

## **Erläuterungen und Hinweise für die Handhabung der von der AG Handlungsfelder erarbeiteten Hilfsmittel für die Bestandsaufnahme und Profilierung kirchlicher Arbeit in Kirchengemeinden, Regionen und Kirchenkreisen<sup>1</sup>**

von Christian Fuhrmann und Jürgen Gimmel

### **Vorab zum Einstieg**

In einigen Landeskirchen der EKD sind in den vergangenen Jahren unterschiedliche Bemühungen unternommen worden, kirchliches Handeln mit dem Instrument der Handlungsfelder zu beschreiben. In der Sichtung dieser Projekte wird schnell deutlich, dass die Erarbeitung von Handlungsfeldern unterschiedlichen Zielen dient. Allen Bemühungen ist allerdings eines gemein: Die Palette kirchlichen Handelns wird als so komplex erfahren, dass nach einer Betrachtungsweise gefragt wird, die diese Komplexität reduziert.

Der Handlungsfeldentwurf der EKM möchte als heuristisches Instrument genau an dieser Stelle ansetzen. Es geht uns um Gemeindeentwicklung unter Aufnahme der Erfahrungen der alltäglichen Gemeindepraxis an unterschiedlichen Orten, der Erkenntnisse der Praktischen Theologie und den Notwendigkeiten der strukturierten Leitung von Kirchengemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche. Das System der Handlungsfelder mit ihrem nicht abgeschlossenen Katalog von Handlungen möchte für die jeweiligen Leitungsgremien unserer Landeskirche wie für Beratungsprozesse ein Werkzeug neben anderen sein.

Eine ganze Reihe praktisch-theologischer Beiträge hat in den letzten Jahren darauf hingewiesen, dass die „Sozialform Ortsgemeinde ... ein Mischgebilde aus unterschiedlichen Logiken“<sup>2</sup> ist. Die Logik der **Parochie** blickt auf die in ihrem Territorium lebenden Menschen und strukturiert sich faktisch als eine Verwaltungseinheit. Neben dieser Logik steht die der **Organisation**. Sie fragt nach den Aufgaben, den Verantwortungsträgern und Zielgruppen unter dem Focus der Gemeinschaftsbildung und des Gemeinschaftslebens. Dazu kommt sozusagen als Dritte die Logik der **Bewegung**, nach der besondere Profile herauszubilden und zu leben sind. Im 21. Jahrhundert fragen wir eben nicht zuerst, wohin ordnet meine Kirche mich, sondern, wo finde ich kirchliche Lebensformen in Entsprechung zu meinen Lebensvorstellungen und meiner Lebenssituation?

Insbesondere Michael Herbst hat den Begriff der Kirche als „Mixed Economy“ hilfreich in die Debatte der durch Ungleichzeitigkeiten bestimmten Gemeinde- und Kirchenentwicklung eingebracht. Dabei bezieht er sich auf Erfahrungen der Kirche von England<sup>3</sup>, die es für unsere Situation wahrzunehmen und auszuwerten gilt. Konkret geht es um den bewusst zu gestaltenden Ablösungsprozess von kirchlich-parochialer Monokultur hin zu einer Diversität evangelischen Lebens in gegenseitiger Achtung, Wertschätzung und Bereicherung.

Um diesen längst laufenden Prozess gemeinsam zu gestalten, braucht es für die anstehenden Gesprächsprozesse heuristische Instrumente, die den gemeinsamen Austausch, die Abstimmung und die Beschreibung der Ansprüche an kirchliches Handeln unterstützen. Die Handlungsfeldsystematik

---

<sup>1</sup> Von 2012 bis 2015 hat eine Arbeitsgruppe der EKM unter teilweise sehr kontroverser Diskussion eine für die EKM vorzuschlagende Handlungsfeldsystematik erarbeitet. Die Verfasser des vorliegenden Artikels waren Mitglieder der AG. Der vorliegende Aufsatz ist von den Verfassern im Auftrag der III. Tagung der 2. Landessynode nach Rücksprachen mit weiteren Mitgliedern der AG und einzelnen Fachdezernaten im Landeskirchenamt verfasst worden.

<sup>2</sup> Pohl-Patalong, Uta: Widersprüchliche Traditionen. Über Ortsgemeinden und andere Formen von Kirche, in Zeitschriften, 2017 Heft 4, S. . . Siehe auch Pohl-Patalong, Uta u. Hauschildt, Eberhard: Kirche verstehen, Gütersloh 2016.

<sup>3</sup> Herbst, Michael: Neue Gestaltungs- und Organisationsformen gemeindlichen Lebens. Vortrag auf der AMD-Delegiertenversammlung vom 9.- 11. Mai 2016 in Neudietendorf.

will ein solches dynamisches<sup>4</sup> Unterstützungsinstrument für die gemeinsame Beschreibung kirchlichen Lebens und die Aushandlung von Entscheidungsprozessen sein.

## 1. Was sind Handlungsfelder und was leisten sie?

Kirche Jesu Christi lebt aus seinem konstitutiven Auftrag: „**Gehet** hin und **lehret** alle Völker: **Taufet** sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes und **lehret** sie **halten** alles, was ich euch befohlen habe.“<sup>5</sup> Dieser Auftrag des Auferstandenen wird durch fünf Handlungsfelder für die Menschen unmittelbar erfahrbar:

- Verkündigung,
- Seelsorge,
- Diakonie,
- Bildung,
- Ökumene und Weltverantwortung.

Jedes einzelne Handlungsfeld setzt sich aus mehreren Handlungsbereichen zusammen; diese wiederum beinhalten die einzelnen kirchlichen Handlungen. Das bedeutet in der Handlungsfeldsystematik z.B.:

> **Handlungsfeld:** Verkündigung

> **Handlungsbereich:** Gottesdienstliches Leben gestalten

> **Handlung:** Andachten feiern.

Da der kirchliche Auftrag immer wieder neu in konkretes Handeln übersetzt werden muss, sind die einem bestimmten Handlungsfeld zugeordneten kirchlichen Handlungen keine feststehende Größe. Sie sind nicht nur offen für neue und innovative Formen kirchlicher Arbeit. Vielmehr regen sie an, neue Handlungen in das System einzutragen. Also: neue Handlungen können hinzukommen, andere dagegen wegfallen. In ihrer Summe ermöglichen die Handlungsfelder eine systematische Gesamtschau der kirchlichen Angebote, die sich an die Menschen richten, für die wir Kirche sind.

Durch diese Gesamtschau werden Analysen und Planungen in Kirchengemeinden, den Kirchengemeindeverbänden, Regionen und Kirchenkreisen unterstützt. Wir bleiben nicht bei dem, was wir schon immer machen. Einzelne Teilnehmende entdecken, dass sie manches nicht gesehen haben. Gleichzeitig wird arbeitsteilige Kooperation erleichtert. Profilierungen im regionalen Kontext in der Planungs- und Analysephase werden unterstützt. Damit wird die wichtigste Leistung der Handlungsfelder und ihrer Systematik herausgestellt: Handlungsfelder liefern einen gemeinsamen Rahmen für die Darstellung, Analyse und Planung kirchlicher Aktivitäten auf den unterschiedlichen Ebenen unserer Kirche. Dabei gilt die Orientierung an die Adressatinnen und Adressaten insbesondere auf der Ebene der Handlungen als Kernstück.

Nachdem in anderen evangelischen Landeskirchen, wenn auch in ganz unterschiedlicher Ausprägung und Struktur, Handlungsfelder schon länger ein wichtiges Hilfsmittel für die Planung und Weiterentwicklung kirchlicher Arbeit sind, soll dieses Instrument nun auch den Kirchengemeinden und Kirchenkreisen der EKM als unterstützendes Angebot zur Verfügung stehen.

---

<sup>4</sup> „Dynamisch“ verstehen wir so, dass sowohl die Beschreibung der einzelnen Handlungsfelder wie auch die Zuordnung und Benennung der jeweiligen Handlungen in den Veränderungs- und Beratungsprozessen einladen, sie für den eigenen Bereich anders und neu zu gestalten.

<sup>5</sup> Evangelium nach Matthäus 28, 19f..

## 2. Die von der AG Handlungsfelder im Auftrag der Landessynode erarbeiteten Dokumente und Hilfsmittel

2.1. Die **zusammenfassende Darstellung der einzelnen Handlungsfelder** soll die biblische und systematisch-theologische Grundlegung und ihre Konkretisierung im Zusammenwirken der unterschiedlichen kirchlichen Ebenen skizzieren. Dabei sind die Dimensionen des ehamtlichen wie des haupt- wie nebenamtlichen Handelns einbezogen. Diese systematische Form der Kurzdarstellung verdeutlicht, dass das Denken in Handlungsfeldern seine Wurzel im theologischen Auftrag der Kirche hat und inhaltlich-konzeptionell ausgerichtet ist. Die inhaltlich-konzeptionelle Ausrichtung gilt es auf den unterschiedlichen Ebenen immer wieder neu zu überprüfen.

2.2. Die **Übersichten über die inhaltliche Struktur der einzelnen Handlungsfelder** wird über die Ausdifferenzierung der enthaltenen Handlungsbereiche und kirchlichen Handlungen erreicht. Die in den Listen aufgeführte Vielzahl kirchlicher Handlungen soll nicht die Erwartungshaltung verstärken, jede Gemeinde müsse alles tun. Der Blick auf das große Ganze soll vielmehr für die Grenzen des eigenen Handelns sensibilisieren und dazu ermutigen, konzeptionell begründete Schwerpunkte zu setzen und/oder mit anderen regionalen, kreiskirchlichen und diakonischen Akteuren arbeitsteilig zu kooperieren. Dies trägt der Notwendigkeit Rechnung, „Kirche wieder bewusst (...) als gegenseitige und wechselseitige Verantwortungsgemeinschaft zu stärken“<sup>6</sup>. In diesem Sinne regen die Handlungsfelder an, kirchliches Handeln sowohl im parochialen wie regionalen Rahmen integrativ zu denken.<sup>7</sup> Gerade weil es darum geht „Gemeinde neu zu denken“ ist die in den Listen enthaltene Aufzählung kirchlicher Handlungen grundsätzlich unabgeschlossen und offen für neue kirchliche Handlungen.

2.3. Die Vorlage für einen **„Steckbrief“ zur Darstellung einer kirchlichen Handlung** bringt ein bewährtes Analyse und Planungsinstrument aus anderen Bereichen, insbesondere der non-profit orientierten Organisationen ein. Anders als in den vorangehend beschriebenen Dokumenten kommt im „Steckbrief“ einer kirchlichen Handlung nicht die Gesamtsystematik, sondern die einzelne kirchliche Handlung als solche mit unterschiedlichen Fassetten in den Blick. Zentrale Aspekte, die diese Handlung konstituieren, werden auf den Begriff gebracht:

- Die theologische Begründung, die der Handlung zu Grunde liegt;
- die Adressatinnen und Adressaten, an die sich die Handlung richtet;
- die Ressourcen, die benötigt werden, um die Handlung zu erbringen
- Partner, die als Akteure ggf. noch zu gewinnen sind
- Vorleistungen anderer kirchlicher Körperschaften, die zum Zustandekommen der Handlung beitragen.

Dass eine Kirche, die sich als „Kirche für und mit anderen“ sieht, kirchliches Handeln nicht aus der Binnenperspektive der eigenen Organisationsstrukturen betrachtet, sondern von den Adressatinnen und Adressaten kirchlichen Handelns her denkt, ist nur konsequent. Dieser Wechsel der Blickrichtung hin zu den Menschen, für die wir Kirche sind (Matth. 28, 19f.), verfügt über ein hohes kritisches Potential. Für das Leitungshandeln in der Kirche ist er ein Ansporn, die historisch gewachsene Vielfalt kirchlicher Handlungen immer wieder am Maßstab des kirchlichen Auftrags kritisch zu hinterfragen. Passen unsere Angebote zu den Menschen von heute? Fehlen Angebote? Müssen die Formen der Handlungen und Angebote heute neu konzipiert werden? Diesen Diskussionsprozess anzuregen und zu unterstützen ist eine hervorgehobene Funktion der „Steckbriefe“.

---

<sup>6</sup> Bericht der Landesbischöfin, Frühjahrssynode 2012

<sup>7</sup> Michael Herbst hat das Bild vom See und Fluss aus dem anglikanischen Kontext für unsere Planungen vorgeschlagen. „Demnach liegt der See verlässlich da, versorgt die umliegenden Ufer mit dem nötigen Wasser, während der Fluss weit hinaus mäandert und auch dorthin kommt, wohin der See das Wasser niemals transportieren könnte.“ Ebenda, Tagungsmanuskript S. 11. Es geht in diesem Sinn um Umbau.

### **3. Kirchliche Handlungsfelder als analytisches Hilfsmittel für die kritische Bestandsaufnahme und die inhaltliche Akzentuierung kirchlicher Arbeit**

Zäsuren wie die Zusammenlegung von Pfarrstellen, die Bildung von Kirchengemeindeverbänden oder die Planung regionaler kirchlicher Arbeit gehen stets mit einer Bestandsaufnahme des Bisherigen sowie mit der Chance und Herausforderung einer inhaltlichen Neuausrichtung einher. In solchen Situationen ist die analytische Orientierung an Handlungsfeldern überaus hilfreich. Sie strukturiert das abstimmende Gespräch der unterschiedlichen Perspektiven. Sie lenkt den Blick auf die inhaltliche Arbeit von Kirche in enger Verbindung mit den Adressatinnen und Adressaten dieser Arbeit. So bereitet sie die anstehenden Planungen von Stellen und Stellenanteilen aufgabenbezogen und konzeptionell darstellbar vor. Die entscheidende Frage lautet nicht: „Was können wir uns als Gemeinde/Kirchengemeindeverband noch leisten?“, sondern:

Welche kirchlichen Angebote sind heute für die Menschen in unserem Wirkungsbereich notwendig und gefragt?

Wie können wir die Erbringung dieser kirchlichen Handlungen organisieren und ressourcenmäßig absichern?

Dieser Klärungsprozess besteht aus drei Schritten:

Erstens einer Bestandsaufnahme der aktuellen Situation. Hilfreiche Leitfragen hierfür können beispielsweise sein:

- Mit welchen spezifischen Herausforderungen ist die gemeindliche Arbeit derzeit in den Handlungsfeldern Verkündigung, Seelsorge, Bildung, Diakonie und Ökumene konfrontiert?
- Was sind die aktuellen inhaltlichen Schwerpunkte der gemeindlichen Arbeit in den einzelnen Handlungsfeldern?
- Mit welchem Bestand an haupt-, neben- und ehrenamtlichen Kräften wird diese Arbeit geleistet?

Zweitens dem Ausloten von inhaltlichen Perspektiven für die zukünftige gemeindliche Arbeit.

Hilfreiche Leitfragen hierfür können beispielsweise sein:

- Welche Stärken der bisherigen gemeindlichen Arbeit in den Handlungsfeldern Verkündigung, Seelsorge, Bildung, Diakonie und Ökumene sind ausbaufähig?
- Wo liegen bisher nicht genutzte Chancen für die Arbeit in den einzelnen Handlungsfeldern?
- Gibt es Gruppen von Menschen, die als Adressaten kirchlicher Handlungen bislang übersehen wurden?
- Gibt es theologisch begründete Handlungsbedarfe, auf die noch keine Antwort in Form geeigneter kirchlicher Handlungen gefunden wurde?
- Welche Aktivitäten bedürfen einer kritischen Überprüfung, weil sie ins Leere laufen?
- Welche inhaltlichen Perspektiven und Ziele ergeben sich daraus für die zukünftigen Schwerpunkte der gemeindlichen Arbeit in den einzelnen Handlungsfeldern?

Drittens dem Formulieren von konkreten Maßnahmen, um diese inhaltlichen Perspektiven konkret mit Leben zu füllen. Dafür braucht es „den Blick, was an konkreten Gaben und Mitteln und Ressourcen jeweils gegeben ist“<sup>8</sup>. Spätestens an diesem Punkt des Klärungsprozesses zeigt sich, dass keine Gemeinde alles machen kann - und es daher auch nicht muss.

### **4. Handlungsfeldorientierung als Ermutigung zu Kooperation und Vernetzung**

Wer Kirche von ihren Handlungsfeldern her denkt, hat ein anderes Bild von Gemeinde. Sie/Er denkt Kirche von vornherein vom Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure her. Das macht es leichter,

---

<sup>8</sup> Bericht der Landesbischöfin, Frühjahrssynode 2012

Formen der arbeitsteiligen Kooperation und Vernetzung einzugehen: mit anderen Gemeinden, mit Trägern der Diakonie, mit Partnern auf der Ebene des Kirchenkreises oder aus landeskirchlichen Werken und Einrichtungen. Insbesondere die arbeitsteilige Zusammenarbeit in der Region bietet eine rechtlich geregelte Möglichkeit, gemeindliche und übergemeindliche Arbeit sinnvoll aufeinander zu beziehen. Für die einzelne Gemeinde bedeutet dies eine kulturelle Herausforderung: Sie muss einen konzeptionell begründeten Mut zur Lücke aufbringen und den historisch gewachsenen Anspruch an sich selbst aufgeben, vor Ort die Gesamtheit kirchlicher Angebote aufrechterhalten zu müssen. Von dieser Perspektive her gesehen, unterstützt das analytische Instrument der Handlungsfelder den dringend notwendigen Paradigmenwechsel vom Rückbau zum Umbau. „Keine einzelne Gemeinde kann als einziges Angebot die Weite der Bevölkerung erreichen. Aber die Kirche in der Region kann mit einem Angebot-Mix ein Grundangebot mit Ergänzungen, Profilen und Kooperationen zusammenbinden.“<sup>9</sup>

### **5. Kirchliche Handlungsfelder und ihr Beitrag zur inhaltlichen Unterlegung der mittelfristigen Personal-, Stellen- und Finanzplanung der Kirchenkreise**

Der mittelfristigen Personal-, Stellen- und Finanzplanung der Kirchenkreise muss die Klärung der theologisch-inhaltlichen Akzente, die inhaltliche Perspektivplanung sinnvollerweise vorausgehen. Über Stellenstruktur und Stellenumfänge kann sinnvoll nur entschieden werden, wenn die inhaltlichen Schwerpunkte der gemeindlichen und übergemeindlichen Arbeit in den einzelnen kirchlichen Handlungsfeldern geklärt sind. Vielfältige Beschwerden aus von Veränderungsprozessen betroffenen Kirchengemeinden fordern auf, diesen Prozessschritt zu verstärken. Auf einer Ehrenamtlichenbegegnung mit World Cafe steht auf der Tischdecke geschrieben „Es wird immer gesagt, dass wir sparen müssen. Das sehe ich ein. Es wird nicht gefragt, was wir tun und lassen sollten. Das verstehe ich nicht. Vor allem werden wir, die Gemeindevertreter und die Menschen, für die Kirchen da sind, nicht einbezogen. Weil das so ist, werde ich den Gemeindegemeinderat verlassen.“

Es sind aber genau diese konzeptionellen Grundentscheidungen, die in Gestalt der sog. Mikro-kriterien den inhaltlichen Ausgangspunkt für die mittelfristige Personal-, Stellen- und Finanzplanung der Kirchenkreise bilden. Geschieht dies nicht oder nur unzureichend, liefert die mittelfristige Planung nicht mehr als eine lineare Fortschreibung des Stellenplans unter veränderten finanziellen Rahmenbedingungen. Das Ergebnis ist dann bestenfalls eine konsensfähige Form des beklagten „Rückbaus“ und die inspirativen Elemente eines bewussten Umbaus sind verspielt.

Im Hinblick auf die Frage, wie die inhaltliche Perspektivplanung in den Gemeinden eines Kirchenkreises konkret gestaltet werden soll, liegt die Prozessverantwortung beim Kirchenkreis. Ob die Perspektivplanung vor Ort auf der Ebene der Kirchengemeinde, des Pfarrbereichs oder der Region stattfindet, ist ein wesentlicher Faktor für das Zustandekommen aussagefähiger und inhaltlich konsistenter Planungsergebnisse. Eine verallgemeinerungsfähige idealtypische Vorgehensweise hierfür kann es angesichts der sehr unterschiedlichen örtlichen Verhältnisse und der erheblichen Ungleichzeitigkeiten in unserer Landeskirche nicht geben.

Der Kreiskirchenrat sollte über die konkrete Ausgestaltung des Prozesses der Perspektivplanung auf Vorschlag des zuständigen Ausschusses der Kreissynode eine Entscheidung treffen. Der Kirchenkreis hat ein berechtigtes Interesse daran, dass die Perspektivplanung für die Arbeit in den Kirchengemeinden dort erfolgt, wo auch die erforderlichen Ressourcen und Möglichkeiten für diese strategische Aufgabe vorhanden sind. Gerade in dünn besiedelten ländlichen Regionen ist dies häufig

---

<sup>9</sup> Pompe, Hans-Herrmann: Mitten im Leben. Die Volkskirche, die Postmoderne und die Kunst der kreativen Mission. Neukirchen-Vluyn 2016, S. 42.

der Pfarrbereich oder die Region. Umso wichtiger sind die kommunikativen Rückkopplungsprozesse mit den einzelnen Gemeinden und deren Gremien.

Ein zentrales Interesse hat der Kirchenkreis darüber hinaus an der Zusammenführung der einzelnen Perspektivplanungen zu einem in sich stimmigen mittelfristigen Gesamtplan für den Kirchenkreis und seine Gemeinden sowie am Abgleich dieser inhaltlichen Planungen mit dem mittelfristig absehbaren Nettostellenplan. Wie diese anspruchsvolle Steuerungs- und Koordinationsaufgabe erfolgreich bewältigt werden soll, ist bei der Gestaltung des Prozesses von Anfang an mitzudenken.

Eine ausführliche Handreichung, die eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Arbeits- und Planungsschritte enthält, wird derzeit im Landeskirchenamt unter Federführung des Fachreferats Mittlere Ebene (F 5) erarbeitet.

Bearbeitungsstand: 04.09.17