

Timo Rieg:

Mehr Kirche

(Vollständiges, aber unredigiertes Buch-Manuskript der ersten Auflage)

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Rieg, Timo:

Mehr Kirche / Timo Rieg. -

(Aus der Reihe: Kommunikative Kirche)

ISBN 3-928781-12-X

© biblioviel Verlag

Postfach 102004 D-44720 Bochum

Alle Rechte vorbehalten

Druck und Bindung: Clausen & Bosse, Leck

ISBN 3-928781-12-X

Bezug: über jede Buchhandlung

oder z.B. amazon: <http://www.amazon.de/gp/product/392878112X/>

Autor:

Timo Rieg

www.journalistenbuero.com

Inhalt

Ein Wort vorweg

Kirche ist toll! Einleitung

Die lebendige Gemeinde

Das Gemeindekonzept

Die Gemeindeleitung

Die Kirchenleitung

Die Pfarrer

Kommunikation

Die Finanzkrise

Wie soll das gehen? Epilog

Anmerkungen

Bibliographie

Ein Wort vorweg

Der eine weiß, daß die Kirche gegen die Pille ist, der andere, daß sie mit den Linken paktiert. Daß es sich dabei nicht unbedingt nur um die Positionen von Eugen Drewermann und Gerhard Besier handeln muß, gründet im viel debattierten evangelischen Pluralismus. Aber wenigstens auf diesen läßt sich die Kirche dieses Büchleins begrenzen: es geht um die evangelische Kirche, genauer eigentlich die Gemeinden der evangelischen Landeskirchen.

24 Landeskirchen mit unierter, reformierter oder lutherischer Ausrichtung, über 18.000 Gemeinden mit zum Teil mehreren Bezirken, ungezählte Einrichtungen, Gruppen, Werke und Verbände - all das und noch viel mehr firmiert unter »Evangelischer Kirche«. In diesem Büchlein ist meist nur sehr verkürzt - und daher immer auch unzutreffend - von »Kirche« die Rede.

Deren plurale Gestalt zeigt sich schon in der Nomenklatur. Deshalb ist hier auch gleichberechtigt von Bischöfen, Präsidien und Landessuperintendenten die Rede, von Dekanaten, Sprengeln und Kirchenkreisen, von Kirchengemeinden, Presbyterien und Kirchen-gemeinderäten.

Die Pluralität offenbart sich aber auch in einer ganz banalen Tatsache: Es gibt solche und solche Gemeinden. Die unvermeidlichen Allgemeinplätze müssen also nie auf den eigenen Erfahrungsbereich zutreffen.

EINLEITUNG

»Die Kirchen sind es, die die Frage nach einer den Staat und die Gesellschaft übersteigenden Wirklichkeit, nach der letzten Sinngabe menschlicher Existenz offenhalten. Auf diese Weise erinnern sie zugleich daran, daß irdischer Macht Grenzen gesetzt sind, die diese nicht überschreiten darf.« Das sagen sich nicht nur Landessuperintendenten und Bischöfe beim morgendlichen Zähneputzen, das sagt exakt so jemand, der sonst dazu neigt, die größte Bedeutung und die Grenzen der Macht in sich selbst zu sehen: der amtierende Bundeskanzlerweltmeister und Ex-Bundeskanzler Helmut Kohl (rk).¹

Daß ausgerechnet Kohl den einsamen Part des Mutmachers übernimmt (oder vielleicht auch nur ein Jahr vor der verlorenen Wahl übernahm?). Denn ansonsten macht Kirche im Augenblick eher einen sinn-suchenden als sinngabenden Eindruck. Das neue Kir-chenleitenden-Skat: Horrorzahlenreizen mit Sarkasmusansage. Universitäre wie kirchenamtliche Theologen wetteifern mit kirchlichen Impansionsbe-kenntnissen.²

Wer auch immer diesen Kirchenpessimismus so wunderbar scientologisch verbreitet hat, daß vom Atheisten bis zum Präses alle an der evangelischen Kirche - aber nur selten an sich selbst - zweifeln, hat es gründlich gemacht. Daß mehr als 600.000 bezahlte³ und 800.000 ehrenamtliche Mitarbeiter⁴ für diese Kirche im Einsatz sind, wird gar nicht mehr wahrgenommen, sie sind dem grassierenden Sparwahn bereits zum Opfer gefallen. Vernünftige Beratungen über Inhalte, über konkretes Engagement vor Ort, sind nicht mehr möglich, weil sie irgendwo mit Geld zu tun haben könnten. Stattdessen offenbart sich die verfaßte Kirche auf einmal als größte Manager-Selbsterfahrungsgruppe: Jeder schwadroniert von Clean-Management, Budgetierung und Kundenorientierung, Fund-Raising und Ressourcengedingsbumse.

Die hektische Refraktion der Kirche - von Zynikern auch als »Gesundschumpfung« bezeichnet - macht die Finanzkrise zu einer echten Kirchenkrise. Denn keine einzige Kindergartenschließung (bzw. Abgabe in andere Trägerschaft) - und von bis zu 50% in den nächsten Jahren ist die Rede - bleibt folgenlos. Nirgends kann Gemeinde ihre Präsenz abbauen, ohne massiven Flur- und Seelenschaden anzurichten. Und doch fahren unsere Management-Spezialisten von der Gemeinde- bis zur Landeskirchenebene genau diesen Demontagekurs:

Pfarrer mit 58 aufs Altenteil schicken, Aufnahmestopp für junge Theologen, kirchliche Beratungsstellen und Jugendhäuser aufgeben, Gemeinden zusammenlegen, Pädagogen, Küster, Hausmeister und Sekretärinnen entlassen - die Vorschläge zum Umgang mit der völligen Finanzkrise der Kirche sind in ihrer Vielfalt doch recht einfältig. Denn eine Frage ziehen sie alle nach sich: Wieso gab es all dies, was nun den Kürzungen zum Opfer fallen soll, bisher eigentlich. War es Ausdruck eines planlosen Wohlstandes oder sinnige Kirchenentwicklung?

Welch hehren Gedanken die aberhunderte von Ausschüssen und Arbeitsgruppen zur Haushaltsschieflage auch diskutieren mögen, zumindest was auf den Ebenen von Kirchenkreisen und Landeskirchen öffentlich verhandelt oder als Beschlüsse vorgestellt wird, läßt inhaltliche Konzeption beim Sparen vermissen. Der Notstand wird mit Feuereifer verwaltet wie zuvor möglicherweise der Wohlstand. Dies ist aus zwei Gründen wenig verwunderlich: Denn zum einen wurden die seit den 80er Jahren prognostizierten »Minder-einnahmen« nie wirklich konzeptionell bearbeitet, so daß heute, um Haushalte überhaupt noch dicht zu bekommen, mit geradezu glühender Nadel eiligst gestrickt werden muß; daran ändert auch die General-entschuldigung »Deutsche Einheit« mit den folgenden Hilfen für die ostdeutschen Kirchen wenig, für die im Westen nahezu alle vorhandenen Reserven aufgebraucht wurden, und die unsere acht ostdeutschen Landeskirchen trotzdem in die Zahlungsunfähigkeit geführt hat. Und zum anderen wird die Finanzsituation mit ihren Auswirkungen auf das kirchliche Leben kaum wirklich ernsthaft, mutig und kreativ dort diskutiert, wo sich das Leben eben abspielt: in den Gemeinden. Doch wenn von hier keine klaren Vorgaben kommen, fällt es Kirchenleitungen schwer, von sich aus die großen notwendigen Veränderungen einzufordern, anstatt sich auf arithmetische Haushaltsführung zu beschränken.

Das rapide sinkende Kirchensteueraufkommen führt, je nach Landeskirche, Ebene und Rechenspiel, zu Kürzungen in der Kirchensteuerzuweisung um bis zu 30%. In den nächsten Jahren kommt es noch doller: bis 2030, so eine interne EKD-Prognose, wird die Zahl der kirchensteuerzahlenden Mitglieder um 53% gegenüber 1990 sinken. Damit werden ganze Arbeitsbereiche der Kirche, der Gemeinden und Kreisebenen, wegfallen. Ohne einen einschneidenden Kurswechsel und ohne viele, viele gute Ideen wird dies tatsächlich dazu führen, daß die Mehrzahl aller Gemeindehäuser verwaisen bzw. verkauft werden, zunehmend Pfarrstellen, aber vor allem Arbeitsplätze von nicht-theologischen Mitarbeitern unbesetzt bleiben. Betriebsbedingte Kündigungen gibt es schon heute.

Die Chance dieser Krise wird zwar monoton beschworen, doch kaum gefunden. In allen 18.200 evangelischen Kirchengemeinden dieser Republik müßten sich Mitarbeitergruppen, Leitungsgremien und Hauptamtliche, Konfirmandeneltern, Taufpaten und Gottesdienstbesucher, Kinder, Jugendliche und Erwachsene für einige Wochen oder Monate nur mit einer einzigen Frage beschäftigen: Was wollen wir in unserer Gemeinde eigentlich? Denn erst wenn das geklärt ist, macht es Sinn, die erste Statistik von Kirchenmitgliederentwicklung und Kirchensteueraufkommen, öffentlichen Zuschüssen, Personalentwicklung und Pensionskassen auf den Tisch zu legen, sich mit Besoldungsgruppen, BAT/KF-Tabellen und Sponsoring zu beschäftigen.

Die Frage kann eben nicht primär sein, ob sich eine Landeskirche 1600 oder nur noch 1200 Pfarrer leisten kann, ob auf alle vier oder sechs oder acht Theologenstellen eine Pädagogenstelle finanziert werden kann, ob ein Gemeindebezirk 2500 oder 3500 Mitglieder haben muß. Primär ist zu fragen, was und in welchem Umfang eine Gemeinde braucht, um leben zu können, um den Aufgaben und Wünschen, die sie für sich sieht, gerecht zu werden.

Am Beispiel der Kindergärten, einem Bereich, der zwischen 10 und 25 % der Kirchensteuermittel in den Kirchenkreisen beansprucht, wird dies besonders deutlich. Zunächst wird allerorten mit den Kommunen und Ländern über eine noch stärkere Kostenübernahme durch die öffentliche Hand verhandelt. Doch da auch die Städte und politischen Gemeinden nichts mehr zu verschenken haben, werden hier zumindest in der ersten Runde keine Zugeständnisse gemacht. Schon an diesem Punkt wird mit der Option gespielt, Kindergärten aus kirchlicher Trägerschaft abzugeben. Denn seinen Haushalt könnte man so möglicherweise ausgleichen. Nur: Wievielen Kindern nimmt man damit dauerhaft die Möglichkeit, in kirchlicher Begleitung groß zu werden? Wieviele Eltern verliert man, die bislang täglich auf gemeindliche Anliegen ansprechbar sind?

Daß weitenteils die Chancen kirchlicher Kindergärten nur marginal genutzt werden, ist bekannt - die Erzieherinnen selbst können ganze Liederbücher davon singen. Für ein Ende kirchlicher Kindergärten ist dies jedoch noch lange kein Votum. Erst wenn die Gemeinde feststellt, daß sie bei bestem Bemühen in der Trägerschaft von Kindergärten keine wesentliche Gemeindeaufgabe sieht - und zu diesem Ergebnis kann sie freilich kommen - darf es eine Option sein, kirchliche Kindergärten wieder in die Verwaltung und 100%ige Finanzierung der Kommunen zu geben.

Was unserer Kirche, was mithin uns in der Kirche am meisten fehlt, sind aus unserem Auftrag wachsendes Selbstvertrauen und das Bewußtsein für die Größe, Reichweite und Bedeutung unseres kirchlichen Handelns. Wie kleine Schulbuben, die zum Direktor bestellt werden, schlucken Kirchenleitende in den Gemeinden und Dekanaten die weitreichenden Vorgaben ihrer Landeskirchenämter. Lethargisch werden lineare Haushaltskürzungen umgesetzt. Im Kleinen wird gefriemelt und ausdauernd debattiert: 100 Mark mehr für diese oder jene Gruppe, Bratwurstpreis auf dem Gemeindefest 2,50 oder 3 Mark, Sparleuchte oder Wolfram-Glühbirne für die Gemeinderäume. Der große Umbruch aber, der sich gerade auf allen Ebenen ereignet, scheint alle zu überfordern. Hier kämpfen einzelne Pfarrer gegen die Kürzung ihres Weihnachtsgeldes, dort verfassen Gemeindepädagogen ein Papier gegen ihre Entlassung. Jeder wurschtelt in seinem Arbeitsfeld, bestärkt sich mit seinesgleichen in Ausschüssen und Konferenzen, um schließlich doch alles so zu nehmen, wie es kommt: Es geht eben nicht anders.

Die Kleinkariertheit und Konzeptlosigkeit unserer Gemeinden gibt nicht den mindesten Hinweis darauf, daß es sich bei den evangelischen Kirchen um die größten nicht-staatlichen Einrichtungen unserer Republik handelt (größter Arbeitgeber ist die Caritas): Sie betreuen 28 Millionen Mitglieder in 18.200 Gemeinden, leiten 9.000 Kindergärten, mehr als 2.000 Altenheime, ungezählte Jugendfreizeithäuser usw.

Das sind keine Zahlen, die uns mit Genugtuung speisen und uns auffordern: Weiter so! Denn zu ändern gibt es jede Menge, auch im eigenen Laden - oder wie Luther sagte: *ecclesia semper reformanda*.

Die Stärke der evangelischen Kirchen ist z.Zt. ihre größte Schwäche: die Ortsgemeinde. Obwohl sie über ihre Vertreter in den Synoden die gesamte Kirchenpolitik bestimmen kann, bereitet gerade diese Basis nicht den großen Wurf vor. Sie begnügt sich damit, über Vorlagen der Kirchenleitung zu diskutieren und sie schließlich mit Ja und Amen zu akzeptieren - Vorlagen, die bei genauer Betrachtung von kaum mehr als einer Handvoll Leuten stammen, wie groß die beteiligten Gremien auch sein mögen. Anstatt daß die Gemeinden klipp und klar sagen, was sie wollen, sagt ihnen die Kirchenleitung, was sie noch können.

Dieses Problem ist keineswegs neu. Neu aber ist die derzeitige Dramatik, die Reichweite jeder einzelnen Entscheidung. Neu ist auch die Divergenz zwischen dem, was Kirchenleitungen für notwendig halten und Gemeinden für notwendig halten müßten. Im wesentlichen kupfern Kirchenleitungen ab, was ihnen staatliche Verwaltungen schon seit Jahren vormachen und was auch in der Wirtschaft bewährt ist: Schlanker Staat und Lean-Production. Mit dem kleinen Problem, daß Kirche weder Staat noch Wirtschaftsunternehmen ist. In wesentlichen Bereichen können wir nicht rationalisieren, weil unser einziges Kapital die MitarbeiterInnen selbst sind. Und wir produzieren auch nichts. Kirche ist das - punktuelle - Zusammenleben von Menschen nach Gottes Wort und unter seiner Verheißung - vom Hauskreis bis zur Krabbelgruppe, vom Gottesdienst bis zur Sommerfreizeit. Es gibt - außerhalb der Verwaltung - kein kirchliches Arbeitsfeld, das zur Umsetzung der augenblicklichen »Unternehmensziele« (die freilich kaum irgendwo benannt sind) überflüssig wäre. Wir können natürlich Ziele ändern, Arbeitsfelder aufgeben, Arbeitsbereiche umstrukturieren. Aber wir müssen uns dabei bewußt sein, daß wir im Gegensatz zur staatlichen Verwaltung oder privaten Wirtschaft mit derlei Eingriffen nicht nur einen Ablauf verändern, sondern die Kirche. Bei der Ausstellung eines Personalausweises können mehr oder weniger Mitarbeiter beteiligt sein, die Prozedur kann länger oder kürzer dauern; Autos können mit mehr oder weniger Mitarbeitern gebaut werden, die Materialien hierfür können teuer oder billig sein, die Standortbedingungen günstig oder ungünstig, schlicht das Ergebnis am Ende positiv oder negativ. Aber »die« Seelsorge einer Gemeinde kann nicht durch mehr oder weniger Pfarrer »erledigt« werden. »Die« Jugendarbeit läßt sich nicht mit weniger Hauptamtlichen machen. Jede personelle Veränderung bedeutet eine quantitative und qualitative Veränderung kirchlicher Arbeit.

Verstärkt wird dies nochmal durch die öffentliche Wahrnehmung. Es geht nicht darum, dies gut oder schlecht zu finden - es sollte nur zur Kenntnis genommen werden. Da interessiert es nämlich das Gemeindeglied xy überhaupt nicht, ob es ein Landeskirchenamt gibt oder nicht, weil das Gemeindeglied dessen Arbeit nicht kennt und nicht wahrnimmt. Doch wenn die Gemeindesekretärin nicht mehr im Büro sitzt, Gemeinde also hier nicht mehr wie gewohnt zu erreichen ist, der Freundes- und Bekanntenkreis der entlassenen Sekretärin aus dem Echauffieren nicht mehr herauskommt, dann verändert sich das Profil dieser Kirche massiv. Selbstverständlich bleiben Entscheidungen zu treffen, die zur Zeit auf eben dieses Unverständnis der Gemeinde stoßen. Diese Entscheidungen müssen aber kommunizierbar sein, ja sie sollten, wo immer möglich, von der Basis getroffen werden. Wenn sich die Gemeinde (und das ist nicht der Kirchenvorstand) entschließt, aufgrund der deutlich zurückgegangenen Haushaltsmittel die Stelle der Gemeindesekretärin einzusparen und die von ihr bisher wahrgenommenen Aufgaben künftig anders zu erledigen - in Absprache mit der Betroffenen selbst -, mag auch eine so bittere Entscheidung tragfähig sein; von oben verordnet - meist nicht konkret, sondern schlicht zwingend durch gekürzte Mittelzuweisung - muß eine solche Entscheidung Entsetzen auslösen.

Keine Kirchengemeinde hat vor Ort zu viel Personal - vielleicht hat sie träge oder unfähige Mitarbeiter, Leute, die überwiegend mit sich selbst beschäftigt sind oder die bei der Gemeinde nicht ankommen - aber sie hat nicht zu viele. Sie hat im allgemeinen auch nicht zu viel Raum - vielleicht aber zu wenig Ideen, Engagement oder Mitarbeiter, um die Räume auch mit Leben zu füllen. Um den Kritikern in der Gemeinde begegnen zu können («Ihr macht dies nicht, Ihr macht das nicht, was habe ich denn von der Kirche») werden uns keine Sparkonzepte helfen, sondern nur Investitionen. Damit uns nicht die letzten zahlenden Mitglieder davonlaufen, damit Neues möglich wird und das, was Kirche ausmacht, eine Zukunft hat, brauchen wir mehr Kirche. Mehr Kirche - das bedeutet mehr Mitbestimmung für die Gemeinde, mehr Gestaltungsraum für unsere Ideen, mehr Personal für uns Mitglieder, mehr Leben in der Gemeinde, mehr Fachkompetenz und mehr Lust, an dieser Kirche mitzubauen. Es ist geradezu peinlich, daß heute wie vor zwanzig Jahren von Jugendlichen die gleiche Kritik an Kirche geäußert wird: spröde, keine ansprechenden Gottesdienste, zu wenig Mitbestimmung. Kein Wunder, daß diese Kirche immer weniger, immer ärmer wird.

Das sinkende Kirchensteueraufkommen - und mit der nun von der rot-grünen Bundesregierung neu verkündeten Steuerreform wird das Aufkommen nochmals deutlich schrumpfen - verlangt einen Um- und Ausbau unserer Kirche, keinen Abbau. Doch damit unsere Kirche gerade in dieser Zeit wachsen kann - und anders hat sie keine Zukunft - sind grundlegende innerkirchliche Veränderungen nötig. Diese Veränderungen müssen - ganz klassisch - von der Basis kommen. Es kann nicht gelingen, daß diejenigen, die von der Kirche bezahlt werden, den Finanziers vorgeben, was sie künftig zu tun haben, damit das Weihnachtsgeld wieder in voller Höhe ausgezahlt werden kann. Stattdessen müssen die Kirchenmitglieder klar bekommen, wie sich ihre Kirche entwickeln soll und was sie von ihren bezahlten Mitarbeitern erwarten - und auch, ob und wann es Weihnachtsgeld geben wird. Dazu müssen sie endlich aus ihren Laufställen ausbrechen und nicht nur ihr Kinderzimmer, sondern das gesamte Haus auf den Kopf stellen - oder wie es aus einem anderen, aber guten Anlaß in Köln hieß: Arsch huh, Zäng ussenander. Darum soll es im folgenden gehen.

DIE LEBENDIGE GEMEINDE

Kirche ist Diakonie, Kirche ist Verkündigung, Kirche ist Gemeinschaft. Kirche ist aber vor allem eins: einzigartig. Aus dem Auftrag, aller Welt das Evangelium zu verkündigen (Mt 28,19.20) *und* den Weg für das Reich Gottes zu ebnen hat sich alleine bei uns vor Ort in Deutschland das größte nichtstaatliche Unternehmen gebildet. Im Schnitt dürften jeden Tag mehr als eine halbe Millionen Menschen in ihren evangelischen Kirchengemeinden an Veranstaltungen teilnehmen. Was sich hier ereignet - an Gesprächen, an Glaubenserfahrungen, an Heimat - ist nicht zu beschreiben. Wahrscheinlich sind sich nichtmal all diejenigen, die sich hinter solchen Zahlenspielen verbergen, bewußt, welcher Reichtum hier zutage tritt. Sich mit anderen Eltern und den Kindern im Gemeindehaus treffen, im Chor singen, auf ein Bier in den Männerkreis gehen, einen Konfirmandengottesdienst vorbereiten, im Jugendkeller dem Liebeskummer freien Lauf lassen, generationenübergreifend ein Fest planen, mit der Pastorin über eine Stunde Fußball statt Konfirmandenunterricht verhandeln, sonntags gepa- Kaffee verkaufen - all das macht unsere Gemeinden aus.

Und doch liegt ein großer Teil ihres Kapitals brach. Jeden Tag besuchen 600.000 Kinder eine evangelische Kindertageseinrichtung, kommen fast ebensoviele Eltern und Großeltern, um die Kinder zu bringen und abzuholen. Jeden Tag gibt es hier die Möglichkeit, für Kirche zu werben, ihre Inhalte zu transportieren oder zu Veranstaltungen einzuladen. Nicht, daß dies nicht geschehen würde - aber es passiert zu wenig.

Jede Woche besuchen 8 Millionen Schüler den Religionsunterricht, bilden sich dort ihre Meinung zu christlichen Werten, der Institution Kirche, Ökumene oder Ethik. Und doch unternehmen viel zu viele Gemeinden nicht einmal den Versuch, hier zu kooperieren. Stattdessen beschränkt sich kirchliches Handeln auf die Litanei, den Religionsunterricht unbedingt als Wahlpflichtfach beizubehalten. Dabei muß man sagen: Besser keinen als diesen Religionsunterricht, doch das ist ein anderes Thema.

Evangelische Gemeinden unterhalten Altenheime, aber am Fahrdienst zum Gemeindegottesdienst scheitert es. Menschen, die neu in die Gemeinde ziehen, bekommen einen lieben Brief, aber nur selten werden sie gleich am Anfang persönlich besucht - die Chance schlechthin, sie in die Gemeinde einzubeziehen.

Vieles in unseren Gemeinden deutet darauf hin, daß zwar mit sehr viel Engagement gearbeitet wird, eine Linie jedoch nicht erkennbar ist, weil es an der großen Vision fehlt. Solange die Sesamstraßen-Fragen nicht grundsätzlich beantwortet sind, bleibt Gemeindeleben das Produkt von mehr oder weniger zufälligen Einzelentscheidungen. So wie jeder Verein in der Satzung seinen Zweck und mögliche Verwirklichungen dieses Zwecks benennen muß, kommen Kirchengemeinden nicht umhin, ihr Handeln, ihre Handlungsräume, ihr Tun und Lassen in einem Gemeindekonzept zu definieren. Bei der Entwicklung eines Gemeindekonzeptes werden mit Sicherheit sagenhafte Erfolgsgeschichten ebenso sichtbar wie eklatante Defizite. Kein Grund zum Verzweifeln, aber ein Grund für Veränderungen.

Für das kirchliche Leben in der Gemeinde sind m.E. drei Fragen vorrangig:

1. Sind wir als Kirche erkennbar?
2. Sind wir als Kirche glaubwürdig?
3. Sind wir als Kirche fröhlich?

Erkennbare Kirche

Erkennbare Kirche zu sein verlangt zum einen ganz banal, überhaupt in Erscheinung zu treten: Ob durch hohe Kirchtürme oder buntes Leben, Dienstleistungen oder Verlautbarungen. Zum anderen ist damit aber auch die Differenzierung zu anderen gemeint: Ist das, was erkennbar ist, auch Kirche?

Den zweiten, und zunächst wichtigeren Aspekt, muß man nicht überstrapazieren. In den meisten Fällen herrscht undebattierter Konsens: Der Basar ist eine kirchliche Veranstaltung, ebenso das Gemeindefest, der Krabbelkreis und die Selbsthilfeinitiative, die Jugendgruppe und die Jungschar. Daß es viele dieser Veranstaltungen auch außerhalb der Kirche gibt, macht sie nicht unkirchlich. Unsere Veranstaltungen sind kirchlich, weil sie von Menschen getragen werden, die an diese Kirche glauben, die christliche Motivation haben, das Evangelium ernst zu nehmen und auf ihre je eigene Weise in diese Welt zu tragen. Es ist eben das wunderbare, daß man mit Jugendlichen auf einer kirchlichen Sommerfreizeit singen und beten kann; daß in unseren Gottesdiensten Bürgermeister und Rechtsanwalt und Lehrerin und Schülerin und alle anderen gemeinsam sprechen: »Und vergib uns unsere Schuld.« Wie erkennbar Kirche in unserem Handeln ist, zeigt sich aber gerade nicht in erster Linie im gottesdienstlichen Bereich⁵, sondern in unserem gemeindlichen Alltagsleben. Was Kinder und Jugendliche auf der Freizeit insgesamt erleben, mit welcher Stimmung und welchen Eindrücken sie nach Hause kommen, prägt ihr Kirchenbild. Zu was sich Kirche vor Ort äußert und zu was nicht, wie sie durch neue Bauwerke oder Mitarbeiter in Erscheinung tritt, entscheidet über das Kirchenbild. Wenn sich Menschen bei uns wohlfühlen, wenn sie bedingungslos angenommen und gewollt sind, können sie Kirche erkennen (und, wenn sie dann möchten, erfahren). Damit wird das, was von Kirche erkennbar ist, zum Prüfstein ihrer Glaubwürdigkeit.

Glaubwürdige Kirche

Die Glaubwürdigkeit unseres Handelns muß sich in erster Linie am Evangelium messen lassen: Ist die Bergpredigt nur was für gute Zeiten, oder der Weg in bessere Zeiten. Das Liebesgebot (Mk 12,30-31) - nur eine Floskel oder Lebensmotto?

Kirchliche Glaubwürdigkeit muß sich auch messen lassen an unseren Verlautbarungen - und da steht die Ortsgemeinde für die gesamte Organisation gerade: sowohl für das, was kirchlich gesagt oder nicht gesagt wird, als auch für das, was kirchlich getan oder unterlassen wird.

Es geht aber vor allem darum, wie sehr wir Kirche in dieser Welt sind. Denn das genau ist doch die große Chance: Daß wir nicht nur Worte zu verkündigen haben, sondern Taten folgen lassen. Dazu hat sich das Diakonische Werk gebildet, die Sozialstationen und Inneren Missionen, kirchliche Schulen und Jugendhäuser, Akademien, Beratungsstellen und, und, und.

Die Prüfung erfolgt zwangsläufig vor Ort. Dort sieht es dann nicht selten düster aus: Wer die berüchtigte »Kirche nach innen« kennt, ist entweder abgebrüht oder entsetzt. Die Nickeligkeiten der Pfarrer untereinander, das Gebaren von Vorgesetzten, die Zwistigkeiten zwischen dieser und jener Gruppe in einer Gemeinde spotten jeder Beschreibung.

Oder die anderen Alltäglichkeiten: Sich mit Recyc-lingpapier den Hintern zu wischen ist zwar nicht der Inbegriff evangelischen Profils. Über bahngünstig gelegene Tagungsorte, Gemeindefest-Bratwürstchen von artgerecht gehaltenen Schweinen oder fair-gehandelte Produkte in unserem Gemeindeleben aber nichteinmal mehr zu reden, ist eine Kapitulation. Der konziliare Prozeß sollte mehr sein als nur etwas für theologische Promotionen und Habilitationen.

Vor Ort stehen aber auch die großen Herausforderungen: Auf allen möglichen Synoden entrüstet sich Kirche über Kinderprostitution und Kinderpornographie. Und doch geschieht all dies nicht nur weit weg in Thailand, sondern in unseren parochialen Gemeinden: Hier wird geschlagen, gedemütigt, geschunden. Oder die anderen großen Herausforderungen: Die kaputten Familien leben in unseren Gemeinden, ja sie sind unsere Gemeinden, ihre Kinder besuchen Gruppen dieser Ortsgemeinde. Arbeitslosigkeit ist in der Parochie nicht nur ein Thema, sondern real existierende Katastrophe. Daß Bischöfe und Präses Arbeitslosigkeit beklagen, hilft wenig - angesichts der kirchlichen Personalpolitik wirkt es schizoid.

Wer an dieser Stelle sagt: »Wir können uns doch als Kirche nicht um alles kümmern« verspielt die Glaubwürdigkeit seiner Kirche.⁶ Wer sich stattdessen in einer ruhigen Stunde genau diese Probleme vor Augen führt, versteht, daß Jesus zu uns sagen können muß: »Ich bin nackt gewesen, und ihr habt mich gekleidet. Ich bin krank gewesen, und ihr habt mich besucht. Ich bin im Gefängnis gewesen, und ihr seid zu mir gekommen.« (Mt 25,36)

Damit sind - zugegeben - die Anforderungen an Kirche unendlich, unsere Fürbitten geben davon beredt Zeugnis. Mit unseren Reaktionen darauf steht und fällt die Kirche. Die pragmatische Begründung lautet: Weil in dieser säkularen Welt sonst bald niemand mehr weiß, wozu er Kirchenmitglied ist. Die inhaltliche Begründung lautet: Weil wir Gottes Zuspruch nicht erfahren, um auf Mallorca selig zu werden, sondern um in dieser Welt zu widerstehen.

Fröhliche Kirche

Trotz dieser immensen Anforderungen brauchen wir keine Trübsal zu blasen. »Ein jegliches hat seine Zeit, und alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde« (Koh 3,1) - auch der Urlaub auf Mallorca.

Fröhlichkeit ist nicht mit satter Zufriedenheit zu verwechseln. Gerade Schwieriges können wir frohen Mutes angehen. Meistens sieht es jedoch anders aus: Obwohl eher Routine als Weltbewegendes auf dem Programm steht, haben wir hängende Köpfe und ernste Gesichter. Wo immer Jugendliche zum Gottesdienst gefragt werden, lautet eine Kritik: »Unter 'feiern' verstehe ich etwas anderes.« Und die langen, ernsten Gesichter machen wir nicht nur im Gottesdienst.

»Wir stehen heute in der Gefahr, zur ver-sessenen Kirche zu werden. (...) Das meint die Bibel nicht, wenn sie das Volk Gottes, ihre Kirche, 'wanderndes Gottesvolk' nennt.« Mit dieser Mahnung in seinem letzten EKD-Ratsbericht (2. November 1997) meinte Lan-desbischof Klaus Engelhardt wohl beides: unsere Freudlosigkeit und unsere Trägheit - mit starker Disposition für Hämorrhoiden. Das Sinnbild stimmt: Wahre Sitzungsmarathons absolvieren alle, die in der Kirche wichtig sind. Nichts geht ohne Beschluß. Das ist nicht einfach eine Frage der Organisation - es ist eine Frage der Atmosphäre, der Grundstimmung. Eine fröhliche Kirche arbeitet mit Vertrauen, mit Ermutigungen, mit Dank und Herzlichkeit. Sie ist damit gerade keine »Ersatzfamilie« oder gar eine »Kuschelkirche«. Sie ist vielfältig, mit Freude am Kleinod, den unzähligen Gruppen, Projekten und Aktionen.

Erkennbare, glaubwürdige, fröhliche Kirche - natürlich könnte man viele andere Adjektive benennen. Überhaupt welche zu nennen hilft schon, bei allem Leben in der eigenen Gemeinde mal grundsätzlich zu orten, wo wir stehen.

Bevor es in den nächsten Kapiteln darum gehen soll, welche strukturellen und inhaltlichen Bewegungen unsere Kirche braucht, um nicht pensioniert zu werden, muß wohl kurz deutlich werden, von welcher Grundlage wir dabei ausgehen: Es geht um die Gemeinde vor Ort, die Parochie. Um diese parochiale Gemeinde führen Theologen weitschweifende Debatten. Und gerade in letzter Zeit, vor allem im Zusammenhang mit Überlegungen zu einer effektiveren Gestaltung von Kirche, wird dabei von sehr unterschiedlichen Gemeindebildern ausgegangen. Um für alles weitere das hier zugrundeliegende Gemeindeverständnis etwas zu verdeutlichen, einige Stichworte:

I Die Ortsgemeinde

Noch gibt es in Deutschland 18.200 evangelische (landeskirchliche) Gemeinden. Sie sind fast alle räumlich definiert: Wer in einem bestimmten Bezirk wohnt, gehört zu einer entsprechenden Gemeinde. Wohl überwiegend aus theoretischen Herleitungen wird zunehmend gefordert, nicht mehr so stark diese parochialen Gemeinden zu sehen, sondern Personalgemeinden. Bestehende Beispiele sind, wenn auch in ihrer Rechtsstruktur z.T. sehr von der parochialen Gemeinde verschieden, die Evangelischen Studenten-Gemeinden (ESG) oder Gehörlosen-Gemeinden. Die Gemeindeglieder wohnen verstreut, verbunden durch ein gemeinsames Anliegen, eine gemeinsame Betroffenheit.

Diese personalen Gemeinden sind jedoch kein Ersatz für Ortsgemeinden. Sie sind eine andere, für ihre Zwecke in den meisten Fällen notwendige Form von Gemeinde, aber keine Alternative. Die Forderung, personale statt parochiale Gemeinden zu bilden, geht völlig an der realen Situation der bisher bestehenden Gemeinden vorbei.

1. Unsere Ortsgemeinden leben bisher von ihrer Vielfalt, davon, daß sie Leben nicht parzellieren, sondern in seiner Gesamtheit annehmen. Wenn unsere Kirche »Kirche in dieser Welt« sein will, kann sie vor dieser Herausforderung nicht kneifen. Patienten im Krankenhaus wollen keine (vorübergehende) Krankenhaus-Gemeinde bilden. Viel mehr wollen und müssen sie in diesem Lebensabschnitt von ihrer heterogenen Ortsgemeinde begleitet werden. Daß dies durch spezielle Krankenhauseelsorger unterstützt wird oder daß interessierte Patienten eine Gemeinschaft bilden, versteht sich von selbst. Dennoch bilden diese Menschen ebenso wenig eine Gemeinde wie die ehrenamtlichen Mitarbeiter und Veranstaltungsteilnehmer eines städtischen Frauenpfarramtes.

2. Tatsächlich wird wohl meist ohnehin eine Banalität gefordert: Die Öffnung von Gemeinden. Menschen sollen sich frei entscheiden können, zu welcher Gemeinde sie sich zugehörig fühlen oder an welchem Ort sie sich engagieren wollen. Bis auf die Tatsache, daß Kirchenmitglieder formal nur einer Gemeinde zugehören (die dann z.B. auch eine anteilige Kirchensteuerzuweisung für dieses Gemeindeglied erhält), steht es schon immer jedem Menschen frei, sich seine Gemeinde auszusuchen oder punktuell in verschiedenen Gemeinden mitzuwirken. In Städten ist dies die selbstverständlichste Sache der Welt, so selbstverständlich, daß Leute oft überrascht sind zu erfahren, formal gar nicht zu der Gemeinde zu gehören, die sie sich im Herzen als Heimatgemeinde gewählt haben. (Auch dieser formale Schritt ist aber kein Problem: Jeder Kirchenvorstand wird - im Besitze seiner geistigen Kräfte - dem Wunsch eines Mitglieds auf Umpfarrung zustimmen.)

3. Dennoch steht ein solches, von mehreren Gemeinden ausgehendes, buntes Kirchenspektrum nur einer kleinen Zahl von Leuten real zur Verfügung: Für Kinder und Alte gibt es meist ganz triviale Mobilitätsprobleme. Können sie ihre Ortsgemeinde noch gut (zu Fuß) erreichen, ist die Kirche im Nachbarort oder im anderen Stadtteil zunächst unerreichbar. Aber auch wer potentiell mobil ist - per Fahrrad oder Bus, durch Eltern etc. - läßt sich kaum dauerhaft an entfernte Gemeindeorte binden. Von erfolgreichen übergemeindlichen Veranstaltungen geht gerade für die Veranstalter (und damit auch für kirchliche Entscheidungsträger) eine Blendung aus: Solange regionale Veranstaltungen, Projekte oder Gruppen eine Ergänzung sind, bereichern sie selbstverständlich das kirchliche Leben. Sollen sie aber die kontinuierliche Arbeit, die Präsenz vor Ort, ersetzen, wird die Bilanz sehr negativ ausfallen.⁷

4. Es ist zu begrüßen, wenn Nachbargemeinden kooperieren und ihre Aktivitäten aufeinander abstimmen. Wirklich effektiv ist dies aber nur bei übergemeindlichen Aufgaben, beispielsweise der Betreuung von Gefangenen oder Flüchtlingen. Der ökumenische Gesprächskreis in der einen Gemeinde kann kaum den Gesprächskreis in der anderen ersetzen. Außerdem: Das Aktivitätsprofil einer Gemeinde wird von ihren Ehrenamtlichen geprägt. Diese können aber nur sehr begrenzt ihre Begeisterung für diese oder jene Sache von Strukturüberlegungen lenken lassen.

I Der Gottesdienst

Der Gottesdienst ist und bleibt wesentliche Aufgabe der Gemeinden. Auch hierzu gehen die meisten Diskussionen an der Realität vorbei. So wird regelmäßig unterstellt, der Gottesdienstbesuch gehe immer weiter zurück, man könne sich diese Veranstaltung bald gar nicht mehr leisten. De facto hat sich der Gottesdienstbesuch in den letzten Jahrzehnten nur unwesentlich verändert. Nach den letzten Zählungen von 1994 gehen an jedem Sonntag 1,4 Millionen Menschen zum Gottesdienst. Zwei Drittel der Kirchenmitglieder nehmen mehrmals jährlich bis wöchentlich an einem Gottesdienst teil.⁸

Auch die Kritik, der Gottesdienst sei nicht das postulierte Zentrum der Gemeinde, fußt auf fragwürdigen Annahmen: Denn um welchen Gottesdienst geht es, wer ist »die Gemeinde«, und wie lautet die Alternative?

Unsere Gemeindemitglieder sind verbunden im Glauben, im Evangelium, in der verfaßten Kirche, in gemeinsamen Erfahrungen, in ihrem Wohnort etc. Aber sie sind glücklicherweise nicht geklont - die Menschen haben verschiedene Ansichten, Hintergründe, Interessen. Darum kommen sie punktuell zusammen - z.B. alle beim Gemeindefest oder als Vertreter im Mitarbeiterkreis oder Kirchenvorstand. Und darum machen sie grüppchenweise ihre eigenen Dinge.

An den zwei oder drei Gottesdiensten Heilig Abend sitzen problemlos 30% der gesamten Gemeinde zusammen: die Omis auch im Krippenspielgottesdienst und die Jugendlichen auch in der Christvesper. Aber am normalen Sonntag reißt der real-gefeierte Gottesdienst Jugendliche nicht gerade aus dem Bett in die Kirchenbank (und die Eltern der Jugendlichen übrigens auch nicht). Wenn der Pastor oder der Diakon oder die Jugendmitarbeiter jedoch mit ihnen Jugendgottesdienst feiern, dann sind sie dabei. Wo immer - mit Liebe vorbereitete - Kindergottesdienste angeboten werden, kommen die Kinder, und nicht selten übertreffen sie in ihrer Zahl den Gottesdienst ihrer Eltern⁹.

Um den Gottesdienst als Mittelpunkt des gemeindlichen Lebens sehen zu können, ist eigentlich nur ein Perspektivwechsel nötig:

1. Gottesdienst ist nicht nur die Veranstaltung am Sonntag morgen für Senioren, Kirchenvorsteher und andere Zwangsverpflichtete. Kigo, Jugendgottesdienste, Schulgottesdienste, Freizeitandachten oder Gottesdienste in Altenheimen und Krankenhäusern, Open Air oder an anderem Dritten Ort müssen die volle Wertschätzung der Gemeindeleitung und vorbildlich der Pfarrerschaft erfahren. Solange es noch einen »Hauptgottesdienst« gibt, wird Gottes Dienst an uns nicht als Kern des Gemeindelebens sichtbar werden.

2. Die Vielfalt von Gottesdiensten dient nicht der Hinführung auf den einen, gemeinsamen Gottesdienst. Es gibt ihn nicht, und er ist auch nicht das Ziel. Die Bedürfnisse hunderter Gemeindeglieder werden dafür immer zu weit auseinander liegen. Dies wirklich einzusehen würde folgen lassen, Menschen nicht mehr über angebliche Defizite zu definieren: Kinder sind nicht zu blöd für *den echten* Sonntagsgottesdienst; es ist ihr originäres Recht, Gottesdienst auf ihre Weise zu feiern - und es ist die originäre Pflicht der Gemeindeleitung, dies überall zu gewährleisten. Die sogenannten »Kirchenfernen« haben kein Defizit an Traditionen, das sie den liturgischen Gottesdienst verweigern läßt, sondern einen Reichtum an außerkirchlichen Lebenserfahrungen, den in Gottesdienste einzubringen sie eingeladen und unterstützt werden sollten. Gegner neuerer Kirchenmusik (die zumeist auch schon einige Jahrzehnte alt ist) sind nicht unbedingt zu unaufgeschlossen für Neues, sondern tief verwurzelt in einer kirchlichen und familiären Tradition. Wenn hier ein jeder den anderen respektvoll seinen Gottesdienst feiern läßt, können wir uns viele Diskussionen um Gut und Böse, Richtig und Falsch sparen. Und der Gottesdienst könnte für viele, die bisher fern bleiben Bedeutung gewinnen und eine Heimat werden.

| Kinder-, Konfirmanden- und Jugendarbeit

Mobilität und Patchwork-Mentalität haben nichts daran geändert, daß Kinder- und Jugendarbeit das Herzstück des Gemeindedienstes sein muß. Diese steile These ist keine Wertung von Altersgruppen, sondern ein Postulat für die Zukunft unserer Kirche. Wir dürfen vieles probieren oder lassen, experimentieren oder Prioritäten setzen. Kinder- und Jugendarbeit aber ist, wie die sich daraus schon in Ansätzen zwangsläufig ergebende gottesdienstliche Vielfalt, absolutes Pflichtprogramm. Eine Gemeinde ohne dieses große Arbeitsfeld sabotiert sich selbst - und durch das Finanzierungssystem die gesamte Kirche. Zukunftsfähige kirchendemographische Entwicklung ist ohne Kinder- und Jugendarbeit nicht möglich. Was dies im einzelnen bedeutet und welche Anforderungen sich daraus an die Gemeinden ergeben, kann hier nicht umfassend dargelegt werden. Wiederum nur einige Stichpunkte:

1. Kinder- und Jugendarbeit zielt immer auf mit- oder selbstverantwortliche Teilhabe an Kirche. Dazu sind finanzielle Mittel, ansprechende und gestaltbare Räume, intensive personelle Unterstützung und massenhaft Freiheit notwendig.

2. Kinder und Jugendliche haben ein Anrecht auf ihre Gemeinde. Sie sind keine Bittsteller, sondern (zumeist) Mitglieder. Dennoch klagen auf jedem überregionalen Treffen Jugendmitarbeiter, ihre Hauptaufgabe bestehe darin, sich von ihrem Kirchenvorstand irgendetwas genehmigen zu lassen.

3. Kinder- und Jugendarbeit bzw. ihre Akteure brauchen die volle Wertschätzung ihrer Gemeinde. Was auf dem Papier immer schnell formuliert ist, lebt wenig in der Praxis. Das Votum einer Jungschargruppe zählt nicht weniger als das der Frauenhilfe. Kinder- und Jugendarbeit ist nicht ein Gemeindethema unter unzähligen, sondern ein Dauerbrenner. »Nicht schon wieder Jugendarbeit« kann nur ein Kirchenvorsteher sagen, der lieber ein Museum verwalten statt eine Gemeinde leiten würde.

4. Eine hausgemachte Sollbruchstelle ist die Konfirmandenarbeit. Entweder fehlt es an entsprechenden Angeboten vorher (Kigo, Kindergruppen und Kinderfeste, Freizeiten, Eltern-Kind-Projekte etc.) oder nachher (Jugendgottesdienste, Band-Projekte und Offene Treffs, Jugendvertretungen etc.). In jedem Fall hapert es an Kontinuität. In den meisten Gemeinden gelingt es nach wie vor nicht, die Konfirmandenzeit in die Kinder- und Jugendarbeit einzubinden. Solange Pfarrer ihren »kirchlichen Unterricht« als angestammtes Territorium verstehen und sich ehrenamtliche wie bezahlte Jugendmitarbeiter aus diesem Feld heraushalten, wird jedes Jahr das größt mögliche Potential an neuen Kirchenaktiven aus der Gemeinde hinauskonfirmiert. Und mit ihnen auch die Freunde und Eltern.

Über die theologische Sinnhaftigkeit der Konfirmation mögen sich die Theologen die Köpfe zerbrechen. Einen ganz praktischen Nutzwert daraus zu ziehen, ist Aufgabe der Gemeinde. Alle vernünftigen Ansätze modernen Konfirmandenunterrichts lassen sich in ihrem Ziel zusammenfassen: Die kirchliche Pflichtzeit muß genutzt werden, Jugendlichen Heimat in ihrer Kirche zu geben.

I Erwachsenenarbeit

Je merkwürdiger einem dieses Stichwort »Erwach-senenarbeit« vorkommt, um so deutlicher wird, welche vielfältigen Aktivitäten gleichwohl locker und lapidar unter »Jugendarbeit« subsumiert werden - aber dieses nur am Rande.

Für die Erwachsenenarbeit gilt alles entsprechend, was irgendwo vernünftig über Jugendarbeit gesagt wird. Auch Erwachsene brauchen Beteiligungsstrukturen und Handlungsräume, fachliche Begleitung oder seelsorgerlichen Beistand.

Die Erwachsenenarbeit ist ein besonderes Brachfeld unserer Gemeinden, auch wenn es manchmal gar nichts anderes gibt. Doch wo z.B. Jugendarbeit gut ermöglicht wird, macht sie leicht mehr als die Hälfte aller Gemeindeveranstaltungen aus und bindet auch mehr als die Hälfte aller Teilnehmer. Im Verhältnis zur demographischen Größe zeigt dies deutliche Defizite der Gemeindegarbeit auf. Denn den größten Teil der Erwachsenenarbeit bilden die Mutter-und-Kind-Gruppen und die Veranstaltungen für Senioren. Klassischerweise gibt es noch einen Chor, vielleicht einen Bläserkreis und eine Bibelgruppe (mitunter auch moderner »theologischer Gesprächskreis«).

Besonders deutlich wird das Defizit alljährlich beim ersten Konfirmanden-Elternabend: Soviele Menschen, die der Pfarrer noch nie gesehen hat, kommen selten ins Gemeindehaus. Daß Gemeinde daher gerade für diese Altersgruppen mehr tun muß, ist theoretisch bekannt. Aber eben nur theoretisch. In der medizinischen Praxis verläuft solche Agonie letal. Im einzelnen gehen die folgenden Kapitel intensiv darauf ein. Nur eines schon mal vorweg: Fast alle Kirchenaustritte entfallen auf Menschen im erwerbsfähigen Alter. Warum Kirche für sie nicht unterstützenswert, nicht erkennbar und glaubwürdig ist, darf angesichts des Zustandes vieler Gemeinden nicht ernsthaft gefragt werden. Während von der Jugendarbeit gerne Vorzeige-Frömmigkeit verlangt wird, ist Erwachsenenarbeit zumindest für das Mittelalter mit Bierstand und Bratwurst abgefeiert.

I Ehrenamtlichkeit

Eigentlich ist der Begriff »Ehrenamt« überflüssig. Denn jedes Gemeindeglied, daß sich irgendwo einbringt, ist in diesem Moment ehrenamtlicher Mitarbeiter. Kein Fußballer und kein Amnesty-Mitglied käme auf die Idee, sich als »ehrenamtlich« zu titulieren - sie spielen eben Fußball oder engagieren sich in einer ai-Gruppe für Menschenrechte, fertig. Der Begriff hat etwas Kaschierendes: Er möchte den unentgeltlich Mitwirkenden schmeicheln, sie mit Ehre und Amt aufwerten - und verschleiern, daß es sich de facto denn doch nur um Handlanger handelt.

Machen wir uns nichts vor, damit wir die Probleme auch anpacken können: Evangelische Landeskirchen sind Pfarrerkirchen; im Laufe der Jahre haben sich die anderen bezahlten Kräfte wenigstens den Titel der »Hauptamtlichen« erworben. Alle übrigen Kirchenmitglieder spielen in der Amateurliga; nicht von ungefähr rutscht immer noch der Begriff »Laien« dazwischen. Und gar nicht so selten stimmt es ja auch: Wer hinter die Kirchenkulissen guckt, fühlt sich nicht selten als Statist in einem professionellen Kasperle-theater. »Klienten« nennt uns die Studie »Reformspielräume in der Kirche« von Bock et al. freundlicherweise: Kirchensteuerzahler und Basisdemokratie, ab auf die Kautsch!

Natürlich ist auch hier weiterhin von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen die Rede. Die Begriffe sollen aber tatsächlich nur den Gehalts- oder Alimentierungsmodus für die Mitarbeiter bezeichnen. Ehrenamtliche brauchen nicht per se für alles die behütende oder führende Begleitung Hauptamtlicher. Und sie sind keineswegs per se Laien - in was eigentlich?

Das permanente Ehrenamtlichkeits-Gequatsche führt dazu, daß sich diese bedauernswerte Laienschar schon selbst aus dem Blickwinkel der bezahlten Kräfte sieht: »Davon verstehe ich doch sicherlich zu wenig, Frau Pfarrer« oder: »Wenn die Kirchenleitung das so sagt, wird es schon stimmen.«

Ein Perspektivwechsel ist auch hier angesagt: Die großen Gemeinden der Kirchenmitglieder beauftragen - zumeist aus ihren Kreisen - einige wenige Menschen, haupt- oder nebenberuflich für sie zu arbeiten: Als Pastorin, als Kindergärtnerin, als Hausmeister oder Gemeindepädagoge.

DAS GEMEINDEKONZEPT

Schon wieder ein Gemeindefest? Wir hatten doch gerade erst einen Gemeindetag. Für den Neuzugezogenen-Besuchskreis fehlen im Augenblick die Mitarbeiter - entfällt er eben. Oma A bekommt einen Geburtstagsbesuch, für Opa B ist leider keine Zeit. Während im Gemeindehaus am X-Platz das Wasser durchs Dach kommt, wird am Gemeindehaus in der Y-Straße gerade angebaut. Personal für die Unterhaltung fehlt in beiden Häusern.

Hier wird etwas begonnen, dort wieder eingestellt oder schlicht vergessen. Was heute wichtig erscheint, rückt morgen in den Hintergrund. Konzeptlosigkeit allerorten - oder auch einfach die unbeantwortete Frage: Warum tun wir eigentlich, was wir tun, und lassen, was wir lassen? Gemeindealltag ist das Ergebnis unzähliger Zufälle und Beliebigkeiten, freilich stets getragen von Entscheidungen.

Was wollen wir also eigentlich - und zwar ohne sofortige Gratiszugabe des Satzes »Geht aber leider nicht«?

Auch wenn die Antwort hierauf in jeder Gemeinde mit ihrer je unterschiedlichen Geschichte und Gegenwart anders ausfallen muß, gibt es doch einige allgemeine Prüfmuster. Da ist zunächst zu klären, wer »wir« eigentlich sind. Sind »wir« in der real existierenden Volkskirche¹⁰ die paar Hände voll emsiger Mitarbeiter und wichtiger Funktionäre, die das Außenbild der Gemeinde prägen? Oder sind das alle Gemeindeglieder, auch wenn sie noch nicht einmal einen Blick in den Gemeindebrief werfen?¹¹

Der Status quo läßt sich nicht an Lippenbekenntnissen, wohl aber an einigen realen Prioritäten ablesen: Mit wem oder was verbringen eigentlich die Pfarrer ihren Tag? Wieviele Zeitanteile schenken sie welcher Gemeindefraktion? Welche Tagesordnungspunkte dominieren die Kirchenvorstandssitzungen? Aber eben auch: Welche Veranstaltungen werden wie stark besucht? Für welche Zwecke und bei welchen Anlässen sind Kollekten besonders hoch oder niedrig?

Eine ernsthafte Analyse der gegenwärtigen Gemeindegemeinschaftsarbeit und der notwendigen Perspektiven und Entwicklungen läßt sich nicht intern durchführen. Doch genau dies geschieht in Kirche allüberall. Weil Berater oder Supervisoren von Außen (zu) teuer erscheinen, bleibt alles in vertrauten Händen. Diejenigen, die seit Jahren die Geschicke der Gemeinde oder des Kirchenkreises resp. Dekanates leiten, sollen plötzlich kritisch prüfen, was künftig noch wichtig ist und was nicht, für welche Arbeitsbereiche wieviel Geld zur Verfügung stehen muß und welche Bereiche platt gemacht werden müssen - mit Bedauern natürlich. Plötzlich sind Küster, um deren Stellen bis dato eifrig gerungen wurde und ohne die kein Gottesdienst vorstellbar war, gänzlich überflüssig. Gemeindebüros verweisen zumindest per Wiederbesetzungssperre für lange Zeit. Plötzlich wird das Ehrenamt neu entdeckt - und neu definiert. Die Gemeindeglieder machen nicht mehr das, was ihnen Spaß macht und wozu sie sich selbst berufen fühlen, sondern übernehmen Fachjobs, werden Allrounder - Aufwertung durch Mehrarbeit. Nur daß der gemeinderasenmähende Papa jetzt keine Zeit mehr hat, mit Jugendlichen in den Zoo zu fahren, die gemeindegeliebte Mama keine Zeit mehr hat, Geschichten für den Kindergottesdienst vorzubereiten, die gemeindegeliebte Oma keine Zeit mehr hat, für ihren Basarkreis zu nähen.

Sicherlich gibt es bisher bezahlte Aufgaben, die durchaus ehrenamtlich übernommen werden können. Und sicherlich haben die Zeiten kirchlichen Wohlstandes zu Wasserköpfen und Bierbäuchen geführt. Doch wie weit sind die Ehrenamtlichen belastbar, wie weit sind sie für bestimmte Aufgaben qualifiziert? Und wofür engagieren sie sich noch, wenn alle Kräfte gebunden sind, den bisher vorhandenen Standardbetrieb weiter aufrechtzuerhalten? Für was - und da sind wir wieder bei der Grundfrage - sollen sie denn all diese Aufgaben übernehmen?

Damit die Entscheidungsträger in der Kirche bei der Suche nach dem Wesentlichen die Chance haben, nicht nur sich selbst wahrzunehmen, ist eine Reflexion von außen so wichtig. Das müssen im Zweifelsfall keine (bezahlten) Profis sein. Gerade renommierte Wirtschaftsberater sind keineswegs prädestiniert, sich mit den völlig anderen Verhältnissen und Zielen innerhalb der Kirche auseinanderzusetzen. Doch es müssen Leute sein, die kommunikative Prozesse gestalten können und die selbst bisher nicht in die Gemeindegemeinschaft eingebunden sind. Der Abteilungsleiter einer Firma, die Ein-Frau-Unternehmerin, der Polizeiausbilder, die Lehrerin, irgendwer findet sich in jeder Gemeinde, der das Zeug dazu hat, einen Bewußtwerdungsprozeß zu moderieren. Wie eine solche Profil- und Zielsuche aussehen kann, hat Jan Hendricks wunderbar beschrieben¹², auch wenn er in seinem Ansatz die Systemimmanenz nicht ausschließt, also die Steuerung des Prozesses auch der Gemeindeleitung zutraut.

Wenn zum »Wir« der Gemeinde nicht nur die ohnehin (noch) Aktiven gezählt werden sollen, müssen sich die Gemeinden Möglichkeiten überlegen, die viel diskutierten »Kirchenfernen«, die kritisch-distanzierten Sympathisanten und die Karteileichen (die ja eben nur aus dem gewohnten Blick der Gemeindeverwaltung leblos sind!) in die Konzeptionssuche einzubeziehen. Denn wenn in der augenblicklichen Krise eine Chance liegt, dann nur diese: Klar zu bekommen, warum Kirche auch heute wichtig ist und warum es sich lohnt, sich in ihr zu engagieren, sich ihr zugehörig zu fühlen. Für die heute noch oder schon Aktiven birgt die Krise keine Chance, sondern wegen der zwangsläufigen Veränderungen nur Risiken. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, daß mit einem neuen oder ersten Gemeindekonzept auch eine starke personelle Verschiebung einhergeht. Ohne eine breite, volksskirchliche Beteiligung aber wird sich der kirchliche Schrumpfungsprozeß mit jeder Veränderung nur beschleunigen. Das Denken für andere geht prinzipiell in die Hose. Auch bei besten Vorsätzen können die Akteure sich doch nur für das einsetzen, nur das in ihrer Kirche für wichtig halten, was sie selbst schätzen. Alles andere wären kirchliche Angebotsalmosen, die niemand haben will, weshalb entsprechende Veranstaltungen und Angebote auch regelmäßig scheitern. Ohne eine irgendwie geartete persönliche Betroffenheit kann ich eben auch bei besten intellektuellen Bemühungen keine Selbsthilfegruppe für Alkoholiker ins Leben rufen, keine Advents-Andacht vorbereiten und keinen Jugendkeller attraktiv einrichten. (Genau aus diesem Grunde kann die anwaltschaftliche Vertretung von Interessensgruppen auch nie wirklich zum Ziele führen: Die Chorleiterin kann sich ein schönes Programm ausdenken, doch entscheidend ist das Musikinteresse derjenigen, die in einem Chor aktiv werden sollen; der Jugendreferent kann Rahmenbedingungen für Jugendarbeit schaffen, aber er kann nicht einfordern, was Jugendliche in der Kirche brauchen und wollen, denn er ist kein Jugendlicher; ein Kirchenvorstand kann sich mühen wie er will, hilfreiche Entscheidungen zu treffen - sofern er die Betroffenen an der Entscheidung nicht beteiligt, muß er damit schiffbrüchig werden, und sei es die gleiche Entscheidung, die sich in einem gemeinsamen Prozeß herausgebildet hätte.)

Ob sich eine Gemeinde z.B. wie bisher üblich zum entsprechenden Zeitpunkt eine Orgel für eine halbe Million Mark leisten kann oder mit einem Synthesizer für 5.000 Mark Vorlieb nehmen muß, ist nicht nur eine Frage von 495.000 Mark. Es ist zunächst die Frage, warum bisher, als das Geld vorhanden war, soviel in eine Orgel investiert wurde. Möglicherweise war es die übliche Gedankenlosigkeit, die Menschen mit vollen Händen zu überkommen neigt. Möglicherweise aber verbindet sich mit diesem Instrument soviel wesentliche Atmosphäre, soviel Tradition und Heimat, daß sich ohne sie ein wesentlicher Teil von Kirche verändert - für einzelne bis zur Heimatlosigkeit.

Dies gilt für alle Felder kirchlicher Arbeit. Ein jeder von uns hat seinen Standpunkt - und das führt schnell zu Polarisierung. Alte oder neue Lieder, Abendmahl mit oder ohne Kinder, Segnung von gleichgeschlechtlichen Beziehungen Ja oder Nein, Wahlrecht ab 14 oder 16 oder 18 Jahren. Richtig oder Falsch? Wer soll das entscheiden? Wer definiert, was wir in der Kirche wollen? Und wer sind das: wir?

Solche grundlegende Reflexion findet bisher kaum statt. Dies sei am Bereich der Jugendarbeit verdeutlicht. Bei Meinungsumfragen über den Stellenwert verschiedener kirchlicher Handlungsfelder belegt Jugendarbeit regelmäßig einen der vordersten Plätze: So hielten in einer emnid-Umfrage 75% »Jugendarbeit« für die wichtigste Aufgabe der Kirche und räumten ihr gemeinsam mit der Diakonie den höchsten Stellenwert ein (Quelle: Das Sonntagsblatt, 25. Juli 1997). In den kircheninternen Spardiskussionen ist hiervon nichts zu spüren. Weil eben langgediente Funktionäre das Sagen haben, zumindest indem sie Sparkonzepte und Beschlußvorlagen entwickeln, wird auch der Bereich Jugendarbeit linear oder sogar überproportional beschnitten. Ausnahmen wie im Regionalverband Frankfurt, der Jugendarbeit bewußt aus den Spardiskussionen heraushält und Mindeststandards definiert hat, sind rühmlich, aber eben Ausnahmen.¹³ Zwar halten Schlagworte aus der Wirtschaft überall in der Kirche Einzug, doch mit Leben gefüllt werden sie nur punktuell - wo es eben gerade paßt. Wäre Kirche auch nur ein bißchen »kundenorientiert« - auch wenn dieser Begriff bei Kirche gräßlich falsch ist -, würde sie solche Umfrageergebnisse ernst nehmen und - in diesem Falle - Jugendarbeit forcieren, statt sie zu gängeln und durch Sparmaßnahmen trocken zulegen. (Schon die weit verbreitete Wiederbesetzungssperre von sechs Monaten, ein oder zwei Jahren für Pädagogen, Referenten oder Verwaltungsmitarbeiter kann die Jugendarbeit mehrerer Gemeinden auf Jahre lahmlegen; denn die Jugendlichen warten nicht, bis der Haushaltsplan wieder einen Ansprechpartner genehmigt.)

Was ist uns also in unserer konkreten Gemeinde wichtig? Was davon unbedingt, was bedingt? Wie lauten unsere Ziele für die nächsten zwei, fünf, zehn Jahre? Welche Arbeitsfelder müssen wie gestützt und abgesichert sein, damit wir das gewünschte Profil erreichen oder halten können? Erst dann kommen die Fragen: Welches Budget haben wir (nach dem bisherigen Planungsstand) zur Verfügung? Was fehlt in welchem Umfang (es muß ja nicht nur Geld sein)? Wie können wir Defizite auf Gemeindeebene ausgleichen (wiederum ist nicht nur an Geld zu denken)? Müssen wir übergreifende Umverteilungen fordern - und welche Konsequenzen hätte dies? Und wieder: Was ist uns wichtig?

Diese Fragen müssen zunächst in allen Einzelbereichen kirchlichen Lebens beantwortet werden. Es kann nicht gleich ein Exekutivgremium gebildet werden, das die Spreu vom Weizen trennt. Zunächst müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch alle »Teilnehmer« ihre eigene Ziele definieren. Warum sie das, was sie tun, tun, was noch zu tun bleibt und wohin die Reise gehen soll. In allen späteren Entscheidungen muß diese Inhaltsvorgabe größtes Gewicht haben. Besonders schwierig ist die Entwicklung von Zielen für Bereiche, die keine Lobby haben, für all das, was man vielleicht immer schon mal angehen wollte, aber nie geschafft hat. Hier kommt der Gemeindeleitung die verantwortliche Rolle zu: Sie muß nicht für diejenigen denken, die präsent sind und die es nur zu ermutigen gilt, selbständig ihre Ziele zu benennen, sondern für diejenigen, die in der real-agierenden Gemeinde nicht vorkommen. Dazu gehören zunächst mal alle gemeindepassiven Kirchenmitglie-der; aus ihrer Abwesenheit kann keineswegs abgeleitet werden, daß sie ihre Mitgliedschaft ruhen lassen wollen.¹⁴ Hierzu gehören aber auch viele Nicht-Mitglieder, für die sich die Gemeinde in der Pflicht sieht. Das können alle Menschen auf dem Gebiet der Gemeinde oder in ihrem Stadtteil sein, das können bestimmte Gruppen sein (Aussiedler, Gefangene, Kranke, Obdachlose). Sofern sie noch nicht mit Arbeitsgruppen oder Projekten bedacht sind und somit im Zielklärungsprozeß nicht ohne weiteres präsent sind, muß vorrangig die Gemeindeleitung Vorschläge entwickeln, was alles kirchliche Aufgabe sein muß und sein kann; Vorschläge aller Gemeindeglieder und Interessierten sollten willkommen sein. Hier kann in der Tat ein riesiger Anforderungskatalog entstehen, weil jede soziale Aufgabe, die vor Ort bisher nicht hinreichend von anderen (Vereinen, Bürgerinitiativen, der Kommune) erledigt wird, per se zunächst einmal Aufgabe der diakonischen Kirche ist. Ähnlich wie in Robert Jungks Modell der Zukunftswerkstatt¹⁵ sollten an dieser Stelle keineswegs aus Angst vor Überforderung bereits Ideen oder Wünsche verworfen werden. Im Gegenteil: Bei Gemeindeversammlungen oder Gemeindetagen sollte mit geeigneten Methoden jeder an dieser Sammlung von Zielen und Aufgaben für die Gemeinde beteiligt werden.

Erst an zweiter Stelle ist zu benennen, welche Ressourcen benötigt werden: Welche Zeiteile von Pfarrern und Verwaltungsleuten, Putzkräften, Erziehern oder Hausmeistern nötig erscheinen, um die gesteckten Ziele zu erreichen, welche Räumlichkeiten und welche Finanzmittel benötigt werden. Für diesen Schritt braucht es mehr als nur ein Ziel - hierfür braucht es schon ein Konzept. Im Normalfall wird dieses erst im Zuge der Zielklärung deutlich benannt werden; in den Köpfen der Beteiligten vorhanden ist es sicherlich längst. (Deshalb: Keine Angst vor diesem Schlagwort. Ein Konzept ist nicht mehr als die klare Benennung von Warum und Wie eines Vorhabens.

Wenn alle Bereiche der Gemeinde auf diese Weise geklärt haben, was sie wollen und was sie brauchen, kann mit der Diskussion begonnen werden, wie dies zu erreichen ist. Wer an dieser Stelle schon mit Schlagworten wie »Prioritäten setzen« kommt, erstickt kreatives Potential. (Leider passiert aber genau dieses in sog. »Strukturausschüssen« der Dekanate überall: bereits im Vorfeld wird geprüft, »was wir uns noch leisten können«, oder die Diskussion wird mit der Vorgabe begonnen, daß neue Ausgaben unmöglich seien und jeder Bereich mindestens so-und-so-viel Prozent zu sparen habe. An diesem Punkt sind die Haushaltslage und alle Vorgaben von Leitungsgremien hierzu noch völlig unbedeutend.)

Wenn das Ideenpotential in den einzelnen Arbeits-bereichen erschöpft zu sein scheint und die große Runde unerlässlich ist, kommt die Stunde der Moderatoren. Denn an dieser Stelle der Entwicklung eines Gemeindekonzeptes sind Verantwortungsträger alleine überfordert. Sie können nicht die Unabhängigkeit und Souveränität haben, die an dieser Stelle gefordert ist. Wurde bisher von ihnen erwartet, daß sie den status quo gut verwalten und bewahren, wird plötzlich Aufgeschlossenheit für jede Idee und jeden Ansatz gefordert. Damit eben nicht diejenigen, die schon bisher das Bild der Gemeinde geprägt haben, alleine verantwortlich sind für dessen Fortschreibung in die Zukunft. In jedem Vorschlag für Neues steckt zumindest potentiell auch Kritik am Alten. Künftig den Kontakt zum Kindergarten zu intensivieren bedeutet ja auch, daß der Kontakt bisher nicht optimal war. Angebote für junge Erwachsene vorzuschlagen bedeutet, das bisherige Defizit zu benennen. Deshalb muß dieser Prozeß der Zusammenführung und Verknüpfung von Ideen, vor allem aber der danach folgende Schritt der Realisierung, gut moderiert werden. Die Suche nach einer geeigneten Frau oder einem geeigneten Mann hierfür muß sich die Gemeinde Zeit und möglicherweise auch Geld kosten lassen. Die Kriterien hierfür sind einfach: Der Moderator muß kommunikative Fähigkeiten und Leitungskompetenz (was hier nichts mit Kirchen- oder Gemeindeleitung zu tun hat!) haben; er sollte zumindest in der betroffenen Gemeinde bisher nicht an wesentlichen Punkten eingebunden sein; und er muß das Talent besitzen, die Gemeinde für ihre eigenen Ideen zu begeistern. Seine Aufgabe im Prozeß ist es, die Gemeinde immer wieder aus Denksackgassen herauszuführen, sie um Denkblockaden herumzulenken und alles kreative Potential der Gemeinde zu aktivieren.

Am Anfang geht es aber noch darum, sich auf die Wunschziele zu verständigen. Denn tatsächlich reicht es ja nicht, daß irgendjemand irgendetwas in Kirche will und bereit ist, sich dafür einzusetzen. Wichtig ist, daß die Gemeinde insgesamt die entsprechenden Aufgaben für sich sieht, sich das Anliegen einzelner zu eigen macht. Wenn es gelingt, diese Phase wirklich von jeder Realisierungsfrage freizuhalten, wird es nicht sehr viele strittige Punkte geben. Aber ob eine Gemeinde, vertreten durch ein oder zwei Menschen, denen die Sache ein Anliegen ist, auf schwule Jungen und Männer zugeht und ihnen kirchlichen Raum anbietet, ob im Falle eines Falles Kirchenasyl gewährt werden soll oder ob der Konfirmandenunterricht künftig nur noch in Projektform läuft, muß von der Gemeinde entschieden werden (nicht vom Kirchenvorstand! Dieser muß zwar intervenieren, wenn er die kirchliche Ordnung in Gefahr sieht, oder sein Amt niederlegen, wenn er sich überfordert fühlt - er kann aber nicht das Gemeindekonzept entwickeln). Sinnvollerweise sollte dies nicht im großen Palaver geschehen, sondern z.B. in Themengruppen (Erwachsenenbildung, Gottesdienst, Seniorenarbeit, etc.), die je nach Überschneidung und Belastung der Mitwirkenden auch nicht alle parallel, sondern hintereinander ihre Arbeit machen können. Am Ende jedenfalls wird es eine Liste von Zielen (und Wegen) für die Gemeinde geben, die letztlich z.B. von einer Gemeindeversammlung beschlossen wird. (Einigkeit in jedem Punkt wird es nicht geben; auch hier kommt dem Moderator eine wichtige Rolle zu, Akzeptanz zu schaffen; dennoch werden Mehrheitsentscheidungen nicht ausbleiben.)

Ein solcher Zielkatalog ist der Kern des Gemein-dekonzeptes. Ziele müssen nicht jeden Tag neu diskutiert werden, wenngleich sich natürlich Aufgaben verändern. Ein solcher Zielkatalog kann ständiger Motor des Gemeindelebens, vor allem aber der Gemeindeleitung sein. Welches von den Zielen wann zu erreichen ist, muß sicherlich immer wieder neu überlegt werden. An dieser Stelle kommt die »Konfrontation mit der Realität«, aber hoffentlich nicht die Stunde der Realisten. Denn wenn erst einmal geklärt ist, daß eine Gemeinde dieses und jenes will, dies und das für ihre Aufgabe hält, werden sich ungleich mehr Wege finden als vor der Zielklärung. Natürlich müssen z.B. bei der Verteilung von Haushaltsmitteln Prioritäten gesetzt werden: aber es muß dennoch alles im Blick bleiben. Da mag man vorübergehend stärker dies und später stärker das fördern, hier eine kräftige Anschubfinanzierung für sinnvoll halten und danach auf Eigenfinanzierung eines Projektes setzen. Weil die Bedingungen in jeder Gemeinde völlig unterschiedlich sind, läßt sich an dieser Stelle tatsächlich kein Patent-rezept vermarkten. Aber wichtige, immer wieder zu erinnernde Grundregeln gibt es doch. Dazu gehört vor allem, bei der Finanzierung kirchlicher Aufgaben nicht nur an Kirchensteuermittel zu denken. Dazu gehört aber auch, sich seines Anteils an der kirchlichen Gesamtverantwortung bewußt zu sein und nötig erscheinende Veränderungen in den entsprechenden Gremien einzubringen. Wenn die Gemeinden als Basis und Aktionsort der Kirche nicht auch den kirchenpolitischen Kurs bestimmen, müssen Entscheidungen der oberen Kirchenleitungsorgane zwangsläufig an den Bedürfnissen der Kirche vorbeigehen.

Die augenblickliche Chance der Kirche liegt nicht in der Krise, sondern in den Werkzeugen, die lange bekannt sind, aber nun angesichts der massiven Probleme hoffentlich auch endlich zum Einsatz kommen. Die Probleme nicht nur in Synoden und Ausschüssen, sondern in den Gemeinden offen zu besprechen birgt die Chance, sich neu bewußt zu werden, wie unverzichtbar diese Kirche ist - wenn man denn weiß, an welchen Stellen. Und nur mit diesem Bewußtsein ist eine gute und für alle Mitwirkenden auch befriedigende Arbeit möglich.

DIE GEMEINDELEITUNG

Wir Protestanten betonen gerne - gerade als Unterschied zu den Katholiken - daß wir eine demokratische Kirchenstruktur haben. Der Pfarrer sei da keineswegs automatisch der Chef im Ring. Es regieren die Ehrenamtlichen.

Das ist zunächst mal eher Wunsch als Fakt. Zum einen gibt einen solchen Ansatz noch nicht einmal die Verfassung jeder unserer 24 Landeskirchen her, zum anderen liegen Welten zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Die Leitungsstruktur ist der entscheidende Blockadefaktor für Reformen. Wenn sich hier nicht schleunigst Grundlegendes ändert, kann das Unternehmen Kirche Konkurs anmelden. Aber der Reihe nach.

In der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) klingt zumindest die Theorie noch vielversprechend: »Der Kirchenvorstand leitet nach der Schrift und gemäß dem Bekenntnis die Gemeinde und ist für das gesamte Gemeindeleben verantwortlich« heißt es in der Kirchenordnung zur Gemeindeleitung (Art. 6 Abs. 1 (1) KO). Andere Landeskirchen machen bereits hier Einschränkungen, was die ehrenamtliche Leitung der Gemeinde angeht: »Kirchengemeinderat und Pfarrer leiten gemeinsam die Gemeinde. Getreu ihrem Amtsversprechen sind sie dafür verantwortlich, daß das Wort Gottes verkündigt und der Dienst der Liebe an jedermann getan wird. Kirchengemeinderäte und Pfarrer sind verpflichtet, bei der Erfüllung dieser Aufgabe zusammenzuwirken und der Gemeinde nach dem Maß ihrer Gaben und Kräfte zu dienen.« So heißt es in der Kirchengemeindeordnung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (§ 16 KGO).¹⁶

In der Kirchenordnung der Evangelischen Kirche von Westfalen wird die Leitung als erstes im Abschnitt über Pfarrer behandelt, erst später taucht das Presbyteramt separat auf: »Der Gemeindepfarrer hat als Diener am Wort und als Hirte der Gemeinde den Auftrag, das Evangelium von Jesus Christus zu verkündigen und die Sakramente zu verwalten. Er hat den Dienst der Unterweisung und der Seelsorge auszuüben. In Gemeinschaft mit den Presbytern liegt ihm die Leitung der Gemeinde ob.« (Art. 19 KO)

Andere Landeskirchen schließen bestimmte Bereiche des Gemeindelebens ganz aus dem Aufgabenkatalog der gewählten Leitung aus. »Das Pfarramt ist für Gottesdienste und Amtshandlungen im Bereich der Kirchengemeinde allein zuständig, soweit nicht durch Kirchengesetz etwas anderes bestimmt ist. Es verfügt über die stiftungsgemäße Nutzung der für den Gottesdienst bestimmten Räume im Rahmen der kirchlichen Ordnung.« (Art. 34 KVerf der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover; gegen Beschlüsse des Kirchenvorstandes hat das Pfarramt, das selbst am Kirchenvorstand beteiligt ist, ein Einspruchsrecht mit aufschiebender Wirkung (§ 48 KGO).)

Leiten, dienen, verkündigen, zusammenwirken - de facto sieht es irgendwie anders aus. Unsere Gemeindeleitungen sind ganz überwiegend desolat, der (aktuellen) Lage nicht im geringsten gewachsen. Obwohl fast alles kirchliche Wirken nur auf der Gemein-deebene¹⁷ geschehen kann, vor Ort von Mensch zu Mensch, beschäftigt man sich hier kaum mit der Gesamtentwicklung evangelischer Kirche. Beschluß-vorlagen und Anfragen der Landeskirche werden, wenn überhaupt, unter ferner liefen behandelt, allgemeingültig und wenig kreativ. Warum sich kaum ein Kirchenvorstand traut, beispielsweise ein Personalkonzept für seine Landeskirche vorzuschlagen - auch unausgereift, nur als Idee und Richtungshinweis - ist bei allen plausiblen Gründen dennoch in der Summe schleierhaft. So leben die Gemeinden mit den Entscheidungen ihrer Kirchenleitung oder ihrer Landessynode, als brächte Mose die zehn Gebote aus den Höhen des Sinai. Als in den 70er und 80er Jahren die finanzielle Entwicklung boomte, nahmen die Gemeinden rasch Kindergarten nach Kindergarten in ihre Obhut und beschäftigungsmaßnahmen sich fort-an klaglos mit der Beschaffung preiswerter Kloschüsseln und der Anstellung und Entlassung von Erzieherinnen. Nun werden Kindergärten wieder abgegeben, weil die Finanzsituation es so erfordert, und der Kirchenvorstand geht zum nächsten Tagesordnungspunkt über; einziges Problem: die Beauftragte des Kirchenvorstandes für die Kindergartenarbeit braucht nun ein neues Betätigungsfeld. Wo immer man - zumeist inoffiziell (s.u.) - Protokolle der Gemeindeleitungen liest, fehlt von konzeptioneller Diskussion jede Spur. Es gibt viele Jas oder Neins und noch mehr Palawer zu Anträgen der Tagesordnung, das war's.

Ein Hauptproblem ist sicher, daß bei der wünschenswerten, ja notwendigen Leitung der Gemeinde durch Ehrenamtliche die fachliche Unterstützung fehlt. Sie wird ersetzt durch omnipotente Pfarrer, die daher zumeist auch den Vorsitz der Gemeindeleitung übernehmen, also ihre eigenen Vorgesetzten sind. Wenn der Rentner X, die Lehrerin Y oder der Azubi Z nicht intensiv auf Tagungen und Seminaren auf ihren Dienst in der Gemeindeleitung vorbereitet werden, bleibt ihnen wenig anderes übrig, als die Dinge so zu nehmen, wie sie kommen - und sie kommen eben meist so, wie sie immer gekommen sind.

Wir brauchen die ehrenamtliche Gemeindeleitung mehr denn je.¹⁸ Selbst ohne ein einziges Argument zur Kompetenz läßt sich dies gut behaupten: Denn die bisherige, immer von Pfarrern wesentlich geprägte Gemeinde-, vor allem aber Kirchenleitung, hat im Großen und Ganzen versagt. Die Finanzmisere, die Fehlplanungen bei Personal und Gebäuden, die schlechte Darstellung in der Öffentlichkeit - diese häßlichen Schuhe müssen sich die dominierend Leitenden anziehen. Durch eine verstärkte Konzentration auf die Hauptamtlichen, vor allem auf die Pfarrer, wird das Problem weiter verschärft.

Genau darin liegt der eklatante Ansatzfehler des Evangelischen München-Programms der McKinsey Company.¹⁹ Die Unternehmensberater wollen dem Pfarrer noch deutlicher die Dienstaufsicht für alle Beschäftigten geben (Erzieherinnen, Kirchenmusiker etc.). Alle wesentlichen Konzepte sollen von den Hauptamtlichen, zusammengeslossen in einem »Gemeindeteam«, und gemeinsam mit den Prodekanen und Fachberatern erarbeitet werden. Damit wächst der Informationsvorsprung der Hauptamtlichen vor den Ehrenamtlichen drastisch, wirkliche Entscheidungen des Kirchenvorstands sind nicht mehr zu erwarten. Auch sonst blendet das McKinsey-Programm die Ehrenamtlichen völlig aus. Daß sie die wesentliche, vor allem die meiste Arbeit in den Gemeinden machen, haben die Nadelstreifler nicht zur Kenntnis genommen. Mit einem solchen Ansatz wird die Pfarrerkirche - gerade in Bayern - weiter gefestigt.²⁰ Woher ausgerechnet Pfarrer die Kompetenz haben sollen, Dienst- und Fachvorgesetzte für völlig andere Berufsgruppen zu sein, woher sie die nötigen Managerqualitäten nehmen sollen und wie all das mit ihrer Rolle als Pfarrer zusammenzubringen sein soll, bleibt ein Geheimnis. Solange Reformansätze darauf fußen, Kirchenmitglieder als Kunden von Kirche zu sehen, ist nichts Vernünftiges zu erwarten.

Unsere Kirche hat nur eine Chance, wenn sie Kirche ihrer Mitglieder ist, d.h. wenn endlich zur Kenntnis genommen wird, daß diese Mitglieder die Kirche sind.²¹ Nur sie können entscheiden, was sie für sich wollen, was sie als Kirche für andere oder mit anderen wollen. Und nur sie können entscheiden, welche Aufgaben die von ihnen bezahlten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kirche erfüllen sollen.

Doch damit diese ehrenamtliche Gemeindeleitung funktioniert, braucht sie auch fachliche Begleitung und praktische Unterstützung. Niemand darf erwarten, daß ein neu gewähltes Mitglied des Kirchenvorstandes kameralistische Haushaltspläne lesen kann. Dies ist aber unbedingte Voraussetzung für sachgerechte Entscheidungen. Diese massiven Defizite werden kaschiert durch Opinionleader, die von der Sache etwas verstehen *müssen*: Da sitzt ein Jurist im Kirchenvorstand, und alle Fragen zum Arbeitsrecht sind geklärt, da sitzt eine Einzelhandelskauffrau, und alle Fragen zum Haushaltsplan haben sich erledigt. Und da ist die Pfarrerin oder der Pfarrer, die ohnehin im Zweifelsfall die nötigen Informationen und die passenden Ideen haben - denn immerhin werden sie dafür bezahlt.

In den meisten Fällen braucht es aber nicht einmal die Opinionleader, weil hier jeder alles weiß: Geht es um Fragen des Gottesdienstes, so hat jeder als wenigstens gelegentlicher Gottesdienstbesucher seine Meinung, geht es um Fragen der Jugendarbeit, war schließlich jeder mal jung, und geht es um ethisch-moralische Fragen, weiß von Natur aus jeder Bescheid. Die Mitglieder der Gemeindeleitung kommen aus unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, und genau so entscheiden sie denn auch, frei von der Leber weg. Es gehört in der Tat einiges dazu, sich auf sein Amt als Entscheidungsträger in einer Kirchengemeinde einzustellen, doch es gibt wenigstens in der Theorie zahlreiche Hilfestellungen.²² Stattdessen entscheidet die Gemeindeleitung so, wie ihre Mitglieder es auch sonst im Leben tun: Da hat die Lehrerin von berufswegen Recht und braucht keine Belehrungen, da ist der Handwerksmeister Arbeitgeber und von daher Vorgesetzter, da hat die Hausfrau den gesunden Menschenverstand, der schließlich auch ihren Kindern nicht geschadet hat, und alles war früher anders oder eben schon immer so wie es ist. Kurzum: es regiert - sorry - der pure Dilettantismus.

Solche Allgemeinplätze müssen die Verantwortlichen brüskieren. Natürlich sind die über 100.000 Kirchenvorsteher und 23.500 Pfarrer²³ unserer Landeskirchen nicht allesamt unfähig, schließlich können einen nur die erfreulichen Beispiele gelingender Arbeit ermutigen, weiter an dieser Kirche mitzuwirken: denn es geht auch anders. Bei Entscheidungen von so großer Tragweite, wie sie die eines Kirchenvorstandes sind, reicht es aber nicht, guten Willen zu vermuten. Hier zählt tatsächlich nur das Ergebnis. Die Gemeindeleitung muß sich an ihren Entscheidungen und Aktivitäten messen lassen und einer öffentlichen Debatte darüber ausgesetzt werden.

Man darf unterstellen, daß die allermeisten Kirchenvorsteher mit besten Absichten für das Amt kandidieren. Doch der Routineablauf bringt sie schnell auf Linie. Wer immer wieder hört: »Das hatten wir alles schon mal«, »Das geht doch gar nicht«, »Aber wir müssen doch« und »Ich verstehe Sie ja, aber sehen Sie doch bitte auch«, der muß fast zwangsläufig kapitulieren.

Neben der erwähnten fachlichen Vorbereitung und Begleitung des Gemeindeleitungsamtes müssen dringend Rahmenbedingungen verändert werden:

I Wahl

Eine Wahl findet nicht statt. Das könnte der Kernsatz in vielen Landeskirchen und Gemeinden sein.²⁴ In der Tat kann eine Wahl z.T. entfallen, wenn die Zahl der Kandidaten die Zahl der zu besetzenden Plätze in der Gemeindeleitung nicht übersteigt. Allein hier sind der Manipulation Tür und Tor geöffnet. Wer überhaupt kandidiert, bestimmt ein Nominierungsausschuß oder eine meist sehr kleine und gut vorbereitete Gemeindeversammlung. Ungeachtet aller Rechte der Gemeindeglieder auf eine Kandidatur treten fast ausschließlich Menschen zur Wahl an, die hierauf gezielt angesprochen worden sind. Es gehört sich nicht, sich wie im politischen Wahlkampf um einen Platz in der Gemeindeleitung zu reißen und entsprechend für sich zu werben. Es ist Usus, um die Übernahme des Kirchenvorsteheramtes gebeten zu werden. Dementsprechend findet auch bei einem Bewerberüberhang kein Wahlkampf statt - von gewissen süddeutschen Traditionen mal abgesehen. So nett die Idee auch ist, alle am Amt der Gemeindeleitung Interessierten später in die Arbeit einzubeziehen, so sehr konterkariert dies jedoch die Wahl: Denn die Gemeinde soll mit ihrer Wahl ja nicht nur entscheiden, von wem sie vertreten werden will, sondern auch, von wem sie nicht vertreten werden will. Die nicht-gewählten Kandidaten bei der nächstbesten Gelegenheit nachzuberufen oder von Anfang an beratend mit in die Sitzungen zu nehmen, macht die Wahl zur Farce, zumal in den Landeskirchen bzw. - bei örtlicher Entscheidungshoheit - in den Gemeinden, in denen die sonstige Öffentlichkeit von den Sitzungen ausgeschlossen sind.

Jugendvertretungen fordern ihre Klientel schon lange auf, auch in der Kirche Wahlkampf zu betreiben und für einzelne Kandidaten zu werben. Weil sich die (erwachsenen) Kandidaten kaum von sich aus in einen Wahlkampf stürzen werden, muß die Gemeinde selbst die Bewerber aus der Reserve locken, beispielsweise in einer Art Talkshow.²⁵

Nur wenn potentielle Mitglieder der Gemeindeleitung deutlich machen, was ihre Ziele und Kompetenzen sind, was sich ihrer Ansicht nach ändern und was unbedingt auf dem bisherigen Level gehalten werden muß (denn nur dann macht es ja Sinn, sich (erneut) zu bewerben), kann eine inhaltsorientierte Wahl erfolgen. Nicht von ungefähr werden bisher in die Gemeindeleitung erstaunlich viele Leute gewählt, die kirchlich bis dahin kaum in Erscheinung getreten, aber in der Ortsgemeinde prominent sind.²⁶ Genau diese Menschen sind dann auch prädestiniert, ihr Amt auf die Anwesenheit in Sitzungen zu beschränken. Die wichtigste Gruppe sind aber diejenigen, die respektvoll zum Kircheninventar gezählt werden.²⁷ Ihre Gesichter sind bekannt, sie kümmern sich liebevoll um die Frauenhilfe oder den Blumenschmuck im Altarraum, Zapfen bei Festivitäten das Bier oder singen seit Urzeiten im Kirchenchor; was diese Menschen allerdings in ihrer Funktion als Gemeindeleitung tun, ist gemeinhin unbekannt und uninteressant.

Selbstverständlich sollte auch sein, daß Jugendliche ab ihrer Konfirmation das aktive Wahlrecht ausüben dürfen.²⁸ Das Wahlrecht erst mit 16 oder 18 Jahren zu gewähren, ist ein Akt der Willkür und muß die überdurchschnittlich aktiven Jugendlichen empören.²⁹

I Wahlperiode

Damit regelmäßig und ohne erst einen Eklat zu veranstalten über die Gemeindeleitung entschieden werden kann, müssen alle vier Jahre Neuwahlen stattfinden. Und diese müssen den gesamten Kirchenvorstand betreffen; nur jeweils die Hälfte der Sitze der Gemein-deleitung zur Besetzung anzubieten ist eine Verhöhnung demokratischer Prinzipien.³⁰ Mit nichts sonst kann man Erneuerungslust so dämpfen, als frisch gewählte Kirchenvorsteher in ein seit Jahren etabliertes Gremium zu setzen: »Nehmen Sie mal Platz und schauen Sie sich an, wie wir das hier so machen.«

Die Wiederwahl muß auf ein Mal beschränkt sein, danach tut mindestens eine Legislaturperiode Pause gut, um neue Ideen zu sammeln und selbst Gemeindeleitung zu erleben, ohne in der Verantwortung zu stecken. Es ist nicht so, daß sich nicht genügend Leute für diese Ämter finden; das Gegenteil trifft's: Die Dauerhocker und ihre Arbeitskontinuität stoppen kreative Menschen in ihrem Engagement.

I Vorsitz

Es ist Usus, daß die Pastorinnen und Pastoren den Vorsitz im Kirchenvorstand haben, Ausnahmen vorbehalten.³¹ In Bayern obliegt den Pfarrern sogar per Kirchenordnung der Vorsitz. Hier liegt ein grundlegendes Hindernis für die aktive, selbstbewußte Gemeinde. Freikirchler lachen sich nicht von ungefähr schlapp über viele Probleme, die ihre benachbarten landeskirchlichen Gemeinden mit sich herumschleppen. Es hilft auch kein Zerreden von wegen, unsere Gemeinden seien zu groß, die vielfältigen Aufgaben einer Gemeinde zu komplex, als daß ein Ehrenamtlicher den Vorsitz übernehmen könnte. Freilich wird ein ehrenamtlicher Vorsitzender nicht ohne weiteres die Arbeit des bisherigen, beamteten Vorsitzenden übernehmen können. Doch das ist auch nicht nötig. Vorsitzende haben Sitzungen vorzubereiten und zu leiten und zwischen den Sitzungen die Geschäfte zu führen (ggf. kann hierfür ein kleiner geschäftsführender Ausschuß aus drei Personen gebildet werden). Das bedeutet aber nicht, jedes Überweisungsformular selbst auszufüllen. Hierfür gibt es - bisher, und das muß genau deshalb auch so bleiben - bezahlte Mitarbeiter. Die Haupt- und Nebenamtlichen werden dafür bezahlt, Ehrenamtlichen Arbeit abzunehmen, sie zu unterstützen. Der Kirchenvorstand kann von seinem Pfarrer Vorlagen und Informationen verlangen, kann die Verwaltung mit Anfragen auf Trab bringen und Kirchenämter mit Beschlußvorlagen aufwecken. Die ehrenamtliche Gemeindeleitung, inklusive ihres Vorsitzenden, muß die Richtung festlegen, in die die Gemeinde gehen soll (wie mehrfach aufgezeigt natürlich in ausführlicher Rückkopplung mit der Gemeinde und vor allem mit allen Aktiven). So wie ein Minister selbstverständlich nicht persönlich Gesetzentwürfe erarbeitet, sondern ganze Behörden damit beauftragt, müssen auch in der Kirche die Angestellten und Beamten nach den Anweisungen der ehrenamtlichen Leitungsorgane (wo es sie denn gibt) arbeiten.

Pfarrer zu den Vorsitzenden der Kirchenvorstände zu wählen heißt fast, den Bock zum Gärtner zu machen.³² Die Gemeindeleitung muß die Vorgaben für die bei ihr Beschäftigten machen, dazu gehören auch - und vor allem mit besonders großer Außenwirkung - die Pfarrer.³³ Sie gehören in die Kirchenvorstände nur mit beratender Stimme und sollten die Leitung regelmäßig auch alleine tagen lassen. Daß sie als Vorsitz-ende festlegen, was überhaupt zur Sprache kommt und - redegewandt und kirchlich sachkompetent, aber freilich mit einer ganz speziellen Sichtweise der Dinge - den Verlauf von Sitzungen dominieren, ist ein Unding. Aus dem Schatten solch mächtiger Pfarrer wird sich kaum ein Ehrenamtlicher herauswagen, und es wird immer wieder leise und hinter vorgehaltener Hand die Frage gestellt werden, welche Aufgabe man eigentlich in der Gemeindeleitung hat. Daß im November 1997 die katholischen Geschwister in genau diesem Punkt von Rom aus gedeckelt wurden, sollte besonders skeptisch machen, was die Rolle des Pfarrers als Vorsitzenden betrifft.³⁴ Wo es durch eine Änderung der Kirchenordnung unmöglich gemacht wird, daß Pfarrer Vorsitzende ihres Arbeitgebergremiums sind, werden sich auch Ehrenamtliche für diesen Job qualifizieren und finden. In jedem Verein - bis hin zu Bundesverbänden mit abertausenden von Mitgliedern und hunderten bis tausenden von Angestellten - ist dies selbstverständlich. Die Forderung ist banal, sie nicht zu erheben legt deutliches Zeugnis vom Selbstverständnis der Gemeindeleitung ab: »Laß den mal machen.«³⁵

I Öffentliche Sitzungen der Gemeindeleitung

Bisher tagen in den meisten der 24 Landeskirchen die Gemeindeleitungen hinter verschlossenen Türen³⁶- eine demokratische (und kommunikationspraktische) Katastrophe. Die Gemeindeleitung ist schließlich nichts weiter als ein von der Gemeinde mit der Geschäftsführung beauftragtes Gremium. Da zumeist gar keine oder höchstens schwammige Wahlversprechen gemacht werden, kann aus der einmaligen Wahl in den Kirchenvorstand (mit Wahlbeteiligungen von zum Teil deutlich unter 10%!)³⁷ nicht das Mandat abgeleitet werden, von nun an vier bis acht Jahre losgelöst von jeder Rückkopplung mit der Gemeinde Entscheidungen zu treffen.

Jan Hendriks schreibt hierzu: »Im allgemeinen wird die These vertreten, daß es ausgesprochen stimulierend wirkt, wenn Leitung das Wesen ihrer Funktion als Dienen versteht und nicht als Herrschen. Konkret heißt das, daß sie sich selbst das Ziel setzt, Menschen und Gruppen zu *unterstützen* und ihnen dabei zu *helfen*, ihre Aufgabe zu erfüllen. Der Gegensatz besteht darin, danach zu trachten, Organisationsmitglieder vor den Leitungskarren zu spannen. Das klingt ziemlich modern und ist es auch. Deshalb wird diese These auch öffentlich nicht so rasch bestritten. Aber das bedeutet noch nicht, daß Leitung auch tatsächlich so handelt. In der Realität sehen wir oft das Gegenteil. Leitung verfällt in alte gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen, wenn es auf Handeln ankommt. Dann gilt das Motto, daß nun einmal Entscheidungen gefällt und Knoten durchgehauen werden müssen und daß dies nun gerade Aufgabe von Leitung sei.« (Seite 59)

Sitzungen der Gemeindeleitung müssen von daher grundsätzlich öffentlich sein.³⁸ Die Tagesordnung muß der Gemeinde bekannt sein, damit jeder auch ungefragt die Möglichkeit hat, seine Ideen zu diesem und jenem Thema einzubringen, z.B. durch Gespräche mit einzelnen Kirchenvorstehern, Besprechungen in vorhandenen Ausschüssen und Gemeindebeiräten resp. Mitarbeiterkreisen oder durch schriftlichen Antrag. Ebenso sind die Protokolle an geeigneter Stelle publik zu machen, und zwar im beschlossenen Wortlaut, nicht in kaschierter Zusammenfassung. Alle Beobachtungen und persönlichen Erfahrungen sprechen dafür, daß Entscheidungen meist grundsätzlich anders ausfallen, wenn der Prozeß der Entscheidungsfindung öffentlich ist.³⁹

Es gibt kein ernstzunehmendes Argument gegen öffentliche Sitzungen der Gemeindeleitung. Sie muß gerade nicht ungestört unter sich reden können. Jedes Mitglied der Gemeindeleitung muß sich für seine Positionen verantworten, oder umgekehrt: die Gemeinde hat das Recht, jederzeit zu prüfen, ob sie noch in ihrem Sinne vertreten wird. Klausur schürt zwangsläufig das Mißtrauen. Man stelle sich vor, unsere Parlamente und Gerichte würden künftig nur noch hinter verschlossenen Türen verhandeln. Dann fiel zwar einiges an Schaumschlägerei weg, doch um den Preis, daß auch das letzte politische Interesse der Bürger dahin wäre.

Schlagkräftigstes Argument gegen Öffentlichkeit ist immer der Datenschutz. Man könne schließlich über Geld- und Personalangelegenheiten nicht vor aller Welt verhandeln. Das klingt nachvollziehbar, ist jedoch in dieser pauschalen Form blanker Humbug. Die Kirchenfinanzen sind von der Sache her öffentlich - Haushaltspläne müssen ausgelegt werden, gegenüber der Presse ist die Kirche (und zwar nur in diesem Punkt) auskunftspflichtig. Gehälter und Besoldungen sind meist allgemein bekannt bzw. den Tarifverträgen und Dienstgesetzen zu entnehmen. Nur einige personale Angelegenheiten sind wirklich vertraulich: Der Antrag eines Gemeindeglieds auf finanzielle Unterstützung oder Preisnachlaß bei der Teilnahme an einer Veranstaltung der Gemeinde, dienstrechtliche Schwierigkeiten mit Angestellten etc. Die Betroffenen müssen aber die Möglichkeit haben, die Öffentlichkeit zu fordern: Wenn über die Kündigung eines Küsters verhandelt wird, hat er vielleicht selbst das größte Interesse an Öffentlichkeit, wenn er sich ungerecht behandelt fühlt. Dies kann nicht ernsthaft mit dem Verweis auf Datenschutz verwehrt werden.⁴⁰ So bleibt unter dem Strich ein kleiner Teil von Verhandlungspunkten, die in den nicht-öffentlichen Sitzungsteil am Ende gelegt werden müssen. Das meiste, vor allem alles wirklich Interessante, kann und muß öffentlich verhandelt werden. Und zahlreiche Landeskirchen zeigen, daß dies auch möglich ist.

I Öffentlichkeit

Gerade außerhalb von Gremien muß die offene Diskussion gefördert werden. Kirche muß Sorge tragen, daß sich so viele Menschen wie möglich mit ihr identifizieren, nicht von »der« Kirche sondern von »mei-ner« Kirche sprechen. Wichtigste Kriterien dafür sind Transparenz und Pluralität: Man kann nur verinnerlichen, was man auch kennt. Das entscheidende Massenmedium in den Kirchengemeinden ist der Gemeindebrief⁴¹. Das Potential, der hohe Aufmerksamkeitsgrad dieses Mediums, wird kaum genutzt. Hanebüchenes Lay-Out ist verzeihlich, Inhaltsarmut nicht. Der Gemeindebrief muß genutzt werden, um offen über alles in der Gemeinde zu sprechen. Zu berichten, was sich ereignet hat und was geplant ist, zu kommentieren und zu kritisieren. Gerade das Informationsdefizit dürfte viele Interessierte aus ihrer Gemeinde fernhalten. Da ist von Menschen die Rede, die man nicht kennt, da passieren offenbar Dinge, von denen man nichts mitbekommt, - kurz, da scheint ein Klüngel zu herrschen, zu dem man nicht gehört (auch wenn man gerne möchte). Die meisten Terminankündigungen und Einladungen in Gemeindebriefen sind so gestaltet, daß sie nur Insider wirklich ansprechen können. Das geschieht freilich nicht absichtlich, aber gedankenlos und unprofessionell. (Welcher Gemeindebrief-redakteur war schon mal auf einer Fortbildung für dieserart alternative Publizistik oder Non-Profit-Journalismus allgemein?)

Möglichkeiten für Transparenz und Pluralität gibt es viele: der gesamte Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wird - trotz zahlreicher sehr guter Bücher - sträflich vernachlässigt, und so jämmerlich steht Kirche denn auch in den Medien da. Nur wenn Diskussionen offen auch in den Medien geführt werden, werden sich Menschen einklinken, die bis dato nicht präsent waren. Und nur, wenn die Kirchenmitglieder ihre Ortsgemeinde kennen - und sei es nur über die Medien und vom Hören und Sagen - werden sie dauerhaft ihren »KiSt« Eintrag auf der Lohn- oder Gehaltsabrechnung dulden.⁴²

Diese Öffentlichkeit als Selbstverständlichkeit zu begreifen, dürfte ebenfalls ein großes Problem für die Gemeindeleitung sein. Öffentliche Kritik ist bisher die Ausnahme. Weil sich die weltlichen Medien für Kircheninterna nicht interessieren und es innerhalb der Gemeinde kaum offene Kommunikationsformen gibt (Leserbriefe, Internet-Foren, Diskussionsveranstaltungen etc.), sind die Leitenden, insbesondere auch die Pfarrer, Kritik nicht gewohnt. Ohne Kritikmöglichkeit kann eine Gemeindeleitung jedoch einpacken. Die augenblickliche Situation - mit einer recht kennnisarmen Öffentlichkeit und einer lebhaft hinter den Kulissen agierenden Mitarbeiterschaft - ist keine Alternative.

I Arbeitsweise

Die wesentliche Arbeit kann nicht im Kirchenvorstand geschehen, sondern in Ausschüssen oder schlicht den betroffenen Gruppen selbst. Die Aufgabe der Gemeindeleitung ist es ja gerade nicht, für andere zu entscheiden, sondern die verschiedenen Interessen aufeinander abzustimmen und so für den Zusammenhalt der Gemeinde Sorge zu tragen. Das verlangt eine Abgabe von Machtbefugnissen. Über die finanzielle Unterstützung einzelner muß nicht die gesamte Gemeindeleitung beraten, wenn es einen Diakonieverausschuß gibt, der kompetent besetzt ist. Ob ein Jugendlicher seinen Geburtstag in den kirchlichen

Jugendräumen feiern darf oder nicht, muß ebenfalls nicht die Gemeindeleitung entscheiden, sondern der Jugendausschuß oder noch besser die ehrenamtliche Jugendvertretung⁴³ im Rahmen der einmal gemeinsam festgelegten Spielräume. Ob der Kindergarten neues Mobiliar braucht oder nicht, können die meisten Presbyter überhaupt nicht beurteilen; ein Kindertagenausschuß oder Elternbeirat, in dem eben auch die im Kirchenvorstand zumeist fehlenden Vertreter des Kindergartens selbst sitzen, ist in solchen Fragen kompetenter und handlungsfähiger, wieder im Rahmen vereinbarter Grenzen (z.B. Haushaltsbudget). Wenn Gemeindeleitung ihre eigene Gemeinde und die in ihr Mitwirkenden ernst nimmt, dann traut sie ihnen zu, ihre Bereiche eigenständig zu regeln. So abgespeckte Tagesordnungen der Gemeindeleitung würden auch endlich Platz für das Wesentliche machen: Gestaltung statt Verwaltung von Gemeinde. Letztlich bleiben für die Gemeindeleitung gerade auch die unattraktiven Arbeitsbereiche übrig, wenigstens vorübergehend: Fehlen in der Gemeinde die jungen Familien oder die 20 bis 30jährigen? Dann ist es die Aufgabe der Gemeindeleitung, sich um Angebote oder strukturelle Veränderungen zu kümmern, damit auch diese Gemeindeglieder ihren Raum finden. Kann nicht alles verwirklicht werden, was man für wichtig hält, weil es an Geld fehlt, ist es die Aufgabe der Gemeindeleitung, immer und immer wieder nach neuen Geldquellen zu suchen, auf eine Optimierung der Ausgaben zu achten oder die Gemeinde in eine (vorübergehende) Prioritätensetzung einzubeziehen.

Die Einrichtung von Ausschüssen macht in diesem Zusammenhang nur Sinn, wenn ihnen tatsächlich Entscheidungskompetenz übertragen wird. Sie müssen in bestimmtem Rahmen völlig autonom entscheiden können, ohne daß es noch einer Verhandlung in der Gemeindeleitung bedürfte; oder die Gemeindeleitung folgt dem Votum des entsprechenden Ausschusses ohne weitere Diskussionen, wenn nicht Gravierendes dagegen spricht. Das unqualifizierte, allwissende und oft dominierende Gesenfe einzelner Kirchenvorsteher würde allein durch die Öffnung der Sitzungen deutlich gedrosselt; die Chancen stünden dann gut, daß sich die Behandlung von Ausschußvorlagen auf Sachargumente beschränkt.

Wer bunt zusammengewürfelte Arbeitsgruppen erlebt, die nur einmalig zusammenkommen (z.B. auf Tagungen), ist erstaunt, wie kreativ Menschen hier sein können. Bekannte Strukturen wie Ort, Zeit und Sitzungsablauf zu durchbrechen, sich mit anderen auszutauschen, möglichst viele Menschen zu beteiligen - das muß immer wieder ermöglicht werden.

I Gemeindebeirat oder Mitarbeiterkreis

Der wesentlichste »Ausschuß« soll separat erwähnt werden: der Gesamtmitarbeiterkreis oder Gemeindebeirat. Wie immer er - nach den örtlichen Bedürfnissen - zusammengesetzt ist, ob aus Vertretern aller Gruppen oder offen für jeden, ist er das wichtigste Gremium der Gemeinde. Hier muß die Richtung festgelegt werden, in die die Gemeinde gehen will. Von hier müssen Arbeitsaufträge an die Gemeindeleitung erteilt werden. Und hier müssen alle gesamtgemeindlichen Veranstaltungen koordiniert werden (denn schließlich haben die MitarbeiterInnen ja auch die Arbeit damit, also kann über Gemeindefeste oder Basare nicht die Gemeindeleitung allein entscheiden). Wenn man dies ernst nimmt, wird besonders deutlich, daß Leiten eine dienende Funktion ist. Per Satzung kann diesem Gremium eine ganze Reihe von Entscheidungen komplett übertragen werden, z.B. für die genannten Gemeindefeste. Die Gemeindeleitung muß sich hier nur einschalten, wenn die Kirchenordnung in Gefahr ist (bzw. Kirchengesetzen und -verordnungen zuwider gehandelt würde).

Andere Kompetenzen müssen in den Kirchengesetzen und -verfassungen geregelt werden. So wäre es durchaus sinnvoll, wenn die Vertreter der Gemeinde in der Dekanats- bzw. Kreissynode wie in allen anderen übergemeindlichen Gremien vom Gemeindebeirat benannt würden. Auch ein Vetorecht bei der Haushaltsvorlage oder der Besetzung von Pfarrstellen wäre hilfreich.

Daß auch der Gemeindebeirat für Fragen, die nicht nur vorhandene Gruppen, sondern die gesamte Gemeinde betreffen, regelmäßig erweitert werden muß, versteht sich von selbst und meist auch von der Kirchenordnung her: in Form der Gemeindeversammlung, zumeist an einem Sonntag nach den Gottesdiensten, was die Hemmschwelle senkt.

Vorschläge für eine lebendige Gemeindeleitung gibt es zuhauf. Schwierig bleibt, den Anstoß für eine grundlegende Reflexion der eigenen Situation zu geben. Im Prinzip kann dieser nur von außen kommen: wenn sich die aktive Gemeinde einig ist, daß Veränderungen nötig sind, braucht sie einen unvoreingenommenen und unbelasteten Moderator, der den Prozeß leitet. Schon ein Wochenende in einem gemütlichen Tagungshaus wird ausreichen, die wesentlichen Defizite herauszustellen und ein ganzes Bündel von Veränderungswünschen zu schnüren. Die Gemeinde muß es nur wollen, und die Gemeindeleitung muß sich darauf einlassen.

Neben all den Veränderungen, die eine Gemeinde problemlos und schnell selbst bewerkstelligen kann, müssen Entscheidungs- und Verwaltungsstrukturen grundsätzlich überdacht werden. Zweifelsohne gibt es Pastorinnen und Pastoren mit begnadeten Managerqualitäten. Doch erwarten darf man diese nicht, und in vielen Bereichen müssen einem gut verwaltende Pfarrer Angst machen. Ein Pfarrer sollte größte Probleme damit haben, Angestellte der Gemeinde (Hausmeister, Erzieherinnen etc.) abzumahnern oder gar zu entlassen. Für eine gute Verwaltung der Gemeinde kann dies aber unerlässlich sein. Aus solchen Konflikten können Pfarrer und Gemeinde nicht unbeschadet herausgehen. Die zwangsläufig ständige Parteinahme der Pfarrer in ihrer Funktion als Vorgesetzte, Dienststellenleiter oder Vorsitzende polarisiert die Gemeinde an einem empfindlichen Punkt, läßt die einen ihren Pfarrer lieben, die anderen ihn fürchten oder hassen. Um der wichtigen Rolle des Pfarrers in einer Gemeinde willen darf er sich nicht in Entscheidungs- und Gesamtverantwortungspositionen drängen lassen. Von daher müssen die Kirchen- und Verwaltungsordnungen bzw. Kirchengesetze in diesen Punkten grundlegend geändert werden. Pfarrer dürfen nicht Dienstvorgesetzte sein, von ihrem eigenen Berufsstand abgesehen (daß Dekane oder Superintendenten Pfarrer sind, ist von daher sinnvoll; welche Entscheidungsbefugnisse sie haben sollten, ist eine ganz andere Frage).

Wenn die Pfarrer für Verwaltungsaufgaben wegfallen, müssen diese Arbeitsfelder neu besetzt werden. Wir sollten nicht umhinkommen, hiermit Fachleute zu beauftragen: Profis aus Wirtschaft und Management, freilich nicht mit den dort teilweise üblichen Spitzengehältern. Menschen, die in Sachen Personalwesen, Finanzverwaltung oder Gesetzgebung qualifizierter sind als Pfarrer, sollten sich leichterhand finden lassen - schließlich gibt es dafür zahlreiche Studien- und Ausbildungswege. Der Umfang von Verwaltungsaufgaben auf Gemeindeebene wird sicherlich überschätzt, nicht zuletzt, weil diese Aufgaben bisher überwiegend von Laien, in dem Fall Pfarrern, erledigt werden. Verbringt schon ein Pfarrer nur einen Teil seiner Arbeitszeit bisher mit Verwaltungsaufgaben, wird eine Fachkraft noch zeiteffizienter arbeiten können. Von daher ist es durchaus finanzierbar, wenn sich mehrere Gemeinden z.B. einen Verwaltungschef teilen: Ein angestellter Profi, der nach den inhaltlichen Vorgaben der Gemeindeleitung arbeitet und ihr Vorschläge und Vorlagen unterbreitet. Die Aufgaben für einen solchen Verwaltungsfachmann werden sich auf große Finanzplanungen, Konzepte zur Erschließung neuer Geldquellen oder Personalfragen etc. konzentrieren. In den meisten Gemeinden sitzen kompetente und hoch motivierte Sekretärinnen. Diesen mehr Handlungsspielraum einzuräumen - wozu auch Verwaltungsordnungen überarbeitet werden müssen - könnte schon eine Menge überflüssiger Arbeit entfallen lassen. In Ansätzen geschieht dies zur Zeit - immer einige Zeit der öffentlichen Verwaltung hinterherhinkend. (Womit keineswegs gewertet werden soll, daß öffentliche Verwaltungsreformen ein Vorbild für die Kirche sind.)

Daß ein Leitungskonzept, welches auf kompetente Fachleute in der Verwaltung setzt, zumindest am Anfang doch mehr Geld kostet als bisher, liegt auf der Hand, aber: Zum einen ist dieser Schritt unverzichtbar, um Kirche flott zu machen, zum anderen wird sich eine professionelle Verwaltung auch finanziell auszahlen: Sponsoring-Konzepte oder Verkaufsideen darf man erfolgreich eher von Profis erwarten. Angestellten Verwaltungsfachleuten darf man zudem durchaus Zielvorgaben machen, von deren Umsetzung z.B. eine Vertragsverlängerung abhängt. Vor all solchen weltlichen Schritten hat Kirche bisher eine ungeheure Scheu, obwohl sie vollmundig von Kundenorientierung oder Controlling-Verfahren spricht, ohne freilich an den grundsätzlichen Strukturen zu rütteln.

Diese - und viele weitere - Veränderungen müssen von den Gemeindeleitungen eingefordert werden. Sie sind die Vertretung aller Kirchenmitglieder, der Kirchenfinanziere und der Kirchenaktiven. Sie müssen sich vor Ort überlegen, welche Veränderungen nötig sind, bei sich selbst anfangen, aber eben auch Forderungen an andere Stellen richten. Vom Prinzip sind alle Veränderungen kein Problem: Antrag in die entsprechende Synode und mit Mehrheit beschließen. Noch wichtiger ist aber, all die Möglichkeiten auszuschöpfen, die Gemeinden schon haben. Veränderungen der Gemeindebeiräte oder der diversen Ausschüsse, die Einberufung von Gemeindetagen und -versammlungen, Foren und Treffen bedürfen nicht zwangsläufig einer Paragraphenreihe, die von irgendwelchen Gremien nach langer Diskussion beschlossen und fortan immer wieder verändert werden - vieles kann und sollte man einfach tun.⁴⁴ Daß es hierbei zu erheblichen Reibungen kommen wird, ist klar. Aber es ist nicht übertrieben davon zu sprechen, daß es im Augenblick um die gesamte Zukunft der Kirche geht. Dies zu erkennen und selbstbewußt Lösungsvorschläge zu machen oder immer wieder neue einzufordern, bis überzeugende auf dem Tisch liegen, ist Aufgabe unserer Gemeindeleitungen. Dieser Verantwortung müssen sie sich bewußt werden.

DIE KIRCHENLEITUNG

Auf den ersten Blick ist alles paletti: Kirchengemeinden haben einen überwiegend ehrenamtlichen Vorstand, auf Kreis- und Landesebene regeln Kirchenparlamente (Synoden) die Geschicke ihrer Institution. Alles wird breit diskutiert, Vorlagen der Landesynode bis in die Gemeinden zurückgespiegelt - alles in Butter.

Die Realität sieht auch hier ganz anders aus.

Die Synoden repräsentieren in keiner Weise die Kirche. Der Anteil der aktiven Pfarrer an den Kirchenmitgliedern beträgt etwa 0,03%, ihr Anteil in den Landessynoden liegt um mehr als das tausendfache höher, z.B. 32% in der Westfälischen Landeskirche. In der EKD-Synode beträgt der Anteil der Theologen sogar über 40%. Weil viele Synoden unter der Woche tagen, finden sich zudem - ganz wie in den Parlamenten - überproportional viele Lehrer, in der Westfälischen Landeskirche 13%.⁴⁵

Während derlei Probleme noch recht einfach behoben werden könnten, bleibt es schwierig, die realen den erklärten Machtverhältnissen anzugleichen. Denn da ist der unaufholbare Informationsvorsprung der Kirchenbeschäftigten vor den Ehrenamtlichen. Und auch hier gibt es natürlich deutliche Unterschiede: Während der Gemeindepfarrer, der Mitglied der Kirchenleitung ist, einmal im Monat zu einer Sitzung kommt und dann über Vorlagen oder Verordnungen zu beschließen hat, beschäftigt sich das Kirchenamt tagein, tagaus mit diesen Dingen. Schon dieser Pfarrer, der nicht im Kirchenamt arbeitet, hat also größte Probleme, mit der nötigen Sachkenntnis - und den wünschenswerten eigenen originellen Ideen - an der Leitung teilzuhaben. Da kann eine Landessynode, die einmal im Jahr zusammenkommt, um die Geschicke ihrer Kirche zu lenken, nur eine demokratische Utopie sein. Mehr Möglichkeiten, als Vorlagen der Kirchenverwaltung zurückzuweisen, andere Vorlagen oder Nachbesserungen zu verlangen, hat sie kaum. Sie ist handlungsunfähig, es gibt fast keine laufende parlamentarische Arbeit. Die Landessynodalen bekommen vor ihren Tagungen einen Berg von Unterlagen - wie weit dieser dann verantwortungsvoll durchgearbeitet wird, sei dahingestellt -, der auf der Synode abgearbeitet wird.

Zudem muß man sich die verborgenen Machtspielchen⁴⁶ vor Augen halten: Die Kirchenleitungen bestehen überwiegend aus Theologen, auf Landes- wie auf Dekanatssebene. Für den Vollzug von landessynodalen Beschlüssen sind Theologen zuständig, in den Leitungsgremien oder als Pfarrer. Von daher liegt es nahe, daß dieser Berufsstand - zumal bei seiner Dominanz - genau prüft, was wo wie überhaupt vorgeschlagen werden soll. Kirchenleitungen wissen: Wenn die Dekane / Superintendenten nicht mitziehen, haben sie keine Chance. Die Absprachen, die hier stattfinden, die Gremien, die sich gebildet haben (auch wenn sie in keiner Kirchenordnung stehen), sind weitaus entscheidungsrelevanter als die Landessynode selbst (allein schon, weil vieles auf dem Verordnungswege daherkommt und gar nicht in der Synode verhandelt wird).

Wie man aus diesem Schlamassel rauskommen kann, bleibt eine offene Frage. Wir sollten alle denkbaren Ideen prüfen, und klingen sie zunächst auch abwegig. Das Ziel muß eine basisdemokratische, von den Mitgliedern bestimmte Kirche sein. Die Entscheidungen müssen sachkompetent von den Mitgliedern, die ganz überwiegend nicht bei Kirche angestellt sind, getroffen werden. Daß protestantische Pfarrer durchweg Pfarrer als Vorgesetzte haben und alle wesentlichen kirchlichen Repräsentanten zum Geistlichen Stand zählen, sind katholische Zustände: Zwar dürfen die »Laien« an dieser oder jener Stelle eine Wahl treffen, doch das Zepter haben die Theologen fest in der Hand. Das ist in etwa so, als wenn *nur* noch beamtete Juristen Landes- und Bundesminister werden dürften (als Vorgesetzte der jeweiligen Behörden).

Damit die kirchliche Basis zum Zuge kommen kann, muß sie professionelle, hauptamtliche Geschäftsführungen beauftragen, ohne wieder Selbstläufer zu konstruieren.

! Eine Möglichkeit ist sicherlich, dezentraler zu arbeiten. Ein großer Teil der Entscheidungskompetenzen könnte auf die kleinere, überschaubarere Dekanatsebene verlegt werden.

! Für alle Verhandlungsbereiche, zu denen schriftliche Vorlagen existieren (Beschlussvorlagen, Gesetze, Berichte), könnte den Landessynodalen aus ihren Kirchenkreisen ein imperatives Mandat mitgegeben werden. Wozu sonst verhandeln die Gremien auf der mittleren Ebene landeskirchliche Fragen? Der notwendige Diskussionsprozeß könnte durch häufigere Tagungen gewährleistet werden: Wenn jedes Dekanat nur einen Vertreter entsenden muß (evtl. mit unterschiedlich vielen Stimmanteilen), der die Meinung des Dekanats in der Landeskirche vertritt, werden die Gremien klein und überschaubar. Denkbar wäre auch, in einen solchen »Landeskirchenrat oder Dekanatetag« jeweils einen Hauptamtlichen zu schicken, der die wesentliche Arbeit zu leisten hat, und einen Ehrenamtlichen. Damit könnte effektiv und schnell gearbeitet werden, Tagungen wären in kurzen Abständen möglich.

! Ergänzend ist auch das umgekehrte Modell denkbar: Damit die Vertreter der Kirchengemeinden nicht immer nur im eigenen Ideendunst hängen bleiben, könnte ein »Gemeindetag« gebildet werden, zu dem aus jeder Kirchengemeinde ein ehrenamtlicher Vertreter entsendet werden kann. Wenn das Gremium überwiegend beratenden Charakter hätte, könnten Probleme der Stimmgewichtung (große Gemeinden, kleine Gemeinden) unberücksichtigt bleiben. Eine solche Tagung wäre zwar noch deutlich größer als die bisherigen Landessynoden, aber zum einen nicht oder nur unwesentlich größer als bspw. der Bundestag, zum anderen könnte die wesentliche Arbeit in Themengruppen geschehen, denen sich jeder Vertreter nach eigenem Interesse zuordnen würde. Durch eine solche Veranstaltung dürfte jeder gute neue Ideen mit in seine Gemeinde bringen und die Verantwortung der Gemeinde für die gesamte Kirche spüren.

! Die entscheidenden Parlamente müssen rein ehrenamtlich besetzt werden. Daraus resultieren zum einen die Unterstützung durch eine professionelle, weisungsgebundene Geschäftsführung und Verwaltung, zum anderen die Bildung von Interessenvertretungen. Wenn die Pfarrer mit ihren persönlichen Anliegen nicht mehr die gesamte Kirche dominieren sollen, darf das nicht bedeuten, daß sie gar nicht mehr vorkommen. Sie müssen ihre Positionen unter sich ausmachen und an allen entscheidenden Stellen in die Synoden einbringen können.

! Gleiches gilt für alle anderen Beschäftigtengruppen innerhalb der Kirche: Erzieherinnen, Gemeindepädagogen, Küster etc. müssen ihre Selbstvertretungsstrukturen stärken und dann in die Synoden einbezogen werden (z.B. mit Rede- und Antragsrecht für eine bestimmte Zahl von Delegierten jeder Interessenvertretung). Neben solchen Pfarrertagen, Superintendentenkonferenzen, Verwaltungsvertretungen oder Arbeitsgruppen der Gemeindesekretärinnen brauchen auch die Ehrenamtlichen spezifischere Vertretungen. Bisher ist dies fast nur aus dem Bereich der Jugend bekannt und diskutiert (z.B. Landesjugenddelegiertentag, Dekanatsjugendkonvent). Da aber Mehrheitsentscheidungen in Parlamenten meist keinen Minderheitenschutz kennen, die Interessenvertretungen zudem ein hohes Maß an Sachkompetenz für ihren Bereich einbringen können, sollten sich auch andere Gruppen so organisieren: die Kindergarteneltern, die Mitarbeiter der Erwachsenenbildung, die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Seelsorge, die Kassenwarte etc.

Die Kirche kann diese Bereiche der Selbstvertretungen kaum regeln. Sie sollte sie vielmehr ermöglichen, unterstützen und dann einbeziehen.⁴⁷

I Die Entscheidungsprozesse innerhalb unserer Kirche müssen transparent sein. Was für die Gemeindeebene gesagt wurde, gilt gleichermaßen für alle anderen Ebenen. Gerade die nicht entscheidungsbeteiligten Kircheninteressierten müssen den Diskussionsprozeß verfolgen und sich einbringen können (z.B. über Leserbriefe, Internet-Foren, Anfragen, persönliche Gespräche). Nur so kann auch das positive Interesse an Kirche wachsen. Den großen, lautstarken aber grundsätzlich anti-kirchlichen Kritikern muß man nur genügend Brocken vorwerfen, und sie kommen weder zum Bellen noch zum Beißen.

I Beschlüsse müssen umgesetzt, Gesetze und Verordnungen ausgeführt werden. Klingt banal, ist aber ein großes Problem. Schon heute geben die Kirchenordnungen und -gesetze viele gute Arbeitsmethoden vor, doch einzelne Gemeinden scheren sich nicht darum. Wenn Entscheidungen auf höherer als der Gemeindeebene getroffen werden, wie dies z.B. bei allen Kirchengesetzen der Fall ist, muß die Umsetzung klar sein: Ist ein Gemeindebeirat laut Kirchenordnung vorgeschrieben, muß die Kirchenleitung (des Kirchenkreises) auf dessen Einrichtung drängen; dazu brauchen z.B. die Superintendenten Sanktionsmöglichkeiten. Bisweilen hat man in der Kirche jedoch eher den Eindruck, es herrsche die blanke Anarchie. Auch dafür ist sicherlich entscheidend verantwortlich, daß sich die Amtsbrüder und -schwestern so autonom organisieren.

! Besonders wesentliche, weitreichende Entscheidungen sollten direkt von der Basis getroffen werden. Weil solche Entscheidungen im allgemeinen am Ende einer langen Diskussion folgen, wird es meistens reichen, solche Fragen kostensparend im Zuge einer Kirchenvorstandswahl abstimmen zu lassen. Eine solche Möglichkeit muß per Kirchenverfassung gegeben werden (Kirchenvolksbegehren und -entscheid) - und sie könnte auch institutionalisiert werden: regelmäßig alle vier Jahre über bestimmte Standardfragen wie Aktuelles die Basis entscheiden zu lassen, kann der Kirche nur gut tun. Damit bekämen zumindest die Landessynoden und Kirchenleitungen regelmäßig konkrete inhaltliche Arbeitsvorgaben.

! Die Forderung der ehrenamtlichen Leitung muß in die beginnende Strukturreform der EKD eingebunden werden. Sonst droht am Ende - bei aller guten Absicht - ein Dilemma wie in der Europapolitik: Alle wesentlichen Entscheidungen werden von Funktionären getroffen. Eine EKD-Leitung, die zu Zweidritteln aus Theologen besteht, repräsentiert den leitenden Pfarrerstand, aber nicht die Kirche.

»Mehr Kirche« bedeutet eben vor allem geerdete Hierarchien. Die Forderung ist nicht etwa »Mehr Mitbestimmung für die Laien«, sondern »Alle Macht geht vom Kirchenvolke aus«. Der Instanzenweg ist mühsam, aber möglich. Um so gewissenhafter müssen die Gemeindeglieder von ihrem aktiven wie passiven Wahlrecht für die Kirchenvorstände Gebrauch machen - ihre bisher zumeist einzige Entscheidungsmöglichkeit über die Geschicke ihrer Kirche.

Es ist gut zu überlegen, ob nicht direkte Basisentscheidung auch in der Mittelebene (Kirchenkreis/Dekanat) möglich ist. Zumindest aber müssen die einzelnen Arbeitsbereiche der Mittelebene demokratischer geführt werden:

| Die Kirchenleitung der Mittelebene (Dekanatsvorstand o.ä.) muß ebenso wie die Kirchenvorstände ehrenamtlich besetzt werden und eine funktionstüchtige Geschäftsführung an die Hand bekommen. Die bisherigen, theologischen Kirchenchefs wären für die Umsetzung entsprechender Vorgaben der ehrenamtlichen, nicht-theologischen Kirchenleitung im Bereich der Pfarrerschaft zuständig. Sie könnten dann jeweils für eine bestimmte Zeit von den Pfarrerinnen und Pfarrern selbst für dieses (Neben-)amt gewählt werden.

| Die sogenannten funktionalen Dienste, also Pfarrämter und andere Einrichtungen auf Kirchenkreisebene, müssen integriert werden. Bislang können sie meist so ziemlich tun und lassen was sie wollen, weil sie nur der Kirchenkreisleitung verpflichtet sind, die sich nicht um Details kümmern kann. Ein Sozialpfarramt oder ein Jugendreferat braucht wie jede Ortsgemeinde einen ehrenamtlichen Vorstand. Wie diese zu besetzen sind, ob z.B. durch Wahl oder Delegation, muß im Einzelfall überlegt werden.

DIE PFARRER

Die augenblickliche Diskussion drängt die Pfarrerinnen und Pfarrer unserer Kirche in eine Position, die sie nicht verdienen. Auf der einen Seite reklamieren Ehrenamtliche und nicht-theologisches Kirchenpersonal, daß Pfarrer ein Hauptkostenpunkt seien und deshalb über ihre Besoldung, ihren Status und ihre Stellenanzahl nachgedacht werden müsse. Auf der anderen Seite rücken die Theologen aus diesen Bedrängungen flüchtend dichter zusammen, und das bedeutet fast zwangsläufig aufgrund unserer Kirchenstrukturen einen Schulterschuß mit den Kirchenleitungen.

Die Diskussion um die Pastoren unserer Kirche ist das Paradebeispiel für die gesamte Schieflage der Krisendebatte - und ein Paradebeispiel für die Schieflage kirchlicher Strukturen. Haben sich die Pfarrer durch ihren Beamtenstatus⁴⁸, also die Anstellung auf Lebenszeit, abgesichert und damit fast jeder (In-) Fragestellung entzogen (nur so konnten unsere Theologen-Kirchen entstehen), stellt die Finanzkrise die Notwendigkeit von Pastoren grundsätzlich in Frage.

Der Grund für diese weit geöffnete Diskussionsschere liegt auf der Hand: Durch alle Spardiskussionen gehen die beamteten Pfarrer mehr oder weniger ungeschoren hindurch. Während alle anderen bezahlten Kirchenmitarbeiter Dispositonsmasse sind und (betriebsbedingt) gekündigt werden können, kann bei den Pfarrern gerade mal über Urlaubs- und Weihnachtsgeld und die Einstufung in die Besoldungsgruppen verhandelt werden. Zudem haben sie in unseren Theologienkirchen eben die einzige starke Lobby, weil alle wichtigen Posten von ihren Amtsbrüdern besetzt sind, wohingegen Erzieherinnen, Küster und Gemeindepädagogen, Putzkräfte und Gärtner, Pförtner und Fahrer, Sekretärinnen und Hausmeister gerade mal von der bislang de facto entscheidungsirrelevanten Basis Rückendeckung bekommen können - so zumindest die Wahrnehmung der Betroffenen.

Gerade die Anstellung auf Lebenszeit macht den Pfarrern jetzt das Leben schwer. Weil man sie nicht kündigen kann, bleibt im Personalbereich, der immerhin 80% der kirchlichen Haushalte verschlingt, nur die Entlassung nicht-beamteter Mitarbeiter, und das sind alle Nicht-Theologen und Nachwuchstheologen. Wie schwer muß es sein, sich auf der einen Seite für unverzichtbar zu halten, andererseits aber - um seiner selbst Willen - drastische Aufnahmestopps für neue Theologen zu beschließen. So, wie derzeit in allen Landeskirchen mit dem theologischen Nachwuchs der Universitäten oder bereits der Vikarskurse umgegangen wird, liegt schließlich nichts näher, als die amtierenden Pfarrer in Frage zu stellen. Wenn künftig Stellen wegfallen können, man keine neuen Leute mehr braucht und Kirche auch so überleben kann - wieso sollten wir dann ausgerechnet alle beamteten Pfarrer (noch) brauchen?

Kirche braucht natürlich die Pfarrer, und nicht nur diejenigen, die bereits eingestellt sind. Schon heute können sie nur einem ganz kleinen Teil der Gemeinde gerecht werden und müssen klare Prioritäten setzen, nach dem Motto: Geburtstagsbesuche ja, aber erst ab dem 80. Taufen ja, aber immer mindestens drei Kinder auf einmal. Anteilnahme an Gemeindegruppen ja, aber eben nur an dieser und jener. Die monetär begründete Parole - selbst von Kirchenleitungen ausgegeben - »Wir haben zuviele Pastoren«, ist Nonsens.⁴⁹ Sicherlich ist augenblicklich unter Beibehaltung der alten Besoldungsstruktur zuwenig Geld da für die Zahl der Pfarrer, zumal es neben der Pfarrerbesoldung auch noch andere kirchliche Aufgaben geben soll. Doch damit ist noch nichts über die Notwendigkeit der Theologen ausgesagt - und im übrigen auch nichts über die tatsächlichen Finanzverhältnisse, für deren Handling man mehr als nur das Kirchensteueraufkommen und den derzeit gültigen Verteilungsschlüssel im Blick haben muß.

Der Dienst der Pfarrerinnen und Pfarrer für die Kirche ist von unschätzbarem Wert. Sie sind nicht nur die Profis auf dem Gebiet der Theologie⁵⁰, sondern vor allem kommunikativer Knotenpunkt der Gemeinde⁵¹. Mit ihnen steht und fällt das Gemeindebild, von ihrem Charisma hängt ganz wesentlich die Akzeptanz der parochialen Gemeinde wie der gesamten Kirche ab. Aber sie sollten nicht mehr und nicht weniger sein als Angestellte der Gemeinden, mit einem bestimmten Auftrag versehen. Zum Wesen einer Beziehung gehört, daß man sie lösen kann. Von daher haben Kirchengemeinden zu ihren Pfarrern wohl eher eine familiäre Abhängigkeit. Denn die Beziehung ist - von schweren Fällen (dienst-) rechtlicher Vergehen abgesehen - nicht auflösbar. Einmal in die Gemeinde berufen, können die Theologen dort bis zu ihrer Pensionierung verweilen. Die einmalige Vorstellung mit Gespräch, Predigt und Konfirmandenunterricht begründet bei Wahl ein Anrecht auf Lebenszeit. Und so dümpeln denn auch Gemeinden vor sich hin, das Pensionierungsalter oder die attestierte Dienstunfähigkeit ihres Pastors mehr oder minder geduldig erwartend.

Doch selbst, wenn es einer Gemeinde gelingt, ihren Pfarrer zu einem Stellenwechsel zu bewegen - in der Kirche bleibt er, irgendwer muß ihn nehmen, und wenn zwangsweise (denn die Kirchenleitungen behalten sich in bestimmten Fällen das Recht vor, Pfarrstellen in den Gemeinden selbst zu besetzen). Die Crux ist die Anstellung auf Lebenszeit. Jede Pappnase, die einmal in den kirchlichen Theologendienst aufgenommen wird, bleibt der Kirche dauerhaft erhalten. Im Gegensatz zum Staat gibt es hier jedoch - glücklicherweise - nicht so viele Stellen in nutzlosen Büros, wo unqualifizierte Pfarrer keinen Schaden anrichten könnten. Nein, sie stehen meist bis zum 63. oder 65. Lebensjahr einer Gemeinde vor.

Das kann sich Kirche nicht ernsthaft leisten. Gerade heute, wo es darauf ankommt, jedem Kirchenmitglied die Sinnhaftigkeit seiner Kirche immer wieder vor Augen zu führen, geht es nicht an, daß ganze Gemeinden verwaisen. Für die Krise der Kirche ist sicherlich ein guter Teil der Pfarrerschaft mitverantwortlich.

Niemand darf erwarten, daß Engagement ewig hält. Die Sozialpflicht der Kirche, die schließlich gegenüber den Nicht-Theologen sehr wenig ausgeprägt ist, muß nicht soweit gehen, dauerhafte ABM-Plätze zu schaffen.

Darum muß eine Grundforderung lauten, ab sofort Pfarrerinnen und Pfarrer nicht mehr zu verbeamteten⁵². Die Einstellung des Nachwuchses muß nach sehr weltlichen Maßstäben erfolgen. Dazu gehört als erstes, den Pfarrberuf zu einem normalen Ausbildungsberuf zu machen. Das Studium an der Universität oder kirchlichen Hochschule allein darf kein Maßstab sein. Dort werden Theologen ausgebildet, keine Pastoren. Wie weit exegetische Fähigkeiten oder kirchengeschichtliches Wissen bei der Bewältigung des Gemeindealltags helfen, sei dahingestellt. Ein alleiniges Auswahlkriterium können sie nicht sein. Das bisherige erste theologische Examen muß - allerdings sehr verändert - das einzige sein: die Diplomprüfung in Theologie. Damit kann sich dann, wer möchte, in die Pfarrerausbildung begeben; die Zahl der Vikariatsplätze sollte großzügig bemessen werden, gleichwohl darf aber schon hier eine Auswahl stattfinden - wie in jedem anderen Beruf auch. Dazu ist es aber unbedingt notwendig, daß sich die Ausbildungseinrichtung, also die konkrete Ortsgemeinde, den Pfarrer-Azubi selbst aussuchen darf. Dann kommt nämlich nicht nur die Examensnote zum Tragen, sondern alles andere auch: das ehrenamtliche Engagement, das jemand vor und während des Studiums an den Tag gelegt hat, die berühmte »kommunikative Kompetenz«, schlicht alles, was der Bewerber zu bieten hat. Die Gemeinde, nicht allein der ausbildende Pfarrer (Mentor), muß mit dem Vikar gut auskommen, von ihm profitieren und ihn unterstützen. Deshalb sollte die Gemeinde auch sagen können: Genau den oder die wollten wir haben. Die erfolgreiche Ausbildungsphase muß mit der Ordination abschließen. Damit können sich die dann ausgebildeten Pastorinnen und Pastoren frei auf dem kirchlichen und weltlichen Markt bewerben, möglichst über die bisherigen Landeskirchengrenzen hinaus.

Die vorherrschende Praxis hingegen ist eine Zumutung: Die Vikariatsplätze, zumindest aber die Übernahmeplätze, werden soweit reduziert, daß nur ein kleiner Teil der Studiums- oder Vikariatsabsolventen überhaupt zugelassen wird, sich auf eine Pfarrstelle zu bewerben.⁵³ Dafür droht diesem kleinen, erlesenen Häufchen auch keine Arbeitslosigkeit, selbst ohne Anstellung auf Lebenszeit werden sie als Pfarrer zur Anstellung oder Pfarrvikare in den kirchlichen Dienst genommen und finanziert. Dies ist grotesk und ungerecht, eine Verhöhnung aller kirchlichen Erklärungen zum - natürlich weltlichen - Arbeitsmarkt⁵⁴. Ob jemand für den Pfarrberuf geeignet erscheint, darf nicht von Noten oder einer Einstellungskommission entschieden werden. Die Auswahl muß den jeweiligen Stellenanbietern überlassen bleiben, also überwiegend den Kirchengemeinden, aber auch den Dekanaten oder Kirchenämtern, Beratungsstellen, Einrichtungen der Diakonie etc. Wer eine Stelle zu besetzen hat, sucht sich die passende Bewerberin oder den passenden Bewerber aus. Je größer das Angebot an Kandidaten, um so besser für die Kirche.

Die Abschaffung des Beamtenstatus würde auch eine ganz andere Ungerechtigkeit beenden: Bisher kann nämlich nur Pfarrer werden, wer »frei von gesundheitlichen Beeinträchtigungen ist, die die Ausübung des pfarramtlichen Dienstes wesentlich hindern würden«. Wie bei den weltlichen Beamten geht es natürlich darum, niemanden auf Lebenszeit anzustellen, wenn erkennbar ist, daß der Kandidat wohl nicht bis zum regulären Pensionsalter im Dienst sein wird. Daß ausgerechnet bei Kirchengesundheitliche Top-Form verlangt wird und die Gleichheit der Menschen hier nur sonntags von 9.30 Uhr bis 10.30 Uhr gilt, ist schlichtweg peinlich.

Ohne Beamte ergibt sich auch ein wesentlich größerer Gestaltungsraum des kirchlichen Arbeitsmarktes: Von der vollen Stelle bis zu ein paar Stunden pro Woche, Festanstellungen und Zeitverträge (z.B. Vertretungen bei Schwangerschaften, Sabbatjahr o.ä.). Das Arbeitsverhältnis ist damit zunächst nach den üblichen gesetzlichen Regelungen kündbar. Dabei darf die Kündigung nicht die einzige Möglichkeit sein, ein konkretes Arbeitsverhältnis aufzulösen. Denn dies wäre geradezu kontraproduktiv: Der Inhaber einer Pfarrstelle würde den Platz nur räumen müssen, wenn seine Leistung arbeitsrechtlich eine Kündigung rechtfertigte. Die Gemeinde kann jedoch schon viel früher unzufrieden sein mit ihrem Geistlichen oder sich - bei aller Wertschätzung seiner Leistung - einfach neuen Wind wünschen und von daher einen Pfarrerwechsel wollen. Daher könnten Arbeitsverträge befristet werden, z.B. auf acht Jahre. Am Ende dieser Zeit müßte die Gemeinde, z.B. gemeinsam mit der Kirchenvorstandswahl, in einer Wahl entscheiden, ob sie die Pfarrstelle neu ausschreiben möchten oder ob der Vertrag einmalig verlängert werden soll. Eine solche Regelung wäre sinnvollerweise auch in die andere Richtung wirksam: Während der Vertragslaufzeit muß eine Kündigung besonders schwierig sein. Wie die ehrenamtlichen Mitarbeiter Kompetenzbereiche einfordern, müssen sie natürlich auch für die Pfarrer gelten. D.h., für die Dauer der Beschäftigung ist ein möglichst großes Maß an Unabhängigkeit zu gewährleisten.⁵⁵ Es macht keinen Sinn, daß Kirchenvorsteher meinen, ihrem Pfarrer jeden Schritt vorgeben zu können. Die Grundaufgaben gehören in eine Dienstanweisung, die vor Arbeitsbeginn ausgehandelt wird. In deren Rahmen muß der Pfarrer oder die Pastorin in ihren Entscheidungen und Arbeitsschwerpunkten frei sein. Denn wie immer gilt: Wenn man für eine bestimmte Sache Fachleute heranholt, muß man sie auch arbeiten lassen. Ein Beispiel: Wenn die Pfarrerin sich mit einem bestimmten Modell der Konfirmandenarbeit bewirbt und damit eingestellt wird, muß die Verantwortung für den Konfirmandenunterricht auch bei ihr liegen, nicht beim Kirchenvorstand.⁵⁶ Die Eingriffsmöglichkeiten des Kirchenvorstandes als Arbeitgebergremium müssen auf Wesentliches und Grundsätzliches beschränkt sein.

Das mag alles in allem hart klingen. Aber wir müssen zunächst prüfen, was für die Gemeinden hilfreich und wichtig ist. Da ist eine gewisse Fluktuation bei den Pfarrern immer gut, weil ein Einzelner nie allen in der Gemeinde gerecht werden kann, weil irgendwann Veränderung für alle gut tut. Und weil ein Pastor, der seit 20 Jahren die Gepflogenheiten der Gemeinde kennt, sich recht bequem eingerichtet und die nötige Distanz zu »seiner« Gemeinde verloren hat. Das Wohlbefinden der Pfarrer ist selbstverständlich zu berücksichtigen, schon weil nur zufriedene Menschen auch gute Arbeit leisten können. Die Situation von befristeten Arbeitsverhältnissen, Leistungskontrolle (die in unserem Fall ja nichtmal von einem tyrannischen Chef, sondern - durch Wahl und Wiederwahl - von der gesamten Gemeinde übernommen würde) und Wettbewerb ist außerhalb von Beamtenverhältnissen völlig normal. Die kostspielige und exklusive Sonderstellung der beamteten Pfarrer in unserer Kirche ist nicht zu rechtfertigen, und sie steht vielen Veränderungen im Wege.

Weil der Pfarrberuf sicherlich in besonderer Weise eine Berufung sein sollte, die man vielleicht nicht ein Leben lang spürt, sollte sich die Kirche an Angeboten beteiligen, aus dem Kirchendienst scheidenden Pfarrern andere berufliche Perspektiven zu bieten (»Umschulung«). Ein ausgebrannter Pfarrer kann nicht nur um des armen Menschen willen als Gemeindepfarrer beschäftigt bleiben. Aber die Fürsorgepflicht der Kirche verlangt, Alternativen zu ermöglichen. Bei den ohnehin notwendigen Umschichtungen der gesamten Finanzstruktur ist es leicht möglich, hierfür Mittel bereitzustellen. Daß ferner bei der Öffnung des Arbeitsmarktes für Pfarrer noch einiges zu regeln ist, z.B. das Verhältnis von vollen zu eingeschränkten Stellen, versteht sich von selbst und soll daher hier nicht im Detail aufgeführt werden.

Neben dringend notwendigen strukturellen Reformen ist es aber ebenso wichtig, daß sich die Gemeinden bewußter werden, was sie von ihrer Pastorin und ihrem Pfarrer erwarten.⁵⁷ Wer sich die Stellenanzeigen in den Kirchenblättern ansieht, gewinnt nicht den Eindruck, die jeweiligen Gemeinden hätten dazu ein klares Bild. Sie wollen Alleskönner und Allesmacher. Dabei hat jeder Pfarrer seine spezifischen Schwerpunkte, Fähigkeiten und Unfähigkeiten - ein Grund mehr für Fluktuation. Weil nicht jeder alles kann und schon gar nicht gleichzeitig, müssen aus dem erarbeiteten Gemeindekonzept Schwerpunktsetzungen für die Arbeit des Pfarrers ersichtlich sein. Vier Jahre intensive, auf Partizipation aller setzende Seniorenarbeit sollte dazu führen, daß der Pfarrer später nicht mehr bei jedem Seniorennachmittag zugegen sein *muß* - und sich anderen Dingen zuwenden kann. So wie von pädagogischen Mitarbeitern erwartet wird, daß sie überwiegend die Ehrenamtlichen fachlich begleiten⁵⁸, ist es auch eine wesentliche Aufgabe der Pastoren, die Gemeinde in ihren Aktivitäten zuunterstützen. Daß Gottesdienste auch ohne Geistliche gehalten werden können, ist ein alter Hut, leider aber kaum realisiert. Nicht, daß Pfarrer hier aus der Pflicht genommen werden sollen - aber es darf nicht so sein, daß ohne Pfarrer nichts läuft.⁵⁹

Ebenso ist - gerade in den Städten - eine viel stärkere Kooperation der Gemeinden und ihrer Hauptamtlichen gefordert. Wenn ein Pfarrer keinen Draht zu Konfirmanden hat, sollte er auch keinen Konfirmandenunterricht halten (müssen). Wenn die Gemeinden Arbeitgeber ihrer Pfarrer sind, können sie entsprechende Kooperationen mit Nachbargemeinden vereinbaren, die bisher nach Hoheitlichem Denken überwiegend unmöglich sind.⁶⁰ Ob sich Gemeinden zusammentun und gemeinsam einen Pfarrer nur für seelsorgerliche Hausbesuche teilen wollen, ob die eine Gemeinde eine Jugend- und die andere eine Seniorenpfarrerin anstellt, mit entsprechendem Austausch, muß ihnen überlassen sein. Ob sich jemand auf eine solche Stelle bewirbt, wird sich zeigen. Die bisherige starre Grundversorgung mit soundsoviel Pfarrern für soundsoviele Gemeindeglieder ist realitätsfern. Unter Kostengesichtspunkten muß es hier natürlich Verteilungsschlüssel geben, und es mag durchaus Sinn machen, daß die Entscheidungshoheit der Gemeinde nicht soweit geht, daß sie das Pfarrgehalt einspart und dafür jeden Tag Freibier ausschenkt; aber die Handlungsspielräume müssen deutlich erweitert werden, die gesetzlichen Regelungen auf das Notwendige beschränkt sein; vor allem auf der Ebene der Dekanate muß es möglichst großen Gestaltungsspielraum geben, weil sich die Strukturen und damit die Erfordernisse der Regionen deutlich unterscheiden. So könnte z.B. die gesamte Verteilung der Kirchensteuermittel in die Hand der Dekanate gelegt werden. Diese können dann nach ihren Bedürfnissen festlegen, wieviele Pfarrer und andere bezahlte Mitarbeiter sie brauchen und wie diese auf die Gemeinden verteilt werden.⁶¹

Die Planungsfreiheit der Kirchenkreise zusammen mit dem veränderten Anstellungsmodus für Pfarrer würde hoffentlich auch krasse Fehlbesetzungen verhindern. Was Pfarrer oder gar Oberkirchenräte z.B. auf einer Stelle als Pressesprecher suchen, ist schleierhaft, das Ergebnis dafür um so nachvollziehbarer.⁶²

Ausbildung

Die gesamte kirchliche Ausbildung muß reformiert werden. Der theologische Nachwuchs selbst legt hierzu immer wieder gute Vorschläge auf den Tisch - es soll hier darum nicht ausführlich darauf eingegangen werden. Nur einige Schlaglichter:

Bis auf die wenigen Studienabsolventen, die an der Uni bleiben, gibt es für Theologen fast ausschließlich theologische Arbeitsperspektiven innerhalb der Kirche. Unter diesem Blickwinkel ist das Studium ein Anachronismus. Der Bezug zum Arbeitsalltag fehlt völlig. Nicht wenige haben bis zu ihrem Vikariat außerhalb ihrer eigenen Konfirmation, die Voraussetzung für den kirchlichen Dienst ist, keinen Bezug zum aktiven Gemeindeleben gehabt. Mit entsprechend abstrusen Vorstellungen treten sie denn auch ihren Dienst an. Die Lehrpläne müssen einen deutlichen und kontinuierlichen Bezug zum Kirchenleben haben. Warum müssen die Studenten nicht während des Studiums ein Jahr lang in einer Gemeinde am Konfirmandenunterricht mitwirken, immer mal wieder einen Gottesdienst halten oder an Kirchenvorstandssitzungen teilnehmen?⁶³ Daß dies im Augenblick unmöglich erscheint, ist kein Kriterium. Die Landeskirchen könnten Gemeinden suchen, die zu dieser studienbegleitenden Ausbildung bereit sind und ihnen dieses Engagement finanziell danken. (Dies könnte sich auch finanziell lohnen, denn wer rechtzeitig feststellt, daß die pfarrliche Gemeindearbeit nicht sein Ding ist, kann sich das Vikariat sparen.) Bei entsprechender Studienplanung müssen solche Gemeinden auch nicht auf den Hochschulort beschränkt sein; das ist bei Lehramtsstudenten selbstverständlich (wenn der Praxisteil auch hier trotzdem zu kurz kommt). Für beide Seiten wäre eine solche Kooperation bereichernd: Die Universitäten würden mit dem wirklichen Leben konfrontiert und die Gemeinden wären dichter dran an der wissenschaftlichen Arbeit. Wenn es zudem möglich wäre, auch in der Theologie empirisch zu arbeiten, bliebe die wissenschaftliche Begleitung der Gemeinden nicht auf einige Großstudien beschränkt.

Eine stärkere Zusammenarbeit mit vielen weiteren Wissenschaftsgebieten ist dringend notwendig: Soziologie, Psychologie, Publizistik, Wirtschaftswissenschaften oder Jura, Sozialarbeit, Gerontologie, Musik oder Religionspädagogik, so gut wie jeder Studien-gang hat thematische Berührungspunkte mit kirchlicher Gemeindegarbeit. Gemeinsame Forschungsprojekte (z.B. im Zuge einer Abschlußarbeit), Praktika oder einfach Referate im Rahmen einer Gemeindeveranstaltung - der Möglichkeiten gibt es viele.⁶⁴

Besonders abenteuerlich sind die Examensprüfungen. Kein Prüfling, der nicht wenigstens von Kommilitonen die abstrusesten Geschichten kennt. Die Themenstellung in den Klausuren wie ihre anschließende Korrektur sind so willkürlich, daß aus den Noten nicht ansatzweise abgelesen werden kann, ob jemand theologisch fit ist oder nicht. Die Gemeinden als überwiegende Arbeitsplatzanbieter für fertige Theologen sollten sich daher endlich für Studium und Ausbildung ihrer künftigen Pfarrerinnen und Pfarrer interessieren.

KOMMUNIKATION

Ein Strukturproblem aller großen Unternehmen und das wohl größte Hindernis für eine wachsende Kirche sind Kommunikationsstörungen. Von der persönlichen Sprachunfähigkeit einzelner abgesehen geht es dabei meist um unzureichende Informationsflüsse und mangelnde Beteiligungen, von denen vorangehend ausführlich die Rede war.

Wir brauchen keine Beteiligungsspielchen oder schulpädagogische Erarbeitungen vorbereiteter Themen; aber die Informanten sollten sich auf Rückfragen, auf Diskussionen, auf Kritik und unerwartete Vorschläge einstellen, ihnen zumindest den nötigen Raum geben. Mit einer Seite »Berichte aus dem Kirchenvorstand« im Gemeindebrief sind daher die Defizite nicht passé.

Schon bei den haupt- und nebenamtlichen Mitarbeitern einer Gemeinde beginnt das Problem. Sie sind, ob sie wollen oder nicht, mit all ihrem Tun und Lassen Öffentlichkeitsarbeiter für die Kirche. Sie sollten besonders gut wissen, was in ihrer Gemeinde läuft, nicht nur um alles zu multiplizieren, sondern auch, um an entsprechender Stelle sensibel, hellhörig, nachdenklich zu werden. Eine monatliche oder gar vierteljährliche »Dienstbesprechung« kann das nicht leisten. Auch muß die Atmosphäre möglichst frei vom Dunst der üblichen Hierarchien sein. Denn die Kommunikation über das Gemeindeleben kann nur gleichberechtigt funktionieren. Wenn ein Pfarrer den Friedhofsgärtner seiner Gemeinde nicht zugleich als Litfaßsäule und Petitionsausschuß begreift, sollte er sonntags besser im Bett bleiben.⁶⁵

Während die Gemeindegemeinschaft per se und Job auch ohne Besprechungen sehr viel mitbekommt, bleiben gerade die Ehrenamtlichen außen vor. Dies ist für Kirchenvorsteher wie jeden anderen Mitarbeiter gleichermaßen dramatisch. Solange sich am Informiert-heitsgrad noch die Position in der Gemeinde ablesen läßt, sind wir von Gemeinschaft weit entfernt. Es muß nicht jeder alles wissen, das meiste ist ja auch beileibe uninteressant. Aber fast alles wissen zu können ist der berechnete Anspruch eines jeden Gemeindeglieds. Gute Vorschläge hierzu finden sich in der Literatur hinreichend. Nötig sind engagierte und kompetente, aber keineswegs notwendig professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, ausgedehnte Sprechstunden nicht nur der Pfarrer, Hausbesuche, Mitarbeiterkreise, offene Briefe und öffentliche Protokolle, Diskussionsforen u.v.m., aber vor allem Zeit und Interesse für Gespräche, auch da, wo sie nicht eingeplant sind. Die gegenwärtige Situation beschreibt Claudia Langer, Geschäftsführerin einer Werbeagentur in München, so: »Jeder Politiker stellt einen Tapeziertisch auf die Straße und versucht, den Leuten zu begegnen. Nur die Kirche nicht. Sie gibt an mich als Kirchensteuerzahlerin kein Signal, daß sie mir begegnen möchte.«⁶⁶

Mehr Kommunikation verlangt - wenn sie nicht monologisch gedacht wird - Offenheit, Mut zu Pluralität. Kirche und ihre Haupt- wie Ehrenamtsträger müssen sich den Fragen und Kritiken stellen. All die Binsenweisheiten zu Reichtum und Macht und Verschnarchtheit der Kirche, die im weltlichen Leben täglich zum Besten gegeben werden, müssen von Kirche selbst aufgegriffen werden. Auch die subtile Kritik braucht ein Forum, will man ihr begegnen, statt sich von ihr mürbe machen zu lassen.

Eine gute Möglichkeit für transparente Diskussionen um die Kirche bieten immer noch unabhängige Print-Medien. Es gilt, die Jugendzeitschrift der Gemeinde nicht zensieren zu wollen, sondern sie - fast egal was sie schreibt - als kirchliche Stärke zu begreifen. Jeder noch so polemische, aggressive, vielleicht unbeholfene Beitrag hier kann die Betroffenen nur zu Ehrlichkeit, Klarheit, ggf. Nachdenklichkeit motivieren. Nicht, weil an jedem solchen Artikel viel Wahres dran sein müßte, sondern weil er realer Mosaikstein des Gemeindelebens ist.

Eine viel größere Herausforderung als eine Jugend-zeitung zu ertragen ist es, den Gemeindebrief zu einem offenen Blatt für Meinungen und Informationen zu machen. Eben ohne den Kirchenvorstand als Herausgeber und den Pfarrer als verantwortlichen (und einzigen) Redakteur. Zwar wird sich ein Gemeindebrief kaum zu einer unabhängigen Zeitschrift entwickeln lassen - was auch gar nicht nötig ist; aber den Gemeindebrief nicht als Verlautbarungsorgan des Pfarrers zu verstehen wäre schon ein Fortschritt: Kritische Kommentare zu Kirchenvorstandsentscheidungen ebenso wie zur großen Landeskirchenpolitik, Feedback zum Gottesdienst, zur neuen Küchenausstattung oder zum Seniorenausflug.

Während es auf Gemeindeebene schön und gut ist, wenn sich die Print-Medien emanzipieren, ist ihre kritische und unabhängige Arbeitsweise auf Kirchenkreisebene unverzichtbar. Denn hier, wo es nicht mehr darum geht, die gesamte Gemeinde zu erreichen, sondern zumeist nur die Mitarbeiterschaft und die kirchlich besonders Interessierten, kommen wir mit Schönrederei oder -häufiger - Schweigen im Walde nicht mehr weiter. Wenn die Mitarbeiter als diejenigen, die das Leben in der Kirche aktiv gestalten, nicht voll und ganz in die jetzt nötigen Reformplanungen einbezogen werden, wenn sie nicht die Möglichkeit haben, ungefiltert ihren Senf dazuzugeben, werden sie eventuell nötige Veränderungen kaum mittragen. Noch wichtiger ist aber, in die andere Richtung zu sehen und erlauchte Vorstände und Ausschüsse der Kirchenleitung ungefragt mit Vorschlägen zu konfrontieren. Die meisten Gremien-Mitglieder arbeiten sich bisher ab an Vorlagen und Anträgen, die nie das Licht der Welt erblicken. Alles, was vorangegangen zur demokratisch notwendigen Öffentlichkeit gesagt wurde, gilt auch hier. Es ist grotesk, daß sich Kirchenleitende noch schmollend zurückziehen können, wenn irgendwo besprochen wird, was sie doch eigentlich geheim ausgemacht haben. Ein Beschluß, der nicht öffentlich diskutiert werden darf, weil er dem nicht standhielte, ist für die Kirche inakzeptabel. Ganz im klassischen Sinne kommt kirchlichen Print-Medien hier eine Wächterrolle zu. Die Aufgabe solcher alternativen Kirchenpublizistik ist es, alle Entwicklungen in einzelnen Gemeinden, Regionen und Dekanaten kritisch zu begleiten, Diskussionsforen zu schaffen, sich an der Meinungsbildung zu beteiligen, bei der kirchlichen Identitätsbildung vor allem der Ehrenamtlichen mitzuwirken, große Kirchenthemen zu erden, Fachinformationen aufzubereiten und neue Themen, Ideen und Konzepte einzubringen.

Erst wenn Kirche mit kritischen Medien umgehen kann, wenn alle Entscheidungen öffentlich verantwortet werden, wenn Insider-Informationen an Bedeutung verloren haben und sich die Kirchenaktiven für die Vorgänge in ihrer Kirche interessieren, machen Überlegungen zur externen Öffentlichkeitsarbeit Sinn. Das gängige, kommerzielle Werbekonzept »Verpackung ist alles« sollte nicht übernommen werden.

Gerade der Mitarbeiter-Kommunikation muß ein deutlich größeres Gewicht beigemessen werden als bisher. Eine Synode kann nicht ernsthaft arbeiten, wenn zwischen ihren jährlichen Sitzungen nichts funkt. Es geht hier nicht um neue Gremien - es geht um die kontinuierliche Kommunikation, um die Fortsetzung des Flur- und Lobbyfunks in der alltäglichen Diaspora. Landes- oder Kreissynodale, Mitglieder von Ausschüs-sen oder Gruppen- und Projektleiter in den Gemeinden müssen kontinuierlich an der kirchlichen Kommunikation beteiligt sein. Die zahlreichen Möglichkeiten solcher Beteiligung können hier nicht wiedergegeben werden. Es sollte inzwischen bekannt sein, daß mit dem Internet hier ein riesiges, sehr preiswertes und ganz Brecht'scher Beteiligungsforderung entsprechend interaktives Medium überall zur Verfügung steht.⁶⁷

Diejenigen, die per Amt Kommunikationsprofis sein müssen, sind gefordert, sich ggf. fortzubilden, weil ihnen zumeist von der Ausbildung her diesbetreffend kein profundes Können unterstellt werden darf. Um ein tägliches Negativbeispiel zu nennen: Der Briefanfang »Sehr geehrte Frau XX, hiemit teile ich Ihnen mit...« eines Superintendenten spricht Bände von seinem Desinteresse an der Briefempfängerin. Doch Interesse am Gegenüber zu haben ist Teilanforderung seines Jobs, der Lustfaktor spielt keine Rolle. Wenn er keinen persönlichen, inhaltlich interessanten Bezug zur Adressatin herstellen kann, ist entweder der Superintendent unfähig oder die Mitarbeiterin belanglos und austauschbar. Letzteres ist - ein Kirchenverständnis zugrundelegend, das evangelische Kirche als Kirche ihrer Mitglieder begreift - kaum denkbar. Um es nocheinmal deutlich zu machen: Es geht nicht darum, ehrenamtlichen Mitarbeitern das Du-bist-wichtig-Gefühl zu geben, sondern sie als die entscheidende Größe der Kirche zu verstehen.

Wenig verbreitet ist leider die Eigeninitiative zur Kommunikationsverbesserung. Es braucht keine »Einladung von oben« oder einen Beschluß, um miteinander essen zu gehen oder ein Fest zu feiern. Die Mitwirkenden einer Gemeinde, Region oder eines anderen räumlichen bzw. funktionalen Zusammenschlusses können von sich aus aktiv werden. Die Chancen hierfür wachsen, je mehr auch Protestanten den katholischen Basis-Slogan »Wir sind Kirche« für sich entdecken.

DIE FINANZKRISE

Das Chaos ist perfekt. Einige Prozente bis zu einem Drittel des bisherigen Etats steht den Kirchengemeinden oder übergemeindlichen Diensten nicht mehr zur Verfügung, zum Teil bereits durch neue Haushaltsansätze kaschiert. Sinkendes Lohnniveau, grassierende Arbeitslosigkeit, interne Fehlplanung, absoluter Mitglieder-mangel in den ostdeutschen Kirchen und Geldtransfers von den westdeutschen Landeskirchen in die ostdeutschen, Steuerreformen und Kirchenaustritte lassen die gesamte Finanzwirtschaft der Kirche innerhalb weniger Jahre zusammenbrechen. Wenn auch gerade konkrete Zahlenangaben schnell Makulatur sind, seien in aller Kürze einige Fakten herausgestellt:

Innerhalb eines Jahres sank das Kirchensteueraufkommen 1997 gegenüber 1996 in der Evangelischen Kirche von Westfalen (EKvW) um 9,3%, in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW) um 6,1%, in der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) um 3,8% und in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau (EKHN) um 2,8%. Hauptursache sind die wirtschaftliche Entwicklung und die staatliche Steuerpolitik, von der die Kirchensteuer als Zuschlag zur Lohn- oder Einkommenssteuer direkt abhängt. Hinzu kommt noch die demographische Entwicklung, vor allem die veränderte Alterspyramide, Kirchenaustritte und regionale Verschiebungen (z.B. Abwanderung aus dem Ruhrgebiet). Wie beim Staat zeigt sich auch bei der Kirche, daß vor allem die Reichen für die Finanzschwäche verantwortlich sind.⁶⁸ Denn ihr Beitrag zur Finanzierung sinkt rapide. So ist in der EKvW der Beitrag der Einkommensteuerzahler von 1996 auf 1997 um 46% gefallen, bei den Lohnsteuerzahlern hingegen nur um etwa 4%.

Das Kirchensteueraufkommen wird in den nächsten Jahren weiter sinken. Besonders bedauerlich da-ran ist, daß dies nicht vorrangig im Verantwortungsbereich der Kirche liegt. Vor allem die skizzierte allgemeine Entwicklung in Deutschland ist dafür verantwortlich, daß mit einem kontinuierlichen Absinken um 2% pro Jahr gerechnet wird. Ein großer Einbruch steht mit der Steuerreform ins Haus. Wenn die Kirchen die Bemessungsgrundlage nicht ändern, sondern ihre Kirchensteuer weiterhin an der Lohn- und Einkommensteuer orientieren, rechnen die Kirchenhaushälter auf einen Schlag mit einem Verlust von 15%!

Hausgemacht sind natürlich die Kirchenaustritte.⁶⁹ Etwa 300.000 Mitglieder der Evangelischen Kirchen beenden jährlich auf dem Amtsgericht bzw. Standesamt ihre Zahlungen.⁷⁰ Da fast ausschließlich Mitglieder im erwerbsfähigen Alter aus der Kirche austreten, machen sich Kirchenaustritte in der Finanzierung überproportional bemerkbar. Gegenüber 1990 rechnet die EKD bis zum Jahre 2030 in einer internen Prognose mit einem Mitgliederschwund in dieser beitragspflichtigen Gruppe um 53%.⁷¹ Ganze 8,1 Millionen Menschen sollen dann noch die kirchliche Arbeit finanzieren.

Die Dramatik dieser Situation kann nicht überschätzt werden. Sie bedeutet zwangsläufig, daß ganze Arbeitsbereiche der Kirche wegbrechen. Zum Nulltarif ist keine Einsparung zu haben. Wo im Gemeindebüro jetzt die Sekretärin fehlt, ist Kirche telefonisch nicht mehr zu erreichen, der Dienstleistungsbereich liegt brach. Jugendhäuser werden dicht gemacht, Gemeindepädagogen entlassen bzw. Stellen nicht wiederbesetzt, Kindergärten aus kirchlicher Trägerschaft abgegeben...

Es muß hier nicht verhandelt werden, warum die Kirchen in diese Finanznot blindlings hineingesteuert sind, wo sie - so können wir in Synodenprotokollen nachlesen - genau diesen Engpaß haben kommen sehen, wenigstens in weiten Bereichen. Es sollte uns ausschließlich beschäftigen, wie wir aus dem Dilemma herauskommen.

Denn ein Dilemma ist es auf jeden Fall. Lineare oder strukturiert punktuelle Sparmaßnahmen in diesem Ausmaß sind für Kirche eine Katastrophe, zumal es primär nur Bereiche betreffen kann, die eine große Außenwirkung haben und die gerade auch diejenigen erreichen, die nicht zur »Kerngemeinde« zählen. Weil eine Gemeinde natürlich nicht ihr Gemeindezentrum verkauft und stattdessen den Kindergarten behält, auf dessen Grundstück der Kirchenvorstand fortan in einem alten Bauwagen tagt, haben alle Sparmaßnahmen ein besonders negatives Image.

Wenn die Finanznot dazu beiträgt, alle Arbeitsbereiche der Kirche unter Kostengesichtspunkten (nicht: Wirtschaftlichkeit!) mal genau unter die Lupe zu nehmen, kann dies nur gut sein. Gerade weil aber spätestens auf Kirchenkreisebene die Pfarrer in den Entscheidungsgremien mehr oder weniger unter sich sind, mithin also nicht unabhängige Gremien die Analyse vornehmen, sondern jeweils Kollegen, sind die Hoffnungen auf kreative Lösungsvorschläge und rein sachgerechte Entscheidungen sehr klein. Zumindest öffentlich spuckt niemand dem anderen in die Suppe, man respektiert sich und die Arbeitsfelder des Kollegen - und kommt so zu den berühmten linearen Kürzungen: Die Budgetschrumpfung wird gleichmäßig auf alle verteilt. Damit kann der eine Arbeitsbereich vielleicht noch leben, der andere nicht. Strukturfehler werden beibehalten. Da kommt es dann vor, daß Arbeitsplätze aufgegeben werden, obwohl sie nur zu 10% von der Kirche, ansonsten von der öffentlichen Hand finanziert werden, aber eben schon diese 10% dank linearer Kürzung nicht mehr zur Verfügung stehen.

Wie vorne dargelegt, muß die Diskussion um Sparpotentiale mit der Zielerklärung beginnen: Was wollen wir in unserer Kirche, unserem Kirchenkreis, unserer Landeskirche eigentlich? Erst danach dürfen die Taschenrechner ausgepackt werden:

1. Bei der Umverteilung der deutlich verringerten Haushaltsmittel ist zunächst der Personalbereich betroffen, der etwa 80 % der Kirchensteuermittelverwendung ausmacht. Klassischerweise wird dabei nur verhandelt, welche Arbeitsplätze man unbedingt noch braucht und welche verzichtbar sind, wenn auch schweren Herzens. Nicht zur Diskussion steht eine grundlegend neue, bedarfsorientierte Tarifgestaltung - in die auch die Pfarrer mit einbezogen werden müssen (was bei Beamten nur in sehr engem Spielraum möglich ist). Grundlegend wäre z.B. eine Abkehr von dem Prinzip, daß Beschäftigte um so mehr verdienen, je älter sie sind. Bedarfsorientiert wäre eine Umkehrung: In der Zeit, wo Kinder großgezogen werden müssen und bedeutende Anschaffungen anstehen, muß einer Familie mehr Geld zur Verfügung stehen, als in späteren Jahren, wo wesentliche Kostenfaktoren wegfallen. Bedarfsorientiert wäre ferner, das Gesamteinkommen einer Familie in die Arbeitsentgeltung einzubeziehen - Stichwort Weinberg (Mt 20,1- 16). Statt gleichen Lohn für unterschiedliche Arbeit also gleiche Arbeit bei unterschiedlichem Lohn. Denn ursprünglich war die Alimentation dazu gedacht, den Lebensunterhalt einer Familie zu gewährleisten. Mit der - erfreulichen - Auflösung klassischer Rollenverteilung innerhalb der Familie wird dies teilweise ad absurdum geführt. Während in der einen Familie der traditionelle Allein-ernährer wenig traditionell auf dem Flur eines gewissen Amtes auf und ab geht, verdienen sich die Double-Income-No-Kids-Nachbarn ganz modern dumm und dusselig.

Das familiäre bzw. partnerschaftliche Gesamteinkommen zu bemessen würde auch nicht - wie oft befürchtet - dazu führen, daß nur Doppelverdiener in der Kirche eine Anstellung bekämen, weil diese billiger wären, sondern es müßte zu einer deutlichen Zunahme von Arbeitsplätzen führen. In erster Linie würde es bedeuten, daß viele heute schon in der Kirche Beschäftigte weniger verdienen würden - für gleiche Arbeit, versteht sich. Ein solches Tarifsysteem würde - und das ist das Wichtigste - kirchliche Sozialworte selbst ernst nehmen.

Solange der große Wurf noch nicht getan ist, und solange Kirchenleitungen und Landessynoden vor wirkungsvollen Maßnahmen zurückschrecken, haben die Kirchengemeinden vor Ort noch genügend Handlungsraum: Wenn sich alle in einem Kirchenkreis Beschäftigten als Solidargemeinschaft verstehen, die davon lebt, daß die Kirchengemeinschaft sie finanziert, muß es möglich sein, interne Finanzierungsausgleiche zu schaffen: Wo klar ist, wofür das Geld benötigt wird, sollte es auch gelingen, freiwillig abzugeben. Da gerade die kirchlich Beschäftigten eine große Aus-senrepräsentanz haben, wird sich an ihrer Solidarität mit der sie finanzierenden Kirche, an ihrem Gespür für das Kirchennotwendige, die Glaubwürdigkeit der gesamten Kirche messen lassen müssen.

2. Sicherlich gibt es Arbeitsplätze in der Kirche, die wenig effektiv sind, deren Leistung also keinem der selbsterklärten Ziele hinreichend dient. So billig es klingt, ist hier tatsächlich vorrangig die Verwaltung zu untersuchen. Nicht, weil Verwaltung verzichtbares Beiwerk wäre - das Gegenteil ist natürlich richtig: mit ihr steht und fällt der Laden -, sondern weil Kirche mit ihren Verwaltungsordnungen und Gremien, Beschlüssen und Gesetzen ein heilloses Verwaltungs-chaos geschaffen hat⁷². Das bedeutet, daß Personaleinsparungen⁷³ strukturelle Reformen vorangehen müssen. Und der Einkauf von Sachkompetenz. Durch wieviele Hände in kirchlichen Verwaltungen eine einzige Zahlungsanweisung oder eine Abrechnung geht, ist atemberaubend. Auch die »Mitgliederverwaltung« - in vielen Kirchenkreisen noch auf langen Papierlisten oder gar Karteikarten (!) - ist entzückend. Bei aller Verantwortung für Arbeitsplätze - solange sie nicht aus Nürnberg finanziert werden, sollten sie doch einen gewissen Sinn erfüllen.

Bei vielen anderen Arbeitsplätzen in der Kirche ist es hingegen schwierig, ihre »Effizienz« oder Notwendigkeit für die gesteckten Ziele zu überprüfen. Ein Controlling-Verfahren kann hier nicht pauschal gültig sein. Es muß - mit professioneller Hilfe von Außen - für den Einzelfall entwickelt werden. Wichtig zu beachten ist dabei, daß wesentliche Kriterien aus der Wirtschaft in der Kirche nicht anwendbar sind - auch wenn selbst Kirchenvertreter Schlagworte wie »Input-Output-Analyse« benutzen. Klar muß auch die Kirche prüfen, mit welchem Aufwand sie ihre Ziele erreicht. Nur die Faktoren sind nicht so einfach - oder eben gar nicht - zu benennen. Wieviele resozialisierte Kinder pro Jahr outputtet ein Jugendzentrum in kirchlicher Trägerschaft? Wie weit wirken Seniorenprogramme der Kirche lebensverlängernd? Wieviele Gemeindeglieder treten dieses Jahr nicht aus der Kirche aus, weil wir ein so schönes Gemeindefest gefeiert haben?⁷⁴ Wer auf solche Fragen ernsthaft Antworten sucht, kann auch den wirtschaftlichen Wert des Mondes berechnen (z.B. zeitweise kostenlose Nachtbeleuchtung, Standort für Parabolspiegel, Vorlage für millionenschwere Gemälde). Um diesen Unterschied zwischen Kirche und Wirtschaft klar zu machen, sollte man auf Begriffsadaptionen verzichten; wir haben es mit Menschen zu tun, und da sind »Input« für menschliche Nähe und »Output« für Seelenheil einfach deplaziert.

3. So alt die Vorschläge zum Energiesparen auch schon sind, so aktuell sind sie geblieben. In den Gemeinden machen Heizkosten, je nach Gebäudezahl und -größe und -bauart, etwa 30% des Haushaltsbudgets aus. Dennoch hat kaum eine Gemeinde bis heute Grundprinzipien des physikalischen Wärmeflusses verstanden. Der ist nämlich um so größer, je weiter Innen- und Außentemperatur auseinanderliegen. Soweit Heizkörper Frostsperrungen haben und Räume nicht drohen, feucht und schimmelig zu werden, dürfen daher Heizkörper nur aufgedreht werden, wenn die entsprechenden Räume auch tatsächlich genutzt werden: Halbe Stunde bis wenige Minuten vor einer Veranstaltung Heizung aufdrehen, sobald es warm genug ist wieder abdrehen - so einfach ist das. Die Liste weiterer gehöriger Energiesparmöglichkeiten ist lang und an vielfältigen Orten zu finden.⁷⁵ Hier sei nur betont, daß es sich dabei nicht um Spielwiesen für »Ökos« handelt, sondern ganz trivial monetäre Interessen das Energiesparen befördern sollten. Daß irgendwie die »Bewahrung der Schöpfung« auch mal ein Kirchenthema war, wird zumindest berichtet.

4. Im Zusammenhang mit Sparüberlegungen sollten sich die Gemeinden nicht scheuen, den Gesamthaushalt ihrer Landeskirche unter die Lupe zu nehmen. Sparforderungen müssen dann auch die landeskirchliche Verwaltung, landeskirchliche Dienste und übergeordnete Aufgaben (Ökumene, Weltmission, EKD- und EKV-Umlagen etc.) betreffen. Auch hier ist alles veränderbar, aus der Zieldiskussion darf kein Bereich ausgenommen werden. Ferner besteht die Gesamtfinanzierung der Kirche ja keineswegs nur aus der Kirchensteuer. Sie macht etwa 55% der Einnahmen aus. Hinzu kommen Zuschüsse von der öffentlichen Hand (z.B. für Kindergärten, Jugendhäuser, Bildungsmaßnahmen, Pfarrer, die Religionsunterricht geben etc.), Gebühren und Entgelte, Schuldenaufnahme, Geldvermögen und Vermögenswirksame Einnahmen sowie Spenden (Gottesdienstkollekten etc.). Im Bereich der öffentlichen Zuschüsse sind die Kirchenkreise schon heute hart am Verhandeln - und das wird anhalten. Der Eigenanteil der Kirche für Kindergärten in ihrer Trägerschaft z.B. ist von entscheidender Bedeutung für die Kirchenfinanzen in vielen Gegenden. Warnen muß man hier allerdings vor unüberlegten Druckmitteln: Natürlich kommt die Kommunen eine Absenkung des Trägeranteils immer noch deutlich billiger, als wenn sie Kindergärten selbst übernehmen muß, weil die Kirche sie sich nicht mehr leisten kann. Damit kann man drohen - und ggf. auch seinen Haushalt sanieren. Es gibt aber noch andere Schnittstellen zwischen Kirche und Kommune oder Land, an denen die Kirche bzw. der von ihr betreute Arbeitsbereich die deutlich schlechteren Karten hat. Es ist damit zu rechnen, daß Gelder, die die Städte und politischen Gemeinden künftig zusätzlich für kirchliche Kindergärten aufwenden sollen, aus den Etats sogenannter freiwilliger Ausgaben genommen werden; hierzu gehört die gesamte Kinder- und Jugendarbeit. Ohne diese z.T. beachtlichen Zuschüsse jedoch sind viele kirchliche Bildungs- und Erholungsmaßnahmen nicht mehr oder zumindest für einen erheblichen Teil der bisherigen Teilnehmer nicht mehr möglich. Hier sind größtes Fingerspitzengefühl und vielleicht auch einfach Ehrlichkeit gefragt, um nicht vom Regen in die Traufe zu geraten.

5. Zunächst bedeutet das sinkende Kirchensteueraufkommen gar nicht, daß irgendwo irgendwas gespart werden muß. Es bedeutet nur, daß die bisherigen Haushalte so nicht ausgeglichen werden können. Wo sich aber in ausreichendem Maße neue Einnahmequellen erschließen lassen, muß überhaupt keine Spardebatte geführt werden (wenngleich sie unter dem Blickwinkel einer verantwortlichen Haushaltsführung immer anstehen sollte). Von heute auf morgen wird dies kaum gelingen. Aber es ist - wenigstens in einzelnen Regionen - sicherlich möglich, mittelfristig das Defizit von rund 30% durch neue Einnahmen auszugleichen. Allerdings sind auch hierfür strukturelle Veränderungen nötig, die hier vor allem wegen der gravierenden landeskirchlichen Unterschiede nicht einzeln benannt werden können. Ganz entscheidend ist auf alle Fälle, was Hans Diefenbacher »Alphabetisierung in Finanzfragen« nennt: »Gefordert sind [...] nicht nur die Verantwortlichen für den Finanzbereich, die sich um Transparenz der Probleme und der Beweggründe für bestimmte Entscheidungen bemühen müssen. Dies ist nicht ohne das Angebot regelmäßiger Informationen möglich. Notwendig wäre auch die Bereitschaft derjenigen, die am kirchlichen Leben teilhaben, solche Finanzfragen mit zu bedenken und sie nicht als undankbare Spezialistenaufgabe 'wegzudelegieren'. In fast allen kirchlichen Gremien - von der Synode bis zum Kirchengemeinderat und dem Kindergartenausschuß - wissen zu wenige Mitglieder Bescheid über die technische Abwicklung des jeweiligen Budgets. Entsprechende Aus- und Weiterbildungsangebote können sowohl 'an der Basis' entstehen oder auf zentral entwickelte Materialien zurückgreifen. Eine Ergänzung durch eine Beschäftigung mit dem volkswirtschaftlichen Rahmen - etwa in Form einer Auseinandersetzung mit der 'gemeinsamen Stellungnahme' zur wirtschaftlichen und sozialen Lage sowie mit anderen Dokumentationen aus dem Konsultationsprozeß - würde dazu beitragen können, die jeweils drängenden finanziellen Probleme in einen Gesamtrahmen einzuordnen.« (Diefenbacher, in Bock et al., S. 196 f)

6. In der Wirtschaft weiß man, was antizyklisches Handeln bedeutet. Auch Kirche muß investieren, um zu wachsen - und sie muß wachsen, um nicht unterzugehen. Neben allem, was voranstehend hierzu inhaltlich gesagt ist, sei jetzt nur auf den wirtschaftlichen Aspekt verwiesen: Neueinstellungen von Fachpersonal mit der expliziten Aufgabe, neue Ressourcen aufzutun (sprich: mehr einzubringen als Kosten zu verursachen), sind ja gerade in finanzschwachen Zeiten nötig.

7. Die Kirchengemeinden müssen nach ihrem »Kapital« suchen und dieses anderen zugänglich machen. Da ist die alte Klamotte mit den Gebäuden. Nicht nur, daß untragbare und mehr oder weniger ungenutzte verkauft werden. Zunächst ist eine optimale Auslastung anzustreben: Vormittags können die Gemeinderäume für Kinderbetreuungen zur Verfügung stehen (z.B. das Projekt »Schule von 8 bis 13 Uhr«), egal ob in eigener Regie oder durch Vermietung an andere Anbieter (z.b. Arbeiterwohlfahrt, Caritas). Oder für Tagungen, Konferenzen etc. Es kann lohnend sein - vor allem auf Kirchenkreisebene - hier eine Wirtschaftsanalyse in Auftrag zu geben: Welchen Bedarf gibt es, was können wir anbieten, welche Investitionen sind evtl. noch nötig, um gewinnbringende Angebote machen zu können? Gibt es nicht Chancen, wenn schon ein Kindergarten neu gebaut werden muß, ein Stockwerk oben draufzusetzen und als Büros zu vermieten oder zu verkaufen? Suchen Mobilfunkanbieter noch Standorte für ihre Antennen? Sind Vereine oder die Kommune an der Nutzung von Turnhallen interessiert? Sucht die Volkshochschule (VHS) noch dezentral gelegene Räume für Kurse?

Gemeinderäume sollten nicht nur aufgrund besonders guter Beziehungen für Feierlichkeiten vermietet werden. Es sind die Räume der Gemeinde, also der Kirchenmitglieder, von ihnen finanziert. Sie sollten ein Anrecht darauf haben, ihr Gemeindehaus nutzen zu dürfen, wenn es gerade frei ist. Über den Gemeindebrief oder persönliche Anschreiben sollten alle Gemeindemitglieder auf diese Möglichkeit aufmerksam gemacht werden. Selbst wenn man die Räume kostenlos zur Verfügung stellt (was logisch wäre), ginge hiervon sicherlich eine Stärkung der Verbundenheit aus: Meine Kirche bietet mir an, daß ich in meinem Gemeindehaus meinen Geburtstag feiern kann.⁷⁶

Neben einer Auslastung der Räume ist auch an die Brachflächen zu denken, die in vielen Kirchenkreisen üppig gesät sind. Der Kirchenkreis Hattingen-Witten (EKvW) konnte durch sinnvolle Nutzung seiner Grundstücke innerhalb von zwei Jahren die Einnahmen aus Erbpachten von null auf über 200.000 Mark steigern.

Es gibt hunderte von guten Ideen zur Bewirtschaftung kirchlicher Immobilien und Grundstücke, sie müssen nur umgesetzt werden - und da dürfen bestehende Hindernisse nicht von Veränderungen abhalten.

8. »Sponsoring« ist zwar in aller Munde, realisiert wird es in der Kirche bisher kaum. Neben prinzipieller Ablehnung, die zu respektieren ist, ist vor allem Unprofessionalität dafür verantwortlich. Große, lohnende Sponsoringgeschäfte kann eine einzelne Gemeinde kaum einfädeln. Aber die Kirchenkreise können hiermit Profis aus der Wirtschaft beauftragen (Aufträge an private Firmen können eine Erfolgsklausel enthalten, um das finanzielle Risiko zu minimieren). Es ist nicht nachvollziehbar, warum sich auf diesem Gebiet so wenig tut, aber es zeugt davon, daß die meisten Kirchenverantwortlichen das Prinzip des Sponsorings noch nicht verstanden haben: es ist nämlich kein englischer Begriff für Spenden, sondern es steht für ein Geschäft, bei dem der Sponsor klare Leistungen für seinen Geldeinsatz erwartet. Noch entwickelt sich der Markt, aber Kirche ist nicht der einzige Anbieter von sozialen Leistungen - und da sei an Michail Gorbatschows Ausspruch vom Zuspätkommen erinnert.⁷⁷

Für die einzelnen Gemeinden bietet sich eher und unproblematisch die klassische Werbung an: Anzeigen im Gemeindebrief oder Reklame auf Kirchenfahrzeugen (oder Privatautos von Mitarbeitern?) bringen immer noch Geld ein, können Publikationen z.B. komplett finanzieren. Wichtig ist, auch hierbei deutlich zu machen, daß es sich nicht um Spenden handelt: Kirche hat etwas anzubieten, gerade mit ihren Gemeindebriefen⁷⁸, was die Geschäftswelt nutzen möchte. Dementsprechend selbstbewußt sollten Anzeigen auch verkauft werden.

9. Kirche hat noch ein ganz anderes »Kapital« einzubringen: nämlich die Manpower und das Know-how aller Mitwirkenden. Wie weit sich Kirche hier anbietet, muß konkret vor Ort diskutiert werden; die Vorschläge hierfür sollten aber zunächst mal offen gesammelt werden. Da sind Kirchengemeinden z.B. Profis in Sachen Freizeiten. Sie können dieses Know-how direkt oder über Vereine (Ferienwerke z.B.) nach Außen anbieten, für Vereine, Schulen oder Betriebe. Da gibt es Profis für Seelsorge oder für Sozialarbeit, für Pädagogik oder kreatives Gestalten, für Musik und Diakonie und Jugendarbeit etc.: Seminare und Fortbildungen, von unserer Kirche angeboten, müssen nicht immer nur für Kirchenmitarbeiter konzipiert sein.

Diese Manpower läßt sich je nach dem auch in bestehende Netzwerke einbringen: z.B. in Tauschringen⁷⁹ oder bei Zeit(spar-)Banken. In all diesen Bereichen ist die richtige Handlungsebene die Orts-gemeinde. Sie kann ggf. auch Initiator solcher unbaren Leistungssysteme sein, nicht nur zum eigenen materiellen Nutzen, sondern auch als diakonische Leistung für Bedürftige.

10. Die Manpower ist noch unter einem anderen Gesichtspunkt zu sehen: ihre Außenwirkung. Es mag eine einzige grobe Unfreundlichkeit der Gemeindesekretärin für einen Kirchenaustritt genügen. Kirche darf sich nicht prostituieren, aber wenigstens von den bezahlten Kräften muß Professionalität im Dienstleistungsbereich gefordert werden.

11. Es klingt ketzerisch, aber wir müssen auch in der Kirche Privatisierungsmöglichkeiten prüfen; alle Bereiche, die zwar notwendig sind, aber nicht zwingend kirchlich, fallen darunter. Ein Seniorenwohnheim oder ein Jugendzentrum in kirchlicher Träger-schaft sollten guten Grundes von der Kirchengemein-

de betreut werden; die spezifischen Wege und Ziele können nicht einfach anderen Anbietern übertragen werden. Aber Buchhaltung, Personalverwaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Gebäude- und Grundstückspflege, Catering etc. sind Dienstleistungen oder Produktionen (z.B. Druck von Gemeindebriefen), für die wirtschaftliche Gesichtspunkte - und dazu gehören nicht nur die Kosten, sondern vor allem die Ergebnisse - im Vordergrund stehen dürfen. Es kann sein, daß aufgrund der örtlichen Struktur die Kirche selbst diese Aufgaben am besten erledigen kann (z.B. durch optimale Auslastung, durch Arbeitslosenprojekte oder einfach durch glückliche Umstände). Es kann aber auch sein, daß der freie Markt kostengünstigere Anbieter aufzuweisen vermag. Nicht unbedeutend ist im Zusammenhang mit einer möglichst weitgehenden Verantwortungshoheit der Gemeinde, daß bei jeder Auslagerung von Dienstleistungen ein ganz neues Bewußtsein für die Kosten entsteht: Bei der Kirche angestellte Putzkräfte haben im Haushaltsplan eine feste Position, sie muß nicht wöchentlich neu überdacht werden. Wird aber eine Firma mit der Reinigung des Gemeindehauses beauftragt, stellt sich mit jeder eintrudelnden Rechnung erneut die Frage, ob die Prioritäten noch stimmen, ob uns diese Ordentlichkeit dieses Geld wert ist. Vielleicht wäre dies auch eine probate Therapie gegen die in vielen Gemeinden schon pathologische Vorliebe für englisch-geschore-nen Rasen.

Alternativ kann auch die Kirche selbst aktiv werden und z.B. gemeinnützige GmbHs für einzelne Arbeitsbereiche gründen.⁸⁰ In jedem Fall sollte über das monetäre Denken nicht vergessen werden, was Kirche so an Ethik und Sozialpolitik mal für andere proklamiert hat.

12. Kirchenmitglieder und Kirchenverbundene sind durchaus bereit, für konkrete Projekte (zusätzlich) zu zahlen. Je transparenter die Verwendung solcher Gelder ist, um so eher lassen sich Finanziere finden. Mit befristeten Spendensammlungen hat jede Gemeinde Erfahrungen: Das Sonderkonto für den Kindergarten oder der Verkauf von Tassen für eine neue Orgel. Für dauerhafte Förderungen ist sehr zu überlegen, ob die Gemeinde selbst geeignet ist, die vorhandenen Potentiale abzuschöpfen. Denn die blanke Aufforderung, für dies und das Geld abzurufen, genügt nicht. Es ist Kreativität und damit viel Engagement gefordert - und das braucht und bekommt eine Eigendynamik. Da kann es sinnvoller sein, private Fördervereine zu initiieren, die in ihrem Bereich dann selbständig arbeiten können. Ein Förderverein für Kirchenmusik in der Gemeinde beispielsweise muß selbst entscheiden können, für welche Aufgaben die von ihm eingeworbenen Gelder verwendet werden sollen. Nur so kann es gelingen, daß sich in einem Förderverein auch Menschen engagieren, die bisher nicht schon an anderen Stellen der Gemeinde ausgelastet sind.⁸¹

Eine Gemeinde verträgt dabei durchaus eine Mehrzahl von Fördervereinen. Satzungen und Organisationsablauf können so einfach gehalten werden, daß es keineswegs zu einer neuen Kleinbürgerlichkeit führen muß. Interessengruppen sollten so deutlich wie möglich für ihr Anliegen werben. Weil es dabei um unterschiedliche Klientel geht, muß dies nicht als Konkurrenz verstanden werden.

Nur etwa - mit deutlich abnehmender Tendenz - 40% der Kirchenmitglieder tragen über Kirchensteuern zur Finanzierung bei; gerade allen anderen können über gezielte Projekte Möglichkeiten der freiwilligen finanziellen Förderung angeboten werden. Dies dürfte wesentlich mehr bringen, als allgemeingehaltene freundliche Spendenaufforderungen («für die Arbeit unserer Gemeinde») oder die Einführung von Kirchgeld in Regionen, wo dieses keine Tradition hat. Aber die potentielle Kirchgeld-Klientel, vor allem Rentner und Pensionäre, aber auch Studenten, Zivis oder Schüler, müssen konkret umworben werden. Ebenso wie die mitten im Leben stehenden Verdienner, die ja abschreiben, um Einkommen-, nicht Kirchensteuer zu sparen, oder?

13. Mögen einzelne Argumente gegen die Kirchensteuer auch nachvollziehbar sein, wir sollten sie nicht freiwillig zur Disposition stellen. Für diesen Service zahlen die Kirchen 3% des Kirchensteueraufkommens an die staatliche Finanzverwaltung; kostengünstiger ist das nicht hinzubekommen. Statt über die Abschaffung der Kirchensteuer zu diskutieren - oder von Seiten der Kirche diese Diskussionen zu unterbinden - sollten wir in die Offensive gehen und Mitgliedern wie Nicht-Mitgliedern alles offenlegen, was es zum Thema Kirchensteuer zu sagen gibt.

Die Verwendung der Mittel muß transparent sein und ständig in die Öffentlichkeit getragen werden. Dies stiehlt den Kritikern die Show und ist eine permanente Mahnung an die Kirche, tatsächlich verantwortungsbewußt mit den Mitgliedsbeiträgen (und allen anderen Einnahmen) umzugehen. Wenn wir in der Kirche endlich genug Selbstbewußtsein haben, uns der Kritik offen stellen und auf sie eingehen, dann wird auch einer Steuerreform nicht mehr entgegengefürchtet wie einer Naturkatastrophe; dann sind Veränderungen im Finanzierungssystem (sei es eine Erhöhung des Hebesatzes z.B. von 9 auf 10%, die Einführung eines progressiven Steuersatzes oder einer neuen Bemessungsgrundlage) diskutabel. Die Ängstlichkeit der Kirche im Augenblick, ihre Lethargie, mit der sie das sinkende Steueraufkommen prognostiziert, ist peinlich. Man gewinnt nicht gerade den Eindruck, Kirchenleitende seien sich selbst der Wichtigkeit von Kirche bewußt.

14. Verträge hin, Verträge her - die rechtliche Seite ist das eine, das Kirchennotwendige das andere. Alle Beschäftigten der Kirche, ob Landesbischof oder Erzieherin, leben davon, daß die Kirchenmitglieder sagen: »Wir brauchen Euch in unserer Kirche, und deshalb sorgen wir durch unsere Kirchensteuer für Euren Unterhalt.« Wenn jetzt so schnell, wie es notwendig ist, große strukturelle Veränderungen in diesem mit Abstand größten Ausgabensektor nicht möglich sind, müssen sich die Arbeiter, Angestellten und in besonderem Dienstverhältnis stehenden Kirchenmitarbeiter selbst als Solidargemeinschaft verstehen. »Wenn jeder gibt was er hat, dann werden alle satt« heißt es in dem bekannten Liedtext von W. Willms (1976). Die augenblicklichen Haushaltsdefizite müssen weder zu einer einzigen Entlassung noch einer einzigen Wiederbesetzungssperre führen. In den ostdeutschen Landeskirchen zeigen die Pfarrer, daß sie mit 77% der Besoldung ihrer westdeutschen Amtsgeschwister leben können. Sowohl ein Vikar als auch ein Oberkirchenrat können ihre Familie ernähren. Und es gibt eine große Zahl von Kirchenbeschäftigten, die nicht alleine für den Lebensunterhalt aufkommen, sondern gut verdienende Partner haben, nicht selten ebenfalls bei der Kirche. Der augenblickliche Verteilungskampf ist schon dreist zu nennen, zumal es ein sehr ungleicher Kampf ist, denn zumindest die Gewinner stehen fest. Es muß möglich sein, daß die Kirchenbeschäftigten - und dabei ist nun nicht nur an die Pfarrerschaft zu denken - von ihren Einkünften in einen Solidaritätsfonds einzahlen, aus dem dann die notwendigen Mittel für Personal bestritten werden. Übergangsweise: Bis sich alle genügend angespornt fühlen, neuen Finanzierungsmodellen gegenüber offen zu sein. Also progressive Gehaltsabsenkung für alle - und Arbeitslosigkeit für niemanden.⁸²

Die übrigen Punkte sind zur Genüge bekannt: die Kürzung von Zusatzvergünstigungen bzw. Zulagen (inkl. Kilometergeld, Telefonpauschalen etc.), Eigenbeteiligung bei Dienstwohnungen u.s.w. Nicht in der aktuellen Diskussion präsent ist eine Lebensarbeitszeitverlängerung statt Kürzung (was ebenso für die Wochenarbeitszeit gilt): Wenn die - m.E. ja wenig zutreffenden - Wirtschaftsvokabeln von ihren Nutzern ernst genommen würden, verstünden sie Arbeitskräfte als Produktionsfaktoren, die man nicht leichterhand aufs Altenteil oder in den Feierabend schickt. Dieses Faß ist allerdings zu groß, um es jetzt und hier aufzumachen. Es sei nur auf seine Existenz verwiesen - vor allem im Hinblick auf die Ehrenamtlichen, die sich krumm legen für ihre Kirche.

EPILOG

Mehr Kirche also in einer Zeit bisher nicht gekann-ten Kirchenabbaus? Gute Ideen und Wünsche hat ein jeder, der in der Kirche aktiv ist. Doch wie soll man in dieser großen Institution etwas bewegen?

Einerseits müssen alle Mitglieder unserer Kirche, die heute in Leitungsgremien stecken, ihren gesamten Reformwillen zusammennehmen und sich darauf einstellen, daß grundlegende Veränderungen not tun. Wo Leitung schon heute nicht als Herrschaft verstanden wird, sollte es möglich sein, an diesem Prozeß alle vorhandenen und denkbaren Kräfte zu beteiligen: Gemeinsam mit den Eltern von Konfirmanden und Jungscharkindern, mit den Religionslehrern und Kindergärtnerinnen, mit allen ehrenamtlichen und bezahlten Mitarbeitern der Gemeinde läßt sich alles bewegen. Im übertragenen Sinne müssen wir dabei wirklich unser Haus, die Geschwister, Eltern und Kinder verlassen (Mk 10, 29 par.): Wir müssen zumindest bereit sein, Althergebrachtes und schon immer Gewesenes zu verändern, Neues zuzulassen - aber vielleicht auch längst Vergessenes wieder neu zu beleben.

Andererseits wird dies vielerorts nicht gelingen, weil die Forderungen und Vorschläge ja nicht neu sind. Deshalb ist es mindestens so wichtig, daß sich all diejenigen, denen diese Kirche lieb und teuer ist, spätestens jetzt einmischen. Wo ein Kirchenvorstand zur Beteiligung der Gemeinde nicht bereit ist, muß sich die Gemeinde selbst beteiligen. Je größer der Protest an der Basis wird, je mehr in den Gemeinden gemurrt wird, desto größer ist die Überlebenschance dieser Kirche. Wer sich auch gegen Widerstände in der Kirche für die Kirche engagiert, weiß genau, warum diese Kirche wichtig ist - ein oft unschlagbarer Vorteil gegenüber den etablierten Gremien.

Nicht von ungefähr machen viele Ehrenamtliche die gleiche Erfahrung: Hauptamtliche fordern sie auf, sich für ihr Anliegen deutlicher zu engagieren: »Ihr seid unabhängig, Ihr seid die Mehrheit - macht was daraus.« Selbst die diversen Vorschläge zu finanziellen Einsparpotentialen und Änderungen in den Leitungsstrukturen bei Pfarrern sind immer wieder von Pfarrern selbst zu hören. Daß sie diese Vorschläge nicht selbst öffentlich unterbreiten, ist nachvollziehbar. Aber es dürften nicht wenige sein, die die notwendigen Reformen im Kopf schon vollzogen haben und nur darauf warten, daß Ehrenamtliche sie einfordern.

Der Wind mag dabei rauher erscheinen - aber das sollte uns die Offenheit wert sein. Wo sachliche Kritik und Meinungsverschiedenheit offen zutage treten dürfen, ist auch wieder Platz für persönliche Herzlichkeit. Es ist allemal besser, die unterschiedlichen Positionen innerhalb einer Gemeinde werden deutlich und haben so eine Chance auf gemeinsames Wirken, als daß - wie bisher - der kleine Kreis der »Kerngemeinde« ein Einheitsbild vorspielt, das es nicht gibt. Wo sich Kirchenvorsteher aufmachen, mit den gemeindlich nicht-präsenten Mitgliedern zu sprechen, werden sie merken, daß die meisten sehr wohl eine Meinung zu Kirche haben, daß sie sich aber im Augenblick in der real-existierenden Aktivgemeinde nicht wiederfinden können. Diese Mehrheit der Kritiker ernstzunehmen und zu ermutigen, sich mit ihren Vorstellungen an der Gemeindeentwicklung zu beteiligen, ist wahre Leitungsstärke.

Dabei werden Gemeinden ganz unterschiedliche Profile entwickeln - auch dies ein Gewinn, zumindest wenn es endlich selbstverständlich wird, daß Menschen sich die Gemeinde oder die Gemeinden, zu der oder denen sie gehören wollen, selbst aussuchen.⁸³

Auch für diesen Prozeß der Basisarbeit können wir für alle Bereiche von der Jugendarbeit lernen. Da gründen Jugendliche aus allen Bereichen ihrer gemeindlichen Kinder- und Jugendarbeit einfach selbständig eine Gemeindejugendvertretung mit eigenem Vorstand und bilden damit plötzlich eine wahrnehmbare Kraft im Gemeindeprozeß, ohne daß ihnen irgendwelche besonderen Kompetenzen zugestanden wären. Konfirmandeneltern müssen nicht warten, bis sie der Pfarrer zu einem Elternabend kurz vor der Konfirmation einlädt. Sie können sich selbständig treffen, den Konfirmandenunterricht und vor allem die Angebote für ihre Kinder in der Gemeinde nach der Konfirmation kritisch prüfen, Vorschläge und Angebote machen, Forderungen erheben - sich an der Gemeinde beteiligen. Es genügt, wenn hier ein oder zwei Eltern die Initiative ergreifen - es werden sich bestimmt weitere finden, für die die Konfirmation ihrer Kinder mehr als nur ein Familienfest ist. Aber: jemand muß den Anfang machen, und das heißt, nicht nur im Supermarkt beim Einkaufen mit anderen Eltern über die Gemeinde abzulästern, sondern die eigene Verantwortung für diese Kirche zu erkennen. Auf eine freundlichen Einladung hierzu von Seiten der Gemeindeverantwortlichen sollte man nicht warten.

Der Beteiligungsanspruch und der Veränderungswille wird in erster Linie bei Jugendlichen und ihren Eltern zu finden sein. Bei Jugendlichen liegt es auf der Hand: Aufmucken ist ihre Profession⁸⁴, und da sie noch auf der Suche nach Identität und außerfamiliä-rem Zuhause sind, bietet sich die Kirche geradezu an, wo immer Jugendliche wenigstens eine kleine Chance haben.

Bei den Eltern ist das Beteiligungsinteresse leider nicht per se vorhanden - jeder hat genug zu tun und war bisher auch ohne Kirche glücklich. Aber es ist die Generation derer, die diese Kirche finanziert. Wer sich seine (ruhende) Mitgliedschaft hunderte Mark jedes Jahr kosten läßt, hat ein Potential an Mitsprachewillen. Daß dieses Potential nicht von den Verantwortlichen erkannt wird, gehört in die Dilettantismusrubrik. Solange diese Gruppe Kirchensteuer zahlt, ist alles schön und gut und ausreichend, sobald sie aber nicht mehr zahlt, ist es eh zu spät - so ungefähr muß es in der Logik vieler Gemeindeleitungen lauten.

Wir brauchen »Bündnisse für Kirche«. Wo Runde Tische unter Beteiligung von Gemeindegliedern gebildet werden, die bisher kaum aktiv am Gemeindeleben teilnehmen, wird ein wahres Kreativitätswunder sichtbar. Die Hoffnung ist nicht verkehrt: Die vielen Kirchenmitglieder, die bisher nicht in Erscheinung treten, sind zum allergrößten Teil sehr bewußt Kirchenmitglied. Sie gilt es jetzt zu gewinnen. Die dringend nötigen Reformen könnten z.B. durch Kirchenvolksbegehren kräftig angeschoben werden; anders als bei den katholischen Brüdern und Schwestern können solche Aktionen dezentral organisiert werden, weil schon in der Ortsgemeinde und im Dekanat reichlich Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit herrscht, die nur sinnvoll genutzt werden muß.

Die Zeit für unsere Kirche ist keineswegs ungünstig. Ihre große Stärke liegt in der überschaubaren Gemeinde, in der ein jeder angenommen ist, sich entfalten kann, Zuspruch und Seelsorge erfährt. Es geht um den alltäglichen Gottesdienst, den Ernst Lange immer gefordert und gefördert hat. Was Kirche anzubieten hat, gerade weil ein jeder in der Kirche »Anbieter« und »Abnehmer« sein kann, ist konkurrenzlos. Was Gemeindeleben von vielen anderen Alltagssituationen unterscheiden *kann*, ist bestechend. Wer für sich die Kirche entdeckt hat, darf jetzt nicht kneifen. Und wir wissen doch: »Alles ist möglich dem, der da glaubt.« (Mk 9,23)

ANMERKUNGEN

- ¹ Aus seinem Grußwort vor der EKD-Synode am 2. November 1997 in Wetzlar.
- ² Auch die Neuerscheinung von Bischof Wolfgang Huber macht da leider keine Ausnahme (»Die Kirche in der Zeitenwende«).
- ³ Allein die 31.000 Einrichtungen der Diakonie beschäftigen 402.000 Menschen. Eine verlässliche Statistik über alle direkt oder indirekt bei der evangelischen Kirche Beschäftigte gibt es nicht. Auch in den Einzelstatistiken der Einrichtungen werden geringfügig Beschäftigte - z.B. Putzkräfte, Honorarmitarbeiter etc. - im allgemeinen nicht ausgewiesen.
- ⁴ EKD Statistik 1993/94, Tabelle 9. Die Daten zur ehrenamtlichen Mitarbeiterschaft, die seit 1991 erhoben werden, gelten immer noch als recht unzuverlässig, vgl. EKHN 1998, S. 50.
- ⁵ Zu diesem Thema gibt es soviel zu sagen, daß es hier ganz ausgelassen werden soll. Nicht die Krönung, aber doch ein guter Ansatz ist die entsprechende Kundgebung der EKD-Synode von November 1997. Ansonsten sei beispielhaft verwiesen auf den Klassiker von Ernst Lange: Chancen des Alltags.
- ⁶ In dem Publik-Forum-Dossier »Die Kirche zu Markte tragen?« heißt es: »Was ist das 'Eigentliche' kirchlicher Arbeit? Was ist entbehrlich? Wie verhalten sich geistliche und diakonische Ausrichtung zueinander? Muß von einer Priorität des Geistlichen ausgegangen werden? Wie stehen Seelsorge am einzelnen und gesellschaftspolitische Diakonie zueinander? Muß man sich heute nicht - wie es kürzlich eine Kirchenfunktionärin formulierte - außer um die bislang bevorzugte »A-Gruppe« (Abschiebehäftlinge, Abtreibungswillige, Alkoholiker, Arme, Asylbewerber...) auch der anderen »A-Gruppen« zuwenden, den Ärzten, Akademikern, Alpinisten, Angestellten, Arbeitgebern, Aristokraten, Aufsichtsräten, Außenministern und Autofahrern?« Also eben mehr, nicht weniger Kirche.

- 7 Daher sind gerade Vorschläge, die Jugendarbeit zu regionalisieren und damit effektiver zu gestalten (so etwa Volkhard Krech in Bock et al., S. 58), schlicht wirklichkeitsfremd. Entsprechende Regionalmodelle sind bereits Sparkonzepte; wo immer z.B. Jugendreferenten in einer Ortsgemeinde arbeiten, gibt es eine stärkere Kinder- und Jugendarbeit als dort, wo sie für ganze Regionen zuständig sind.
- 8 Fremde Heimat Kirche, Anhang A, sowie EKD-Statistik 1997. Wie immer unberücksichtigt bleiben dabei die vielen Gottesdienste, die nicht an einem Sonntag stattfinden, bei denen eventuell noch nicht einmal ein Pfarrer auftaucht.
- 9 Aber dies spiegeln die EKD-Statistiken freilich nicht wieder: Nur an einem kleinen Teil der Predigtstätten findet überhaupt Kindergottesdienst statt. Attraktive Kinder- und Jugendgottesdienste ziehen tatsächlich schnell mehr Menschen an, als die Traditions-Gottesdienste.
- 10 Zur Diskussion um den Begriff »Volkskirche« vgl. Möller: Lehre vom Gemeindeaufbau, Band 1, Seite 30 ff.
- 11 Unberücksichtigt bleibt der Gemeindebrief nur bei weniger als 20% der über 13jährigen Protestanten (vgl. gep: Gemeindebriefstudie 1995).
- 12 Hendriks, S. 189-219; das konkrete Konzept ist in seiner Brisanz allerdings nur zu verstehen, wenn man das vorausgehende Kapitel »Faktoren, welche die Vitalität der Gemeinde beeinflussen« mit großer Einsehensbereitschaft liest.
- 13 In Frankfurt beispielsweise ist Evangelische Kirche die größte Trägerin von Kinder- und Jugendeinrichtungen, noch vor der Kommune selbst (vgl.: Matthis, Jürgen: In einer multikulturellen und multireligiösen Lebenswelt. Zum Selbstverständnis evangelischer Kinder- und Jugendarbeit in Frankfurt. In: Deutsche Jugend, 44. Jg. 1996, Nr. 12, S. 527-537).
- 14 Vgl. z.B. die EKD-Studie »Christsein gestalten«, S. 25 ff, und natürlich die ausführlichen Interviews in der letzten EKD- Mitgliederstudie »Fremde Heimat Kirche«, insbesondere S. 147-168 sowie die dazugehörigen Ergebnisse der Repräsentativbefragung S. 175-189.

- 15 Vgl. Kuhnt, Beate/ Müllert, Norbert: Moderationsfibel Zukunftswerkstätten verstehen, anleiten, einsetzen. Ökotoxia Spielvertrieb, Münster 1996. v. Burow, Olaf/ Neumann-Schönwetter, Marina (Hrsg.): Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Bergmann + Helbig, Hamburg 1994.
- 16 Sehr ähnlich ist z.B. § 13 Abs. 1 Kirchenverfassung der Evangelischen Kirche der Pfalz.
- 17 Die Arbeitsbereiche Weltmission oder Ökumene sollen hier insgesamt vernachlässigt werden. Und wenn es auch selbstverständlich wichtige kirchliche Aufgaben außerhalb der Gemeinde gibt, so hat das meiste doch tatsächlich hier seine Anbindung; selbst Partnerschaften mit fernen Ländern sind im allgemeinen ganz lokal geerdet.
- 18 Vgl. epd-Dokumentation Nr. 22 vom 16. Mai 1994: »Ehrenamtliche Mitarbeit in der Kirche«.
- 19 Eine Zusammenfassung der Ergebnisse ist am 22. Juli 1996 gemeinsam mit dem Evangelisch-Lutherischen Dekanat München veröffentlicht worden, in der Bibliographie unter »McKinsey« zu finden.
- 20 »Die Auswirkungen einer langen, mit der Kirchengewalt in der Hand des Königs zusammenhängenden Geschichte belasten uns bis in diese Stunde: Die meisten kirchlichen Aktivitäten sind auf den Pfarrer konzentriert. Er plant, beherrscht, organisiert und entscheidet. Die Laien sind Objekte kirchlicher Versorgung, somit ohne Auftrag und weithin tatenlos. Diese ungewollte, aber doch vorhandene Struktur der Kirche - steht zu befürchten - wird durch das Herandrängen von noch mehr Hauptamtlichen, nicht zuletzt Theologen, weiterhin bestimmend und verfestigt. Dies macht uns jetzt aufmerksamer und empfindsamer für die Berufungen, für die Gaben des Geistes in der Gemeinde.« (Seits: Erneuerung der Gemeinde, S. 17)

21 »Nicht die Synode der EKD, kein Bischof und kein Oberkirchenrat, nicht die aej, nicht die Landeskirche, keine Mitarbeitervertretung, nicht die Gemeindepastorin oder der Pfarrer, der Kirchenvorstand oder die Jugendvertretung sind *die* Kirche, sondern jeder einzelne Christ. Die gemeindliche Arbeit muß von so vielen Menschen wie möglich getragen werden. Unsere Gemeinden brauchen einen Pluralismus, in dem Jugendarbeit und andere Aufgabenfelder *gleichberechtigt* und *selbstbestimmt* nebeneinander bestehen können. Wir alle sind nicht die Herde irdischer Hirten oder ihrer Schäferhunde, wir alle sind die Kirche.« (Rieg: Artgerechte Jugendhaltung, Seite 9)

22 Nochmal ein Beispiel aus der EKHN: Nicht nur der zitierte Passus aus der Kirchenordnung klingt gut, sondern auch, was im »Handbuch für den Kirchenvorstand«, herausgegeben von der Kirchenleitung, dazu steht (Auszüge): »'Der Kirchenvorstand leitet die Gemeinde'. Das bedeutet für mich: Der Kirchenvorstand spricht mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (...) Er ermutigt zur Mitarbeit. Er stellt sich Konflikten. Er sorgt dafür, daß tatkräftige Hilfe geschieht, wo sie gebraucht wird. (...) 'Der Kirchenvorstand ... ist für das gesamte Gemeindeleben verantwortlich'. Darunter verstehe ich: Der Kirchenvorstand informiert sich regelmäßig über das, was in der Gemeinde geschieht. Seine Mitglieder bringen ihre eigenen Gedanken und Interessen zur Arbeit der Gemeinde ein. Der Kirchenvorstand macht sich klar, daß das, was er tut, wie er redet, als Tat und Rede der Gemeinde aufgefaßt wird. Der Kirchenvorstand kann sich seine Verantwortung nicht einfach vom Pfarrer nehmen lassen oder sie an ihn abtreten. Er spricht für die, die selten oder nie zu Veranstaltungen kommen. Er stellt sich kritischen Fragen an die Gemeinde. 'Für das gesamte Gemeindeleben verantwortlich sein' darf aber doch nicht heißen: der Kirchenvorstand kontrolliert alles, ohne Kirchenvorstand geht nichts. Es bedeutet vielmehr: der Kirchenvorstand übergibt..., vertraut Aufgaben an...; fördert Verantwortungsbereitschaft; teilt mit anderen (und untereinander) anstehende Aufgaben. Der Kirchenvorstand wird von den Gemeindegliedern auch in seiner Verantwortung getragen: 'Priestertum aller Gläubigen'(!).« (S. 13 f.)

- 23 Statistik für 1992, in: EKD - Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahre 1992, S. 21f. Die aktuelleren Statistiken für 1993 und 1994 geben hierzu leider keine Auskunft.
- 24 Zu solchen Befunden Ende der 50er Jahre siehe Wurzbach/Pflaum: Das Dorf im Spannungsfeld industrieller Entwicklung, Stuttgart 1961, zu Befunden aus den 70er Jahren Winter: Gemeindeleitung in der Volkskirche, Gelnhausen 1977.
- 25 Aus katholischer Sicht vgl: Emsbach, Heribert: Die Kirchenvorstandswahl. J.P. Bachem, Köln 1976. Für die Protestanten bieten die meisten Landeskirchen Hinweise vor allem in den Handbüchern für Presbyter. Aus der weltlichen Literatur sei noch verwiesen auf Grafe, Peter: Wahlkampf - die Olympiade der Demokratie. Eichborn, Frankfurt a.M. 1993.
- 26 Für die Kirchenvorstandswahlen zwischen 1988 und 1991 weist die »Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD« vom Januar 1997 z.B. 21,9% der Kirchenvorsteher als Selbständige aus, die an der evangelischen Bevölkerung nur einen Anteil von 8,4% haben. Ebenso überproportional sind Beamte vertreten mit 20,3% (davon sind fast die Hälfte Lehrer) gegenüber einem Anteil von 9,7% an der evangelischen Bevölkerung. Deutlich unterrepräsentiert sind Arbeiter mit 8,0% gegenüber einem evangelischen Bevölkerungsanteil von 33,9%!
- 27 Bei den Wahlen zwischen 1988 und 1991 weist die eben erwähnte EKD-Statistik bundesweit 58,3% der Kirchenvorstandsmitglieder als wiedergewählt oder wiederberufen aus, mit Spitzen in Berlin- Brandenburg (73,9%), Rheinland (72,7%) und Schaumburg-Lippe (71,0%). In allen Landeskirchen (Angaben fehlen von Braunschweig) wurden mehr als die Hälfte der Kirchenvorsteher wiedergewählt oder wiederberufen.
- 28 Eine Übersicht über das Wahlrecht in den einzelnen Landeskirchen findet sich in Rieg: Seilakt zwischen Tango und Techno (Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt).

- 29 Laut EKD-Statistik für 1994 nehmen mehr als eine halbe Million Kinder und Jugendliche regelmäßig an Gruppenstunden teil; ihre Beteiligung an Chören, Bläserkreisen, Bibel- oder Gottesdienstvorbereitungsgruppen ist dabei natürlich noch nicht mitgerechnet. Wie wichtig Jugendlichen die Möglichkeit der Mitentscheidung über ihre Gemeindeleitung ist, wurde auf der Tagung der EKvW-Synode im November 1997 besonders deutlich; folgerichtig beschloß die Synode dann auch, das aktive Wahlalter auf 14 Jahre senken zu wollen. Eine Auswertung der Wahlbeteiligung 14 und 15jähriger in der EKHN zeigt, daß diese Gruppe überdurchschnittlich an der Wahl teilgenommen hat (EKHN: Kirchenvorstandswahlen 1997).
- 30 Beispielsweise in der Evangelischen Kirche von Westfalen, wo die Amtsperiode des Presbyteriums acht Jahre währt, aber alle vier Jahre die Hälfte der Plätze ausgeschrieben wird (§ 3 PWG der EKvW). Ebenso wird u.a. in der Pommerschen Evangelischen Kirche verfahren.
- 31 Die Zahl der ehrenamtlichen Vorsitzenden beträgt im Verhältnis zu allen Kirchenvorständen: Evang. Lutherische Kirche in Braunschweig 40% (Schätzung der Pressestelle); Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs 3% (Schätzung des Oberkirchenrates); Pommersche Evangelische Kirche 6% (Schätzung des Konsistoriums).
- 32 Auch wenn die Kirchenvorstände rechtlich gesehen meist noch nicht die Arbeitgeber sind, bleiben doch genügend Abhängigkeiten: So entscheiden die Kirchenvorstände z.B. über Renovierungsmaßnahmen am Pfarrhaus. Auf was läßt sich ein Kirchenvorstand ein, wenn er seinem Vorsitzenden und Pfarrer den Parkettboden im Wohnzimmer verweigert? (Und ganz nebenbei: Welcher Kirchenvorstand schickt seinen Pfarrer für eine solche Beschlußfassung vor die Tür, wie es die Kirchenordnung vieler Landeskirchen vorschreibt?)

Zum Verhältnis der Kirchenvorsteher und Pfarrer zueinander heißt es im »Handbuch für Presbyterinnen und Presbyter« der Pfälzischen Kirche: »Pfarrerinnen und Pfarrer sind keine Monarchen. Sie sind nicht die Vorgesetzten der Presbyterinnen und Presbyter. Umgekehrt sind auch diese nicht die Vorgesetzten der Pfarrerin oder des Pfarrers. Beide Teile sind aufeinander angewiesen und aneinander gewiesen.« (Seite 32)

33 Vgl. hierzu das Kapitel »Die Pfarrer« mit den dargelegten Einschränkungen; denn daß Pfarrer für ihre Arbeit ein ganzes Stück weit Unabhängigkeit brauchen, ist klar.

34 In der »Instruktion zu einigen Fragen über die Mitarbeit der Laien im Dienst der Priester« vom 13. November 1997 heißt es: »Der diözesane und der pfarrliche 'Pastoralrat' sowie der pfarrliche 'Vermögensverwaltungsrat', denen auch Laien angehören, haben nur beratendes Stimmrecht; sie können in keiner Weise zu Entscheidungsorganen werden. Für solche Aufgaben können nur jene Gläubigen gewählt werden, die den von den kanonischen Normen bestimmten Erfordernissen entsprechen. (...)

Der Vorsitz der pfarrlichen Räte steht dem Pfarrer zu. Daher sind Entscheidungen, die von einem nicht unter dem Vorsitz des Pfarrers oder gegen ihn versammelten Rat gefällt wurden, ungültig und deshalb als nichtig zu betrachten.«

Der Generalsekretär des Zentralkomitees der deutschen Katholiken (ZdK), Dr. Friedrich Kronenberg, schrieb dazu am 13. November (Pressemitteilung 472/97 ZdK): »Die Feststellungen zu den Organen der Mitarbeit bzw. der Mitverantwortung rezipieren in keiner Weise die sehr differenzierte und gründliche Diskussion der letzten Jahrzehnte in Deutschland. Es wird nicht gesehen, daß der Pfarrgemeinderat einerseits Pastoralrat ist, andererseits aber auch Rat des Laienapostolats nach Nr. 26 des Laiendekrets. Würde dies gesehen, dann wäre klar, daß die Frage des Vorsitzes des Pfarrgemeinderates so zu regeln ist, daß sowohl der Pfarrer die Leitungsfunktion im Hinblick auf den Pastoralrat als auch ein Laie die Leitungsfunktion im Hinblick auf den Rat des Laienapostolats wahrnimmt. Die für diesen Sachverhalt gefundenen Modelle in Deutschland werden nicht zur Kenntnis genommen. (...)

- 35 Auch wenn der Kirchenvorstand gerade keinen Verein leitet, kann es für die Rollenfindung hilfreich sein, sich mit den Aufgaben vertraut zu machen, die klassischerweise ein ehrenamtlicher Vereinsvorstand übernimmt. Einen guten ersten Einblick vermittelt z.B. die Broschüre »Qualität fängt im Vorstand an - Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit«, herausgegeben vom Bundesjugendministerium, Rochusstraße 8-10, 53123 Bonn, wo das Heft kostenlos bezogen werden kann. Weitere Informationen sind auch bei den Autoren des Heftes zu erhalten, die gemeinsam die »Informationsstelle zur Qualifizierung ehrenamtlicher Vorstände« leiten: Prof. Hans Langnickel und Heinz Gabler, Fachhochschule Köln, Fachbereich Sozialarbeit, Mainzer Straße 5, 50678 Köln, Telefon: 0221/82753335.
- 36 Nichtöffentlich sind die Sitzungen der Gemeindeleitung in folgenden Landeskirchen: Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers (der Kirchenvorstand kann in Einzelfällen die Öffentlichkeit zulassen), Evangelische Kirche von Hessen und Nassau, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs, Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche, Pommersche Evangelische Kirche, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens, Evangelisch-Lutherische Kirche in Thüringen, Evangelische Kirche von Westfalen. Öffentlich sind die Sitzungen (in der Regel) in der Evangelisch-lutherischen Kirche in Braunschweig und der Evangelischen Kirche der Pfalz. Keine landeskirchlichen Vorgaben zur Öffentlichkeit oder Nichtöffentlichkeit von Sitzungen gibt es in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.
- 37 Auch hierzu sei auf die bereits zitierte EKD-Statistik vom Januar 1997 verwiesen. Danach lagen die Wahlbeteiligungen im jeweiligen Landeskirkendurchschnitt nirgends über 30%, wohl aber oft deutlich niedriger, z.B. bei 7% in Berlin-Brandenburg, 8% in Westfalen, oder 9,3% in der Lippischen Landeskirche. EKD-weit ergibt sich eine Wahlbeteiligung von 20%. In Schaumburg-Lippe wird der Kirchenvorstand von den Mitgliedern des Gemeindekirchenrates gewählt.

- 38 Zur Klarstellung: Öffentliche Sitzungen bedeuten, daß jeder kommen und zuhören darf. Wortmeldungen bleiben dem gewählten Gremium vorbehalten. Aber muß es immer so formal sein: Muß die Kindergartenleiterin unbedingt erst per Beschluß schriftlich eingeladen werden, um im Kirchenvorstand zu einer Frage Stellung zu nehmen? Wenn sie nun gerade im Zuhörerkreis sitzt, sollte sich die Gemeindeleitung nichts vergeben, sie - wie andere auch - zu betreffenden Punkten spontan zu hören.
- 39 Nicht von ungefähr gibt es in Parlamenten sogar die namentliche Abstimmung - damit auch wirklich klar wird, welcher Vertreter für welche Politik steht.
- 40 Da Kirche ihr Arbeits- und Dienstrecht weitreichend selbständig regeln darf, kann nicht direkt mit staatlichen Vorschriften argumentiert werden. Allerdings gibt z.B. der Beauftragte für Datenschutz des Landes NRW auf Anfrage zu bedenken, auch aus dem Hinweis in Stellenausschreibungen auf eine öffentliche Behandlung der Bewerbung könne bspw. nicht ohne weiteres die Einwilligung der Betroffenen abgeleitet werden, da sie ja ansonsten gar keine Chance auf einen Arbeitsplatz hätten, mithin zur Zustimmung genötigt würden. Da hier keine juristische Diskussion versucht werden soll, mögen solche Einwände als Anregung dienen, eine praktikable Handlungsanweisung für die öffentliche Behandlung auch personeller Angelegenheiten zu schaffen.

41 Das Gemeinschaftswerk der evangelischen Publizistik (gep) beauftragte 1995 das ENIGMA Institut für Markt- und Sozialforschung mit einer Gemeindebriefstudie. Danach geben 81% aller evangelischen Kirchengemeinden einen Gemeindebrief heraus (93% in den westdeutschen, 64% in den ostdeutschen Gliedkirchen). 67% aller Empfänger nutzen den Gemeindebrief! Zum Vergleich: Von den Befragten gaben 82% an, regelmäßig oder gelegentlich eine Lokal- oder Regionalzeitung zu lesen. (Regelmäßig verfügen nur 73% aller Bürger über eine Tageszeitung, vgl. Berg/Kiefer, S. 26.) Damit liegt der Publikationserfolg von Gemeindebriefen enorm hoch. Von den Gemeindebrieflesern wiederum interessieren sich 62% für Berichte aus der Kirchengemeinde. Demnach interessieren sich 40% aller Gemeindeglieder für Informationen aus der Gemeinde. (Nochmal ein Vergleich zur Langzeitstudie Massenkommunikation: Nur 24% der Bevölkerung lasen am Befragungstag 1995 den Kommentar oder Leitartikel einer Tageszeitung - von den Journalisten immer als das Herzstück ihres Blattes angesehen. Von allen Zeitungslesern waren es 38%. Vgl. Berg/Kiefer, S. 215.)

42 Treffend ist von daher der Titel einer Publikation des Bundesjugendrings: »Reden ist Silber, Schweigen ist Schrott«. Auch inhaltlich ist dieses »Handbuch zur Öffentlichkeitsarbeit« empfehlenswert. Aus den vielfältigen Angeboten kirchlicher Ratgeber seien hier Rüdiger Durth und Torsten Weiler zitiert: »Öffentlichkeitsarbeit ist immer Leitungsaufgabe, sonst geht sie schief. (...) Nun ist klar, daß eine Kirchengemeinde oder eine kleinere Diakoniestation sich keinen hauptamtlichen Beauftragten für Öffentlichkeitsarbeit leisten kann. Was jedoch auch eine Gemeinde tun kann und unbedingt sollte: Einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit der Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit beauftragen und mit einem bestimmten Zeitbudget ausstatten. (...) Wie sehen die Aufgaben eines Beauftragten in einer Gemeinde aus? Arbeitsschwerpunkte können sein:

I die Leitung der Gemeindebriefredaktion

I die Verantwortung für den Schaukasten

I die Weitergabe von wichtigen Ergebnissen aus den Sitzungen der Gemeindeleitung an die lokalen Medien

I die Vermittlung von Ereignissen des gemeindlichen Lebens an die Lokalredaktionen

I die Planung von Aktionen, beispielsweise gezielte Werbung für die Teilnahme an den Wahlen zur Gemeindeleitung

I die Pflege des Kontakts zu den Gemeindegruppen einerseits und den Journalisten am Ort andererseits

I die Unterstützung und Beratung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Gemeinde, die für ihr Angebot 'werben' wollen

I die Zusammenarbeit mit dem regionalen Öffentlichkeitsreferenten bzw. der -referentin.« (S. 35f)

Ferner sei hier aus der Fülle des Materials noch für In-teressierte verwiesen auf die Aufsatzsammlung »Öffentlichkeitsarbeit als Leitungsaufgabe der Kirchen« (Hrsg: Holger Tremel)

Das, weil im gep erschienen, hier zu erwähnende »Fachlexikon Öffentlichkeitsarbeit - Von Abonnementzeitung bis Zusatznutzen« hingegen ist leider eine gängige lexikalische Pleite: Dem Unwissenden hilft es nicht, der Profi braucht es nicht.

⁴³ Ausführlich beschrieben in Rieg: Artgerechte Jugendhaltung.

44 Beispiel Jugendarbeit: Anstatt sich durch alle quälenden Gremien zu mühen mit seinem Anliegen, Jugendvertretungsstrukturen zu schaffen, sollten die heute engagierten Jugendlichen einfach ihre Vertretungen einrichten. Kein Mensch kann ihnen das verbieten oder sie daran hindern. Das ist kein Aufruf zur Palastrevolution, sondern gelebte Partizipation. Wenn Jugendliche sich eine Vertretungsstruktur aufbauen und mit dieser arbeiten und leben, braucht es keinen Segen der Kirchenleitung oder Landessynode mehr. Wenn Kirchenleitende dann zusätzlich noch Gremien einrichten möchten (z.B. Gemeindejugendausschüsse, Beratungsgremien für Jugendarbeit), sollen sie dies tun. Wie gut diese konzipiert sind und ob sie sich bewähren, wird dann die Teilnahme Jugendlicher an den entsprechenden Gremien zeigen.

45 Der neue, 14. Deutsche Bundestag, setzt sich zusammen aus 36% Angehörigen des öffentlichen Dienstes, 22% Selbständigen und Freiberuflern, 21% Angestellten von Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften und Parteien, 16% Angestellten der Wirtschaft und 5% anderen Berufsgruppen (Studenten, Hausfrauen etc.). (Die Zeit, 8. Oktober 1998, S. 51)

46 Vgl. EKHN: Person und Institution, S. 110-116.

47 So erklärte z.B. der ehemalige EKD-Ratsvorsitzende Klaus Engelhardt: »Ein Ratsvorsitzender wünscht sich manchmal, daß der Protestantismus mehr mit einer Stimme redete, und es ist seine Aufgabe, dazu beizutragen. Aber es ist der Preis und zugleich der Gewinn der Freiheit der Kinder Gottes, daß sie ihm verantwortlich sind und nicht einer kirchlichen Hierarchie. Und es muß die Stärke der evangelischen Kirche sein, daß sie sich aus Menschen zusammensetzt, die diese Freiheit und Verantwortung wahrnehmen.« (Zitiert nach Holger Tremel, Seite 25)

48 Auch wenn der Pfarrer weder Angestellter der Gemeinde noch Kirchenbeamter ist, sondern in einem rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis eigener Art (z.B. Württembergisches Pfarrergesetz, 1977, § 1) steht, sei hier kurz von beamteten Pfarrern und von den Kirchenvorständen als dem jeweiligen Arbeitgebergremium die Rede, da sie zumindest die Dienstanweisungen aufstellen und die Pfarrer wählen. Daß diese Begriffe zu kurz greifen, ist bekannt und wird auch hier im Buch diskutiert.

49 1880 kamen auf 100.000 evangelische Christen noch 70 Pfarrer, 1910 nur noch 44, 1968 noch 40 - und inzwischen nur noch etwa 30. Von daher ist der Theologenanstieg zwischen 1961 und 1994 von 55% in Relation zu setzen.

50 Dies ist - um Gottes Willen - kein Widerspruch zu Luthers wunderbarem Postulat des Priestertums aller Gläubigen. Wir sollten aber nicht alles Religiöse zur Theologie machen. Die Theologie als Wissenschaft ist das eine, der Glaube der Menschen das andere. Wo die Gläubigen theologischen Disputationen über die Rechtfertigung oder die Theodizee nicht folgen oder deren Ergebnisse nicht verstehen können, sind diese für das tägliche kirchliche Handeln auch bedeutungslos. Für den nötigen Transfer sind wesentlich die Pfarrerinnen und Pfarrer verantwortlich. »Prüft aber alles, und das Gute behaltet.« (1. Th 5,21)

51 Vgl. die EKD-Studie »Christsein gestalten«, S. 27 sowie Bock et al.

52 Natürlich darf es dann auch keine kirchlichen Verwaltungsbeamten mehr geben.

53 In der EKHN werden von fast 50 Vikarinnen und Vikaren jährlich noch fünf übernommen, die notenbesten zehn dürfen sich um diese fünf Plätze bewerben. In anderen Landeskirchen hat keine Chance, wer sein Examen nicht mindestens mit »gut« besteht. Dubiose Punktesysteme, Auswahlgespräche vor abgehobenen Kommissionen - das alles hilft den Gemeinden wenig.

In einigen Landeskirchen gibt es inzwischen die grandiose »Ordination ins Ehrenamt«. Vielleicht eine Option auch für weltliche Berufe: Zeitungen bilden Redakteure aus, die ihr Zeugnis nur bekommen, wenn sie versichern, niemals Geld für ihr Geschreibsel zu nehmen; Mediziner erhalten ihr Examen nur, wenn sie sich verpflichten, ausschließlich unentgeltlich in der Dritten Welt zu arbeiten. Wichtig ist ja nur, daß diese Leute nichts vom Kuchen abhaben wollen.

Ein fertig ausgebildeter Pfarrer ist ein Pfarrer, ob mit Anstellung oder ohne. Deshalb müssen alle, die ihr Vikariat erfolgreich absolviert haben, ordiniert werden.

54 Wie auch sonst die Positionen der Kirche zum Arbeitsmarkt im Hinblick auf ihre eigene Arbeitgeberrolle recht unglaublich sind. So beteiligen sich die Kirchen z.B. an einer Kampagne zur Abschaffung der sozialversicherungsfreien 620-Mark-Jobs (taz vom 8. Oktober 1997). Dabei baut gerade die Kirche im gesamten Bereich der Offenen Arbeit auf diese Jobs und auf Honorarverträge - bei denen die Sozialversicherungspflicht den »Arbeitnehmer« alleine trifft, was de facto dazu führt, daß auch für diese bezahlten Mitarbeiter kein Beitrag zur Sozialversicherung geleistet wird.

55 Bisher gewährt die Verbeamtung und die besondere Rolle des Pfarrers laut Kirchenordnung diese Unabhängigkeit - allerdings sehr unbefriedigend, zum Teil über Gebühr, zum Teil nicht ausreichend. Sollte der große Wurf gelingen, gibt es ohnehin so viele Ordnungen und Gesetze zu ändern, daß hier nicht weiter ausgeführt werden muß, welche Probleme noch alle mit der Pfarrerrolle verbunden sind.

56 Allerdings sollte sich eine Gemeinde sehr genau fragen, ob sie überhaupt ein Jugendarbeitsmodell fahren möchte, in dem die Gestaltung des Konfirmandenunterrichtes klassisch allein beim Pfarrer liegt. M.E. ist Konfirmandenarbeit ohne Einbeziehung jugendlicher Mitarbeiter und ggf. der vorhandenen Pädagogen, ohne Integration in die gesamte Kinder- und Jugendarbeit schlicht überflüssig.

57 Zum Pfarrerbild gibt es zahlreiche Abhandlungen. Daß sich unter sogenannten Reform-Überlegungen auch eine Menge Quatsch findet, sei an der Studie von Bock et al. »Reformspielräume in der Kirche - Ortsgemeinde und Regionalstrukturen am Beispiel der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig« verdeutlicht. Die Zahlenangaben in Klammern beziehen sich auf die jeweilige Seitenzahl dieser Studie der »Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft FEST« von Oktober 1997:

»Der Kern des Aufgabenbereiches eines Pfarrers [liegt] in der Seelsorge und im Verkündigungsauftrag«, was konkret bedeutet: »Abhalten von Gottesdiensten, Amtshandlungen und allgemeine Seelsorge.« (57) »Als vorrangige pastorale Aufgabe im Bereich 'Lehre' sind hingegen der *Konfirmandenunterricht* und die gemeindebezogene *Erwachsenenbildung* zu betrachten.« (99) Ferner gehöre die »(Gemeinde-)Leitung ('nur') insoweit zu den Kernaufgaben des Pfarrberufs, als darunter die geistlich-geistige Verantwortung für die Gemeinsamkeit im christlichen Glauben und Leben verstanden wird.« (100)

Die alltägliche, die heutigen Gemeinden prägende Arbeit soll nach Ansicht der Autoren nicht zu den Aufgaben der Pfarrerschaft gehören: »Eher jenseits der Grenze genuiner Pfarreraktivitäten liegen weite Teile des traditionellen 'vereinskirchlichen' Bereichs, des 'Gemeindehaus-Betriebs' mit seinen verschiedenen Kreisen und Gruppen. So wichtig diese Arbeitsformen für ein lebendiges Gemeindeleben sind: sie müssen sich selbst tragen und dürfen nicht von der Beteiligung der Pfarrerinnen und Pfarrer abhängen.« (98)

Der Pfarrer also als Guru. Er schwebt mit der ihn bestimmenden »theologischen Kompetenz« (95) durch die Gemeinde und macht die Klienten mit ihrer »diffuse[n] Religiosität« (41) »zu Christen« (99). »Unsere Pfarrer sollen doch nicht päpstlicher sein als der Papst« könnte man darauf vielleicht scherzhaft antworten - oder eben einfach verzweifeln ob eines solchen Schreibtischverbrechens. (Schon die Methode hat diese Reform-Studie zum Scheitern verurteilt: Literaturarbeiten und atemberaubende zehn Interviews mit Pfarrerinnen und Pfarrern genügen, um die Reformspielräume auszuloten. Daß es sich bei den analysierten Antworten zu allem Überfluß in weiten Teilen um klare Artefakte handeln dürfte, dünkt den Forschern nicht.)

Wer sagt, daß irgendeine Gemeinde solche Pfarrer haben will? Auch wenn den »Nichttheologen und Ehrenamtlichen relevante Befugnisse eingeräumt werden müssen« (100), womit noch nicht klar ist, ob die Pfarrerwahl dazu gehören soll, könnte man ja mal die Stellenausschreibungen der Gemeinden durchsehen; mir jedenfalls ist noch keine begegnet, die auf die Suche nach solchen Klerikern schließen ließe. Das macht aber auch nichts. Schließlich belehrt uns die Studie mehrfach (38 f; 94 f), daß Pfarrer sich die Gretchenfrage ausschließlich selbst stellen und beantworten dürfen. Wie die Autoren angesichts der tatsächlichen Studien- und Studentensituation dazu kommen, Pfarrer per se und vor allem im Gegensatz zu allen anderen Menschen (»religiöse Laien«, 43) für theologisch kompetent und kirchenrepräsentativ zu halten, verraten sie nicht. Sie schreiben: »Worin aber besteht die Leistung des Pfarrers, zwischen Organisations- und Professionshandeln zu vermitteln, wenn nicht in der Kombination von administrativen und inhaltlichen Aufgaben? Bei der Beantwortung dieser Frage ist zu bedenken, daß eine Organisation auch programmatisch-inhaltliche Aufgaben hat. In diesem Sinne ist der Pfarrer verantwortlich, Kirche auf Gemeinde- und übergemeindlicher Ebene (im weitesten Sinne: auf ökumenischer Ebene) miteinander in Verbindung zu halten. Dies kann er tun, weil er durch sein Theologiestudium auf demselben Stand ist wie seine Kollegen in anderen Gemeinden und indem er in einem kontinuierlichen Gespräch mit seinen Kollegen bis hin zur Landeskirche steht. Es geht also darum, professionelle Praxis, die sich auf individuelle Situationen bezieht, im Kontext einer *corporate identity* der Organisation Kirche zu reflektieren. Indem der einzelne Pfarrer mit seinen Kollegen und den innerhalb der Kirchenorganisation Verantwortlichen (vom Kirchenvorstand bis hin zum Landeskirchenamt) über die Aufgaben des Pfarrberufs und Leitbilder von Kirche im Gespräch bleibt, vermittelt er zwischen Professions- und Organisationshandeln und wirkt damit zugleich der Gefahr entgegen, daß die einzelne Gemeinde ein Eigenleben führt.« (62)

Die permanente Dominanz und Autonomie der Pfarrer beizubehalten oder gar zu stärken ist der Kardinalfehler dieser wie vieler anderer Studien. Es muß 438 Jahre nach Melanchthon möglich sein, mal einen für unsere gegenwärtige Kirche richtigen Satz ohne Verweis auf die Confessio Augustana zu schreiben (vgl. zum Dogmenglauben Jörns: Die neuen Gesichter Gottes, S. 202-209). Während zwar einerseits allüberall die Sprachlosigkeit unserer Kirche zur Kenntnis genommen wird, wächst und wächst der theologische Überbau. Wer in dieser Fußnotenverwaltung nicht mithalten kann, outet sich als Laie, der zwar in Pfarrers Vorzimmer spielen darf, sprich im Gemeindehaus die eine oder andere Gruppe betreut, sich aber aus den kirchlichen Kernfragen herauszuhalten hat.

In der FEST-Studie gipfelt dies darin, die Kirchenbasis, die ehrenamtlichen Entscheidungsträger und Finanziere kurzerhand als »Klienten« der Pfarrer zu sehen. Da diese Klienten aber - wie angedeutet - wenigstens zum Teil in Pfarrers Vorzimmer spielen, »ergibt sich ein weiteres [Problem], nämlich die Doppelrolle der Laien. Einerseits sind sie aufgrund der Berufsmäßigkeit kirchlichen Handelns Adressaten, andererseits - jedenfalls prinzipiell - Akteure kirchlicher Handlungen.« Ein bedauernd schizophrener Zustand, in dem sich Pfarrer offenbar nicht befinden: Kein Pfarrer, der sich von einem Kollegen trauen läßt? Keine Pfarrerin, die an einem von Ehrenamtlichen gestalteten Jugendgottesdienst teilnimmt? Kein Pfarrerehepaar, das sich auf dem Gemeindefest der Nachbargemeinde am Bierstand einen trinkt?

Nun ist das Ruhrgebiet zweifelsohne ein »Starkes Stück Deutschland«; aber soweit ersichtlich gibt es auch außerhalb unseres Eldorados der Kumpel und Kollegen Pfarrer, die sich als Mitarbeiter unter Mitarbeitern verstehen. Sie bringen ihre Kompetenzen, darunter meist auch theologische, gegen Alimentierung in die Gemeinde ein. Zwar ist man auch hier noch weit davon entfernt, Pfarrer zu Angestellten der Gemeinden zu machen, doch im Alltagsgeschäft verstehen sich zumindest die Mitarbeiter, aber wohl auch der größte Teil aller »Teilnehmer«, nicht als Klienten des Pfarrers.

Wir brauchen nichts weniger als Pfarrer, die ihre Rolle so klassisch-konservativ beschreiben wie die FEST-Studie: »Abhalten von Gottesdiensten, Amtshandlungen und allgemeine Seelsorge.« (57) Die Pfarrer sind oft die einzig hauptamtlich Beschäftigten einer Gemeinde. Wie und wo sonst sollen sie denn »die explizite Bezeugung des Evangeliums durch Wort und Sakrament« (93) leisten, wenn nicht im Gemeindeleben: Ob Hausbesuche, Gruppen, Projekte, Freizeiten oder Feste - hier sind sie ansprechbar, hier sprechen sie an. Daß Pfarrer damit noch längst nicht jede Veranstaltung leiten müssen, ja nicht leiten sollen, ist längst geklärt.

58 Die Rolle von Gemeindepädagogen oder Jugendreferenten darf sich aber nicht auf die Begleitung beschränken, wie dies zunehmend geschieht. Sie müssen auch, wo es erforderlich ist, Gruppen und Projekte selbst initiieren oder leiten und vor allem übergangsweise und aushilfsweise spontan einspringen. Sie haben die Ehrenamtlichen konkret und praktisch zu unterstützen - nicht nur anzuleiten - und müssen gewisse Lücken im Angebot der Gemeindeveranstaltungen schließen.

59 Unverzichtbar sind Pfarrer für den Gottesdienst aber nach der Studie von Bock et al. »Reformspielräume in der Kirche«. Umgekehrt wird ein Schuh draus: Pfarrer stehen in der Pflicht, sich um ein breites gottesdienstliches Angebot zu kümmern. Und wenn keine anderen Gemeindeglieder das übernehmen, müssen es die Pfarrerinnen und Pfarrer machen. Bisher ist nur selbstverständlich, daß Gemeinden einen liturgischen Sonntagsgottesdienst für Erwachsene bekommen: Schul-, Kinder-, Jugend- oder Familiengottesdienst bleiben dem Hobbybereich der Pastoren vorbehalten - wer's halt nicht lassen kann, soll sich das auch noch antun.

60 Man bedenke nur mal: Wenn ein Jugendlicher lieber in einer anderen Gemeinde zur Konfirmation gehen möchte, braucht er bisher die Zustimmung seines Ortpfarrers, die wichtig klingende Dimissoriale.

- 66 »Wer nicht kommuniziert... wird vom Markt bestraft«, in: Brummer/Nethöfel: Vom Klingelbeutel zum Profitcenter, S. 73-78.
- 67 Vgl. zum aktuellen Stand Nethöfel, Wolfgang / Schnell, Matthias (Hrsg.): Cyberchurch - Kirche im Internet. gep-Buch, Frankfurt 1998, auch mit Beispiel-Webseiten auf CD erhältlich. Die eigene Gemeinde ins Internet zu bringen könnte übrigens ein vortreffliches Generationen-Projekt sein: Wenn auch überwiegend die Alten vom Gemeindebriefkreis die Redaktion übernehmen, werden genügend Jugendliche spitz darauf sein, ihre HTML-Kenntnisse zu präsentieren.
- 68 So ist das tatsächlich erzielte Einkommensteueraufkommen von 41,5 Milliarden Mark 1991 auf etwa 5 Milliarden 1997 gesunken. Gegenüber einer Lohn- und Einkommensteuer von 263 Milliarden Mark betrug das Mehrwertsteueraufkommen 1996 bereits 200 Milliarden Mark. Mehrwertsteuer, ebenso wie andere Verbrauchssteuern, belasten bekanntlich Spitzenverdiener überproportional gering. (SPIEGEL 46/1997, S. 30-48)

- 69 Mit »hausgemacht« ist gemeint, daß hier kaum Dritte in die Verantwortung genommen werden können. Gleichwohl ist klar, daß auch bei einem offensiveren Umgang der Kirche mit der Kritik und den Fragen ihrer Mitglieder - für den sich einige gute Beispiele benennen lassen - nicht alle Kirchengaustritte verhindert werden könnten. Insbesondere sei auf die mangelnde öffentliche Differenzierung zwischen den Großkirchen verwiesen: So begründeten zahlreiche Protestanten ihren Kirchengaustritt mit den Reaktionen »der Kirche« auf den Kritiker Eugen Drewermann (vgl. Karg, Birgit: Braucht Kirche Öffentlichkeitsarbeit? Erfahrungen und Anregungen für eine kirchlich orientierte sozialpädagogische Praxis. Köln 1992). Gleiches gilt z.B. für die Schriften von Horst Herrmann, dessen Kritik, wo sie überhaupt trifft, rein katholische Strukturen berührt, aber immer auch für die evangelischen Kirchen mitangeboten werden. (Gerade die Statements zur Kirchenfinanzierung gehen im Wesentlichen an der Realität völlig vorbei, zumal bei einer völligen Infragestellung jeglichen kirchlichen Handelns auch nicht sinnvoll über Geldfragen diskutiert werden kann. Seine populären Titel wie »Kirchengaustritt jetzt!«, 1994 auch als Taschenbuch bei Goldmann erschienen, sind der notwendigen Entwicklung der Kirche absolut nicht dienlich.)
- 70 Der »Nettoverlust« ist leider noch größer, weil weniger Menschen getauft als kirchlich bestattet werden. Laut EKD-Statistik vom 10. Juni 1997 standen im Jahre 1995 den 253.580 Taufen (plus 57.502 Kirchengaustritten von Erwachsenen) 364.333 Beerdigungen gegenüber.
- 71 Auch andere Studien gehen von einem Rückgang der Kirchenmitglieder insgesamt um 30 bis 50% aus, der sich besonders in der Gruppe der Kirchensteuerzahler vollzieht; vgl. z.B. W. Lienemann (Hrsg.): Die Finanzen der Kirche, Evangelische Studiengemeinschaft, München 1989.
- 72 Vieles haben sich die Kirchenkreise auch selbst zurechtgezimmert. Aber da nicht immer Profis am Werk waren, ist einiges verbesserungsfähig. Die ersten modellhaften Befreiungen von Vorschriften geschehen daher auch gerade.

- 73 Personaleinsparungen können zunächst auch rein unter Effizienz-Gesichtspunkten gesehen werden. Verwaltungsabläufe zu kürzen, schnellere Entscheidungswege zu finden und ganze Abteilungen überflüssig zu machen muß nicht bedeuten, die Beschäftigten zu entlassen (was allein schon arbeitsrechtlich meist schwer sein dürfte); es bedeutet aber, Arbeitspotentiale für andere, sinnvollere Dienstleistungen zu gewinnen. Kirchenverwaltungen könnten viel mehr als bisher Servicedienste für die Gemeinden und ihre MitarbeiterInnen aufbauen.
- 74 Über die Politik wird der Kirche ja tatsächlich genau diese Fragen gestellt - »Neue Steuerung« heißt das Gruselwort: »Von zentraler Bedeutung sind die Begriffe Leistung und Produkt, über die alle wesentlichen Informationen miteinander verbunden werden sollen« heißt es in einem entsprechenden Papier (KGSt-Bericht 9/1994: »Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe«, KGSt- Bericht 9/1994, herausgegeben von der Kommunalen Gemein-schaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung). Interessierte seien verwiesen auf das Buch »Lean Production in der Jugendarbeit? Geschichten über Kunden, Märkte und den Output«, herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland (aej).
- 75 So führen die örtlichen Energie-Versorger zumeist kostenlose Energieberatungen durch. Aus der reichhaltigen Literatur sei verwiesen auf: Friedrich-Ebert-Stiftung: Energiesparen, Essen 1995; Energiesparen durch Wärmedämmung, rororo Sachbuch, Rowohlt, Reinbeck 1997; Reichert, Klaus/ Seifried, Dieter: Energiesparen in der Schule - Eine Wegbeschreibung, Öko-Institut, Darmstadt 1997; sowie die Veröffentlichungen der Umweltverbände und evangelischen Akademien.

- 76 Um die wenig überraschenden bösen Überraschungen nach solchen Veranstaltungen zu vermeiden, könnte die Überlassung der Räume z.B. daran gebunden sein, daß Mitarbeiter zugegen sein müssen und z.B. den Service übernehmen (Bedienung, Küche, Aufräumarbeiten hinterher), was sicherlich nicht zum Null-Tarif möglich ist und dann doch Geld einbringt, selbst wenn die Mitarbeiter hierfür eine gerechtfertigte Vergütung erhalten. (Wenn das finanzielle Ergebnis auch gleich ist, macht es doch einen Unterschied, ob die Gemeinde Räume vermietet oder Räume kostenlos unter - kostenpflichtigen - Auflagen zur Verfügung stellt.)
- 77 Bortoluzzi-Dubach, Elisa/ Frey, Hansrudolf: Sponsoring - Ein Leitfaden für die Praxis, P. Haupt Verlag, 1997; Brockes, Hans: Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing - Für Unternehmen, Sponsoring-Nehmer & Agenturen, Raabe Verlag, Stuttgart 1995; Brückner, Michael/ Schromann, Sabine: Sponsoring-Kompass, Sauer Verlag, Heidelberg 1996; Hagemann, Michael: Spende versus Sponsoring - Vom Standpunkt der gemeinnützigen Organisationen, Non-Profit- Verlag 1997; Haibach, Marita: Fundraising - Spenden, Sponsoring, Stiftungen - Ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen, Campus Verlag, Frankfurt 1996; Hermanns, Arnold: Sponsoring - Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, Vahlen Verlag, München 1997; Schiewe, Kirstin: Sozial-Sponsoring - Ein Ratgeber, Lambertus Verlag, Freiburg 1995; Verband evangelischer Einrichtungen für Menschen mit geistiger und seelischer Behinderung (Hrsg.): Social-Sponsoring - Zauberwort der 90er Jahre? Diakonie-Verlag, Reutlingen 1994. Einen Gesamtüberblick über Veröffentlichungen zum Thema gibt Sokoll, Alfred: Sponsoring-Bibliographie, Alkos Verlag, München 1997.
- 78 Flächendeckende Verteilung und 72% Leserschaft bei den 30 bis 49jährigen sind optimale Media-Daten (vgl. gep 1995).
- 79 Vgl. Hoffmann, Günther: Tausche Marmelade gegen Steuererklärung. Ganz ohne Geld - die Praxis der Tausch-ringe und Talentbörsen. Piper 1998.

80 Vgl. z.B. den kurzen Aufruf »Die gemeinnützige GmbH - Zukunftsfähige Modelle für kirchliche Profitcenter« von Karl-Heinz Göttken in Brummer/ Nethöfel, S. 89-95

81 Über den erfolgreichen Aufbau solcher Vereine kann der Verfasser u.a. aus eigener Erfahrung Interessenten gerne berichten.

82 Im übrigen könnte eine freiwillige Gehaltsabsenkung für einige durchaus gewinnbringend sein: Bei genauer Berechnung werden dann die Kinder plötzlich BAföG-berechtigt, die Steuerlast sinkt etc. Wenn sich die Kirchenleitenden in dieses Problem mit dem Ziel, keinen Arbeitsbereich der Kirche aufzugeben, anständig vertiefen und dann mit den Mitarbeitern individuelle Regelungen vereinbaren, müßte es nicht das große und pauschale Protestgeschrei geben, das augenblicklich auf solche Vorschläge hin zu hören ist. Wir haben es hier mit einem ganz entscheidenden Prüfstein kirchlicher Glaubwürdigkeit zu tun.

83 Damit ist die Ortsgemeinde nicht passé. Die Grundsatzdiskussion zwischen Orts- und Personalgemeinde bauscht Probleme unnötig auf. Nehmen wir die Ortsgemeinden als Ausgangspunkt und freuen uns über jeden, der zu uns dazukommt oder in einer Nachbargemeinde sein Zuhause findet. Verbundenheit fühlt ohnehin niemand mit seinen Brüdern und Schwestern im Karteikasten bzw. auf der computererstellten Mitgliederliste, sondern mit den Menschen, mit denen man gemeinsam bestimmte Veranstaltungen besucht, Projekte macht, sich für etwas engagiert. Es sollte selbstverständlich sein, daß dies nicht an den Gemeindegrenzen halt macht.

84 Und ein großer Teil der Jugendprobleme hängt damit zusammen, daß Jugendliche gar nicht mehr wissen, gegen wen oder was sie rebellieren sollen - was dann zu den bekannten Exzessen führt.

BIBLIOGRAPHIE

- Amt für Jugendarbeit der Evangelischen Kirche im Rheinland: Markt Moral Moneten - Social Marketing, Fundraising, Sponsoring; Dokumentation eines Studientages vom 17.9.1996, Düsseldorf 1997. (Bezug: Amt für Jugendarbeit, Rochusstraße 44, 40479 Düsseldorf)
- Barz, Heinrich: Religion ohne Institution - Jugend und Religion 1. Leske + Budrich, Opladen 1992.
- Barz, Heinrich: Postmoderne Religion - Die junge Generation in den Alten Bundesländern. Jugend und Religion 2. Leske + Budrich, Opladen 1992.
- Berg, Klaus/ Kiefer, Marie-Luise: Massenkommunikation - Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung. Teil 5, 1964-1995. Nomos Verlag, Baden-Baden 1996.
- Bock, Wolfgang/ Diefenbacher, Hans/ Krech, Volkhard/ Reuter, Hans-Richard: Reformspielräume in der Kirche. Ortsgemeinde und Regionalstruktur am Beispiel der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig. FEST, Heidelberg 1997.
- Brummer, Arnd/ Nethöfel, Wolfgang (Hrsg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche. DS - Das Sonntagsblatt Hanseatisches Druck- und Verlagshaus, Hamburg 1997.
- Deutscher Bundesjugendring (Hrsg): Reden ist Silber - Schweigen ist Schrott - Handbuch zur Öffentlichkeitsarbeit. Votum-Verlag, Münster 1996.
- Dubied, Pierre L: Die Krise des Pfarramts als Chance der Kirche. TVZ 1995.
- Durth, Karl Rüdiger/ Weiler, Torsten: Praxisbuch Öffentlichkeitsarbeit - Aus der Praxis für die Praxis. Hänssler, Neuhausen 1995.
- Eickhoff, Klaus: Die Predigt beurteilen - Gemeinde denkt mit. Brockhaus 1998.
- EKD-Kirchenamt: Christsein gestalten - Eine Studie zum Weg der Kirche, Gütersloher Verlagshaus Mohn, Gütersloh 1986.

- EKD: Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahre 1992. Hannover 1995.
- EKD: Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD in den Jahren 1993 und 1994. Hannover 1997.
- EKHN (Hrsg.): Person und Institution - Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft. Arbeitsergebnisse und Empfehlungen der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. Frankfurt Main 1992.
- EKHN (Hrsg.): Kirchenvorstandswahlen 1997 - Statistische Auswertung der Wahlergebnisse. Darmstadt, 1997.
- EKHN (Hrsg.): Ergebnisse der Statistik über das kirchliche Leben in den Gemeinden 1997 - Jahres-ergebnisse und Entwicklungen. Darmstadt 1998.
- EKiR, Amt für Jugendarbeit (Hrsg.): Jugend Kirche Gesellschaft - Schritte zum Dialog. Werkheft für Gemeinden, Kirchenkreise, Werke und Verbände der Jugendarbeit der Evangelischen Kirche im Rheinland erstellt im Auftrag der Landessynode 96. Düsseldorf o.J.
- Engelhardt, Klaus/ von Loewenich, Hermann/ Steinacker, Peter: Fremde Heimat Kirche. Gütersloher Verlagshaus Mohn, Gütersloh 1997.
- Fahlbusch, Erwin (Hrsg.): Taschenlexikon Religion und Theologie. 4 Bände. Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen 1983.
- gep: Gemeindebriefstudie - Sonderheft der Material- und Gestaltungshilfe »Der Gemeindebrief«, Frankfurt 1995.
- Gronemeyer, Reimer: Wozu noch Kirche? - Die Wiedergeburt der Kirche aus dem Geist des Christentums. Rowohlt, Berlin 1995.
- Haunschild, Wolf-Dieter/ Wilkens, Erwin (Hrsg.): Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 1992/93; Lieferung 1: Verständigung der Konfessionen. Gütersloher Verlagshaus Mohn, Gütersloh 1996.

- Haunschild, Wolf-Dieter/ Wilkens, Erwin (Hrsg.): Kirchliches Jahrbuch für die Evangelische Kirche in Deutschland 1992/93; Lieferung 3: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben. Gütersloher Verlagshaus Mohn, Gütersloh 1996.
- Hendriks, Jan: Gemeinde von morgen gestalten - Modelle und Methoden des Gemeindeaufbaus, Gütersloher-Verlagshaus Mohn, Gütersloh 1996.
- Huber, Wolfgang: Die Kirche in der Zeitenwende - Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche. Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1998.
- Jäger, Alfred: Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft - Wirtschaftsethische Analysen und theologische Perspektiven. Gütersloher Verlags-haus Mohn, Gütersloh 1993.
- Jörns, Klaus-Peter: Die neuen Gesichter Gottes - Was die Menschen heute wirklich glauben. C.H. Beck, München 1997.
- Kegel, Günter: Glaube ja, Kirche nein? Anstiftung zu einer neuen Reformation. Kreuz, Stuttgart 1994.
- Landesjugendring Schleswig-Holstein (Hrsg.): Arbeitshilfen zur Grundausbildung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen in der Jugendarbeit. Kiel 1997.
- Lange, Ernst: Chancen des Alltags - Überlegungen zur Funktion des christlichen Gottesdienstes in der Gegenwart. Kaiser, München 1984.
- Lange, Rainer/ Ohmann, Marianne: Fachlexikon Öffentlichkeitsarbeit - Von Abonnementzeitung bis Zusatznutzen. gep-Buch, Frankfurt 1997.
- Lindner, Herbert: Kirche am Ort - ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden. Kohlhammer, Stuttgart 1998.
- McKinsey & Company/ Evang.-Luth. Dekanat München: Das Evangelische München-Programm. Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, vom 22. Juli 1996. Bezugsadresse: Dekanat München, Öffentlichkeitsarbeit, Postfach 340259, 80099 München (20 DM inkl. Porto).
- Möller, Christian: Lehre vom Gemeindeaufbau (Band 2) - Durchblicke, Einblicke, Ausblicke, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1990.

- Möller, Christian: Lehre vom Gemeindeaufbau - Konzepte, Programme, Wege. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1987.
- Reck, Reinhold: Kommunikation und Gemeindeaufbau - Eine Studie zu Entstehung, Leben und Wachstum paulinischer Gemeinden in den Kommunikationsstrukturen der Antike. Verlag Kath. Bibelwerk, Stuttgart 1991.
- Rieg, Timo: Artgerechte Jugendhaltung - Ideen zur selbständigen evangelischen Jugendarbeit in den Gemeinden. TIMONA-Verlag, Bochum 1992.
- Rieg, Timo: Konfirmanden - Bewährungsprobe für kirchliche Jugendarbeit. In: aej-information, 2-3/1997, Seite 20-22.
- Rieg, Timo: Seilakt zwischen Tango und Techno - Jugendliche suchen Freiräume und offene Gespräche. In manchen Gemeinden finden sie beides. In: Das Sonntagsblatt, Nr. 13 vom 31. März 1995, S. 22-24.
- Schmoll, Heike: Kirche ohne Zukunft - Evangelische Kirche - Wege aus der Krise. Tomus, München 1998.
- Seitz, Manfred: Erneuerung der Gemeinde - Gemeindeaufbau und Spiritualität. Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen 1985.
- Tremel, Holger (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit als Leitungsaufgabe der Kirchen. Dokumentation der Tagung vom 28./29. August 1996 in Arnoldshain. gep-Texte 5
- Winter, Uwe: Gemeindeleitung in der Volkskirche - Der Kirchenvorstand, eine Chance zur Mitverantwortung von Laien? Ergebnisse einer kirchensoziologischen Erhebung. Burckhardthaus-Verlag, Gelnhausen 1977.
- Nicht aufgeführt sind die Kirchenverfassungen und -gesetze, die dazu vorliegenden Arbeitshilfen und Erläuterungen der Landeskirchen sowie die kirchlichen Handreichungen und Arbeitsbücher für Kirchenvorsteher.

Mehr von Timo Rieg zu Jugendarbeit, Jugendgottesdienst, Kirchenreformen etc. -
siehe Web.