungen treffen zwei unterschiedliche Logiken aufeinander. Vertraut ist die volkkirchliche Situation. Diese folgt einer Institutionslogik. Kirche erscheint als etwas durch Tradition und Herkommen Gesetztes, das alle mit religiösen Diensten versorgt. Die Mitglieder werden in sie hineinsozialisiert (vgl. die Kindertaufe); es kommt zu Kontakten mit ihrer Kirche automatisch über Feste und Kasualien. Normalfall ist eine eher distanzierte Haltung gegenüber der Institution. Die kirchliche Leitung auf der Landesebene und in den Regionen hat vor allem die Aufgabe, über den rechtlichen Rahmen zu wachen, dass überall Gemeinde sein kann, und in Konflikten einzuschreiten; der Pfarrer vor Ort repräsentiert die religiöse Frage in der Gesellschaft.

Demgegenüber steht eine andere Logik. Es ist die Logik der Organisation. Organisationen sind zweckrational strukturiert. Sie setzen sich ein klares Ziel und ein Programm. Zu dessen Verwirklichung braucht es Ressourcen und Personal. Es geht um zielorientierte Unternehmensleitung, um Werbung durch Zielgruppenangebote zur Einbindung der Mitglieder in die aktive Zielerreichung, dementsprechend deren Teilnahme bei passenden Angebotsleistungen. Diese Logik ist auch in Sachen Religion nicht etwas so Neues. Auch in Deutschland, spätestens im 19. Jahrhundert, entstanden, nachdem der Pietismus dafür schon die Vorläufer ausgebildet hatte, überall neben den Landeskirchen Vereine christlicher Bürger, die sich als Organisation strukturierten und so Missionsziele und Diakonieziele verfolgten. Außerhalb von Deutschland und eben auch in den lutherischen Diasporagemeinden ist eine

solche Wirklichkeit vertraut. Der Kontakt zu Mitgliedern ergibt sich nicht einfach von allein durch die Sitte und die allgemeinen Traditionen in der Gesellschaft, sondern muss extra gesucht werden. Doch nun greift diese Logik auch nach den bisher davon ausgenommenen Großkirchen.

Die entsprechenden Schlagworte zur Beschreibung zweier Modelle von Kirche sind vertraut. Sie lauten in der innerkirchlichen Debatte „Volkskirche“ einerseits und „missionarische Kirche“ andererseits. Zwei unterschiedliche Modelle von Kirche sind das, die auf der Ebene der Konzeption eben von verschiedenen Prämissen ausgehen und m. E. sich nicht wirklich miteinander harmonisieren lassen.

Soll jetzt aus der Volkskirche und Institution eine Missionskirche und Organisation werden? Ersetzt das eine das andere?

Der Blick in die Praxis und ebenso der auf die empirischen Daten zeigt aber, dass gegenwärtig in Deutschland *beide* Logiken vorkommen – im Handeln der Gemeinden und Kirchen ebenso wie in den Erwartungen und Beziehungsmustern der Kirchenmitglieder. Ein prägnantes Beispiel für die Verquickung beider Muster auch auf Seiten der Mitglieder ist das Austritts- und Wiedereintrittsverhalten. Mitglieder treten aus der Großkirche aus nach der Organisationslogik – es stimmt das Preis-Leistungs-Verhältnis für sie nicht, was ihnen bei einem Ärger mit der Kirche oder bei einer Steuerreform aufgeht. Sie verstehen im Westen Deutschlands typischerweise ihren Austritt jedoch nicht als Austritt aus der Institution und Tradition des Christentums. Sie glauben nach ihrem Verständnis schon – nur anders, als es die Kirche vorschreibt. Beim Wiedereintritt hat sich verändert, dass nun gesehen wird, dass es auch Kirche braucht, um die christlichen Traditionen aufrechtzuerhalten. Ihre Leistungen für Werte in der Gesellschaft werden positiv geschätzt. Man will wieder dazugehören. Aber trotz all dem möchte man nicht zu einem in Gruppen und Kreisen aktiven Mitglied werden. Man tritt in die Kirche ein nach der Institutionslogik.

Dass das eine *oder* das andere Modell in der nächsten Zeit „sieg“, ist kaum realistisch. Es erscheint auch gar nicht mehr wünschenswert, wenigstens entspräche es nicht der faktischen Lage. Im Grunde, das zeigen ja die Begriffe Volkskirche und Missionskirche an, bestehen diese zwei Logiken auch schon seit 150 Jahren nebeneinander.

Dass kontradiktorische Muster nebeneinander dennoch sehr erfolgreich sein können, behauptet nun der Interpretationsansatz „Hybrid“, den ich zur Deutung vorschlagen möchte. Was sind Hybride? Hybridmotoren werden neuerdings als die Zukunftstechnologie bei Automobilherstellern entwickelt – zwei gänzlich unterschiedliche Antriebstechnologien in einem Motor, Elektromotor für die einen, Verbrennungsmotor für die anderen Teilstrecken

einer Autofahrt. Zusammen kommt man weiter, trotz konträrer Systemlogiken, das gilt m. E. auch für die derzeitige Lage der evangelischen Großkirche in Deutschland.

Die Kirche als Hybrid aus Institution und Organisation zu verstehen, das macht dann auch deutlich: Kirchen-Organisationsreform ist unausweichlich, aber sie hat auch eine begrenzte Reichweite. Auch der Widerstand hat seine Argumente und sein Recht und kann auf die weiter bestehenden, allerdings nun seinerseits nicht ausschließlich geltenden Logiken der Institution Volkskirche verweisen.

## 2.2 *Ein Organisations- und Strukturreformprojekt*

Das Impulspapier zielt auf Strukturreform und behandelt diese als ein Organisationsprojekt. Eine Projektgruppe hat den Entwurf ausgearbeitet. Angesichts des Vorhabens einer Strukturreform der gesamten zur EKD gehörenden Kirchen und Gemeinden erstaunt, wie wenig professionalisiert das Projekt in Angriff genommen wurde. Die Liste der Projektbeteiligten, die das Papier verfassten (S. 108), weist keinen Unternehmens- oder Organisationsberater explizit aus (obwohl mit Peter Barrenstein, wie die Insider wissen, eine maßgebliche Person aus der McKinsey-Unternehmensberatung mit am Tisch saß). Bei der genannten Literatur ist (abgesehen von einer McKinsey-Internetumfrage) nur kirchliche Reformliteratur genannt (S. 105 f), obwohl, wie im Folgenden gezeigt werden soll, im Hintergrund sehr wohl Instrumente aus der allgemeinen Organisationsreform und Betriebswirtschaft Anwendung finden. So ist für die Leserinnen und Leser dieser Zusammenhang zur Expertise in Sachen Organisationssteuerung zum einen merkwürdig verdeckt, wo er besteht, zum anderen merkwürdig wenig genutzt worden.

De facto aber folgt das Papier der Logik der so genannten „Balanced Scorecard“. Dabei handelt es sich um ein für Organisationsreformprozesse sehr gängiges und auch im Non-Profit-Bereich bewährtes Verfahren. Es geht davon aus, dass für eine Organisationsreform die entscheidenden operationalen Bereiche definiert werden müssen, die als in Wechselwirkung miteinander und zu der im Zentrum positionierten Vision und Strategie befindlich gedacht sind. Bei der „Balanced Scorecard“ sind das gängigerweise die Bereiche Kunden, interne Prozesse, Lern- und Wachstumspotentiale sowie Finanzen. Die Unternehmen selbst identifizieren aber je die für sie relevanten Bereiche. Wenn im Impulspapier als „Schlüsselbereiche“ Kernprozesse, Mitarbeiter, Umwelt, Selbstorganisation identifiziert werden, dann entspricht das ganz der „Balanced Scorecard“. Diesen kritischen Erfolgsfaktoren

werden sodann in der „Balanced Scorecard“ als Schlüsselindikatoren für die einzelnen Unterbereiche bestimmte Messgrößen (Kennzahlen) zugeordnet. An ihnen lässt sich der Erfolgsfortschritt des Unternehmens in der Weiterentwicklung später ablesen. Die „Balanced Scorecard“ verknüpft auf diese Weise den Prozess der Klärung der operationalen Ziele als Konkretion von Vision und Strategie des Unternehmens mit den Möglichkeiten des Controllings.

Es finden sich im Impulspapier nun genau diese Kennziffern wieder. Und das ist es ja, was in der öffentlichen Wahrnehmung besonders auffällig war und sein musste – war dies doch bis dato ganz unüblich in kirchlichen Papieren. Aber nun wird im Impulspapier die Konkretheit der Kennziffern durch didaktische und demonstrative Zwecke legitimiert, wenn die Zahlen als „Beispiele“ tituliert werden, als „anspruchsvolle Ziele“; sie „signalisieren den Willen der evangelischen Kirche, gegen den Trend zu wachsen“ (S. 52). Im Vorwort heißt es dazu: „... nur große Ziele locken großes Engagement hervor“ (S. 9). Das stimmt, aber Ziele, die sich nach ein paar Jahren oder schon bei genauerem Hinsehen als unerreichbar erweisen, enttäuschen auch das Vertrauen in den Reformprozess.

Und die Kennziffern beziehen sich mit dem Jahr 2030 auf einen sonst ganz unüblich weiten Zeithorizont. Sie erweisen sich als einigermaßen unrealistisch (vgl. z. B. Leuchtfeuer 1 und 6), es bleibt zum Teil die Vergleichszahl für die Gegenwart ungenannt (vgl. z. B. Leuchtfeuer 7), die Durchsetzbarkeit der Ziele durch die Organe der EKD (statt Landeskirchen und Gemeinden) ist völlig offen (vgl. bes. Leuchtfeuer 11), auch sind bei manchen Leuchtfeuern die Ziele sehr unterschiedlich konkret, und es fehlen dann doch wieder Zahlen (z. B. Leuchtfeuer 7).

Der Verdecktheit der Organisationsreformzusammenhänge im Text entspricht also auch eine Unklarheit in der Sache hinsichtlich des Status der Nennung von Kennzahlen.

### *2.3 Der Reformprozess*

Diese Unklarheit setzt sich fort in der weiteren im Impulspapier vorgesehenen Gestaltung der Kirchenreform, für die das Papier ja nur einen ersten großen Baustein liefern soll. Pointiert gesprochen muss man feststellen, dass diese Kirchenreform bereits gescheitert ist, gemessen an der Verwirklichung der expliziten Zahlen-Ziele und gemessen an den Standards eines klaren Organisationsreform-Prozesses. Das konnte insofern auch nicht anders sein, als der Prozess als eine Sache des Rates der EKD startete, aber in den Prozessauftrag weder die Kirchenkonferenz (die Vertretung der Landeskir-

chen) noch die Synode der EKD tiefergehend eingebunden waren. Die Organisationsreform, die doch die Evangelische Kirche als ganze betreffen sollte, ließe sich ja so von oben her gar nicht durchsetzen, nicht einmal bei den Landeskirchen – und erst recht nicht in den Gemeinden.

Versteht man das Impulspapier stattdessen eher als Kommunikationsereignis, das eine Idee in die Welt setzen will, so ist das Ergebnis zweischneidig. Einerseits weckte das Papier gerade in der allgemeinen Öffentlichkeit hohe Erwartungen. Demgegenüber machte sich schon angesichts der Fortführung auf der EKD-Synode vom November 2007 mit ihrer Synodalerklärung zum Reformprozess in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit eher Enttäuschung breit. Realistisch gesehen war allerdings bei der dezentralen Entscheidungsstruktur im deutschen Protestantismus auch nicht mehr erreichbar, als die Thematik der Kirchenreform auf die Tagesordnung aller Landeskirchen zu setzen. Und dieses Ziel ist erreicht worden. In Sachen Kirchenreform hat sich nach dem Impulspapier die Beweislage umgekehrt: Diejenigen, die keine Organisationsreformanstrengungen für nötig halten, müssen jetzt erklären, warum sie nichts tun, und können sich später nicht darauf berufen, sie hätten von nichts gewusst.

Geblichen sind von den konkreten Kennzahlen des Impulspapiers diejenigen Anteile, die die EKD selbst maßgeblich und anerkanntermaßen bestimmen kann: das Formulieren deutschlandweiter Jahresthemen (9. Leuchtfener), die Einrichtung von Kompetenzzentren und Dienstleistungszentren (12. Leuchtfener) und vielleicht einen Einstieg darin, die Ordnungen der Organe der EKD weiter zu bedenken.

Die anderen Kennzahlen sind inzwischen vom Tisch. Die EKD versteht sich vielmehr als der Ort, an dem der gewünschte Aufbruch nicht zuletzt in Kongressen moderiert wird (1. Zukunftskongress Januar 2008, 2. Zukunftskongress 2009). Das Spektakuläre ist gewichen, die theologische Semantik ist wieder verstärkt worden, so wie es schon in der Erklärung der EKD-Synode 2007 angelegt war. Aktuell in seiner Rede im September 2009 äußerte sich der EKD-Ratsvorsitzende u. a. folgendermaßen: „Es sind nicht Fragen von Größe und Einfluss, von Kirchenmitgliedschaft und Kirchenfinanzen, die uns vorrangig beschäftigen. Es ist der Auftrag der Kirche selbst, der uns mit Sorge auf solche Befunde schauen lässt. [...] Die Verbesserung der Kirche als Organisation hat ihr Gewicht [...]; aber eine Erweckungsbewegung entsteht daraus nicht.“ „Der Wandel von Mentalitäten ist [...] keine Aktion, sondern ein Prozess.“ Es „bildet die Hinwendung zum Menschen, also die Mission den Herzschlag der Kirche“.

Der Mentalitätswandel wird nun durchaus anders gefüllt, wenn als „mentale Gefangenschaften“ der Kirche nun die „Gefangenschaft im eigenen

Milieu“, die „geistliche Furchtsamkeit“ und die fehlende Nachhaltigkeit bzw. „besinnungsloser Aktivismus“ beschrieben werden. Und der Akzent ist deutlich anders gesetzt, wenn es nun heißt: „Gegenüber dieser Tendenz enthält der Reformprozess unserer Kirche einen Aufruf zur Gelassenheit.“ Und mit Bezug auf den Wochenspruch Mt 6,34 heißt es: „Wenn wir unsere Sorgen Gott anvertrauen und die entscheidende Hilfe von ihm erwarten, befreit uns dies zu einem nüchternen Umgang mit dem, was uns Sorgen macht, ebenso wie zu einer nüchternen Einschätzung der uns anvertrauten Kräfte.“ Im Blick auf die Zeit seit dem ersten Zukunftskongress wird nun gesagt: „[...] die Diskussion seitdem hat die Gemeinsamkeiten verstärkt“.

Damit, dass von Kennzahlen Abschied genommen wurde, wird freilich die Organisationslogik auch wieder weniger sichtbar (oder braucht sie nun drei Jahre später nicht mehr so betont zu werden, weil sie sich sowieso in den Landeskirchen durchgesetzt hat?). Damit sind aber auch die Unterschiede von Institutionslogik und Organisationslogik nicht mehr so deutlich – die de facto keineswegs verschwunden sind. Es hat sich gezeigt, dass die Organisationslogik nicht rein durchsetzbar ist (zum Glück), sondern gebrochen wird. Das ist einerseits realistischer; zugleich wurde die Treue zur theologischen Perspektive auf die Kirche vertieft; es entschleunigt aber auch den Prozess, während die Krisensymptome keineswegs weniger dramatisch geworden sind. Die vom Impulspapier angestoßenen Fragen, so wird sich noch zeigen, werden wiederkehren.

### **3. Meine Kirche der Zukunft**

Wohin sollen wir gehen? Durchaus in subjektiver Zuspitzung will ich versuchen zu skizzieren, wie in dieser Situation die Zukunft der Kirche in Deutschland aussehen kann. Das soll unter dreierlei Gesichtspunkten geschehen: zum einen unter der im Impulspapier so deutlich gestellten Frage nach dem Wachstum, sodann unter der Frage, auf welcher der drei Ebenen der Großkirche eigentlich der Schwerpunkt in Sachen Organisationsbildung liegen könnte, schließlich will ich ein Bild der angemessenen Sozialform der Kirche der Zukunft für die Situation in Deutschland entwerfen.

### 3.1 „Wachsen gegen den Trend“?

Im Impulspapier 2006 war im Vorwort Bischof Hubers zu lesen: „[...] bei einem aktiven Umbauen, Umgestalten und Neuausrichten der kirchlichen Arbeit und einem bewussten Konzentrieren und Investieren in zukunftsverheißende Arbeitsgebiete wird ein Wachsen gegen den Trend möglich“ (S. 7). Gerade an dieser Stelle ist die begriffliche Kontinuität zu den Äußerungen Hubers 2009 am größten, auch wenn hier ebenfalls deutlich vorsichtiger und präziser formuliert wird: „Das Wachstum von Gemeinden dürfen wir als Ziel nicht aus den Augen verlieren – auch wenn wir uns ohne Groll und Verzagtheit den Situationen stellen, in denen ein solches Wachstum schon aus demographischen Gründen nicht zu erwarten ist.“

Die Formel vom „Wachsen gegen den Trend“ halte ich für unglücklich. Sie scheint folgende vier m. E. falsche Annahmen zu suggerieren:

- a) Mitgliederwachstum gegen den demographischen Trend bezeichnet ein anspruchsvolles, aber durch kirchliche Anstrengung erreichbares Ziel.
- b) Die Übertragung des Wachstums einzelner Gemeinden auf die Gesamtkirche ist möglich.
- c) Nur eine (Landes-)Kirche, die wächst, ist eine lebendige Kirche.
- d) Es geht nicht um Erfolge, sondern nur um eine positive Einstellung („Hauptsache wachsen zu wollen“).

Demgegenüber halte ich folgende Thesen zum Umgang mit der Frage des Wachstums für angemessen:

- a) Qualitatives Wachsen gegen den Trend des quantitativen Schrumpfens ist möglich.
- b) Steuerung des Schrumpfens kann so geschehen, dass an der einen Stelle eine Tätigkeit gänzlich beendet wird, damit Ressourcen frei werden, um an anderer Stelle zu wachsen.
- c) Qualitatives Wachsen hat in der Regel sehr wohl quantitative Effekte, und es ist sinnvoll, nach quantifizierbaren Indikatoren für qualitatives Wachstum zu suchen.
- d) Auch relatives Wachsen und verringertes Schrumpfen sind quantitative Erfolge.

### 3.2 Wo liegt der Organisationsschwerpunkt der Kirche der Zukunft?

Das Impulspapier arbeitet heraus, dass es unterschiedliche „kirchliche Ebenen des Veränderungsprozesses“ (S. 35–39) gibt, nennt die Ebenen der Gemeinden, der Kirchenkreise, der Landeskirchen und betont ihre nötige Ver-

schränkung. Die Impulse zur Reform beziehen sich dann vor allem auf die Arbeit in den Gemeinden vor Ort und auf die Arbeit der Landeskirchen im Zusammenspiel mit der EKD – heiß diskutiert wurde sofort nach Erscheinen des Impulspapiers in der Öffentlichkeit die Frage nach Zahl und Zuschnitt der Landeskirchen. Zur Ebene der Region hin bleiben die Impulse der Leuchterfeuer erstaunlicherweise vergleichsweise unkonkret bzw. der Platz des Bildes der Region ist besetzt durch die Vorstellung von in die Region ausstrahlenden Zentren (S. 60); deutliche Erwartungen an Prinzipien regionaler gemeinsamer Verantwortung und Planung der Arbeit der Kirchenkreise werden dort nicht formuliert.

Anstrebenswert und sachlich unausweichlich ist eine Verzahnung der lokalen, regionalen und überregionalen Ebenen von Kirche (vgl. S. 37). Gleichzeitig stehen bei den Reformbemühungen diese drei Ebenen durchaus auch in Konkurrenz, vertreten sie doch eine jeweils eigene Perspektive. Es ließe sich fragen, ob es die evangelische Kirche schafft, alle drei Ebenen gleichzeitig organisationsförmiger zu machen. Dementsprechende unterschiedliche Szenarien der Organisationswerdung sind hier denkbar. Meines Erachtens ergeben sich, je nachdem, welche Ebene den Vorrang erringt, dreierlei Trends:

1. **„Kongregationalisierung“**: Die Priorität liegt auf der Organisationswerdung der Lokalgemeinde. Es kommt zu einer Ausbildung von Ortsgemeinden als Einzelorganisationen, bei denen die finanzielle und planerische Hoheit liegt. Sie differenzieren sich und konkurrieren gegeneinander. Der Trend geht in Richtung auf die Verhältnisse etwa in den USA.

2. **„Filialisierung“**: Die Priorität liegt auf der Organisationswerdung der Gesamtkirche. Die überregionale Kirche stellt Standards für die Versorgung der Fläche sicher. Der Trend geht in die Richtung, in der auch die Leitung der römisch-katholischen Kirche in Deutschland den Organisationsschub vollziehen will.

3. **„Regionalisierung“**: Die Priorität liegt auf der Organisationswerdung der Regionen. Der Trend geht in die in manchen Landeskirchen beobachtbare, aber dabei immer auch umstrittene Stärkung der Kirchenkreise.

Das Szenarium der Kongregationalisierung ist m. E. das wahrscheinlichste. Es ergibt sich dann, wenn in den Synoden die Vertreter der Parochien, die die überwältigende Mehrheit haben, ihre eigenen Interessen voranstellen und dafür votieren, das übergemeindliche Allotria wegzuspüren. Doch, was strukturkonservativ beginnt, führt dazu, dass die Stärken aus der besonderen Lage der volkskirchlichen Tradition in Deutschland verschleudert werden. Es ergibt sich eine andere Kirche, eine Kirche, die sich aufspaltet in lokale

milieudifferenzierte Kleinorganisationen. Distanzierte Kirchenmitgliedschaft wird erschwert. Die Organisationslogik dominiert auf Kosten der Institutionslogik.

Das Impulspapier will dieses Szenarium nicht. Es denkt vielmehr über bestimmte Standards der kirchlichen Versorgung in der Fläche nach, entwickelt dabei ein Grundmodell von Gemeinden erster Klasse (Zentren, Kathedralen, Leuchtturmkirchen) und zweiter Klasse. Durch ein solches Modell strukturierter Filialisierung lässt sich in der Tat eine vergleichsweise bessere Versorgung bei sinkenden Ressourcen hinkriegen, als wenn das Parochialsystem unverändert beibehalten würde. Die Logik der Kirche als Institution kann so bewahrt werden. Distanzierter Kirchenbeziehung werden verlässliche Standards für Kasualien und Pfarrerberuf geboten; Kirche ist gestaltet als Kirche für alle Milieus. Ob die Identifikation mit Filialen hingegen für die engagierte Mitarbeit und die lokale Ausdifferenzierung und Selbstverantwortung die nötigen Differenzierungsmöglichkeiten bietet, tritt in den Hintergrund. Ein – wie vom Impulspapier intendierter – Prozess zur bundesweiten Vereinbarung über gemeinsame Organisationsziele dürfte angesichts vieler widerstreitender Interessen auf und zwischen den verschiedenen Ebenen und fehlender Durchgreifmöglichkeiten im Sinne einer Organisationsreform von oben her besonders leicht steckenbleiben, auch wenn er Impulse setzen wird und schon setzt. Man vergleiche dazu auch die Erfahrungen mit den von oben her diktierten Reformprozessen in der römisch-katholischen Kirche und die großen Kraftanstrengungen, die das produziert, wenn jene gegen so gut wie alle in den Regionen und Gemeinden durchgesetzt werden müssen.

Das Szenarium der Regionalisierung ist am schwierigsten zu erreichen. Es setzt die Bereitschaft zu einem deutlichen Umsteuern jetzt voraus. Es müssen dafür nämlich die Entscheidungsfindungsprozesse zwischen einer überschaubaren Anzahl von Gemeinden verändert werden; es muss eine gemeinsame Verantwortlichkeit für die evangelische Kirche einer Region wie einer Stadt oder eines Landkreises gelernt werden. Es muss eine Kultur dafür entwickelt werden, dass neben der Partizipation bei der Findung von Lösungen dann die Entscheidungen für die Rahmenbedingungen tatsächlich auf jeweils der nächsthöheren Ebene getroffen werden – auf der Ebene der Kirchenkreise etwa die Entscheidungen für Zuschnitt und grundsätzliche Schwerpunkte und Hauptamtlichen-Stellenplan der kirchlichen Orte. Dieses Modell ist strukturverändernd – mit dem Ziel, möglichst viel vom status quo des Hybrid Kirche aus Institution und Organisation zu erhalten. Es kombiniert Institutionslogik und Organisationslogik so, dass auf der Ebene der Region distanzierte Kirchenmitgliedschaft ein Angebot für alle vorfindet, während auf der Ebene ausdifferenzierter, aber mit der Ausdifferenzierung

gemeinsam verantworteter kirchlicher lokaler Orte Möglichkeiten zielgruppenorientierter Schwerpunktsetzung und vereinsähnlicher Geselligkeit geboten werden. Es setzt intensive Kommunikationen zwischen den Vertretern einer überschaubaren Gruppe von lokalen Gemeinden voraus. Dass dieses partizipationsorientiert gelingt, ist keineswegs ausgemacht, aber immer noch wahrscheinlicher als auf der überregionalen Ebene.

### 3.3 *Welche Vision haben wir von der Kirche der Zukunft?*

Es ist sinnvoll, Bilder von der Zukunft der Kirche zu entwerfen. Meine Vision, die ich hier skizziere, greift dabei nicht so sehr weit voraus. Sie versucht eher, ein einigermaßen realistisches, veränderungsoffenes, relativ konsensfähiges Szenario zu entwerfen. Bei diesem dürfte sich die Evangelische Kirche in Deutschland übrigens der Situation lutherischer Gemeinden in anderen Ländern und in der Diaspora eher wieder stärker annähern.

These 1: Evangelische Kirche wird zu einem **Netz** von Herbergen des Glaubens.

In diesem Bild gibt es nicht mehr das Gegenüber und die Unterscheidung von parochialen Ortsgemeinden einerseits und daneben bestehenden funktionalen Diensten andererseits, sondern ein Netz von „kirchlichen Orten“. Das Netz wird je nach genauerer Entwicklung der Ressourcen enger oder weiter sein. Zu seinen Knotenpunkten werden sowohl ehemalige Ortsgemeinden wie ehemalige Orte funktionaler Arbeit (z. B. eine Familienbildungsstätte). Ich vermute, dass wir uns irgendwann in der Zukunft von dem Flächendeckungsdenken werden verabschieden müssen.

These 2: Evangelische Gemeinde als Herberge ist ein Ort christlicher **Gastfreiheit**.

Mit diesem Bild greife ich eine Formulierung von Jan Hendricks auf und beziehe mich vor allen Dingen bei deren Weiterführung auf Ulrike Wagner-Rau. Herbergen haben den Charakter, dass sie beheimaten und doch dies immer nur auf Zeit tun. Sie geben Raum – in diesem Fall einen Raum der christlichen Freiheit, d. h. für eine Freiheit, die vor Gott besteht und nicht erst durch Werke und Leistungen erworben wird.

These 3: Kirche der Gastfreiheit ist Ort der Freiheit aller **für andere**.

Die Gastfreiheit ist eine Freiheit für andere. Im Gasthaus wird man damit rechnen, Fremden mit ihrem Fremdartigen zu begegnen, und zwar so, dass

man für sie sorgt. Das Sorgen hat einen umfassenden Charakter. Martin Luther sprach davon, dem anderen zum Christus zu werden. Das beinhaltet Wort (Zuspruch, Predigt) und Tat (Hilfe). Darum gehört zu dieser Gastfreiheit der Kirche ein Sich-Einstellen auf den Pluralismus der Gäste ebenso wie eine grundsätzliche diakonische Haltung.

These 4: Kirche der Gastfreiheit ist Ort, Freiheit **zu geben**.

Das Geben der Freiheit setzt voraus, dass die Gäste zur Herberge kommen. Darum gehört zu der Aufgabe, Freiheit zu geben, eine einladende und in diesem Sinne eine missionarische Kirche zu sein. Wozu wird eingeladen? Wie bei einem gewöhnlichen Gasthaus sind es auch hier dreierlei Grade der Einladung. Die Einladung kann sich darauf beziehen, dass a) den Gästen hier ein Raum zum eigenen Gebrauch bereitgestellt wird, b) den Gästen Geselligkeit ermöglicht wird und c) ihnen ein gemeinsames Programm angeboten wird.

These 5: Kirche der Gastfreiheit ist Ort, Freiheit **zu bekommen**.

Die Freiheit, die man in der Kirche der Gastfreiheit bekommen kann, hat eine zeitliche und eine räumliche Seite: a) Zeit bekommen fürs Wurzeln-Schlagen oder dazu, eine Phase zu durchleben, oder dazu, nach einem Besuch weiterzureisen, b) Raum bekommen zur eigenständigen Gestaltung von Distanz und Nähe.

These 6: Kirche der Gastfreiheit ist Ort, **christliche** Freiheit zu erfahren.

Alle in der Gemeinde sind (nur) Gäste des eigentlichen Gastgebers: Gott. Der Höhepunkt der Bewirtung ist diejenige Gemeinschaft, die daraus entsteht, sich von Gott bewirten zu lassen. Das wird im Gottesdienst deutlich: Gott spricht mit uns. Und es wird im Abendmahl anschaulich: sich speisen und bewirten zu lassen in einer Weise, dass die Unterschiede zwischen den Menschen keine Rolle mehr spielen. Das Abendmahl inszeniert die Rechtfertigungslehre.

These 7: Die Gemeinde der Gastfreiheit ist ein Ort im Netz der Herbergen **der Kirche**.

Alle Herbergen üben christliche Gastfreiheit. Sie verweisen aufeinander. Sie haben aber auch einen eigenen Charakter, je nachdem, wo die jeweilige Herberge liegt und welche Menschen sich in ihr aufhalten. Es ist also nicht das Modell von McDonalds', wo in jeder Filiale exakt das Gleiche angeboten wird, sondern eher vergleichbar mit Hotel- oder Freizeitparkketten, wo je nach Örtlichkeit (Gebirge, Meer, Großstadt usw.) eine unterschied-

liche Gestalt gebildet wird mit eigenen Schwerpunkten im Angebot. Alle Herbergen (kirchliche Orte) werden in die Region ausstrahlende Schwerpunkte setzen.

Zur Vernetzung der Herbergen gehört, dass man auch miteinander plant und dass es eine Verantwortung aller für das ganze Netz gibt (Synode) und dass einzelne Leitungsgämter für die Gesamtverantwortung ausgebildet werden.

Ich habe in den Ausführungen offen gelassen, wie etwa der Finanzmittelfluss in einer solchen Kirche aussehen wird (aber er wird deutlich anders laufen müssen als bisher). Ich habe offen gelassen, wie das Verhältnis von EKD und Landeskirchen zu den Kirchenkreisen und Gemeinden vor Ort aussieht. Ebenso ist nicht festgelegt, wie stark volksskirchliche Traditionen im Jahr 2030 sein werden oder nicht und wieweit es der Kirche gelingt, „missionarisch“ zu werden. Worauf es mir ankam, war, mir selbst zu zeigen: Es ist Kirche auch denkbar mit 30 % weniger Mitgliedern und 50 % weniger Ressourcen als eine Kirche, in der ich mich mit meinen bisherigen Erfahrungen wiederfinde. Es ist eine deutlich veränderte Kirche denkbar, die dennoch viele Stärken der Gegenwart weiterführen kann.

Das Entstehen von Glauben lässt sich nicht herbeiorganisieren und herbeireden. Es geschieht. Und dass es in Zukunft auch geschehen wird durch den Heiligen Geist, darum ist mir nicht bange. Es hängt ja nicht von der Kirche ab. Aber es gibt eine Verantwortung für die Gestaltung der Kirche durch Menschen, für ihre Ordnung, dass diese dem Wirken des Geistes möglichst förderlich entgegenkomme und ihm möglichst wenig hinderlich im Weg stehe. Das sind anvertraute Talente, die wir nicht vergraben sollten, sondern nach bestem Wissen und Gewissen einsetzen. Und dieser Aufgabe können und sollten sich die, die in der Evangelischen Kirche in Deutschland an welcher Stelle auch immer Mitverantwortung tragen, nicht entziehen.

Wohin sollen wir gehen? In der Gewissheit um Gottes Wirken, dass wir Menschen nicht machen können und zu machen brauchen, lässt sich an dem arbeiten, was man sehr wohl tun kann – nach bestem Wissen und Gewissen. In diesem Sinn ist an der Organisationswerdung der Landeskirchen zu arbeiten. Es geht dabei in der Tat, wie Huber es 2009 formuliert, um einen nüchternen Umgang, der sich anstrengt, ohne von seinen Anstrengungen das Heil zu erwarten. Und das ist eine Haltung, die Martin Luthers Unterscheidung von Gesetz und Evangelium auch in Zeiten der Kirchenstrukturveränderungen entspricht.