

Bei dir ist die Quelle des Lebens

Überlegungen und Anregungen
für eine Gemeindekirche von morgen

Unterarbeitsgruppe Fuchs / Rost / Spengler / Freund
der AG 2019

1. Auftrag und Anliegen

2. Beobachtungen zur Parochie und zur Entwicklung der Kirchenbindung

- 2.1. Erinnerungen
- 2.2. Beobachtungen
- 2.3. Trends
- 2.4. Fazit

3. Beobachtungen zur Entwicklung des pastoralen Dienstes

- 3.1. Überlegungen zum Priestertum aller Gläubigen und zur Besonderheit des pastoralen Dienstes
- 3.2. Die Entwicklung des pastoralen Dienstes in einigen Zahlen
- 3.3. Wahrnehmungen zu den Auswirkungen der Strukturveränderungen für den pastoralen Dienst in strukturschwachen Regionen
- 3.4. Fazit

4. Biblisch-theologische Leitsätze

- 4.1 Christus spricht: Ohne mich könnt ihr nichts tun (Joh 15,5)
- 4.2 Sie blieben aber beständig in der Lehre der Apostel und in der Gemeinschaft und im Brotbrechen und im Gebet.“ (Apg 2,42)
- 4.3 In einem jeden offenbart sich der Geist zum Nutzen aller. (1.Kor 12,7) - Einer trage des anderen Last. (Gal 6,2)
- 4.4 ... damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes. (Eph 4,12)
- 4.5 Er sandte sie je zwei und zwei. (Lk 10,1) – Denn ein Brot ist's: So sind wir viele ein Leib, weil wir alle an einem Brot teilhaben. (1. Kor 10, 17)
- 4.6 Und sie - die Fünftausend – setzten sich, in Gruppen zu hundert und zu fünfzig (Mk 6,40)
- 4.7 Es werden kommen von Osten und von Westen, von Norden und von Süden, die zu Tisch sitzen werden im Reich Gottes. (Lk 13, 29)

5. Hoffnung für eine Gemeindekirche von morgen

6. Vorschläge zur Veränderung der Organisationsstruktur

- 6.1. Grundsätzliche Gesichtspunkte
 - 6.1.1. Organisationsstrukturen sind veränderbar
 - 6.1.2. Organisationsstrukturen müssen entwickelt werden
 - 6.1.3. Veränderungen der Organisationsstruktur sind kein Selbstzweck
 - 6.1.4. Veränderungen der Organisationsstruktur brauchen ein Leitbild

6.2. Ziele und Bausteine einer tragfähigen Organisationsstruktur

6.2.1. Wir benötigen funktionsfähige und gesunde Ortsgemeinden

Baustein 1: Ortsgemeinden stärken

Baustein 2: Ortsgemeinde als Einheit geistlicher, diakonischer und verwaltungstechnischer Selbstverantwortung begreifen

Baustein 3: Die "5 B" als selbst verantwortete Grundvollzüge einer Ortsgemeinde fördern: Beten, Bibellesen, Bekennen, Besuchen, Bauen

Baustein 4: Geistliche, diakonische und verwaltungstechnische Selbstverantwortung der Ortsgemeinden entwickeln und begleiten

Baustein 5: Befähigen zum Befähigen – die perspektivische Aufgabe für Aus-, Fort- und Weiterbildung

Baustein 6: Für den Bedarfsfall: Gemeindezusammenschlüsse herbeiführen - Für den Notfall: Aufhebung von Gemeinden und Aufgabe von Gebäuden ermöglichen und organisieren.

6.2.2. Wir benötigen eine Organisationsstruktur, die der regionalen Zusammenarbeit und Gemeinschaft förderlich ist.

Baustein 7: Verkündigungsdienste regional, nicht mehr parochial zuordnen

a) Orientierungsrahmen für eine Region

b) Vorteile der vorgeschlagenen Organisationsstruktur

Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Dienstbereichen

Flexibilität in der Organisation des pastoralen Dienstes

- zentrumsorientiertes Arbeiten
- gabenorientiertes Arbeiten
- seelsorgebezirksorientiertes Arbeiten

Beibehaltung eindeutiger Zuständigkeiten im Dienst der Seelsorge

Flexibles Reagieren auf Stellenentwicklung und Einnahmeveränderungen

Flexibilität in der Einbindung von Mitarbeitern mit eingeschränkter Dienstfähigkeit

Baustein 8: Die rechtlich zwingende Mitgliedschaft des Pfarrers / der Pastorin im Gemeindegemeinderat aufheben

Baustein 9: Einen regionalen Leitungskreis (Regionalrat) installieren

Baustein 10: Zum Leiten anleiten – eine perspektivische Aufgabe für die Aus-, Fort- und Weiterbildung

6.3. Veränderungsprozesse können nur gelingen, wenn sie ein solides geistliches Fundament haben.

Fundament „Ohne mich könnt ihr nichts tun“, spricht Christus (Joh 15,5b)

7. Praxisprojekte

- 7.1. Andachtsprojekt „Zu den Quellen“ - ein Projekt zur geistlichen Selbstorganisation der Gemeinde
- 7.2. Besuchsdienstprojekt „Das Leben würdigen“ - ein Projekt zur diakonischen Selbstorganisation der Gemeinde
- 7.3. Bibelprojekt „Bibel erleben – Tiefe gewinnen“ - ein Projekt zur geistlichen Selbstorganisation der Gemeinde
- 7.4. Praxisprojekt: „Verwaltungskurs für Ehrenamtliche“ - ein Projekt zur verwaltungstechnischen Selbstorganisation der Gemeinde
- 7.5. Bibelprojekt „Bibel-Teilen“ - ein Projekt zur geistlichen Selbstorganisation der Gemeinde
- 7.6. „Spirituelle Weggemeinschaft“ - ein Projekt zur geistlichen Rekreation der Mitarbeitenden

1. Auftrag und Anliegen

Gäbe es noch Sperlinge im Dorf, so piffen sie es von den Dächern: Das überkommene parochiale System der pastoralen Versorgung und Betreuung ist – mindestens in den strukturschwachen Regionen im Osten der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen - weithin an das Ende seiner Funktionsfähigkeit gekommen. Gemeinden fühlen sich permanent unterversorgt und vernachlässigt. Pastorinnen, Pfarrer und Mitarbeitende im Verkündigungsdienst sind permanent überfordert und ausgepumpt. Gemeinden leiden an schleichender geistlicher Auszehrung, Pastorinnen und Pfarrer ebenso. Die Kirche steht wohl noch im Dorf. Sie ist in den letzten Jahren aufwändig restauriert worden. Aber die Glocken läuten selten, die Zahl derer, die ihr Schall zusammenruft, ist klein geworden wie die der Sperlinge. Der Pfarrer kommt schon müde und abgehetzt an. Und wer ihn nach dem Gottesdienst ansprechen und um einen Besuch bei Oma Meyer bitten will, kennt die Geste der abwehrend erhobenen Hände.

Zu einer offenen missionarischen Präsenz in den Kommunen und Regionen fehlt den meisten Gemeinden schon lange die Kraft.

Die Thüringer Landessynode hat, den zurückgehenden Mitgliederzahlen und den rückläufigen finanziellen Möglichkeiten entsprechend, seit Ende der 90er Jahre immer weiter reichende Schritte des strukturellen Umbaus und des Stellenabbaus beschließen müssen. Keine Gemeinde, kein Kirchspiel, kein Kirchenkreis blieb von diesen Strukturveränderungen unberührt. In einigen Regionen Thüringens, vor allem in Nord- und Ostthüringen, haben diese Veränderungen jedoch weitaus dramatischere Auswirkungen auf das Leben der Gemeinden als in anderen Gegenden.

Sehr bald machte sich unter Synodalen und kirchenleitenden Verantwortlichen die Einsicht breit, dass die unumgänglichen kirchenleitenden Maßnahmen der strukturellen und finanziellen Konsolidierung der Landeskirche begleitet sein müssen von Impulsen zur geistlichen Konsolidierung und neuen Konzepten des Gemeindeaufbaus, der Mission und des pastoralen Dienstes.

So erteilte der Landeskirchenrat der ELKTH im Juni 2003 den Auftrag an den Gemeindedienst, „begleitend Möglichkeiten aufzuzeigen, mit denen auf die Strukturveränderungen (ab 2007) reagiert werden kann“. Zu Beginn des Jahres 2004 hat der Gemeindedienst eine Arbeitsgruppe berufen. Diese hat bis zum September 2005 in zahlreichen Sitzungen und Untergruppen eine Fülle von Analysen, Anregungen und Lösungsideen gesammelt und selbst entwickelt, ist jedoch nicht zu einem abschließenden und präsentablen Ergebnis gekommen.

Die Unterarbeitsgruppe Fuchs/Rost/Freund/Spengler hat im Blick auf die nach wie vor bestehenden und sich verschärfenden Notlagen der Gemeinden den Auftrag weiter verfolgt und legt nun der Landessynode, den Kreissynoden und Gemeindeleitungen einen Gesprächsimpuls vor. Ausgehend von der ursprünglichen Fragestellung wird im Weiteren die Problematik des überkommenen parochialen Systems (Kapitel 2) und des pastoralen Dienstes darin (Kapitel 3) beschrieben. Ein erster Orientierungsschritt liegt mit den „Biblischen Leitsätzen“ vor (Kapitel 4). Die anschließende kirchentheoretische Skizze (Kapitel 5) ruft nach Konkretionen, die in den Praxisprojekten (Kapitel 7) geboten werden. Die wesentlichen Rahmenbedingungen für den Prozess der geistlichen Konsolidierung sehen wir in einem weit reichenden Umbau der Organisationsstruktur der Ortsgemeinden (Kapitel 6).

Die hier ausgearbeiteten Vorschläge konzentrieren den Blick auf die Situation und die Perspektiven der Gemeinden in den strukturschwachen Regionen Ost- und Nordthüringens.

Gemeinden in anderen ländlichen Regionen und in den mittelgroßen Städten unserer Kirche können zum Teil noch von anderen Voraussetzungen ausgehen und mit anderen Perspektiven

rechnen. Dennoch dürften auch für diese Gemeinden und Regionen einige der hier dargelegten Beobachtungen und der skizzierten Vorschläge im Blick auf die Notwendigkeit einer geistlichen Fundierung und Erneuerung der Gemeinde attraktiv sein.

Es mangelt gegenwärtig nicht an Konzepten und Modellen zur Gemeindeentwicklung. Konzepte, die sich an den individualisierten kirchlichen Begleitungserwartungen der kirchendistanzierten Zeitgenossen im Lebenslauf und im Jahrkreis orientieren¹, stehen neben solchen, die Managementstrategien der Organisationsentwicklung mit geistlicher Gemeindeerneuerung verbinden². Die Einsichten gewinnen an Boden, dass nicht mehr die einzelne Ortsgemeinde, sondern die Region den wesentlichen strukturellen Gestaltungsrahmen darstellt³, und dass an die Stelle einer flächendeckenden pastoralen Versorgung und Betreuung die Bildung geistlicher Zentren⁴ und die Beteiligung der Gemeindeglieder an der Gestaltung der geistlichen Grundvollzüge treten muss⁵.

Auch von der EKD kamen in den zurückliegenden Jahren weit reichende Orientierungstexte zur Gemeindeentwicklung⁶. Und die Fülle der landeskirchlichen Perspektivpapiere ist kaum noch übersehbar.

Wir haben von der Auseinandersetzung mit diesen Konzepten und Orientierungsversuchen viel profitiert, können aber die Diskussion hier nicht im Einzelnen nachzeichnen und verzichten auch darauf, die impliziten Bezüge nachzuweisen.

Wir haben indessen den Eindruck, dass es den meisten Gemeinden und hauptberuflich Mitarbeitenden in den strukturschwachen Regionen schon seit längerem an der Kraft mangelt, sich Konzepten der missionarischen Gemeindeentwicklung zuzuwenden. Wir haben darüber hinaus die Zuversicht, dass eine sich aus ihren Quellen erneuernde Kirche auch eine ausstrahlende und einladende Kirche sein wird. Wir sind indessen zu der Ansicht gekommen, dass ein entschiedener Paradigmenwechsel in der Ausrichtung der Gemeinden, im pastoralen Dienst und in der Organisation der Gemeinden und des hauptberuflichen Dienstes an der Tagesordnung ist. Dies wird auf den folgenden Seiten entfaltet.

Der vorliegende Text versteht sich als Gesprächsimpuls für die Landessynode, für Kreissynoden, Konvente und Gemeindegemeinderäte. Insbesondere im Blick auf die Vorschläge zum Umbau der regionalen Organisationsstruktur rechnen wir mit kontroversen und konstruktiven Diskussionen. Die Projekte, die im Kapitel 7 vorgestellt werden, sind alle erprobt und befinden sich im Stadium der Anwendung.

¹ z.B. Herbert Lindner, Kirche am Ort. Ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden, Stuttgart 2000.

² z.B. Hans-Jürgen Abromeit u.a., Spirituelles Gemeindefmanagement. Chancen – Strategien – Beispiele, Göttingen 2001.

³ z.B. Themenheft Regionalisierung der Zeitschrift Pastoraltheologie 92. Jg., Heft 1, Göttingen 2003.

⁴ z.B. Uta Pohl-Patalong, Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell, Göttingen 2004.

⁵ z.B. Wolfgang j. Bittner, Kirche – das sind wir! Von der Betreuungs- zur Beteiligungskirche, Neukirchen-Vluyn 2003.

⁶ Kirche der Freiheit, Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006; Wandeln und gestalten. Missionarische Chancen und Aufgaben der evangelischen Kirche in ländlichen Räumen, EKD-Texte 87, Hannover 2007.

Unsere Überlegungen stehen unter folgender Leitperspektive:

Ausgangsfrage

Wie wird und kann sich das Christsein in den Gemeinden unserer Kirche
in den nächsten 15 Jahren gestalten,
insbesondere in der Diasporasituation in strukturschwachen Regionen,
in der das parochiale Betreuungssystem nicht mehr aufrecht zu erhalten ist?

Hauptaufgabe

Die Hauptaufgabe lautet: Geistliche Konsolidierung
bei gleichzeitiger permanenter Strukturanpassung
an demographische und finanzielle Rahmenbedingungen.

Ziel

Kirche soll vor Ort erfahrbar sein
als Gemeinschaft von Christen (martyria),
die aus den Kraftquellen von Gebet und Bibel (leiturgia)
miteinander leben (koinonia)
und füreinander da sind (diakonia).

2. Beobachtungen zur Parochie und zur Entwicklung der Kirchenbindung

2.1. Erinnerungen

Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre bestand eine Pfarrstelle aus durchschnittlich zwei zu betreuenden Kirchgemeinden.¹⁾ In ländlichen Gebieten gehörten manchmal drei, seltener vier Kirchgemeinden zu einem Kirchspiel. In kleinen Städten und größeren Dörfern umfasste die Pfarrstelle die Kirchgemeinde. Der Begriff „Unikum“ war im Zusammenhang mit einer kirchlichen Stelle nicht nur bekannt, sondern konnte auch noch mit konkreten Vorstellungen gefüllt werden.

Die kirchliche Arbeit war parochial geordnet. Das heißt, man hatte den Anspruch, dass allen Kirchgemeinden ein tendenziell gleiches Angebot gilt und möglichst viele Gemeindeglieder in Gruppen, Kreise und Gottesdienste integriert werden.

Das Parochialsystem war in Thüringen flächendeckend, durch eine einheitliche Rechtsstruktur stabilisiert und geregelt, finanziell durch ein weitgehend geordnetes Finanzsystem gesichert und wurde geleitet im Rahmen eines durchschaubaren und oft von persönlichen (geschwisterlichen) Beziehungen getragenen Leitungssystems.

Die Kirchenbindung der Gemeindeglieder war trotz eines zunehmenden Verlustes häuslicher und persönlicher Frömmigkeitsformen stabilisiert durch eine Art „kirchliches Immundreieck“ aus Tradition, Ortsbindung und persönlicher Beziehung.

Tradition meint hier: Es gab bewusst oder unbewusst vertraute und kirchlich geprägte Abläufe und Feste im Lebens-, Jahres- und Wochenrhythmus. Allein ihr Vorhandensein hatte eine stabilisierende Funktion im Wechsel der Zeiten. Manch einer hielt sich zur Kirche, weil es immer so gewesen war und man vertraute darauf, dass auch Kirche ihrerseits so bleibt, wie sie immer gewesen ist.

Ortsbindung meint hier: Kirche war bewusst oder unbewusst heimatprägend. Unabhängig, ob der Einzelne die Kirche nutzte oder nicht, gehörte sie doch zu seinem unbewussten Heimatkolorit. Das Gebäude gehörte zum Ort, egal ob man hineinging oder nicht. Der Klang der Glocken war vertraut, egal ob man mit ihrem Geläut eine Bedeutung verband oder nicht. Das Bild der Kirchgänger gehörte zum Sonntag, egal ob man mit ihnen ging oder sie vom Schlafzimmerfenster aus beobachtete. Es war ein Stück Heimat: die Trauerzüge mit Vortragekreuz, das Licht im Pfarrhaus und der begrenzte Charme kirchlicher Aushänge.

Persönliche Bindung meint hier: Der Pfarrer oder die Pastorin war nahezu jedem bekannt. Schon nach wenigen Jahren in einer Pfarrstelle war er oder sie in aller Regel in jedem Haus mindestens einmal gewesen oder hatte mit jeder kirchlichen Familie mindestens einmal persönlichen Kontakt gehabt. Als nach der Wende hier und da Sekten an den Haustüren mancher Dörfer klingelten, fiel die Entscheidung für die Evangelische Kirche selten auf Grund theologischer Argumente, sondern auf der Beziehungsebene: „Wir haben *unseren* Herrn Pfarrer/ *unsere* Pastorin, damit sind wir zufrieden“ – Tür zu !

Der pastorale Dienst war – auch wenn Erinnerungen selten verklärungsfrei sind – weitgehend überschaubar und solide leistbar. Christenlehre in fast allen Klassenstufen, Vorkonfirmanden- und Konfirmandenunterricht, Senioren- und Bibelkreise konnten häufig in allen Gemeinden, mindestens aber im Kirchspiel kontinuierlich angeboten werden. Gottesdienste waren tendenziell in der Mehrzahl der Gemeinden wöchentlich. Dass Gottesdienste zu den großen Festtagen von den Pfarrern und Pastorinnen in allen Gemeinden angeboten werden, war eine weitgehend pastoral verinnerlichte eiserne Regel, gegen die man selten ohne erhebliche Gewissensbisse ankam. Geburtstagsbesuche – mancherorts ab 65 Jahren regelmäßig – und

¹⁾ Die Zahlen beziehen sich auf den Kirchenkreis Schleiz, dürften in der Tendenz an auch für andere Kirchenkreise zutreffen.

Krankenbesuche waren pastoraler Alltag und waren auch für Pfarrer und Pastorinnen ein wesentliches Element kirchgemeindlicher Beziehungspflege und oft ein Stück Gemeindeaufbau. Mit anderen Worten: Auch von Seiten der Pfarrer und Pastorinnen wurde das „Immundreieck der Kirchenbindung der Gemeindeglieder“ wesentlich gestützt und stabilisiert.

2.2. Beobachtungen

Im Jahr 2002 gehörten zu einer Pfarrstelle durchschnittlich vier Kirchgemeinden. In ländlichen Gebieten waren es mancherorts auch sechs oder sieben Kirchgemeinden. Stadtkirchgemeinden wurden zunehmend mit Vorortgemeinden verbunden. Ein Unikum wurde die deutliche Ausnahme.

Das parochiale Versorgungssystem blieb tendenziell weitgehend erhalten mit dem Grundgedanken gleicher Angebote für alle, aber es kam immer näher an die Grenzen seiner Funktionsfähigkeit.

Auf die quantitative Veränderung durch größere Kirchspiele versuchte man kirchlicherseits zunächst quantitativ zu reagieren: Die Angebotsstruktur im Lebensrhythmus (Taufen, Konfirmationen, Trauungen, Bestattungen) blieb weitgehend erhalten. Die Angebotsstruktur im Jahresrhythmus (Karfreitag, Ostern, Erntedank, Ewigkeitssonntag, Weihnachten etc.) wird oft nur durch Einbeziehung aller verfügbaren Lektoren, Ruheständler und Mitarbeiter mit Mühe aufrechterhalten. Die Angebotsstruktur im Wochenrhythmus änderte sich jedoch deutlich durch eine zunehmend weiträumigere Gottesdienst- und Gemeindeveranstaltungsfrequenz: statt wöchentlich 14tägig, statt 14tägig monatlich usw. Der pastorale Besuchsdienst wurde vielerorts eingegrenzt durch eine weiträumigere Besuchsfrequenz (z. B. Besuch nur noch bei runden Geburtstagen). Es wurde zu Zentralgottesdiensten eingeladen. Gemeinsame Gemeindeglieder für mehrere Kirchgemeinden wurden immer wieder vorgeschlagen. Christenlehre wird vielerorts nicht mehr angeboten.

Diese quantitativen Reaktionen auf die veränderten Rahmenbedingungen greifen jedoch zugleich das „Immunsystem der Kirchenbindung“ an und schwächen es zunehmend. Gerade das, was die Gemeindeglieder in ihrer Kirchenbindung stärkte und schützte, wird angegriffen und geschwächt:

Die Traditionen dünne aus („Zentrale Konfirmation und Weihnachten ohne Pfarrer, das gab’s ja noch nie. Und was ist eigentlich aus dem Gottesdienst am zweiten Feiertag geworden?“).

Die Elemente der Ortsbindung werden weniger (Es läutet seltener, Pfarrhäuser werden verkauft, Mahnungen, endlich Kirchgebäude aufzugeben, werden häufiger).

Persönliche Beziehungen werden schwächer („Wer ist eigentlich jetzt unser Pfarrer?“ – „Zu welchem Kirchspiel gehören wir denn jetzt?“ „Erst zu deinem nächsten runden Geburtstag – in zehn Jahren – kommt der Herr Pfarrer wieder vorbei.“)

Die Institution Kirche, die aus der Sicht vieler Gemeindeglieder diese Veränderungen selber initiiert durch Vergrößerung der Kirchspiele und permanente Strukturdiskussionen, erscheint als Totengräber ihrer selbst. Die Loyalität zur „Kirche“ nimmt ab – man sagt häufiger „die Kirche“ und weniger „unsere Kirche“.

Viele Kirchgemeinden und Gemeindeglieder reagieren auf die Schwächung traditioneller Elemente der Kirchenbindung - wie ein Körper im Krankheitsfall - durch Aufbietung der ihnen möglichen Kräfte zur Stabilisierung des Immunsystems.

Gegen die Ausdünnung des kirchlichen Heimatkolorits entsteht ein wahrer Kirchenbau- und Kirchenrestaurierungsboom. Viele sind bereit, sich dafür einzusetzen, persönlichen Heimatverlust zu vermeiden („Die Kirche muss im Dorf bleiben!“), oder aber man versucht die Heimatelemente auf nichtkirchliche Veranstaltungen zu übertragen (Glocken zur weltlichen Trauerfeier; Kirchennutzung für kommunale Veranstaltungen). Während das Engagement von Gemeindegliedern zur Absicherung lokaler Veranstaltungen in vielen Gemeinden deutlich zunimmt, werden Angebote zu Zentralveranstaltungen zwar mit Einsicht kommentiert, aber selten besucht.

Die Erwartungen an den Besuchsdienst des Pfarrers oder der Pastorin verstärken sich eher, als dass sie abnehmen. Offensichtlich haben Gemeindeglieder ein feines Gespür dafür, dass mit der Ausdünnung des Besuchsdienstes ein zentrales Element der Kirchenbindung an sein Ende kommt. Zwar wird auch hier die Notwendigkeit eines weiträumigen Besuchsrhythmus angesichts der Arbeitssituation des Pfarrers von vielen Gemeindegliedern verstandesmäßig eingesehen, aber vom Herzen selten nachvollzogen („Es stimmt schon, dass wir gesagt haben, nur die runden Geburtstage, aber zu Frau.... und Herrn... müssen sie schon gehen, das sind ganz treue Gemeindeglieder!“). Wenn Pfarrer oder Pastorinnen in dieser Situation argumentieren mit dem Hinweis auf ein gleiches Angebots für alle, wird dies selten ohne inneren Konflikt für den Pfarrer/die Pastorin und äußeren Konflikt mit Gemeindegliedern, mindestens aber nicht ohne Enttäuschung bei den Gemeindegliedern abgehen.

Dabei ist das erhöhte Gemeindeengagement offensichtlich verbunden mit der inneren Erwartungshaltung, dass ein erhöhtes Engagement der Gemeindeglieder auch ein erhöhtes Engagement kirchlicherseits entsprechen müsse („Jetzt haben wir Kirche und Orgel restauriert, jetzt muss aber auch das gottesdienstliche Leben wieder wachsen“, mindestens aber wird die neu restaurierte Kirche zu einem Argument gegen jegliche weitere Stellenkürzungsüberlegungen vor Ort.).

Der pastorale Dienst gerät in dieser Situation zunehmend in eine Zwickmühle zwischen den durchaus verständlichen Erwartungen der Gemeindeglieder und der eigenen Leistungsfähigkeit. Im Grunde haben die Pfarrer und Pastorinnen innerhalb parochialer Denkansätze zwei – holzschnittartig formulierte – Handlungsmöglichkeiten:

Möglichkeit 1:

Der Pfarrer/die Pastorin organisiert sich seinen/ihren Dienst in einer erträglichen Weise und nimmt bei jeder Stellenvergrößerung Angebote für die einzelnen Gemeinden zurück. Dieser Dienstumfang liegt dann in der Regel unterhalb der Angebotsfülle vergangener Jahre. Dies führt nahezu regelmäßig zu Widerständen in den Gemeinden oder auch zu Konflikten mit Gemeinden, mindestens aber zu Enttäuschungen. Die Widerstände, Konflikte und Enttäuschungen erhöhen erneut den Druck auf den Pfarrer/die Pastorin, da gedeihliche Beziehungen zu den Gemeindegliedern auch im Selbstverständnis der Pfarrer /Pastorinnen eine wesentliche Bedingung pastoraler Existenz sind. Eine wechselseitige Demotivationsspirale ist in Gang gesetzt, bei der Gemeindeglieder sich zwar in aller Regel aus alter Verbundenheit weiterhin zur Kirche halten, dies aber zunehmend verbunden ist mit einem Grundgefühl von Enttäuschung, Hoffnungslosigkeit und latentem Ärger. Pfarrer und Pastorinnen reagieren auf diese Demotivationsspirale nicht selten mit Verbitterung, Flucht in konfliktfreie Aktivitäten oder innerem Rückzug.

Möglichkeit 2:

Der Pfarrer/die Pastorin bemüht sich trotz Stellen- und Aufgabenvergrößerung die traditionelle Angebotsfülle zu realisieren. Er/Sie arbeitet damit jedoch in der Regel am Limit persönlicher Belastbarkeit. Dieses Engagement wird zwar von den Gemeindegliedern in der Regel mit Achtung und Anerkennung honoriert, jedoch muss der Pfarrer/die Pastorin dafür

eine Reihe seelischer, manchmal auch körperlicher oder familiärer Warn- und Stoppsignale überhören. Es ist zu vermuten, dass auf diesem Weg der Aufrechterhaltung parochialer Angebotsfülle nicht selten ein Gelingen familiärer Beziehungen, persönlicher Gesundheit und das Bemühen um eigene Spiritualität geopfert wird.

Das Überhören eigener Warnsignale äußert sich aber auch in steigendem Ärger über Kollegen, die in ihrem Dienst qualitativ oder quantitativ unterhalb des Erwartungsbildes liegen. Es entsteht ein deutliches kollegiales Konflikt- und Konkurrenzpotential.

Diejenigen, die an der Belastungsgrenze arbeiten, ärgern sich verständlicherweise über Kollegen, die den Dienst in quantitativ eingeschränkter Weise wahrnehmen. Diejenigen, die sich aus ihrer Sicht einen erträglichen Dienstumfang organisiert haben, ärgern sich verständlicherweise über die „Starpfarrer“ und „kirchlichen Workaholics“.

Wie auch immer: Es führt zur schleichenden Selbstzerstörung konventueller Gemeinschaft und verhindert das dringend Gebotene: die verstärkte Zusammenarbeit.

Auf diese Gesamtsituation treffen nun die nächsten absehbaren Strukturanpassungen 2007 und 2012 und die ersten großen Wellen demographischer Veränderungen.

2.3. Trends

Bei den kommenden Strukturangleichungen bis 2012 wird der Durchschnitt in einigen Gebieten Thüringens bei ca. 6 Kirchgemeinden pro Pfarrstelle liegen. In manchen ländlichen Gebieten könnten 10 bis 12 Kirchgemeinden pro Pfarrstelle zum Alltag werden. Die Anzahl der mit einer Stadtpfarrstelle verbundenen Vorortgemeinden wird zunehmen. Das Wort „Unikum“ wird das, was es ist: ein Fremdwort.

Für die Extremfälle von 12 Kirchgemeinden kann bei drei Gottesdiensten pro Sonntag für alle Kirchgemeinden nur noch ein monatlicher Gottesdienstrhythmus angeboten werden. In der Wahrnehmung der Kirchgemeinden sind aus den ca. 53 Gottesdiensten pro Jahr aus der ersten Nachwendezeit nur noch 12 Gottesdienste pro Jahr geblieben. Sollte der Pfarrer/die Pastorin zwingend am Heilig Abend dabei sein, könnte er/sie bei vier Heilig-Abend-Gottesdiensten wenigstens alle drei Jahre einen entsprechenden Gottesdienst vor Ort anbieten.

Hinzu kommen die Auswirkungen demographischer Entwicklungen: Die sich verringernde Anzahl von Kindern und Jugendlichen erhöht die Notwendigkeit gemeindeübergreifender Angebote, die aber schon jetzt in ländlichen Gebieten logistische Meisterleistungen erfordern (Wie bekomme ich sieben Kinder mit unterschiedlichem Nachmittagsprogramm, bei samstäglichen Sportveranstaltungen, die an unterschiedlichen Schulen sind und deren Eltern flexible Arbeitszeiten haben, aus 5 Orten ohne Busverbindung für einen bestimmten Zeitraum zusammen?).

Zugleich nimmt die Anzahl der älteren Gemeindeglieder in den Kirchgemeinden zu und damit voraussichtlich auch die Besuchserwartung und die Besuchsnotwendigkeit. Denn auch die Gewinnung von Ehrenamtlichen aus der Nachberufsphase setzt eine intensive Beziehungsarbeit voraus. Zugleich ist eher eine Verringerung der Besuchsarbeit des Pfarrers/der Pastorin perspektivisch realistisch.

Die Dienstmöglichkeiten in solchen Kirchspielen lassen insgesamt erwarten, dass das kirchliche Immun- und Bindungssystem aus Tradition, Ortsbindung und persönlicher Bindung nur noch ein Element gemeindegeschichtlicher Erinnerung sein wird. Diejenigen, denen diese Erinnerung noch lieb ist - in der Regel sind dies die älteren Gemeindeglieder - werden nach ihren körperlichen Möglichkeiten das eine oder andere Angebot noch nutzen. Für den größeren Teil der Gemeindeglieder einer Ortsgemeinde wird sich eine Gemeindebindung, die auf Tradition, Lokalbindung oder persönlicher Beziehung beruht, zunehmend erledigt haben. Was aber bindet dann an „die Kirche“?

Diese erwartbare Situation wird schon jetzt von einer zweiten Tendenz überlagert, die möglicherweise bereits Ansätze zur Beantwortung dieser Frage beinhaltet.

Es gibt vielerorts eine deutlich wahrnehmbare Such- und Neuorientierungsbewegung in der mittleren und jüngeren Generation. Gerade Menschen der mittleren und jüngeren Generation, die kaum mehr durch Traditionen, Ortsbindungen oder Personenbindungen geprägt sind, suchen sich zunehmend den Pfarrer/die Pastorin aus, der/die zu ihren Erwartungen passt, dessen/deren Kasualangebote ihnen gefallen, dessen/deren Profilierung sie anzieht, dessen/deren Arbeit zur Mitarbeit einlädt oder dessen/deren Seelsorge ihnen hilft. Oder aber sie wählen sich die Veranstaltungen, die sie reizen, die ihnen „etwas bringen“, die ihnen „gut“ tun. Der Trend bei Gemeindegliedern, sich bestimmte Pfarrer/Pastorinnen und bestimmte Veranstaltungen jenseits aller parochialen Zuordnungen und Grenzen auszusuchen, scheint deutlich zuzunehmen. Dafür ist man dann auch durchaus bereit, größere Wegstrecken und einen größeren Zeitaufwand hinzunehmen.

Es ist dabei keineswegs angebracht, dies nur als „Sonderangebotschristentum“ oder „Wühltischfrömmigkeit“ oder kirchliches „Schnäppchenjägertum“ zu diffamieren. In manchen Fällen mag dies zutreffen. Aber gerade auch die potentielle „Kerngemeinde“ von morgen scheint zunehmend so zu denken.

Vor allem Menschen der jüngeren und mittleren Generation fühlen sich offensichtlich gerade von Personen, Gruppen und Angeboten mit einer bestimmten geistlichen Profilierung angezogen und entdecken dies als ihre neue geistliche Heimat. Die Profilierung kann dabei durchaus verschieden sein, ob stärker evangelikal – charismatisch geprägte Gottesdienste und Gemeinden, ob stärker meditativ- spirituell geprägte Angebote mancher Kommunitäten, ob stärker gemeinschaftsbezogene Angebote mit informativen Elementen von Lebensberatung (Frauenfrühstück). Gemeinsam ist diesen Gruppen häufig ein starker Erfahrungsbezug geistlichen Lebens und ein deutlicher Anspruch an das geistliche Leben. Statt traditionelle Gebetsformen zu erörtern, die Chancen des Gebetes zu bedenken oder an die Notwendigkeit eines von Herzen kommenden Gebetes zu erinnern, tut man es einfach: man lobt, preist, fleht, breitet aus. Statt nur die Einsicht anzubahnen, dass Heiligung Gabe und Aufgabe im Leben eines jeden Menschen sei, geht man beherzt den langen Weg der inneren demütigen Öffnung und der geistlichen Aufmerksamkeit. Statt themenzentrierte Kommunikation grundsätzlich für wichtig zu erachten, kommuniziert man themenzentriert. Diese Einschätzung mag in der Formulierung einseitig zugespitzt sein und in der Aufteilung undifferenziert sein, die darin liegende Tendenz aber kann man durchaus beobachten.

Auch stark kirchlich geprägte Zugezogene suchen zunehmend in weitem Umkreis nach einer Gemeinde, zu der sie gehören möchten und die „zu ihnen passt“. In einigen Gemeinden ist der Wechsel in eine andere Gemeinde faktisch durch die Mitarbeit dort, wenn auch noch nicht formal durch die Ummeldung, vollzogen. Seelsorgerliche Beziehungen zu bestimmten Pfarrern/Pastorinnen orientieren sich längst über Gemeindegrenzen hinweg. Zunehmend häufigere Wünsche nach Kasualhandlungen durch andere Pfarrer/Pastorinnen sind nicht immer, aber durchaus auch durch seelsorgerliche Gründe, durch Gründe der Beziehungsgestaltung, aber auch durch qualitativ anspruchsvolle Gestaltung der Kasualhandlungen motiviert.

Daneben gibt es offensichtlich auch eine Tendenz, dass durchaus geistlich aufgeschlossene Menschen ihre Suche aufgeben, innerhalb der evangelischen Kirche etwas zu finden, und ihre geistliche Heimat irgendwo auf dem breiten Markt spiritueller und esoterischer Angebote suchen. Man kann dagegen kirchlicherseits zwar argumentativ angehen, aber offensichtlich geht es denen, die diesen Weg gehen, gar nicht um die besseren Argumente. Offensichtlich reichen kulturprotestantische, dogmatische, religionswissenschaftliche oder sektenkritische

Argumentationen nicht aus, um den Menschen irgendwie plausibel zu machen, dass es in unseren evangelischen Veranstaltungen um etwas geht, was den Menschen unbedingt angeht und existentiell betrifft.

Hilfreicher ist möglicherweise, sich selber die klassische Eifersuchtsfrage zu stellen: „Was haben die, was ich nicht habe?“. Theoretisch können wir mit gutem Gewissen antworten: „Nichts haben die, was wir nicht auch haben“. Warum aber finden es manche geistlich aufgeschlossene Menschen bei uns nicht mehr?

Wenn diese Beobachtungen richtig sind, dann bahnt sich eine Entwicklung an, bei der die Anzahl der Gemeindeglieder, die ihre geistliche Heimat auf Grund parochialer Zuordnung definieren, deutlich abnehmen wird und die Anzahl der Gemeindeglieder, die ihre geistliche Heimat jenseits parochialer Zuordnungen suchen, zunehmen wird. Dort, wo diese Gemeindeglieder solch eine geistliche Heimat finden, käme es der Sache nach zu einer Zentrenbildung. Eine geistliche Heimat lässt sich nun einmal schwer nach dem Parochialprinzip zuordnen und nicht jede größere Stadt ist schon automatisch ein geistliches Zentrum, so sehr sie auch sonst Zentrum sein möchte.

Die Auflösung parochialer Strukturen muss so gesehen kirchenpolitisch nicht beschlossen werden, sondern vollzieht sich bereits.

So naheliegend diese Entwicklung für geistlich suchende Gemeindeglieder sein mag, so konfliktträchtig ist sie innerkirchlich.

Einerseits werden Pfarrer und Pastorinnen, die eine profilierte und engagierte geistliche Arbeit tun und deren Arbeit Anziehungskraft entwickelt, bei größer werdenden Kirchspielen nicht umhin kommen, ihre Prioritäten anders zu setzen, als es die Regularien einer geordneten parochialen Verwaltung und Versorgung erwarten lassen. Es ist auch nicht zu erwarten, dass der Umbruch von einer rein quantitativen Reaktion auf die Veränderungen in unserer Kirche hin zu einer beherzten qualitativen Reaktion konfliktfrei geschehen könnte.

Andererseits sind auch die Spannungen und Konflikte mit Pfarrern und Pastorinnen, deren Arbeit diese Anziehungskraft – aus welchen Gründen auch immer – nicht hat, vorprogrammiert. Es ist durchaus verständlich, wenn manch ein Pfarrer/eine Pastorin irgendwann keine Lust mehr hat, beständig ein Dimissoriale nach dem anderen auszustellen oder zuzusehen, wie Konfirmanden mit Selbstverständlichkeit und elterlicher Unterstützung die Nachbarkollegin für die Unterweisung wählen.

In der Regel landen diese sich anbahnenden Konflikte früher oder später auf dem Tisch des Superintendenten oder der Superintendentin, und es dürfte perspektivisch wenig sinnvoll sein, die Kollegen, deren Arbeit Anziehungskraft entfaltet, einfach nur auf den Boden der Parochie zurückzuholen. Andererseits dürfte es auch nicht sinnvoll sein, bei dem Kollegen, dessen Arbeit diese Anziehungskraft nicht hat, der aber ansonsten solide und manchmal an der Grenze seiner Belastungsfähigkeit seinen Dienst nach Recht und Ordnung der Kirche tut, nun eine zusätzliche stärkere geistliche Profilierung einzufordern.

Offensichtlich deuten die Konflikte nur an, dass die sich selbst überlassene Entwicklung eine Tendenz zu einem kirchlichen Darwinismus hat, dem mit Mahnungen, rechtlichen Hinweisen und parochialen Denkfiguren nicht mehr beizukommen ist.

Wenn diese Konflikte auf dem Superintendententisch landen, dann ist dies im Grunde nichts anderes, als die dringende Bitte, kirchenleitend die Rahmenbedingungen des pastoralen Dienstes zu überprüfen und den sich wandelnden Anforderungen anzugleichen.

2.4. Fazit

Wenn diese Beobachtungen und Wahrnehmungen richtig sind, bedarf es vor allem in den strukturschwachen Regionen einer doppelten Bewegung: es braucht Sterbebegleitung und Geburtshilfe zugleich.

Sterbebegleitung (und nicht Sterbehilfe!) meint den respektvollen Umgang mit einem offensichtlich zu Ende gehenden volksskirchlich, parochial geprägten Gemeindebild und Gemeindeleben. Die Menschen, die geprägt sind von den Traditionen ihrer Kirche, von ihrer Ortsbindung und persönlichen Beziehung und die auf diese Weise oft über Jahrzehnte treu zu ihrer Kirche gestanden haben, haben es verdient, dass Kirche sie begleitet und bei ihnen steht. (Wenn an manchen kleinen Orten nur noch drei treue Gemeindeglieder den Gottesdienst besuchen, dann ist vielleicht das gemeinsame Hausabendmahl eine Alternative). Den Argumenten, die aus einer volksskirchlich, parochial geprägten Zeit stammen, müssen nicht beständig die Argumente, die zu Veränderung und Neuorientierung raten, entgegengestellt werden, aber sie können auch nicht mehr die Leitargumente für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen sein.

Geburtshilfe meint, aufmerksam zu werden für das, was in den Gemeinden wachsen will, was auf der Suche ist, was Kraft bekommt, und dies zu stärken, zu begleiten und ihm eine Form zu geben. Es spricht vieles dafür, dass Menschen, die nicht mehr von Traditionen, Ortsbindungen und persönlichen Beziehungen innerhalb parochialer Organisation geprägt sind, auf der Suche sind nach einer geistlichen Heimat. Geburtshilfe meint dann, dass diese Menschen bei uns finden sollen, was sie suchen. Dass dies einen hohen Anspruch an die geistliche Glaubwürdigkeit und Kreativität kirchlicher Mitarbeiter und besonders des pastoralen Dienstes einschließt, liegt auf der Hand. In diesem Sinne gehört es dann auch zur Geburtshilfe, die Organisationsstruktur von Kirche so zu überdenken, dass eine gute geistliche fundierte Arbeit möglich ist, wird und bleibt.

3. Beobachtungen zur Entwicklung des pastoralen Dienstes

3.1. Überlegungen zum Priestertum aller Gläubigen und zur Besonderheit des pastoralen Dienstes

Die Zukunft der Kirche entscheidet sich nicht nur, aber doch nicht unwesentlich an der Glaubwürdigkeit derer, die ihr dienen.

Glaubwürdigkeit meint hier den lebenslangen Weg des Transparentwerdens des Menschen für Gottes Liebe und Wahrheit, für seine Gerechtigkeit und Güte, für seine Gnade und Freiheit in der Hinwendung zu den Mitmenschen. Die Welt wird sich weigern, einer Kirche glauben zu schenken, in der davon nichts mehr durch- und aufscheint, so nützlich sie gelegentlich auch für Denkmal- und Kulturpflege oder im politischen und ethischen Diskurs sein mag.

Christsein steht unter der Erwartung und dem Anspruch persönlicher Glaubwürdigkeit. Es ist hier kein Unterschied zwischen Männern und Frauen, Hauptamtlichen und Laien, Pastorinnen und Kirchenältesten, Dezernenten und Küstern, Pfarrern und Kantoren, Gemeindegliedern und Gemeindepädagogen, Bischöfen und Sekretärinnen. Glaubwürdigkeit schließt im christlichen Verständnis Schuld und Versagen nicht aus, sondern schließt einen glaubwürdigen Umgang mit Schuld und Versagen ein.

Wenn die Welt von den Christen, gleich, in welchem Dienstzusammenhang sie zur Kirche stehen, Glaubwürdigkeit erwartet, dann entspricht dies durchaus der christlichen Überzeugung, dass ein Leben aus dem Glauben die gesamte Person meint und durchwirkt. Christsein meint immer die gesamte Person und die gesamte Existenz.

Glaubwürdiges Christsein vollzieht sich als ein zutiefst dialogisches und kommunikatives Geschehen in der Beziehung zu Gott, zur Heiligen Schrift und unseren Traditionen, zu uns selbst, und in der Hinwendungen zu unseren Mitmenschen. Glaubwürdiges Christsein ist zutiefst und immer wieder neu darauf angewiesen, zu empfangen, beschenkt zu werden, gewirkt zu werden, geformt zu werden durch Gott. Es ist sodann und immer wieder neu folgend ein Geben, ein Beschenken, ein Wirken und Formen zur Welt und unseren Mitmenschen hin. Ohne der empfangenden, passiven Seite christlichen Lebens ausreichend Raum zu geben, verkommt christliches Engagement früher oder später zu einem langsam ausbrennenden Aktionismus.

Das Sich-Öffnen für Gottes Kraftquellen und Lebensgaben geschieht wesentlich durch Gebet in allen seinen Formen, durch Reflexion des eigenen Lebens im Licht der Heiligen Schrift, durch Reflexion der Heiligen Schrift im Lichte des eigenen Lebens, durch den Empfang der Sakramente, durch christliche Gemeinschaft und durch Wachwerden für die je eigenen Gaben und Talente.

Das Sich-Öffnen für Gottes Lebensgaben ist der Kern einer jeden Frömmigkeitspraxis. Frömmigkeitspraxis ist zuerst ein Einüben in das Beschenktwerden und Beschenktsein, bevor sie sich zur Tat hin wendet. Ohne eine solche Frömmigkeitspraxis droht der Glaube zu verkommen. Auch hier ist kein Unterschied zwischen Männern und Frauen, Hauptamtlichen und Laien, Pastorinnen und Kirchenältesten, Dezernenten und Küstern, Pfarrern und Kantoren, Gemeindegliedern und Gemeindepädagogen, Bischöfen und Sekretärinnen usw. Das Delegieren einzelner Elemente dieser Frömmigkeitspraxis auf den pastoralen Dienst ist widerchristlich.

Dennoch kommt dem pastoralen Dienst eine besondere Rolle und besondere Verantwortung auch im Gegenüber zur Gemeinde zu. Vom pastoralen Dienst wird in besonderer Weise erwartet, dass er Menschen begleitet und befähigt, sich in der je eigenen, wie auch in der gemeinsamen Frömmigkeitspraxis in der Vielfalt ihrer Formen einzuüben. Pastoraler Dienst ist geistliche Wegbegleitung und geistliche Lehrerschaft. Von einem geistlichen Wegbegleiter und Lehrer wird erwartet, dass er nicht nur über das redet, was er sich irgendwo angelesen hat, sondern dass er aus eigener und reflektierter religiöser Erfahrung spricht und handelt. Geistliche Wegbegleitung setzt voraus, dass man einige Wege schon ein Stück weit gegangen ist, um sie anderen zu zeigen.

Dem pastoralen Dienst kommt im Kern die Aufgabe zu, Menschen zu begleiten und zu befähigen, sich von Gottes Liebe und Wahrheit, von seiner Kraft und Güte beschenken zu lassen. Pastoraler Dienst ist wesentlich Lehrerschaft in der Kunst des Beschenktwerdens. Pastoraler Dienst kann in dem Vertrauen geschehen, dass Menschen, die von Gott beschenkt sind, dann auch in der Hinwendung zur Welt klar reden, beherzt handeln, fröhlich bekennen und hilfreich reden, kurz: glaubwürdig leben.

Damit der pastorale Dienst in diesem Sinn geleiten und zurüsten kann, ist er zutiefst auf Dialog und Kommunikation angewiesen. Pastoraler Dienst ist dialogisches Geschehen. Die Grunddimensionen des Dialogs und der Kommunikation sind: der Dialog mit Gott, der Dialog mit der Heiligen Schrift, aber auch unseren Traditionen, der Dialog mit sich selbst, der Dialog mit den Mitmenschen und der „Welt“, der Dialog in der Gemeinschaft des Konventes, der Gesamtkirche und der Ökumene. Eine Vielzahl von „Krankheiten“ und Problemen des pastoralen Dienstes lassen sich verstehen als ein Wegbrechen oder Vernachlässigen von einer oder mehreren Ebenen dieses Dialogs. Pastorale Probleme sind häufig im Kern Kommunikationsstörungen. Dialog und Kommunikation sind hier verstanden, als ein aufmerksames und waches Hören und Wahrnehmen, ein innerliches Bewegen und Reflektieren und ein aufmerksames und waches Reden und Hinwenden im beständigen Wechsel und im Miteinander der Dialogebenen.

Die Beauftragung mit dem pastoralen Dienst ist nicht anders denkbar, denn als Berufung der gesamten Person. Der pastorale Dienst kann mit konkreten Aufgaben, Aufträgen und Diensten verbunden werden, kann aber nicht darauf reduziert werden. Er braucht ein hohes Maß an Freiheit, ist damit aber auch verbunden mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung.

Wenn diese Behauptungen zum pastoralen Dienst auch nur annähernd etwas Richtiges haben, man sie aber beim Lesen zugleich als wirklichkeitsfremd empfindet, dann könnte es sein, dass damit schon ein Teil des derzeitigen Problems des pastoralen Dienstes beschrieben ist.

Wenn die Behauptungen zur Verantwortung eines jeden Christen auch nur annähernd etwas Richtiges haben, man sie aber ebenfalls als realitätsfremd wahrnimmt, dann könnte es sein, dass damit die andere Seite des Problems - auch des pastoralen Dienstes – beschrieben ist.

3.2. Die Entwicklung des pastoralen Dienstes in einigen Zahlen

In Veröffentlichungen tauchen gelegentlich Zahlen auf, die eine Gemeindegröße beschreiben, in der eine solide pastorale Begleitung möglich ist. Die Zahlen liegen zwischen 200 bis maximal 500 Gemeindegliedern⁷. Die Orientierungszahl für eine Pfarrstelle in Thüringen liegt derzeit bei 1200 Gemeindegliedern⁸. Die erste Zahl geht von den Möglichkeiten der Kommunikation zu den Gemeindegliedern und Nichtgemeindegliedern aus, bei gleichzeitiger Beibehaltung der weiteren zum pastoralen Dienst gehörenden Dialognotwendigkeiten. Die zweite Zahl geht von der Finanzierbarkeit aus. Man kann das eine nicht gegen das andere ausspielen, aber man muss die Spannung wahrnehmen. In den vergleichsweise strukturschwachen Regionen im Aufsichtsbezirk Ost gab es 1993, als Spiegel der Vorwendezeit, ca. 46 Pfarrstellen mit weniger als 500 Gemeindegliedern, ca. 46 Pfarrstellen zwischen 500 und 750 Gemeindegliedern und nur ca. 29 Pfarrstellen mit über 1200 Gemeindegliedern. Die zahlenmäßig kleinen Pfarrstellen lagen ausschließlich in ländlichen Regionen mit z.T. vielen kleinen Orten und Ortsgemeinden. Die zahlenmäßig großen Pfarrstellen lagen vornehmlich in Städten und großen Ortschaften.⁹ Diese Zahlen machen es verständlich, dass viele Pfarrer und Pastorinnen die Arbeitsbedingungen vor der Wende und in der ersten Nachwendezeit als gut vertretbar und die Arbeitsanforderungen als gut leistbar beschreiben.

3.3. Wahrnehmung in strukturschwachen Regionen

Seit geraumer Zeit werden die Kirchspielgrößen schrittweise an die Orientierungszahl von 1200 Gemeindegliedern pro Pfarrstelle angepasst. Damit verbunden ist vor allem in ländlichen und stark zergliederten Regionen eine Verdopplung bis Verdreifachung der zur Pfarrstelle gehörigen Kirchengemeinden im Vergleich zur ersten Nachwendezeit. Auch wenn die Orientierungszahl von 1200 Gemeindegliedern erreicht ist, ist auf Grund der demographischen Entwicklung mit einer weiteren permanenten, wenn auch verlangsamten Vergrößerung der räumlichen Ausdehnung der Kirchspiele zu rechnen.

Mit der Vergrößerung der zum Kirchspiel gehörigen Gemeindegliederzahlen sind ein deutlich erhöhter Kommunikationsbedarf und deutlich erhöhte Kommunikationserwartungen zwischen

⁷ vgl. z.B.: Prof. Michael Weinrich, Pfarrer unter Druck, in Zeitzeichen 12/2004.

⁸ Die Zahl 1200 Gemeindeglieder pro Pfarrstelle liegt z.T. deutlich unter den Vergleichszahlen anderer Landeskirchen, zumal in den alten Bundesländern. Allerdings liegt in anderen Landeskirchen häufig eine völlig andere Struktur bei den weiteren Mitarbeitern in einer Pfarrstelle vor. Die Anzahl der zu betreuenden Kirchengemeinden pro Pfarrstelle liegt in Thüringen z.T. erheblich über der Anzahl in anderen Landeskirchen

⁹ Quelle: landeskirchliche Listen zur Strukturreform 1998.

Gemeindegliedern und den Pfarrern/Pastorinnen verbunden (Seelsorge, Besuchsdienst etc.). Zugleich erhöht sich die Anzahl von Kasualhandlungen im weitesten Sinne (Taufen, Hochzeiten, Trauerfeiern, Jubiläumstrauungen, Jubiläumskonfirmationen etc.).

Mit der Vergrößerung der Anzahl der zugehörigen Kirchengemeinden vor allem in ländlichen Gebieten erhöht sich erheblich der Arbeitsumfang im Bereich der pfarramtlichen Verwaltung, häufig auch der Gebäude- und Friedhofsverwaltung. Auch der Sitzungsbedarf für die Kommunikation zwischen Pfarrern/Pastorinnen und Gemeindegliedern steigt in diesem Zusammenhang. Wo nach dem parochialen Grundsatz verfahren wird, möglichst vergleichbare Angebote für alle zum Kirchspiel gehörigen Gemeinden vorzuhalten erhöht sich deutlich die Frequenz von Gemeindeveranstaltungen, die notwendig sind, um die 1200 Gemeindeglieder potentiell erreichen zu können (Gottesdienste, Gemeindegottesdienste und – abende, Bibelstunden, Christenlehre, Konfirmandenunterricht, Jugendstunden etc.). Die Beibehaltung der den Gemeindegliedern vertrauten und zu ihrer „evangelischen Kultur“ gehörigen Veranstaltungs- und Angebotsfrequenz ist in aller Regel völlig unmöglich geworden. Es muss zum Wegfall oder zur Verminderung bestimmter Angebote und Aufgaben kommen. Aber wo soll man anfangen?

Der Bereich, der am besten gegen Verminderungen oder Wegfall geschützt ist, ist erfahrungsgemäß die pfarramtliche Geschäftsführung einschließlich der Finanz-, Gebäude- und Friedhofsverwaltung. Hier sind viele Abläufe weitgehend operationalisiert, durch ein dichtes System von Gesetzen und Verordnungen geregelt und mit Fristen, Mahnungen, aufsichtlichen Befugnissen und ggf. Sanktionen bewehrt. In kaum einem Bereich fällt die Verminderung des Arbeitsengagements so schnell auf wie im Bereich der pfarramtlichen Geschäftsführung. Trotz vorzüglicher Unterstützung durch die Kreiskirchenämter und redlicher Mithilfe von engagierten Gemeindegliedern verbleibt die Letztverantwortung in der Regel beim Pfarrer oder der Pastorin und damit auch die Notwendigkeit, alle delegierten Prozesse mindestens im Überblick zu behalten. Da mit jeder zusätzlichen selbständigen Kirchengemeinde sich zwangsläufig der Arbeitsumfang erhöht, eine Verminderung des Arbeitsaufwandes aber nur begrenzt möglich ist, ist es nicht verwunderlich, dass der Bereich der allgemeinen Verwaltung nahezu regelmäßig als der „Zeitfresser Nummer eins“ empfunden wird.

Eine Aufstockung der Verwaltung bei gleichzeitiger Anhebung der Gemeindegliederrichtzahlen pro Pfarrstelle wäre hier keine Lösung, sondern nur eine Variante des Problems.

Der zweite Bereich, der nahezu komplett gegen Verminderung des Arbeitsaufwandes geschützt ist, ist der Bereich der Kasualhandlungen im weitesten Sinne. Die traditionellen Erwartungen der Gemeindeglieder an Kasualhandlungen sind in aller Regel nach wie vor hoch. Im beruflichen Selbstverständnis vieler Pfarrer und Pastorinnen haben sie ebenfalls einen hohen Stellenwert. Hinzu kommen neuerdings eher an einer Eventkultur geschulte stark individualisierte Erwartungen oder von einer Dienstleistungskultur geprägte Forderungen von Gemeindegliedern an das Kasualhandeln hinzu. Auch von gesamtkirchlichen Verantwortungsträgern kommen immer wieder Mahnungen, die Qualität bei den Kasualien zu halten bzw. nach Möglichkeit zu erhöhen und ihre Bedeutung für das Gesamtbild der Kirche nicht zu unterschätzen.¹⁰

Im Bereich von gottesdienstlichen und gruppenspezifischen Angeboten erhöhen sich zumindest die Erwartungen an den pastoralen Dienst mit der Erhöhung der Anzahl der zum Kirchspiel gehörigen Kirchengemeinden. In diesem Bereich sind die Veränderungen dennoch in den

¹⁰ Exemplarisch sei hier das „Leuchtf Feuer ...“ des EKD-Orientierungstextes „Kirche der Freiheit“ genannt, wo die Forderungen an das hochprofessionelle Kasualhandeln der Pfarrerinnen und Pfarrer zu einer Schlüsselaufgabe im Blick auf die Akzeptanz der Kirche bei ihren Mitgliedern stilisiert wird.

letzten Jahren am augenfälligsten. Die Frequenz der Angebote für die einzelnen Kirchengemeinden wurde zum Teil erheblich abgesenkt und lokale Angebote wurden durch kirchspielzentrale Angebote ersetzt. In der Regel geschieht diese Veränderung in einer Art Verhandlungsmodus. Die Kirchengemeinden werben für eine möglichst geringe Veränderung der Frequenz mit Argumenten der Tradition und der Bedeutung von Kontinuität auch für das geistliche Leben. Wenn die Teilnehmerzahlen keine überaus klare Sprache sprechen, bleibt den Pfarrern und Pastorinnen im Grunde nur übrig, mit Hinweisen auf die Überschreitung der eigenen Belastungsgrenze gegenzuhalten. Das Ergebnis ist in aller Regel eine Veranstaltungsfrequenz, die immer noch nahe an der Belastungsgrenze balanciert. Dennoch wird eine Reduktion des gemeindlichen Veranstaltungsprogramms dem Pfarrstelleninhaber gelegentlich als Mangel an Leistungsvermögen angekreidet.

Mit der Annäherung an die Orientierungszahl von 1200 Gemeindegliedern pro Pfarrstelle wächst zwangsläufig auch die quantitative Erwartung und Notwendigkeit für die Kommunikation zwischen Pfarrer/Pastorin und Gemeindegliedern. Traditionelle Formen dieser Kommunikationspflege sind Seelsorgebesuche, Krankenbesuche, Geburtstagsbesuche, Jubiläumsbesuche, Besuche bei Zugezogenen, aber auch das ganz einfache „Gespräch über’n Gartenzaun“. Der pastorale Besuchsdienst gehörte über viele Jahrzehnte zu den wesentlichen und zentralen Elementen pastoraler Arbeit und sein Beitrag für die innere Stabilität der Gemeinden ist keineswegs gering zu schätzen. Dennoch machen es die Strukturveränderungen nahezu unumgänglich, die Besuchsfrequenz deutlich zu verringern oder aber den Besuch des Pfarrers/der Pastorin durch Besuchsdienste zu ersetzen oder zumindest zu ergänzen. In vielen Gemeinden gestaltet sich dieser Veränderungsprozess durchaus schwierig und zäh. Pfarrer und Pastorinnen bemerken durchaus, dass der Besuch von Gemeindegliedern wesentlich war, um zu hören, wahrzunehmen, aufzunehmen und gelegentlich auch von Lebensgeschichten und Lebenserfahrungen der Gemeindeglieder beschenkt zu werden. Andererseits war der persönliche Kontakt der Gemeindeglieder zum Pfarrer oder der Pastorin ein wesentliches Element der Kirchen- und Gemeindebindung. Ein Ausdünnen der Besuchsfrequenz ist aus geistlichen Gründen und Gründen einer vertieften Kommunikation kaum vertretbar, im Blick auf den Aufgabenumfang der Pfarrer und Pastorinnen scheint es hingegen unumgänglich. Die sprichwörtliche „professionelle Nachbarschaft“ der Pfarrperson ist unter gegenwärtigen Strukturbedingungen nicht mehr zu realisieren, sie wird aber als Erwartung nach wie vor an die Pfarrerinnen und Pfarrer herangetragen.

Am wenigsten durch Gesetze, Verordnungen, Erwartungen und Anforderungen vor Veränderungen geschützt sind die Vollzüge des pastoralen Alltags, die häufig im Verborgenen geschehen und wenig vorzeigbar und in der Regel nicht rechenschaftspflichtig sind: die Zeit für das persönliche Gebet und für eine kontinuierliche Frömmigkeitspraxis, das Bedenken des eigenen Lebens im Licht der Bibel, das Bedenken der Bibel im Licht des eigenen Lebens, das Selbststudium, die geistliche Selbstreflexion, die geschwisterliche Beratung, die Konventsgemeinschaft und die Entwicklung der eigenen Gaben, Es ist erfahrungsgemäß wesentlich einfacher, gemeindlichen Erwartungen mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit der Erledigung des Haushaltsplanes zu begegnen, als mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit der Einhaltung persönlicher Gebetszeiten. Es ist zumindest zu befürchten, dass gerade diese Vollzüge im pastoralen Alltag dem allgemeinen Aufgaben- und Erledigungsdruck als erste zum Opfer fallen und am meisten ausdünnen. Im geistlichen Bereich mag man noch eine Zeitlang von Reserven und dem persönlichen Fundus an vorgefertigten Konzepten und Ideen leben, aber irgendwann drohen die inneren und äußeren Regale leer geräumt zu sein.

Daneben ist offensichtlich zunehmend der gesamte persönliche und familiäre Bereich bei Pfarrern und Pastorinnen gefährdet. Schon seit Jahren häufen sich die Klagen, dass das

Familienleben, die Pflege von Freundschaften, die kulturelle Bildung, die zur Erhaltung der physischen Gesundheit unbedingt notwendige Bewegung permanent zu kurz kommen. Im physischen Bereich zeugt ein zunehmend höherer Krankenstand unter Mitarbeitenden von den Folgen.

Zugleich werden die anstehenden Veränderungsprozesse von Pfarrern, Pastorinnen, Gemeindegliedern und Gemeindegliedern keinesfalls nur unter der Perspektive eines Abbaus und Rückbaus gesehen, sondern zunehmend auch unter der Perspektive von Neugestaltung und Neuausrichtung. Die in vielen konkreten Varianten anvisierten Veränderungen gehen vor allem in Richtung Regionalisierung und Stärkung des Laienengagements bzw. Aufbau einer stärkeren Ehrenamtlichenstruktur. Jedes in diesem Zusammenhang angefangene Projekt ist mindestens in den ersten zwei bis drei Jahren mit einem erheblichem zusätzlichen Arbeits- und Zeitaufwand verbunden und häufig begleitet von Spannungen und Rückschlägen, wie es bei Veränderungsprozessen nicht anders zu erwarten ist. Zugleich stellen diese Veränderungen einen hohen Anspruch an ein gutes und zielgerichtetes Leitungshandeln der Gemeindeglieder. Wenn eine Fülle guter Ideen letztlich nicht umgesetzt werden oder auf der Strecke bleiben, so hat dies offensichtlich damit zu tun, dass bei Pfarrern/Pastorinnen und Gemeindegliedern vor allem die notwendigen zeitlichen Spielräume fehlen, die notwendigen Kräfte nicht da sind, aber auch die Fähigkeiten, Veränderungsprozesse langfristig zu gestalten und zu leiten oft noch nicht ausreichend sind.

Neben diesen stärker auf innerkirchliche Veränderungen zielenden Aufgaben sehen Pfarrer und Pastorinnen deutlich die Aufgabe, auf Menschen ohne Kirchenbindung werbend und einladend zuzugehen und auch in der gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Öffentlichkeit präsent zu sein. Dem entsprechen zunehmende Erwartungen an die pastorale Präsenz in diesen Bereichen durch Bürgermeister, Vereine etc. So sehr diese Notwendigkeit auch allseits anerkannt ist - im Gesamtbild der Erwartungen und Aufgaben ist dies jedoch kaum mehr professionell von Pfarrern und Pastorinnen leistbar.

Schaut man sich darüber hinaus kirchliche Verlautbarungen zum pastoralen Berufsbild an, so scheint dieses häufig an Idealbildern von Qualität orientiert zu sein, die aber selten für eine realistische Qualitätsförderung hilfreich sind, stattdessen aber den Erwartungs- und Leistungsdruck auf Pfarrer und Pastorinnen erheblich erhöhen.

3.4. Fazit

Sind die Beobachtungen zutreffend, so ergibt sich ein alarmierendes Gesamtbild im Blick auf den pastoralen Dienst: Die Strukturveränderungen führen zu einer permanenten Mehrbelastung durch Aufgaben und Erwartungen. Diese Mehrbelastung kann durch einen Rückbau an Aufgaben und Erwartungen nur vergleichsweise geringfügig gelindert werden. Hinzu treten aber zusätzliche Aufgaben im Rahmen von Neu- und Umgestaltungsprozessen.

Die Situation hat einen gefährlichen Sog, die aktiven, handlungsorientierten und aufgabenorientierten Seiten des Pfarrberufes beständig abzufordern und die Seiten der pastoralen Existenz, die für geistliche Kraft- und Nahrungsaufnahme notwendig sind an den Rand zu drücken. Es ist wie ein ständiges Ausatmen ohne genügend einzuatmen.

Bei einer Berufsgruppe mit einer wöchentlichen „Arbeitsbelastung von +/- 80 Stunden in der kirchlichen Hochsaison (von Erntedankfest bis Ostern bzw. Pfingsten) und von +/- 60 Stunden in der Nebensaison“¹¹, ist über kurz oder lang nicht nur der pastorale Dienst in Gefahr, sondern die Person selber. Es verwundert daher auch nicht, dass das Thema „Burnout im Pfarrberuf“ zunehmend in die Diskussion gelangt und bei einem Teil der Pfarrer und

¹¹ Dr. Andreas v. Heyl, Burnout im Pfarrberuf, in: Hessisches Pfarrblatt, Nr. 5/2005, S. 147.

Pastorinnen bittere Realität geworden ist. Es ist nicht zu erwarten, dass dort, wo Pfarrern und Pastorinnen die persönliche und geistliche Kraft ausgebrannt ist, diese noch hinreichend als glaubwürdige Zeugen für Gottes Kraft und Liebe, seine Wahrheit, Güte und Barmherzigkeit wahrgenommen werden können.

Wer muss in dieser Situation handeln? Aus der Sicht vieler Pfarrer, Pastorinnen und Gemeinden ist die Antwort klar: die Landeskirche muss handeln. Sie hat die Strukturreformen auf den Weg gebracht, sie ist für die Rahmenbedingungen des Dienstes zuständig, sie hat die Möglichkeit, über Gesetze und Verordnungen Veränderungen herbeizuführen, sie hat eine Fürsorgepflicht, sie hat die gesamtkirchliche Leitungsverantwortung.

Aus der Sicht der Gesamtkirche ist die Antwort zumeist auch klar: die Pfarrer/Pastorinnen und Gemeindeglieder müssen handeln: Die Strukturveränderungen sind Folge der sich verändernden Situation in den Gemeinden; geeignete Antworten und Konzeptionen, mit denen auf die veränderte Gemeindesituation reagiert werden kann, müssen vor Ort gefunden und vor Ort gegangen werden, die Landeskirche kann hier nur Hilfen – z.B. im Bereich der Fort- und Weiterbildung oder mit dem Leitfaden zur Gestaltung der Dienste im Kirchspiel – anbieten und kann zugleich Sorge dafür tragen, die übergemeindlichen Strukturen so zu straffen, dass der Prozess der Strukturanpassungen in den Gemeinden mindestens verlangsamt werden kann.

Diese wechselseitige Zuständigkeitsvermutung durchzieht zahlreiche Diskussionen zu diesem Thema, wirkt gelegentlich außerordentlich lähmend, führt nicht selten zu wechselseitiger Verärgerung und höhlt merklich die Loyalitätsbeziehungen innerhalb einer Kirche aus, in der die Identifikation mit der Gesamtkirche einst eine gewisse Tradition hatte.

Wenn man die Frage der Zuständigkeit von der Thüringer Verfassung her beantworten will, dann ist zunächst klar: Pfarrer sind in ihrer geistlichen Amtsführung selbständig. Diese Selbständigkeit gehört zur Freiheit des Pfarrberufes und entspricht der Spezifik eines geistlichen Leitungsamtes. Selbständigkeit meint, dass der Dienst nicht über Dienstanweisungen geregelt wird. Zur Selbständigkeit und Freiheit des Pfarrdienstes gehört damit aber auch ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Pfarrer und Pastorinnen dürfen selbständig dafür Sorge tragen, dass auch abseits von unmittelbaren Aufgabenzusammenhängen die Kommunikation mit Gott, mit der Heiligen Schrift, mit Schwestern und Brüdern, als auch die Achtsamkeit gegenüber sich selbst und den eigenen Gaben den Raum und die Zeit bekommen, die sie brauchen. Diese Vollzüge sind für den pastoralen Dienst konstitutiv, wie das Proben eines Stückes für jeden Musiker zur Erarbeitung einer Aufführung gehört. „Denn ohne mich könnt ihr nichts tun“, spricht Christus, und „Wer in mir bleibt und ich in ihm, der bringt viel Frucht“ (Joh 15.1).

Wenn es Pfarrern und Pastorinnen aber nicht gelingt, die eigene Frömmigkeitspraxis gegen den Ansturm von Aufgaben und Erwartungen zu schützen, fallen sie als glaubwürdige geistliche Wegbegleiter für die Frömmigkeitspraxis der Gemeindeglieder, die ja vor ähnlichen Aufgabenanforderungen stehen, faktisch aus.

Aber der Verfassungssatz lautet natürlich: „Pfarrer sind im Rahmen der bestehenden kirchlichen Ordnung in ihrer geistlichen Amtsführung selbständig“.¹² Damit kommt der Landeskirche die Aufgabe zu, die Rahmenbedingungen des pastoralen Dienstes so zu ordnen, dass die verschiedenen Kommunikationsnotwendigkeiten des pastoralen Dienstes selbständig und auf gute Weise wahrgenommen werden können. All das, was derzeit eine deutliche Tendenz zur Überlastung des pastoralen Dienstes hat, ist in der Regel durch die Ordnungen der Kirche abgedeckt, und manches, was der eine oder andere lange schon nicht mehr schafft, ist dennoch Bestandteil kirchlicher Ordnung. Es spricht vieles dagegen, dass die bisherigen

¹² Thüringer Verfassung § 38.

Rahmenbedingungen des pastoralen Dienstes den Herausforderungen gewachsen sind, vor denen der pastorale Dienst mindestens in den strukturschwachen Regionen Thüringens mit den Stelleneinsparungen im Jahr 2012 stehen wird.

Vieles wird darauf ankommen, dass Landeskirche, hauptamtliche Mitarbeiter in den Gemeinden, Gemeindekirchenräte und Gemeinden den notwendigen Veränderungsprozess auf der Gemeindeebene gemeinsam und miteinander gestalten.

Resultierende Leitfragen

- Wie kann es gelingen, dass geistlich suchende Menschen innerhalb der Thüringer Kirche eine geistliche Begleitung für ihren Lebens- und Glaubensweg finden, in der die Kraft, Schönheit und Wahrheit unseres Glaubens erfahrbar ist?
- Wie kann es gelingen, dass es für die Mitarbeiter im Verkündigungsdienst wieder oberste Priorität haben kann, aus den Kraftquellen des Glaubens zu leben und zu leiten, statt in den engmaschigen Erwartungen und Regularien eines parochial geordneten Dienstes beständig anbrandende Aufgaben zu erledigen?
- Wie kann es gelingen, die unterschiedlichen Gaben und Grenzen, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Einschränkungen der Mitarbeiter nach dem Bild vom Leib Christi im Miteinander für das Leben der Gemeinden fruchtbar zu machen, an Stelle eines pastoralen Einzelkämpfertums, das im innerkirchlichen Konkurrenzkampf um das beste Charisma besteht oder eben untergeht?
- Wie kann es gelingen, die Stärken von Orts- und Traditionsbindung für das Leben in den Gemeinden fruchtbar zu machen, ohne damit zwangsläufig ein parochiales Versorgungssystem aufrecht zu erhalten?

4. Biblisch-theologische Leitsätze

4.1 Christus spricht: Ohne mich könnt ihr nichts tun. (Joh 15,5)

Es wird darauf ankommen, die elementaren Quellen und Schätze des Glaubens wieder zu entdecken. Es soll einst heißen: Sie haben die Kraft und die Freude, die aus den Quellen des Glaubens fließt, wieder entdeckt.

Wir bekennen: Unsere Kirche hat der strukturellen und finanziellen Konsolidierung über lange Zeit die Priorität eingeräumt vor der geistlichen Konsolidierung. Das Machen, Handeln, Abarbeiten von Aufgaben und Terminen hatte den fraglosen Vorrang vor dem Gebet und dem Studium der Heiligen Schrift. Die Folgen sind langfristig katastrophal.

Umkehr ist möglich. Wir nehmen die Zusage ernst: Bittet, so wird euch gegeben! Wir können empfangende Kirche werden.

4.2. Sie blieben aber beständig in der Lehre der Apostel und in der Gemeinschaft und im Brotbrechen und im Gebet. (Apg 2,42)

Es wird darauf ankommen, dass die Grundvollzüge des Christseins von den Gemeinden in eigener Verantwortung gelebt werden. Es soll einst heißen: Sie haben gebetet und Gottesdienst gefeiert, haben die Einsamen und Kranken besucht, und Kinder, Jugendliche und Erwachsene konnten bei ihnen glauben und leben lernen.

Wir erkennen als Schuld, dass wir die Gemeinde zu lange als räumliche, rechtliche und rechnerische Größe definiert haben und dass wir an der „Versorgung“ von oben mitgewirkt haben, statt auf die Grundvollzüge zu schauen, aus denen Gemeinde gebaut wird. Ein Großteil der Gemeindeglieder hat die Grundvollzüge des Christseins an die Hauptamtlichen delegiert.

Umkehr ist möglich. Wir wollen künftig das Leben der Gemeinden um die geistlichen Grundvollzüge herum konzentrieren: Beten, Bibellesen, Bekennen, Besuchen, Bauen - die „5 B“ - werden in die Selbstverantwortung der Gemeinde gelegt.

4.3. In einem jeden offenbart sich der Geist zum Nutzen aller. (1.Kor 12,7) - Einer trage des anderen Last. (Gal 6,2)

Es wird darauf ankommen, eine gabenorientierte Mitarbeit in der Gemeinde zu entwickeln und die Gaben der Einzelnen zum Nutzen aller zu entfalten und zugleich Begrenzungen im Gemeindeleben zu akzeptieren.

Wir bekennen: Wir haben die Mitwirkungsmöglichkeiten der Gemeindeglieder an der Gestalt des Gemeindelebens fast ausschließlich an den zu erledigenden Aufgaben orientiert, statt zuerst nach den Gaben zu fragen, die der Geist in einem jedem weckt.

Umkehr ist möglich. Die Verheißung, von der wir zukünftig ausgehen wollen, lautet: Alle Gaben und Kräfte, welche die Gemeinde braucht, sind in der Gemeinde vorhanden und werden vom Geist geweckt. Wo diese Kräfte vorhanden sind und freigesetzt werden, kann Gemeinde sich bilden, leben, wachsen.

4.4. ... damit die Heiligen zugerüstet werden zum Werk des Dienstes. (Eph 4,12)

Es wird darauf ankommen, den hauptamtlichen kirchlichen Dienst auf die Kernaufgaben zu konzentrieren. Integrales Moment der berufsspezifischen pastoralen, pädagogischen und kirchenmusikalischen Aufgaben ist jeweils die Gewinnung und Begleitung Ehrenamtlicher.

Wir bekennen, der Versorgungsmentalität vieler Gemeindeglieder Vorschub geleistet und die Entfaltung eines beteiligungsorientierten Gemeindelebens erschwert zu haben. Ein überhöhtes Ordinationsverständnis und ein verfehltes Verständnis von Professionalität stehen dem gelebten Priestertum aller Getauften entgegen.

Umkehr ist möglich. Wir besinnen uns auf die neutestamentlichen Anweisungen für die eingesetzten Dienste in der Kirche und korrigieren die beruflichen Leitbilder entsprechend. Wir folgen den Grundregeln zur Gewinnung und Begleitung der Ehrenamtlichen in der Kirche: Entdecken - Ermutigen – Befähigen - Berufen - Beauftragen.

4.5. Er sandte sie je zwei und zwei. (Lk 10,1) – Denn ein Brot ist's: So sind wir viele ein Leib, weil wir alle an einem Brot teilhaben. (1. Kor 10, 17)

Es wird darauf ankommen, die Zusammenarbeit von Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen als geistliche Gemeinschaft zu verstehen und als Kooperation „auf Augenhöhe“ zu gestalten.

Wir bekennen, das Einzelkämpfertum lange befördert und zugelassen und die Vereinsamung vieler Hauptamtlicher im Beruf zu wenig ernst genommen zu haben. Gemeinschaft im Dienst ist geistlicher Auftrag und theologisches Programm und kann nicht auf die psychologische Frage reduziert werden, ob denn die „Chemie“ zwischen den Mitarbeitenden stimmt.

Umkehr ist möglich. Wir wollen von der Verheißung ausgehen, dass wir ein Leib sind, der gesunden kann. Wir sind Gemeinschaft der Heiligen. Diese wird immer neu konstituiert und gestärkt in der Feier des Heiligen Abendmahls.

4.6. Und sie - die Fünftausend – setzten sich, in Gruppen zu hundert und zu fünfzig (Mk 6,40)

Es wird darauf ankommen, die regionale Gemeinschaft von Ortsgemeinden, lokalen

Gemeindeverbänden und Initiativen zu fördern und zu stärken und regionales Arbeiten zu fördern, ohne den lokalen Bezug des Engagements auszuhöhlen. Der Einzelne darf sich nicht in anonymen kirchlichen Strukturen verlieren.

Wir bekennen, dass wir den Bezug zur Ortsgemeinde, den Heimatbezug von Kirche zu lange überbetont haben. Andererseits wurde das Bedürfnis nach überschaubaren Strukturen und konkreter Verantwortung zu wenig berücksichtigt, indem immer schwerer durchschaubare Leitungs- und Verwaltungsstrukturen und behördliche Abläufe geschaffen wurden. Wir erkennen die Folgen: eine ungute Kirchturmbindung, den Provinzialisismus und Lokalegoismus der Ortsgemeinden und die Unfähigkeit, als Gottes Volk unterwegs zu sein und auf die sich schnell wandelnden Verhältnisse mit angepassten Strukturen einzulassen.

Umkehr ist möglich. Wir vertrauen darauf, dass geistlich wache Gemeinden in flexiblen, situationsangepassten Strukturen mit schlankem Verwaltungsaufwand zusammenzuarbeiten in der Lage sind.

4.7. Es werden kommen von Osten und von Westen, von Norden und von Süden, die zu Tisch sitzen werden im Reich Gottes. (Lk 13, 29)

Es wird darauf ankommen, das Christsein der Einzelnen und der Gemeinden wieder im Zusammenhang weltweiter Ökumene und globaler Geschwisterlichkeit zu verstehen und zu leben. Auch bei uns werden wir zunehmend in der Begegnung und der Geschwisterlichkeit unterschiedlicher kirchlicher Traditionen, Lehr- und Lebensgestalten des Glaubens leben.

Wir bekennen, dass die umfassenden Informationsmöglichkeiten und die Möglichkeiten des wechselseitigen ökumenischen Lernens sowie die Möglichkeiten zur praktisch gelebten Geschwisterlichkeit noch weithin ungenutzt bleiben – zum geistlichen Schaden der Gemeinden und der Gesamtkirche.

Umkehr ist möglich: Wir besinnen uns darauf, dass die eine heilige christliche Kirche in den verschiedenen Traditionen und Kulturen gegenwärtig ist, dass die Besinnung aufs Eigene und das Lernen vom Anderen einander bedingen und befördern und dass in der verheißenen Tischgemeinschaft im Reich Gottes allen Geschwistern auch die Gaben des Schöpfers zuteil werden sollen.

5. Hoffnung für eine Gemeindekirche von morgen

Ekklesial: Die Grunddimensionen, in denen die Kirche lebt (Martyria - Leiturgia - Koinonia - Diakonia), werden lebensfähig entfaltet. Die Geistliche Konsolidierung geschieht

- in Gebet und Gottesdienst (Leiturgia),
- in Verkündigung, Glaubensweitergabe, Teilnahme an gesellschaftlichen Diskursen (Martyria),
- in der Gemeinschaft der Christen untereinander, mit anderen, in ökumenischer Beziehung und globaler Geschwisterlichkeit (Koinonia),
- im dienenden und helfenden Engagement füreinander und für andere (Diakonia).

Geistlich: „Beten, Bibellesen, Bekennen, Besuchen, Bauen“ – die „5B“ sind, in Schlagworte gefasst, die Dimensionen des Christseins, die in den Lebensvollzug der Gemeindeglieder gehören. Das bedeutet,

- dass die Gottesbeziehung auch spirituell gelebt wird (Beten),
- dass im individuellen und gemeinschaftlichen Hören auf Gottes Wort Orientierung und Vergewisserung für heute gesucht wird (Bibellesen),
- dass Glaubensweitergabe an die nachwachsenden Generationen geschieht und Christen in ihren Alltagsbeziehungen zu erkennen geben, worauf sie ihr Leben gründen (Bekennen)
- dass auf vielfältige Weise Hinwendung zum Nächsten geschieht (Besuchen)
- und schließlich, dass jeder auf die ihm und ihr mögliche Weise die Aufwendungen für die materiellen und personellen Ressourcen des Gemeindelebens mit trägt (Bauen).

Diese grundlegenden Vollzugsformen des Christseins - das “herzliche Gespräch mit Gott”, das Hören auf sein Wort, das Weitersagen in missionarischer und in pädagogischer Intention, die Hinwendung zum Nächsten und die gemeinsame Sorge für dasjenige, dessen die Gemeinschaft bedarf - entfalten sich in unterschiedlichen individuellen und gemeinschaftlichen Gestaltungsformen im Leben der Christen selbst. Sie werden nicht mehr als Erwartung an die Hauptamtlichen delegiert.

Die geistliche Konsolidierung des gemeindlichen und kirchlichen Lebens braucht auch die spirituelle Erneuerung der Mitarbeiterschaft und geht mit dieser einher. Pastorinnen und Pastoren sind selbst Mitlernende und Lehrende im geistlichen Leben, regen vielfältige spirituelle Gestaltungsweisen an und begleiten die Einzelnen auf ihrem inneren Weg. Sie bedürfen ihrerseits der geistlichen Begleitung.

Strategisch: Die Gemeindeentwicklung geschieht gabenorientiert. Die strategische Leitfrage lautet nicht: Welche Aufgaben müssen wir bewältigen und welche Kräfte brauchen wir dazu? Sondern: Welche Gaben sind vorhanden und sollten sich “zum Nutzen aller” (1. Kor 12, 7) entfalten können?

Gabenorientiertes Arbeiten meint: Entdeckung - Ermutigung - Befähigung - Bevollmächtigung/ Berufung - Beauftragung.

Die *Entdeckung* und Wahrnehmung der Gaben, die der Heilige Geist in die Gemeinde gegeben hat, ist eine zentrale Aufgabe der Gemeindeleitung. Vielfach bedürfen die Einzelnen ihrerseits der geschwisterlichen *Ermütigung* („wechselseitige Beratung und Tröstung“ - Schmalkaldische Artikel IV), um ihre Gaben zur Verfügung zu stellen. Durch Schulung, Training, Beratung, Coaching sind fachliche Kompetenzen zu vermitteln und die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen (*Befähigung*). Niemand ermächtigt sich selbst; die Gemeinde ermächtigt alle zur verantwortlichen Wahrnehmung des Dienstes und beruft

Einzelne zu besonderen Diensten, insbesondere dem der öffentlichen Wortverkündigung und Feier der Sakramente (*Bevollmächtigung / Berufung*). Sie beauftragt zur verbindlichen Wahrnehmung des Dienstes und beschreibt Inhalte, Ziele und Grenzen des Auftrags. Sie sendet und segnet im Namen Gottes zu diesem Dienst (*Beauftragung*). Die Ausübung bestimmter geistlicher Handlungen bedarf auch der Initiation.

Der gabenorientierten Gemeindeentwicklung dienen auch Konzepte und Methoden der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung. Alle Modelle und Initiativen zur offenen missionarischen Präsenz (z.B. Förderpreis "Phantasie des Glaubens") leben von gabenorientierter Mitarbeiterschaft, ebenso die Konzepte zur Neugründung von Gemeinden ("Church planting"), aber auch alle Projekte zur Glaubensvertiefung (z.B. Projekte des Gemeindegelds Celle, Glaubenskurse; Exerzitien im Alltag u.v.m.).

Personell: Dem Priestertum aller Gläubigen entspricht die Dienstgemeinschaft von Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen. Die Gemeinschaft der Dienste gründet sich aber auf den gemeinsamen Auftrag (Eph 4,7.11.12), sie wird hergestellt durch die Teilhabe am Leib Christi im Herrenmahl (1 Kor 10, 16f.) und baut sich substantiell aus der Vielfalt der Charismen in der Gemeinschaft des Leibes Christi (1 Kor 12, 4-6). Selbstbestimmtes freiwilliges Engagement bedarf der professionellen Begleitung.

Die ehrenamtlichen Dienste sind nicht etwa partielle Ausgliederungen aus dem einen geistlichen Amt. Sie haben vielmehr ihren je eigenen Wert und ihre je eigene Vollmacht, die sich aus den je besonderen Gaben und ihrer Entfaltung "zum Nutzen aller" ihre Inanspruchnahme durch die Gemeinde ableitet.

Haupt- und ehrenamtliche Dienste treten nicht in Konkurrenz zueinander, sondern bilden eine Dienstgemeinschaft. Eine solche Dienstgemeinschaft von Haupt- und Ehrenamtlichen ist nicht lediglich ein ideeller Anspruch, sondern ereignet sich im täglichen Leben der Gemeinden und Einrichtungen. Sie ist immer lokal, organisatorisch und zeitlich definiert, sie bedarf der praktischen Organisation und der geistlichen Leitung einschließlich der Bearbeitung von Konflikten. Sie braucht Visitation und Supervision.

Gleichwohl ist es für die Gestaltung der konkreten Dienstgemeinschaft von Haupt- und Ehrenamtlichen notwendig und hilfreich, wenn auch die unterschiedlichen Funktionen, Interessen und Verantwortlichkeiten gesehen werden. Die Klarheit darüber hilft, mit Spannungen und Konflikten gelassener umzugehen.

Zu den beruflichen Aufgaben der hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kirche (Pastorinnen / Pfarrer, Gemeindepädagogische Mitarbeiterinnen, Kirchenmusiker/Kirchenmusikerinnen) gehört neben Verkündigung und Seelsorge die Ausbildung, Förderung und Begleitung Ehrenamtlicher. Sie ist nicht mehr nur als zusätzliche Aufgabe zu begreifen, die zu den eigentlichen, solitär zu erfüllenden Aufgaben noch hinzukommt. Sondern sie ist integraler Bestandteil des beruflichen Handelns in der Kirche. Daraufhin wird aus- und fortgebildet.

Zum hauptberuflich ausgeübten ordinierten Amt gehört in besonderer Weise der episkopale Dienst der Einheit, der für den gesamten Verantwortungsbereich in der Verkündigung und Sakramentsverwaltung gründet, in der Pflege der Kommunikation und der Seelsorge besteht, das Bemühen um Interessenausgleich und Konfliktlösungen einschließt und auf die lebendige Einheit in der Vielfalt des „Leibes Christi“ gerichtet ist.

Strukturell: Gemeinden organisieren sich als Ortsgemeinden im regionalen Verbund. Hauptamtliche Dienste werden nicht mehr parochial, sondern regional organisiert. – Näheres dazu ist in Kapitel 6 ausgeführt.

6. Vorschläge zur Veränderung der Organisationsstruktur

6.1. Grundsätzliche Gesichtspunkte

6.1.1. Organisationsstrukturen sind veränderbar

Sie können eine Stärkung des geistlichen Lebens aus sich heraus weder hervorbringen noch ersetzen. Sie können jedoch eine Stärkung des geistlichen Lebens befördern oder aber bremsen, ermöglichen oder behindern – letzteres bis hin zur Erschöpfung der Mitarbeiter. Dies wird seit Jahren beklagt, angemahnt und gelegentlich mit dem Hinweis auf notwendige Ursachenforschung vertagt. Es ist jetzt an der Zeit, Organisationsstrukturen zielgerichtet so zu verändern, dass sie eine Stärkung des geistlichen Lebens in den Gemeinden befördern.

6.1.2. Organisationsstrukturen müssen entwickelt werden

Organisationsstrukturen müssen Schritt für Schritt umgebaut werden. Sie können nicht „von oben“ verordnet werden. Wo aber soll man anfangen? Wenn man sich ein konkretes Problem genauer anschaut – z. B. die Überlastung von Mitarbeitern oder den Rückgang von gelebter Frömmigkeit in den Gemeinden – dann wird man bald mehrere Ursachen finden, die dann zu neuen Ursachen führen und so weiter und so fort, bis sich der Kreis wieder schließt. Alles ist miteinander verwoben. Das macht Diskussionen in diesem Bereich so mühevoll. Andererseits gibt es die Erfahrung, dass, wenn man irgendwo anfängt, man zunächst auf erhebliche Widerstände trifft. Dann aber öffnen sich Veränderungsmöglichkeiten und beginnen Veränderungen in allen anderen Komponenten des verwobenen Systems. Also: Einfach anfangen – am besten dort, wo derzeit im jeweiligen Verantwortungsbereich der größte Veränderungsdruck oder die größte Veränderungsbereitschaft ist.

6.1.3. Veränderungen der Organisationsstruktur sind kein Selbstzweck

Sie müssen unserem Auftrag dienen und sie müssen helfen, die Frage zu beantworten, was jetzt für den Dienst am Auftrag unserer Kirche notwendig ist. Die notwendigen Veränderungen der Organisationsstrukturen müssen helfen, dass Gemeindeglieder, Gemeinden, Konvente und Kirche in Mitteldeutschland wieder aus den Quellen von Heiliger Schrift und Gebet miteinander kraftvoll leben, glaubwürdig reden, entschlossen handeln und auf diese Weise einladend werden für andere.

6.1.4. Veränderungen der Organisationsstruktur brauchen ein Leitbild

Man muss – konkret und zugleich weiträumig genug – wissen, worauf hin man etwas entwickeln will. Die AG 2019 schlägt im Folgenden solch ein differenziertes Leitbild vor. Es besteht nicht die Erwartung oder Hoffnung bei den Mitarbeitern der Arbeitsgruppe, dass dieses Leitbild flächendeckend übernommen werden möge. In der Auseinandersetzung mit diesem Leitbild können aber eigene Leitbilder entwickelt und auf die jeweiligen Situationen hin gestaltet werden. Das hier gebotene Leitbild soll ein Anstoß und eine Anregung für Diskussion und Gestaltung sein.

Organisationsleitbild

Wir benötigen funktionsfähige Ortsgemeinden und eine Organisationsstruktur, die für regionale Zusammenarbeit und Gemeinschaft förderlich ist. Die dafür notwendigen Veränderungsprozesse können nur gelingen, wenn sie ein solides geistliches Fundament haben.

6.2. Ziele und Bausteine einer tragfähigen Organisationsstruktur

6.2.1. Wir benötigen funktionsfähige und gesunde Ortsgemeinden

Baustein 1: Ortsgemeinden stärken

Angesichts der hohen Anzahl kleiner und kleinster Kirchengemeinden wurde in den vergangenen Jahren immer wieder über eine Aufhebung der wirtschaftlichen Selbständigkeit von Ortsgemeinden zugunsten von Zusammenschlüssen in größeren Einheiten – vergleichbar der kommunalen Praxis - nachgedacht.

Aus verwaltungstechnischer Perspektive mag dies einsichtig sein, aus geistlich-theologischer Perspektive ist es dies nicht in gleicher Weise. Ortsgemeinden haben oft ein hohes Potential an Identifikation, Flexibilität, Eigenverantwortung und tragender Beziehungsdichte, wohingegen ein Mangel an solchen Potentialen und eine hohe Konfliktrichtigkeit von größeren Einheiten immer wieder beklagt werden. Dass sich viele Ortsgemeinden in den vergangenen Jahren den vielfältigen Versuchen von Zusammenschlüssen mit Beharrlichkeit widersetzt haben, zeugt von einer Kraft, die nicht nur beklagt, sondern genutzt werden sollte. Die Gefahr der Ortsgemeinde ist, dass sie nicht mehr über den eigenen Kirchturm hinaus schaut, ihre Chance ist es, die Probleme am und unterm eigenen Kirchturm genau zu kennen und häufig die Bereitschaft zu haben, im gesunden Eigeninteresse die Probleme auch zu lösen. In dieser Hinsicht plädiert die AG 2019 für die Beibehaltung eigenständiger Ortsgemeinden, so sie gesund und funktionsfähig sind. Was aber heißt „gesund und funktionsfähig“?

Baustein 2: Ortsgemeinde als Einheit geistlicher, diakonischer und verwaltungstechnischer Selbstverantwortung begreifen

Hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit von Ortsgemeinden und der Vertretbarkeit des Einsatzes hauptamtlicher Mitarbeiter sind immer wieder Mindestgrößen von Gemeinden gefordert worden. Dagegen wurde vorgebracht, dass eine zahlenmäßige Größe erfahrungsgemäß in keiner Weise aussagefähig ist im Blick auf die Handlungsfähigkeit der Gemeinde und das Vorhandensein von geistlichem Leben. Es gibt zahlenmäßig große Gemeinden von beklagenswerter Unselbständigkeit. Es gibt kleine Gemeinden, in denen eine erfreuliche Selbständigkeit zu verzeichnen ist – und umgekehrt. Die Befürworter von Mindestgrößen hatten vielleicht nicht Recht, aber sie hatten wenigstens einen Lösungsvorschlag. Die Gegner von Mindestgrößen hatten vielleicht Recht, aber sie hatten meist keinen Lösungsvorschlag. Angesichts dieses Dilemmas plädiert die AG 2019 für eine Abkehr von einer quantitativen zu Gunsten einer qualitativen Betrachtungsweise: Von einer funktionsfähigen Kirchengemeinde kann gesprochen werden, wenn sie ausreichend Menschen aus ihrer Mitte aktivieren kann, mit deren Gaben elementare Grundvollzüge der geistlichen, diakonischen und verwaltungstechnischen Selbstorganisation der Gemeinde gestaltet und gelebt werden können. Selbstverantwortung heißt hier: Die bisherige zentrale Verantwortung der Hauptamtlichen in diesen Bereichen muss perspektivisch auf die Gemeinden übergehen.

Die Frage liegt dann nahe, wie solch ein qualitativer Ansatz beurteilt werden könne und an Hand welcher Maßstäbe. Die Arbeitsgruppe plädiert hier dafür, zunächst die Beurteilungsperspektive zu Gunsten einer Handlungsperspektive zurückzustellen. Das heißt: Vor einer Bewertung sollte zunächst gefragt werden: Wie können wir Gemeinden befähigen bzw. stärken, Grundvollzüge geistlicher, diakonischer und verwaltungstechnischer Selbstverantwortung zu leben?

Baustein 3: Die“5 B“ als selbst verantwortete Grundvollzüge einer Ortsgemeinde fördern: Beten, Bibellesen, Bekennen, Besuchen, Bauen

Was hindert eigentlich Gemeindeglieder daran, sich einmal die Woche in ihrer Kirche oder einem geeigneten öffentlichen Raum zusammenzufinden, die Kerzen anzuzünden, einen Psalm miteinander zu beten, einem Abschnitt aus der Schrift zu lauschen, für die Kranken, Trauernden und Sterbenden im Ort zu beten, Gott zu danken für alles, was gut tat, das Glaubensbekenntnis und das Vaterunser miteinander zu sprechen und den Segen Gottes füreinander zu erbitten?

Die Kirche hat als Institution den Eindruck über lange Zeit mindestens gefördert, dass öffentliches und gemeinsames Beten und Hören auf die Schrift nur unter Anleitung eines studierten Theologen möglich seien. Biblisch ist das jedenfalls nicht. Ähnliches gilt für das Besuchen von Jubilaren, Kranken, Einsamen und in Not geratenen Menschen. Auch lässt das Ausbildungsprofil von Pfarrern und Pastorinnen keineswegs vermuten, dass sie mit Selbstverständlichkeit die am besten geeigneten Personen für Gebäudeerhaltung und Gemeindeverwaltung sind. Viele Kirchengemeinden haben das Glück, unter ihren Gemeindegliedern ein deutlich höheres Potential an Kompetenzen für Gebäudeerhaltung und Gemeindeverwaltung zu haben.

Es gibt elementare geistliche, diakonische und verwaltungstechnische Vollzüge, die in vielen Gemeinden auch ohne das Vorhandensein von Hauptamtlichen gelebt werden können. Allerdings bedarf es dafür erfahrungsgemäß einer soliden Befähigung und Begleitung durch Hauptamtliche.

Baustein 4: Geistliche, diakonische und verwaltungstechnische Selbstverantwortung der Ortsgemeinden entwickeln und begleiten

Es gibt derzeit mit Pfarrern und Pastorinnen, gemeindepädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kantoren und Kantorinnen für den geistlichen Bereich, mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Kreisdiakoniestellen in Thüringen für den diakonischen Bereich und mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Verwaltungsämtern für den verwaltungstechnischen Bereich ein erhebliches Potential für eine solide Unterstützungsstruktur der Kirchengemeinden. Um dieses Potential zu nutzen, ist ein Umdenken im Selbstverständnis nötig. In allen Bereichen bedarf es der Bereitschaft, des Willens und der Befähigung, Ehrenamtliche gabenorientiert zu motivieren, zu befähigen und verlässlich zu begleiten. Im Bild gesprochen: Es bedarf im hauptamtlich organisierten Dienst eines Wechsels von der Spielerkompetenz zur Trainerkompetenz.

Baustein 5: Befähigen zum Befähigen – die perspektivische Aufgabe für Aus-, Fort- und Weiterbildung

Gottes Gaben in einem Menschen zu erkennen und bewusst zu machen, ihn zu motivieren, sich in den Dienst Gottes zu stellen, ihm die notwendigen Werkzeuge an die Hand zu geben, die Grundvollzüge soweit einzuüben, dass ein solides Maß an fröhlicher Sicherheit entsteht, und ihn so zu begleiten, dass er sich als Glied einer Verantwortungsgemeinschaft erfährt – all dies zu leisten, dazu bedarf es einer soliden Ausbildung der hauptberuflichen Mitarbeiter und einer geeigneten Fort- und Weiterbildung. Auch hier erscheint ein konzeptionelles Umdenken dringend erforderlich, um als Gesamtkirche den Herausforderungen der kommenden Jahre gewachsen zu sein – unbeschadet mancher bereits vorhandenen hoffnungsvollen Ansätze. Wenn finanzielle Unterstützung von Arbeitsbereichen des Nachweises ihrer Bedeutsamkeit für die Zukunft der Kirche bedürfen, dann sollte vor allem gefragt werden: Was tut Ihr für die Motivation, für die gabenorientierte Befähigung und verlässliche Begleitung der Gemeindeglieder in den Kernbereichen kirchlichen Lebens und was tut ihr dafür, Hauptamtliche zum Befähigen zu befähigen?

Baustein 6: Für den Bedarfsfall: Gemeindezusammenschlüsse herbeiführen - Für den Notfall: Aufhebung von Gemeinden und Aufgabe von Gebäuden ermöglichen und organisieren.

Lassen sich in einer einzelnen Ortsgemeinde nicht mehr genügend Menschen mit entsprechenden Gaben finden und motivieren, um die zentralen Grundvollzüge gemeindlichen Lebens zu gestalten, so sollte in diesem Fall auf den Zusammenschluss von Gemeinden zugegangen werden. Ein Zusammenschluss von Gemeinden ist vor allem dann sinnvoll, wenn sich die Gaben der Menschen in den einzelnen Gemeinden auf gute Weise ergänzen und man gemeinsam besser die Grundvollzüge gemeindlichen Lebens gestalten kann.

Lassen sich in einer einzelnen Ortsgemeinde nicht mehr genügend Menschen mit entsprechenden Gaben finden und motivieren und ist auch ein Zusammenschluss mit anderen Gemeinden weder möglich noch sinnvoll, sollte die Gemeinde als selbständige Körperschaft aufgehoben werden. Verwaltungstechnisch notwendige Vollzüge sollten zunächst vom zuständigen Verwaltungsamt übernommen werden und auf das unbedingt Notwendige reduziert werden. Hinsichtlich des Gebäudebestandes einer Gemeinde muss ein Verfahren entwickelt werden, bei dem in Verantwortung von Kirchenkreis und Verwaltungsamt die notwendigen Schritte von Notsicherung, Entwidmung und Gebäudeaufgabe gegangen werden können. Die hauptamtlich getragene Verantwortung für Seelsorge, Kasualbegleitung und Konfirmandenunterricht für Gemeindeglieder, die im Bereich einer aufgegebenen Gemeinde leben, bleibt erhalten.

6.2.2. Wir benötigen eine Organisationsstruktur, die der regionalen Zusammenarbeit und Gemeinschaft förderlich ist.

Baustein 7: Verkündigungsdienste regional, nicht mehr parochial zuordnen

Die klassische Zuordnung des pastoralen Dienstes bezogen auf eine Parochie unterstützt erfahrungsgemäß in erheblichem Maß den Anspruch und die Erwartung an Pfarrer und Pastorinnen, krankheitsresistente Multitalente zu sein, von denen in Verwaltung und Seelsorge, Leitung und Predigt, Büroarbeit und Sakramentsverwaltung, Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen und Senioren, Besuchsdienst und anteiliger Grundstücksverwaltung, Konfliktmanagement und ökumenischer und politischer Kontaktarbeit in gleicher Weise mindestens solide Leistungen zu erwarten wären, die zugleich getragen sind von einer persönlichen geistlichen Glaubwürdigkeit. Dies ist in dieser Fülle nicht realistisch und widerspricht in der einseitigen Aufgabenorientierung der vielfältigen Verteilung der Gaben und der nicht unbegrenzten Möglichkeit, sich zusätzliche Fähigkeiten zu erwerben. In überschaubaren Gemeindestrukturen war noch vieles aufzufangen. In den jetzigen, vielfach überdehnten Gemeindestrukturen ist dies kaum mehr möglich. Auf dem Hintergrund einer gewachsenen Aufgabenkonzentration auf den pastoralen Dienst bedarf es jetzt einer weitreichenden Aufgabenentflechtung. Zugleich ist eine Arbeitsstruktur erforderlich, welche die Zusammenarbeit befördert.

Es wird daher als erster wichtiger Schritt vorgeschlagen, alle hauptamtlichen Mitarbeiter im Verkündigungsdienst, einschließlich Pfarrer und Pastorinnen, grundsätzlich für den Dienst in einer konkreten Region eines Kirchenkreises zu beauftragen, den sie in gemeinsamer und arbeitsteiliger Verantwortung wahrnehmen. Schwerpunkt des Dienstes ist die gemeinsam wahrgenommene Gemeindebegleitung und Gemeindeentwicklung in biblisch gegründeter und theologisch reflektierter Verantwortung.

Ehrenamtlich Mitarbeitende im Verkündigungsdienst (Lektorinnen und Lektoren, Emeriti) werden nicht als „Lückenspringer“ und „Notnagel“ benutzt, sondern – nach Maßgabe ihrer Möglichkeiten verbindlich in die Dienstgestaltung einbezogen.

a) Orientierungsrahmen für eine Region

Als Orientierungsrahmen für den Einsatz eines Teams von Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst, einschließlich Pfarrer und Pastorinnen, wird eine Größe von ca. 6000 bis 7000 Gemeindegliedern vorgeschlagen. Diese Größenordnung dürfte geeignet sein für einen Personaleinsatz, der noch ausreichend Spielräume hat für eine gabenorientierte, arbeitsteilige Zusammenarbeit bei gleichzeitiger mittelfristiger Stellenstabilität. Als Orientierungsrahmen für den Personaleinsatz wird vorgeschlagen, für solch eine Region sechs hauptamtlich Mitarbeitende vorzusehen, darunter drei Pfarrer/Pastorinnen, ein/e Kantor/Kantorin, ein/e gemeindepädagogische/r Mitarbeiter/in, ein/e Verwaltungsmitarbeiter/in (Verwaltungsdiakon).

b) Vorteile der vorgeschlagenen Organisationsstruktur

Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Dienstbereichen

In den vergangenen Jahren gab es vor allem im Bereich der Gemeindepädagogik und der Jugendarbeit eine verstärkte Orientierung auf einen regionalen Mitarbeiterinsatz und auf den Aufbau übergemeindlicher Arbeitsformen. Im Bereich der Kirchenmusik war dies punktuell der Fall. Im Bereich des pastoralen Dienstes blieb es in der Regel bei einer parochialen Orientierung des Dienstes. Daraus resultieren unterschiedliche Verantwortungsperspektiven. Aus einer parochialen Perspektive heraus liegt es nahe zu fragen: Wie kann ein angemessener Anteil an der regionalen und übergemeindlichen Arbeit für die Parochie gesichert werden? Aus einer regionalen und übergemeindlichen Perspektive heißt die Frage: Wie können parochiale Erwartungen in eine regionale Verantwortung überführt werden? Es ist nicht verwunderlich, wenn es zwischen diesen unterschiedlichen Verantwortungsperspektiven zu erheblichen Kollisionen kommt. Die Beauftragung aller Mitarbeiter einschließlich der Pastorinnen und Pfarrer für den gemeinsamen Dienst in einer Region kann helfen, eine gemeinsame Verantwortungsperspektive zu entwickeln und regionale Arbeitsformen in gemeinsamer Verantwortung aufzubauen.

Flexibilität in der Organisation des pastoralen Dienstes

Eine regionale Beauftragung ermöglicht und befördert ein hohes Maß an Flexibilität in der Arbeitsorganisation des pastoralen Dienstes. Drei mögliche Grundmodelle der Arbeitsorganisation werden hier in idealtypischer Kontur beschrieben. Sie sind zugleich in unterschiedlicher Weise kombinierbar.

- **Zentrumsorientiertes Arbeiten:** Hierbei arbeiten die Mitarbeitenden darauf hin, alle dafür geeigneten Aufgaben und Angebote auf ein oder zwei Zentren in der Region zu konzentrieren (Sammeln) mit dem Ziel, mittelfristig in die Region ausstrahlend zu wirken (Senden). Auch die Befähigung und Begleitung der ehrenamtlichen Mitarbeiter zur geistlichen, diakonischen und verwaltungstechnischen Selbstorganisation in den Gemeinden kann zentrumsorientiert geschehen und fördert damit zugleich Formen regionaler Gemeinschaft.
- **Gabenorientiertes Arbeiten:** Hierbei übernehmen die pastoralen Mitarbeiter jeweils einen oder mehrere Schwerpunkte pastoraler Grundaufgaben nach ihren jeweiligen Gaben für die Gesamtregion. Ein gabenorientiertes Arbeiten ermöglicht in aller Regel ein hohes Maß an Motivation und Professionalität des Dienstes. Die Befähigung und Begleitung der ehrenamtlich Mitarbeitenden zur geistlichen, diakonischen und verwaltungstechnischen Selbstorganisation in den Gemeinden kann entsprechend gabenorientiert geschehen.
- **Seelsorgebezirksorientiertes Arbeiten:** Hierbei übernimmt jeder der pastoralen Mitarbeiter die pastoralen Grundaufgaben für seinen Seelsorgebezirk in der Region. Die Befähigung und Begleitung der ehrenamtlichen Mitarbeiter zur geistlichen, diakonischen

und verwaltungstechnischen Selbstorganisation in den Gemeinden kann dann entsprechend auf den Seelsorgebezirk orientiert geschehen. Der Unterschied zur klassischen parochialen Orientierung des Dienstes ist hierbei gering, dennoch wird die Zusammenarbeit durch die strukturellen Rahmenbedingungen mittelfristig gefördert. Dieses Modell trägt der Erfahrung Rechnung, dass auch die Befähigung zur Zusammenarbeit in vielen Fällen erst entwickelt werden muss.

Beibehaltung eindeutiger Zuständigkeiten im Dienst der Seelsorge

Die seelsorgerliche Begleitung von Menschen gründet zu einem erheblichen Teil auf gewachsenem Vertrauen. Damit Vertrauen wachsen kann, bedarf es neben seelsorgerlicher Kompetenz auch verlässlicher Zuständigkeiten. Die Zuordnung des seelsorgerlichen Dienstes und damit auch von Teilen des Kasualdienstes der Pfarrer und Pastorinnen zu konkreten Seelsorgebezirken bleibt auch bei zentrums- und gabenorientierter Dienstorganisation unerlässlich.

Flexibles Reagieren auf Stellenentwicklung und Einnahmeveränderungen

Auf dem Hintergrund demographischer Entwicklung ist auf Jahrzehnte hin mit einem Einnahmerückgang aus Kirchensteuern und einem damit verbundenen Stellenabbau zu rechnen. Gleichzeitig ergeben sich erfahrungsgemäß punktuell Möglichkeiten für Kirchengemeinden, Kirchspiele oder Kirchenkreise, über finanzielle Mittel für befristete Personalstellen zu verfügen. Das parochiale System ist zu schwerfällig, um auf diese Situation von permanenten Stellenabbau und befristeter Stellenerrichtung flexibel reagieren zu können. Die Aufhebung einer einzelnen Pfarrstelle führt in aller Regel zu einer Kettenreaktion regionaler Umstrukturierungen mit einem erheblichen Aufwand im Blick auf notwendige Entscheidungs- und Verwaltungsabläufe. Die befristete Errichtung von Gemeindepfarrstellen ist kaum möglich. Befristete Stellen können in aller Regel nur als vom Kirchenkreis getragene Projektstellen mit Schwierigkeiten bei der Gemeindevanbindung realisiert werden. Das hier vorgeschlagene Teammodell mit durchgängiger regionaler Beauftragung kann deutlich flexibler auf Veränderungen in der Finanzierungssituation von Stellen reagieren. Sowohl eine Absenkung wie auch eine Aufstockung von Personalstellen kann in einem regionalen Teammodell vergleichsweise unproblematisch realisiert werden.

Flexibilität in der Einbindung von Mitarbeitern mit eingeschränkter Dienstfähigkeit

Die Güte einer Organisationsstruktur zeigt sich wesentlich daran, ob sie in der Lage ist, auf Situationen eingeschränkter Dienstfähigkeit flexibel zu reagieren. Eine Organisationsstruktur, die mit krankheitsresistenten Multitalenten und möglichst permanenter familiärer Unterstützung, keinesfalls aber mit größerer familiärer Beanspruchung rechnet, ist nicht gesund. Der Normalfall ist, dass Menschen krank werden. Der Glücksfall ist, dass Menschen Kinder bekommen. Der Einzelfall ist, dass Mitarbeiter die eine oder andere der zentralen Grundaufgaben ihres Dienstes nicht oder nicht mehr in einer verantwortbaren Qualität realisieren können. Das Modell des Ein-Personen-Pfarramtes war schon in der Vergangenheit kaum geeignet, die genannten Belastungen ausreichend abzufedern, in den absehbaren überdehnten Strukturen wird es nahezu funktionsunfähig. Auch hier kann ein regionales Teammodell die Flexibilität erheblich verbessern und die Rahmenbedingungen des Dienstes realitätsnäher gestalten.

Die genannten Flexibilisierungen sind jedoch zu einem wesentlichen Teil darauf angewiesen, dass es neben der Regionalisierung des pastoralen Dienstes zu einer Aufgabenentflechtung kommt.

Zur Illustration des Bausteins 7 werden Schaubilder angefügt: Siehe S. 36 bis 38!

Baustein 8: Die rechtlich zwingende Mitgliedschaft des Pfarrers / der Pastorin im Gemeindekirchenrat aufheben

Die Überlegungen zum Zusammenschluss von Kirchengemeinden oder zu Verbandsstrukturen unter Aufhebung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der einzelnen Kirchengemeinden resultieren in vielen Fällen letztlich aus der Mitgliedschaft des Pfarrers / der Pastorin im jeweiligen Gemeindekirchenrat. Ist dies wirklich zwingend notwendig? Bei zwei bis drei selbständigen Kirchengemeinden konnte die Frage auf dem Hintergrund langjähriger und begründeter Routine getrost bejaht werden. Bei fünf bis sechs selbständigen Kirchengemeinden konnte die Beantwortung der Frage immer noch aufgeschoben werden, in dem man sachgemäße Sitzungsfrequenzen der Gemeindekirchenräte kontinuierlich unterschreitet. Bei über acht selbständigen Kirchengemeinden kommt man um eine Beantwortung der Frage nicht mehr herum: Entweder Aufhebung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Kirchengemeinden und Installation einer Struktur, die eine Mitgliedschaft des Pfarrers / der Pastorin in den verbleibenden Gemeindekirchenräten bei vertretbarem Sitzungsaufwand ermöglicht, oder Aufhebung der zwingenden Mitgliedschaft des Pfarrers / der Pastorin im Gemeindekirchenrat bei gleichzeitiger Beibehaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit auch kleiner Gemeinden, so sie in der Lage sind, die anfallenden Aufgaben zu realisieren.

Zunächst einmal ist nicht erkennbar, dass der Ausbildungsstand die Pfarrer und Pastorinnen in besonderer Weise zur Geschäftsführung einer Kirchengemeinde und zur Realisierung verwaltungstechnischer Aufgaben befähigt. Pfarrer und Pastorinnen sind in diesen Aufgabenfeldern im Grunde qualifizierte Laien. Warum dann nicht Laien (Nichttheologen) qualifizieren? Zumal es in vielen Gemeinden Gemeindeglieder gibt, die auf Grund ihrer beruflichen Tätigkeit mindestens vergleichbare Voraussetzungen haben. Der Blick hin zu zahlreichen gut funktionierenden Vereinen zeigt, dass eine ehrenamtlich geführte Geschäftsführung einschließlich Gebäudeverwaltung durchaus möglich ist. Damit Kirchengemeinden sich auf ehrenamtlicher Basis selbst organisieren können, bedarf es zum einen einer soliden Qualifizierung (Ausbildung zum Kurator), zum anderen einer soliden Unterstützungsstruktur durch hauptamtlich organisierte Verwaltung. Dort wo Kirchengemeinden ihre wirtschaftliche Selbständigkeit behalten wollen, dürfte beides organisierbar sein. Dass bei entsprechender Größe der Kirchengemeinden auch geringfügige Beschäftigungsverhältnisse für Kuratoren möglich sein können, bleibt unbenommen.

Die Mitgliedschaft von Pastorinnen und Pfarrern im Gemeindekirchenrat ist allerdings andererseits auch der Einsicht geschuldet, dass die Aufgaben der allgemeinen Verwaltung in einer Kirche kein Selbstzweck sind, sondern letztlich dem geistlichen Auftrag der Kirche dienen müssen. Es ist auf diesem Hintergrund keineswegs unverschämt, wenn Menschen von der Kirche erwarten, dass sie auch in verwaltungsbezogener Kommunikation und Aufgabenerledigung im guten Sinne als Kirche Jesu Christi erkennbar bleibt. Hinzu kommt, dass der Auftrag der Gemeindekirchenräte keineswegs auf Verwaltung- und Bauerhaltung reduziert werden kann, sondern zugleich auf geistliche Gemeindeleitung und Gemeindeentwicklung hin angelegt ist. Unbeschadet des Priestertums aller Gläubigen haben Pfarrer und Pastorinnen hier in besonderer Weise eine Verantwortung. Diese Verantwortung muss aber nicht zwingend eine Mitgliedschaft im Gemeindekirchenrat nötig machen, sondern

kann durchaus anders organisiert werden. Es wird daher vorgeschlagen, dass Pfarrer und Pastorinnen im Regelfall nicht mehr Mitglieder der einzelnen Gemeindekirchenräte sind.¹³

Hinsichtlich der Schrift- und Bekenntnisgemäßheit und der Rechtskonformität von Beschlüssen der Gemeindekirchenräte dürfte ein Beratungsangebot im Vorfeld der Beschlüsse und ein Einspruchsrecht bzw. angemessenes Genehmigungsverfahren im Nachgang von Beschlüssen ausreichend sein.

Hinsichtlich der Befähigung, eine Kirchgemeinde auftragsgemäß zu leiten, kann vieles im Rahmen der Zurüstung der Gemeindeglieder zur geistlichen, diakonischen und verwaltungstechnischen Selbstorganisation aufgebaut und gestärkt werden.

Hinsichtlich der Profilierung und Stärkung des geistlichen Lebens und der Gemeindeentwicklung können wesentliche Impulse über eine personelle Verzahnung mit dem regionalen Leitungskreis (Regionalrat) geschehen.

Das vorgeschlagene Modell ermöglicht damit eine Konzentration des pastoralen Dienstes auf geistliche und theologische Begleitung und Zurüstung bei gleichzeitiger Aufgaben- und Verantwortungsentlastung.¹⁴

Baustein 9 Einen regionalen Leitungskreis (Regionalrat) installieren

Eine Profilierung und Stärkung des geistlichen Lebens und eine auf die jeweiligen Herausforderungen reagierende Gemeindeentwicklung in der Region wird entscheidend davon abhängen, inwieweit es gelingt, den ehrenamtlichen Dienst in den Kirchgemeinden, den Dienst der Hauptamtlichen und die gemeinsam getragene Verantwortung von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen für die Region aufeinander zu beziehen und miteinander zu verbinden. Dafür wird vorgeschlagen, ein regionales Leitungsgremium (Regionalrat) zu installieren. Der Regionalrat setzt sich zusammen aus gewählten Vertretern der Kirchengemeinden und den in der Region Dienst tuenden Hauptamtlichen. Schwerpunkt der Arbeit des regionalen Leitungskreises ist die Stabilisierung, Entwicklung und Profilierung des geistlichen Lebens in der Region. Der Regionalrat soll weitgehend von verwaltungstechnischen Aufgaben befreit bleiben. Zu den Aufgaben des regionalen Leitungskreises (Regionalrat) könnten gehören:

- regionale Gottesdienstplanung und Planung und Organisation regionaler und zentraler Veranstaltungen
- Planung und Organisation der pädagogischen, kirchenmusikalischen, sozialen und diakonischen Arbeit in der Region
- Planung und Organisation der geistlichen, diakonischen und verwaltungstechnischen Zurüstung und Unterstützung der Gemeinden
- Mitsprache – bzw. Wahlrecht bei der Stellenbesetzung
- Koordinierung der Arbeit der Ortsgemeinden der Region
- Vertretung der Region nach außen

¹³ Um die geistliche Leitungsverantwortung des Pfarrers bzw. des Regionalrates zu sichern, kann beispielsweise vorgesehen werden, dass der zuständige Pfarrer bzw. der Regionalrat über die jeweilige Tagesordnung informiert wird, dass es ein grundsätzliches Gastrecht gibt und dass für bestimmte Beschlüsse der Pfarrer bzw. der Regionalrat gehört werden oder Einverständnis hergestellt werden muss.

¹⁴ Im Zusammenhang einer ehrenamtlichen Mitarbeit ist die ohnehin schon lange anstehende Frage nach den Handlungsbefugnissen und dem Haftungsumfang für Ehrenamtliche genauer zu klären.

Baustein 10 Zum Leiten anleiten – eine perspektivische Aufgabe für die Aus-, Fort- und Weiterbildung

Das Vorhandensein eines regionalen Leitungsgremiums ist eine wesentliche Bedingung für die regionale Zusammenarbeit, aber es garantiert keinesfalls schon eine regionale Entwicklung. Die hier vorgeschlagenen Veränderungen benötigen nicht nur eine Meinungsänderung bei allen Beteiligten, sie führen einen erheblichen Umbruch in einer über Jahrhunderte gewachsenen Kultur herbei. Es ist nicht zu erwarten, dass solche Veränderungsprozesse ohne erhebliche Widerstände, Konflikte, Spannungen und Rückschläge auskommen. Veränderungen benötigen die Fähigkeit, unterschiedliche Personen und Interessen zu integrieren, Konflikte zu bearbeiten, den Umbau mit langem Atem anzubahnen, zu steuern, zu überprüfen und zielorientiert zu leiten - und in allem benötigen sie ein gewisses Maß an fröhlicher und gelegentlich auch ansteckender Begeisterung. Kurz: Veränderungsprozesse benötigen professionelle Leitung und Führung. Leitung und Führung meint hier nicht eine Neuauflage pfarrherrlichen Gebarens, sondern die Kunst, einer Gemeinschaft so zu dienen, dass sie in die Lage versetzt wird, ihre eigenen Ziele zu entwickeln, zu formulieren und zu erreichen. In vielen Landeskirchen wurde in den vergangenen Jahren dafür ein breites methodisches Material erarbeitet und konkrete Hilfen zur Befähigung angeboten. Für die anstehenden Veränderungsprozesse ist es wichtig, diese Hilfestellungen stärker im Rahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung einzubinden und anzubieten. Wo sich eine Region entscheidet, auf einen Regionalisierungsprozess zuzugehen, müssen bedarfsorientierte Weiterbildungseinheiten für Haupt- und Ehrenamtliche zur Verfügung stehen und punktuelle Beratung und Begleitung vor Ort möglich sein.

6.3. Veränderungsprozesse können nur gelingen, wenn sie ein solides geistliches Fundament haben.

Fundament „Ohne mich könnt ihr nichts tun“, spricht Christus (Joh 15,5 b)

So hilfreich Methoden, Organisationsleitbilder, Konzeptionen und konkrete Fähigkeiten auch sind - wenn die Kraft fehlt, die Kreativität am Boden liegt und die Umsetzung nicht von einem guten Geist getragen ist, wird das alles nicht viel nützen. Kraft, Kreativität und ein guter Geist sind keine Fähigkeiten, die man aus sich herauspressen kann wie den Saft aus einer Zitrone, sie sind in erster Linie Geschenke und Himmelsgaben. Entscheidend für das Gelingen von Veränderungsprozessen in Kirche und Gemeinde sind daher: Zeiten des persönlichen und des gemeinschaftlichen Gebetes; Zeiten eines zweckfreien persönlichen und gemeinschaftlichen Hörens auf die Texte der Bibel. (Es ist in der Regel nicht schwer, eine bestimmte Meinung mit einem Bibeltext zu hinterlegen, Gottes Wort muss aber Gelegenheit bekommen, Widerworte zu sprechen und neue und andere Perspektiven zu öffnen – insofern ist eine zweckfreie Bibellektüre wesentlich.); Zeiten für geschwisterliche Beratung abseits vom Tagesgeschäft; Zeiten für persönliche und gemeinschaftliche geistliche Vollzüge, die geistliches Wachstum ermöglichen; Gottesdienst feiern.

Persönliche Frömmigkeitsprägungen, Frömmigkeitsstile und Frömmigkeitspraxis und die damit verbundenen geistlichen Lebenserfahrungen sind von einer manchmal staunenswerten, manchmal beschwerlichen Vielfalt. Gelegentlich sind sie verborgen hinter über Jahre zusammengetragenen theologischen und psychologischen Richtigkeiten. Im Kernbereich der geistlichen Stärkung kann diese Vielfalt zum Konflikt werden. Eine Verständigung über eine gemeinsame Frömmigkeitspraxis, unabhängig von der jeweils persönlichen Praxis, ist für das Gelingen von geistlich getragenen Veränderungsprozessen wesentlich. Hilfreich ist dabei der Rückgriff auf einfache, elementare und geprägte Formen, die ein Minimum an Vorbereitung benötigen. Hilfreich sind verbindliche Zeiten abseits vom Tagesgeschäft. Hilfreich ist auch hier, sich gelegentlich beraten zu lassen.

Auf einen Blick: Eckpunkte des vorgeschlagenen Organisationsmodells

- Alle hauptamtlichen Mitarbeiter – einschließlich Pastorinnen und Pfarrer - werden zum Dienst in einer konkreten Region mit einer Orientierungsgröße von 6000-7000 Gemeindegliedern beauftragt.
- Zusammen mit einem regionalen Leitungskreis, der sich aus Vertretern der Kirchengemeinden zusammensetzt, sind sie für die Profilierung des geistlichen Lebens und die Gemeindeentwicklung in der Region verantwortlich.
- Pastorinnen und Pfarrer gehören in der Regel nicht mehr den Gemeindegemeinderäten an.
- Die Kirchengemeinden tragen unter Leitung der Gemeindegemeinderäte Verantwortung für das geistliche und diakonische Leben in der Gemeinde und sind zuständig für die Finanz -, Grundstücks- und Bauverwaltung in ihrer Gemeinde.
- Die hauptamtlichen Mitarbeiter sind entsprechend ihrem Aufgabengebiet für die Zurüstung, Befähigung, Unterstützung und Begleitung der Gemeindeglieder in den Gemeinden verantwortlich.
- Die Stärkung bzw. Entwicklung von jeweils geeigneten Formen gemeinschaftlichen geistlichen Lebens muss eine hohe Priorität bekommen. Nach Jahren der finanziellen Konsolidierung bedarf es einer geistlichen Konsolidierung.

7. Praxisprojekte

Siehe Seite 39 bis 51!