



EVANGELISCHE
KIRCHE
IM RHEINLAND

WACHSEN UND WENIGER-WERDEN

Impulse zur Leitvorstellung
„Missionarisch Volkskirche sein“

Vorwort

Oft verläuft nur ein schmaler Grat zwischen der biblisch begründeten Hoffnung auf Wachstum und der weltlichen Illusion, Wachstum sei ein Wert an sich.

Die kirchliche Rede vom Wachstum, die wir in allen Konzepten für die zukünftige Gestaltung kirchlichen Lebens finden, kann sich nur aus der biblischen Hoffnung speisen. Diese Hoffnung wollen wir als Ziel nicht aus den Augen verlieren. Die vorliegende Ausarbeitung des Ständigen Theologischen Ausschusses geht der Frage nach, wie wir im Bereich der Kirche das Ziel zu wachsen theologisch verantwortet verfolgen können. Die Überlegungen zu dieser Frage werden konsequent in den Kontext der Erfahrung gestellt, dass wir an vielen Stellen weniger werden. Dieser Abgleich der Hoffnung mit der Wirklichkeit ist eine Stärke der Ausarbeitung. Eine andere Stärke ist die heilsame Ermutigung, bei aller eigenen Anstrengung auf Gottes Kräfte und Möglichkeiten zu vertrauen. Und schließlich bieten die ausführlichen Abschnitte zu den biblischen Perspektiven vielfältige Anknüpfungspunkte für eine differenzierte Wahrnehmung von wachsen und weniger-werden.

Die Kirchenleitung hat die Ausarbeitung im November 2011 zustimmend zur Kenntnis genommen. Sie nimmt die offenen Fragen aus dem Abschnitt 5 „Missionarisch Volkskirche sein – Freude am Wachstum“ des von der Landessynode 2010 beschlossenen Papiers „Missionarisch Volkskirche sein. Zur Entwicklung und Umsetzung einer Leitvorstellung“ umfassend auf und regt dazu an, die eigenen Prozesse des Wachsens und Weniger-werdens im Licht der biblischen Hoffnung zu gestalten.

P. Bosse-Huber

Petra Bosse-Huber
Vizepräsidentin der Evangelischen Kirche im Rheinland

Düsseldorf, im Dezember 2011

Inhaltsverzeichnis

Inhalt	Seite
0. Anlass und Ziel dieses Papiers	5
1. Freude am Wachstum – Wo wir wachsen können und wollen	7
1.1 Es gibt Wachstum in unseren Gemeinden, und wir wollen und können wachsen	7
1.2 Biblische Perspektiven: Wachstum in der Schöpfung, Gottes Segen und Christus als Grund und Ziel von Wachstum	10
1.3 Aus dem Segen leben und die Chancen nutzen	12
2. Gefahren des Wachstums – Da wollen wir nicht wachsen	15
2.1 Probleme des Wachstums	15
2.2 Biblische Perspektiven: Die Schwäche der Starken	16
2.3 Grenzen des Wachstums gelten auch für die Gemeinde	17
3. Weniger-werden – Wo wir nicht wachsen können	18
3.1 Unsere Erfahrungen des Schrumpfens	18
3.2 Biblische Perspektiven: Ist das Weniger-werden absehbare Konsequenz, Schicksal, Strafe oder Verheißung? Was bedeutet Weniger-werden?	19
3.3 Handlungsmöglichkeiten im Weniger-werden	22
4. Weniger-werden – Wie wir uns der Tatsache des Schrumpfens stellen	23
4.1 Was am Weniger-werden so schwierig ist	24
4.2 Biblische Perspektiven zu Umstrukturierungen, Entscheidungen und Trauer	24
4.3 Vernünftig bleiben und Gefühle zulassen	26
5. Fazit	28

Wachsen und Weniger-werden

0. Anlass und Ziel dieses Papiers

a) Es ist eine gängige Erfahrung aus den letzten zehn Jahren: Wir sollen und wollen in der evangelischen Kirche wachsen, aber wir werden weniger. Die Aufgaben werden größer und die Kräfte kleiner, weil zeitgleich mit den gewachsenen Aufgaben weniger Menschen und weniger Finanzen zur Verfügung stehen.

b) In der synodalen Diskussion zu „Missionarisch Volkskirche sein“ löste der Abschnitt „5. ‚Missionarisch Volkskirche sein‘ – Freude am Wachstum“ die meisten Diskussionen aus. Die Synodalvorlage erfuhr hier die umfangreichste Überarbeitung. Das zeigt, dass weiterer Klärungsbedarf besteht und dass die Aufgabe, die sich stellt, den Nerv der Menschen trifft, die Verantwortung für die Kirche mittragen. Die Gefühle über und Erwartungen an Wachsen und Schrumpfen gehen dabei in die verschiedensten Richtungen. So wurde nach der Synode von der Kirchenleitung eine weitere Klärung beim Ständigen Theologischen Ausschuss in Auftrag gegeben. Dieser Aufgabe stellt sich das vorliegende Papier. Es nimmt dabei auf die in jenem Abschnitt aufgeführten offenen Fragen, an denen „weiterzuarbeiten“ sei, Bezug: „Was qualifiziert Wachstum aus biblischer Perspektive? Welche theologisch begründeten Indikatoren können qualitatives Wachstum abbilden? Worauf bezieht sich quantitatives Wachstum? Wie und woran ist es theologisch begründet zu messen? Wie ist der Rückgang von Mitgliederzahlen u. a. im Kontext des demographischen Wandels theologisch zu bewerten?“

Bezug zu „Missionarisch Volkskirche sein“

Der Abschnitt 1.1 macht auf die Faktoren, die bei quantitativem Wachstum eine Rolle spielen können, aufmerksam und diskutiert die Frage nach Indikatoren für qualitatives Wachstum; weiteres dazu findet sich in Abschnitt 1.3. Was Wachstum aus biblischer Perspektive qualifiziert, zeigt der Abschnitt 1.2 und sollte im Zusammenhang mit der biblischen Kritik am Wachstum (Abschnitt 2.2) gelesen werden. Dem Weniger-werden im Kontext des demographischen Wandels widmen sich die Abschnitte 3. und 4., wobei biblische Perspektiven (vgl. 3.2 und 4.2) dazu wichtige Gesichtspunkte liefern, diesen Rückgang theologisch zu bewerten.

c) Wir wollen dazu anregen, differenziert mit der Bewertung von Wachsen und Weniger-werden umzugehen. In diesem Sinn bietet das Papier eine Sortierhilfe, die sich vor allem an die Presbyterien wendet. Es ergeben sich vier Hauptpunkte des folgenden Textes:

1. Freude am Wachstum – Wo wir wachsen können und wollen
2. Gefahren des Wachstums – Da wollen wir nicht wachsen
3. Weniger-werden – Wo wir nicht wachsen und nicht wachsen können
4. Weniger-werden – Wie wir uns der Tatsache des Schrumpfens stellen

In diesen vier Abschnitten soll jeweils die Wirklichkeit nüchtern beschrieben (Unterpunkt 1), sie soll aber auch ausdrücklich in das Licht der biblischen Verheißungen gestellt werden (Unterpunkt 2), und es wird dazu angeregt, wahrzunehmen, was in der Kraft des Heiligen Geistes zu tun möglich ist (Unterpunkt 3).

d) Wir erleben, dass vieles sehr viel schneller weniger wird, als uns lieb ist. Manches davon ist über Jahrtausende oder Jahrhunderte gewachsen – wie die vertrauten liturgischen Formen, die prominente Stellung der Kirche in der Gesellschaft, das Pfarrhaus und die Stellung des Pfarramts. Anderes ist erst rund 100 Jahre alt – wie das Programm der Kirchengemeinde als einer „lebendigen Gemeinde“ mit Gruppen und Kreisen und einem Gemeindehaus für jeden Kirchturm. Wieder anderes ist erst ab den 1950er oder 1970er Jahren im Zuge der durch das Wirtschaftswunder sprudelnden Kirchensteuereinnahmen entstanden – wie das Ausmaß an Versorgung mit Kirchengebäuden, Gemeindehäusern, Seelenzahl pro Pfarrstelle und Zahl der überparochialen Stellen. Die meisten dieser Güter, mit denen es jetzt deutlich und relativ schnell weniger wird, stellen im globalen Vergleich eher die Ausnahme dar. Europäisches Christentum, insbesondere das an Theologie und Finanzen reiche deutsche Christentum, hat durch Mission, Diakonie und geistigen Austausch weltweit viele Samenkörner gelegt. Darauf blicken wir dankbar zurück. Die Entwicklungen, mit denen wir es heute zu tun haben, sind Teil einer viel längeren Geschichte der Kirche und eine besondere Konstellation neben anderen in der weltweiten Ökumene.

e) Die Thematik von Wachsen und Weniger-werden verbindet sich auch mit einem veränderten Blick auf die Kirche. Bisher erschien uns Kirche überwiegend als eine Institution, die da ist und ihrem Auftrag treu bleibt – in jeder Gemeinde und auf jeder Ebene der Kirche mit den gleichen Grundvollzügen. Ob die Kirche wächst oder schrumpft, spielte dafür keine wichtige Rolle. Es wurde wenig beachtet und galt als eine nur äußerliche Veränderung. Jetzt erscheint Kirche vermehrt als Organisation. Organisationen in der „Organisationsgesellschaft“ befinden sich in Konkurrenz mit anderen Organisationen; sie richten sich auf definierte Ziele aus und messen an deren Erreichen ihren Erfolg. Wachstum ist ein wichtiges Mittel, um den Auftrag besser verwirklichen zu können. Prozesse des Weniger-werdens gelten als Anzeichen einer Krise der Organisation, die sie letztlich in ihrer Existenz gefährdet. Bei einer solchen Betrachtung von Wachstum und Weniger-werden kommen auch die Unterschiede in den Gemeinden und Kirchen und zwischen Gemeinden und Kirchen in den Blick.

*Ein veränderter Blick
auf die Kirche*

1. Freude am Wachstum – Wo wir wachsen können und wollen

1.1 Es gibt Wachstum in unseren Gemeinden, und wir wollen und können wachsen

a) Wohl alle wünschen wir uns lebendige wachsende Gemeinden, Gemeinden, die neue Menschen in ihre Veranstaltungen und Häuser einladen und für den Glauben gewinnen. Die Bilder von vollen und leeren Kirchen als Zeichen für erfolgtes Wachsen und Schrumpfen stehen uns immer vor Augen. Es gibt unter uns Gemeinden, die wachsen derzeit quantitativ und/oder qualitativ.

b) Es ist gut, bei quantitativem Wachstum genau hinzuschauen, was die Zahlen ansteigen ließ. Dahinter, dass eine Gemeinde wächst, kann sich Verschiedenes verbergen. Es kann durch äußere Umstände bedingt sein: z.B. durch verstärkten Zuzug aufgrund von Neubauten und Zuzug von eher kirchennahen Bevölkerungsgruppen. Denkbar ist auch ein gleichzeiti-

Gründe quantitativen Wachstums

ges Wachsen und Weniger-werden unterschiedlicher Teil-
mengen: Die Mitgliederzahl in einer Gemeinde kann wach-
sen, während die Gesamtgemeindegliederzahl im Kirchen-
kreis zugleich schrumpft. Quantitatives Wachstum muss also
nicht immer auf Veränderungen in der Qualität der Arbeit
beruhen, und wer nur auf das Wachsen der eigenen Gemein-
de schaut, kann leicht Wechselwirkungen zum Schrumpfen
an anderen Orten der evangelischen Kirche übersehen.

c) Qualitatives Wachstum ist uns noch wichtiger. Wir wün-
schen uns qualitativ gute Gottesdienste; wir wünschen vieles
wie etwa: gute christliche Bildung – eigentlich in allen Berei-
chen und bei allen Altersgruppen; mehr Zeit bei den Pfarre-
rinnen und Pfarrern für Seelsorge und einen weiseren Um-
gang mit den eigenen Kräften; die Gerechtigkeit, die wir
predigen, in der Gemeinde und Kirche selber besser zu leben;
intensivere Besuche und Kontakte in der Gemeinde gerade
auch zu denen, die wir kaum erreichen. Wir wünschen bei
allen und mit allen gute Kommunikation. Qualitatives
Wachstum ist schwieriger zu messen. Das hängt damit zu-
sammen, dass Qualität von Gemeinde sich auf die Qualität
religiöser Prozesse bezieht, und diese haben es mit der je
anderen Kommunikation zwischen individuellen Menschen zu
tun.

*Individuelles
Wachstum*

d) Wenn wir das wünschen, dann hat die erwünschte Quali-
tät viel mit den Qualitäten zu tun, die sich in individuellen
Personen zeigen. Die Qualitäten, auf die es dabei ankommt,
haben zum einen schlicht eine allgemein menschliche Seite.
In Gemeindegliederarbeit guter Qualität kommunizieren Menschen
aufmerksam und zugewandt, positiv und tolerant miteinander
und sind an der Andersartigkeit des Anderen interessiert.
Wo Gemeinden gute Arbeit leisten, ist das der Fall. Aber die
Qualitäten bei den Individuen haben auch eine geistliche Sei-
te. Zur qualitätsvollen Gemeindegliederarbeit gehören geistliche
Prozesse, etwa ein Wachsen darin, Wege zum Glauben und
zur Sprachfähigkeit im Glauben zu eröffnen, ein Wachsen an
Spiritualität, ein Wachsen an biblischer und theologischer
Urteilsfähigkeit. Und die Frage lautet dann: Wie kann eine
Gemeinde all dieses menschliche und geistliche Wachstum
bei den Individuen unterstützen?

e) Es besteht aber auch offensichtlich ein Nachholbedarf beim Handwerkszeug von Organisationsmanagement, welches wir von anderen Organisationen aus dem (Non-) Profitbereich lernen können. Es geht dabei grundsätzlich um verbesserte interne Kommunikation, Leitungs- und Entscheidungsfreudigkeit. Dazu gehören eine bessere Sitzungskultur ebenso wie ein klarerer Leitungsstil und das Einhalten von Absprachen. Es geht auch um einen verbesserten Umgang mit der Tätigkeit von Hauptamtlichen, um präzisere Beschreibung von deren Aufgaben samt Grenzen (auch mit Unterscheidung von „Pflicht“ und „Kür“ bei Pfarrerinnen und Pfarrern). Es geht um präzisere Planung der Tätigkeiten der Gemeinde, darum, „Kernaufgaben“ zu definieren und damit auch zu sagen, was man eher lassen kann, um einen oder zwei Schwerpunkte der jeweiligen Gemeinde herauszuarbeiten und kreative, öffentlichkeitswirksame und geistlich anregende Projekte zu entwickeln. Es geht darum, sich im Kirchenkreis bewusst und geplant zu ergänzen (u.a. „Mission in der Region“), es geht um wachsende Vernetzung mit anderen Orten der Kirche, auch mit der Diakonie. Es geht um verbessertes Ressourcenmanagement und um das Erschließen von Ressourcen, die neben die Einnahmen aus der Kirchensteuer treten.

All solche Anstrengungen, die Qualität des Managements zu verbessern, und der zunehmende Organisationscharakter der Kirche sind umstritten. Es wird gefragt, ob dabei nicht der Blick auf die Wirksamkeit der „guten alten“ und beständigen Traditionen verloren geht. Diese Traditionen hatte die Kirche als volkskirchliche Institution verlässlich bereitgestellt. Sind nicht der pastorale Dienst, das Ehrenamt und die Beziehung zu den Kirchenmitgliedern mehr, als sich mit Mitteln des Organisationsmanagement erfassen und organisieren lässt?

Es darf nicht sein, dass Wachstum in Organisationsmanagement an die Stelle von persönlichem und geistlichem Wachstum tritt. Es darf aber auch nicht sein, dass vernünftige Verbesserungen im Organisationsmanagement mit dem Verweis auf den anderen Charakter geistlichen Wachstums unterbleiben. Besseres Organisationsmanagement wird daran zu prüfen sein, inwiefern es den Raum für persönliches und geistliches Wachstum sowie die geistliche Gemeindeentwicklung fördert.

1.2 Biblische Perspektiven: Wachstum in der Schöpfung, Gottes Segen und Christus als Grund und Ziel von Wachstum

Wir hören darauf, wie in der Bibel von Wachstum die Rede ist und wie dieses in Verbindung mit Gott gebracht wird.

- Wachstumsverheißung* a) Zu Gottes guter Schöpfung gehört Wachstum. Die Pflanzen sollen Samen bringen und Früchte tragen (1. Mose 1, 12). Für die Tiere und die Menschen gilt der Segen: „Seid fruchtbar und mehret euch“ (1. Mose 1, 22 und 1, 28). Die Verheißung solchen Wachstums liegt uns voraus, wir dürfen an dieser Schöpfung teilnehmen.
- Gottes Fürsorge ...* b) Segen ohne unser Zutun – das Wunder des Wachsens des Reiches Gottes: Der Sämann schläft, während die Saat von selbst heranwächst (Mk 4, 26-29). Das besonders kleine Senfkorn wird zum besonders großen Baum (Mk 4, 30ff par); das Getreide auf gutem Boden bringt bis zu hundertfache Frucht (Mk 4, 20). Von fünf Broten und zwei Fischen werden 5000 satt (Joh 6, Mk 6, 30ff par). Sorget nicht! Jesus führt uns ein alternatives Wachstumsverständnis vor Augen, das nicht von der eigenen Selbstsorge lebt, sondern davon, dass Gott für uns sorgt: Die „Lilien auf dem Feld wachsen“, aber „sie arbeiten nicht“ (Mt 6, 28).
- ... und menschliches Bemühen* c) Segen mit unserem Zutun: „Es geht durch unsere Hände, kommt aber her von Gott.“ (EG 508, 1. Strophe)
Menschliches Bemühen um Wachstum wird nicht abgelehnt, aber auf Gott bezogen. Mit der Berufung Abrahams und Saras ist die Verheißung verbunden, zu einem großen Volk zu werden. Wachstum, Fruchtbarkeit und Mehrung werden in der biblischen Überlieferung aber nicht nur als der natürliche Lauf der Dinge gesehen, sondern auch immer wieder als Wirkung des göttlichen Segens. Das erzählt die Bibel in vielfachen Varianten für die wachsende Nachkommenschaft, die alles andere als selbstverständlich ist. Rebekka gilt zunächst als unfruchtbar (1. Mose 25, 21), und in der nächsten Generation stellen Leas Fruchtbarkeit und Rahels Unfruchtbarkeit eine Kompensation der ungleich verteilten Liebe des Ehemannes dar (1. Mose 29, 31). Deutlich wird: Wo immer in der Verheißungsgeschichte Nachkommen geboren werden, ist Gott selbst am Werk. Aber ebenso wird vielfach davon berichtet, wie Frauen die Kinderlosigkeit nicht hinnehmen und selbst dafür Sorge tragen, Nachkommen zu bekommen: So

bestimmt Sara ihre Magd Hagar zur „Leihmutter“ (1. Mose 16), so kommt Hanna in den Tempel und betet (1. Sam 1, 9-28), so überlistet Tamar ihren Schwiegervater Juda (1. Mose 38), so fordert Ruth von Boas die Leviratsehe ein (Ruth 3-4). Gottes Segen bleibt dem ertrotzten Nachwuchs nicht versagt. Mit jeder Generation, so kann man vorsichtig deuten, begründet Gottes Segen das Wachsen neu. Eine automatische Erwartung, mit stetigem Wachstum immer größer und gewichtiger zu werden, wird genauso durchkreuzt wie die Einstellung, das Wachsen selbst in der Hand zu haben.

d) Die Verbreitung des Evangeliums fördern. - Das Gleichnis vom vierfachen Acker (Mk 4, 1ff, Mt 13, 1ff, Lk 8, 4ff) beschreibt den verschwenderischen Umgang beim Säen. Jesus beschreibt in diesen Gleichnissen, wie das Wort ausgebreitet werden soll und Frucht bringen kann: Der Sämann macht seine Arbeit. Klar ist, dass es unterschiedliche Erfolge geben wird je nach dem Boden, auf den die Saat fällt, bis hin zum Misserfolg. Aber das Meiste fällt doch auf fruchtbaren Boden – der Acker ist größer als der Rain am Rand des Feldes. Doch muss der, der Wachstum will, auch über den Acker hinauswerfen, damit bis zum Rand hin Wachstum möglich ist.

e) Beharrlich dem Wirken Gottes vertrauen. – Die Haltungen, sich um das Wachstum zu bemühen und doch alles von Gott zu erwarten, passen zusammen. Prediger 11,6 drückt es so aus: „Am Morgen säe deinen Samen, und lass deine Hand bis zum Abend nicht ruhen; denn du weißt nicht, was geraten ist, ob dies oder das, oder ob beides miteinander gut gerät.“ Ja, der Segen kann sogar regelrecht ertrotzt und erstritten sein wie bei Jakob am Jabbok: „Ich lasse dich nicht, du segnest mich denn.“ (1. Mose 32, 27). Die kanaanäische Frau lässt sich durch Jesu Abweisung nicht entmutigen, sondern sie „fängt ihn mit seinem eigenen Wort“ (M. Luther): sie zeigt ihm, dass auch sie als Nicht-Jüdin auf seine Hilfe setzt und nicht ausgenommen werden darf – und bekommt dann die Hilfe (Mk 7, 24ff par).

f) Die anvertrauten Chancen auf Wachstum nutzen: Gott gibt Möglichkeiten in unsere Hände. Das Gleichnis von den anvertrauten Pfunden/Talenten (Lk 19,11-26 / Mt 25,14-30) kritisiert den, der das ihm Gegebene nicht einsetzt, um es zu vermehren. Wir sollen das uns Anvertraute nutzen im Vertrauen

*Cleverness und
Vertrauen*

auf Gott, um daraus etwas zu machen. Und unser Selbstbewusstsein entwickelt sich dabei auch.

Das Ziel des Wachstums

g) Christus als Grund und Ziel von Wachstum: Wachstum ist erfüllte Schöpfung Gottes. Das Wachsen wird im Neuen Testament auch in Bezug zu Christus gesetzt: „Lasst uns [...] wachsen in allen Stücken zu dem hin, der das Haupt ist, Christus“ (Eph 4,15), wobei „jedes Glied das andere unterstützt nach dem Maß seiner Kraft“ (Eph 4,16). Weil das Ziel Christus ist, bekommt dadurch im Leib Christi das menschliche Wachstum eine wohltuende Grenze: nach dem Maß der eigenen Kraft. Gott geht mit Menschen so um, dass sie ihr Maß finden. Und Christus ist der Grund des Wachstums. In allem unserem Wachstum hängen wir an ihm, der sagt: „Ich bin der Weinstock, ihr seid die Reben“ (Joh 15).

h) Wachstum als eschatologisches Ereignis: Am Ende der Tage steht das Volk Gottes nicht allein da, sondern die Zahl derer, die sich zum Zion aufmachen, wird gewachsen sein zu den vielen Völkern (Jes 2,1-5).

1.3. Aus dem Segen leben und die Chancen nutzen

Zum Auftrag der Kirche gehört gute Kommunikation

a) Leben miteinander aus Verheißung und in dem Segen: Der Glaube selbst ist Gottesgeschenk, so sehr Menschen auch daran beteiligt sind; er ist Gottes Verheißung und sein Segen. Die Kirche dient dem Hören auf das Wort und der Kommunikation des Glaubens; dafür hat sie Sorge zu tragen. Menschen lassen sich in ihrer Glaubenskommunikation nicht einfach steuern und programmieren. Aber Gemeinde und Kirche können gute Glaubenskommunikation dadurch wahrscheinlicher machen, dass sie bewusst in die ihr anvertrauten Menschen in ihrer Region (Kirchenmitglieder, Ehrenamtliche, Hauptamtliche) „investieren“. Darum sind Bildungsanstrengungen und Fortbildungen – die lassen sich zählen! – wichtig und braucht es das einander schätzende und kritische Gespräch. Dazu gehört es, sich gegenseitig wertzuschätzen und sich gemeinsam unter den Segen Gottes zu stellen.

Ein klarer Überblick über Stärken und Schwächen

b) Wachsen registrieren und sichtbar machen: Wachsen muss nicht verschwiegen werden. Wir sollen und können uns daran freuen. Dazu darf es sichtbar gemacht werden. Zu zäh-

len und Statistiken zu führen hilft dazu. Dabei sollte man sich in der Kirche auf allen Ebenen (der Landeskirche, dem Kirchenkreis, den Gemeinden) überlegen, was und wie man genau zählen will. Wie bekommen wir zum Beispiel zu Gesicht, wie viele Menschen wir mit unseren Gottesdiensten erreichen? Was ändert sich, wenn wir nicht nur an drei Zählsonntagen die „Hauptgottesdienst“-Teilnehmerzahl hochrechnen, sondern auch die Kasualien, die Krabbelgottesdienste, die Bibelstunden im Kindergarten usw. mitberechnen? Das Beispiel zeigt, wie wichtig eine gute Auswahl der Indikatoren ist; das gilt besonders für das Messen von Qualität. Da an der Kommunikation immer ein Gegenüber mitbeteiligt ist, gibt ein regelmäßiges Feedback wichtige Auskünfte. Menschen spüren meist sehr genau, wo es mit der Menschlichkeit und Zugewandtheit stimmt oder nicht und wo es mit der geistlichen Tiefe stimmt oder nicht. Aber auch andere Vergleichszahlen sind hilfreich: z.B. wie viel Zeit für Fortbildungen und Freizeit den Mitarbeitenden zugestanden wird, ob von Besprechungen und Entscheidungen die Ergebnisse protokolliert sind usw.

Das „Neue Kirchliche Finanzwesen“ hält dazu an, für das Führen des Haushaltsbuches die Aktivitäten zu zählen und die jeweiligen Kosten zu berechnen. Auf der „linken Seite“ des Haushaltsbuches werden jenen Angaben Ziele und Maßnahmen gegenübergestellt. Damit wird dazu angeregt, bewusst zu gewichten. Wachstumsprozesse (und Schrumpfungsprozesse) zeigen sich so. Dies fördert, sich mit ihnen bewusst auseinanderzusetzen, ihre Gründe zu erforschen und zu überlegen, was man ändern will, was sich ändern lässt und was man nicht ändern will oder kann.

Gerade das eigene Herausfinden von Indikatoren ist wichtig. Wenn eine Gemeinde sich etwa fragt, was z. B. Indikatoren für einen guten Gottesdienst sind, dann wird sich zeigen: Es gibt einerseits Indikatoren, die sich gut verallgemeinern lassen, etwa: Wie stark die ganze Gemeinde beteiligt ist, wie stark Worte und Zeichen der Tradition und Formulierungen und Praktiken der Gegenwart aufeinander bezogen werden können, wie stabile Grundstruktur und Flexibilität sich gegenseitig stärken (vgl. dazu auch weitere Kriterien für den Gottesdienst nach der Erneuernten Agenda). Darüber hinausgehend können aber auch Kriterien gefunden werden, die für eine bestimmte Gemeinde mit ihrem Profil, eine bestimmte Pfarrerin mit ihrer Persönlichkeit, eine bestimmte Art von

Chancen von NKF

Individuelle Indikatoren

Gottesdienst mit seiner Bedeutung für die Gemeinde Gewicht haben; z. B.: Passt der Gottesdienst für die Gemeinde in diesem Stadtteil, passt er zu der Zahl der Anwesenden? Entspricht seine Gestaltung den Stärken des Pfarrers/der Pfarrerin (der Organistin, des Organisten etc.)? Welcher Art und wie zahlreich sind die Rückmeldungen der Gottesdienstbesucher/innen? Reduziert er die Hürden für diejenige Gruppe von Menschen, auf die wir in dieser Gemeinde ein besonderes Augenmerk legen wollen?

*Über das Bestehende
hinausdenken*

c) Große Visionen erhalten, aber kleine Päckchen packen: In vielen Bereichen haben wir uns an das Mittelmaß gewöhnt. Wir wünschen das übliche gängige Wachstum und managen das erwartbare Weniger-werden. Wir beklagen uns darüber, dass Dinge nicht mehr so sind, wie wir es gewohnt waren. Der Blick des Glaubens geht aber über das Hier und Jetzt hinaus, richtet sich auch auf die Wirklichkeit und hilft zu tun, was nötig ist. Gottes Kräfte und Möglichkeiten sind unbegrenzt, die von Gott geschenkten eigenen Glaubenskräfte bewirken Veränderungen – im Wachsen wie im Weniger-werden. Stellen wir uns es doch einmal vor, wie eine Ortsgemeinde etwa zu einer konsequent diakonischen Gemeinde werden kann. Oder wie eine Gemeinde auch ohne überhaupt einen Hauptamtlichen sehr wohl Gemeinde sein kann! Visionen davon, wohin wir auch jetzt wachsen können sind wichtig, ebenso die Visionen, wie wir auch in der kleinen Zahl gut sein können. Das Bewegende liegt freilich nicht nur in den großen Veränderungen. Ein eher zufälliger erster Versuch kann sich als Glücksgriff erweisen, aus einem kleinen Anfang überraschend schnell etwas Größeres wachsen. Nicht erst 99, sondern schon nur ein gelungener Gottesdienst mehr oder eine Person, die mit der Gemeinde eine Glaubenserfahrung macht, haben ihren Wert in sich.

2. Gefahren des Wachstums – Da wollen wir nicht wachsen

2.1 Probleme des Wachstums

a) Schnelle Erfolge ohne Nachhaltigkeit: Wachstum, das messbar ist, ist verlockend. Wir erwarten von uns solches Wachstum, wir lassen uns zu besonderen Anstrengungen und Aktionen aufrufen, die Wachstum versprechen. Wir lieben die Aufbruchsstimmung. Aber lässt sich eine solche Aufbruchsstimmung auch länger durchhalten? Wenn nicht, folgt dann darauf womöglich die nur umso tiefere Erschöpfung und Enttäuschung? Wenn ein Ereignis von Wachstum sich erreichen ließ, was geschieht dann danach? Wie nachhaltig ist es? Hatten wir damit gerechnet, dass es ein einmaliges Ereignis ist oder ein Erfolg für nur eine kurze Dauer? Hatten wir bedacht, was davon auch bleibende Effekte haben kann und wie wir das unterstützen?

Wir brauchen langen Atem

b) Äußerliches Wachstum auf Kosten von Qualität: Die Faszination der Wachstums-Zahlen kann davon abhalten, auch die Qualität im Blick zu halten. Wenn nur das Gemeindehaus voll, der Gemeindebrief mit Aktionen gefüllt, der Gottesdienst gut besucht ist, sind wir zufrieden. Wir wollen in der Konkurrenz mit anderen Freizeitanbietern punkten und passen uns dem Üblichen so an, dass ein Unterschied zu den Angeboten anderer Anbieter oft nicht mehr spürbar ist. Wir legen den Akzent zu einseitig auf das Wohlbefinden des Individuums oder auf schöne Geselligkeit. Zu sehr fehlen uns dann die physische Kraft und die geistliche Aufmerksamkeit. Es kommt ja gut an und zeigt, wie erfolgreich wir sind. Wir mögen lieber nicht anecken und herausfordern.

Aktivismus birgt Probleme

c) Die Versuchung von Erfolg: Überall in unserer Gesellschaft gilt „größer, stärker, mehr“ als an sich besser. Nur wer wächst, überlebt. Grenzen des Wachstums werden nicht ernst genommen. Wachstum gilt in der Wirtschaft und im Blick auf Organisationen überhaupt als Ausweis von Erfolg und Schrumpfen als Ausweis von Misserfolg. Übernimmt hier die Kirche mit ihrer neuen Aufmerksamkeit für Wachstum eine Wachstumsideologie, die sich aus unserer (kapitalisti-

Gedanklich unabhängig bleiben

schen) Ökonomie speist und nicht aus dem Evangelium?

Übergroßer Druck

d) Wachstumsdruck und Burnout: Die gleichen oder wachsende Aufgaben werden auf weniger Menschen verteilt. Schlechte Erfahrungen mit Bürokratie und hohe Erwartungen an neue Methoden des Organisationsmanagements fließen zusammen und werden in den Gemeinden als zusätzliche Belastung erfahren, die Energie von der Arbeit für die Gemeinde abzieht: noch mehr Strukturen, Reglementierung, Arbeitsgruppen und Sitzungen, Fragebögen, Statistiken, Selbstbetrachtungen, Evaluationen, Werbebroschüren. Noch mehr Druck, Ansprüche, zu große Erwartungen. Erwartungen von außen werden dann abgewehrt, Vermeidungsverhalten und schlechte Durchführung der Aufgaben nehmen zu. Noch stärker wirkt der Druck, den Menschen sich selbst machen. Ihre eigenen hohen Erwartungen und Selbstbilder, wenn sie sich in der kirchlichen Arbeit nicht umsetzen lassen, rufen bisweilen selbstausbeuterischen Aktivismus hervor, bis dieser umkippt in Müdigkeit, Phantasielosigkeit und Gereiztheit und zuletzt sogar krank macht.

Von all dem brauchen wir kein Wachstum – im Gegenteil. Wachstum ist nicht an sich gut, es ist ambivalent.

2.2 Biblische Perspektiven: Die Schwäche der Starken

In der Bibel erfahren wir: Gottes Handeln durchkreuzt das Vertrauen auf eigene Macht und Stärke.

*Kritischer Blick auf
Stärke*

a) Biblischer Grundzug der Kritik an (gottloser) Stärke: Die Bibel lässt sich nicht durch Stärke, Macht und Erfolg blenden. Maria stimmt ein in die Psalmen (z.B. Ps 34; 103; 107; 147) und lobt Gott: „Er stößt die Gewaltigen vom Thron und erhebt die Niedrigen.“ (Lk 1, 52) Gott siegt für die Kleinen und mit ihnen. Man vergleiche etwa den Kampf von David gegen Goliath (1 Sam 17) oder den des bewusst zusammengeschrumpften Heeres unter Gideon (Ri 7). Jesus sagt: „Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder, und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll euer Knecht sein.“ (Mk 10, 42-44) Erfolg und Wachstum und Macht haben ihre Tücken – Gott lässt sich nicht blenden.

b) Erwählung des Kleinen: „Nicht hat euch der HERR angenommen und euch erwählt, weil ihr größer wäret als alle Völker – denn du bist das kleinste unter allen Völkern“ (5 Mose 5, 7). Jes 30,15: „Durch Hoffen und Stillesein würdet ihr stark sein“. Ja, auch Gott selbst wird von Elia nicht im Sturm oder im Erdbeben oder Feuer erfahren, sondern im „stillen, sanften Sausen“ (1 Kön 19,12). Was klein ist und unscheinbar, ist Gott überhaupt nicht fern, im Gegenteil.

*Überraschender Blick
auf Schwäche*

c) Ende der Selbstrechtfertigung mit eigenen Taten: Nicht durch viele gute Taten, nicht durch Wachstumsleistungen müssen wir uns vor Gott beweisen, sondern Gott selbst macht die Beziehung zu uns gut (Röm 3,21ff), im Vertrauen auf Christus. Das verändert auch die Vorstellung vom „Gericht nach den Werken“: Die gelungenen wie die misslungenen Taten der Menschen kommen im himmlischen Gericht vor Gott. Nichts wird vergessen und dadurch entwertet. Aber Gott geht mit unseren Leistungen (und unserem Versagen) auf seine Art um, von der uns Christus eine Vorstellung vermittelt hat.

*Rechtfertigung aus
Gnade*

2.3 Grenzen des Wachstums gelten auch für die Gemeinde

a) Auf Nachhaltigkeit setzen: Nicht auf die Menge und Masse des Wachstums kommt es an, sondern auf die Qualität, die sich damit verbindet. Nicht der schnelle Erfolg zählt, sondern das, was sich auch unter einsetzenden Schwierigkeiten und auf Dauer bewährt, erweist seine Qualität.

*Langfristigen Erfolg
anstreben*

b) Sich konzentrieren statt zerstreuen: Wir können nicht alles gleichzeitig tun. Die Kräfte sind begrenzt; wir sollen sie erhalten. Darum dürfen wir uns konzentrieren – auf das Wichtigste, auf das, was wir gut können. Besser wenig gut machen als vieles mittelmäßig. Ein geistlicher Blick lehrt uns außerdem, unsere Gemeinden auch in ihrer Unvollkommenheit zu achten.

*Konzentration
wagen*

c) Dem Burnout vorbeugen: Um Burnout zu begegnen, sind unrealistische Selbstüberforderungen zu überwinden. Dazu helfen Erfahrungen von Beziehungen, die gerade einen Kontrast bieten zu der Konstellation, die überfordert. Beruf und Ehrenamt in der Kirche dürfen nicht auf Kosten von Partnerbeziehungen und Familien gehen.

Darum sind aber auch die Kirchen und Gemeinden und Presbyterien gefordert, Haupt- und Ehrenamtliche nicht mit der Vorbeugung gegen Burnout allein zu lassen. Wer neue Aufgaben stellt, soll auch zugleich angeben, was dafür gelassen werden kann. Dem Burnout vorzubeugen bedeutet auch, dass die Kirche die strukturellen Bedingungen ihrer Arbeit kritisch prüft.

Und Andacht und Gebet erinnern uns daran, dass Gott Person und Werk unterscheidet und nicht krankmachende Leistung von uns will (vgl. 2.2 c).

d) Gottes menschliches Maß: Sich auf Gott beziehen gibt dem Wachstum ein Maß. Menschen haben ihre Gottesgaben und sind Angewiesene. Womöglich reicht es schon, dass sie das, was sie glauben und können, erkennbar gemeinsam leben und verkörpern. Dort, wo uns Menschen begegnen, die so wahrhaftig leben, sind immer wieder Wachstumsimpulse spürbar.

3. Weniger-werden – Wo wir nicht wachsen können

3.1 Unsere Erfahrungen des Schrumpfens

a) Offensichtlich schrumpft die Kirche an Mitgliedern. Ein großer Teil des Mitgliederverlusts beruht auf den Effekten des demographischen Wandels in Deutschland: weniger Geburten, noch einmal verstärkt in landeskirchlich-evangelischen Familien, und steigender prozentualer Anteil der alten Menschen an der Bevölkerung. An solchem Mitgliederschrumpfen lässt sich kaum etwas ändern, wenn sich gesamtgesellschaftlich nichts ändert. Es beruht aber auch auf den ständigen Austritten in der Höhe von 0,5 % – 1 % der Mitglieder pro Jahr, während die (Wieder-)Eintrittszahlen nur rund ein Drittel davon ausmachen. Zudem vollzieht sich eine schleichende Entkirchlichung und das nichtkirchliche und sä-

kularisierte Umfeld wird größer. Das ist in Europa relativ verbreitet, trifft aber nicht auf alle westlichen Gesellschaften in gleicher Weise zu (vgl. etwa die USA).

b) Offensichtlich schrumpfen die Kirchensteuereinnahmen. Auch hier wirken sich besonders die demographischen Effekte aus. Hinzu kommt, dass es einen Trend in der Politik weg von den direkten Steuern wie der Lohn- und Einkommenssteuer hin zu den indirekten Steuern gibt. Die Höhe der Einnahmen hängt unmittelbar von Wirtschaftsentwicklung, Arbeitslosenquote und Verbreitung von Armut unter den Kirchenmitgliedern ab. Andere Einnahmequellen werden für die Kirche wichtiger.

Finanzielle Einbußen

c) Das Ansehen, das sich mit der Stellung der Kirche als Volkskirche verbindet, wird geringer. Die Möglichkeiten der Einflussnahme und das traditionell gegebene Ansehen des Pfarramtes in der Öffentlichkeit nehmen ab, ebenso Kenntnisse über Glauben, Kirche, Bibel und die Bindung an kirchliche Traditionen überhaupt. Gleichzeitig bleiben Erwartungen an die Kirche stark und sind ihre Möglichkeiten in der Öffentlichkeit groß – sofern die Kirche interessant und persönlich und überzeugend wirkt.

Verlust öffentlichen Einflusses

d) Insgesamt werden wir schrumpfen in den Möglichkeiten zur Flächendeckung. Nicht mehr möglich sein wird ein Gemeindeangebot für jede Bevölkerungs- und Zielgruppe oder Neues anzufangen, ohne Altes zu streichen. Funktionspfarrstellen und -arbeitsbereiche in allen relevanten Gesellschaftsbereichen zu unterhalten wird genauso schwierig, wie eine Pfarrstelle für jede bisherige Ortsgemeinde zu erhalten.

Weniger kirchliche Angebote

3.2 Biblische Perspektiven: Ist das Weniger-werden absehbare Konsequenz, Schicksal, Strafe oder Verheißung? Was bedeutet Weniger-werden?

Der Blick in die Bibel beugt vor, Misserfolg und Weniger-werden zu einlinig zu deuten. Sie erscheinen als eine absehbare Konsequenz von menschlichem Verhalten, bisweilen als Schicksal, bedingt durch Kräfte, die Menschen nicht beeinflussen können, oder als Bestrafung durch Gott; und wenn Gott es so wollte, dann besteht auch Hoffnung, dass im Weniger-

Differenzierte Deutungen von Weniger-werden

ger-werden eine Verheißung liegt, wenn er Neues schaffen will. Auch zu biblischer Zeit wurde oft erst hinterher erkannt und ganz unterschiedlich gedeutet, was das Weniger-werden meint. So wurde die Zerstörung des Nordreiches ganz verschieden gewertet (vgl. 1 Kön 17 mit Hos 2).

a) „Wollt ihr auch weggehen?“ fragt Jesus die Zwölf, nachdem sich viele von ihm abgewandt haben (Joh 6,67). Es gibt ein Weniger-werden als Abkehr von Christus.

b) Weniger-werden als Verlust und Folge von Fehlverhalten und von Schuld: Die Bibel spricht von einem Verlustprozess als einer grundlegenden geschichtlichen Erfahrung: Israel verlor die Sicherheit des ihm gehörenden Landes und musste den Tempel aufgeben.

*Unangemessenes
Führungsverhalten*

Eine der vielen Stellen dazu ist Jer 23,1-3: „Weh euch Hirten, die ihr die Herde meiner Weide umkommen lasst und zerstreut! spricht der HERR. Darum spricht der Herr, der Gott Israels, von den Hirten, die mein Volk weiden: Ihr habt meine Herde zerstreut und verstoßen und nicht nach ihr gesehen. Siehe, ich will euch heimsuchen um eures bösen Tuns willen, spricht der Herr.“ Das Schrumpfen der Gemeinde wird hier als Folge von Schuld gegenüber Gott und Menschen erzählt (an vielen anderen Stellen ist dabei die Rede von „Sünde“, vgl. etwa 1. Kön 14,16; 2. Kön 21,11ff); es wird als Strafe durch Gott gedeutet. In Jer 23 erscheint der Verlust (des Landes für Israel) als Konsequenz eines Verhaltens, das auch bekannte Züge von Missmanagement enthält, bei dem – so der Vorwurf Gottes nach Hes 34,9 – die Hirten „sich selbst weideten, aber meine Schafe nicht weideten“. Am Weniger-werden sind selbstgewirkte wie äußere Kräfte beteiligt. Da ist das unangemessene Führungsverhalten, für das Menschen sehr wohl verantwortlich sind. Es hat eine handwerkliche Seite (So etwas tut kein ordentlicher Hirte!), aber es hat auch eine geistliche Seite (An sich denken ist Sünde. Gottesferne verursacht, nur an sich zu denken). Und da sind von außen gesetzte Kräfte, für man nichts kann. (Die äußeren Umstände damals waren die militärisch weit überlegenen Assyrer und Babylonier.) Aber hinter den gottlosen Mächten steht überraschenderweise nach dieser Deutung gerade Gott selbst.

Wenn aber Gottes Wille darin wirksam ist, muss das Schrumpfen nicht nur negativ sein. Ja, im Gegenteil: Gott selbst tritt für den Rest ein als Hirte, sucht die Schafe selbst und weidet sie selbst (Hes 34,11-16). Und Gott verheißt einen guten menschlichen Hirten, einen neuen David, einen Fürsten und König (Jer 23,4-6; Hes 34,23f). Als einen solchen versteht dann das Neue Testament den „guten Hirten“ Jesus (Joh 10). Könnten wir in der Kirche von heute doch auch so gut von den dazu berufenen Frauen und Männern geleitet und geführt werden wie jene Hirten, von denen Hesekeiel spricht! Bessere Führung ist denkbar und hat Gottes Verheißung. Und so gilt für die Schafe der Herde Gottes, „dass sie sollen wachsen und viel werden“ (Jer 23,4). Das Ziel solchen neuen Wachsens ist nicht das Wachsen an sich, sondern es wird inhaltlich bestimmt: Wachsen sollen „Recht und Gerechtigkeit“ (Jer 23,5).

*Hoffnung durch das
Gericht hindurch*

c) Gott selbst verschließt manchmal die gewünschten Wege – und dies auch durchaus zum Glück. Der Engel versperrt Bileam den Weg (4. Mose 22) und der Heilige Geist dem Paulus den Weg in die Türkei, so dass er auf ein unbekanntes Territorium (Europa) ausweichen muss (Apg 16,6-10) – mit was für segensreichen Folgen! Gott befiehlt dem Propheten Jesaja sogar, das Herz des Volkes zu verstocken – aber der bleibende Stumpf wird zu einem heiligen Samen werden (Jes 6,9-13).

*Gott führt über
Umwege*

d) Im Schrumpfen statt Wachsen die Gottesnähe erfahren: Der Ort der wachstumslosen Wüste gilt im Alten wie Neuen Testament als der Ort der Versuchung und der Gottesbegegnung (Israels Zug 40 Jahre durch die Wüste, Jesu 40 Tage in der Wüste). Das Scheitern aller Pläne auf Erfolg bedeutet gerade nicht die Gottesferne. Klein und machtlos zu sein im Exil ist nicht das Ende des Volkes Gottes. Sondern hier lässt sich die Erfahrung machen: „Das geknickte Rohr wird Er nicht zerbrechen und den glimmenden Docht wird ER nicht auslöschen.“ (Jes 42,3; Ps 46,12)

*Gott ist in der Krise
nah*

3.3 Handlungsmöglichkeiten im Weniger-werden

*Auftragstreue prüfen
und Freiräume
zugestehen*

a) Bei weniger Ressourcen wird es besonders wichtig, mit dem Wenigen, das man hat, sorgsam umzugehen und dennoch qualitatives Wachstum möglich zu machen. Die wenigen Ehrenamtlichen sind einerseits noch mehr zu unterstützen, um sie zu befähigen (Das ist etwas anderes, als von ihnen nur viel mehr zeitlichen Einsatz erwarten). Andererseits müssen Pfarrer/in und Presbyterium nicht alles selbst machen oder alle betreuen, sondern dürfen andere in der Gemeinde auch machen lassen – selbst wenn es dann nicht ganz nach den eigenen Vorstellungen geht. In der Altenarbeit etwa gilt es zu sehen, dass die „jungen Alten“ nicht betreut werden wollen, sondern Freiräume selbst ausgestalten möchten. Spätestens wenn die Ressourcen in den Gemeinden und/oder im Kirchenkreis nicht mehr reichen, muss geklärt werden, was wirklich Priorität hat und worauf man sich begrenzen will. Deshalb sind die einzelnen Gruppen und Kreise, die bestehenden Gemeinden oder funktionalen Dienste nicht Selbstzweck. Prioritätensetzungen müssen das Ganze der Kirche in einer Region im Blick haben. Die Gemeinden haben eine Mitverantwortung für die Region und der Kirchenkreis hat eine Mitverantwortung für die Gemeinden.

*Erkennbarkeit und
Unverwechselbarkeit
fördern*

b) Bei weniger Einfluss wird es wichtiger, erkennbar zu sein. Auch eine kleinere Kirche kann stark wirken, wenn sie bekannt ist als eine Organisation, die für ein bestimmtes Anliegen steht. Das mag in der einen Gemeinde ihr Engagement in der Jugendarbeit sein, in der anderen ihre Pflege ihres besonderen Kirchenraums, in der dritten ihr sozialdiakonisches Engagement. Das Anliegen sollte von der Art sein, dass man von ihm ablesen kann, wie es mit dem Zentrum des Glaubens und der befreienden Botschaft in Verbindung steht und auf wichtige Themen vor Ort reagiert. Gemeinden und Kirchenkreise werden ermutigt, Entscheidungen zu treffen und damit auch Lücken im Engagement für andere mögliche Bereiche zuzulassen.

*Neues und
Ungewohntes wagen*

c) Bei weniger Selbstverständlichkeiten, vor allem auch des selbstverständlichen Flusses der Finanzen über die Kirchensteuer, ergibt sich der Ansporn, kreativ zu sein und Alternativen zu probieren. Man wird sich für exemplarisches Handeln zu entscheiden haben, also etwa in Schulen und Krankenhäu-

gern nicht Stellen immer weiter zerstückeln, sondern lieber an einer Stelle mit einer ganzen Kraft präsent sein. Es wird wichtiger, flexibel auf Situationen zu reagieren, ohne dabei schon für lange Zeit im Voraus planen zu können.

4. Weniger werden – wie wir uns der Tatsache des Schrumpfens stellen

Prozesse des Weniger-werdens sind anstrengend und zeitintensiv. Anders als das Wachsen lösen sie keine positiven Gefühle aus. Das Schrumpfen in der Kirche ist bitter, egal ob es erlitten wird, weil unbeeinflussbare Umstände es bewirkten, oder ob es auf Entscheidungen beruht, etwa eine Stelle zu streichen oder ein Gebäude aufzugeben. Dass Wenigerwerden auch neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann, wird oft nicht erfasst.

Schrumpfen nicht schönreden

Wenn man sich auf das Schrumpfen einstellt, kann dies Ausdruck einer falschen Selbstgenügsamkeit sein, bei der man es aufgegeben hat, sich um andere außerhalb des eigenen Kreises zu bemühen. Aber: „Wir dürfen nicht kleinlich werden beim kleiner Werden.“ (Thomas Wipf, Schweizer ev. Kirchenbund, beim 2. Ökumenischen Kirchentag 2010 in München).

Dennoch: Die Schrumpfungsprozesse führen vielerorts dazu, dass Kirchengebäude aufgegeben, Pfarrstellen und gerade auch Stellen von anderen hauptamtlich tätigen Personen gestrichen werden und ganze Arbeitsbereiche eingestellt werden. Sie bringen es mit sich, dass liturgische und konfessionelle Traditionen verloren gehen und gewohnte Elemente der Gemeindegemeinschaft und kreiskirchlicher Arbeit nicht weitergeführt werden. Es stellt sich die Frage, wie der Trauer über das Verlorene angemessen Ausdruck gegeben werden kann. Zugleich erleben haupt- wie ehrenamtlich Tätige den Druck, solche Verluste möglichst zu kompensieren. Es droht ohne innerlichen und faktischen Abschied von Tätigkeiten eine immer größere Überforderung, gerade in der Kombination von dem Wunsch, wachsen zu wollen, mit der Erfahrung, stattdessen doch nur weniger zu werden (vgl. 2.1 c und 2.3 c zum Burnout).

Trauer zulassen und durchleben

4.1 Was am Weniger-werden so schwierig ist

a) Es macht viel zusätzliche organisatorische Arbeit: Sich zu überlegen, was man spart und aufgibt, dies zu planen und durchzuführen, kostet noch zusätzliche Zeit und Anstrengung. Es bindet weitere Kräfte.

Belastung durch Umgestaltung

b) Es stellt sich die Frage nach Entscheidungsverfahren, Qualität von Leitung und Gerechtigkeit: Bei der Notwendigkeit, schwierige Entscheidungen zu treffen, zeigt sich, mit welcher Qualität Entscheidungsprozesse bei uns ablaufen. Qualität der Leitung schlägt sich nieder in der Qualität der Entscheidungen. Widerstreitende Meinungen und Konflikte sind zu bewältigen, eine Lösung im großen Konsens aller ist oft nicht zu finden. Sie finden zu müssen, verzögert die Entscheidungen; sie anderen zuzuschieben, „löst“ nur für diejenige Ebene der Kirche das Problem, die es an eine andere weitergibt. Wann sind Entscheidungen und Entscheidungsprozesse „gerecht“? Die Kirche steht also zusätzlich vor der Aufgabe, Entscheidungsprozesse klarer und professioneller zu strukturieren. Wir sind nicht besonders gut darauf vorbereitet. Nun müssen wir diese Arbeit parallel zu den Entscheidungen selbst nachholen.

Entscheidungsschwäche zeigt sich schmerzlich

Abschiedsprozesse gestalten

c) Abschiednehmen: Abschied fällt schwer. Er mutet Veränderungen zu, die wir lieber vermeiden würden. Wenn etwas lieb Gewordenes weggeht, dann löst das Widerstand aus. Menschen durchleben Gefühle, die denen ähneln, die als Phasen der Trauer und vor allem des Sterbeprozesses beschrieben wurden: von dem Nicht-Wahrhaben-wollen über die Wut und das Verhandeln bis zuletzt wohlmöglich zum Akzeptieren, dass das Verlorene nicht mehr zurückgebracht werden kann.

4.2 Biblische Perspektiven zu Umstrukturierungen, Entscheidungen und Trauer

Auch hierzu lassen sich in der Bibel Entdeckungen machen:

Biblische Veränderungsprozesse nachbuchstabieren

a) Organisations-, Umstrukturierungs- und Veränderungsprozesse sind nichts Ungewöhnliches oder spezifisch nur für unsere Zeit. Joseph plant voraus für Zeiten des Weniger-werdens, während Jakob und Josephs Brüder nicht vorsorgen konnten. Es gibt Beispiele großer Veränderungsbereitschaft,

gerade auch was das Verlassen heimatlicher Orte betrifft: So Sara und Abraham, die allein auf Gottes Ruf hin alles verlassen (1. Mose 12); Ruth, die für ihre Schwiegermutter umzieht (Ruth 1). Jakob hingegen geht getrieben durch Hungersnot nach Ägypten (1. Mose 45ff.). Ohne jede eigene Entscheidung wird die Bevölkerung Israels und Judas ins Exil verschleppt (ganz wie zuvor Joseph nach Ägypten).

Leistungsstrukturveränderungen finden sich auch: Gott lässt Mose siebzig Älteste einsetzen, damit dieser die Last nicht mehr allein tragen muss (4. Mose 11). Die Urgemeinde wählt eine zusätzliche Leitungsgruppe hinzu, nachdem Konflikte in der Gemeinde auftraten (Apg 6).

b) Entscheidungsprozesse laufen in biblischer Zeit nicht demokratisch oder über feste Rechte organisierter Vertretungsorgane ab. Man kann hier der Bibel keine direkten Vorbilder für Entscheidungsgremien entnehmen. Aber es wird erzählt, dass hinsichtlich von Entscheidungen sogar Gott mit sich verhandeln lässt: Man vergleiche dazu Abrahams Fürbitte für Sodom (1. Mose 18,16ff) und Moses' Fürbitte für das Volk, das das goldene Kalb angebetet hat (2. Mose 32,7ff). Gegenüber Jonas Wunsch, die bußfertigen Bürger von Ninive doch zu strafen, lässt Gott ihn lernen, dass sein Wunsch unberechtigt ist (Jona 3). Als der Vater des verlorenen Sohns diesem bei seiner Rückkehr ein Fest ausrichtet, wird das vom zuhause gebliebenen Bruder als ungerecht empfunden; der Vater hört ihn an und zeigt ihm werbend auf, warum er so handelt (Lk 15,25ff). Die Beispiele zeigen, wie die Entscheidungen, selbst wenn klar ist, wer das Recht hat zu entscheiden, im Gespräch mit den Betroffenen verantwortet werden müssen.

*Entscheidungen
verantworten lernen*

c) Abschied und Trauer: Bei Hiob und in den Klageliedern lässt sich nachspüren, welche Trauer Verlust auslöst. Zu Recht wehrt sich Hiob dagegen, wenn seine Freunde ihm weismachen wollen, er dürfe nicht trauern, weil doch erklärt werden könne, warum es zum Verlust kam (Hiob 6,9f; 12f; 16f; 18; 21; 23f; 26f). Jesus gestaltet den Abschied von seinen Jüngern, er bereitet sie vor, er isst mit ihnen ein letztes Mahl (Mk 14 parr), und doch bleiben die Ereignisse für sie ganz schrecklich, und

*Mit Gefühlen
umgehen*

sie werden von der Trauer voll erfasst (vgl. u. a. Mk 14,51; Mk 16,13f; Lk 24,13ff).

Aber die Zeit der Trauer hat auch ihre Grenze: „Die mit Tränen säen, werden mit Freuden ernten.“ (Ps 126,5) Nach der Trauer um Jesu Tod erleben die Jünger das Pfingstwunder: dass der angekündigte Tröster sie erfasst und sie aus der Trauerzeit herauskommen (Apg 2).

Die Bibel kennt auch das Gefühl der Wut auf die, die den Verlust verursachten. Allerdings wird hier Gott darum gebeten, vergeltend einzuschreiten (vgl. Ps. 94); das Heft des Handelns wird nicht in die eigene Hand genommen. „Die Rache ist mein, spricht der Herr“ (5. Mose 32,35 u. Röm 2,19). David und Jonathan gelingt es, auch bei Machtverschiebungen zwischen ihnen, einander Rechte zuzugestehen (1 Sam 20).

4.3 Vernünftig bleiben und Gefühle zulassen

Handelnd bleiben

a) Weniger-werden nicht nur zu erleiden, sondern selbst zu gestalten, schafft größere Handlungsspielräume. Dazu gehört auch, die Möglichkeit zu schaffen, selbst in der Zeit des Schrumpfens Ressourcen bereit zu stellen, um zu wachsen. Hilfreich dazu sind genaue Informationen, Einschätzung von Chancen (und Nichtchancen) und ein Abwägen zwischen Alternativen, Klärung der Folgen für die Betroffenen und Klärung dessen, welche neuen Perspektiven ihnen angeboten werden können. Auch sollte immer mitbedacht werden, was von dem Weggefallenen von wem tatsächlich kompensiert werden kann und was nicht.

Aber es braucht auch eine Vision davon, wie mit kleiner Zahl und bei Reduktion auf weniger Schwerpunkte eine Gemeinde fröhlich und überzeugend die Botschaft des Evangeliums wirken lässt. Ein Beispiel dafür könnte die folgende Vorstellung sein, bei der „Flächendeckung“ nicht mehr notwendig mitgedacht werden muss: Unsere gegenwärtige Kirche aus Ortsgemeinden und funktionalen Diensten wird zu einem Netz von „Herbergen“ geworden sein, so viele, wie wir uns leisten können. Diese mögen sehr unterschiedlich an Größe und Charakter sein, man kann kurz dort einkehren oder darin für länger wohnen. Bei aller Verschiedenheit kann man in jeder solchen evangelischen „Herberge“ damit rechnen, dass zu Gottesdienst und Mahlgemeinschaft eingeladen wird.

b) Argumente sind wichtig und müssen gewichtet werden. Es braucht Diskussionsprozesse, an denen die von Schließungen und Beendigungen Betroffenen beteiligt sind, und klare Verantwortung für Entscheidungen. Es macht einen Unterschied aus, ob etwas gestrichen wurde, was an sich von guter Qualität ist, aber in der Abwägung der Alternativen dann doch als eher verzichtbar bewertet wurde, oder ob etwas gestrichen wurde, weil die Arbeit (dort) vergleichsweise wenig Qualität hatte. Es besteht in der Kirche eine spezifische Gefahr, theologische Überlegungen unsachgemäß in Entscheidungsprozessen und ebenso beim Widerstand gegen Entscheidungen anzuführen. Das ist der Fall, wenn beim Aufgeben wichtiger und als theologisch notwendig erkannter Arbeitsgebiete ihnen nun auch noch zusätzlich die theologische Legitimation entzogen wird, als seien diese Tätigkeiten doch gar nicht wichtig und gut gewesen. Das ist auch der Fall, wenn der Widerstand von Betroffenen gegen eine Entscheidung als prophetischer Kampf gegen die Sünde von „Königen“ stilisiert wird, dabei in Wirklichkeit aber eigene Interessen von der Entscheidung betroffen sind. Die Frage nach der Gerechtigkeit von Entscheidungen zu stellen ist aber wichtig und völlig berechtigt: Wie gerecht werden Lasten verteilt, wie gerecht wurden Chancen und Kosten bewertet, wie gerecht war das Verfahren, wie wurden die Rechte und Interessen Einzelner gegeneinander abgewogen?

*Argumentativ fair
bleiben*

c) Weniger-werden zwingt zum Abschiednehmen. Damit sind trotz aller guten Gründe und durchsichtigen Entscheidungsverfahren starke Gefühle von Trauer und Wut im Spiel. Entscheidungsträger müssen dies respektieren. Betroffene tragen aber auch Mitverantwortung dafür, ihre persönlichen Gefühle nicht so öffentlich auszuagieren, dass sie der Gemeinde und der Kirche schaden. Der geistliche und seelsorgliche Umgang mit dem Abschied ist wichtig für eine kirchliche Kultur des Weniger-werdens. Ein Abschied, der auch mit Gottesdienst und Ritual begangen wird, hat hier seinen Ort. Die Frage, inwiefern Verantwortliche und Entscheidungsträger eines Schließungs- oder Kürzungsbeschlusses am geistlichen Abschied oder gar an der Seelsorge für die Betroffenen beteiligt werden, ist jeweils im Einzelfall zu prüfen. Es kann überlegt werden, ob in bestimmten Fällen eine seelsorgliche Begleitung der Betroffenen durch einen dazu extra dafür beauftragten Menschen („Kümmerer“/eine „Kümmerin“) hilfreich ist.

*Gerechtigkeit
anstreben*

*Seelsorgliche
Begleitung
gewährleisten*

5. Fazit

*Hilfe zur
Wahrnehmung und
zum Umgang mit der
eigenen Situation und
zur geistlichen
Orientierung*

Dieses Papier will dazu anregen, Wachsen und Wenigerwerden differenziert wahrzunehmen. Wachsen ist Teil des Lebens aus der guten Schöpfung, aber es kann auch Wachstumsorientierung zur Gefahr werden. Wenigerwerden ist derzeit eine Tatsache, die zu gestalten ist in ihrer ganzen Spannung von nötiger Nüchternheit und den involvierten Gefühlen. Biblische Perspektiven sind eine Hilfe dazu, den Blick zu weiten – hin auf andere Zeiten mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten, hin auf Gottes Handeln. Sie sind eine Hilfe dazu, göttliches Handeln von menschlichem Handeln zu unterscheiden. Dies gibt unserem Handeln Kraft und Richtung und begrenzt es heilsam. Es hilft, die Gemeinsamkeiten in den Situationen, in denen Kirchen jeweils an ihrem Ort und zu ihrer Zeit sich befinden, zu sehen. Es hilft uns auch dazu, unsere Situation nicht zu dramatisieren, sondern im Kontext der Veränderungen in anderen Teilen der Welt zu sehen. Der evangelischen Kirche ist in Deutschland am Beginn des 21. Jahrhundert dies als ihre „Hausaufgabe“ gestellt: mit großen Umstrukturierungen und weniger werdenden Ressourcen umzugehen. Sie muss sich dem widmen, ohne sich darin zu verlieren.

Dieses Papier erfüllt seinen Zweck, wenn es dazu ermutigt, sich den Prozessen des Wachsens und Weniger-werdens ehrlich und zuversichtlich zu stellen: Im Vertrauen auf Gott und das Wirken des Heiligen Geistes können wir nüchtern und kreativ heute Kirche gestalten.

Zum Weiterlesen

Brot für die Welt, Evangelischer Entwicklungsdienst e.V. (Hg.): Darf's ein bisschen mehr sein? Von der Wachstumsgesellschaft und der Frage nach ihrer Überwindung, Mai 2011, http://www.eed.de/fix/files/doc/ein-bisschen-mehr_2011_eed_bfdw_2011.pdf

Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.): Kirche der Freiheit, Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert, ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover (2006), <http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/images/kirche-der-freiheit.pdf>.

Evangelische Kirche im Rheinland (Hg.): Missionarisch Volkskirche sein, Zur Entwicklung und Umsetzung einer Leitvorstellung beschlossen von der Landessynode der Evangelischen Kirche im Rheinland am 14. Januar 2010, <http://www.ekir.de/www/downloads/ekir2010-04-12missionarisch-volkskirche-sein.pdf>.

Peter Böhlemann: Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält, 2. Aufl. Göttingen 2009

Peter Böhlemann, Michael Herbst: Geistlich leiten: Ein Handbuch, Göttingen 2011.

Wilfried Härle u.a. (Hg.): Wachsen gegen den Trend: Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärts geht, Berlin 2008.

Eberhard Hauschildt: Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, 3. Aufl. Göttingen 2010.

Reiner Knieling: Plädoyer für unvollkommene Gemeinden: Heilsame Impulse, 2. Aufl. Göttingen 2009.

IMPRESSUM

Herausgeberin:
Evangelische Kirche im Rheinland
Das Landeskirchenamt
Abteilung II/Dezernat II.1

Download der Broschüre:
www.ekir.de/dokumente