



Kirche auf der Schwelle - Aufgaben kirchenleitenden Handelns

Dr. Kerstin Menzel

Einstieg: Steuerungsgrenzen am Beispiel der Abendmahls- und Weihnachtsdiskussion 2020

Als im Frühjahr 2020 aufgrund des ersten Corona-Lockdowns keine Präsenzgottesdienste möglich waren und Ostern näher rückte, entspann sich in kirchlichen und theologischen Diskussionsforen eine dynamische Diskussion, ob digitales Abendmahl möglich sei. In dieser Diskussion zeigte sich auf der Ebene der Pfarrer:innen und der Gemeinden ein hohes Selbstbewusstsein, diese Frage autark beantworten zu können. Viele entschieden sich dagegen. Aber: in vielen Gemeinden wurde beherzt gehandelt und Abendmahl in Videogottesdiensten eingesetzt und gefeiert, zum Teil Abendmahlsgaben zu Menschen nach Hause gebracht, Einladungen mit praktischen Hinweisen (welche Elemente, allein oder nur mit anderen) geschrieben – ob unter dem Label des Experiments, der Selbstsicherheit bereits an manchen Stellen erprobter Praxis oder der theologischen Zuversicht der Weite der Liebe Gottes. Zur Vorsicht mahnende, eilig geschriebene kirchenamtliche Positionspapiere wurden von denen, die dafür waren, als unangemessene Einmischung abgewehrt. Nur ein Jahr später sind wir an ganz anderer Stelle in dieser theologischen Diskussion. Noch immer rufen manche Kirchenleitungen und Liturgiewissenschaftler:innen zum Abendmahlsfasten auf, andere positionieren sich deutlich offener. Nicht selten wird theologischen Einwänden mit dem Argument längst etablierter Praxis begegnet.

Umgekehrt erwies sich vor Weihnachten 2020, also im zweiten Lockdown, dass unklare Leitung zu Orientierungslosigkeit, harten Auseinandersetzungen und einer extrem uneinheitlichen Praxis führen kann. Die Konflikte um die Frage, ob zu Heilig Abend Präsenzgottesdienste stattfinden sollten, hat Gemeindekirchenräte theologisch gefordert, zuweilen auch überfordert. Die moralische Aufladung dieser Frage hat zwischen Pfarrer:innen und in der Mitarbeiterschaft mancher Gemeinden Brüche und an manchen Stellen nachhaltige Verletzungen hinterlassen.

Die Pandemie hat offen gelegt und gesteigert, was auch vorher schon der Fall war. Kirchliche Leitung geschieht in einem komplexen und mit Unsicherheiten behafteten Kontext. Die gesellschaftliche Entwicklung ist dynamisch, Herausforderungen an eine Kirche, die ihren Auftrag in der Welt sucht, verändern sich ständig. Die zunehmende Komplexität dieser Gesellschaft geht auch an den Kirchen nicht vorüber. Darüber hinaus geschieht kirchliche Leitung in einem gesellschaftlichen Kontext, in dem die institutionelle Stellung der Kirchen fraglich geworden ist und sich zugleich faszinierend stabil erweist. Ich will das Spannungsfeld in einigen Punkten aufrufen.

Davor aber ganz kurz: was verstehe ich unter Kirchenleitung? Ich habe verschiedene Ebenen vor Augen: die landeskirchliche, die Gemeinde- und die mittlere, die Kirchenbezirksebene – und ich weiß, die haben Sie nicht wirklich ;-). Ich habe Personen vor Augen: Pfarrer:innen und Präsident:innen von KGR, Synodalrät:innen und Dekane. Und ich habe Gremien vor Augen: KGR, Synode etc. Die strukturelle Ebene werde ich eher zurückstellen, dafür ist mir die Schweizer Situation zu wenig vertraut, sondern ich werde eher über die kommunikative und personale Ebene sprechen.

Jetzt aber: das Spannungsfeld der aktuellen Lage.

1. Kirche auf der Schwelle? – Spannungen der gegenwärtigen Situation

a) Ab-, Auf- und Umbrüche – Kontinuität

Die Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland hat auf ihrer Herbsttagung 2021 nicht nur Leitsätze für die Zukunft der Kirche beschlossen (Umbrüche), sondern verbunden mit diesen auch Leitlinien zur Neuorientierung der Finanzstrategie, spitz formuliert: die Richtlinien und Vorschläge für eine Sparrunde,

die potentiell alle von der EKD finanzierten Arbeitsstellen und Einrichtungen umfasst und 30% der Mittel reduzieren soll (Abbrüche). Vorgestellt wurde auf der Synode aber auch der Atlas neue Gemeindeformen, den die Synode zwei Jahre vorher beauftragt hatte (Aufbrüche).

Zugleich erweist sich aber seit vielen Jahren – für manche in frustrierender Weise – die Stabilität der Ortsgemeinden. Neue Gemeindeformen machen im Gesamtblick zumindest jetzt nur einen geringen Anteil aus, was sich bei genauem Hinsehen auch im Atlas neue Gemeindeformen zeigt. Häufig fokussiert sich aber die Aufmerksamkeit auf die Modellprojekte, auf gute Praxis und kreative Ansätze. Das ist auch sinnvoll für eine Kirche, die sich an neue Rahmenbedingungen anpasst, aber es verdeckt die Breite des „Normalen“. In unserem Forschungsprojekt zur Transformation von Kirchenräumen fällt mir die große Anzahl der Gemeinden, in denen vieles „seinen Gang geht“ – und das oft in hoher Qualität und mit Resonanz – ganz neu auf. Das gilt ganz dezidiert auch für Ostdeutschland, wo das Ende der Volkskirche besonders vehement ausgerufen wird.

b) Regionalisierung – Verankerung im Lokalen (Glokaliät)

Mit dem Strukturrückbau ist zumeist ein Prozess der Ausdehnung von Verantwortungsbereichen verbunden. In Ostdeutschland haben sich bereits Pfarrbereiche formiert, die eine zweistellige Anzahl von Kirchtürmen und – vielleicht fast anstrengender – Friedhöfen umfassen. Vielerorts verlagern sich Aufgaben und Anstellungsverhältnisse in die Region oder auf die Ebene des Kirchenkreises. Dem regionalen Denken entspricht die Mobilität vieler Menschen, vielleicht stärker in der Stadt, aber durchaus auch in ländlichen Räumen, sich den passenden Ort für ihre religiösen Präferenzen zu suchen, sich vielfältig zu beheimaten und selektiv Angebote zu nutzen. Menschen *leben* heute auch regional und teilweise multilokal.

Zugleich ist kirchliche Identität aber oft sehr lokal verankert. An den Kirchengebäuden, die man mit den Wegstationen des eigenen Lebens u.U. verbindet. In den sozialen Beziehungen, in die man auch lebensweltlich eingewoben ist. Im Kontext von Nachbarschaft und Familientradition. Diese lokale Verankerung, die sich im Umbruchprozess oft auch als anstrengende Eigensinnigkeit zeigt, hat große Kraft. Ohne sie hätten gewiss nicht beinahe alle Kirchengebäude in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung baulich instand gesetzt werden können. Ohne sie wären Menschen in der Rushhour des Lebens und im verdienten Ruhestand nicht bereit, ihre Zeit kirchlichen Gremien zu widmen. Soziale Netze brauchen eine gewisse Überschaubarkeit.

c) Religiöse Emanzipation der Einzelnen – Institutionelle Stabilisierung

Nach dem Vortrag von Emilia Handke brauche ich zu diesem Punkt nicht viel sagen. Menschen sind kompetent und selbstbewusst genug, für sie passende Rituale zu suchen und zu gestalten. Viele erwarten persönlich zugeschnittenen Formen. Im digitalen Raum ist die religiöse Mündigkeit noch deutlicher zu beachten. Netzgemeinden werden gegründet, digitale Hauskreise, Menschen verarbeiten ihre Trauer auf Webseiten mit höchst individueller – auch religiöser – Gestaltung. Die religiöse Deutungshoheit haben die Kirchen schon lange verloren, die Digitalisierung macht es nur transparenter, wie eigensinnig und eigenständig Menschen heute glauben.

Zugleich haben die institutionellen Dimensionen von Kirche weiterhin eine Prägekraft auf die religiöse Biografie und Sozialisation von Menschen. Kirchliche Kindertagesstätten und Schulen sowie der Religionsunterricht sind die breitesten Foren religiöser Bildung. Die Kasualien erreichen Menschen weit jenseits der Hochverbundenen. Die Diakonie erfährt hohe Wertschätzung, ebenso wie die seelsorgerlichen Angebote. Auch wenn im Bereich der Diakonie kontrovers über eine diakonische Unternehmenskultur diskutiert wird – die Berührung mit diesen institutionellen Formen von Kirche stabilisiert Kirchenbindung und vermittelt christlichen Glauben in seinen unterschiedlichen Dimensionen.

d) Diversität – Verengung

Auch an den Kirchen geht die von Andreas Reckwitz diagnostizierte Tendenz zur Singularisierung, der Verschiebung vom Allgemeinen zum Besonderen, die Suche nach Einzigartigkeit nicht vorüber. Spezialisierung, neue Angebote, die Kultur der Projekte, neue Gemeindeformen und dritte Orte neben

den Parochien und den Diensten. Kirche diversifiziert sich. Damit verbunden ist auch, dass Mitarbeitende immer öfter ihre Arbeit an ihren eigenen Stärken und Interessen entlang gestalten. Auch das ist in der Pandemie noch deutlicher ansichtig geworden. Mit vielen Projekten erschließen sich neue Zielgruppen.

Der Rückbau sorgt auf der anderen Seite aber zuweilen auch für geschlossene Gruppen, für Abschottung und trotzig Abgrenzung. Wo Gemeinden mit zweistelliger Mitgliederzahl sich etwa in Brandenburg unter Verweis auf ihre Finanzhoheit gegen eine Regionalisierung der Strukturen verwehren. Oder wo Zugezogene sich angesichts der Regeln der Etablierten schnell wieder abwenden. Die Gemeinden sind überwiegend hochkulturell bzw. kleinbürgerlich geprägt, und sie sind überwiegend weiß und privilegiert.

e) Schrumpfung – Öffentlichkeit

Ich rufe die Stichworte von gestern noch einmal auf: Freiburger Studie und KMU, Verlust von Konventionen und der Selbstverständlichkeit christlicher Sozialisation, Austritte und demographischer Wandel.

Ich habe aber gestern schon provokant gefragt, ob 75% der Getauften, die dabei bleiben, bis sie 31 sind, nicht eigentlich viel ist. Michael Domsgen hat für die evangelische Kirche in Ostdeutschland konstatiert, dass die Erwartungen der Gesellschaft die Kräfte einer zur Minderheit gewordenen Kirche bei weitem übersteigen. Das gilt besonders im Blick auf den Bereich Bildung und Diakonie. Michael Haspel hat – ganz ähnlich – die These vertreten, dass es in Ostdeutschland vor allem diese beiden Bereiche sind, die „Kirche“ tragen, viel breiter als die Ortsgemeinden. Die Volkskirche in Ostdeutschland lebt von ihrer staatskirchenrechtlichen Privilegierung, ihrem diakonischen Handeln und der öffentlichen Verantwortung.¹ Mit einem weiten Blick auf das, was mit Kirche gemeint ist, finden sich jedenfalls viele Kontaktstellen in die Gesellschaft. Die Spezialsorge mit allen Privilegien in den großen Institutionen, die Inanspruchnahme der Kirchen für Rituale nach kleinen und großen Katastrophen, die Kirchenräume etc. #digitalekirche bietet noch einmal weitere Kontaktflächen. Auch in der Schrumpfung hat die evangelische Kirche in Ostdeutschland ihre differenzierte Mitgliedschaftsstruktur behalten, gibt es diejenigen, die sich an Kirche binden und ihr Tun in wohlwollender Distanz beobachten oder nur lebenszyklisch vorbeikommen.

f) Multiprofessionalität – Konkurrenz

Kirche wird von unterschiedlichen Menschen gestaltet. Das rückt immer mehr in den Blick und wird in den Diskussionen um Multiprofessionalität noch einmal gestärkt. Unterschiedliche Berufe in der Kirche und die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen wird stärker reflektiert und weiterentwickelt.

Zugleich finden sich Konkurrenzen. Bei den Kasualien gestern ist es angeklungen. Diese Konkurrenz ist da besonders ausgeprägt, wo die Selbstverständlichkeit einer Praxis nicht mehr gegeben ist, wie es in der Pandemie der Fall war. „Wo übliche Handlungsmuster wegfallen, sich starke institutionelle Muster erübrigt haben, leuchtet die Praxis pastoral Handelnder als Ergebnis eigener Wahl, persönlicher Aktivität und konkreten Engagements [...] auf. Diese Konzentration aufs performative Profil verstärkt sich in sozialen Echokammern.“²

g) Faktische Diffusion – nötige Konzentration

In einer komplexen Welt sind die Möglichkeiten dessen, was man tun könnte, unbegrenzt. Das gilt noch einmal mehr, wo Kirche sich stärker auf gesellschaftliche Verantwortung einlässt. Wo beteiligt man sich, wo nicht? Mit wem kooperiert man? Welche Projekte sind sinnvoll? Das ist auch theologisch begründet:

¹ Michael Haspel, Post-volkskirchliche offene Minderheitskirche. Herausforderungen und Chancen für evangelische Kirche und Protestantismus in Ostdeutschland, in: Beckmayer, Sonja; Mulia, Christian (Hg.): Volkskirche in postsäkularer Zeit. Erkundungsgänge und theologische Perspektiven, Stuttgart 2021, pp. 345-364, hier 359.

² Alexandra Eimterbäumer, Friederike Erichsen-Wendt, Kerstin Menzel, Peter Meyer, Ricarda Schnelle, Michael Schroth, Gunther Schendel, Navigieren im Nebel. Pastoraltheologische Anmerkungen zu Pfarrberuf und Pandemie, auf: Cursor_ Explorers: <https://cursor.pubpub.org/pub/1kyszxfp/release/1> (24.10.2021).

das Evangelium gilt der ganzen Welt, das Reich Gottes wächst hier und dort und endet nicht an Kirchenmauern.

Und zugleich sind die Ressourcen begrenzt und werden enger: personell, finanziell, zeitlich. In ausgedehnten Verantwortungsbereichen und im Kontext von Strukturrückbau ist es auch nicht einfach damit getan, dass man das Richtige weiterführt und die Überflüssige lässt. Nein: Man muss Dinge lassen, die eigentlich sinnvoll sind.

Zwischenfazit

Ich habe diesen Abschnitt mit dem Begriff Spannungen überschrieben. Ich glaube tatsächlich nicht, dass *die* Kirche insgesamt und komplett über eine Grenze in eine völlig neue Zeit geht. Der Rhetorik des Untergangs der Volkskirche, wie man sie in vielen missionarisch und kirchenreformbewegten Kreisen finden kann, stehe ich skeptisch gegenüber, weil mir die Rede vom Scheitern der bisherigen Strukturen häufig nur eigene Anliegen zu stärken sucht. Weil es das Bestehende und die Menschen, die sich dafür schon lange engagiert haben, entwertet. Und weil es ein Gegeneinander produziert, das ich als unproduktiv erlebe.

Meiner Wahrnehmung nach bewegen wir uns hin und her zwischen unterschiedlichen Entwicklungen, geschehen einzelne Transformationsprozesse, werden einzelne Grenzen überschritten, während andere ganz selbstverständlich bestehen bleiben (und das ist – wenn man um die Stärken der Institution weiß, vielleicht auch nicht schlecht).

2. Auf der Schwelle – Wem sind Leitende verpflichtet?

Ulrike Wagner-Rau hat das Bild von Pfarrerinnen und Pfarrern „auf der Schwelle“ geprägt.³ Sie entwirft das Bild einer gastfreundlichen Kirche, in der sich Menschen in beide Richtungen über die Kirchenschwelle bewegen und in denen man auch nur temporär einkehren kann. Das ist kein idyllisches Bild. Gäste bringen Fremdheit mit sich und provozieren zuweilen auch Auseinandersetzungen. Die Schwelle ist bei *Ulrike Wagner-Rau* die Zone der lebendigen Begegnung, über die Menschen sich zögerlich und in beide Richtungen bewegen. Pfarrerinnen und Pfarrer sind – auf der Schwelle imaginiert – daher unterschiedlichen Gruppen verpflichtet: den Suchenden und Neugierigen, die sich eher nur auf punktuell Eintreten einlassen, den regelmäßig zu lebensbegleitenden Feiern Eintretenden, die nur selten bleiben, aber in diesen Momenten voller Vertrauen und Offenheit sind, den häufig sich einfindenden und mit-tuenden Menschen.

Wagner-Rau führt damit eine Linie weiter, die sich bereits bei *Ernst Lange* findet. Dieser hat den Pfarrberuf als eine Position beschrieben, der sich in Konfliktlinien und zwischen sich widersprechenden Erwartungen bewegt: institutionellen Logiken und dem Eigensinn der Einzelnen, der Einheit der Kirche und den Ansprüchen der Ortsgemeinde, zwischen unterschiedlichen Gruppen innerhalb der Volkskirche.

Kirchenleitung von der Gemeindeleitung bis zur Synode, vom Ortpfarrer bis zur Bischöfin ist ebenso Gruppen mit unterschiedlichen Interessen verpflichtet:

- Der Kirche als Gesamtinstitution: Dauerhaftigkeit, Tradierung und Nachhaltigkeit, Einheit der Gemeinde Jesu Christi (in Konziliarität)
- Unterschiedlichen Teilbereichen der Institution (Parochie und Dienste, Diakonie)
- Den Mitarbeitenden und Engagierten, Spannung zwischen Mittel und Zweck (Hermelink)
- Den Mitgliedern – sowohl den eng verbundenen wie denen, die Kirche aus der mittleren Distanz wohlwollend wahrnehmen (KMU)
- Der Gesellschaft, nicht nur kirchliche sondern auch gesellschaftliche Öffentlichkeit

³ *Ulrike Wagner-Rau*, *Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess des kirchlichen Wandels*, Stuttgart: Kohlhammer 2009.

3. Agieren auf der Schwelle – kasualtheoretisch inspirierte Konkretionen

Ich lasse mich von dem Bild der Schwelle mitnehmen und schaue auf kirchenleitendes Handeln aus *dem* Schwellenhandeln schlechthin – der Kasualpraxis. In der Kirchenentwicklung fallen einem da ja sofort die Bestattungen ein – der Abschied von bisherigen Formen, das Einstellen bestimmter Angebote, das nicht mehr bewohnte Pfarrhaus etc. Aber es gibt auch Taufen! Da wird etwas neues geboren, man freut sich und will es im Sinne Gottes begleiten und weiß doch zutiefst, dass sehr Neues sehr verletzlich ist. Und lassen sich Fusionen von Arbeitsbereichen, die Vergrößerung von Verantwortungsgebieten nicht mit der Trauung vergleichen? Ja, oft sind es Vernunftfehen, das gebe ich zu, aber die sind ja besser als ihr Ruf in der Postmoderne. Schwellenpraxis also.

1) Zuhören und Würdigen

Im Traugespräch ist es wesentlich, genau zuzuhören, die Zwischentöne einer Beziehungsgeschichte zu erlauschen und zwischen den Zeilen zu lesen. Es geht darum, die Wirkung des Gehörten auf die eigene Person parallel wahrzunehmen als wertvolle Spiegelung der Emotionen, die bei den Taufeltern im Spiel sind. Es geht auch darum, den Kontext en passant, aber sehr genau wahrzunehmen. Welche Bilder der Familie stehen auf dem Regal der Verstorbenen, welche Gegenstände verraten Alltagsidentität, wie sind die Räume eingerichtet?

Gute Seelsorgerinnen und Seelsorger vollziehen dieses Zuhören in einer Haltung der Wertschätzung und der Offenheit für die Logiken derjenigen, die ihnen gegenüber sitzen. Grundregel des seelsorglichen Gesprächs: Gefühle anerkennen ohne zu schnell verändern zu wollen, Herausforderungen zunächst als solche stehen lassen, Schweres aushalten, Schönes festhalten.

Veränderungsprozesse sind komplex. Beteiligte haben unterschiedliche Perspektiven darauf und unterschiedliche Interessen. Finden kirchenleitende Personen und Gremien den Raum, diesen unterschiedlichen Sichtweisen in einer Haltung der Offenheit zuzuhören? Die Zwischentöne herauszuhören? Wovor hat da jemand Angst? Warum ist jemand anderes so leidenschaftlich für etwas engagiert? Manchmal lohnt es sich, die längerfristige Geschichte anzuhören. Widerstand gegen Regionalisierungsprozesse etwa hat oft tief in die Vergangenheit reichende Gründe.

Der öffentliche Anspruch der Kirche reicht aber über ihre Mauern hinaus. Es gilt auch denen zuzuhören, die vermeintlich „außen“ sind. Wie nehmen andere Kirche wahr? Was sagen die Anwohner:innen zu möglichen Nutzungen des Kirchengebäudes? Welche Herausforderungen im Stadtteil und in der Gesellschaft sollten bei den Überlegungen zur Entwicklung der Kirche im Blick sein? Welche Fragen stellen Theaterleute, wenn man mit ihnen über Kirchenthemen spricht? Welche Sorgen hat ein linkes Kollektiv, wenn man eine Kirchenreformtagung bei ihnen einquartieren will (s. Theater). Mit Ulrike Wagner-Rau: Auf der Schwelle sein bedeutet, Anregungen von außen ins System einzuspielen, andere Sichtweisen und Orientierungen. Dabei geht es nicht nur darum, mögliche Zielgruppen in den Blick zu nehmen, sondern andere auch als Partner:innen im Blick auf den eigenen Auftrag wahrzunehmen.

Oft gibt es Menschen in der Kirche, die besonders aufmerksam gegenwärtige Sozialräume und Lebenswelten wahrnehmen. Oder Menschen, die besonders kreativ auf gegenwärtige Entwicklungen sehen. Ihnen sollte besondere kirchenleitende Aufmerksamkeit gelten. Nicht selten sind sie die Pioniere neuer Lebensformen oder Konzepte. Das gilt auch für die Personalpolitik: Es braucht in den kirchlichen Berufen Diversität und Zugänge und Qualifizierungen für Menschen auch ohne klassische kirchliche Sozialisation und Standard-Ausbildung. Auch in kirchlichen Gremien könnte Diversität manchmal eine größere Rolle spielen. Diversität ist allerdings nicht einfach! Das haben wir im Theater am Team der Pfarrerin Moser sehr eindrucksvoll erlebt!

Kirchenleitende Aufgabe wäre also, den Raum für Reflexion und die Zeit zum Nachdenken mit Abstand zur alltäglichen Arbeit zu schützen, Erzählräume zu öffnen und Kontexte zu erforschen. Räume jenseits von Traktandenlisten und Entscheidungsdruck. So „Heitere Fahne“ und Storytelling und so.

2) Ambivalenzen aushalten und Emotionen begleiten

Auch bei den freudigen Kasualien sind häufig ambivalente Gefühle im Spiel. Nach der Geburt eines Kindes steht neben dem unfassbaren Glück auch die Sorge und Angst und die Unsicherheit einer neuen Rolle. Konfirmandeneltern schauen stolz auf

ihre Kinder und sehen deren zunehmende Eigenständigkeit doch auch mit Sorge. In der Kasualbegleitung ist Konsens: unerwartete und widersprüchliche Gefühle dürfen sein. Es gibt klassische Phasen der Trauer und doch läuft jeder Trauerprozess anders. Das schwerste in der Begleitung ist oft, die eigene Ohnmacht auszubalten, nicht vorschnell trösten zu wollen.

In der Diskussion um neue, flexible und selbstorganisierte Arbeitskulturen wird hervorgehoben, dass die Reduktion äußerer Struktur, wie sie zunehmende Komplexität erfordert, mehr innere Wahrnehmungsfähigkeit braucht. Joana Breidenbach und Bettina Rollow, die das betterplace lab gegründet und in selbstorganisiertes Management überführt haben, beschreiben etwa, dass es wesentlich ist für die Kommunikationsprozesse in ihrem Unternehmen, dass Mitarbeitende nicht nur über Handlungen sprechen, sondern auch über die darunter liegenden Gefühle, Werte und Bedürfnisse.⁴ Wir haben gestern Abend eindrucksvoll gesehen, welchen Unterschied das macht, wenn Pastor Silas „das mal auf den Tisch packt“.

In der Pandemie wurde schnell deutlich, dass die Unterbrechung des bisher Selbstverständlichen sehr ambivalent wahrgenommen wurde: mit Erleichterung über den Freiraum, mit Angestrengtheit über die damit verbundenen Anforderungen und mit Trauer über den Verlust dessen, was einem lieb ist. Im Rückblick wird jetzt im Blick auf Pfarrer:innen zuweilen zwischen denen unterschieden, die sich (zuweilen etwas aktionistisch) voller Freude in die neuen Möglichkeiten gestürzt haben und denen, die sich ratlos zurückgezogen hätten. Ich glaube eher, dass die meisten alle klassischen Reaktionen auf die Bedrohung von Sicherheit und Ordnung erlebt haben, phasenweise oder gleichzeitig: Aktionismus, Widerstand, Stress. Diese Ambivalenz zu benennen würde vielleicht mancher Rivalität und manchem Konflikt den Wind aus den Segeln nehmen.

Die Transformationsforschung macht klar: jede Innovation hat finanzielle, emotionale und politische Kosten.⁵ In allen Veränderungsprozessen geht auch etwas verloren oder zu Ende. Die Trauer darüber nicht wegzudrücken, sondern zu begleiten, ist eine damit verbundene Aufgabe. Nicht unbegrenzt allerdings – wo man sich auf eine Minderheit konzentriert, die nicht bereit ist, eine Veränderung irgendwann anzunehmen, nimmt man denen die Aufmerksamkeit, die viel in das Neue investieren.

3) Partizipation eröffnen, aber klar leiten

Lebensbegleitende Rituale mitzugestalten ist für die Beteiligten oft sehr beglückend. Das erfordert, sich auch auf ihre ästhetischen und musikalischen Präferenzen einzulassen, die einem selbst vielleicht fremd sind. Es erfordert auch Mut zum Experiment und die kreative Weiterentwicklung von überlieferten Formen. Zugleich brauchen Menschen an den Wendepunkten des Lebens klare Orientierung und Struktur von außen. Sie brauchen eine Begleitung, die ihnen auch kritische Rückfragen stellt und mögliche Folgen von bestimmten Gestaltungen mit bedenkt.

Partizipation im Rahmen von Kirchenentwicklung bedeutet ganz grundlegend die Beteiligung an Entscheidungsprozessen. In Gremien gibt es dafür formale Verfahren, aber – wie in kommunalen Bauprozessen inzwischen etabliert – es gibt auch viele Möglichkeiten konsultativer Beteiligung. Menschen zu hören, die formal kein Stimmrecht haben, Einwände zu bedenken und das Vorgehen zu begründen. Jan Hermelink hat herausgestellt, dass die Komplexität und die Autonomiebedürfnisse derjenigen, die an Kirche beteiligt sind, keine vollständige Steuerung oder operative Leitung ermöglichen. Die Synode ist kein Unternehmensvorstand. Aufgabe kirchlicher Gremien sei es vielmehr, unterschiedliche Interessen auszutarieren und zu vermitteln.⁶

Die Befürworter:innen einer neuen Arbeitskultur sagen in ähnlicher Weise, dass wir einen Grad gesellschaftlicher Komplexität erreicht haben, der nicht mehr zu steuern ist, sondern nur noch zu

⁴ Joana Breidenbach, Bettina Rollow, *New Work needs Inner Work*: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation, Vahlen 2019, 24.

⁵ Steffen Fleßa, *Change Management und Innovation. Beharrung, Krisen und Chancen in Unternehmen und Kirchen*, in: Kolja Koeniger / Jens Monsees (Hg.), *Kirche(n)gestalten. Re-Formationen von Kirche und Gemeinde in Zeiten des Umbruchs*, Göttingen 2018, 213.

⁶ Jan Hermelink, *Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche*, Gütersloh 2011, 240-251.

„surfen“.⁷ Ihrer Ansicht nach sind Wissen und Kreativität im Unternehmen verteilt – es gilt, sie zu heben und Menschen den Raum zu geben, ihre Ideen einzubringen. Leitung bedeutet dann, Ideen kritisch zu diskutieren und Projekten jeweils neu eine Struktur zu geben. Weil diese Struktur stark von den Kompetenzen der Einzelnen her gedacht ist, braucht es eine Kultur der offenen und wertschätzenden Kommunikation über Stärken und Schwächen – etwas, was viele erst lernen müssen! Erst dann kann es eine Aushandlung von Rollen geben, die wirklich den Fähigkeiten von Menschen entspricht, und die nicht strategisch ausgerichtet ist.

Ich finde das für Kirche sehr anschlussfähig – für die Besetzung von Ämtern und für die Eröffnung von Partizipation. Auch in der Kirche (und in ihren Kontexten) sind Wissen und Kreativität längst vorhanden. Oft fehlen Räume, diese zu heben. Ideenwettbewerbe, wie sie zum Bsp. die Mitteldeutsche Kirche zur zukünftigen Nutzung von Kirchengebäuden initiiert hat, geben hier neue Anstöße. Erprobungsräume und Anteile für die Entwicklung von Neuem in Dienstvereinbarungen schaffen solche Schutzräume für Engagement. In der EKBO hat es sich bewährt, Menschen mit besonderen Ideen und Wahrnehmungen mit entsprechenden Stellenanteilen den Raum zu geben, diese zu entfalten. Einige Berliner Kirchenkreise haben das sehr bewusst in den letzten Jahren getan. Etwa der KK Tempelhof-Schöneberg, der eine der bekanntesten Influencerinnen gefördert hat oder der KK Neukölln, in dem mit der Freistellung von zwei Pfarrer:innen für die Arbeit mit postmodernen Zielgruppen und der Freigabe eines Kirchengebäudes für eine ganz andere Ästhetik gerade viel Dynamik aufbricht (Projekt Startbahn). Diese Freiräume zu schaffen, ist häufig mit Widerstand verbunden. Häufig wird eingewandt, dass den Gemeinden dann das Personal fehle. Ein gesamtkirchliches Bewusstsein zu fördern und auf wechselseitige Bereicherungen hinzuweisen, wäre hier kirchenleitende Aufgabe.

Partizipation hat aber noch einen emanzipatorischen Unterton. In der Gemeinwesenarbeit ist es der entscheidende Punkt, um die Asymmetrie helfenden Handelns aufzulösen. Menschen sollen befähigt werden, ihr eigenes soziales Umfeld und ihre Lebensbedingungen neu zu gestalten. Könnte das nicht auch Aufgabe von Kirchenleitung sein? Menschen, die wenig Ressourcen haben und im gesellschaftlichen Diskurs nur leise zu hören sind, mitgestalten zu lassen? Ihre Sichtweisen und ihre Kompetenzen als etwas zu sehen, was Kirche unbedingt braucht, um Kirche Jesu Christi zu sein?

4) Deutungen und Bilder anbieten

Die hohe Kunst der Kasualpraxis ist es ja, die Lebenssicht und das Erleben der Menschen mit den Traditionen so zu verknüpfen, dass es anregend, bereichernd, stimmig ist. Dabei finde ich den Einwand von gestern wichtig, dass die Glaubenstradition dabei ihre kritische Kraft nicht verliert. So wenig wir uns den Segen selbst zusagen können, so wenig ist das Evangelium nur die Bestätigung unserer Ansichten. Die Deutungen, die man als Leitende anbietet, stehen nicht vorher schon fest, sondern ergeben sich im gemeinsamen Prozess, sind immer neu zu finden und ins (biblische) Bild zu setzen. Das ist das Anstrengende und das Schöne dieser Arbeit.

Ganz ähnlich bestimmt Jan Hermelink die Aufgabe theologischer Leitung: Sie ist Vergewisserung über die Grundlage des gemeinsamen Glaubens (als Ausgangsbasis für die gemeinsame Verständigung über deren erneute Aneignung und daraus folgende Entscheidungen), die besonders dann relevant wird, wenn sich unterschiedliche Verständnisse dieses Glaubens zeigen. „In Kirchenvorständen, anderer Weise auch in Landes- und EKD-Synoden ist die Pluralität religiöser Biographien ebenso zu vermitteln wie deren unterschiedliche regionale, soziale und berufliche Prägung. Eine ‚volkskirchliche‘ Praxis setzt voraus, dass die Vielfalt individueller Frömmigkeiten, die immer auch für bestimmte Milieus und Gruppen in der Kirche stehen, zu einem tragfähigen, d.h. auch religiös überzeugenden Konsens geführt wird.“⁸

Dazu gehört wesentlich auch die Irritation eingespielter Systeme, die Verborgenes beim Namen nennt, Einsichten und Impulse aus Kontakten außerhalb und am Rande der Organisation einspielt sowie aus der theologischen Arbeit. (Das könnte etwa aus der Ökumenischen Bewegung die Rede von der *Missio Dei* sein, die Gott schon immer in der Welt handeln sieht, auch jenseits der eigenen Mauern und Mitgliedschaftsgrenzen. Oder die Vision einer Kirche mit anderen, wie sie Dietrich Bonhoeffer entworfen

⁷ Breidenbach / Rollow, a.a.O., 9.

⁸ Hermelink, a.a.O., 245f.

und die Kirchen der DDR weiterentwickelt haben, einer Kirche, die im Fremden Christus zu begegnen sucht. Oder die aktuelle ökumenische Diskussion um *buen vivir*, gutes Leben für alle, die den Konziliaren Prozess für Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung weitergedacht hat.)

Eine solche theologische Leitung wird in aller Pluralität der Perspektiven immer neu nach der gemeinsamen Geschichte suchen, um individualisierte Formen an die Organisation rückzubinden und zu integrieren, den ökumenischen und weltkirchlichen Horizont zu öffnen.

Wie bei Kasualien braucht es dafür den Prozess, nicht die feststehende Formel. Den Modus der Überzeugung, nicht der Durchsetzung. Dem gemeinsamen Suchen einer Kirche, die Lerngemeinschaft ist und Fehler macht.

e) Formen finden

Der Kasualgottesdienst besteht natürlich nicht nur aus der Predigt, sondern wesentlich aus dem Ritual. Wie traditionell oder mitgestaltet auch immer: Menschen finden für ihre Situation eine Form, die ausdrückt, was in Worten schwer gesagt werden kann. Der Erdwurf, der Ringwechsel, die segnende Hand auf dem Kinderkopf oder den grauen Haaren des Goldenen Paares. Rituale schützen und entlasten Übergänge. Sie geben Sicherheit in einer beiklen Situation. Jedes Ritual ist anders, auch wenn sie sich äußerlich gleichen, subtile Formen der Ritualdynamik gehören immer schon dazu.

Eine Kirche auf der Schwelle braucht Formen in dreierlei Hinsicht. Da sind zunächst die Rituale im wörtlichen Sinne: Entwidmungsgottesdienst, Einführung einer neuen Mitarbeiterin, Fusionsgottesdienst. Übergänge sind häufig leichter, wenn es diese Formen gibt. Wenn Tränen fließen dürfen vor Trauer oder aus Rührung.

Dann sind als Formen aber auch Strukturen nötig. Gerade für neue Gemeindeformen sind das nach der ersten Erprobungs- und Entwicklungsphase prekäre Sachen: Räume, Personal, Rechtliche Sicherheit und Beteiligung in kirchlichen Strukturen.

Aber auch frühe Innovationen brauchen Nischen, in denen sie sich entwickeln können. Oft werden in Situationen hohen Handlungsdrucks Dinge relevant, die vorher schon in Nischen erprobt wurden, so die Innovationstheorie. Etwa der faire Handel, der in der kirchlichen Nische entwickelt wurde und in den letzten Jahren anhand von gesellschaftsweiten Diskussionen zu globaler Gerechtigkeit mehrheits- und supermarktfähig wurde.⁹

Und drittens gehören zu Formen auch Abläufe. Wer entscheidet wann worüber? Wie wird beraten? Wer moderiert? Gibt es eine Auswertung und eine Kommunikation der Ergebnisse?

f) Mit Elefanten im Raum umgehen

Wer genau zuhört im Kasualgespräch wird immer wieder einmal auf Elefanten im Raum stoßen. Die sind unsichtbar, aber sehr wirkungsvoll. So ein Wohnzimmer ist nämlich meistens sehr voll, wenn ein Elefant da ist. Unsichtbar sind sie, weil es irgendwelche Tabus gibt, oder Konflikte, die vermieden werden sollen. Diese so ins Spiel zu bringen, dass niemand bloß gestellt wird und der Konflikt nicht verhärten, ist die hohe Kunst, bei der nicht nur Pfarrerin Moser helfende Stimmen gebrauchen kann.

Oben habe ich schon einmal gesagt: jede Veränderung hat ihren Preis. Und meistens gibt es Verlierer:innen. Wo etwas ins Licht gerückt wird, stehen andere im Schatten. Wo jemand mehr Personal oder mehr Macht gewinnt, verlieren andere sie – nicht immer, aber oft. Solche Konflikte so auf den Tisch zu holen, dass sie niemanden bloß stellen oder verhärten, das ist auch die hohe Kunst der Kirchenleitung.

In kirchlichen Veränderungsprozessen, und hier greife ich nochmals auf Jan Hermelink zurück, spielen aber auch Konflikte jenseits persönlicher Verluste und Machtkämpfe eine Rolle. In vielen kirchlichen

⁹ Vgl. Torsten Meireis, Der diskrete Charme der Jutetasche. Christentum, Kultur und soziale Nachhaltigkeit in theologischer Perspektive, in: Torsten Meireis, Clemens Wustmans (Hg.): Zur kulturellen Dimension der Nachhaltigkeitsdebatte. XXVII. Werner-Reihlen-Vorlesungen (Beiheft zur BThZ 37), Berlin / New York 2021, 65-80.

Veränderungsprozessen werden gesellschaftliche Konflikte stellvertretend verhandelt: etwa die Frage der Gleichstellung homosexueller Partnerschaften, den Umgang mit rechtspopulistischen Akteuren in kirchlichen Gremien, ethische Fragen um die Grenzen des Lebens oder Fragen des Zusammenlebens im Ort. Im Raum der Kirche, so Hermelink, werden diese Fragen aber im Unterschied zu vielen gesellschaftlichen Diskursen in einer Haltung der Konziliarität geführt. Einer Haltung, die den anderen nicht völlig abwerten kann, weil dieser sich auf denselben Glauben beruft. Die Kirchentagskultur gewissermaßen. Daher „können hier Probleme des gemeinsamen Lebens auf eine Weise artikuliert werden, die das jeweilige Anliegen nicht sofort medial zuspitzt oder politisch instrumentalisiert. Gerade unpopuläre Einsichten, etwa zur Ausgrenzung alter und neuer Minderheiten, können mittels der synodalen Gremien öffentlichkeitswirksam werden“, zumindest dort, wo das öffentliche Wohl zum Thema wird.¹⁰ Bei aller Kritik über kirchliche Harmoniesucht, die Konflikte unter den Teppich christlicher Nächstenliebe kehrt, finde ich Hermelinks Beobachtung sehr überzeugend.

Ebenso wie seine These, dass Leitung in der Kirche nicht anders sein kann als in beständiger Auseinandersetzung. Weil diese theologisch dem evangelischen Glaubensverständnis des beständigen Angefochtenseins entspricht, ebenso wie einem pneumatologisch reflektierten Kirchenverständnis: „Handelt in den synodalen Versammlungen der Heilige Geist selbst, so repräsentiert die Vielfalt der Beteiligten ebenso die Pluralität des Geistes wie der – ggfs. langwierige – Prozess der Beratung dessen lebendige Dynamik zum Ausdruck bringt. In dieser Perspektive gehören Auseinandersetzungen, ja manifeste Konflikte zum erneuernden Wirken des Geistes hinzu [...].“¹¹ „Zu einer religiösen Interaktion kommt es in den Leitungsgremien dann, wenn die latenten und manifesten Konflikte, die langwierigen Prozesse der Konsenssuche, wenn schließlich auch die Entscheidungsfindung als Wirken des Geistes selbst gesehen, und d.h. auch: ertragen werden.“¹²

4. Die Komplexität „surfen“

Bisher werden Kirchenentwicklungsdiskussionen häufig mit dem Narrativ der Schrumpfung gerahmt. Dabei wissen wir diskurstheoretisch, wie wichtig das Framing ist. Vielleicht wäre es einen Versuch wert, die aktuellen Entwicklungen eher als eine Bewegung hin zu mehr Pluralität und Diversität zu verstehen. Kirche differenziert ihre Arbeitsformen aus, Menschen aus vielfältigen beruflichen Hintergründen arbeiten zusammen, andere Gruppen sollen in das Geschehen „Kirche“ einbezogen werden. Viele Konflikte, die entstehen, ließen sich aus dieser Perspektive vielleicht noch besser verstehen. Und vielleicht auch anders angehen.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.

¹⁰ Hermelink, a.a.O., 247.

¹¹ A.a.O., 248.

¹² A.a.O., 249.