

# Wege zur Gemeindereform

## *Analysen, Perspektiven, Strategien*

WOLFGANG NETHÖFEL, KLAUS-DIETER GRUNWALD

Die Ortsgemeinde steht im Brennpunkt kirchlicher Reformbemühungen. Sie ist der Bereich, in dem gesellschaftliche Veränderungen zuerst spürbar werden. Sie ist Hauptschauplatz der Reformbemühungen von Ehrenamtlichen wie Hauptamtlichen. In ihrem Bereich wirken sich regionale und landeskirchliche Sparmaßnahmen und Strukturmaßnahmen ebenso aus wie Reformbemühungen in den Bereichen Fort-, Aus- und Weiterbildung.

Auf der Ortsebene leidet die Kerngemeinde unter Mittel- und Stellenkürzungen. Sie macht die neue Erfahrung, dass man Gebäude, gar Kirchen schließen muss oder sie nicht mehr angemessen unterhalten kann, dass man neue und weitere Wege gehen muss; man muss auf Dienste verzichten oder sie durch die Arbeit von Ehrenamtlichen mehr schlecht als recht ersetzen. Fusionen und Zusammenlegungen von Diensten und Werken erzwingen vor Ort Kooperationen, die niemand will. So ist es nicht verwunderlich, dass sich in den Gemeinden heftiger Reformwiderstand regt. Er wird in Kirchenvorständen laut und verhindert oder verzögert dort oft auch notwendige Entscheidungen. In den einzelnen Gemeinden wird kirchlicher Unmut öffentlich, auch über die lokale Öffentlichkeit hinaus. Denn hier werden Defizite im kulturellen und sozialen Bereich so ausgesprochen, dass dies auch von weniger Engagierten und von Nachbarn verstanden wird, die einer anderen Konfession angehören oder denen die Kirche sonst gleichgültig ist. Verstärkt durch diese Resonanz, findet der gemeindliche Widerstand der Kirchenmitglieder in Synoden und in gemischt zusammengesetzten Gremien stets seine Fürsprecher und organisiert sich oft genug zu einer stabilen Reform-Verhinderungsmehrheit.

Der Reformwiderstand, der so spürbar wird, wird von Reformwilligen inner- und außerhalb der Kirche wiederum oft als Ausdruck eines typisch kirchlichen Konservatismus gedeutet. Das verstellt den Blick auf christliche Veränderungspotenziale, von denen unsere Gesellschaft nach wie vor in Bewegung gehalten wird: im technischen Fortschritt ebenso wie in sozialen Bewegungen. Es wird übersehen, dass sich in solchen Widerständen auch wichtige Informationen über die Lage vor Ort verbergen. Vor allem aber geraten durch diesen verengten Blick ermutigende Reformbeispiele in den Gemeinden aus dem Gesichtsfeld.

Hier muss aber angesetzt werden, um sinnvolle Reformen wirksam zu fördern. Will man das tun, dann zeigt sich allerdings ein Versagen, das man Kirchenleitenden auf allen Ebenen, Haupt- wie Ehrenamtlichen, zuschreiben muss. Ein strategisches Versagen der Kirche wird sichtbar als Defizit zweiter Ordnung. Einzelne Kirchenreform-Maßnahmen scheitern oft genug und aus unterschiedlichen Gründen. Unser Netzwerk hat diese häufig verdrängte Realität zum Gegenstand einer Tagung gemacht, die zu aufschlussreichen Einzelergebnissen geführt hat.<sup>1</sup> Das eigentliche Ergebnis ist aber der präzise Hinweis auf eine fehlende kirchliche Lernkultur, auf ein Unvermögen, Vernetzungs- und Lernstrukturen zu entwickeln, die es ermöglichen, aus jenen gelungenen Beispielen zunächst Modelle abzuleiten, sie auch andernorts zu erproben und gegebenenfalls zu differenzieren, um dann gestützt auf jene in verschiedenen Gemeinden bewährten Erfahrungen endlich unumkehrbare Strukturveränderungen im kirchlichen Gesamtbereich durchzuführen, die hier und heute erforderlich sind. Vielleicht kann ja nur so vermieden werden, dass der anhaltende Veränderungsdruck schließlich die gesamtkirchliche Solidarität in Frage stellt.

Es gibt zwar vereinzelte Beispiele, dass man voneinander lernt und Erfahrungen austauscht. Aber lediglich in Baden und Württemberg haben die Landeskirchen überregional Gemeindereformprojekte initiiert und so wenigstens erste Schritte unternommen, um gelingende gemeindliche Reformerfahrungen langfristig zu sichern. Es gibt keine anerkannte Best-practice-Routine und keine Vernetzungsstandards im kirchlichen Bereich, keine landeskirchlichen oder gar EKD-weiten Bemühungen, aus solchen Beispielen und Lernerfahrungen Gemeindereform-Strategien zu entwickeln, und auch von der theologischen Theoriebildung ist hier vorerst keine Hilfe zu erwarten. Stattdessen beobachten wir gerade im Bereich kirchlicher Basisorganisationen, dass hier immer wieder und in jeder Landeskirche, manchmal gar in jedem Kirchenkreis das Rad neu erfunden wird.

Dem aktiv entgegenzuwirken ist nach wie vor das Hauptmotiv unserer Vernetzungsarbeit. Im Folgenden benennen wir Knotenpunkte des Reformprozesses und stellen Erkenntnisse zur Diskussion, von denen wohl nicht nur wir meinen, dass man nicht mehr dahinter zurückgehen sollte. In der Abfolge der Themen und durch die Differenzierung zwischen Thesen und unterschiedlich ansetzenden Begründungen setzt unser Netzwerk im strategisch zentra-

---

1 "Aus Fehlern lernen?! Scheiternde Projekte in einer lernenden Kirche", 3. Wissenschaftliche Tagung des Netzwerks „Gemeinde und funktionale Dienste“ im Februar 2006 in Bad Herrenalb; in: epd-Dokumentation 18/2006.

len Reformbereich Ortsgemeinde seinen Weg induktiven Lernens fort, auf dem wir möglichst viele möglichst weit mitnehmen wollen.

## 1 ANSETZEN BEI REFORMERFAHRUNGEN

**These 1: Stabile Ausdifferenzierungen innerhalb der überkommenen Gemeindeform und bereits bestehende Alternativen zu einer Nivellierung des jeweiligen Standardtyps sollten stärker ins Blickfeld kirchlicher Öffentlichkeiten gerückt werden.**

In den bestehenden Gemeinden finden sich zahlreiche und mit relativ geringem Aufwand zu verstärkende Reformansätze. Kommunikationswege und Standardverfahren, die das leisten, sollten reformstrategisch genutzt werden. Voraussetzung aller Reformmaßnahmen ist allerdings ein sach- und aufgabengemäßes Controlling – damit man bei Struktursicherungs- wie bei Strukturveränderungsmaßnahmen feststellen kann, was bewirkt wird. Auch Untertassen ist Handeln und oft wirksamer als der Versuch, gezielter Veränderung!

Es muss deutlich gemacht werden, dass bereits jetzt Ortsgemeinden ganz unterschiedlicher Größe und Organisationsform mit ganz unterschiedlichen Profilen vielfältige Erfahrungen des Gelingens und des Scheiterns gemacht haben und dass auch Anstalts- und Personalgemeinden sowie Personalseelsorgebereiche legitime Gemeindeformen sind; wiederum mit einem wertvollen Schatz an Erfahrungen, von denen man in anderen Bereichen lernen kann.

Ebenso deutlich ist, dass ein bloßes „Weiter so!“ nicht gelingen wird. Aber was geschieht, wenn bei plausiblen Gesamttrends das bisherige Gießkannenprinzip der Ortsgemeindeförderung nach Gemeindegliederzahlen beibehalten oder gar durch Verteilungsgesetze festgeschrieben wird? Es ist strategisch wichtig, über einige plausible (nicht: apokalyptische!) gesamtkirchliche Reformverweigerungsszenarien diskutieren zu können.

Es ist plausibel, zunächst neben den weiterlaufenden Gemeinden eine Vielzahl von Profilkirchen zu fördern, um sowohl deren Einzelformen als auch deren Gesamtspektrum als Alternative diskutieren zu können<sup>2</sup> In diesem Kontext sind bereits erfolgreich breiter erprobte Modelle wie das der ‚missio-

---

2 Böhlemann schlägt hierzu vor: Von der Volkskirche zur Profilkirche – Klasse statt Masse. aus: Böhlemann, P., Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält, Göttingen 2006. S. 90.

narischen Gemeinde<sup>3</sup> mit Konzepten einer ‚ökumenischen‘<sup>4</sup> oder einer ‚diakonischen Gemeinde‘ zu vergleichen.

In der ersten Reformperspektive erprobt man verdichtete kirchliche Angebote mit einem auf die Adressaten und deren Situation maßgeschneiderten Profil als kennzeichnend für einen neuen Gemeindetyp. Dieser sollte in einem Strauß von Reformangeboten erkennbar deutlich werden.

In einer zweiten Perspektive konzentriert man sich strategisch auf ‚Leuchtturmgemeinden‘, und vor allem in den Großstädten auf ‚Inseln gelingender Kirchlichkeit‘ und auf ‚Kathedralkirchen‘.<sup>5</sup> Es muss deutlich werden, was die zweite Option impliziert: Es wird nicht mehr das gesamte kirchliche Angebot aufrechterhalten, sondern lediglich eine volkshirchliche Grundversorgung garantiert. Es werden in erreichbarer Entfernung (allerdings nicht immer: in der gewohnten Nachbarschaftsdistanz) regelmäßig Gottesdienste stattfinden, und jeder weiß, wer für ihn bei Kasualien zuständig ist oder wohin er sich dann wenden kann. (Dies wird nicht immer die lang vertraute übers nahe gelegene Gemeindebüro zu erreichende Pfarrperson sein.) Auch diese Reformalternative sollte modellhaft kenntlich werden, und es sollten aussagekräftige Vergleichs- und Erfolgskriterien erkennbar werden. Wichtiger ist aber, in dieser Perspektive eine strategische Frage zu klären: Gibt es hierzu überhaupt eine Alternative oder wird hier nur der anstehende Abschied von der Illusion deutlich, das der Kerngemeinde vertraute Angebot auch in Zukunft noch in einem flächendeckenden Parochialnetz vorhalten zu können?

**These 2: Konkrete Reformenerfahrungen einzelner Gemeinden, von Landeskirchen und Kirchenkreisen im Reformprozess müssen gesammelt, verglichen und daraufhin beurteilt werden, was sich bewährt hat und was definitiv gescheitert ist.**

Zentral sind hier offenkundig zunächst die Fragen nach der noch tragbaren Größe und nach einer Stadt-Land-Differenzierung, wenn man von der bisherigen Organisationsform ausgeht. Sodann stellen sich Fragen nach strategischen Alternativen zu dieser Form und nach ihrem Verhältnis zur lokal und um das Pfarramt herum organisierten Ortsgemeinde als kirchlicher Normalform.

---

3 Vgl. Huber, Friedrich, Neue Ansätze einer Missionstheologie, in: ThLZ 131, April 2006, S. 347–358.

4 Vgl. „Ökumene am Wendepunkt“, Bundestreffen der Ökumenischen Zentren, in: epd-Dokumentation 12/2006.

5 Vgl. Grundlach, Thies, Inseln gelingender Verkündigung, Überlegungen zu einer anmutigen Missionspraxis, in: Pastoraltheologie 1994/6, S. 217–230.

Vielfach ist die Gemeindekrise einer Größenkrise. Die Tendenz lautet: „Die Kirchengemeinden sollen auch in Zukunft handlungsfähig sein und brauchen deshalb größere Gestaltungsräume“<sup>6</sup> Aber wo liegen hier die Grenzen des Mach-, sprich: Finanzierbaren?

Ist eine Stadt-Landdifferenzierung notwendig, ist sie die Lösung? In der Großstadt häufen sich Symptome einer Milieuverengung der Ortsgemeinde, gelungene Reformprojekte durchbrechen diese punktuell (durch Ereignisse oder an Orten, die die Milieubindung in den Hintergrund treten lassen) oder durch milieudifferenzierte Angebote (Programm- und Personalgemeinde). Es gibt Ressourcen, diese Reformpfade durch Aufgabenteilung und Kooperation weiter zu erproben. Sie sollten mit Hilfe der Milieuforschung weiter ausgelotet und als Alternativmodelle zu Bausteinen einer Gemeindereform-Strategie werden.

Im Kontrast dazu scheint es plausibel zu sein, gerade auf dem Land auf die Stärken des herkömmlichen Parochialsystems zu setzen: sich auf ‚Kirchturm und Pfarramt‘ zu konzentrieren. Auch diese eher übersehenen Schwerpunktbildungen müssen im Kontext von Reformprozessen thematisiert werden können. Die reformstrategischen Fragestellungen lauten: Ergeben sich hieraus typische Reformstrategien für ländlich geprägte Kirchenkreise und Landeskirchen? Oder eröffnen sich hier auf einer oder auf allen Ebenen Scheinalternativen, die in Sackgassen enden und notwendige Strukturveränderungen verhindern?

Bleibende Sparzwänge und andauernder Mitgliederschwund stellen auch zunächst gelingende Reform- und Konzentrationsbemühungen in Frage und lenken den Blick einerseits auf Reformprojekte, die neue Organisationsformen erproben (integrierte Innenstadtgemeinden, Netzwerkgemeinden, Funktionsgemeinden, Gemeinden an ‚kirchlichen Orten‘). Andererseits kommen Landeskirchen und Regionen in den Blick, in denen das parochiale Netz im Ganzen zerreißt und vielleicht sogar – von einer Krise der Parochialorganisation her – das EKD-Netzwerk im Ganzen gefährdet erscheint (West-Ost, Süd-Nord-Gefälle).<sup>7</sup>

---

6 Beschluss der Nordelbischen Synode zum Reformprozess, November 2004, dokumentiert unter: <http://www.nordelbien.de/berichtsytyn.86/index.html>, vgl. auch Kempkes, Michael, Gemeinschaft in Großgemeinden? Fragen aus der Praxis, Lernort Gemeinde, in: Zeitschrift für Theologische Praxis 23, 2005, S. 16–19.

7 Man kann unterscheiden zwischen dem „reichen Süden“ (Baden, Württemberg EKH und Rheinland), dem „armem Norden“ (NEK und Hannover; erhebliche Kürzungen bis zu 30% sind hier notwendig und bereits auf dem Wege) und dem „bettelarmen Osten“. Die nahe liegende Folgerung daraus ist, dass es trotz Finanzausgleiches erhebliche regionale Unterschiede

**These 3:** Unter reformstrategischen Gesichtspunkten müssen zunächst einzelne Belastungsfaktoren unterschieden werden, die den Reformbedarf in Ortsgemeinden erzeugen. In ihrem Organisationsbereich überlagern sich derzeit eine aktuelle Finanzierungskrise, eine mittelfristige Modernisierungskrise der Institution, eine Strukturkrise des Pfarramts und eine Milieukrise in der Mitgliedschaft.<sup>8</sup>

Wie im Bereich der öffentlichen Verwaltung überlagert auf der Gemeindeebene eine aktuelle Finanzierungskrise eine durch verschleppte Modernisierungsanpassungen verursachte Krise.

In ganz Deutschland gerät die parochiale Organisation kirchlicher Arbeit unter Druck, weil sie sich als zu kleinteilig erweist – konfessionsübergreifend. Auf die – oft parallel zu den Gebietsreformen der 70er Jahre – fusionierten oder zu Verbänden zusammengeschlossenen Gemeinden scheint im Zuge von Kürzungsnotwendigkeiten eine zweite Reformwelle zuzurollen. Sie sollen nun als ‚Region‘ gemeinsam planen (wie in der Hannoverschen Landeskirche) oder sie werden zusammengefasst zu ‚pastoralen Räumen‘ wie in der katholischen Schwesterkirche.

Die Ortsgemeinden sind noch immer, und bei laufenden Kürzungsprozessen stärker denn je, von nachholenden Modernisierungsprozessen betroffen, die in Wirtschaftsbetrieben vor dreißig Jahren begonnen wurden und die selbst in staatlichen Verwaltungen inzwischen weitgehend abgeschlossen sind. Was die Kerngemeinde erlebt, begann in ihrer Wahrnehmung als reformbedingte quantitative und qualitative Verschlechterung personenbezogener Dienstleistungen. Diese differenzieren sich zunächst aus und professionalisieren sich. Dann werden sie funktional gebündelt und regional zusammengefasst. Das war ursprünglich mit dem Versprechen verknüpft, die Arbeit vor Ort effizient zu entlasten.

So weit die Theorie. Im Organisationsbereich gemeindlicher Kernfunktionen haben sich diese Reformprozesse verzögert, vielfach wurden sie blockiert oder sind wirkungs-(nicht kosten-)los verpufft. In durchmodernisierten Organisationen, zunehmend auch schon im Bereich der öffentlichen Verwaltung mit einem ähnlichen Aufgabenprofil, wirken durchrationalisierte, informati-

---

de geben wird. Strategisch lässt das auf ein Zerfallsrisiko schließen, das von gleich bleibenden Versorgungsansprüchen der Kerngemeinde ausgeht, wenn diese sich in einzelnen Gliedkirchen durchsetzen. Einige Kirchenleitende diagnostizieren bereits „Sollbruchstellen“ innerhalb der EKD quer zu eingeleiteten Fusionsplänen.

8 Auf den Ausdruck „Krise“ kommt es hier und im Folgenden nicht an. Es geht um spezifische Belastungen der Organisation, die gleichzeitig die aktuelle Struktur gefährden und Reformen verhindern.

onsintensive Dienstleistungen über verschiedenen Ebenen hinweg längst wieder personenbezogen zusammen. Im kirchlichen Bereich werden Organisationen weithin noch immer nicht nach Zielen gesteuert und durch Budgets kontrolliert – was die oft verschwiegene oder verdrängte Voraussetzung gelingender Modernisierungsprozesse war und ist.<sup>9</sup> Folglich ist die unter Einsatz strategischer Organisationsressourcen gestärkte und teilweise durch neue Organisationsstufen ausdifferenzierte Mittlere Ebene in aller Regel weder fähig, regionale Arbeitsschwerpunkte zu bilden, noch kann sie personenbezogene Dienstleistungen so anbieten, dass die Kerngemeinde eine Entlastung wahrnimmt.

Die aktuelle Finanzierungskrise macht nun diese Modernisierungsdefizite spürbar, weil es weder Ressourcen noch Organisationspotenziale gibt, mit denen die gewohnte pfarramtliche Versorgung der Kerngemeinde zu gewährleisten oder zu kompensieren wäre. Unter diesen Umständen ist die Krise der Ortsgemeinde auch eine Krise des darauf bezogenen Pfarramtes. Ein akademisch ausgebildeter Pfarrer oder eine Pfarrerin ist so teuer, dass die Gemeinden bisherigen Zuschnitts dafür zu klein geworden sind. Bildet man aber Gemeinden mit einer angemessenen Mitgliederzahl, so können die Mitglieder nicht mehr erreicht oder nicht mehr angemessen versorgt werden.

Erprobt man andere Organisationsmodelle, wird es eng. Pfarrerin oder Pfarrer verstehen sich vor allem als Seelsorger. Sie sind nicht dafür ausgebildet zu delegieren, zu supervidieren und das Gemeindeleben als Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen im geteilten Amt, Verantwortlichen für Besuchsdienste und Hauskreise und markanten Einzelpersonen im Ehrenamt zu organisieren. Sie empfinden sich in ganz anderen Kerntätigkeiten als unvertretbar. Bei ihnen zeichnet sich eine zunehmende Belastung durch Kasualien und einfache Verwaltungsprozesse einerseits und durch eine Konzentration auf die immer enger und intensiver werdende Arbeit mit einer dennoch schrumpfenden Kerngemeinde andererseits ab. Daraus erwächst für die gegenwärtige Pfarrerschaft eine spezifische Stressbelastung.<sup>10</sup>

In Zukunft werden sich in diesem Berufsfeld die Bildungsvoraussetzungen zwar verschieben, Ausbildungsgänge und -abschlüsse werden sich verändern und die kirchlichen Beauftragungen und Anstellungsverhältnisse werden sich

---

9 Es gibt aber auch schon positive Aufbrüche und Reformprozesse wie zum Beispiel in der Evangelischen Landeskirche in Baden: vgl. [http://www.ekiba.de/synaktuell\\_8037.htm](http://www.ekiba.de/synaktuell_8037.htm).

10 Vgl. hierzu die Pastorinnen- und Pastorenbefragungen in der Evangelischen Kirche Kurhessen-Waldeck, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau und der Evangelischen Landeskirche Hannovers, dokumentiert unter: <http://www.pfarrberuf-heute.de>

immer weiter ausdifferenzieren, so dass sich jene pfarramtliche Versorgung auch im Angebot zwangsläufig verändern wird.<sup>11</sup> Dann werden von den Kirchenleitungen auch andere Kompetenzen eingefordert werden (müssen). Aber vor diesem Zeithorizont tritt ein gegenwärtig spürbar werdender weiterer Überlagerungseffekt nur umso deutlicher hervor: Die Kerngemeinden befinden sich in einer milieubedingten Mitgliedschaftskrise. Sie werden immer kleiner, immer enger im Milieu, das Durchschnittsalter der Mitglieder steigt – und diese Mitglieder werden immer unzufriedener werden, da ihre Erwartungen an eine volkskirchliche Vollversorgung schon aus demographischen Gründen stark zunehmen werden, da diese Erwartungen sich immer starrer auf das klassische Pfarramt richten – und da die gesamtkirchliche Organisation diesen Anforderungen immer weniger gerecht werden kann. Unter diesen Umständen wird sich aber auch an diesen Umständen nichts ändern. Das ist das Anti-Reform-Szenario auf der Ebene der Ortsgemeinde, vor dessen Hintergrund die dennoch unternommenen und die dennoch erfolgreichen Reformversuche auf dieser Ebene wahrgenommen, gewürdigt und analysiert werden müssen.

#### **These 4: Auf der Gemeindeebene verstärkt die Regionalisierungskrise der Organisation eine Motivationskrise der Kerngemeinde.**

Analysiert man die dynamischen Faktoren, muss man unterscheiden zwischen einer Organisationskrise, die sich auf der lokalen Organisationsebene auswirkt, und einer Motivationskrise der Mitgliedschaft, die als Kerngemeindefeld-Krise auf der Ortsebene zu lokalisieren ist.

Es gibt eine Krisen stabilisierende Rückwirkung, gegen die sich vor allem Reformvorhaben der Gesamtorganisation durchsetzen müssen: Die als Kerngemeinde organisierte Ortsgemeinde verfügt über rechtlich abgesicherte Möglichkeiten, gerade genau die Veränderungen zu verhindern, die ihre Ausgangslage verändern könnten. Und: Im Bewusstsein nicht nur der innerkirchlichen Öffentlichkeit ist die Parochie genau in ihrer jetzigen Form der eigentliche, ja: der einzige Sitz im Leben kirchlicher Arbeit („Grüß Gott, Herr Pfarrer“).

Die Modernisierungskrise mancher Großkirchen äußert sich als doppelte Schwierigkeit, entweder den Leistungsanforderungen einer parochialen Vollversorgung der Mitgliedschaft gerecht zu werden oder ein alternatives funktionsfähiges Leistungsangebot für die Volkskirche zu entwickeln. Sie manifestiert sich folglich als Bruchlinie im Gefüge der Gesamtorganisation, das genau

---

11 Vgl. Nethöfel, Wolfgang/Kronast, Manuel/Griesel, Steffen, Pfarrberuf zwischen Selbststeuerung und Organisation, in: Deutsches Pfarrblatt 117, Heft 10 2005, S. 525–530.535.

oberhalb der Ebene der Ortsgemeinde verläuft. (Das bindet auch einen Großteil der Ressourcen der Mittleren Ebene.)

Die Regionalisierungskrise überfordert die Ortsgemeinde nicht nur organisatorisch, sondern vor allem im Bereich der personalen Ressourcen. Und hiervon sind nicht nur die Haupt-, sondern vor allem die Ehrenamtlichen betroffen. Der Bedarf an Strukturunterstützung bei der Werbung, Bindung, Leitung, bei der Aus-, Fort und Weiterbildung ist unübersehbar. ‚Ehrenamtsakademien‘ weisen hier einen richtigen und strategisch wichtigen Weg.<sup>12</sup>

Bedrohlicher ist aber, dass Ressourcenknappheit und Strukturschwächen in eine sich selbst verstärkende Motivationskrise der Ehrenamtlichen und der Kerngemeinde im Ganzen einmünden können. Denn damit wäre nicht nur die Funktionsfähigkeit der Gesamtorganisation gefährdet, sondern auch ihre Reformfähigkeit.

**These 5: Reformbeispiele lehren, dass Entlastung und partielle Entkoppelung der Kerngemeinde von parochialen Kernfunktionen die Voraussetzung für erfolgreiche Neuarrangements im Organisationsbereich der Ortsgemeinde sind.**

Es ist strategisch von entscheidender Bedeutung, die Ortsgemeinden von Strategieproblemen kirchenleitenden Handelns so weit wie möglich zu entlasten und abgekoppelte Neuorganisationsprozesse zu ermöglichen.

In den Strukturproblemen der Ortsgemeinden äußert sich ein Versagen der kirchlichen Gesamtorganisation. Wie im Sozialstaat trägt man vor Ort die Konsequenzen für ausgebliebenes Leitungshandeln in der Vergangenheit. Hier wie dort mag das auf ein stillschweigendes Einverständnis zwischen Delegierenden und Delegierten zurückzuführen sein. Es hilft aber nicht, darüber zu lamentieren. Erfolgreiche Gemeindereformen setzen offenbar ein geklärtes Verhältnis zwischen den verschiedenen Organisationsebenen voraus. (Gemeinde, Dekanat/Kirchenkreis/Region und Landeskirchenamt)

Von entscheidender Bedeutung ist hier einerseits die Möglichkeit, die parochiale Grundversorgungslast wenigstens verdichten und verbleibende Ressourcen konzentrieren zu können, um Reform-Freiräume zu schaffen, andererseits die Möglichkeit, neue Organisations- und Finanzierungsmodelle zu erproben (Erprobungsgesetze, Modellversuche usw.). Noch wichtiger ist letztlich alles, was die Abwehrspirale der Motivation umkehrt: Ermutigung, Anerkennung, persönliches Reform-Beispiel.

---

12 Vgl. Schäfer, Karl Heinrich, Ehrenamtsgesetz und Ehrenamtakademie, in: Nethöfel, Wolfgang/Grunwald, Klaus-Dieter (Hgg.), Kirchenreform jetzt!, Hamburg 2005, S. 320–333.

## 2 STRATEGIEANSÄTZE VON GEMEINDEREFORM

Erfolgreiche Gemeindereformprojekte sind an strategische Voraussetzungen gebunden. Um diese präzise zu benennen, ist es nach unserer Meinung notwendig, weiterhin vom Einzelfall auszugehen. Das ist auch möglich, da es hierfür auf unterschiedlichen strategischen Ebenen und auch unter den vorliegenden Strategiemodellen Ansätze gibt.

**These 6: Dringend erforderlich ist eine Bestandsaufnahme der gemeindlichen Situation, von der man im Vergleich lokaler Reformnotwendigkeiten und bei der Beurteilung von Reformmaßnahmen ausgehen und gemeinsame strategische Zielplanungen vornehmen kann.**

Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Auswertung der einzelnen Reformprojekte? Die im Einzelnen vorliegenden und hier und da bekannten oder von der EKD erfassten Daten müssen zusammengefasst, bezogen auf Gemeindereformfelder konkretisiert und ergänzt werden. Zu einer solchen Bestandsaufnahme gehört z. B.:

- » Wie viele Gemeinden gibt es in der Bundesrepublik Deutschland? Wie viele Pfarrerinnen und Pfarrer, Gemeindepädagogen und weitere kirchliche Mitarbeiter sind in den Gemeinden tätig, und welches Bild ergibt sich für die regionale und funktionale Verteilung?
- » Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in überregionalen und funktionalen Verwaltungsbereichen tätig und welches Bild ergibt sich jeweils im Verhältnis zu den Tätigkeiten im Bereich der Ortsgemeinden?
- » Wie viele Kirchenmitglieder gibt es in den einzelnen Gliedkirchen und wie verteilt sich der Rückgang der Mitgliederzahlen seit 1970?
- » Welches Bild ergibt eine Differenzierung nach Stadt und Land? (Verhältnismäßig großer Verlust in den Großstädten, obwohl dort das meiste Personal eingesetzt wird.)
- » Wie wird die Erreichbarkeit in den Gemeinden gemessen (nur Gottesdienst? Taufen und Kasualien)?
- » Werden auch übergemeindliche Angebote in Vernetzung mit gemeindlichen Angeboten erfasst?

**These 7: Ebenso erforderlich ist eine Bestandsaufnahme des gesellschaftlichen Kontextes, in dem die gemeindlichen und die gesamtkirchlichen Reformprozesse stattfinden. Aus dieser Bestandsaufnahme sollten möglichst viele Gemeinde-Reformaufgaben nach soziologischen Kriterien ableitbar sein und nach Gewicht und Dringlichkeit bewertet werden können.**

Als klar erkennbare Themen zeichnen sich hier ab:

- » zurückgehende Finanzen
- » rückläufige Mitgliederzahlen aufgrund demographischer und finanzieller Entwicklung.
- » Akzeptanzkrise
- » Relevanzkrise
- » Profilkrisen

**These 8: Gemeindereform ist angewiesen auf angemessene Finanzierungsmodelle.**

Das Finanzsystem in den westlichen Gliedkirchen basiert im Wesentlichen auf einem Zuweisungssystem, das davon ausgeht, dass alle Gemeinden gleich sind. Dass dies nicht der Fall ist, liegt auf der Hand. Mancherorts resignierende Kirchenleitungen fassen neuerdings Beschlüsse, die den Ortsgemeinden vorab einen festen Prozentsatz des Kirchensteueraufkommens zusprechen und nach festen Schlüsseln verteilen. Das ist eine Flucht aus der Entscheidungsverantwortung, die im politischen Bereich zu Recht kritisiert wird. Sie kappt alle strategischen Handlungsoptionen und signalisiert das Ende jeglichen kirchenleitenden Handelns. Gleichzeitig werden die dadurch ja gar nicht veränderten Rahmenbedingungen ignoriert, unter denen sich die kirchliche Arbeit in den Gemeinden vollzieht und die die Parochie als kirchliche Organisationsebene dauerhaft unter Druck setzen. Kirchlicher Substanzverlust ist so programmiert.

Stattdessen sollten die bestehenden Zuweisungssysteme schrittweise aufgelockert werden, sich stärker an offen ausgewiesene, controllingfähig benannte Standards ausrichten und durch dynamisierende und differenzierende Elemente ergänzt werden. Hierzu gehören

- » klar ausgewiesene, an der Leistungsfähigkeit ausgerichtete Solidarleistungen;
- » befähigungsgerechte Anreize für Sonderleistungen, mit der Gemeinden über ihren Bereich hinaus wirksam werden können für andere,
- » Anreize, definierte Etappen in anstehenden Veränderungsprozessen vorzeitig zu erreichen,

- » Anreize, Wachstumsziele zu erreichen, die die Gemeinden sich selbst setzen und von denen sie andere überzeugen.

### **These 9: Gemeindereform ist angewiesen auf ein ermöglichendes Kirchenrecht.**

Das Kirchenrecht hat nicht nur die Funktion, Handlungsanweisung in Form von Auftragszuschreibung und Konfliktregelungsmodellen zu geben, sondern auch Freiräume und Ermöglicungen zu gewährleisten. Dazu gehören z. B. neue Formen der Leitung und Struktur der Gemeinden (z. B. Netzwerkgemeinden) oder auch Verantwortlichkeit mit partizipatorischer Hinsicht deutlicher als bisher zu strukturieren.

Ermöglichung in diesem Sinne ist ein Brückenbegriff, der naturgemäß nicht primär für Stabilität, Sicherheit und Ordnung steht (und damit Positivisten stört), sondern vielmehr unterschiedliche Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten auf allen Ebenen der Kirche eröffnen kann und soll: durch Selbstorganisation und Kooperation.

### **These 10: Gemeindereform setzt einen Gemeindebegriff voraus, bei dessen Anwendung soziologische, rechtliche und theologische Aspekte zusammenwirken müssen, statt sich gegenseitig zu blockieren. Bei der Beurteilung von Reformprojekten sollten nur Kriteriensets verwendet werden, die (mindestens) diese drei Aspekte berücksichtigen.**

Gemeindereformen müssen jedenfalls in der evangelischen Kirche von einem theologischen Gemeindeverständnis ausgehen können, das der differenzierten Einheit dreier Aspekte Rechnung trägt:

- » Gemeinde als geistliches Kommunikationsereignis (communio),
- » Gemeinde als Institution,
- » Gemeinde als Organisation.<sup>13</sup>

Auch und gerade ein geistlich gefüllter Gemeindebegriff ist auf soziale Realität verwiesen. Gemeinde muss sich in irgendeiner Weise um Wort und Sakrament versammeln (können). Ihre jeweilige Sozialgestalt ist dabei ernst zu nehmen. Zugleich haben die Gemeinden einen auch theologisch zu würdigenden Anspruch auf eine angemessene Rechtsgestalt und ein Anrecht darauf, diese in geordneten Verfahren ausgestalten und verändern zu können.

---

13 Vgl. Grunwald, Klaus-Dieter, Re-Visionen von Gemeinde im Pluralismus, theologische, rechtliche und strukturelle Herausforderungen, in: Nethöfel/Grunwald, Kirchenreform jetzt!, Hamburg 2005, S. 83–104.

Es geht einerseits nicht an, die verschiedenen Aspekte gegeneinander auszuspielen (was gelegentlich als Kennzeichen eines evangelischen Gemeindeverständnisses in Anspruch genommen wird). Es lassen sich aus allen drei Aspekten Kriterien ableiten, nach denen sich Reformvorhaben ebenso wie Reformwiderstände befragen lassen müssen, um kirchentypische Fehlschlüsse zu vermeiden. Es geht aber andererseits auch nicht an, wie dies vor allem (aber nicht nur!) in katholischer Lehrtradition geschieht, von theologisch-begrifflich ausdifferenzierten Grunddimensionen kirchlichen Handelns auf zu bewahrende Organisationsformen oder gar auf konkrete Finanzierungsansprüche zu schließen.<sup>14</sup>

### **These 11: Der Wille zum Wachsen (gegen den Trend) ist eine strategisch entscheidende Voraussetzung für Gemeindereformen.**

Ein Gemeindereformprojekt in der Perspektive erfolgreichen Schrumpfens ist offensichtlich eine strategische Unmöglichkeit. Alle erfolgreichen Gemeindereformprojekte haben eine gemeinsame Eigenschaft: Die entscheidenden Akteure wollen Gemeindewachstum! Dies belegen unabhängig voneinander breite empirische Erfahrungen etwa in der Württembergischen<sup>15</sup> und in der Badischen Landeskirche<sup>16</sup> ebenso wie zusammenfassende Analysen. Sie zeigen Wege auf, „wie die Kirche wachsen kann“.<sup>17</sup>

Dieser Reformwege weisende Wachstumsimpuls kann dabei als Leitungsimpuls gegen den behaupteten und fatalistisch hingenommenen Schrumpfungstrend eingefordert werden.<sup>18</sup> Dabei mag dieser mit einem realistischen Blick auf beschränkte Möglichkeiten als Rahmenbedingung akzeptiert werden: Er wird dennoch zum Ausgangspunkt einer orientierenden Wachstumsperspektive werden.<sup>19</sup> Das Motto „fröhlich Wachsen in einer schrumpfenden Kirche“ kann auch einen Reformweg qualitativen Wachstums markieren.<sup>20</sup>

---

14 Vgl. Zulehner, Paul M., Kirche umbauen und nicht totsparen, Ostfildern 2004.

15 Vgl. Dehlinger, Frieder, Der Prozess „Notwendiger Wandel“ in der evangelischen Landeskirche in Württemberg 1993–2004, in: Nethöfel/Grunwald, Kirchenreform jetzt!, Hamburg 2005, S. 61–82.

16 Vgl. Nüchtern, Michael, Grenzen und Möglichkeiten strategischer Planung in der Kirche, in: epd-Dokumentation 18/2006.

17 Böhlemann, Peter, Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält, Göttingen 2006.

18 Vgl. Barrenstein, Peter, Erfahrungen mit dem Evangelischen Münchenprogramm (eMp) – Überlegungen zu den Erfolgsfaktoren von Projektarbeit in der evangelischen Kirche, in: epd-Dokumentation 18/2006.

19 Vgl. Nüchtern, Michael, Grenzen und Möglichkeiten strategischer Planung in der Kirche, in: epd-Dokumentation 18/2006.

20 Vgl. Noack, Axel, Fröhlich kleiner werden und dabei wachsen wollen!, in diesem Buch.

## **These 12: Vor dem Hintergrund benennbarer Strategiedefizite und einzelner, weiter führender Ansätze kann vom Reformfeld Gemeinde aus ein Strategie-Anforderungsprofil entwickelt werden.**

Auf kirchenleitender Ebene sind beim Thema „Gemeindereform“ Bewahrungs- und Veränderungsbotschaften und quer dazu bewahrendes und veränderndes Handeln zu konstatieren. Es gibt auch unterschiedliche Aussagen darüber, ob strategische Entscheidungen überhaupt erforderlich seien. Strategische Analysen sind unterblieben oder nicht konsensfähig.

Sollte man, wenn man könnte, mehr Personal einstellen, um die Gemeindekrise zu bewältigen? Solange die Kirchensteuern mit den Einkommensteuern wuchsen, stellte sich die Frage offenbar nicht unter einem strategischen Gesichtspunkt. „Allein in der evangelischen Kirche ist die Zahl der Pfarrer in den letzten 30 Jahren von 13.500 auf 19.000 gestiegen, wodurch sich der Anteil der auf einen Pfarrer kommenden Gemeindeglieder von 2074 auf 1210 verringert hat. Die Zahl der Kirchenmitglieder in den alten Bundesländern ist in demselben Zeitraum allerdings von 28 auf 23 Millionen gesunken. Und auch der Anteil der distanzierter Kirchenmitglieder blieb im selben Zeitraum unvermindert hoch.“<sup>21</sup>

Der Zuwachs an Pfarrerinnen und Pfarrer hat allerdings auch nicht mehr kirchliche Dienstleistungen in der Ortsgemeinde zur Folge gehabt, sondern bestimmte Tätigkeiten wurden intensiviert. Der Zeitbedarf pro Seelsorge- und Kasualgespräch hat sich teilweise ebenfalls verdoppelt. Wenn wir analysieren, wie die Pfarrerschaft ihre Tätigkeit gewichtet und bewertet, weisen die IWS-Umfrageergebnisse in dieselbe Richtung.<sup>22</sup> Die systematische Abkoppelung der Erfolgskriterien des eigenen Tuns von Strukturfragen erhöht also nicht nur den selbstproduzierten Tätigkeitsdruck: sie weist auch den Weg in eine Organisations- als Ressourcenkatastrophe.<sup>23</sup>

---

21 Inszenierung einer Kontroverse: Deutungsalternativen von Detlef Pollack, Michael Moxter und Klaus Tanner, in: Kirche – Horizont und Lebensrahmen. Weltansichten, Lebensstile, Kirchenbindung. Vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, hrsg. vom Kirchenamt der EKD, Hannover 2003, 56–79, hier 73 (Detlef Pollack, Wandel im Stillstand. Eine traditionale Institution wandelt sich und bleibt doch dieselbe)

22 Vgl. Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS) Marburg (Hrsg.): Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeits-Buch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, Hannover 2005, 15 f.

23 In der Tat kann man nicht ausschließen, dass alles noch viel schlimmer gekommen wäre, wenn der kirchliche Personalaufwand nicht so gestiegen wäre (vgl. Klaus Tanner, zit. Anm. 112, hier 78: Analyse als Resistenzkraft. Einen Kurs steuern im Wandel) – man kann allerdings auch das Gegenteil nicht ausschließen.

In allen Landeskirchen sind die Ortsgemeinden Objekte von Planungen, in denen – in unterschiedlichen Planungshorizonten – vor allem auf die Haushaltsituation reagiert wird. In einzelnen Landeskirchen gibt es breite Ansätze zur Reform gemeindlicher Strukturen, typischerweise als Regionalisierungskonzeptionen. In den Reformpapieren der übrigen Landeskirchen sind keine gemeinspezifischen Reformstrategien zu erkennen. Nur in der Badischen Landeskirche scheint die Gemeindeebene von einer Gemeinde-Reforminitiative erfasst worden zu sein, die in eine Reformstrategie eingebunden ist.<sup>24</sup> Als ihre Hauptmerkmale erscheinen weniger inhaltliche Merkmale als vielmehr strategische Sekundärtugenden:

- » sorgfältige Planung, hinreichende Finanzierung, Langfristigkeit;
- » Konsequenz und Sorgfalt im Detail, Präsenz und Aufmerksamkeit der Leitung;
- » Einbeziehung der Basis und Einpassung in den Kontext der Gesamtorganisation;
- » Verpflichtung auf Ziele und Controllingfähigkeit überhaupt.

**These 13: Als kirchliche Non-Profit Organisationen müssen sich Gemeinden auf dem Markt („in der Welt“) als Alternativen zum Markt („nicht von dieser Welt“) behaupten. Der säkularisierte „Dritte Sektor“ gibt dabei Exit-Optionen als äußere Grenzmarkierungen kirchlicher (Welt verändernder) Strategien vor.**

Diese Grenzmarkierungen sind:

- » Abwanderung in den Markt,
- » Selbstdurchsetzung durch Moral und
- » Rückzug ins Biedermeier.

Bei kirchlichen Reformprojekten kann man sich an mahnenden Beispielen orientieren. Bei Organisationen des Dritten Sektors haben sich (nicht selten: kirchliche) Reformstrategien verselbständigt.<sup>25</sup> „So wählen insbesondere die im Bereich Gesundheitswesen und zum Teil auch im Bereich Soziale Dienste tätigen großen und personalintensiven Dritte-Sektor-Organisationen die ‚Exit-

---

24 Vgl. Fischer, Ulrich, Lernen aus badischer Sicht – gelungene Projekte und Beispiele, in: epd-Dokumentation 18/2006.

25 Die verfasste Kirche gehört zwar formal nicht dem Dritten Sektor an, sondern ist dem politischen Raum zugeordnet, in der kirchengemeindlichen Praxis allerdings finden sich zahlreiche Aktivitäten, die typisch für den Dritten Sektor sind. Kirchliche Vereine und Verbände gehören eindeutig dem Dritten Sektor an; vgl. Jürgen Klute, Das Selbstverständnis der Kirchen als Teil des Dritten Sektors und die Folgen der Agenda 2010, unter: [http://www.juergen-klute.de/cms/upload/pdf/2004\\_03\\_17\\_Kirche-3-Sektor.pdf](http://www.juergen-klute.de/cms/upload/pdf/2004_03_17_Kirche-3-Sektor.pdf)

Option' und entscheiden sich für einen Weg der ‚GmbH-isierung‘.“ „Einen anderen Weg wählen die großen und ebenfalls hoch professionalisierten Dritte-Sektor-Organisationen in den Bereichen Umwelt- und Naturschutz sowie insbesondere im Bereich Internationales. Sie stärken ihr Profil als ‚Alternativkonzern‘ und ‚Moralunternehmen‘.“ „Schließlich lässt sich auch noch eine weitere Strategiewahl identifizieren. Hierbei akzentuieren die Organisationen die traditionelle Binnenperspektive. Mit sich selbst und dem eher kleinen Kreis der Mitglieder gänzlich zufrieden, erproben sie den Rückzug in die Privatsphäre einer kleinräumigen Vereinsseligkeit.“<sup>26</sup>

**These 14: Daraus ergeben sich innere Grenzmarkierungen kirchlicher Strategien. Auch in Gemeindereformprozessen bleiben strategische Mindestziele vorgegeben.**

Zu diesen gehören:

- » Selbstbehauptung als Organisation,
- » Bewahrung der Identität und
- » Qualität des Gemeinschaftslebens.

Häufig sind eben dies auch die legitimen strategischen Primärziele von Gemeindereformprozessen!

**These 15: „Erfahrung lehrt Theologie“, „Aktion setzt Reflexion voraus“, „Structure follows strategy“, „servant leadership“ – Gemeindereform braucht Strategie, Gemeindereform lehrt Strategie.<sup>27</sup>**

Als strategisches Fazit kann bzw. muss man beide Konsequenzen ziehen: Man muss bei Reformstrategien die Besonderheit kirchlicher Reformwege beachten – und diese Reformwege münden in bekannte Strategieoptionen ein, an denen man sich orientieren kann.

---

26 Anette Zimmer und Eckhard Priller: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden 2004, 214 f.

27 Wir verstehen Strategie im Sinne Alfred D. Chandlers, der das Schlagwort Structure follows strategy[o] geprägt hat, als „die Festlegung der langfristigen Ziele eines Unternehmens, die Bestimmung der Maßnahmen und die Zuteilung der Ressourcen, die notwendig sind, diese Ziele zu erreichen“. (Ulrich und Norbert Gonschorrek, Managementpraxis von A-Z, Zürich 2000, 351.) „Servant leadership“ ist ein weltweit beachtetes Führungskonzept, das der ehemalige AT&T-Manager und bekennende Christen Robert K. Greenleaf entwickelt hat und das jetzt von einem eigenen Center propagiert wird (<http://www.greenleaf.org>). Vgl. auch: Scherle, Peter, Nachhaltige Kirchenentwicklung, in: Nethöfel/Grunwald, Kirchenreform jetzt!, Hamburg 2005, S. 39–60. und ders., in diesem Band.

Insofern gilt auch beides: Es gibt eine Verpflichtung kirchenleitenden Handelns, strategische Reformvoraussetzungen für die Gesamtorganisation zu schaffen, und sie kann sich hierbei an den strategischen Reformvoraussetzungen gelingender Gemeindereformprojekte und an anderen kirchlichen Reformverfahren orientieren – und zugleich müssen strategische Mindeststandards erfüllt sein, die überall gelten. Hierzu gehören mindestens (weil hier Voraussetzungen gelingender Kommunikation in kooperierenden Gemeinschaften genannt sind)

- » die Kommunikation über und die Entscheidung für gemeinschaftlich anzustrebende Ziele,
- » die Verständigung über Kriterien, wie deren Erreichbarkeit festzustellen ist (Controlling) und
- » die Verpflichtung zu konsistentem, kohärentem und konsequentem Gemeinschaftshandeln,
- » was die Bereitschaft einschließt, Verantwortung für die gemeinsame Sache zu übernehmen („servant leadership“ in unterschiedlichen Funktionen).

### **3 VON DER GEMEINDEREFORM ZUR KIRCHENREFORM (WEITER FÜHRENDE ÜBERLEGUNGEN)**

Gemeindereformprojekte verweisen auf strategische Konsequenzen. Gerade ein an konkreten Reformbeispielen aus den Ortsgemeinden orientiertes Vorgehen wirft ein neues Licht auf die Gesamtkirche in ihrem geschichtlichen und ökumenischen Zusammenhang und auf die theologische Dimension kirchlicher Reform-(Re-Form!) Projekte. „Gemeinde“, so zeigt sich, ist kein beliebiger Ausgangspunkt kirchlicher Reformdiskussionen.

#### **These 16: Strategische Reformbemühungen um die Ortsgemeinde stehen in einem geschichtlichen Kontext.**

Gemeindereform ist frei von historischen Zwängen, sie steht nicht im Bann eines Ursprungsmythos. Die Freiheit zur evangelischen Sachlichkeit befreit aber auch zu historischer Orientierung. Diese kann sich dann als Kraftquell der Erneuerung erweisen. Der Reformimpuls ist älter als die christlichen Gemeinschaftsbildungen und begründet diese.

Jesus ruft wie Johannes heraus aus verkrusteten religiösen Strukturen. Die Nachfolge, zu der er aufruft, soll Israel erneuern. Diese Nachfolge ereignet sich in einem Beziehungsnetzwerk mit Prozess- und Strukturgestalt. Die Gegen-

wart Gottes wird spürbar in Gemeinschaftserfahrungen und im Bedürfnis, andere daran teilhaben zu lassen. Gott ist aber auch gegenwärtig in der Sehnsucht nach einer Gemeinde als ‚Heimat‘, zu der hin wir immer wieder aufbrechen werden. Historisch begegnen uns von Anfang an ortsgebundene und wandernde Gemeinschaften, die aufeinander angewiesen sind. Die Kirche unterwegs existiert als Gemeinschaft von Gemeinschaften, die durch Wandernde verbunden sind.

Die Nachfolgeerfahrung befreit zur vertiefenden Neuinterpretation der Tradition. So erweitert Paulus das Gemeindereformprogramm des Jesuskreises – und vernetzt die neuen Gemeinden zugleich mit der Gemeinde in Jerusalem zu dem einen ‚Leib Christi‘. In dieser Gemeinde ist Jesus als Dienender (diákonos) gegenwärtig – und bringt sie so auf neue Wege. Nachfolge ist Dienst am Nächsten. Ämter sind als Dienstfunktionen bestimmt. Die Gemeinde formt sich diakonisch und missionarisch: als Gemeinschaft für Andere. Es ist dieser Auftrag, der sie nicht zur Ruhe kommen lässt und durch den sie immer wieder auch Andere aus der Ruhe bringt.

Die Reformation greift diesen Erneuerungsimpuls auf. Wo das Evangelium verkündet und wo Taufe und Abendmahl gefeiert werden, bildet sich kirchliche Gemeinschaft. Dieses Verständnis von Gemeinde befreit die Kirche im Ganzen dazu, sich selbst als verbundene Organisation zu begreifen, die an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten in unterschiedlicher rechtlicher sozialer und kultureller Gestalt „wahre Kirche“ sein kann (CA VII). Die Teilhabe am Heiligen befreit Personen aus alten Bindungen und verbindet sie eben dadurch. Die neuen und erneuerten Gemeinschaften setzten sich selbst Regeln, ihre Ämter sind durch Verfahren definiert und werden öffentlich ausgeübt (CA V<sup>28</sup>). Diese Ämter dienen von alters her der Verbundenheit ortsgebundener Gemeinschaften – und ihrer Beunruhigung.

In der Neuzeit ist die Universalkirche in Partikularkirchen organisiert. Als Organisationsform dominiert die Ortsgemeinde, in manchen Ländern nach Analogie des Territorialstaates eingeordnet in ein flächendeckendes Parochialsystem. Ortsübergreifende Organisationsstrukturen, funktional organisierte Ämter und organisierte Bewegungen sind vielfach hingeordnet auf das Gemeinschaftsleben der Ortsgemeinden und auf die Unterstützung von Ämtern mit lokal definierter Zuständigkeit. Es ist diese historisch gewachsene Organisationsform, die vielleicht in eine Krise geraten, jedenfalls zum Brennpunkt vieler Reformbemühungen geworden ist.

---

28 Vgl. auch Luther in *De instituendis ministris Ecclesiae* (1523), Weimarer Ausgabe 12, 169–196.

## **These 17: Strategische Reformbemühungen um die Ortsgemeinde stehen in einem ökumenischen Kontext.**

Veränderungen in Gemeinden und Gemeindereformen leben aus der freimachenden Kraft des Evangeliums. Die Gemeinden leben wie die Kirche im Ganzen aus der Zusage, dass Gott der ist, der sich in Jesus Christus offenbart hat. Als solcher ist er verlässlich gegenwärtig in der „einen, heiligen, katholischen und apostolischen Kirche“ (Nicänum). Die Gemeinde verwirklicht die Teilhabe am Heiligen (*communio sanctorum*) als Gemeinschaft der durch Gott Geheiligten (*congregatio sanctorum*, CA VII).

Der Ansatz bei konkreten Reformthemen wie „Gemeindereform“ und „Kirchenreform als gesamtkirchliche Aufgabe“ setzen sich wechselseitig voraus. Strategische Reformbemühungen um die Ortsgemeinde sollten einmünden in ein gesamtkirchliches Überlegungsgleichgewicht, das Reformen vor Ort ausbalanciert, sich an ihnen aber zugleich neu eicht.<sup>29</sup> Als Quintessenz geglückter Reformererfahrungen in Vergangenheit und Gegenwart schlagen wir vor, Fragen nach der persönlichen Spiritualität oder Wesensfragen (Was ist Gemeinde? Was ist Kirche?) nur innerhalb von Reformprozessen und unter Beachtung jenes Überlegungsgleichgewichtes zu erörtern.

---

29 Es geht hier um die mögliche Kohärenz von Ergebnissen, die – von unterschiedlichen guten Reformererfahrungen ausgehend – deren Besonderheit und deren Übertragbarkeit unterschiedlich gewichten. Zum ‚wide reflective equilibrium‘ (und zum ‚overlapping consent‘) vgl. John Rawls, *Theorie der Gerechtigkeit ...*, und Susanne Hahn, *Überlegungsgleichgewichte. Prüfung einer Rechtfertigungsmetapher*, Berlin: Alber 2002.