Kirche als Netzwerk kirchlicher Hör-, Erlebnis- und Handlungsräume: Konsequenzen für die künftige Gestalt des kirchlichen Lebens (B XIII/6)

Die Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig hat bei 34 Ja-Stimmen, 2 Nein-Stimmen und 6 Enthaltungen beschlossen:

„Die Landessynode nimmt das Papier „Kirche als Netzwerk kirchlicher Hör-, Begegnungs- und Handlungsräume“ als theologische und strategische Grundlage des geplanten Wandels der kirchlichen Arbeit zustimmend zur Kenntnis.“

Kirche als Netzwerk
kirchlicher Hör-, Begegnungs- und Handlungsräume

Die künftige Gestalt des kirchlichen Lebens
auf dem Gebiet der braunschweigischen Landeskirche

Im Jahr 1990 hatte die Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig rund 500.000 Mitglieder, 2023 waren es 286.000, im Jahr 2040 werden es nur noch etwa 130.000 sein. Entsprechend hat das Kirchensteueraufkommen abgenommen und wird weiter abnehmen. Damit kommt das kirchliche Leben im Braunschweiger Land in seiner bisherigen Form an ein Ende. Es stellt sich die Frage: Wie können wir anders Kirche sein? Der Zukunftsprozess zielt darauf, tragfähige Antworten auf diese Frage zu finden.

Nach Vorlage der bisherigen Ergebnisse der sechs Projektgruppen im Laufe des letzten Jahres hat die Landessynode dazu auf ihrer Tagung im November 2023 folgenden Beschluss gefasst: „Die Landessynode bittet Kirchenregierung und Landeskirchenamt unter Beteiligung von Lenkungsgruppe und Projektgruppen, die Konsequenzen dieser möglichen grundlegenden Haltung des Hörens für die künftige Gestalt des kirchlichen Lebens, für Ziele, Prioritäten, Personal- und Organisationsentwicklung, Strukturen, Leitung, Gebäude und Finanzverteilung zu bedenken, dabei insbesondere das Leitbild einer Kirche als Netzwerk kirchlicher Orte und die Ergebnisse der anderen Arbeitsgruppen sowie heute formulierten Rückmeldungen zu berücksichtigen und der Landessynode auf ihrer Tagung im November 2024 die Ergebnisse der Überlegungen vorzulegen."

Mit den folgenden Ausführungen wird dieser Bitte entsprochen. Sie bauen auf den Überlegungen auf, die der Landessynode mit den Papieren „Lebendige Kirche 2030"; „Hörende Kirche" und den Ergebnissen der sechs Projektgruppen vorgelegt wurden. Sie dienen als Impuls für eine kritische Diskussion über die Umsetzung der im Rahmen des Zukunftsprozesses erarbeiteten Vorschläge und der dafür notwendigen Prioritätensetzungen.

Allerdings lassen sich Entscheidungen über Prioritäten, Personalstellen, Organisationsstrukturen und Finanzen nicht unmittelbar aus einer Grundhaltung ableiten. Es braucht darüber hinaus eine Besinnung auf den Auftrag der Kirche und den Kontext, in dem sie ihren Auftrag wahrnimmt. Danach werden in einem weiteren Schritt die bisherigen Ergebnisse der Projektgruppen zusammengefasst und ausgewertet im Blick auf ihre Folgen für die künftige Gestalt der kirchlichen Arbeit. Aus diesen Schritten ergeben sich dann Gesichtspunkte für künftige Entscheidungen der Landessynode.

1. Das Hören

Kultivierung einer notwendigen Grundhaltung

Eine Grundhaltung des Hörens einzunehmen, bedeutet: Ich gehe nicht davon aus, dass ich alles weiß. Ich lasse mich vielmehr ein auf die Gegenwart Gottes und auf mein Gegenüber. Ich stelle eigene Wünsche nach Sicherheit und Profilierung zurück und bin offen für Überraschungen. Eine solche Haltung ist die Voraussetzung dafür, dass Glaube und Leben miteinander in Verbindung kommen. Das ist wichtig in Zeiten des Wandels, in denen gewachsene Formen der Verbindung zu Glaube und Kirche an Bedeutung verlieren.

Dabei meint Hören mehr als die Aufnahme akustischer Sinneseindrücke. Es bezieht sich ebenso auf das, was Menschen beim Hören erleben und wie es sie berührt. Auch geht es um mehr als um Worte. In der Taufe verbinden sich Worte mit Wasser, beim Abendmahl mit der Gabe von Brot und Wein. Das Kreuz spricht als zentrales Symbol des Christentums von der Wende vom Tod zu neuem Leben, von Unheil zum Heil. Indirekt sprechen auch Taten, Erlebnisse und Erfahrungen, Bilder und Musik. Gebäude sprechen, Kleidung spricht, Geruch und Geschmack sprechen, Menschen sprechen durch die Art, wie sie leben, Entscheidungen sprechen, die Stille spricht. Auf beides kommt es an: auf direkte und indirekte Botschaften.

Aus dem Hören auf das, was die biblische Überlieferung über die Liebe Gottes in Jesus Christus sagt, erwächst eine Perspektive auf die Wirklichkeit, die auch gegen den Augenschein schlechter Zahlen und Trends an die Präsenz dieser Liebe und der darin liegenden Kraft der Veränderung zum Guten glaubt. Dieser Glaube lässt sich nicht von Mängeln und Defiziten in den Bann ziehen, sondern vertraut darauf, dass der Reichtum der Liebe Christi in der Kirche gegenwärtig ist, wirkt und wächst.

Dieser Akt des hörenden, glaubenden Voraussetzens ist etwas anderes als ein strategisches Handeln, das Menschen im Sinne bestimmter Ziele beeinflussen will, um damit sichtbare Erfolge zu erzielen. Aber der Glaube, dass die Liebe Gottes in einem Menschen wirkt, verändert ihn tiefgreifender als jede Strategie es könnte.

Getragen von dieser Haltung richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Umgebung im Hören auf das, was Menschen bewegt. Das trägt entscheidend dazu bei, das Evangelium in die jeweilige Lebenssituation hinein verständlich und angemessen zu bezeugen, in Wort und in Tat. Es lässt Stärken und Gaben erkennen.

Damit ist nicht gemeint, kirchliche Mitarbeitende sollen nur hören und nicht reden und handeln. Damit ist gemeint, dass für den Dienst in der Kirche das Hören genauso wichtig ist wie das Reden und Handeln. Denn der Kultivierung

des Hörens kommt eine hohe Bedeutung zu für die Überwindung der Relevanzkrise der Kirche.

Dafür braucht es Maßnahmen und Ressourcen. Zwar lässt sich die Grundhaltung des Hörens nicht vorschreiben oder gar erzwingen. Aber es lassen sich Rahmenbedingungen gestalten, die sie fördern, indem

- ihre Pflege und Vertiefung Teil von Aufgabenbeschreibungen wird,
- in den Bereichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, Spiritualität und Supervision dazu Angebote gemacht werden,
- sie Teil der Sitzungskultur wird,
- Mitarbeitende miteinander Gottesdienste feiern,
- Leitung dazu anhält, entsprechende Angebote wahrzunehmen.

2. Der Auftrag

Gottvertrauen stärken – In Nächstenliebe handeln

Ausgehend von der Bedeutung des Hörens lässt sich die Kirche als Gemeinschaft der Menschen verstehen, die auf die Stimme Jesu Christi hören. So schreibt Martin Luther mit Bezug auf Joh 10: „Es weiß gottlob ein Kind von sieben Jahren, was die Kirche sei, nämlich die heiligen Gläubigen und die Schäflein, die ihres Hirten Stimme hören.“ So gesehen besteht die zentrale Aufgabe der Kirche darin, Hör-, Begegnungs- und Handlungsräume zu organisieren, in denen das geschehen kann.

Insofern gleicht die Kirche weniger einem Unternehmen als einem Orchester, einem Chor oder einer Band. Deren zentrale Aufgabe besteht darin, musikalische Werke zu Gehör zu bringen. Das zentrale Mittel dafür sind Konzertveranstaltungen.

Dem entspricht im Raum der Kirche der Gottesdienst. Geht man aus von einem weiten Verständnis des Hörens und der Bedeutung von direkten und indirekten Botschaften, lassen sich zwei verschiedene Aspekte beschreiben:

- Gottesdienst im Sinne gottesdienstlicher Feiern mit Predigt, Taufe, Abendmahl und Musik, in denen „nichts anderes geschieht, denn dass unser lieber Herr selbst mit uns rede durch sein heiliges Wort und wir wiederum mit ihm reden durch Gebet und Lobgesang“ (Martin Luther)
- Gottesdienst als Dienst am Menschen, insbesondere durch Bildung, den Einsatz für die Menschenwürde, durch seelsorglich-diakonische Zuwendung und im Bemühen um Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung

Beides gehört untrennbar zusammen. Der Gottesdienst zielt darauf, das Verhältnis des Menschen zu Gott zurechtzubringen und ihn so zu einem Leben als Gottesdienst für die Welt zu befreien.

Alle Getauften sind dazu berufen, sich im Sinne eines allgemeinen Priestertums in den Dienst dieser zentralen Aufgabe zu stellen. Sie sollen die Stimme Jesu im Rahmen ihrer Gaben und Möglichkeiten durch das hindurch, was sie sagen und tun, direkt oder indirekt zu Gehör bringen. Darüber hinaus werden Menschen ausgebildet und beauftragt, den Auftrag der Kirche in hauptamtlicher Verantwortung wahrzunehmen.

Der hauptamtliche Dienst begründet jedoch keinen besonderen Status. Denn so sehr Einzelne damit in ein Gegenüber zu anderen treten, bleiben sie zugleich Teil der Gemeinschaft der Hörenden und sind selbst darauf angewiesen, die Stimme Jesu zu hören und sich von ihr inspirieren zu lassen. Der Dienst der Verkündigung zielt auf die Stärkung des Glaubens und der sich daraus ergebenden Berufung aller Christinnen und Christen zu Zeugnis und Dienst.

Inwieweit Menschen sich durch den Gottesdienst hindurch von Jesus Christus angesprochen fühlen und wie sich das auf ihren Halt, ihre Haltung und ihre Verhalten auswirkt, liegt allein in Gottes Hand. Es gibt Anzeichen dafür, dass das geschieht, aber keine Beweise. Denn vieles davon vollzieht sich im Verborgenen und entzieht sich dem menschlichen Urteil. Deshalb ist die kirchliche Arbeit nicht darauf ausgerichtet, Menschen gezielt zu beeinflussen, sondern darauf, Möglichkeitsräume für das Wirken des Heiligen Geistes zu schaffen.

Der weht bekanntlich, wo er will, mit mancherlei Überraschungen im Gepäck. Dabei richtet er sich nicht unbedingt nach den Wünschen derer, die in der Kirche mitarbeiten. Manches erscheint aus ihrer Perspektive betrachtet ungenügend, ambivalent oder verbirgt sich sogar unter seinem Gegenteil. Alles, was die Kirche in dieser Hinsicht tun kann, ist, Gott um seinen Segen zu bitten und auch gegen den Augenschein fest darauf zu vertrauen, dass Gottes Wort bewirkt, was es nach seinem Willen soll.

Aus dem Auftrag der Kirche ergeben sich ethische Grundsätze für das kirchliche Handeln. Die Kirche setzt voraus, dass Gottes Liebe in Menschen gegenwärtig ist und behandelt sie – dies im Glauben voraussetzend – mit Wertschätzung und Respekt in einer Haltung der Aufmerksamkeit und der Annahme. Sie verzichtet auf alle Formen von Gewalt, Zwang oder Manipulation, sondern kommuniziert auf Augenhöhe und nimmt Erwartungen und Bedürfnisse sensibel auf. Sie achtet auf eine angemessene Balance von Nähe und Distanz, auf niedrigschwellige, sozial-integrative Zugänge zum christlichen Glauben und die Freiheit des Gewissens. Leitungsorgane und Führungskräfte sorgen dafür, dass diese

Grundsätze beachtet werden und Menschen vor Gewalt, Manipulationen und Verstößen gegen die sexuelle Selbstbestimmung geschützt werden.

3. Der Kontext

Möglichkeiten – Schwierigkeiten – Grenzen

Die Kirche nimmt ihren Auftrag nicht im luftleeren Raum war, sondern im Kontext ihrer Zeit. Aus den damit gegebenen kulturellen, politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen ergeben sich Möglichkeiten, Schwierigkeiten und Grenzen.

Bei allen Probleme der kirchlichen Arbeit gerät aus dem Blickfeld, dass sich nach wie vor eine Fülle von Möglichkeiten bieten, das Evangelium in Wort und Tat zu bezeugen:

- Das Grundgesetz schützt die öffentliche Religionsausübung, ermöglicht den Religionsunterricht an staatlichen Schulen, die Seelsorge in staatlichen Einrichtungen und den Zugang zu Medien.
- Kirchen und Religionsgemeinschaften genießen den Status einer Körperschaft des Öffentlichen Rechts mit eigener Rechtsetzung, vielfältigen Mitwirkungsrechten und der Möglichkeit, Mitgliedschaftsbeiträge als Steuern zu erheben.
- Das Subsidiaritätsprinzip ermöglicht die Beteiligung an der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben.

Diese Möglichkeiten stellen die Kirche zugleich vor gewisse Schwierigkeiten. So ist der Status als Körperschaft des Öffentlichen Rechts mit Verpflichtungen verbunden, die Kirchengemeinden teilweise überfordern. Der Einzug von Mitgliedschaftsbeiträgen als Anhang zur Lohn- und Einkommensteuer macht die Kirche abhängig von der staatlichen Steuerpolitik und der Steuermoral ihrer Mitglieder. Entsprechend ist der Wunsch Steuern zu sparen das wichtigste Motiv für einen Kirchenaustritt. Die sich aus dem Subsidiaritätsprinzip ergebende Mitwirkung an staatlichen Aufgaben stärkt die Glaubwürdigkeit der Kirche. Zugleich ist sie darin staatlicher Aufsicht unterworfen. Die damit verbundenen Anforderungen führen tendenziell dazu, dass die Verbindungen entsprechender Arbeitsfelder zum Rest des kirchlichen Lebens schwächer werden. Reden und Handeln der Kirche drohen auseinanderzufallen.

Die flächendeckende Präsenz von Kirchengebäuden ist ein hohes Gut. Von ihnen geht eine starke Symbolkraft aus. Sie bieten die Möglichkeit, Menschen zu sammeln und die Stimme Jesu Christi zu Gehör zu bringen. Zugleich sind sie

eine Last aufgrund der nicht unerheblichen Mittel, die für ihren Erhalt aufgewendet werden müssen.

Die größten Schwierigkeiten ergeben sich aus dem gesellschaftlichen Wandel. Die Möglichkeiten für eine individuelle Gestaltung des eigenen Lebens haben seit Ende der 1960er Jahre stark zugenommen. Das ist eine gute Sache. Niemand vermisst die Zwänge vergangener Zeiten. Diese positive Veränderung hat jedoch negative Nebenwirkungen: Familiäre, soziale und institutionelle Bindungen und die damit verbundenen Kontaktflächen, Begegnungsräume und Traditionen verlieren an Stabilität. Das betrifft Familien, Nachbarschaften und Freundeskreise, Kirchen und Religionsgemeinschaften, Vereine, Verbände, Parteien und Gewerkschaften.

In der Folge ist die Kirche und das, wofür sie steht, Menschen zunehmend fremd geworden und wird ihnen immer fremder. Umgekehrt fällt es der Kirche immer schwerer, der steigenden Vielfalt individueller Lebensbezügen gerecht zu werden. Hinzu kommt der Vertrauensverlust in Folge der seit 2010 bekannt gewordenen Fälle sexualisierter Gewalt und des Umgangs damit in Kirche und Diakonie.

Aufgrund dieser Entwicklung schwindet die Relevanz des Glaubens und die Bedeutung der Kirche. Mitgliederzahlen sinken. Das Kirchensteueraufkommen geht zurück. Die Zahl haupt-, neben- und ehrenamtlicher Mitarbeitender nimmt ab. Diese Entwicklung führt die Kirche an Grenzen. Es fehlen Ressourcen, um die kirchliche Arbeit im bisherigen Umfang aufrecht erhalten zu können. Dabei stellen sich grundsätzliche Fragen danach, wie die Kirche unter den sich wandelnden Rahmenbedingungen ihrem Auftrag entsprechen kann.

Zugleich ist nicht absehbar, was die kommenden Jahre bringen werden. Mit dem Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine ist die europäische Sicherheitsarchitektur zusammengebrochen. Die ökologischen Nebenwirkungen der Industrialisierung erzwingen neue Formen der Energieerzeugung und einen Lebensstil, der mit weniger Energie auskommt und weniger Ressourcen verbraucht. Entsprechend geraten Industriebetriebe in die Krise. Das alles wird weitreichende, noch nicht absehbare politische, wirtschaftliche und soziale Folgen haben, die auch das kirchliche Leben betreffen. Eines ist klar: Wir stehen am Anfang einer Ära des Übergangs mit starken Veränderungen, zunehmenden Instabilitäten und um sich greifender Unsicherheit. Die Kirche wird mehr denn je gefordert sein, Menschen festen Halt und klare ethische Orientierung zu vermitteln.

4. Bisherige Ergebnisse des Zukunftsprozesses

Die kirchliche Arbeit im Braunschweiger Land beginnt nicht bei null. Ihre heutige Gestalt verdankt sich Reformimpulsen des 19. und 20. Jahrhunderts. Seit Ende des 19. Jahrhunderts wurde das Gemeindeleben in den wachsenden Großstädten neu in Gemeindehäusern organisiert, um Menschen in Gruppen und Kreisen zu sammeln und so Gemeinschaftserfahrungen zu ermöglichen als Voraussetzung für eine Stärkung des Glaubens. Diese Strategie hat im Laufe von zwei Generationen bis Mitte der 1970er Jahre flächendeckend ausgebreitet. Die Gemeindeaufbaubewegung der 1970er und 1980er Jahre knüpfte daran an. Darüber hinaus gab es seit Ende der 1960er vielfältige Impulse zur Modernisierung von Gottesdienst, Unterricht und Seelsorge in Aufnahme pädagogischer, human- und sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse. Hinzu kam die Einrichtung übergemeindlicher Arbeitsfelder, um Menschen jenseits des Wohnorts zu erreichen. Das geschah zusätzlich zur ortsgemeindlichen Arbeit. Dieses Zwei-Säulen-Modell kommt jedoch an finanzielle Grenzen.

Vor diesem Hintergrund suchen viele Landeskirchen im Rahmen von Zukunftsprozessen nach neuen Antworten auf Relevanzverluste, sinkende Mitgliederzahlen und abnehmende Kirchensteuereinnahmen. Ausgehend vom Auftrag der Kirche verbinden sie theologische Grundlagen, strategische Profile, Personalstellen, Strukturen und Finanzen, lokale, regionale und funktionale Bezüge miteinander. Dabei stellt sich die Frage: Was müssen wir gelassen akzeptieren, weil es sich nicht ändern lässt und was können wir mutig ändern?

Auch der Zukunftsprozess der Braunschweigischen Landeskirche zielt auf einen geplanten Wandel der kirchlichen Arbeit in Antwort auf die Relevanzkrise der Kirche und für den Umgang mit abnehmenden Ressourcen. Dazu wurden mit dem Grundsatzpapier „Lebendige Kirche 2030“ von 2020, der gut zweijährigen Arbeit von sechs Projektgruppen zwischen 2022 bis 2024 eine Reihe von Vorschlägen erarbeitet. Sie sind im Folgenden stichpunktartig zusammengefasst und nach Themengebieten geordnet.

1. Die spirituelle Dimension des Wandels
    - Stärkung des Vertrauens in die Selbstwirksamkeit des Wortes Gottes
    - Vertiefung der persönlichen Spiritualität kirchlicher Mitarbeitender
2. Die theologische Dimension des Wandels
    - Hörende Kirche
    - Kirche als Netzwerk kirchlicher Orte
    - Kirche in der Diaspora
3. Die strategische Dimension des Wandels
    - Eine kontextsensible, bedürfnisorientierte, zielgruppenspezifische, vielfältige, regiolokale, situative und agile Gottesdienstkultur

- Seelsorge und Diakonie zusammendenken und die dort gewonnenen Erkenntnisse für die kirchliche Arbeit insgesamt fruchtbar machen
- Weiterentwicklung der kirchenmusikalischen Arbeit
- Die Bildung von multiprofessionellen Teams als regiolokaler Prozess der Organisations- und Personalentwicklung mit Sozialraumanalyse, strategischem Profil und flankierenden Maßnahmen: Teamentwicklung, Supervision, Leitungs-Coaching

4. Die personalwirtschaftliche Dimension des Wandels
    - Besetzung von Pfarrstellen mit anderen Berufsgruppen
    - Stärkung des Ehrenamts
5. Die strukturelle Dimension des Wandels
    - Senkung der Gebäudelast
    - Veränderung der Propstei- und Gemeindestruktur
6. Die finanzielle Dimension des Wandels
    - Senkung der Ausgaben um 30 % bis 2035
    - Förderung von Fundraising

Bisher nicht Teil des Zukunftsprozesses war die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen mit den Bereichen Kindergottesdienst, Konfirmandenunterricht, Jugendarbeit, Kindertagesstätten und Religionsunterricht. Das hatte seinen Grund nicht darin, dass sie als unwichtig erachtet worden wäre. Vielmehr konzentrierte sich der Zukunftsprozess auf diejenigen Bereiche, in denen eine strategische Neuausrichtung vordringlich erschien. Sie bildete jedoch eine der Prioritäten der Entscheidungen von 2010. Auch benennt die Religionssoziologie die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien als einen der wesentlichen Faktoren, die zur Vitalität und Stabilität des kirchlichen Lebens beitragen.

5. Die künftige Gestalt der kirchlichen Arbeit

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich eine künftige Gestalt der kirchlichen Arbeit. Sie entspricht dem Leitbild einer Kirche als Netzwerk kirchlicher Orte im Sinne von Hör-, Erlebnis-, Begegnungs- und Handlungsräumen. Getragen von einer Grundhaltung des Hörens gestalten multiprofessionelle Teams in Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen das kirchliche Leben in regionaler Verantwortung. Sie analysieren den Sozialraum und entscheiden auf dieser Grundlage über ein strategisches Profil für die Wahrnehmung des Auftrags der Kirche in ihrer Region. Sie berücksichtigen vorhandene Möglichkeiten und Grenzen. Sie entwickeln eine Mischung aus regiolokalen, allgemeinkirchlichen und diakonischen Arbeitsformen in enger Abstimmung mit der Diakonie und in Vernetzung mit außerkirchlichen Kooperationspartnern.

6. Ziele als gemeinsame Orientierung

Gesamtrahmen und Visitenkarte

Im Bereich der freien Wirtschaft beziehen sich Ziele auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Handelns. Dem entspricht in der Kirche der Auftrag. Er kann je nach Kontext und Ressourcen auf verschiedene Weise erfüllt werden. Ziele für die Kirche als ganzer sind so etwas wie eine Visitenkarte, mit der sie Menschen um Unterstützung für ihre Arbeit bittet. Aus dem bisher Gesagten abgeleitet könnten sie in aller Vorläufigkeit und als erster Impuls für eine Diskussion etwa so lauten:

- Wir stehen für Halt und Orientierung im christlichen Glauben.
- Wir geben christliche Werte weiter.
- Wir fördern Verantwortungsbewusstsein und Gemeinschaftsfähigkeit.
- Wir begleiten Menschen in Freud und Leid.
- Wir helfen Menschen in Not.
- Wir setzen uns ein für Mitmenschlichkeit und den Schutz der Schwachen, für Frieden, Gerechtigkeit und die Bewahrung der Schöpfung.

7. Strategische Profile

Vielfalt und Rahmen durch Prioritätensetzungen

Aus dem Haushaltsplan lässt sich eine derzeitige Priorisierung des Pfarrdienstes in Höhe von 32 Prozent der Ausgaben herauslesen, überwiegend für den Einsatz in Kirchengemeinden. Hinzu kommen Zuweisungen an die Kirchengemeinden in Höhe von 16 Prozent und 3 Prozent des landeskirchlichen Haushalts für Bauunterhaltung.

Das entspricht dem Kirchenbild der Reformation mit seiner theologischen Ausrichtung auf Wort und Glaube, mit Predigt, Taufe und Abendmahl als zentralen Aufgaben, Pfarrerinnen und Pfarrern als zentraler Berufsgruppe, Kirchen als zentralen Versammlungsorten.

Jeweils etwa 5 Prozent des Budgets sind für Kirchenmusik und für die Arbeit von Diakoninnen und Diakonen vorgesehen. Rund 12 Prozent fließen in weitere allgemeinkirchliche Arbeitsfelder mit Kindertagesstätten, Seelsorge und Diakonie als Schwerpunkten. Hinzu kommen Zuweisungen an Konföderation, VELKD, EKD, LWB und ÖRK in Höhe von rund 7 Prozent. Etwa 15 Prozent fließen in die kirchliche Verwaltung.

Aus der Bedeutung des Hörens auf Gottes Wort und auf das, was Menschen bewegt bei gleichzeitig zunehmender Vielfalt von Lebensbezügen ergibt sich die Einsicht, dass es nicht das eine strategische Profil der kirchlichen Arbeit im Braunschweiger Land geben kann. Dafür ist die Situation der Regionen zwischen Harz und Heide zu unterschiedlich. Die zentrale Steuerungsebene wird nach den bisherigen Erfahrungen im Zukunftsprozess die der Region sein. Damit das gelingt, müssen ausreichend Ressourcen für flankierende Maßnahmen bereitgestellt werden. Das bedeutet:

- Regionale Schwerpunktbildung vor lokaler Präsenz
  Nicht in allen Dörfern, Regionen und Stadtteilen werden künftig alle kirchlichen Aufgaben wahrgenommen werden. Das gilt auch für Kernaufgaben wie Sonntagsgottesdienste, Amtshandlungen und Unterricht.
- Netzwerk kirchlicher Orte vor Kirchen
  Abkehr von der bisherigen Ausrichtung des kirchlichen Lebens auf den Gottesdienst hin zu mehr Präsenz der Kirche an außerkirchlichen Orten wie Kindertagesstätten, Schulen, Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen, Notfalldiensten, Beratungsstellen usw. und deren Vernetzung bei gleichzeitiger Reduzierung der Zahl von Gottesdiensten, Kirchen und Gemeindehäusern
- Multiprofessionalität vor Multifunktionalität des Pfarramtes
  Abkehr von der Priorisierung des Pfarramtes zugunsten gemeinsam in regionaler Verantwortung arbeitender multiprofessioneller Teams
- Hauptamt als Unterstützung des Ehrenamtes statt Ehrenamt als Unterstützung des Hauptamtes
  Wertschätzung des Ehrenamts stärken, Gewinnung, Förderung und Begleitung von Ehrenamtlichen professionalisieren, Ausrichtung des Hauptamtes auf Unterstützung des Ehrenamtes

Im Blick auf das bis 2035 vermutlich um weitere 30 Prozent abnehmende Kirchensteueraufkommen heißt das in der Konsequenz eine Abkehr von der traditionellen Priorität von Gottesdienst, Gemeindepfarrstellen und Kirchengebäuden zugunsten anderer kirchlicher Arbeitsfelder, insbesondere der Kinder- und Jugendarbeit, der Kirchenmusik, der Spezialseelsorge, der Diakonie sowie der für den Wandel notwendigen flankierenden Maßnahmen.

8. Personalwirtschaft

Gesamtpersonalkonzept und Personalentwicklung

Aus der Vielfalt strategischer Profile ergibt sich eine Vielfalt möglicher Berufsgruppen. Neben PfarrerInnen, Kinder- und JugenddiakonInnen und KirchenmusikerInnen wurde im Rahmen des Zukunftsprozesses der Einsatz von

Geschäftsführerinnen, Baubeauftragten, einem Diakon im Gemeindedienst und einer Gemeindekoordinatorin erprobt. Vorstellbar wären darüber hinaus Fachkräfte für Ehrenamtskoordination, soziale Arbeit, Organisations- und Personalentwicklung oder Öffentlichkeitsarbeit. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für ein Gesamtpersonalkonzept mit flexiblen Regeln für die Verteilung von Personalstellen, deren Besetzung mit Pfarrpersonen oder anderen Berufsgruppen und für Abbaupfade. Dazu gehören Aufgabenbeschreibungen, die neben fachlichen Gesichtspunkten zeitliche Ressourcen für die Kultivierung des Hörens, Aus-, Fort- und Weiterbildung und Supervision vorsehen sowie Personalentwicklungspläne. Darüber hinaus bezieht ein Gesamtpersonalkonzept auch den Bereich der Verwaltung mit ein.

Insgesamt hängen personalwirtschaftliche und organisatorische Gesichtspunkte eng zusammen. Ein neues Gesamtpersonalkonzept entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern setzt Entscheidungen über die künftige Gestalt der Organisation voraus.

9. Organisation
zwischen regionaler Handlungsfähigkeit und lokaler Identifikation

Die Kirche ist überall dort, wo sich Menschen versammeln, um die Stimme Jesu zu hören und von seinem Geist inspiriert handeln. Sie lebt von der unverfügbaren Gegenwart des Heiligen Geistes und gelingenden menschlichen Begegnungen. Beides entzieht sich menschlicher Kontrolle. Zugleich braucht es dort, wo Menschen über den Horizont persönlicher Begegnungen hinaus auf Dauer zusammenwirken sollen, eine Organisation im Sinne verbindlicher formaler Regeln für Strukturen und Prozesse:

- Art und Größe von Organisationseinheiten,
- deren Aufgaben und Teilaufgaben, Befugnisse und Verantwortlichlichkeiten,
- darauf bezogene Rollenbeschreibungen für haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeitende,
- Regeln für Zusammenarbeit, Leitung und Informationsaustausch,
- Arbeits-, Leitungs- und Kommunikationsabläufe.

Die Organisation einer Kirche als Netzwerk kirchlicher Hör-, Begegnungs- und Handlungsräume sollte nach dem bisher Gesagten so gestaltet sein, dass sie gute Rahmenbedingungen bietet für eine regionale, kontextsensible und strategisch profilierte Ausrichtung des Auftrags der Kirche in multiprofessionellen Teams unter den Bedingungen stark sinkender Kirchensteuermittel.

Zu berücksichtigen sind darüber hinaus die Ergebnisse der ForuM-Studie. Danach fallen im Raum der verfassten Kirche Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten häufig auseinander. Kirchliche Leitungsgremien und Führungskräfte neigen dazu, unangenehme Aufgaben und schwierige Entscheidungen auszusitzen oder nach oben zu delegieren. Das führt zu einer Verantwortungsdiffusion, die sich täterschützend auswirkt.

Aufgrund der künftig stärker vernetzten, vielfältigeren und regionaler ausgerichteten Arbeit, der notwendigen Mindestgröße multiprofessioneller Teams, der steigenden Anforderung an die Professionalität des Leitungshandelns und der sinkenden Kirchensteuermittel legt es sich nahe, Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten für strategische Profile, Prioritäten, Personal, Finanzen und Gebäude sowohl weg von der Landeskirche als auch weg von Ortsgemeinden stärker auf die Ebene größerer regionaler Organisationseinheiten zu verschieben, die Aufgaben von Propsteien und Kirchengemeinden miteinander verbinden.

Daraus ergeben sich in der Folge Fragen nach den künftigen Aufgaben der landeskirchlichen Ebene und nach Art und Umfang der Selbstverwaltung rund um einzelne kirchliche Orte wie Kirchen, Gemeindehäuser, Dorfgemeinschaftshäuser, Stadtteilzentren, Kitas, Schulen, Universitäten, Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, Kreisstellen usw.

Große Organisationseinheiten können flexibler mit sinkenden Ressourcen umgehen als kleine Kirchengemeinden und Propsteien und bauen ein höheres Maß an Professionalität auf im Umgang mit Inhalten, Personal, Geld und Immobilien. Zugleich lebt die Kirche aber von persönlichen Begegnungen. Nur so vermittelt sich etwas vom Geist Jesu Christi. Dazu bedarf es kleiner, überschaubarer Gemeinschaften. Eine Strukturreform muss deshalb beide Aspekte gleichzeitig im Blick behalten: Organisation und Interaktion. Daraus ergeben sich Spannungen und Paradoxien, die sich bearbeiten, aber nicht auf Dauer lösen lassen.

Andere Landeskirchen bilden derzeit Körperschaften des öffentlichen Rechts, die zwischen 40.000 und 60.000 Gemeindeglieder umfassen. Dort bündeln sie die Verantwortung für Personalstellen, Finanzen und Liegenschaften. Von da ausgehend werden Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten, Personal, Finanzen und Gebäude auf der Grundlage von Satzungen und Geschäftsordnungen einzelnen Körperschaften des *kirchlichen* Rechts, Regionen, Teams, oder Arbeitsfeldern zugeordnet. Damit soll beides erreicht werden: organisatorische Handlungsfähigkeit auf der einen Seite, persönliche Begegnung auf der anderen Seite.

Die Vorteile großer Körperschaften gegenüber der bisherigen, kleinteiligen Struktur liegen in einer höheren Professionalität der Geschäftsführung, in einer

besseren Koordination regionaler Arbeitsformen, einer höheren Beweglichkeit bei der Gestaltung der kirchlichen Arbeit und mehr Handlungsspielräumen im Umgang mit sinkenden Ressourcen. Pfarrpersonen und Kirchenvorstände wären von Verwaltungstätigkeiten entlastet und könnten sich auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren. Die Nachteile liegen in einem teilweisen Verlust von Gesamtsteuerungsmöglichkeiten auf landeskirchlicher Ebene und in der Verschiebung von Verantwortlichkeiten weg von den bisherigen Kirchengemeinden und dem damit unter Umständen verbundenen Verlust an Gestaltungsmöglichkeiten und Verbundenheitsgefühl. Gleichzeitig werden die meisten Kirchengemeinden in der bisherigen Struktur bei weiter sinkenden Kirchensteuereinnahmen die Grenzen ihrer Handlungsfähigkeit erreichen.

Der Vorstand der neuen regionalen Organisationseinheiten müsste groß genug sein, damit möglichst viele kirchliche Orte repräsentiert sein können. Gleichzeitig können Aufgaben an einen Verwaltungsausschuss und an Fachausschüsse delegiert werden. Vermögensfragen müssten so gelöst werden, dass lokale Interessen gewahrt bleiben.

Es bräuchte für jede Regionalgemeinde eine leitende Pfarrperson. Sie wäre zuständig für Personalführung, Konfliktvermittlung, Aufsicht und Koordination der multiprofessionellen Teams, für die Repräsentation der Kirche im Gegenüber zu Landkreisen und kreisfreien Städten und für die Begleitung von Abbau-, Umbau- und Neuorientierungsprozessen. Die Fülle dieser Leitungsaufgaben spricht dafür, ganze Leitungsstellen zu schaffen.

10. Leitung und Verwaltung

Auch Leitung und Verwaltung werden bis 2035 mit rund 30 % weniger Geld auskommen müssen. Das kann nur gelingen, wenn der Umfang ihrer Aufgaben reduziert wird. Das wiederum setzt voraus, dass die Zahl von Organisationseinheiten, für die die Verwaltung zuständig ist, verringert wird. Allerdings sinkt mit jeder Reduktion die Fähigkeit zu Verarbeitung von Informationen. Damit steigt das Risiko von Fehlentscheidungen. Zugleich übernehmen Leitung und Verwaltung eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Reformen. Es kann deshalb sinnvoller sein, mit anderen Landeskirchenämtern, Verwaltungsämtern und Kirchenbüros zu kooperieren, als Aufgabenfelder zu reduzieren.

Fragen für die kritische Diskussion

Wo stimme ich zu? Was möchte ich ergänzen? Was sehe ich ganz anders?