

Lebendige Kirche 2030

Denkanstöße zur künftigen Ausrichtung der kirchlichen Arbeit
in der Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig

AG Strategie und Konzept

Gliederung

Zusammenfassung	3
1 Einleitung	7
2 Theologische Grundlegung	9
2.1 Wesen und Auftrag der Kirche	9
2.2 Grundsätze kirchlicher Arbeit	13
2.3 Geistliche Grundhaltung	16
3 Zur aktuellen Lage	19
3.1 Empirische Befunde	19
3.2 Einordnung	23
3.3 Weitere Herausforderungen	30
4 Perspektiven	31
5 Strategische Ziele und Fragen	35
6 Prozess-Design	43

Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.
Mt 28,20

Zusammenfassung

Die Freiburger Studie prognostiziert für unsere Landeskirche einen Rückgang der Mitgliederzahl und ein Absinken des Kirchensteueraufkommens von 2017 bis 2030 um jeweils etwa 25 Prozent. Bis 2060 soll beides um weitere 30 Prozentpunkte zurückgehen.

Diese Entwicklung stellt uns vor eine Reihe von Herausforderungen. Die Landsynode hat im November 2019 beschlossen, ihr im November 2021 Zielzahlen für die Pfarrstellen bis 2030 und Verfahrensweisen zur Umsetzung der Stellenkürzungen zur Beschlussfassung vorzulegen. In Propsteisynoden, Verbandsvorständen, Kirchenvorständen und unter den haupt-, neben-, und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen stehen daran anschließend ab 2022 Entscheidungen darüber an, wie Personalstellen verteilt und Abläufe und Strukturen in der Folge angepasst werden müssen. Darüber hinaus hat sie einen Gebäudezukunftsprozess beschlossen, um die Gebäudelast zu reduzieren.

Diese organisatorischen Maßnahmen sind notwendig, reichen für sich allein jedoch nicht aus. Wir kommen nicht umhin, grundsätzlicher als bisher Auftrag, Leitbilder, Ziele und Konzepte der kirchlichen Arbeit in Auseinandersetzung mit den hinter den sinkenden Mitgliederzahlen stehenden gesellschaftlichen Trends zu durchdenken und von da ausgehend Aufgaben, Abläufe, Strukturen sowie die Rollen haupt-, neben- und ehrenamtlicher Mitarbeiter*innen neu zu beschreiben. Tun wir das nicht, geraten Menschen bei dem Versuch, ihren gewachsenen inneren Idealen und Erwartungen an die kirchliche Arbeit gerecht zu werden, in eine Situation der Dauerüberforderung.

Der erste Schritt auf diesem Weg besteht darin, sich darauf zu besinnen, wer wir als Kirche sind, worin unser Auftrag besteht, nach welchen Grundsätzen wir arbeiten und worauf wir auch gegen den Augenschein vertrauen dürfen. Nach reformatorischer Überzeugung ist die Kirche im Kern ein Sprachgeschehen, in dessen Vollzug die gute Nachricht von der Versöhnung des Menschen mit Gott in Jesus Christus zur Darstellung gebracht wird. Dieses kommunikative Geschehen zielt darauf, dass Menschen daraus Zuversicht, Kraft und Hoffnung schöpfen und aus diesem Vertrauen ihr Leben in Liebe gestalten. Kirche ist Kirche, insofern sich dieses Sprachgeschehen vollzieht. Sie hört auf Kirche zu sein, wenn etwas anderes als das Evangelium verkündigt wird. Daraus ergibt sich der Auftrag der Kirche, das Evangelium in vielfältigen, verbalen und nonverbalen Formen der Kommunikation zu bezeugen: durch Ansprachen und Predigten, Musik, Liturgie,

Architektur und Kunst, im Rahmen von Gottesdiensten und Andachten, durch das kirchliche Bildungshandeln, in Seelsorge und Diakonie. Diesem Auftrag dienen wir als "Botschafter an Christi statt"(2. Kor 5,20), Zeuginnen und Zeugen des Evangeliums, die aus dem Leben, was sie predigen.

Zugleich mit der Beschäftigung mit den anstehenden Herausforderungen müssen deshalb wir, die wir in der Kirche haupt-, neben- oder ehrenamtlich mitarbeiten, uns selbst immer wieder im Vertrauen auf die liebende Nähe Gottes und die Selbstwirksamkeit seines Wortes stärken lassen. Denn die beschriebene Entwicklung führt uns zusätzlich zu den Gefühlen der Verunsicherung, die jeder Kürzungs-, Umbau- und Neuorientierungsprozess auslöst, in eine Situation der Anfechtung. Warum ist die Wirksamkeit des Wortes Gottes nicht größer? Warum bleibt Gottes Segen hinter unseren Erwartungen zurück? Wo ist er selbst inmitten dieser Situation zu finden? Warum wird unsere Arbeit, unsere Treue und unser Engagement nicht mehr belohnt? Welchen Sinn soll das alles haben?

Unsere Zuversicht inmitten all dieser Fragen und Zweifel zu stärken ist wichtig, damit wir uns von Zahlen und Prognosen nicht bannen und in defizitorientierte Wahrnehmungen, Aktivismus oder Resignation treiben lassen. Auch vermeiden wir auf diese Weise, Konzepte, Programme, Strategien und Personalentscheidungen mit Erwartungen zu überfrachten, die sie nicht erfüllen können. Wir bleiben frei, uns nicht zu stark mit Überlegungen zur Zukunft der Kirche abzugeben, sondern die Gegenwart mit weitem Blick wahrzunehmen, Menschen offen zu begegnen, überraschende Erfahrungen zu machen, Gottes Spuren in der Gegenwart zu finden und daran anzuknüpfen.

Nach der Besinnung auf Wesen und Auftrag der Kirche gilt es in einem nächsten Schritt, sich den Realitäten zu stellen. Seit 1990 hat unsere Landeskirche 30 Prozent ihrer Mitglieder und 19 Prozent ihrer Finanzkraft verloren. Die Zahl der Gottesdienstbesucher ist um 55 Prozent zurückgegangen, Trauungen um 64 Prozent, Taufen um 54 Prozent, Konfirmierte um 30 Prozent, Beerdigungen um 23 Prozent, Tendenz weiter fallend.

Parallel dazu geht die Verbreitung christlicher Überzeugungen und Frömmigkeitspraktiken in der Gesellschaft zurück. Betrachtet man diese Fakten isoliert für sich, stellt sich die Frage, was die Kirche falsch gemacht hat, dass ihr die Leute in Scharen davonlaufen. Vergleicht man sie dagegen mit der Entwicklung in der katholischen Kirche, in Parteien, Gewerkschaften, Vereinen oder der Freiwilligen Feuerwehr, schaut man darüber hinaus in andere Länder, wird klar: Wir befinden uns in einem gesamtgesellschaftlichen Wandel, der alle Institutionen in allen modernen Industriegesellschaften in gleicher Weise trifft.

Mit den steigenden Möglichkeiten zur individuellen Lebensgestaltung seit Ende der 1960er Jahre verlieren neben familiären auch institutionelle Bindungen und die damit verbundenen Werte zunehmend an Bedeutung. Alle Institutionen sind in den vergangenen Jahrzehnten stark erodiert. Parteien, Gewerkschaften und Vereine haben im Vergleich zu 1990 über die Hälfte ihrer Mitglieder verloren. Im Vergleich dazu ist die evangelische Kirche vergleichsweise stabil. Es gibt deshalb keinen Grund, die gewachsene Gestalt des kirchlichen Lebens als verfehlt

zu kritisieren oder das Engagement von Pfarrer*innen, Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen schlechtzureden. Im Gegenteil: Beides hat entgegen dem Anschein sinkender Beteiligungs- und Mitgliederzahlen dazu beigetragen, dass das kirchliche Leben unter schwierigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu den lebendigsten Sozial- und Organisationsformen in unserem Land zählt. Die Frage darf deshalb nicht lauten, was unsere Kirche falsch gemacht hat, sondern welche Faktoren zu dieser relativen Lebendigkeit beigetragen haben, die gegenwärtige Arbeit daraufhin auf den Prüfstand zu stellen und zu überlegen, wie wir diese Faktoren auch mit weniger Ressourcen erhalten können.

Religionssoziologen weisen in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung von Relevanzserfahrungen mit dem christlichen Glauben hin, auf gelungene Gemeinschaftserfahrungen, auf die Qualität der Kinder- und Jugendarbeit in Kirchengemeinden, Kindertagesstätten und Schulen, die Glaubwürdigkeit kirchlicher Mitarbeiter*innen und das diakonische Engagement, die Möglichkeit zum ehrenamtlichen Engagement, die persönliche und mediale Präsenz auf unterschiedlichen Ebenen des gesellschaftlichen Zusammenlebens über Kontakte am Wohnort hinaus und eine gute Balance von formaler Organisation und der Möglichkeit zu informellen Begegnungen.

Trotzdem werden Mitgliedschaft und Kirchensteueraufkommen, Gottesdienstbesuch und Kasualien, die Beteiligung an Gruppen und Kreise aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung weiter abnehmen, das Unwissen über Glaube und Kirche wird zunehmen, traditionelle kirchliche Bindungen, Begegnungsräume und Strukturen werden weiter erodieren. Wir befinden uns im Übergang von volksgemeinschaftlichen Verhältnissen in der weitgehenden Übereinstimmung von Bürgergemeinde und Christengemeinde hin zu einer Diaspora-Situation inmitten einer von Säkularisierung, Individualisierung und Pluralisierung geprägten Gesellschaft. Hinzu kommen Herausforderungen durch den demographischen Wandel, die digitalen Medien und die absehbare Strukturkrise der Gesellschaft im Zuge des Wandels von einer wachstumsorientierten Gesellschaft im Zeichen der industriellen Revolution hin zu einer von den Grenzen des Wachstums erzwungenen Revolution der Nachhaltigkeit.

Darauf müssen wir uns einstellen und uns fragen, wie wir in Antwort auf die beschriebenen gesellschaftlichen und finanziellen Herausforderungen die kirchliche Arbeit in Bindung an unseren Auftrag inhaltlich ausrichten wollen, wie wir darauf bezogen Organisations- und Sozialformen, Strukturen und Dienstgemeinschaft gestalten, was wir dabei in welcher Weise bewahren wollen, was wir transformieren, aufgeben oder neu gestalten, wo wir entgegen dem Trend zusätzlich Ressourcen investieren und wie wir inmitten allen Wandels guten Mut behalten im Vertrauen auf das Wirken des Heiligen Geistes.

Dabei zeigen Erfahrungen mit entsprechenden Prozessen in anderen gesellschaftlichen Bereichen, dass ein geplanter Wandel neben allen Sachfragen drei Grundsätzen folgen muss:

- Wandel braucht Zeit. Die Gestalt des kirchlichen Lebens lässt sich nicht über Nacht verändern. Es braucht Zeit, um ein gemeinsames Problembe-

wusstsein zu schaffen, mögliche Lösungen zu diskutieren, die dafür notwendigen Entscheidungen zu treffen und sie auf eine Weise umzusetzen, die Motivation und Belastungsgrenzen der betroffenen Menschen berücksichtigt.

- Wandel braucht Solidarität. Veränderungen werden nur gelingen, wenn wir es schaffen, inmitten vielfältiger Einzelinteressen das Ganze des kirchlichen Lebens im Blick zu behalten, solidarisch zusammenzustehen, uns gegenseitig zu unterstützen und uns nicht in Starke und Schwache, Gewinner und Verlierer auseinander dividieren lassen.
- Wandel braucht Perspektiven. Veränderungen ohne Hoffnung verstärken Blockaden. Wir brauchen ein realistisches, tragfähiges Bild der künftigen Gestalt des kirchlichen Lebens, in dem sich sowohl Gemeindeglieder als auch haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen wiederfinden und in dem sie sich ein sinnvolles Engagement vorstellen können.

Aus Wesen und Auftrag der Kirche, vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen und unter Berücksichtigung der Faktoren, die das kirchliche Leben lebendig erhalten, ergeben sich Leitsätze für einen geplanten Wandel. Dieser Wandel zielt darauf, auch unter den sich bis 2030 absehbar ändernden Rahmenbedingungen ein lebendiges kirchliches Leben zu ermöglichen.

1. Wir vertrauen auf Gottes Wort.
2. Wir stellen uns den Realitäten.
3. Wir vertiefen unser geistliches Leben.
4. Wir arbeiten an der Kultur des gottesdienstlichen Lebens.
5. Wir stärken religiöse Bildung.
6. Wir fördern die enge Verbindung von Kirche und Diakonie.
7. Wir richten die Arbeits-, Sozial- und Organisationsformen von Gemeinden und allgemeinkirchlichen Arbeitsfelder an der sich verändernden Lebenswelt aus.
8. Wir sind medial gut aufgestellt.
9. Wir arbeiten über alle Berufsgruppen und Ebenen hinweg teamorientiert zusammen.
10. Wir bieten gute Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement.
11. Wir sind effizient organisiert.
12. Wir sind finanziell solide aufgestellt.

In Konkretion der Leitsätze ergeben sich eine Reihe von strategischen Zielen und daran sich anschließende Fragen für eine Neuausrichtung der kirchlichen Arbeit bis 2030 (Siehe ab Seite 35). Das betrifft die Themenfelder Geistliches Leben, Gottesdienst, Diakonie, Bildung, Öffentliche Theologie, Gemeinde- und Kirchenentwicklung, Dienstgemeinschaft, Strukturen und Ressourcen. Sie sollen bis zum Sommer 2021 im Rahmen eines Beteiligungsprozesses auf allen Ebenen

des kirchlichen Lebens kritisch diskutiert werden mit folgenden Fragen: Wo stimme ich zu? Was würde ich ergänzen oder korrigieren? Was sehe ich völlig anders?

1 Einleitung

Im letzten Jahr veröffentlichte das Forschungszentrum Generationenverträge der Universität Freiburg eine Studie zum Thema „Kirche im Umbruch – Projektion 2060“. Sie untersuchte im Auftrag der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz, was geschehen wird, sollten sich gegenwärtig erkennbare Trends in den kommenden Jahrzehnten unverändert fortsetzen. Für unsere Landeskirche prognostizieren die Freiburger Sozialforscher einen Rückgang der Mitgliederzahl und ein Absinken des Kirchensteueraufkommens bis 2030 um jeweils etwa 25 Prozent. Bis 2060 soll beides um weitere 30 Prozentpunkte zurückgehen.

Damit stehen wir vor einer ähnlichen Situation wie im Jahr 2010. Damals sah sich die Landessynode vor dem Hintergrund eines innerhalb von fünfzehn Jahren real um über ein Drittel gesunkenen Kirchensteueraufkommens gezwungen, eine Reihe von Sparbeschlüssen zu fassen. Damit verband sich ein im guten Sinne konservatives Anliegen. Die Grundstruktur der Landeskirche als Gebietskörperschaft mit flächendeckendem Versorgungsauftrag und die gewachsene Gestalt der kirchengemeindlichen Arbeit in Orientierung an volkskirchlichen Idealen sollten unter den Bedingungen abnehmender Mitgliederzahlen und sinkender finanzieller Spielräume so weit wie möglich erhalten bleiben.

Von diesem Grundanliegen ausgehend entschied sich die Landessynode für eine doppelte Prioritätensetzung. Zum einen wurden Gemeindepfarrstellen so wenig wie möglich gekürzt, um in der Fläche präsent bleiben zu können. Als zweite Priorität wurde die Bündelung der landeskirchlichen Bildungsarbeit an einem Theologischen Zentrum beschlossen. Dort sollte zum einen die Aus- und Fortbildung haupt-, neben- und ehrenamtlicher Mitarbeiter*innen im Verkündigungsdienst gemeinsam präsent sein. Zum anderen wollte die Landessynode dort einen Ort schaffen, an dem Themen des öffentlichen Lebens aus evangelischer Perspektive diskutiert werden können. Dieser Priorisierung entsprechen sowohl die seitdem umgesetzten Personalstellenkürzungen bei Pfarrerinnen, Diakonen und Kirchenmusikerinnen in Ausrichtung an Mitgliederzahlen, als auch das beschlossene Verhältnis zwischen gemeindlichen und allgemeinkirchlichen Pfarrstellen. Dabei wurden Arbeitsfelder im Bereich der Bildungsarbeit wie etwa Kindertagesstätten, Religionspädagogik, Bildung für Kinder und Jugendliche, Theologisches Zentrum oder Evangelischer Akademie vergleichsweise am wenigsten gekürzt. Pfarrstellen im Bereich Seelsorge und Beratung sind mittelschwer betroffen. Am stärksten wurden Dienste für spezielle Zielgruppen und Themen wie z. B. Arbeit-

nehmer, Studierende, Touristen, Männer, Frauen, Kirchenpädagogik, Spiritualität oder Umwelt abgebaut.

In den Jahren danach folgten eine Reihe pragmatischer Maßnahmen zum Umbau von Abläufen, Strukturen und einem veränderten Personaleinsatz in Konsequenz der Sparbeschlüsse: Funktion und Zahl der Propsteien standen auf dem Prüfstand, das Finanzausgleichsgesetz reformierte die Verteilung der Finanzmittel und im Prozess „Struktur und Stelle“ wurde der pfarramtliche Personaleinsatz regionalisiert. Aktuell stehen die Einführung von Elementen der kaufmännischen Buchführung in das Haushalts- und Kassenwesen und der Umgang mit kirchlichen Gebäuden auf der Tagesordnung. In den kommenden Jahren werden darüber hinaus Verwaltungsprozesse und -strukturen einer Überprüfung bedürfen.

Sollten die Prognosen der Freiburger Studie zutreffen, werden sich die Beschlüsse von 2010 und der darauf aufbauende Kurs pragmatischer Anpassungsmaßnahmen jedoch nicht einfach fortschreiben lassen. Denn mit der weiteren Kürzung von Personalstellen und Sachmitteln und dem damit notwendigen Umbau von Strukturen bis 2030 verlieren die bisherigen Identitäts-, Auftrags-, Aufgaben- und Rollenbeschreibungen in zunehmendem Maße ihre Sinnhaftigkeit. Haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen erleben bereits jetzt, dass die gewachsenen Erwartungen an die kirchliche Arbeit und die dahinter stehenden Ideale und Arbeitskonzepte sie an die Grenze der Überforderung und in Teilen auch darüber hinaus führen. Weitere strukturelle Kürzungen ohne inhaltliche Anpassungen würden sie in eine Situation der Dauerüberforderung treiben, die Unzufriedenheit, Erschöpfung und Resignation schürt.

*Wir kommen deshalb nicht umhin, Auftrag, Leitbilder, Ziele und Konzepte der kirchlichen Arbeit in Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Trends grundsätzlicher als bisher zu durchdenken, Aufgaben, Abläufe, Strukturen und die Rollen haupt-, neben- und ehrenamtlicher Mitarbeiter*innen neu zu beschreiben und von da aus gehend die personellen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten.*

Damit stehen wir an einer Wegscheide. Denn entscheidet sich die Landessynode wie 2010 in Anlehnung an das Idealbild einer volksgemeinnützigen, flächendeckend präsenten Gemeindekirche, die Arbeit in den Kirchengemeinden im gleichen Umfang wie bisher zu gewichten, stellt sich angesichts des damit gegebenen weiteren Rückgangs allgemeinkirchlicher Funktionen die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Existenz als eigenständiger Landeskirche. Auch deshalb sollten wir über die anstehenden Entscheidungen gründlich nachdenken.

Prognosen lösen unreflektiert angstbesetzte Reflexe aus, die darauf ausgerichtet sind, eigene Interessen zu sichern. Im kirchenpolitischen Prozess des Aushandelns dieser verschiedenen Interessen entstehen am Ende Kompromisse, mit denen alle mehr oder weniger leben können. In diesem kirchenpolitischen Kreisen um sich selbst geraten jedoch die beiden Relationen aus dem Blick, die das kirchliche Leben ausmachen: die zu Jesus Christus als dem Grund der Kirche auf der einen Seite und die zu den Menschen, denen dieser Auftrag zugute kommen soll, auf der anderen Seite.

Die folgenden Überlegungen wollen den Anstoß dazu geben, über erste Reflexe hinaus in ein gemeinsames Nachdenken und einen kritischen Dialog auf Augenhöhe über alle Ebenen des kirchlichen Lebens hinweg über die künftige Gestalt des kirchlichen Lebens und die Ausrichtung der kirchlichen Arbeit zu kommen. Sie führen ein in die theologischen, soziologischen und praktischen Fragen, die sich im Zusammenhang der vor dem Hintergrund der Freiburger Studie anstehenden Entscheidungen stellen. Sie wollen Orientierung darüber geben, wo wir als Kirche herkommen, wo wir aktuell stehen, welche Perspektiven sich für die Zukunft ergeben und Vorschläge zu einem geplanten Wandel machen. Auf diese Weise möchten sie dazu beitragen, dass

- Wesen und Auftrag der Kirche klar vor Augen stehen,
- Grundsätze und Haltungen, die sich daraus für die kirchliche Arbeit ergeben, deutlich werden,
- ein gemeinsames Bewusstsein für die Probleme wächst, vor denen unsere Landeskirche steht,
- mögliche Handlungsspielräume erkennbar werden,
- Umriss einer künftigen Gestalt des kirchlichen Lebens bis 2030 sichtbar werden.

Noch einmal: Die folgenden Ausführungen sind nicht als fertiges Konzept gedacht, sondern als Informationsgrundlage und Impuls für einen kritischen Dialog zu folgenden Fragen: Wo stimme ich zu? An welcher Stelle würde ich einzelne Aspekte korrigieren oder ergänzen? Was sehe ich völlig anders?

2 Theologische Grundlegung

2.1 Wesen und Auftrag der Kirche

Vor einer Analyse der hinter den Freiburger Prognosen stehenden Zusammenhänge und Überlegungen zur künftigen Gestalt des kirchlichen Lebens soll zunächst eine Besinnung auf Wesen und Auftrag der Kirche stehen. Damit wird sichergestellt, dass inmitten allen Wandels erhalten bleibt, was die Kirche zur Kirche macht und sie lebendig erhält. Ohne ein tieferes Eindringen in die damit verbundenen Zusammenhänge werden äußere Veränderungen wenig bewirken oder sogar kontraproduktive Wirkungen entfalten.

Die Identität der Kirche wird nach reformatorischer Überzeugung in Aufnahme des biblischen Denkens durch ein Sprachgeschehen bestimmt. Das Augsburger Bekenntnis von 1530 beschreibt die Kirche als die „Versammlung aller Gläubigen, bei welchen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente laut

des Evangelii gereicht werden.“¹ Was die Kirche zur Kirche macht, ist also die verbale und nonverbale Kommunikation des Evangeliums. Diese Beschreibung zielt nicht auf eine abschließende Definition, sondern will die expliziten Zeichen benennen, an denen sich die Kirche erkennen lässt. Sie bilden das Kriterium für weitere, implizite Zeichen, z. B. die Beteiligung an staatlichen Bildungsprozessen (Verkündigung), der Einsatz für Gerechtigkeit und Frieden als Ausdruck der Menschenwürde (Taufe) sowie die solidarische Hilfe (Abendmahl) im Rahmen gemeindlicher und übergemeindlicher Initiativen und Einrichtungen.²

In den Schmalkaldischen Artikeln von 1537 formuliert Martin Luther das Wesen der Kirche folgendermaßen: „Denn es weiß gottlob ein Kind von 7 Jahren, was die Kirche sei, nämlich die heiligen Gläubigen und ‚die Schäflein, die ihres Hirten Stimme hören‘; denn also beten die Kinder: ‚Ich glaube [an die] heilige christliche Kirche‘. Diese Heiligkeit besteht nicht in Chorhemden, Platten, langen Röcken und anderen ihren Zeremonien, die sie über die heilige Schrift hinaus erdichtet, sondern im Wort Gottes und rechtem Glauben.“³

Wort und Glaube als zentraler Vorgang des kirchlichen Lebens beziehen sich auf den Tod als das Grundproblem menschlicher Existenz. Wir Menschen haben anders als Tiere ein Bewusstsein unserer selbst. Wir erinnern uns über das Erleben der unmittelbaren Gegenwart hinaus an die Vergangenheit und sind gleichzeitig in der Lage, die Zukunft gedanklich vorwegzunehmen. Wir können darauf aufbauend generationsübergreifende Handlungsketten aufbauen. Diese Fähigkeit ist unsere größte Gabe und zugleich unser größtes Problem. Wir verdanken ihr die enormen kulturellen Leistungen der Menschheit. Zugleich wissen wir eben deshalb, dass wir sterben werden. Aus der Angst, die damit einher geht, wächst der Wille, das eigene Leben mit aller Macht zu sichern, wenn es sein muss, mit Gewalt und auf Kosten anderer in einer Haltung von Misstrauen, Hoffnungslosigkeit und Lieblosigkeit. Sie fördert den Zusammenschluss in Gruppen, die nach innen zusammenhalten und nach außen miteinander in Konkurrenz treten im Kampf um das Überleben Mensch gegen Mensch und gegen die Natur. Wenn die dahinter stehende Urangst nicht gebändigt wird, führt das hinein in eine unentrinnbare, sich selbst verstärkende Dynamik gegenseitiger Zerstörung bis hin zu Barbarei und Selbstzerstörung. Die Geschichte der ersten Hälfte des 20. Jahrhundert gibt ein beredtes Zeugnis davon. Es ist diese Dynamik, die die Bibel mit dem Begriff der Sünde umschreibt.

Die Botschaft vom Tod Jesu am Kreuz zielt darauf, diese heillose Dynamik zu unterbrechen. Er steht dafür, dass Gott selbst Sünde und Tod auf sich genommen und uns so mit sich versöhnt hat. Er schafft einen Neuanfang, vergibt uns unsere Sünde und spricht uns das ewige Leben zu, ohne dass wir uns das verdient oder in irgendeiner Weise dazu beigetragen hätten. Es ist ein Geschenk. Mit der Taufe sind wir hineingenommen in diesen Zuspruch. Wir sind befreit von der Macht des Todes und der Sünde und können davon getragen anders darauf zu reagieren als mit Angst, Verzweiflung, Misstrauen, Gier, Egoismus, Neid und Hass. Aus dem Vertrauen auf Gottes Zuspruch und die Hoffnung, die sich daraus ergibt,

wächst die Fähigkeit, die Sorge um sich selbst loszulassen und auf das zu sehen, was andere brauchen.

Die zentrale Überzeugung reformatorischer Theologie besteht vor dem Hintergrund dieses Geschehens darin, dass das Christsein nicht primär eine Sache der Zugehörigkeit, des philosophischen Fürwahrhaltens, der Frömmigkeitsrituale oder des moralischen Verhaltens ist, sondern sich daran entscheidet, auf was ich als Individuum im Wissen um den Tod im Innersten meiner Seele vertraue und woran ich mich halte. Wie es Martin Luther in der Auslegung des Ersten Gebotes im Großen Katechismus schreibt: „Also dass einen Gott haben nichts anders ist, denn ihm von Herzen trauen und glauben, wie ich oft gesagt habe, daß allein das Trauen und Glauben des Herzens macht beide Gott und Abgott. Ist der Glaube und Vertrauen recht, so ist auch dein Gott recht, und wiederum, wo das Vertrauen falsch und unrecht ist, da ist auch der rechte Gott nicht. Denn die zwei gehören zusammen, Glaube und Gott. Woran du nun (sage ich) dein Herz hängest und worauf du dich verlässt, das ist eigentlich dein Gott.“⁴ Entsprechend heißt es im Kleinen Katechismus: „Ich glaube dass mich Gott geschaffen hat [...] ohn all mein Verdienst und Würdigkeit“, „ich glaube, dass Jesus Christus [...] mich erlöst hat“ und „der Heilige Geist hat mich durch das Evangelium berufen, mit seinen Gaben erleuchtet, im rechten Glauben geheiligt und erhalten.“⁵ Aus dem Halt ergibt sich eine veränderte Haltung gegenüber dem Leben. Die wiederum verändert das Verhalten.

Dabei ist das vom Evangelium bewirkte Vertrauen kein Habitus, der einmal erreicht, erhalten bleibt, sondern ein lebenslanger Lernprozess im Kampf gegen die Angst vor dem Tod und die davon ausgelösten destruktiven Dynamiken. Wir erleben Phasen starken Glaubens und solche der Anfechtung. Die Kirche hat im Laufe ihrer langen Geschichte Fortschritte im Blick auf ein vertieftes Vertrauen und ein davon inspiriertes Leben gemacht. Es hat aber auch immer wieder geistliche Rückschläge gegeben, Zeiten der Indifferenz und der Verweltlichung bis dahin, dass der Geist Gottes komplett verloren ging. Dazu noch einmal Martin Luther im Anschluss an das Gleichnis vom Sauerteig (Mt 13,33): „Das also das Leben nicht ist Frömmigkeit, sondern ein Frommwerden, nicht Gesundheit, sondern ein Gesundwerden, nicht ein Gefundensein, sondern ein Gefundenwerden, nicht ein Wesen, sondern ein Werden, nicht eine Ruhe, sondern eine Übung. Wir sind noch nicht, aber wir werden. Es ist noch nicht getan und geschehen. Es ist aber im Gang und Schwang. Es ist nicht das Ende, er ist aber der Weg. Es glüht und glänzt noch nicht alles, aber es reinigt sich alles.“⁶

Die Kirche nimmt eine Brückenfunktion wahr, die darauf zielt, den einzelnen Menschen über den Abstand der Geschichte hinweg in dem Vertrauen zu verankern, der sich im Evangelium von Jesus Christus vermittelt. „Alle kirchlichen Vollzüge müssen sich diesem Grundvollzug zuordnen lassen, als Konkretionen dieses Grundvollzugs lesbar sein.“⁷ In der Konzentration auf diesen Grundvollzug verzichtet die evangelische Kirche auf die Bindung von Menschen in hierarchischen Abhängigkeiten, durch Methoden der Pastormacht im Sinne Michel Foucaults oder die Bildung subkultureller Milieus. Sie vertraut sich vielmehr ganz

und gar der Kraft des Wortes Gottes an und wendet sich davon getragen dem einzelnen Menschen zu. Wie Martin Luther schreibt: „Denn wir sind es doch nicht, die da könnten die Kirche erhalten, unser Vorfahren sind es auch nicht gewesen, unser Nachkommen werdens auch nicht sein, sondern der ists gewesen, ists noch, wirds sein, der da spricht: Ich bin bei euch bis an der Welt Ende.“⁸

Die evangelische Kirche kennt deshalb keine besonders herausgehobenen geistlichen Ämter außer dem Amt Jesu Christi, durch das er die Menschen befreit hat. An seiner Vollmacht haben alle Getauften teil. Alle sind Priester. Sie wirken in vielen verschiedenen Diensten, die auf den Christudienst bezogen sind und in der Weitergabe des Christuswortes in Wort und Sakrament ihr Zentrum haben. Einige Dienste wurden im Laufe der Geschichte als kirchliche Ämter institutionalisiert, wie z. B. das Pfarramt, das Amt des Diakons, der Kirchenmusikerin, des Kirchenverordneten, des Erziehers, der Religionslehrerin, des Lektors, der Prädikantin, des Küsters oder der Synodalen. Aber weder sind diese Ämter in ihrer geschichtlich gewachsenen Form unveränderbar, noch dürfen Ämter freie Initiativen lähmen oder die Vielfalt der Dienste zugunsten eines einzigen Amtes verkümmern lassen. Insofern ist das Pfarramt in seiner jetzigen Form eine sinnvolle Lösung, setzt aber voraus, dass es im Rückbezug auf das Christusamt gelebt wird, die Vielfalt der Dienste achtet und den Geist nicht dämpft. So gesehen bilden kirchenleitende Instanzen keine im geistlichen Sinne höher stehende Hierarchie, sondern sind ein zwischengemeindlicher Beistand zur Unterstützung der Dienste vor Ort.

Die evangelische Kirche versteht sich entsprechend nicht als sakramentale Heilsanstalt, sondern als eine Institution, die der lebenslangen Herzensbildung in Ausrichtung am Evangelium dient. Ihre Arbeit soll dem erlösenden Gottvertrauen, der ethischen Gewissensbildung und der Gemeinschaftsfähigkeit des Einzelnen zugute kommen. Dabei bleiben Menschen zwar ihr Leben lang auf die geistlichen Impulse angewiesen, die ihnen andere im Rahmen ihrer Teilnahme am kirchlichen Leben vermitteln. Zugleich hängt die Lebendigkeit der Kirche jedoch davon ab, was sich in jedem Einzelnen vollzieht. Wie Zinzendorf schreibt: „Aus der Gemeinschaft wird nichts Solides, bis die individua erst mit sich selber richtig sind.“⁹

Aus dieser Beschreibung der Kirche ergibt sich die Auslegung der biblischen Schriften im jeweiligen biographischen und gesellschaftlichen Kontext als zentrale Herausforderung für die kirchliche Arbeit. Über den Abstand von 2000 Jahren hinweg muss das Evangelium immer wieder neu in das Leben der Menschen in ihrer jeweiligen Zeit hinein zur Sprache gebracht werden, um die darin liegende befreiende Kraft für das Leben der Menschen und ihr Zusammenleben freizulegen. Das ist keine rein intellektuelle Aufgabe, sondern betrifft in gleicher Weise das emotionale Erleben und das praktische Tun. Auch kann das Wort Gottes je nach Zeit und Kontext bei Menschen auf unterschiedliche Weise bedeutsam werden, unabhängig von den Erwartungen kirchlicher Mitarbeiter*innen.

Die Beschreibung der Kirche als vom Geist des Evangeliums bestimmtes Sprachgeschehen impliziert eine Fundamentalunterscheidung, die alles Nachdenken

und Reden über die Kirche bestimmt, nämlich die zwischen der Kirche und Jesus Christus als ihrem Grund. Er ist historisch betrachtet der Grund, warum es die Kirche gibt. Er ist der Grund, auf dem sie steht. Er ist der Lebensgrund, in den sie immer wieder einkehrt und von dem sie ihr Leben empfängt. Die Kirche ist deshalb keine Institution, die unabhängig von dem existiert, was in ihr geschieht. Sie ist *Leib Christi* (Röm 12,3–8; 1. Kor 12,4–27). Sie lebt, solange Christus in ihr durch sein Wort und seinen Geist wirkt und Menschen an ihn glauben. Sie stirbt, wenn andere Worte, Mächte und Geister in ihr herrschen. Die Geister im Rückbezug auf die kirchliche Lehre zu unterscheiden und dem Wort und dem Geist Christi Raum zu geben, darin besteht deshalb die zentrale Leitungsaufgabe der Kirche.

2.2 Grundsätze kirchlicher Arbeit

Aus der Unterscheidung zwischen der Kirche und Jesus Christus als ihrem Grund ergibt sich in der Konsequenz eine weitere in Bezug auf das kirchliche Handeln. Sie geht zurück auf den Vergleich des Auftrags der Kirche mit dem eines Zeugen vor Gericht im Neuen Testament.¹⁰ Ein Zeuge soll vor Gericht mitteilen, was er gesehen, gehört und verstanden hat und sich dabei an die Wahrheit halten. Das Urteil über die Glaubwürdigkeit seiner Aussage obliegt dem Richter. Eine Zeugenaussage wird wertlos, wenn sie nicht der Wahrheit entspricht, sondern ihren Inhalt an dem Ziel ausrichtet, eine Verurteilung oder einen Freispruch bewirken zu wollen.

Diese biblische Einsicht aufnehmend unterschied Friedrich Schleiermacher in seinen Vorlesungen zur Praktischen Theologie 1821–33 zwischen dem darstellenden und dem wirksamen Handeln der Kirche. Darstellend sind alle Handlungen, die ihren Zweck in sich selbst haben, wirksame Handlungen zielen auf einen Zweck außerhalb ihrer selbst. So liegt die Zielrichtung eines Orchesters in der Aufführung eines Werkes der klassischen Musik selbst. Es soll in möglichst großer Nähe zu den ursprünglichen Klangvorstellungen des Komponisten zu Gehör gebracht werden. Die Musik in Spielfilmen, TV-Serien, Reklame-Spots oder politischen Propagandastreifen zielt dagegen darauf, die in filmischen Szenen transportierten Emotionen zu verstärken. Ein Künstler schafft aus einem Stück Holz ein Kunstwerk, das für sich selbst spricht. Ein Handwerker bearbeitet Holz, damit am Ende ein Stuhl entsteht, auf dem Menschen sitzen können. Der Sinn liegt nicht in dem Stuhl an sich. Dabei können sich beide Handlungsformen mischen. Musiker können ein Werk klassischer Musik aufführen, weil sie wissen, dass es aus sich selbst heraus Zuhörerinnen und Zuhörer in einer bestimmten Weise anrührt. Ein Stuhl kann gleichzeitig ein künstlerisches Objekt sein, das auch um seiner selbst willen interessant ist.

In diesem Sinne beschreibt Schleiermacher den Gottesdienst als „das Hervorheben einer individuellen religiösen Darstellung aus dem gemeinsamen Gebiet religiöser Gefühle und im Zurückgehen darauf“.¹¹ Er hat zwar wie alles kirch-

liche Handeln einen Zweck: „Die Hauptsache bleibt immer Belebung des religiösen Bewußtseins, die Erbauung“.¹² Aber dieser Zweck wird nicht unmittelbar erreicht, sondern nur indirekt dadurch, dass Inhalte ohne eine intendierte Wirkung zweckfrei mitgeteilt werden, „denn die Wirksamkeit [...] hängt ab von der Reinheit der Darstellung.“¹³ Als wirksam bezeichnet Schleiermacher dagegen alle Handlungen, die dazu dienen, das darstellende Handeln zu ermöglichen, z. B. den Bau von Kirchen, die Ausbildung von Pfarrerinnen und Pfarrern oder die Verwaltung kirchlicher Finanzen.

Mit dieser Unterscheidung trägt Schleiermacher der Erkenntnis Rechnung, dass die Kirche den Glauben nicht bewirken kann, sondern in ihrem Handeln der im Wort Gottes selbst liegenden Wirksamkeit Raum geben muss. Was dabei in jedem Einzelnen und in der Gemeinschaft der Getauften geschieht oder nicht geschieht, entzieht sich nicht nur der Machbarkeit, sondern auch der *empirischen Wahrnehmbarkeit und damit dem menschlichen Urteil*. Schleiermachers Unterscheidung zielt darauf, das kirchliche Handeln so auszurichten, dass der Einzelne Jesus Christus begegnen kann. Nur so kann das Vertrauen entstehen, auf das es nach evangelischer Lehre ankommt. Bei Dietrich Rössler heißt es am Beginn seiner Praktischen Theologie deshalb: „Das Handeln der Kirche ist nicht als Funktion seiner Resultate zu begreifen [...] Die Praxis, die dem Auftrag der christlichen Kirche entspricht, ist durch ihre Grundsätze bestimmt, nicht durch das, was sie bewirkt oder nicht bewirkt.“¹⁴

In ähnlicher Weise schreibt Karl Barth im Anschluss an 2. Kor. 2,17: „Das Wort Gottes kann nicht gekauft werden; darum hat es auch keine noch so gewandten Verkäufer nötig. Das Wort Gottes sucht nicht nach Abnehmern; darum kann man auch nicht krämerei und hökerei damit, darum braucht es keine Unterhändler. Das Wort Gottes tritt nicht in Konkurrenz mit den anderen Artikeln, die auf dem Jahrmarkt des Lebens feilgeboten werden. Es will durchaus nicht um jeden Preis an den Mann gebracht sein. Es hat nur ein Verlangen: rein und lauter sich selbst zu sein, keine Veränderungen und Anpassungen sich gefallen lassen zu müssen, leuchten zu dürfen in seinem eigenen Glanz, um dann von denen ergriffen zu werden, die es nicht kaufen, sondern als Gnade, als Geschenk annehmen wollen, wie es ist. Unterdessen fragt es nicht danach, ob das Publikum dankbar oder undankbar ist.“¹⁵

Eberhard Jüngel spricht in diesem Sinne vom Evangelium als einer „wertlosen Wahrheit“.¹⁶ Es gehe in der Kirche nicht darum, bestimmte Werte zu propagieren und für sie einzutreten. Im Zentrum stehe vielmehr die Liebe. Die Liebe aber ist zweckfrei. Sie liebt den Menschen um seiner selbst willen. Die Kirche verzichtet darauf, etwas aus sich selbst machen zu wollen, sondern stellt sich stattdessen in den Dienst des Wortes Gottes. Das Evangelium ist als befreiende Wahrheit der Liebe über Gott, den Menschen und die Welt um seiner selbst willen interessant und wirkt aus sich selbst heraus. Seine Weitergabe in Wort und Tat steht prioritär im Zentrum der kirchlichen Arbeit:

- in der inhaltlich Rückbindung an das Zeugnis der Schrift und seiner Interpretation durch die Bekenntnisschriften,

- in niedrigschwelliger, öffentlicher Zugänglichkeit und Verstehbarkeit der Botschaft,
- in der Suche danach, wo das befreiende Potenzial des Evangeliums für das Leben der einzelnen Menschen und ihr Zusammenleben jeweils liegt,
- in liebevoller Zuwendung zu den Menschen und im Kampf gegen Lieblosigkeit.

Die Kirche richtet ihre Arbeit also nicht an der Erreichung äußerer Ziele aus, wie etwa der Anzahl von Gottesdienstbesuchern, Kasualien oder Mitgliedern, der Höhe von Einnahmen, einer bestimmten Häufigkeit von Medienpräsenz oder einem bestimmten Grad der gesellschaftlichen Bedeutung. Dazu Elisabeth Gräb-Schmidt: „Der Gedanke der Effektivität, dem Leistungsstreben Genüge zu leisten, sollte Anspruch auch kirchlichen Handelns sein, aber doch ganz anders als in der Wirtschaft. Die Leistung bemisst sich dabei gerade nicht in erster Linie an Nutzenorientierung oder gar Gewinnmaximierung, weder dem Nutzen für die Gemeindeglieder noch für die Kirche als Institution in ihrer Selbsterhaltung. Die Leistung bemisst sich vielmehr am geglückten Entsprechungsverhalten gegenüber dem kirchlichen Auftrag. [...] Der Auftrag ist nicht primär die Gewinnung möglichst aller oder vieler für die Heilsbotschaft. Primärer Auftrag ist die Verkündigung selbst.“¹⁷

Das führt – so Gott will – dazu, dass Menschen in ihrem Gottvertrauen und ihrer Liebes- und Gemeinschaftsfähigkeit gestärkt und destruktive und autodestruktive seelischen und sozialen Dynamiken geschwächt werden. Aber dieses Ziel entzieht sich der direkten Machbarkeit. Es wächst vielmehr aus der von allen politischen, wirtschaftlichen, moralischen, pastoralen oder organisatorischen Ansprüchen freigehaltenen Begegnung des einzelnen Menschen mit dem durch sein Wort hindurch wirkenden Geist Jesu Christi.

Das bedeutet nicht, dass die organisatorische Dimension des kirchlichen Lebens nicht von Bedeutung wäre. Schon der Blick in die von Johannes Bugenhagen verfasste Kirchenordnung für die Stadt Braunschweig von 1528 zeigt, wie stark sich aus der Botschaft eine bestimmte Ordnung des kirchlichen Lebens ergibt. Die äußere Gestalt des kirchlichen Lebens ist theologisch nicht gleichgültig. Aber das organisatorische Handeln der Kirche ist kein Selbstzweck, sondern in dienender Funktion darauf bezogen, zeitgemäß optimale Bedingungen für die Erfüllung ihres Auftrags zu schaffen. Reiner Preul unterscheidet in diesem Sinne im Anschluss an Schleiermacher zwischen dem kommunikativen und dem disponierenden Handeln der Kirche. Daraus ergibt sich ein hoher Freiraum bei der Gestaltung der äußeren Gestalt des kirchlichen Lebens. Nichts an bestehenden Orten, Strukturen oder Ämtern ist heilig. Alles kann jederzeit verändert werden, wenn es seine dienende Aufgabe im Blick auf die Grundfunktion der Kirche nicht mehr erfüllt.¹⁸

Moderne kirchentheoretische Ansätze arbeiten darüber hinausgehend mit dreistelligen Modellen. So spricht Hans-Richard Reuter in Aufnahme Albrecht Ritschls von der Kirche als Glaubensgemeinschaft, Lebensgemeinschaft und

Rechtsgemeinschaft¹⁹ Eberhard Hauschildt und Uta Pohl-Patalong unterscheiden zwischen der Kirche als Institution, Bewegung und Organisation.²⁰ Jan Hermelink beschreibt die verschiedenen Dimensionen des kirchlichen Lebens als Institution, Interaktion und Organisation und fasst sie unter dem Begriff der Inszenierung als Grundfunktion der Kirche zusammen.²¹ Isolde Karle schließt direkt an die Systemtheorie Niklas Luhmanns an und spricht von Religion, Interaktion und Organisation.²² Bei allen Unterschieden im Einzelnen verbindet diese Ansätze, dass sie die Kirche nicht als Institution mit bestimmten Funktionen beschreiben, sondern in Aufnahme von CA VII als Sprachgeschehen. Dabei differenzieren sie zwischen drei von einander unterschiedenen und zugleich aufeinander bezogenen Typen menschlicher Kommunikation, in denen sich das kirchliche Leben vollzieht:

- Die Dimension des Glaubens im Sinne der religiösen Kommunikation in Gottesdienst, Gebet, Kirchenmusik, sakraler Kunst und Architektur
- Die Dimension menschlicher Beziehungen, der Begegnung und Interaktion persönlich Anwesender und der damit verbundenen psycho-sozialen Dynamiken
- Die Dimension der Organisation, im Sinne der kirchenrechtlich geregelten, entscheidungsförmigen Kommunikation über Mitgliedschaft, Programme, Strukturen, Personal und Finanzen

Diese Unterscheidung zwischen einer inhaltlich-funktionalen Dimension, einer Dimension menschlicher Beziehungen und einer Dimension organisatorischer Entscheidungen hilft dabei, das kirchliche Leben als Ganzes im Blick zu behalten und gleichzeitig die unterschiedlichen Ebenen der sich dort vollziehenden Kommunikation mit ihren je unterschiedlichen Logiken einzeln und in ihrem Zusammenhang zu analysieren. Sie verweist zugleich darauf, dass das Evangelium auf drei Ebenen der Gesellschaft zur Sprache kommt: privat, kirchlich und öffentlich.

2.3 Geistliche Grundhaltung

Die Beschreibung der Kirche als Sprachgeschehen und die Unterscheidung zwischen darstellendem und wirksamem bzw. kommunikativem und disponierendem Handeln setzt eine Grundhaltung voraus, die darauf vertraut, dass das Wort Gottes aus sich heraus wirkt, was es will, und ihm gelingt, wozu Gott es sendet (Jes 55,11), auch wenn die empirisch wahrnehmbaren Wirkungen selten dem entsprechen, was kirchliche Mitarbeiter*innen, Führungskräfte und Leitungsorgane sich erhoffen. Zu einem guten Teil muss die Wirksamkeit des Wortes Gottes gegen den Augenschein erglaubt werden.

Wie Martin Luther in seiner Vorrede zum Buch der Offenbarung des Johannes für die Gesamtausgabe der deutschen Bibel 1546 schreibt: „Es ist dies Stück (Ich glaube an die heilige christliche Kirche) ebensowohl ein Artikel des Glaubens als

die andern. Darum kann sie keine Vernunft, wenn sie gleich alle Brillen aufsetzt, erkennen. Der Teufel kann sie wohl zudecken mit Ärgernissen und Rotten, dass du dich müsstest dran ärgern, so kann sie Gott auch mit Gebrechen und allerlei Mangel verbergen, dass du musst drüber zum Narren werden und ein falsch Urteil über sie fassen. Sie will nicht ersehen, sondern erglaubt werden. Glaube aber ist von dem, was man nicht siehet, Hebr 11,1. Und sie singet mit ihrem Herrn auch das Lied: „Selig ist, der sich nicht ärgert an mir.“²³

Der dänische Philosoph und Theologe Søren Kierkegaard hat daran erinnert, dass eine solche Haltung ihren Ursprung in der besonderen Logik der Liebe hat: „Der Liebende setzt voraus, dass die Liebe in des anderen Menschenherzen ist; und eben durch diese Voraussetzung baut er die Liebe in ihm auf von Grund aus, sofern er sie ja liebend im Grunde voraussetzt.“²⁴ Diese Haltung eines liebevollen Vertrauens bei gleichzeitiger nüchterner Wahrnehmung der Realitäten bildet die Voraussetzung aller Diskussionen um die Ausrichtung der kirchlichen Arbeit. Sie fragt angesichts von Zahlen und Prognosen nicht nach dem Mangel der Kirche, sondern nach ihrem Reichtum, den sie glaubend voraussetzt. Umgekehrt gilt: Je stärker die Kirche versucht, sich der Liebe Gottes zu bemächtigen, sie zu kontrollieren oder bestimmte Wirkungen zu erzwingen, desto stärker entzieht sie sich ihr.

Die wichtigste Aufgabe im Rahmen der anstehenden Veränderungsprozesse wird deshalb darin bestehen, dieses Vertrauen als Grundhaltung bei allen, die in der Kirche mitarbeiten, inmitten aller Erfahrungen von Erfolg und Misserfolg, von Freude und Frustration, von Stärke und Schwäche, von Überfluss und Knappheit zu stärken.

Eine solche Zuversicht ist nötig, damit wir uns von Zahlen und Prognosen nicht bannen und in defizitorientierte Wahrnehmungen, Aktivismus oder Resignation treiben lassen. Auch vermeiden wir auf diese Weise, Konzepte, Programme, Strategien und Personalentscheidungen mit Erwartungen zu überfrachten, die sie nicht erfüllen können. Wir bleiben frei, uns nicht zu stark mit Überlegungen zur Zukunft der Kirche abzugeben, sondern die Gegenwart mit weitem Blick wahrzunehmen, Menschen offen zu begegnen, überraschende Erfahrungen zu machen, Gottes Spuren in der Gegenwart zu finden und daran anzuknüpfen.²⁵

Das ist schwerer als es klingt. Denn der erste Reflex im Umgang mit Problemen besteht darin, sich in Planungen und Aktivitäten zu stürzen in dem Bemühen, künftigen Entwicklungen entgegenzuwirken. Die Einübung eines vertrauensvollen, liebenden Blicks ist dagegen zwar eine anstrengende geistige Tätigkeit, führt vor allem äußeren Handeln aber zunächst in eine kreative Form der Passivität hinein.

Es wird in den kommenden Jahren darauf ankommen, in diesem Sinne inmitten aller Veränderungen zur Ruhe zu kommen und Ruhe zu bewahren, wie es bei Jesaja 30,15 in der Übersetzung von Martin Buber heißt: „In Umkehr und Ruhe werdet ihr befreit.“ Die zentrale Frage lautet: Wie können Pfarrerinnen, Diakone, Kirchenmusikerinnen, Erzieher, die Mitarbeiter*innen anderer Berufsgruppen und Ehrenamtliche, wie können Gemeinden und allgemeinkirchliche

Arbeitsfelder hineinfinden zu dieser in Gott wurzelnden Ruhe? Und was können landeskirchlichen Leitungsorgane dazu beitragen, dass das gelingt? Was bedeutet das für die Gestaltung von Tagesabläufen und Arbeitszusammenhängen? Wie muss ein Zukunftsprozess gestaltet werden, der darauf aufbaut? Und welche Vision für die künftige Gestalt des kirchlichen Lebens und der kirchlichen Arbeit ergibt sich daraus?

Der katholische Theologe Peter Hundertmark bemerkt dazu: „Wer geistliche Prozesse der Kirchenentwicklung will, muss sehr grundsätzlich umdenken und umkehren. Kirche vor Ort hat oft nicht einmal genug Zeit und Kraft für das Notwendige, geschweige denn für alles Sinnvolle. In Situationen menschlicher Überforderung ist aber wenig Platz für das Wirken des Geistes Gottes. Wer geistliche Prozesse will, muss den Weinberg der Pastoral beschneiden – nicht ein paar Stunden im Monat frei räumen, sondern herunter schneiden wie im Januar in den Weinbergen ...“²⁶

Dabei führt die Ruhe keineswegs in die Selbstberuhigung, sondern dazu, dass innerlich ankommen kann, was ist: Vertrauen und Zweifel, Zuversicht und Sorge, Mut und Verzagtheit, Heilung und offene Wunden, Glück und Brüche. Von dort ausgehend wächst die Offenheit, sich von Gottes Wort berühren zu lassen: im Widerspruch gegen zerstörerische und selbstzerstörerische Mächte, im Zuspruch von Vergebung und Neuanfang, im Anspruch an ein Leben in Liebe und Verantwortung.

Die geistliche Stärkung ist kein festgelegter Stufenprozess hin zu einer immer tieferen Vertrauen oder einer immer engagierteren Liebe, sondern eine höchst individuelle Begegnung mit dem Wort Gottes, die einen das Glück und den Schmerz des Lebens spüren lässt und an Schätze und Schatten rührt. Sie führt einen hinein in die innere Konzentration auf sich selbst und zugleich aus dem eigenen Ich heraus hin in die Gemeinschaft mit Jesus Christus. Dabei lässt sie die Spannung zwischen Glaube und Anfechtung, Vertrauen und Angst, Zuversicht und Hoffnungslosigkeit, Ichsucht und Liebesfähigkeit nie hinter sich, sondern führt immer wieder in sie hinein. Und doch wächst gleichzeitig inmitten des Gebetes unmerklich die Gewissheit, getragen zu sein. Neue Wege werden sichtbar, Schritte, die gegangen werden können in einem klareren Wissen um die eigene Berufung.

Bei Bernhard von Clairvaux heißt es dazu: „Wenn du weise bist, wirst du dich daher als Schale, nicht als Rohr erweisen. Das Rohr nimmt fast zur gleichen Zeit auf und ergießt sich wieder, was es aufgenommen hat; die Schale aber wartet, bis sie voll ist, und gibt so, was überfließt, ohne eigenen Verlust weiter, denn sie weiß, daß der verwünscht ist, der seinen Anteil mindert. [...] Wirklich, „Rohre“ haben wir heute in der Kirche in großer Zahl, aber nur sehr wenige „Schalen“. So groß ist die Liebe derer, durch die der himmlische Strom zu uns fließt, daß sie eher ergießen als aufnehmen wollen, daß sie bereitwilliger sind zu reden als zu hören, daß sie schnell zur Hand sind zu lehren, was sie nicht gelernt haben, und danach verlangen, eine führende Stellung zu bekleiden, auch wenn sie nicht verstehen, sich selbst zu lenken.“²⁷

3 Zur aktuellen Lage

Unsere Kirche hat einen Grund, von dem sie ihr Leben empfängt, einen Auftrag, dem sie verpflichtet ist, Grundsätze, nach denen sie arbeitet und eine geistliche Haltung, die sie trägt. Zugleich ist sie ein Kind ihrer Zeit, eingebettet in einen sozio-kulturellen Kontext, in dem Dynamiken wirken, die wir verstehen müssen, wenn wir die Probleme, auf die in der Freiburger Studie ihren Ausdruck finden, *über den Horizont persönlicher Erfahrungen hinaus* als Ganzes in den Blick bekommen wollen. Dazu gilt es, die relevanten Fakten zusammenzutragen und einzuordnen.

Auf diese Weise entsteht ein gemeinsames Problembewusstsein. Zugleich kann das nur ein erster Schritt sein, denn die Tatsachen gehören alle nur zur Aufgabe, nicht zur Lösung.²⁸ Wie die englische Religionssoziologin Grace Davie in einem Buch über die Zukunft der Ortsgemeinde in der Church of England schreibt: „Angemessene pastorale Strategien für den sich ständig verändernden und schwer zu fassenden Kontext der modernen Gesellschaft zu erarbeiten, darin besteht die zentrale und außerordentlich herausfordernde Aufgabe, vor der kirchliche Leitungsinstanzen stehen. Ein klares Begreifen der gesellschaftlichen Realitäten ist dafür notwendig, wenn auch nur ein erster Schritt.“²⁹

3.1 Empirische Befunde

Die Ergebnisse der Freiburger Studie sind vor dem Hintergrund der Entwicklung der letzten fünfzig Jahre keine Überraschung. Zwischen 1964 und 1975 sank die Geburtenrate in Deutschland um ein Drittel und bewegt sich seitdem unterhalb der Sterberate. Allein aus diesem Grund hat die Zahl der Kirchenmitglieder seit Ende der 1960er Jahre um 17 Prozent abgenommen und wird in den kommenden Jahrzehnten weiter abnehmen. Zeitgleich begann die Zahl der Kirchaustritte stark zu steigen. Aktueller Auslöser war die Einführung kirchensteuerähnlicher Ergänzungsabgaben auf die Einkommensteuer 1968, 1970 und 1975. Seitdem traten statt bisher 0,1 Prozent durchschnittlich 0,8 Prozent der Kirchenmitglieder jährlich aus. Dieser Anteil sank auch nach Abschaffung der Sonderabgaben 1977 nicht wieder auf das alte Niveau zurück, sondern blieb in den Jahren bis 1989 bei 0,5 Prozent.

Nach der Wiedervereinigung stiegen die Austrittszahlen aufgrund der Einführung des Solidaritätszuschlags als neuer Ergänzungsabgabe auf jährlich 1,2 Prozent und gingen erst nach Senkung der Spitzensätze in der Einkommensteuer zwischen 1999 und 2005 auf den alten Wert zurück, um dann mit der Einführung der Reichensteuer 2007 und der Umstellung im Einzugsverfahren bei der Kirchensteuer auf Kapitalerträge 2015 erneut auf bis zu 1,2 Prozent zuzunehmen. Seitdem sind sie mit durchschnittlich 1 Prozent vergleichsweise hoch geblieben.

Insgesamt haben die in der EKD zusammengeschlossenen Landeskirchen zwischen 1968 und 2019 rund 9 Mio. Menschen durch Austritt verloren. Davon sind etwa 1 Mio. im Laufe ihres späteren Lebens wieder eingetreten. Mit den Kirchaustritten nahm in der Folge auch die Bereitschaft zur Kindertaufe ab. Die durchschnittliche Zahl der Menschen, die den evangelischen Sonntagsgottesdienst besuchen, blieb bis Mitte der 1980er Jahre dagegen zunächst relativ stabil, sank dann aber bis 2018 von wöchentlich durchschnittlich 1,3 Mio. um rund 47 Prozent auf 684.000.

Das Gefühl einer Krise stellte sich jedoch zunächst nur bedingt ein. Beklagt wurde vor allem der relativ geringe Anteil von Menschen, der aktiv am kirchlichen Leben teilnimmt. Gemeindeaufbauprogramme zielten entsprechend auf die Aktivierung passiver Mitglieder. Zum einen verdeckte der große Umfang der Kinder-, Konfirmanden- und Jugendarbeit und die hohe Zahl von Trauungen in der Generation der Babyboomer sowie die vergleichsweise stabil bleibenden Gottesdienstbesucherzahlen bis Ende der 1980er Jahre die Erosionsprozesse. Zum anderen stieg das Kirchensteueraufkommen zwischen 1970 und 1989 inflationsbereinigt um fast 50 Prozent und ermöglichte damit paradoxerweise trotz sinkender Mitgliederzahlen einen Ausbau von Personalstellen und Arbeitsfeldern.

Nach 1990 verschoben sich die Perspektiven. In den Landeskirchen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR kam es, anders als erhofft, nicht zu einer Wiederbelebung von Glaube und Kirche, sondern im Gegenteil zu weiteren Abbrüchen und einem starken Strukturwandel. Zugleich verdoppelte sich die Austrittsrate, und der Gottesdienstbesuch ging deutlich zurück. Dann stürzten die Rezession der Nachwendejahre und die Steuerpolitik der Bundesregierung die Kirchen zusätzlich in eine finanzielle Krise. Der Einbruch des Kirchensteueraufkommens um real etwa 26 Prozent zwischen 1995 und 2005 zwang sie, in erheblichem Umfang Stellen zu streichen, Arbeitsfelder einzuschränken oder ganz abzuwickeln und Strukturen umzubauen. Auch in unserer Landeskirche hat das seit Mitte der 1990er Jahre inflationsbereinigt um über ein Drittel gesunkene Kirchensteueraufkommen einen Rückbau der kirchlichen Arbeit ausgelöst. Ein Indikator dieser Entwicklung ist der Rückgang der Zahl der Pfarrstellen von 356 auf 257 zwischen 2005 und 2019.

Der Rückgang der Einnahmen hat seine unmittelbare Ursache neben der Höhe der Steuersätze in der Einkommensteuer vor allem in der sinkenden Zahl unserer Mitglieder. Sie nahm zwischen 1990 und 2019 um über ein Drittel von 502.000 auf 321.000 ab. Zu etwa 56 Prozent geht dieser Rückgang auf Kirchaustritte zurück, zu 15 Prozent auf die zurückgegangene Bereitschaft von Eltern, ihre Kinder taufen zu lassen als generationsübergreifender Folge der Kirchaustritte und zu 29 Prozent auf die niedrige Geburtenrate. EKD-weit liegt das Verhältnis bei 69:23:17. Die kirchlicher Arbeit in unserer Region entfaltet also mehr Bindungskraft als im Durchschnitt der EKD-Kirchen, leidet jedoch stärker unter der demographischen Entwicklung.

Die an den Zählsonntagen erhobene Zahl der Gottesdienstbesucher hat sich in unserer Landeskirche zwischen 1990 und 2018 von 22.000 auf knapp 10.000

mehr als halbiert. Zugleich nahm der Anteil der Kirchenmitglieder, die daran teilnehmen, von 4,4 Prozent auf 3 Prozent ab. Die Zahl der Taufen sank im gleichen Zeitraum um 57 Prozent, die der Konfirmierten um 39 Prozent, der Trauungen um 64 Prozent, der Beerdigungen um 33 Prozent. Zum Vergleich: Im gleichen Zeitraum ging die durchschnittliche Zahl der Gottesdienstbesucher im Raum der EKD um 45 Prozent und die der katholischen Gottesdienstbesucher um 65 Prozent zurück, die der Kindertaufen um 48 bzw. 44 Prozent.

Die Anzahl der Kinder- und Jugendgruppen in unserer Landeskirche ist zwischen 1997 und 2019 von 608 auf 330 um etwa 46 Prozent geschrumpft, die der Teilnehmenden von 5.433 auf 3.443 um 37 Prozent. Die Zahl der Kirchenchöre sank zwischen 2003 und 2019 von 293 auf 168 um 43 Prozent, die der darin aktiven Sängerinnen und Sänger ging von 6.325 auf 4.119 um 35 Prozent zurück. Entgegen dem Trend blieb die Zahl der Posaunenchöre konstant bei 72, die der Bläserinnen und Bläser stieg von 948 auf 1.006.³⁰

Nachdem die Zahl der statistisch erfassten Ehrenamtlichen von 1997 bis 2008 zunächst von etwa 14.500 auf 18.500 stieg, sank sie von 2014 bis 2018 auf 15.500. Insgesamt nehmen knapp 25 Prozent der Kirchenmitglieder aktiv am kirchlichen Leben teil. Sie besuchen Konzerte und Veranstaltungen, sind Teil von Chören, Gruppen und Kreisen, helfen in der Gemeinde mit oder übernehmen Leitungsaufgaben. Über 75 Prozent beteiligen sich nicht außer gelegentlichen Besuchen von Gottesdiensten oder der Inanspruchnahme von Amtshandlungen.³¹

Parallel zum abnehmenden Teilnahmeverhalten gingen die Gebetshäufigkeit und das Wissen über biblische Geschichten, christliche Glaubensinhalte, Gottesdienste und Feiertage in der Gesellschaft zurück. Der European Value Study zufolge sank der Anteil der Bevölkerung in Deutschland, der sich Zeit für Gebet, Meditation oder innerer Einkehr nimmt, zwischen 1981 und 2010 von 67 auf 54 Prozent. Das Tischgebet ist aus dem Alltag von Familien fast vollständig verschwunden.³² 1991 gaben etwa 70 Prozent der Befragten der ALLBUS-Studie an, im weitesten Sinne an Gott zu glauben. 2008 sank der Anteil auf 44 Prozent. Zugleich verschob sich das Gottesbild hin zu der allgemeinen Vorstellung einer höheren Macht, während die Zustimmung zu Sätzen des Glaubensbekenntnisses deutlich abgenommen hat.³³ Nur etwa 25 bis 30 Prozent der Menschen geben in Umfragen an, dass ihnen Fragen nach dem Sinn des Lebens wichtig seien.³⁴

Der Trend hin zu abnehmender Bindung an Glaube und Kirche ist in urbanen Räumen stärker ausgeprägt als auf dem Land, in konfessionell gemischten Regionen stärker als in konfessionell einheitlichen, im Norden Deutschlands stärker als im Süden, bei Einheimischen stärker als bei Migranten. Gleichlaufende Entwicklungen betreffen die katholische Kirche und die meisten Freikirchen, und das nicht nur in Deutschland, sondern in allen modernen Industrieländern.³⁵

Einzelne Gemeinden wachsen in diesem Kontext gegen den Trend. Das geschieht jedoch auf Kosten anderer Gemeinden bei einer insgesamt schrumpfenden Anzahl von Menschen, die auf Glauben und Kirche ansprechbar sind. Man muss also bei der Suche nach Lösungen unterscheiden zwischen Ansätzen, die im

Einzelfall vor Ort helfen, und solchen, die Wirksamkeit für das kirchliche Leben insgesamt entfalten.

Religionssoziologische Untersuchungen konzentrieren sich in der Regel auf die Ebene individueller Frömmigkeit, weil die sich mithilfe von Umfragen am besten erforschen lässt. Christliche Überzeugungen sind aber darüber hinaus auch als allgemeine kulturelle Kommunikationsmuster präsent. Wie sich die Entwicklung auf dieser gesamtgesellschaftlichen Ebene darstellt, ist jedoch schwer einzuschätzen. Die meisten unserer Kirchen sind bedeutende Baudenkmäler und stehen im Zentrum von Dörfern und Städten. Ihre Ausstattung predigt vom Glauben und hat damit bewusst oder unbewusst das Denken und Fühlen von Menschen über viele Generationen hinweg beeinflusst. Zugleich speist sich unsere Kultur aus vielen Quellen, wie etwa das Nebeneinander von christlicher Jahreszählung und jüdischem Wochenrhythmus, römischen Monats- und germanischen Tagesnamen zeigt. Vor allem die Aufklärung hat mit ihrer Konzentration auf den Horizont der durch empirische Wahrnehmung und Vernunft erfassbaren Aspekte der Wirklichkeit, die mathematisch-naturwissenschaftlichen Beschreibung der Welt und den dadurch ermöglichten technischen Fortschritt unsere Lebenshaltungen stark verändert.

Dabei darf man die Vergangenheit nicht nostalgisch verklären. Menschen haben aus vielen verschiedenen Gründen am kirchlichen Leben teilgenommen. Vieles davon geschah in vergangenen Jahrhunderten unter Zwang, ohne durch eine persönliche Haltung gedeckt zu sein. Während der Aufklärung entwickelten Menschen eine religionsähnliche Haltung gegenüber der Vernunft, in der Romantik gegenüber Kunst und Theater. Bereits damals begann der Gottesdienstbesuch bis zum Ende des 19. Jahrhunderts auf sein heutiges, niedriges Niveau zu sinken.³⁶ Nach den Napoleonischen Kriegen löste der Nationalismus in zunehmendem Maße das Christentum als gemeinsame Lebens- und Weltanschauung ab. Hinzu kam die steigende Wissenschaftsgläubigkeit. Der Nationalsozialismus zielte auf die Auslöschung der Christentums und die Gleichschaltung der Kirchen. In der DDR wurde im Zeichen des Sozialismus alles getan, um das Christentum zu marginalisieren.

Heute ist es die durch christliche Vorstellungen stark beeinflusste, die Kirchen wohlwollend fördernde, zugleich auf die Anerkennung weltanschaulicher Vielfalt angelegte freiheitlich-demokratische Grundordnung, die den Rahmen für das kirchliche Leben bildet. Damit befinden sich die Kirchen in einer privilegierten Situation. Sie dürfen geschützt von der positiven Religionsfreiheit ihren Auftrag in eigener Verantwortung und vom Staat gefördert wahrnehmen, ohne staatlicher Einflussnahme zu unterliegen. Niemand hat Nachteile als Bürger, weil er Mitglied einer Kirche ist. Aber es muss auch niemand Nachteile befürchten, weil er kein Mitglied ist.

Die überwiegende Mehrheit der Menschen hält die Kirchen für eine Bereicherung der Gesellschaft und sieht im Christentum das Fundament unserer Kultur. Die von ihnen vertretenen ethischen Positionen werden als wichtiger Beitrag im Rahmen gesellschaftlicher Debatten angesehen. Das diakonische Engagement wird

geschätzt. Christliche Grundorientierungen wie Menschenwürde, Gleichberechtigung, soziale Fürsorge oder die Ehe als von Treue und Liebe bestimmte lebenslange Partnerschaft werden weithin unhinterfragt für richtig gehalten. Nur eine kleine Minderheit kämpft aus einer atheistischen Haltung heraus gegen die Kirchen. Zugleich mussten Fortschritte im Bereich von Wissenschaft und Technik, Wirtschaft und Politik gegen den Widerstand der Kirchen erkämpft werden, wie z. B. die Gültigkeit astronomischer und biologischer Erkenntnisse, die marktwirtschaftliche Produktion und Verteilung von Gütern, individuelle Freiheitsrechte oder die Gleichberechtigung der Frau.

Zusammenfassend betrachtet ist das Christentum also gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft präsent: *als individuelle Haltung Einzelner, als Teil des Familienlebens, in Gruppen und Netzwerken, im Kontext von Gottesdiensten und anderen kirchlichen Veranstaltungen sowie als Teil des allgemeinen kulturellen Erbes*. Diese Ebenen funktionieren unabhängig voneinander nach jeweils eigener Logik und entwickeln sich nicht zwangsläufig gleichlaufend.

3.2 Einordnung

Wir sind es gewohnt, gesellschaftliche Entwicklungen im Horizont unserer Alltagserfahrungen zu deuten. Dieser Horizont ist jedoch begrenzt. So erleben wir uns als Menschen, die autonom darüber entscheiden, wie sie handeln. Das ist jedoch nur die halbe Wahrheit. Unser Fühlen, Denken und Handeln ist vorgeprägt durch die Kultur unseres Landes. Soziale Strukturen, Institutionen, Kommunikationsmuster und Wertvorstellungen bilden den Rahmen, in dem wir uns bewegen und der unsere Handlungsspielräume bestimmt. Mit dem Erwerb unserer Muttersprache wachsen wir im Laufe von Kindheit und Jugend in sie hinein und bewegen uns in ihren Grenzen, ohne uns dessen bewusst zu sein. Willensfreiheit und Handlungsspielräume sind deshalb stärker begrenzt, als wir es persönlich erleben.

Es ist schon schwierig, innerhalb des gesellschaftlich-kulturellen Rahmens das eigene Leben gegen den Widerstand allgemeiner Trends zu verändern. Die Strukturen, Kommunikationsmuster, Plausibilitätsannahmen und Werte des gesellschaftlichen Zusammenlebens, die diesen Rahmen bilden, entziehen sich vollständig der direkten Beeinflussbarkeit. Zwar sind sie grundsätzlich veränderbar. Einzelne Menschen und Organisationen stabilisieren oder verändern sie durch ihr Handeln. Aber das geschieht in der Regel nicht plötzlich, sondern in der Summe sich teilweise gegenseitig neutralisierender, sich teilweise gegenseitig verstärkender Entscheidungen vieler über Jahrzehnte und Jahrhunderte hinweg. So hat die Idee einer allgemeinen Schulpflicht für Jungs und Mädchen von ihrer ersten Formulierung durch Johannes Bugenhagen 1528 bis zu ihrer vollständigen Durchsetzung nach 1918 fast 400 Jahre gebraucht. Wir sind deshalb gut beraten, uns bei der Interpretation von Fakten nicht auf unseren persönlichen Erfah-

rungshorizont zu verlassen, sondern ihn um den Blick sozialwissenschaftlicher Forschungen zu erweitern. Das soll im Folgenden geschehen.

Was die Erklärung der Diskrepanz zwischen individueller Haltung und öffentlicher Zuschreibung betrifft, herrscht unter Religionssoziologen weitestgehend Einigkeit. Dazu noch einmal Grace Davie: „Die Europäer betrachten ihre Kirchen aufgrund der staatskirchlichen Tradition als öffentliche Versorgungseinrichtungen, nicht als konkurrierende Unternehmen. Sie schätzen sie als nützliche soziale Organisationen. Den meisten käme es nicht in den Sinn, dass die Kirchen aufhören könnten zu existieren, weil sie sich nicht aktiv am kirchlichen Leben beteiligen.“³⁷ Eine solch staatskirchlich geprägte Haltung versteht Glaube und Kirche nicht als Folge des eigenen individuellen Verhaltens, sondern als selbstverständlich vorausgesetztes öffentliches Gut. Offenbar sind kirchliche Einstellungen tief verwurzelt und ändern sich nur allmählich über viele Generationen hinweg, selbst wenn sie immer weniger der Realität entsprechen.

Insgesamt sind sich Religionssoziologen auch darin einig, dass die Ursachen für die Abnahme religiöser Überzeugungen, Praktiken und Zugehörigkeiten in den langfristigen strukturellen Veränderungen der Gesellschaft seit Beginn der Industrialisierung zu suchen sind. Menschen beschließen nicht plötzlich als Erwachsene, nicht mehr an Gott zu glauben oder aus der Kirche auszutreten. Religiöse Überzeugungen, Praktiken und Zugehörigkeiten sind nicht als das Ergebnis persönlicher Entscheidung zu begreifen. Menschen erlernen sie ähnlich wie die Muttersprache von Kindheit an, wachsen damit auf und sind als Erwachsene stark davon geprägt. Seit Beginn des 19. Jahrhunderts wächst jedoch jede Generation etwas weniger religiös heran als die vorhergehende.

Um Krisenzeiten und Kriege herum verlief diese Entwicklung langsamer, in Zeiten von Modernisierungsschüben und steigendem Wohlstand beschleunigte sie sich. Aktuell sagen unter 30 Prozent der westdeutschen 16- bis 25-Jährigen, dass sie eine religiöse Erziehung genossen haben. In Ostdeutschland sind es noch weniger.³⁸ Entsprechend spielt für die Entscheidung zum Kirchenaustritt der Ärger über die Pfarrer*in, andere kirchliche Mitarbeiter*innen oder öffentliche Stellungnahmen der Kirche kaum eine Rolle. Menschen treten überwiegend deshalb aus, weil sie mit dem Glauben nichts mehr anfangen können, weil ihnen die Kirche gleichgültig und fremd geworden ist oder weil sie die Kirche unglaubwürdig finden. Dabei möchten die meisten von ihnen nicht als unchristlich verstanden werden, sondern geben an, auch ohne Kirche glauben zu können. Sozial-empirische Untersuchungen zeigen indes entgegen dieser Selbsteinschätzung, dass mit dem Austritt die Teilnahme am kirchlichen Leben abnimmt und damit in der Folge der Glaube allmählich verblasst.³⁹

Bei der Frage nach den genauen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen enden die Gemeinsamkeiten. Es gibt unterschiedliche Kausalvermutungen, je nachdem, aus welcher theoretischen Perspektive heraus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Phänomene interpretieren. Der Theologe Gerhard Ebeling spricht von einer *Relevanzkrise der Kirche*.⁴⁰ Die Entscheidung über den Zugang zur Kirche fällt ihm zufolge in einem Vorbereich, der durch Erziehung, Lebensumständen

und einzelne Erlebnisse geprägt ist. Dabei gehe es anders als in der katholischen Kirche nicht um die Einbeziehung in einen umfassenden Kirchenkörper, sondern um Einzelerfahrungen, durch die eine habituelle innere Grundorientierung entsteht, die sich danach von Zeit zu Zeit aktualisiert. Für eine Reihe von gesellschaftlichen Gruppen sei der Zugang jedoch bereits im Vorfeld versperrt. Für Arbeiter stehe die Kirche für das Versagen im Kampf um soziale Rechte. Intellektuelle sähen in ihr eine den Fortschritt hemmende Kraft. Hinzu kämen die vielen Menschen, die überhaupt aus allen gesellschaftlichen Bindungen und Ordnungen herausfallen. Zudem gerate die Kirche durch die Vielzahl von Eindrücken, Interessen, Gegebenheiten und Fragestellungen in Lebensstil und Freizeitgestaltung an die Peripherie der Wahrnehmung. Darüber hinaus lässt Ebeling zufolge die Sprachveränderung der letzten Jahrzehnte die Kirchensprache unverständlich erscheinen. Die eigenen Probleme und Bedürfnisse sieht man deshalb nicht angesprochen, wenn man überhaupt dafür noch sprachfähig ist. Er benennt mehrere Ansätze, um neue Erfahrungsmöglichkeiten mit Glaube und Kirche zu eröffnen. Es müsse es darum gehen, dass Menschen in neuer Weise Relevanz Erfahrungen mit dem Glauben machen könnten. Auf der Ebene persönlicher Begegnungen ermögliche die Kirche Erfahrungen von Gemeinschaft in Freiheit. Über das Ehrenamt könne sie Menschen in Anspruch nehmen und ihnen so vermitteln, dass sie gebraucht werden. Damit nimmt Ebeling sowohl die geistliche, als auch die interaktionale und die organisatorische Ebene des kirchlichen Lebens in den Blick.

In Kirchenreformansätzen der jüngeren Zeit und kirchenkritischen Stellungnahmen begegnen einem regelmäßig *markttheoretische Argumente*. Sie vertreten auf Grundlage des Ökonomischen Verhaltensmodells die These, dass die Nachfrage nach Religion im Grunde immer gleich sei. Angesichts der Zahlen könne deshalb etwas mit der kirchlichen Arbeit nicht stimmen. Wären ihre Angebote etwa besser auf die Bedürfnisse und Qualitätserwartungen der Menschen ausgerichtet, so die Überzeugung, ließe sich der Trend umkehren.⁴¹ Da die individuelle Religiosität in der evangelischen und katholischen Kirche trotz unterschiedlicher Profile seit fünf Jahrzehnten parallel zueinander abnimmt und in Großstädten mit gut erreichbaren und vielfältigen kirchlichen Angeboten stärker sinkt als auf dem Land, kann diese Deutung jedoch nicht überzeugen. Der außergewöhnliche Anstieg der Austritte aus der katholischen Kirche 2010 im Umfeld der damals bekannt gewordenen Missbrauchsfälle zeigt zudem, dass Menschen weniger auf die Qualität als auf die Glaubwürdigkeit des kirchlichen Handelns reagieren. Hinzu kommt: Die Haltung von Menschen gegenüber Glaube und Kirche wird von tief verwurzelten Haltungen bestimmt, die kaum veränderbar sind und denen gegenüber kirchliche Maßnahmen regelmäßig wirkungslos verpuffen.⁴²

Die Verfechter der *Säkularisierungstheorie* argumentieren umgekehrt. Ihnen zufolge hat die Bedeutung des christlichen Glaubens mit dem Siegeszug von Naturwissenschaft und Technik, dem Ende der Verbindung von Thron und Altar und der zunehmenden funktionalen Differenzierung der Gesellschaft abgenommen. Daran kann die Kirche nichts ändern. Sie hat nur drei Möglichkeiten: Entweder sie verabschiedet sich von der Verkündigung des Evangeliums und schwenkt um auf Inhalte, mit denen sie mehr Resonanz und Bindung erzeugen kann, über-

nimmt zusätzlich zum Verkündigungsauftrag weitere Funktionen oder passt den Umfang ihrer Arbeit an sinkende Ressourcen an. Die Tatsache starker Säkularisierungstendenzen lässt sich nicht gut leugnen. Zwar handelt es sich dabei nicht um naturgesetzliche Zwangsläufigkeiten. Allerdings weist angesichts der durch erkenntnistheoretische Grundentscheidungen, wissenschaftliche Entdeckungen, technische Erfindungen, wirtschaftliche Entwicklungen und politische Entscheidungen geprägten Grundstruktur unserer Gesellschaft nichts darauf hin, dass sich daran in abschbarer Weise etwas ändern wird. Folgt man dieser Theorie, dann haben die Kirchen kein Qualitätsproblem, wie markttheoretische Ansätze postulieren, sondern leiden unter dem Trend schwindender Funktionalität der Kirche und ihrer Botschaft im Kontext einer an der praktischen Vernunft orientierten, durchrationalisierten und nach funktionalen Gesichtspunkten ausdifferenzierten Gesellschaft.

Anhänger der *Individualisierungstheorie* verweisen auf die Folgen des seit den 1960er Jahren enorm gestiegenen Wohlstands. Hohe Einkommen, medizinischer und technischer Fortschritt, die Möglichkeiten der Mobilität und das gestiegene Bildungsniveau haben Lebensmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume des Einzelnen in historisch beispielloser Weise erweitert. Damit einher geht ein Wandel weg von pflicht-, gemeinschafts- und traditionsorientierten hin zu auf Fortschritt, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung ausgerichteten Lebensidealen. In der Folge haben sich Menschen in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend aus Bindungen zurückgezogen.

So ist die Zahl der Eheschließungen seit 1990 um rund 14 Prozent zurückgegangen, die Geburtenrate um 11 Prozent. Umgekehrt stieg die Zahl der nichtehelichen Lebensgemeinschaften um rund 60 Prozent und die Anzahl der Alleinerziehenden um 24 Prozent. Mit abnehmender Stabilität der Familie verbindet sich ein für die Kirche bedeutsames weiteres Problem. Erziehungsaufgaben werden stärker als früher an Kindertagesstätten und Schulen delegiert. Mit der familiären geht jedoch auch die religiöse Prägekraft verloren. Denn die Weitergabe des christlichen Glaubens braucht dichte, dialogische Sozialbeziehungen. Mit dem Trend zur zunehmenden Individualisierung trocknet also der soziale Nährboden aus, auf dem die Weitergabe von Traditionen gelingen kann. Das betrifft nicht nur das Hineinwachsen in Glaube und Kirche, sondern auch die Weitergabe des Interesses an klassischer Musik, Kunst und Literatur.

Neben der Erziehung werden heute auch die meisten anderen sozialen Aufgaben außerhalb der Familie von Organisationen im Gesundheitswesen und Sozialbereich wahrgenommen. Dieser gesellschaftliche Trend hat eine weitere Folge für die Kirche. Das kirchliche Leben ist dort besonders stabil und vital, wo es gelingt, die Verkündigung des Evangeliums, Möglichkeiten zu informellen Begegnungen und organisatorisches Handeln aufeinander zu beziehen. Dieser *synergetische Zusammenhang unterschiedlicher Sozialformen* macht die besondere Stärke ländlicher Regionen aus und stabilisiert die Kirchengemeinden dort.

Allerdings haben sich dörfliche Sozialstrukturen gleichlaufend zur Entwicklung in den Familien destabilisiert. So ist etwa in dem Maße, in dem die Altenpflege

organisatorisch aus lokalen Bezügen herausgelöst und professionell organisiert wurden, den Gemeinden vor Ort die Diakonie als Aufgabe verloren gegangen. In den Kirchenvorständen gerät damit eine wichtige Wesensäußerung des kirchlichen Lebens aus dem Blick. Zugleich erleben Gemeindeglieder nicht mehr den engen Zusammenhang von Glauben und Leben. Dadurch wird die Glaubwürdigkeit geschwächt, und es geht ein wichtiger Grund für die Mitgliedschaft in der Kirche verloren.

Insgesamt, so die Vertreter der Individualisierungstheorie, sei der Glaube jedoch nicht verschwunden, sondern habe sich nur stark individualisiert hin zu einer persönlichen Spiritualität. In diesem Sinne ist in den vergangenen zwanzig Jahren in den Medien regelmäßig von einer angeblichen Rückkehr der Religion berichtet worden. Sozial-empirische Studien zeigen jedoch, dass es sich dabei um ein Minderheitenphänomen handelt, das etwa 2–3 Prozent der Bevölkerung betrifft. Vor allem Menschen, die zu jüngeren, städtischen Mittelschichten gehören, erzählen von einem individuellen Such- und Probierverhalten, in dem patchworkartig verschiedene esoterischen Traditionen, fernöstlichen Religionen, Naturheilverfahren, die Bücher von Selbsthilfe-Gurus sowie magische und abergläubische Vorstellungen aufgenommen werden.⁴³ Der größte Teil der Bevölkerung pflegt jedoch im Blick auf Themen des Glaubens und gegenüber der Kirche als Institution eine Haltung der Indifferenz.

Neueste Forschungsansätze verzichten auf die Einordnung religiöser Phänomene in allgemeine Gesellschaftstheorien. Sie beschränken sich darauf, die sozialen Rahmenbedingungen zu beschreiben, die die Vitalität und Stabilität religiöser Überzeugungen, Praktiken und Zugehörigkeiten positiv oder negativ beeinflussen und in ihrem Zusammenspiel das religiöse Leben eines Landes prägen.⁴⁴ So korrelieren der Human Development Index und die Religiosität der Bevölkerung negativ miteinander. Je höher der Wohlstand in einem Land, desto unwichtiger wird Religion. Ebenfalls negativ wirkt sich der Grad der Freiheit zur individuellen Lebensgestaltung und die Vielfalt von Freizeitmöglichkeiten aus, während starke gemeinschaftliche Bindungen im Rahmen großer Familienverbände oder dörflicher Kommunen und wenig Freizeitmöglichkeiten das religiöse Leben stärken. Je weniger eine Gesellschaft funktional differenziert ist, desto vitaler und stabiler ist Religion, weil sie alle Lebensbereiche durchdringt. Je stärker Lebensprobleme in funktionaler Aufgabenteilung durch darauf spezialisierte Organisationen in jeweils eigener Logik wahrgenommen werden, desto stärker wird sie aus vielen Bereichen ausgesperrt und verliert dadurch an Relevanz. Auch glauben Menschen in der Regel, was alle glauben. Deshalb stärkt die Einheitlichkeit religiöser Verhältnisse einer Region oder eines Landes das religiöse Leben, während in pluralen Verhältnissen die Indifferenz gegenüber Religion insgesamt zunimmt. Die Anschlussfähigkeit zur Mehrheitskultur stärkt eine Religion, ein konflikthafte Verhältnis zu ihr schwächt sie. Eine zu große Staatsnähe schadet ebenso wie eine zu große Distanz. Ein konstruktives, aber zugleich kritisches Verhältnis zur Politik scheint sich dagegen förderlich auf das kirchliche Leben auszuwirken.

Wie auch immer man die genauen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge für den Trend zur Erosion von Glaube und Kirche in Deutschland beschreiben mag, entscheidend für eine Einschätzung der bisherigen Wirksamkeit der kirchlichen Arbeit ist die Beobachtung, dass diese Entwicklung hin zu einer Abkehr von institutionellen Bindungen nicht nur die Kirchen, sondern *alle Institutionen* trifft. So hat sich die Zahl der Parteimitglieder zwischen 1990 und 2019 von 2,3 auf 1,2 Mio. halbiert. Entgegen dem Trend sind nur die Grünen von 41.000 auf 96.000 und die AfD von 0 auf 34.000 Mitglieder gewachsen. Die im DGB zusammenge- schlossenen Gewerkschaften sind im gleichen Zeitraum von 11,8 auf 5,9 Mio. Mitglieder geschrumpft. Auch die Anzahl der Menschen, die in mindestens ei- nem Verein Mitglied sind, ging seit 1990 um etwa 45 Prozent zurück. Demge- genüber sank die Zahl der Mitglieder der evangelischen Kirche um rund 30 Pro- zent. Die katholische Kirche hat 21 Prozent ihrer Mitglieder verloren. Dabei hat sie neben ihrer stärkeren institutionellen Bindungskraft vom Zuzug katholischer Christinnen und Christen aus dem EU-Ausland profitiert. Die stabilste Instituti- on in Deutschland ist die Freiwillige Feuerwehr mit einem Mitgliederverlust von 18 Prozent. *Im Kontext der allgemeinen Entwicklung aller Institutionen erweist sich die evangelische Kirche also als vergleichsweise stabil.*

Zusammenfassend betrachtet befindet sich unsere Gesellschaft seit Beginn der Industrialisierung in einem tiefgreifenden Wandel mit einem Modernisierung- schub seit Ende der 1960er und einem weiteren seit den 1990er Jahre. Jahrzehnte in Frieden und Freiheit, naturwissenschaftliche und technische Fortschritte, hoher Wohlstand durch die preiswerte, industrielle Produktion und Verteilung von Gütern auf der Grundlage fossiler Brennstoffe, hervorragende medizinische Versorgung und gute soziale Absicherung bei gleichzeitig sinkender Bedeutung religiöser, institutioneller und familiärer Bindungen, die Auflösung traditioneller Milieus, Geschlechterrollen und Berufsbilder haben die Spielräume zur indivi- duellen Lebensgestaltung enorm erweitert. Das alles hat sich zwiespältig auf das kirchliche Leben ausgewirkt.

- Einerseits sind christliche Überzeugungen fester Bestandteil des kulturel- len Kontextes. Andererseits gehen christliche Überzeugungen, Frömmig- keitspraktiken und Bindungen auf individueller Ebene zurück.
- Die Kirche profitiert von hohen kirchlichen Einnahmen und Gehältern, aber die Mitgliederzahlen sinken aufgrund von steuerpolitisch motivierten Kirchenaustritten und demographischen Verschiebungen.
- Die kirchliche Arbeit wurde in den vergangenen Jahrzehnten umfassend modernisiert und professionalisiert, kann damit den Verlust an Prägekraft in Familien und die Abnahme dichter dialogischer Sozialformen jedoch nur teilweise ausgleichen.
- Die Kirche ist frei von politischer Bevormundung und wird wohlwol- lend staatlich gefördert, muss aber den Verlust an privater Bedeutung und Randständigkeit des kirchlichen Lebens aufgrund vielfältiger alternativer Lebensmöglichkeiten verkraften.

- Die Kirche hat eine Fülle von Möglichkeiten zur Mitwirkung an politischen, kulturellen und sozialen Aufgaben, aber schwierige Rahmenbedingungen für die Weitergabe von Werten und Traditionen.
- Die Möglichkeiten zur medialen Kommunikation haben zugenommen, während persönliche Kontaktflächen abnehmen.

Die Prognosen der Freiburger Studie beschreiben, in welche Richtung sich Mitgliederzahlen und Kirchensteueraufkommen entwickeln werden, wenn sich diese Trends und die dahinter stehenden gesellschaftlichen Dynamiken in den kommenden Jahrzehnten unverändert fortsetzen. Die Möglichkeiten, daran etwas zu ändern, sind gering. Immerhin kristallisieren sich aus den verschiedenen Analysen einige Faktoren heraus, die sich positiv auf das kirchliche Leben auswirken und sich aktiv beeinflussen lassen.

1. Relevanzerfahrungen

Das Evangelium entfaltet seine befreiende Kraft je nach Lebenssituation und kulturellem Kontext auf unterschiedliche Weise. Die Kirche gewinnt in dem Maße an Relevanz für Menschen, in dem es gelingt, dieses Potenzial in der jeweiligen Situation freizulegen und sie Erfahrungen damit machen zu lassen. Damit richtet sich der Blick auf die hermeneutische Qualität von Predigten, aber auch auf Bildungs- und Gemeinschaftserfahrungen sowie auf Erfahrungen mit dem diakonischen Engagement der Kirche.

2. Kinder- und Jugendarbeit

Die Erfahrungen in Kindheit und Jugend prägen die Lebens- und Weltanschauungen eines Menschen ein Leben lang. Deshalb sind Umfang und Qualität der Kinder-, Jugend-, Bildungs- und Familienarbeit, Kindertages-, Familienbildungsstätten und dem Religionsunterricht für die Zukunft der Kirche von elementarer Bedeutung.

3. Glaubwürdigkeit

Informationsökonomisch gesprochen ist das Evangelium ein Vertrauensgut. Menschen können nicht aufgrund eigener Erfahrungen überprüfen, ob das, was ihnen das Evangelium zuspricht, wahr ist oder nicht. Sie müssen darauf vertrauen. In dieser Situation fragen sich Menschen, ob kirchliche Mitarbeiter*innen selbst glauben, was sie predigen, ob sie danach leben und ob die Kirche ihre Arbeit in Inhalt und Stil entsprechend ausrichtet. Damit kommen Fragen nach der geistlichen Ausstrahlung, der Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen sowie solche nach der Sichtbarkeit des diakonischen Handelns in den Blick.

4. Ehrenamtes Engagement

Die Möglichkeit zum ehrenamtlichen Engagement ist ein stabilisierender Faktor. Damit stellt sich die Frage, was wir über das bisherige Maß hin-

aus dazu beisteuern können, damit Menschen gerne im Raum der Kirche ehrenamtlich tätig sind.

5. Synergetische Gestaltung

Die Ausrichtung von Arbeitsfeldern in Orientierung am Grundauftrag der Kirche in enger Verbindung mit der Möglichkeit zum geselligen Zusammensein, zur Gemeinschaftsbildung und zum ehrenamtlichen Engagement fördert die Stabilität des kirchlichen Lebens.

3.3 Weitere Herausforderungen

Eine große Herausforderung für die Kirche stellt der *demographische Wandel* dar. Die Bevölkerung im Braunschweiger Land wird bis 2030 um etwa 10 Prozent abnehmen.⁴⁵ Ab 2025 wird die Generation der Babyboomer verstärkt in den Ruhestand treten. Einerseits steht dann eine große Zahl von Menschen potenziell für ehrenamtliche Aufgaben zur Verfügung. Gleichzeitig wird sich der jetzt schon spürbare Fachkräftemangel weiter verschärfen und zu einer Zunahme von Vakanzten führen. Zugleich werden wir in den kommenden zehn Jahren eine weitere Zunahmen der Zahl von Migrant*innen und Flüchtlingen erleben. Darauf werden wir uns mit einer Internationalisierung unserer Arbeit einstellen müssen, etwa durch englisch-, arabisch- und farsisprachige Angebote.

Eine weitere Herausforderung liegt in der *medialen Kommunikation*. Global vernetzte, digitale Medien haben ähnlich wie der Buchdruck vor 500 Jahren die Kommunikationsmöglichkeiten revolutioniert und damit das Zusammenleben und die Interaktion von Menschen auf eine Weise verändert, die noch nicht überschaubar ist. Derzeit befinden wir uns im Übergang von Printmedien wie Zeitungen oder Gemeindebriefen hin zu Webseiten, Podcasts, Video-Plattformen und sozialen Medien. Dabei darf man die künftige Bedeutung nicht verwechseln mit der aktuellen Reichweite. Tageszeitungen erreichen nach wie vor etwa 80 Prozent aller Menschen über 14 Jahre in unserer Region. Es lässt sich noch nicht absehen, was sich davon in welcher Weise schließlich durchsetzen wird und welche neuen Entwicklungen weitere Veränderungen bewirken werden.⁴⁶

Aktuell führt uns die *Corona-Pandemie* hautnah Stärken und Schwächen unserer Gesellschaft und des kirchlichen Lebens vor Augen. Wir erleben, wie stark unser Wohlbefinden von Faktoren abhängt, die wir selbst nicht kontrollieren können. Wir erleben die Leistungsstärke von Gesundheitswesen, Wissenschaft und Politik. Wir erfahren aber auch, wie sehr Erziehungswesen, Kulturbereich, Sport und Kirchen auf die unmittelbare Begegnung von Menschen angewiesen sind und wie schnell sie ihre Funktionalität verlieren, wenn das nicht möglich ist. Wir erleben die Kreativität der Mitarbeiter*innen, aber auch die Grenzen der Belastbarkeit unserer Strukturen. Wir erfahren die Chancen digitaler Kommunikation, aber auch die damit verbundenen Schwierigkeiten und Grenzen.

Zugleich verdeckt die Corona-Pandemie die langfristigen Herausforderungen: Die Veränderungen, die im 19. Jahrhundert begannen und sich seit Ende der 1960er und der 1990er Jahre noch einmal beschleunigt haben, sind nicht von Dauer. Wir sind im Übergang von einer wachstumsorientierten Gesellschaft im Zeichen der industriellen Revolution hin zu einer von den Grenzen des Wachstums erzwungenen Revolution der Nachhaltigkeit.⁴⁷ Der begonnene Wandel weg von fossilen Brennstoffen hin zu erneuerbarer Energie hat bereits jetzt Auswirkungen auf unsere Region in Form der Krise der Automobilindustrie. Er wird zusammen mit dem Wachstum der Weltbevölkerung, Flucht- und Migrationswellen, geopolitischen Machtverschiebungen und naturwissenschaftlichen Entdeckungen und technischen Erfindungen globale Auswirkungen haben, die die Gesellschaft auf eine noch nicht abschbare Weise verändern wird und damit auch das kirchliche Leben. Dieser Transformationsprozess wird sich vermutlich in den kommenden Jahrzehnten zu einer großen Belastung für unsere Region auswachsen und sie in einen tiefgreifenden Strukturwandel zwingen. Mittelfristig wird die Kirche neben allem anderen ihre Rolle im Rahmen der Bewältigung dieser umfassenden Krise unserer Region finden müssen. Was haben wir aus der Perspektive des evangelischen Glaubens heraus Hilfreiches zu sagen und wie können wir Menschen praktisch helfen, sie zu bewältigen?

4 Perspektiven

Was sich als Lage der Kirche nüchtern beschreiben lässt, ist für alle, die in der Kirche mitarbeiten, emotional schwer auszuhalten. Mit den Augen der empirischen Vernunft betrachtet scheint in den kommenden zehn Jahren ein Rückzugskampf in ständiger Anpassung an eine zunehmende Bedeutungslosigkeit anzustehen. Psychologisch gesehen befinden wir uns als Kirche seit Jahrzehnten in einem organisatorischen Trauerprozess im Abschied von vertrauten und lieb gewonnenen kirchlichen Verhältnissen. Ältere Pfarrerinnen, Diakone, Kirchenmusikerinnen und Ehrenamtliche erleben, dass sie nicht mehr so arbeiten können, wie sie es einmal gelernt und über Jahre und Jahrzehnte hinweg praktiziert haben. Sie müssen Abschied nehmen von gewohnten Abläufen, Handlungsspielräumen, Kontaktflächen, Strukturen und Rollenmustern und sich auf neue Anforderungen einstellen. Sie erleben die Veränderungen als Entwertung ihrer bisherigen Arbeit und tun sich schwer damit, sich auf die neuen Verhältnisse einzulassen.

Nach dem ersten Schock über die Abbrüche Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre folgte eine Phase der Realitätsverweigerung, in der man bis 1989 die bestehenden Probleme kaum in den Blick nahm. Als sie nach 1990 nicht mehr zu übersehen waren, stellt man sich ihnen mit kognitiven Mitteln in der Meinung,

die Entwicklung mit den richtigen Methoden und viel Engagement aufhalten zu können. Inzwischen ist den meisten klar, dass sich daran nichts wird ändern lassen. Damit kommt die Krise auch emotional an. Die Kirche befindet sich im Tal der Tränen. Diese Phase der emotionalen Lösung von der Vergangenheit braucht Zeit. Es wird noch länger dauern, bis wir die Vergangenheit loslassen, nach vorne schauen, die Situation annehmen, inmitten aller Abbrüche Perspektiven entwickeln und den Wandel mit Freude gestalten können.

Die Situation wird dadurch nicht einfacher, dass sich Mitarbeiter*innen in unterschiedlichen Phasen befinden. Einige nehmen die Situation überhaupt nicht als kritisch wahr, weil sie in Zusammenhängen leben und arbeiten, die vom gesellschaftlichen Wandel noch kaum betroffen sind. Andere sehen Veränderungen auf sich zukommen, die ihnen Angst machen. Einige erleben sich gefangen in Veränderungen, die sie in ihrer Selbstwirksamkeit lähmen. Andere haben sich gelöst von alten Bildern, Idealen und Zielen, schauen nach vorne und probieren neue Dinge aus.

In dem allen liegt zugleich eine geistliche Anfechtung: Warum ist die Wirksamkeit des Wortes Gottes nicht größer? Warum bleibt Gottes Segen hinter unseren Erwartungen zurück? Wo ist er selbst inmitten dieser Situation zu finden? Warum wird unsere Arbeit, unsere Treue und unser Engagement nicht mehr belohnt? Welchen Sinn soll das alles haben? Damit führt uns die gegenwärtige Situation mitten hinein in sehr grundsätzliche theologische Fragen nach unseren Bildern von Gottes Wirken in der Geschichte, nach Gott als der „alles bestimmenden Wirklichkeit“ (Bultmann), nach der Allmacht seiner Liebe und nach der Kraft zur Zuversicht in kontrafaktischer, widerständiger Hoffnung.

Die Aufgabe für die kommenden Jahre wird deshalb inmitten aller anstehenden praktischen Fragen darin bestehen, die in der kirchlichen Arbeit liegenden Spannungen zwischen Zuversicht und Verzagtheit, Glaube und Zweifel und die damit verbundenen Gefühle anzunehmen und Mitarbeiter*innen seelsorglich zu begleiten. In Verbindung damit bedarf es einer geistlichen Fundamentarbeit, die einerseits dazu hilft anzunehmen, was ist, andererseits zum Glauben zu ermutigt und allen, die in der Kirche mitarbeiten hilft, sich in der Dynamik von Trauer und Abschied auf der einen Seite und Veränderungen und Aufbruch auf der anderen Seite zurechtzufinden.

Zugleich gibt es keinen Grund, die gewachsene Gestalt des kirchlichen Lebens als verfehlt zu kritisieren oder das Engagement von Pfarrer*innen, Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen schlechtzureden. Beides hat entgegen dem Anschein sinkender Beteiligungs- und Mitgliederzahlen dazu beigetragen, dass das kirchliche Leben unter schwierigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu den stabilsten Sozial- und Organisationsformen Deutschlands zählt.

Es ist eben deshalb jedoch nicht damit zu rechnen, dass wir den beschriebenen Trends durch eine wie auch immer geartete Neuausrichtung über das bisher erreichte hohe Maß hinaus entgegenwirken können. Mitgliedschaft und Kirchensteueraufkommen, Gottesdienstbesuch und Kasualien, die Beteiligung an Gruppen und Kreise werden weiter abnehmen, das Unwissen über Glaube und

Kirche wird zunehmen, traditionelle kirchliche Bindungen, Begegnungsräume und Strukturen werden weiter erodieren. Wir befinden uns im Übergang von volkskirchlichen Verhältnissen in der weitgehenden Übereinstimmung von Bürgergemeinde und Christengemeinde hin zu einer Diaspora-Situation inmitten einer von Säkularisierung, Individualisierung und Pluralisierung geprägten Gesellschaft.

Bisher haben wir versucht, den Umfang von Personalstellen, Sachmittel, Abläufe und Strukturen an sinkende Ressourcen anzupassen, die dahinter stehenden Leitbilder und Ideale jedoch zu bewahren. Das wird künftig nicht mehr möglich sein. Es kann aufgrund der bisherigen, relativen Vitalität und Stabilität des kirchlichen Lebens trotzdem nicht bedeuten, einen radikalen Wandel einzuleiten. Vieles an dem, was sich im kirchlichen Leben über Jahrhunderte hinweg entwickelt hat, ist gut und sollte wo weit wie möglich erhalten bleiben, muss aber in seiner Bedeutung für den Auftrag der Kirche kritisch überprüft werden. Aber manches werden wir nicht erhalten können, obwohl es gut ist, müssen es mindestens auf eine Weise transformieren, die den geänderten gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen gerecht wird, oder sogar ganz aufgeben. Manches mag bei der Gelegenheit geändert werden, weil es sowieso längst überfällig ist, manches werden wir neu entwickeln müssen.

Darauf müssen wir uns einstellen und uns fragen, wie wir unter den beschriebenen Bedingungen die kirchliche Arbeit in Bindung an unseren Auftrag inhaltlich ausrichten, wie wir darauf bezogen Organisations- und Sozialformen, Strukturen und Dienstgemeinschaft gestalten, was wir dabei in welcher Weise bewahren wollen, was wir transformieren, aufgeben oder neu gestalten, und wie wir inmitten allen Wandels guten Mut behalten im Vertrauen auf das Wirken des Heiligen Geistes.

Aus Wesen und Auftrag der Kirche, vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen und unter Berücksichtigung der Faktoren, die das kirchliche Leben lebendig erhalten, ergeben sich Leitsätze für einen geplanten Wandel der darauf zielt, auch unter den sich bis 2030 absehbar ändernden Rahmenbedingungen ein lebendiges kirchliches Leben zu ermöglichen.

1. Wir vertrauen auf Gottes Wort.
2. Wir stellen uns den Realitäten.
3. Wir vertiefen unser geistliches Leben.
4. Wir arbeiten an der Kultur des gottesdienstlichen Lebens.
5. Wir sorgen für gute religiöse Bildung.
6. Wir fördern die enge Verbindung von Kirche und Diakonie.
7. Wir richten unsere Arbeits-, Sozial- und Organisationsformen von Gemeinden und allgemeinkirchlichen Arbeitsfeldern neu aus an der sich verändernde Lebenswelt.
8. Wir sind medial gut aufgestellt.

9. Wir arbeiten über alle Berufsgruppen und Ebenen hinweg teamorientiert zusammen.
10. Wir bieten gute Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement.
11. Wir sind effizient organisiert.
12. Wir sind finanziell solide aufgestellt.

Dabei zeigen Erfahrungen mit entsprechenden Prozessen in anderen gesellschaftlichen Bereichen, dass ein geplanter Wandel neben allen Sachfragen drei Grundsätzen folgen sollte:

- Wandel braucht Zeit. Die Gestalt des kirchlichen Lebens lässt sich nicht über Nacht verändern. Es braucht Zeit, um ein gemeinsames Problembewusstsein zu schaffen, mögliche Lösungen zu diskutieren, die dafür notwendigen Entscheidungen zu treffen und sie auf eine Weise umzusetzen, die Motivation und Belastungsgrenzen der betroffenen Menschen berücksichtigt.
- Wandel braucht Solidarität. Veränderungen werden nur gelingen, wenn wir es schaffen, inmitten vielfältiger Einzelinteressen das Ganze des kirchlichen Lebens im Blick zu behalten, solidarisch zusammenzustehen, uns gegenseitig zu unterstützen und uns nicht in Starke und Schwache, Gewinner und Verlierer auseinander dividieren lassen.
- Wandel braucht Perspektiven. Veränderungen ohne Hoffnung verstärken Blockaden. Wir brauchen ein realistisches, tragfähiges Bild der künftigen Gestalt des kirchlichen Lebens, in dem sich sowohl Gemeindeglieder als auch haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen wiederfinden und in dem sie sich ein sinnvolles Engagement vorstellen können.

5 Strategische Ziele und Fragen

In Konkretion der Leitsätze ergeben sich eine Reihe von strategische Ziele und Fragen für eine Neuausrichtung der kirchlichen Arbeit bis 2030. Das betrifft die Themenfelder Geistliches Leben, Gottesdienst, Diakonie, Bildung, Öffentliche Theologie, Gemeinde- und Kirchenentwicklung, Dienstgemeinschaft, Strukturen und Ressourcen.

1. Geistliches Leben

Bittet, so wird euch gegeben; suchet, so werdet ihr finden; klopfet an, so wird euch aufgetan.

Matt 7,7

Ziele

Wir werden den notwendigen Wandel nur gut bewältigen, wenn wir uns im Vertrauen auf Gottes Nähe und die Selbstwirksamkeit seines Wortes stärken. Deshalb fördern wir Orte und Zeiten, an denen Mitarbeiter*innen geistliche Erfahrungen machen können.

Wir feiern regelmäßig miteinander Gottesdienst in einer Form, die uns selbst gut tut und verbinden uns miteinander im Abendmahl.

Fragen

Wie können wir die kirchliche Arbeit so gestalten, dass wir selbst, die wir in der Kirche mitarbeiten, uns weder lähmen lassen noch überfordern, sondern immer wieder zur Ruhe kommen und geistlich gestärkt werden in unserem Vertrauen auf Gottes Liebe in Jesus Christus als dem, woran wir unser Herz hängen?

Was liegt in eigener Verantwortung? Was können andere Personen und Gremien dazu beitragen?

Was bedeutet das für die Gestaltung von Arbeitszusammenhängen, Rollenbeschreibungen und Unterstützungssystemen?

2. Gottesdienst

Himmel und Erde werden vergehen; aber meine Worte werden nicht vergehen.

Mt 24,35

Ziele

Der Gottesdienst ist die zentrale Lebensäußerung der Kirche. Wir pflegen deshalb intensiv die Kultur des gottesdienstlichen Lebens im Braunschwei-

ger Land einschließlich der kirchenmusikalischen Arbeit und entwickeln sie in Auseinandersetzung mit der sich verändernden Lebenswelt weiter.

Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Frage der Relevanz des Evangeliums für die jeweilige Lebenssituation der Menschen und stärken deshalb die Kompetenz kirchlicher Mitarbeiter*innen in der Bearbeitung der dabei bestehenden hermeneutischen, homiletischen, liturgischen und kirchenmusikalischen Herausforderungen.

Fragen

Wie gestalten wir die Landschaft der Gottesdienste in Kombination von regionalen und lokalen, aufwendigen und kleinen Formen? In welcher Frequenz? In welcher Liturgie? Mit welcher Art der Musik? In welcher Aufteilung zwischen den hauptamtlichen Mitarbeiter*innen der verschiedenen kirchlichen Berufsgruppen und Ehrenamtlichen? Wie reagieren wir kreativ auf den absehbaren Mangel an hauptamtlichen Kräften?

Welche geistlichen, theologischen, ästhetischen, psycho-sozialen und organisatorischen Kriterien spielen für uns bei der Arbeit an der Kultur des gottesdienstlichen Lebens eine Rolle?

An was halten wir fest und was verändern wir in der Spannung zwischen Einheitlichkeit, Wiedererkennbarkeit und Verlässlichkeit auf der einen Seite und im Eingehen auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen auf der anderen Seite?

Was braucht es dafür auf welcher Ebene von wem an Unterstützung im Bereich von Personalführung, Begleitung, Aus- und Fortbildung, IT, Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung usw.?

3. Diakonie

Was ihr getan habt einem von diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan.

Mt 25,40

Ziele

Wir verstehen Gottesdienste als Einübung in ein Leben als Gottesdienst. Gottesdienst und Diakonie sind deshalb zwei Seiten ein und derselben Medaille und gehören so eng wie möglich zusammen.

Wir stärken den Gemeinwesenbezug der kirchlichen Arbeit und die Gemeindenähe der Diakonie.

Wir bieten diakonischen Mitarbeiter*innen eine geistliche Heimat.

Wir vertiefen die Beziehungen zwischen der verfassten Kirche und den diakonischen Einrichtungen auf dem Gebiet unserer Landeskirche.

Fragen

Wie stärken wir das diakonische Profil der Kirche und das kirchliche Profil diakonischer Einrichtungen?

Wie können Kirchengemeinden diakonische Mitarbeiter*innen unterstützen und würdigen?

Was kann die Diakonie für die geistliche Verwurzelung ihrer Mitarbeiter*innen tun?

Wie können wir die Gemeinwesenorientierung von Gemeinden und Gestaltungsräumen verbessern?

Welche Formen gemeindenaher diakonischer Arbeit lassen sich entwickeln?

4. Bildung

Denn wo euer Schatz ist, da wird auch euer Herz sein.

Lk 12,34

Ziele

Die Arbeit an der Herzens- und Gewissensbildung, insbesondere bei Kindern und Jugendlichen, ist einer der entscheidenden Faktoren für die Zukunft der Kirche. Wir tun deshalb alles, damit Eltern ihre Kinder gerne in die Obhut der Kirche geben und Familien in allen Themen, die sie bewegen, gefördert und unterstützt werden.

Wir richten unsere Arbeit so aus, dass Kinder, Jugendliche und Erwachsene in Kirchengemeinden, Kindertagesstätten, Schulen und anderen Orten auf ihre Fragen nach der Wahrheit und dem Sinn des Lebens tragfähige Antworten im Geiste des christlichen Glaubens finden können.

Fragen

Was können wir über das bisherige Maß hinaus tun, um Kindern und Jugendlichen das Evangelium nahe zu bringen?

Welche Herausforderungen stellen sich im Blick auf ihre Lebenswelten und auf Inhalte, Formate, Strukturen und Personal der kirchlichen Bildungsarbeit?

Wie muss sich dieses Arbeitsfeld vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen bis 2030 weiterentwickeln?

Was brauchen Erwachsenen von der Kirche für ihre Suche nach Antworten auf Sinnfragen?

5. Öffentliche Theologie

Ihr seid das Licht der Welt.

Mt 5,14

Ziele

Die Kirche ist in dem Maße stabil, in dem es ihr gelingt, auf unterschiedlichen Ebenen der Gesellschaft präsent zu sein. Wir bringen deshalb bei wichtigen gesellschaftlichen Fragen die Perspektive des Evangeliums für das Zusammenleben der Menschen medial zur Sprache und beteiligen uns offensiv an entsprechenden Diskursen. Wir tun das prioritär im Blick auf die anstehende Transformation der Gesellschaft im Zeichen der Bewahrung der Schöpfung und damit zusammenhängenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen Fragen.

Fragen

Vor welchen Herausforderungen steht unsere Gesellschaft?

Was haben wir als Kirche dazu aus evangelischer Perspektive zu sagen?

Wie tragen wir diese Perspektive auf welcher Ebene der öffentlichen Diskurse ein? Durch welche Personen? Mit welchen Mitteln? Durch welche medialen Kanäle?

Was braucht es dafür an Ressourcen?

6. Gemeinde- und Kirchenentwicklung

Darum gebet hin und lehret alle Völker: Taufet sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe.

Mt 18,19f.

Ziele

Die aus der Gemeindebewegung des 19. Jahrhunderts stammenden volkskirchlichen Ideale und die davon abgeleiteten Arbeitskonzepte, Sozial- und Organisationsformen tragen nicht mehr. Deshalb richten wir die Gestalt des kirchlichen Lebens neu aus. Dabei leiten uns folgende Gesichtspunkte:

- Alle Aktivitäten sind auf den Auftrag der Kirche zur Stärkung des Gottvertrauens, der Herzens- und Gewissensbildung, der ethischen Orientierung und der Gemeinschaftsfähigkeit des Einzelnen inmitten einer säkularisierten, individualisierten und pluralisierten Gesellschaft ausgerichtet.
- Wir nehmen Menschen ernst als Subjekte ihres Glaubens und Lebens.

- Wir akzeptieren, dass Menschen immer weniger bereit sind, sich fraglos in vorgegebene Programme, Sozial- und Organisationsformen einzuordnen und sich lieber auf überschaubare, selbstorganisierte, informelle und/oder projektförmige Sozialformen einlassen.
- Wir richten unsere Haltungen, Formate und Strukturen darauf aus, den Rahmen für derartige Sozialformen zu bilden, sie zu ermöglichen, zu unterstützen und miteinander zu koordinieren, ohne sie zu behindern.
- Wir experimentieren mit neuen Formen kirchlicher Arbeit, neuen Gestalten des kirchlichen Lebens und neuen Orten.
- Wir stärken ihren Bezug zum Gemeinwesen.

Fragen

An welchen Orten wollen wir in Orientierung an welcher inhaltlichen Ausrichtung der Arbeit welche Form von persönlichen Begegnungen organisieren? Wie nutzen wir dabei digitale Medien?

Entlang welchem Verständnis vom Auftrag der Kirche entlang welcher Leitbilder und welchem Gemeindeverständnis orientieren wir uns dabei?

Wie stellen wir uns mit unserer Arbeit auf die zunehmende Zahl von Menschen ein, die nicht bereits als Kinder und Jugendliche mit dem kirchlichen Leben in Kontakt gekommen sind, einschließlich der Gruppe der Migrantinnen und Migranten?

Was bedeutet das für das Miteinander von gemeindlichen und allgemein-kirchlichen Arbeitsfeldern?

Was bedeutet das für unsere Strukturen?

Welche Prioritäten ergeben sich daraus für die Arbeit von Pfarrer*innen, Diakon*innen, Kirchenmusiker*innen, Erzieher*innen, Lehrer*innen, diakonischen Mitarbeiter*innen, Verwaltungsmitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen? Was bedeutet das für ihre Rollenbeschreibungen? Wie müssen sie unterstützt werden? Welche neuen Berufsbilder wären notwendig?

7. Dienstgemeinschaft

Die Ernte ist groß, aber es gibt nur wenig Arbeiter. Bittet also den Herrn der Ernte, Arbeiter für seine Ernte auszusenden.

Lk 10,2

Ziele

Menschen arbeiten gerne bei uns mit. Sie erleben ihre Rolle als sinnstiftend und fühlen sich ausreichend unterstützt. Sie sind in der Lage, sich in neuen inhaltlichen Profilen, Abläufen, Strukturen und Rollenerwartungen zurechtfinden.

Die Rahmenbedingungen der Mitarbeit sind so gestaltet, dass Menschen mit Freude und Auswirkung tätig sein können. Das betrifft z. B. Fragen der Mitarbeitergewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Gestaltung von Personalführung und -entwicklung in leitenden Ämtern und Funktionen.

Die Spannung zwischen Haupt- und Ehrenamt wird konstruktiv gestaltet. Aufgaben, Gestaltungsmöglichkeiten, Verantwortlichkeiten, Rollenanforderungen, Grenzen und Machtbalancen sind geklärt.

Emotionale Bedürfnisse nach Sinnhaftigkeit, Anerkennung und Wertschätzung werden berücksichtigt.

Haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen entwickeln ihrer Fähigkeiten und Gaben laufend weiter.

Konflikte werden konstruktiv geführt und gelöst.

Fragen

Wie gestalten wir eine ausstrahlende und zukunftsfähige Dienstgemeinschaft?

Brauchen wir neue Berufsgruppen und wenn ja, welche?

Was braucht es, damit das Miteinander von Haupt- und Ehrenamt gelingt?

Wer kann was in welcher Weise dazu beisteuern, dass wir auf diesem Weg weiterkommen?

8. Strukturen

Der Sabbat ist um des Menschen willen gemacht und nicht der Mensch um des Sabbats willen.

Mk 2,27

Ziele

Die Aufbau- und Ablauforganisation, die damit verbundenen Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten, die darauf bezogene Personalführung, Leitung, Aufsicht, Personalplanung, Personalverwaltung, Finanzplanung, Finanzverwaltung, Liegenschaftsverwaltung, Bauunterhaltung, Rechtsetzung und die sonstigen Verwaltungsprozesse sind funktional, service-orientiert, effizient und kostensparend gestaltet.

Sie ermöglichen gleichzeitig Stabilität, Handlungsfähigkeit und Flexibilität im Umgang mit inhaltlichen, organisatorischen, personalen und finanziellen Herausforderungen.

Sie berücksichtigen die Motivationslagen, Kompetenzen, Grenzen, Gaben und Schatten haupt-, neben- und ehrenamtlicher Mitarbeiter*innen.

Alle Mitarbeitenden sind ausreichend geschult im Umgang mit den organisatorischen Anforderungen des kirchlichen Lebens.

Fragen

Was an der gewachsenen Gestalt des kirchlichen Lebens ist hilfreich und sollte vor dem Hintergrund der anstehenden Herausforderungen und im Blick auf die zu erreichenden Ziele erhalten bleiben? Was sollten wir in welcher Weise ändern?

Nach welchen Grundsätzen verteilen wir künftig in welcher Weise Entscheidungskompetenzen, Verantwortlichkeiten, Aufsichts- und Kontrollfunktionen an welche Organisationen, Organe und Personen auf welcher Ebene des kirchlichen Lebens?

Was überlassen wir dem Zufall, der dezentralen Selbst-Organisation und dem Selbst-Management von Teams und einzelnen Mitarbeiter*innen? Wo fordern wir klare Verantwortlichkeiten in verbindlichen Verfahren ein?

Wie beziehen wir in Ausrichtung auf die anstehenden Herausforderungen nach welchen Kriterien wohnortbezogene und allgemeinkirchliche Arbeitsfelder aufeinander?

9. Ressourcen

Oder welche Frau, die zehn Silber Groschen hat und einen davon verliert, zündet nicht ein Licht an und kehrt das Haus und sucht mit Fleiß, bis sie ihn findet? Und wenn sie ihn gefunden hat, ruft sie ihre Freundinnen und Nachbarinnen und spricht: Freut euch mit mir; denn ich habe meinen Silber Groschen gefunden, den ich verloren hatte.
Lk 15,8f

Ziele

Die Höhe der in jedem Jahr bis 2030 zur Verfügung stehenden Personalstellen und Sachmittel ist in Ausrichtung an den bestehenden Herausforderungen und den beschriebenen Zielen entschieden, transparent kommuniziert und als Rahmen für die Gestaltung der kirchlichen Arbeit akzeptiert.

Die Gebäudelast ist entsprechend des abnehmenden Kirchensteueraufkommens reduziert durch die Konzentration der Nutzung auf weniger Gebäuden, ihre kostenneutrale Um- und Nachnutzung oder ihren Verkauf.

Die notwendigen Kürzungen werden auf eine Weise umgesetzt, die transparent ist und Gemeinden und Arbeitsfeldern Zeit lässt, sich darauf einzustellen.

Es stehen im Rahmen der Priorisierung ausreichende Ressourcen für strategische Projekte als Unterstützungsmaßnahmen zur Bewältigung des Wandels zur Verfügung.

Gemeinden werden bei der Suche nach zusätzlichen Finanzquellen im Rahmen von Fundraising und Sponsoring professionell unterstützt.

Fragen

Wie viele Stellen für Pfarrer*innen, Diakon*innen, Kirchenmusiker*innen und Menschen andere Berufsgruppen sollen im Rahmen der zu erwartenden Kirchensteuereinnahmen, in Ausrichtung auf die anstehenden Herausforderungen und im Blick auf die bis 2030 zu erreichenden Ziele in welcher Weise wie zur Verfügung gestellt und verteilt werden?

In welchen Schritten gestalten wir auf welche Weise die Streichung und den Umbau von Personalstellen?

Wo wollen wir gegen den Trend im Kontext der anstehenden Herausforderungen Ressourcen investieren?

Wie viele Ressourcen wollen wir künftig in Leitung und Verwaltung investieren?

Wieviel Geld wollen wir für den Unterhalt unserer Gebäude ausgeben?

6 Prozess-Design

1. Vorstellung und Diskussion des Papiers „Lebendige Kirche 2030“ auf der Landessynode, Beschluss zum Verfahren
2. Einsetzung einer ebenenübergreifend besetzten Lenkungsgruppe durch die Kirchenregierung

Vorsitz: Landesbischof

Mitglieder: Kollegium, ein Mitglied der Kirchenregierung, ein Mitglied des Präsidiums der Landessynode, drei nichtordinierte Landessynodale, eine propstliche Person, die Geschäftsführung der Stiftung Diakonie im Braunschweiger Land, zwei Mitglieder des Pfarrerausschusses, davon eines aus dem Bereich der allgemeinkirchlichen Arbeitsfelder, der Vorsitzende des Konvents der Diakon*innen und der Vorsitzende des Konvents der Propsteikantor*innen, ein Mitglied des Gesamtmitarbeitersausschusses.

Zuarbeit durch eine externe Fachkraft

Auftrag: Erarbeitung eines Strategiekonzepts im Rahmen eines offenen, dialogisch breit angelegten Beteiligungsprozesses, bei dem Schwerpunktthemen, Ziele und Fragen in einem kritischen Dialog auf Augenhöhe verifiziert sowie darauf aufbauend strategische Projekte etabliert und detailliert werden inklusive Vorschläge für eine Umsetzungsorganisation und einen Zeitplan. Begleitung des Umsetzungsprozesses ab 2022.

3. Ebenenübergreifende Diskussion der Ziele und Fragen mit Möglichkeiten zur Rückmeldung bis zum Sommer 2021
4. Sichtung der Rückmeldungen und ggf. Anpassung der Ziele und Fragen
5. Erarbeitung detaillierter Vorschläge für strategische Projekte zur Umsetzung der Ziele
6. Beschlüsse der Landessynode zu den Zielen und den strategischen Projekten im November 2021
7. Umsetzungs-Prozess ab 2022

Anmerkungen

¹CA VII; BSLK: 61,3–7.

²Vgl. Hans-Richard Reuter: Die Bedeutung der kirchlichen Dienste, Werke und Verbände im Leben der Kirche. Ekklesiologische Überlegungen, in: Botschaft und Ordnung. Beiträge zur Kirchentheorie, Leipzig 2009: 73–91.

³BSLK 459,20–460,5.

⁴BSLK: 560,13-24 in orthografischer Anpassung an den aktuellen Sprachgebrauch.

⁵BSLK: 510,33; 551,23-30; 512,2-5.

⁶WA 7, 366: 30-36.

⁷Bernd Oberdorfer: Kinderwissen. Das lutherische Verständnis von Kirche und Gemeinde. In: Isolde Karle (Hg.): Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven. Berlin, 2009: 27.

⁸WA 50,476.

⁹Nikolaus Ludwig Graf von Zinzendorf: Zwölfte Predigt über die Auslegung des dritten Artikels (1752), Hauptschriften Band V, Hildesheim/Olms 1963: 110.

¹⁰„Ihr werdet die Kraft des Heiligen Geistes empfangen, der auf euch kommen wird, und werdet meine Zeugen sein in Jerusalem und in ganz Judäa und Samarien und bis an das Ende der Erde.“ Apg 1,8. Vgl. auch 1. Kor 15,15; 1. Tim 6,12; Hebr 12,1.

¹¹Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher: Die praktische Theologie nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt, aus Schleiermachers handschriftlichem Nachlasse und nachgeschriebenen Vorlesungen hg. von Jacob Frerichs, Berlin 1850: 132.

¹²A.a.O.: 216.

¹³A.a.O.: 43.

¹⁴Dietrich Rössler: Grundriß der Praktischen Theologie, Berlin/New York 1986: 14.

¹⁵Karl Barth: Predigten 1920, Zürich 2005:77f.

¹⁶Vgl. Eberhard Jüngel: Wertlose Wahrheit. Zur Identität und Relevanz des christlichen Glaubens. Theologische Erörterungen III, Tübingen 1990.

¹⁷Elisabeth Schmidt-Gräb: Die Kirche ist kein Unternehmen! Die Rede vom „Unternehmen Kirche“ in ekklesiologischer Sicht, in: Joachim Fetzner/Andreas Grabenstein/Eckart Müller (Hg.): Kirche in der Marktgemeinschaft, Gütersloh 1999: 72.

¹⁸Vgl. Reiner Preul: Was bedeutet die kirchentheoretische These: Kirche wird durch die Auslegung ihrer Lehre geleitet? In: Klaus Grünwaldt, Udo Hahn (Hg.): Profil – Bekenntnis – Identität. Was die lutherische Kirche prägt, Hannover 2003: S. 72–75.

¹⁹Vgl. Hans-Richard Reuter: Der Begriff der Kirche in theologischer Sicht. In: Gerhard Rau, Hans-Richard Reuter, Klaus Schlaich(Hg.): Das Recht der Kirche. Band 1. Zur Theorie des Kirchenrechts. Gütersloh, 1997, S. 23-75.

²⁰Vgl.: Eberhard Hauschildt; Uta Pohl-Patalong: Kirche, Gütersloh 2014.

²¹Vgl. Jan Hermelink: Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche, Gütersloh 2011.

²²Vgl. Isolde Karle: Religion - Interaktion - Organisation, in: Jan Hermelink; Gerhard Wegner (Hg.): Religion - Interaktion - Organisation. Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche, Würzburg 2008, 237–257.

²³WA DB VII,418f.

²⁴Søren Kierkegaard: Leben und Walten der Liebe. Einige christliche Erwägungen in Form von Reden, Kopenhagen 1847, übersetzt von Albert Dorner und Christoph Schrempf, Jena 1924: 223.

²⁵Ausführlich dazu vgl.: Christian Möller: Lehre vom Gemeindeaufbau. Band 2: Durchblicke, Einblicke – Ausblicke – Göttingen 1990.

²⁶Peter Hundertmark: Voraussetzungen geistlicher Prozesse der Kirchenentwicklung, veröffentlicht unter <http://www.geistlich.net/90-2/>, eingestellt am 12.02.2017, abgerufen am 15. August 2020.

²⁷Bernhard von Clairvaux: Predigten über das Hohelied, 18. Predigt: „Die eingegossenen Charismen“, Sämtliche Werke lateinisch/deutsch, hg. von Gerhard B. Winkler, Band V, Innsbruck 1994: 257.

²⁸Vgl. Ludwig Wittgenstein: Tractatus logico-philosophicus, Satz 6.4321.

²⁹Vgl. Steven Croft (Hg.): From obligation to consumption: Understanding the patterns of religion in Northern Europe. The Future of the Parish System. London, 2006): 35 [Übersetzung CM].

³⁰Die Statistiken sind teilweise erst seit 1997 oder 2003 verfügbar.

³¹Vgl. Detlef Pollack, Gergely Rosta,: Religion in der Moderne. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt am Main, 2015: 124.

³²Vgl. a.a.O.: 129.

³³Vgl. Detlef Pollack: Säkularisierung – ein moderner Mythos? Tübingen 2003: 83; Andreas Kögel: Religiöser Glaube in Deutschland. Befunde des ALLBUS 2018, in: DtPfrBl 120, Juni 2020: 353–358.

³⁴Vgl. Annette Zoch: Exodus, in: Süddeutsche Zeitung vom 3. Juli 2020, Ressort Innenpolitik, Seite 5.

³⁵Vgl. Pollack, Rosta: Religion in der Moderne.

³⁶Ausführlich dazu: Lucian Hölscher, Geschichte der protestantischen Frömmigkeit in Deutschland, München 2005.

³⁷Grace Davie: The sociology of religion, London 2007: 86f [Übersetzung CM].

³⁸Vgl. Annette Zoch: a.a.O.

³⁹Vgl. Detlev Pollack, Gergely Rosta: a.a.O.: 108.

⁴⁰Vgl. Gerhard Ebeling: Dogmatik des christlichen Glaubens, Band III: 348–352.

⁴¹Vgl. Kirchenamt der EKD (Hg.): Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert, ein Impulspapier der EKD, Hannover 2006.

⁴²Vgl. Peter Höhmann: Das Planungs dilemma der Volkskirche. In: Michael Krüggeler, Karl Gabriel, Winfried Gebhardt (Hg.): Institution, Organisation, Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel. Opladen, 1999, S. 162f.

⁴³Vgl. Franz-Xaver Kaufmann: Wo liegt die Zukunft der Religion? In: Krüggeler, Gabriel, Gebhardt, a.a.O.: 71-99.

⁴⁴Vgl. Pollack/Rosta, Religion in der Moderne.

⁴⁵Stadt Braunschweig plus 4 Prozent, Salzgitter minus 20 Prozent, Landkreis Goslar minus 17 Prozent, Landkreis Helmstedt minus 18 Prozent, Landkreis Nordheim minus 17 Prozent, Landkreis Wolfenbüttel minus 12 Prozent. Quelle: Statistisches Landesamt Niedersachsen, <https://www1.nls.niedersachsen.de/statistik/html/default.asp>.

⁴⁶Bei etwa 800.000 Menschen in unserer Region erreichen die Zeitungen jeden Tag in gedruckter Form etwa 400.000 und darüber hinaus etwa 100.000 zusätzlich über ihre digitalen Angebote. Facebook wird wöchentlich von etwa 150.000 Menschen, Instagram von etwa 70.000 verwendet. Mit den Gemeindebriefen erreichen wir flächendeckend viermal im Jahr alle Haushalte. Unsere landeskirchliche Webseite besuchen jeden Monat 10.000 Menschen, die von Kirchengemeinden zwischen 100 und 1000.

⁴⁷Jorgen Randers: 2052. A Global Forecast for the Next Forty Years, White River Junction, VT, 2012: 25.

Anmerkungen