

Jens Beckmann, Eine Frage der Macht. Wer Fusionen überstürzt vorantreibt, gefährdet den Erfolg der Kirchenreform, Zeitzeichen. Evangelische Kommentare zu Religion und Gesellschaft 11/2006, November 2006, 7. Jg., S. 49 bis 51

Die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) hat sich mit ihren weitreichenden Reformvorschlägen von der Rolle des stillen Beobachters verabschiedet und an die Spitze der Reformer gesetzt. Damit stellen sich Machtfragen sowohl mit Blick auf die zukünftige Rolle der Ortsgemeinde als auch im Blick auf das Verhältnis der EKD zu den Landeskirchen. Auch die muss der Reformprozess beantworten, findet der Dresdner Theologe Jens Beckmann.

Das Impulspapier kommt zur rechten Zeit, denn es versammelt die wichtigsten Themenfelder und Argumente der Diskussion und verdichtet sie. Die festgefahrenen Debatten rund um die zahlreichen Probleme und Hindernisse, die viele Akteure so zermürben, sollen konstruktiv weitergeführt und durch möglichst klare und konkrete Ziele aufgelöst und bearbeitet werden. In diesem Sinne will das Papier motivieren, will „Anstoß erregen“ und „Wege aus der Stagnation“ zeigen. Dass dieser Wunsch manchmal zu theologischen Reflexionsdefiziten führte, hat bereits Wilfried Härle gezeigt (Zeitzeichen 10/06).

Doch diese Absicht bildet gleichsam nur die Oberfläche des Impulspapiers, dessen detaillierte Vorschläge reichlich Stoff für Diskussion bieten. Zwei andere Seiten des Papiers werden gewissermaßen im Untergrund mit transportiert: eine Neubestimmung der kirchlichen Arbeit außerhalb der Ortsgemeinde und die Standortbeschreibung der EKD. In beiden Fällen werden bestehende Strukturen in Frage gestellt und Ziele für eine Neuordnung innerhalb der Landeskirchen beziehungsweise oberhalb der landeskirchlichen Ebene formuliert. Mit anderen Worten: Es geht um Macht und deren Balance. Bisher dominiert in der Kirche die klassische parochiale Arbeit. Das soll sich ändern. Andere Gemeindeformen, die nicht mehr lokal begrenzt sind, sollen 2030 die Hälfte der kirchlichen Arbeit ausmachen. Ähnliches gilt für die EKD: Bisher hatte sich diese, abgesehen von einzelnen Äußerungen ihrer Repräsentanten, aus den Reformbemühungen in den Landeskirchen herausgehalten. Mit dem Impulspapier hat sie weitreichende Vorschläge in der Öffentlichkeit vorgelegt, hat sich von der Rolle des stillen Beobachters verabschiedet und an die Spitze der Reformer gesetzt. Eine unbequeme, aber notwendige Position, wie die kritischen und damit lebendigen Reaktionen zeigen.

Dass dieser entscheidene Schritt zu begrüßen ist, aber gleichzeitig neue Differenzen in den anstehenden Reformgesprächen aufbrechen lässt, soll im Folgenden thematisiert werden.

Sehr grundsätzlich, als Basis jeder Reform, fordert das EKD-Papier einen Mentalitätswechsel unter den Kirchenmitgliedern: „Wer nur klagt und zagt, wird den Wandel nicht gestalten.“ Vertrauen, Hoffnung, Mut und Zuversicht seien „entscheidende Kraftquellen“ – so lässt sich gleich auf den ersten Seiten lesen. „Wer vertraut und hofft, wird frei, auch loslassen zu können.“

Leider gibt das Impulspapier keine Analyse, wo die Gründe für den in der Tat verbreiteten Pessimismus liegen könnten. Das ist schade, denn auch, wenn sich hier nur Mutmaßungen anstellen lassen, so beeinflussen doch Stimmungslage und vor

allem Ängste der Beteiligten die Realisierung der Reformen maßgeblich. Es ist zweifelhaft, dass sich diese Ängste mit bloßen Appellen beseitigen lassen. Vielmehr liegt auf der Hand, dass die anstehende Veränderung von Strukturen (Um-)Verteilung von Rollen und Macht mit sich bringen wird – Ängste, Ärger sind da selbstverständlich und es wäre kurzsichtig, diese zu unterschätzen. Wenn der mit diesem Papier initiierte Prozess Erfolg haben soll, muss er die Emotionalität der Menschen, die ihn doch tragen sollen, im Blick haben. Der Zukunftskongress im Januar 2007 kann dazu beitragen, kann auch ein Forum werden, auf dem die emotionale Seite der Veränderung thematisiert wird, sodass die neue Mentalität eine Basis bekommen kann. Natürlich wird es vieler weiterer regionalisierter „Ableger“ solcher Foren bedürfen, denn sonst besteht die Gefahr, dass der an sich emotionale Widerstand gegen die Reformdetails genutzt wird, um die „Erbhöfe“ der Vergangenheit zu sichern. Im Ergebnis steuert dann – wie in der Vergangenheit – die zunehmende Knappheit des Geldes die Kirche und nicht eine wie auch immer geartete Prioritätensetzung.

Die konkreten Reformvorschläge und die daraus resultierenden Strukturen des Impulspapiers sind innovativ und verstörend zugleich: Die Erfinder der „Kirche der Freiheit“ denken nicht mehr in Dimensionen von Volks- oder Beteiligungskirche. Unter der Überschrift „Aufbruch in den kirchlichen Kernangeboten“ wird ein Kirchenbild gezeichnet, das sich strukturell sowohl durch eine „lokale Zugehörigkeit“ als auch durch eine „netzwerkartige, an bestimmten inhaltlichen Angeboten orientierte Zugehörigkeit“ auszeichnet. Nicht mehr die Frömmigkeitsstile, die ja häufig mit normativen Vorgaben versehen sind, sondern die jeweils individuellen Beteiligungswünsche sind für die Veränderung der kirchlichen Angebotsstruktur maßgeblich.

Die Ortsgemeinden bilden das lokale Element, sie müssten eine „bewusste Wendung nach außen“ vollziehen. In den Fällen, in denen durch die Mitgliederverluste Gemeinden ihre Eigenständigkeit verlören, seien „Standorte christlichen Lebens mit Gottesdienstkernen“ zu bilden. Durch inhaltliche Schwerpunktbildungen auf Gemeindeebene würden Profilgemeinden entstehen, die als Ortsgemeinden für andere Ortsgemeinden eine „Gemeinschaftsaufgabe“ wahrnehmen. Hierzu könnten auch Richtungs- oder Migrantengemeinden gehören, etwa Charismatiker oder Russlanddeutsche. Mittels Gemeindefusionen würden sich so genannte Regionalkirchen bilden, die die geistliche Versorgung auch weiterhin garantieren. In den Profilgemeinden und den Regionalkirchen würden sich die lokale und die netzwerkartige Zugehörigkeit miteinander verschränken. Ausschließlich Letztere sei in „situative(n) und lokal unabhängige(n) Beteiligungsformen“ zu finden: „Passantengemeinden“, „Kommunitäten“ beziehungsweise „klosterähnliche Gemeinschaften“ und „Mediengemeinden“.

Im Unterschied zur kirchlichen Landschaft heute, in der all diese Strukturen bereits zu finden sind, wird in der „Kirche der Freiheit“ die herausgehobene Bedeutung der nicht parochialen Formen der Kirche betont. Von der bisherigen Verteilung ausgehend, 80 Prozent rein parochialer Struktur, 15 Prozent Profilgemeinden und 5 Prozent Gemeinden mit „netzwerkorientierten Angeboten“ – (etwa Akademiegemeinden), wird für das Jahr 2030 ein Verhältnis von 50 zu 25 zu 25 Prozent angestrebt – mit entsprechender Finanzausstattung. „So wird die Ortsgemeinde weiterhin eine Grundform von Gemeinde bleiben, aber ihre Bedeutung wird sich zugunsten anderer Gemeindeformen relativieren.“

Die Stoßrichtung ist klar: Um die viel beklagte „Milieuerengung“ und die wenig einladende „Vereinsstruktur“ der Ortsgemeinde zu überwinden, sollen endlich neue Beteiligungsformen gestärkt werden, die nicht auf einem (langfristigen) Engagement in der Ortsgemeinde basieren. Diese Position ist konträr zu der vieler Landeskirchen. Seit Ende der 1990er Jahre hat der in der thüringischen Landeskirche geprägte Begriff der „beteiligungsoffenen Gemeindekirche“ Hochkonjunktur. Die Schließung der Evangelischen Akademie in der Nordelbischen Kirche weist ebenfalls in eine andere Richtung. Insgesamt stehen die nicht parochialen Formen schon seit langem unter einem sehr viel höheren Legitimationsdruck als die Ortsgemeinden – vor allem wenn es um das Verteilen der knappen Ressource Geld geht. Viele der Anregungen des EKD-Papiers zur ergänzenden Finanzierung kirchlicher Arbeit (Spenden, Fundraising, Leistungsentgelte bei Bildungsangeboten) sind außerhalb der Ortsgemeinden bereits Wirklichkeit. Gelingt es diesen Arbeitsbereichen nicht, neben ihrer Zuweisung aus Kirchensteuern weitere Einnahmen zu erzielen, sehen sie sich – anders als die Ortsgemeinde – dem Vorwurf der Ineffektivität ausgesetzt.

Dass hier die EKD eine andere Vorgabe macht, muss im Hinblick auf die gesellschaftliche Individualisierung ausdrücklich gelobt werden. Jedoch werden wohl nur die wenigsten Synodalen in den Kirchenkreisen und Landeskirchen, die ja eine neue Finanzverteilung beschließen müssten, von ihrer parochialen Verankerung absehen wollen. Insofern reicht es bei dieser Strukturveränderung nicht, allein über die Frage der Finanzverteilung zu streiten. Es muss auch darum gehen, wer über die Verteilung dieser Mittel entscheiden darf, also um die Frage, wie die ausdrücklich gewollte nicht parochiale Arbeit synodal vertreten werden kann.

Auch die Reformvorschläge unter den Rubriken „Aufbruch bei allen kirchlichen Mitarbeitenden“ und „Aufbruch beim kirchlichen Handeln in der Welt“ setzen eine tiefgehende Veränderung kirchlicher Struktur voraus. Ein professionelles Personalmanagement stellt sicherlich das wichtigste interne Steuerungsinstrument innerhalb der Kirche dar. Jedoch – und das wird im Papier nicht recht deutlich – Personalführung muss gelernt werden. Und auch nach einer Fusion kann eine Führungskraft nur eine übersehbare Anzahl von zwanzig bis dreißig Personen direkt steuern. Es braucht also eine Hierarchie oder, wem der Begriff zu unsympathisch ist, doch eine gestufte Zuständigkeit und Verantwortung.

Denn Personalführung und -beurteilung ist an die bewusste Ausübung von legitimer Macht gekoppelt. Und hier zeigt sich eine institutionelle Schwäche der evangelischen Kirche, die das Papier nicht im Blick hat und die jeden Organisationstheoretiker sich die Haare raufen lässt: Doppelzuständigkeiten. Die Pfarrerin ist sowohl dem Dienstvorgesetzten wie dem Kirchenvorstand gegenüber verantwortlich. Der Superintendent möchte gern nach Ablauf der Amtsperiode bestätigt werden. So gehen sach- und personenorientierte Entscheidungen mit politischen Implikationen einher. Die Einführung einer Personalsteuerung könnte die politischen Prozesse in der Kirche zurückdrängen, was um größerer Klarheit willen durchaus sinnvoll erscheint.

Im Hinblick auf den Personalbestand spricht sich die EKD schließlich für eine Reduktion der Pfarrstellen bis 2030 aus – allerdings im Verhältnis zur Gemeindegliederzahl unterproportional. Dieser Vorschlag ergibt sich aus einer Hochschätzung der Pfarrfrauen und Pfarrer, die als das Gesicht der Kirche verstanden werden, weil sie den „Schlüsselberuf der evangelischen Kirche“ ausüben. Dies mag zwar bei den Kritikern des Impulspapiers als Pfarrerzentrierung und Missachtung der anderen Mitarbeitenden geschmäht werden, stellt allerdings nur die logische

Konsequenz aus dem oben beschriebenen Kirchenbild dar. Wenn Beteiligungsformen zukünftig tatsächlich stärker durch Begegnungen en passant geprägt sind und nicht mehr durch sozial abgesichertes und örtlich definiertes Zusammenleben, dann bedeutet das auch einen maßgeblichen Einsatz von beruflich Tätigen. In diesen Beteiligungsformen, die gerade auf eine geringere Bindekraft in der Gesellschaft reagieren, sind motivierte Ehrenamtliche eher weniger zu finden. Deren Engagement wird zeit- und situationsbezogen sein und nicht, wie in vielen Ortsgemeinden, traditionsgeleitet.

Der letzte Abschnitt „Aufbruch bei der kirchlichen Selbstorganisation“ zielt auf die neuralgischen Punkte der Kirchenreform unter Sparzwang: „Finanzierung“, „Fusion“ sowie die „Aufgabe der EKD“. Fusionen, überall in kirchlichen Zusammenhängen anzutreffen, sollen nach dem Willen der EKD nun nicht nur die ostdeutschen Landeskirchen zusammenführen, sondern auch die in den alten Bundesländern. Dabei wird auf die schon bestehenden Kooperationen, etwa bei der Aus-, Fort- und Weiterbildung, hingewiesen. Wesentliche Faktoren bei der Aussage zur vitalen Größe einer Landeskirche sind aber deren innere, geschichtliche Strukturen. Genau deshalb erscheinen hier die im Papier gemachten Vorgaben für die Zukunft (acht bis zwölf Landeskirchen mit einer Mindestgröße von jeweils einer Million Kirchenmitgliedern) als Bevormundung. Sollten hier Reformen durchgeführt werden, die unterschiedliche „Kulturen“ (Bekenntnisse, Kirchenbilder, informelle Netzwerke) zu vereinigen versuchen, sind langfristige Homogenisierungsprozesse nötig, in denen sich die Beteiligten vom Alten trennen und gemeinsam Neues entwickeln. Wenn darauf verzichtet wird, könnten die Reibungsverluste, etwa durch innere Emigrationen, den „Fusionsgewinn“ aufbrauchen. Die Wirtschaft, die diese Mechanismen leidvoll erfahren musste, blickt inzwischen tendenziell auf eine Misserfolgsgeschichte von Fusionen zurück. Ernst & Young, eine renommierte Unternehmensberatung, hat für den Zeitraum von 1950 bis 2000 Zusammenschlüsse von Unternehmen analysiert. In 62 Prozent der Fälle seien diese gescheitert oder hätten Wert vernichtet. Die zugrunde liegende Annahme, dass Größe zugleich Erfolg garantiere, hat sich zum Beispiel gerade in der Autobranche als falsch erwiesen. Hier machen die „Kleinen“ wie Porsche den Profit.

Im Rahmen der Fusionsüberlegungen sieht die EKD auch ihre neue Rolle im deutschen Protestantismus, den sie „im Dienst der Gemeinschaft der Gliedkirchen“ repräsentieren will. Als oberhalb der Landeskirchen angesiedelte Einrichtung will sie durch Dienstleistungs- und Kompetenzzentren vor allem „spezifische Inhalte des Evangelisch-Seins für alle Landeskirchen entwickeln und vermitteln“. Ob die Landeskirchen hier ihre Zuständigkeiten abgeben und dafür Finanzen zur Verfügung stellen werden, erscheint fraglich. Aber – und hier ist der Gewinn des Impulspapiers allgemein zu sehen – es werden noch einmal Themenfelder und Schnittpunkte genannt, die die Landeskirchen zu einer verstärkten „kollegialen Beratung“ auffordern. Diese kann nur von Vorteil sein – für alle Beteiligten.