

KIRCHE ALS ORGANISATION:

Von der Versäulung zur Vernetzung

Steffen Schramm

Strukturveränderungen waren in unseren Kirchen in den letzten 20 Jahren häufig ein Thema – das viele nicht mehr hören können. Dabei geht an Strukturen kein Weg vorbei.

Eine Gruppe von Menschen, die dauerhaft zusammen Handlungen vollziehen können will, muss sich organisieren. Sie muss unterschiedliche Mitgliedschaftsrollen ausbilden (z. B. Mitglied und Mitarbeiter), sie muss Kompetenzen regeln (z. B. durch Einrichtung von Gremien und Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen), und sie bildet dabei ihren ganz eigenen Stil, ihre eigene Kultur aus.

Kirchliche Organisation dient der Kommunikation des Evangeliums in konkreten Umwelten. Ändern sich die Umweltbedingungen, muss sich auch Kirche als Organisation weiterentwickeln – und die Rahmenbedingungen für die Landeskirchen ändern sich grundlegend: nach über 250 Jahren Zuwachs sinkt in der EKD seit 1968 die Zahl der Kirchenmitglieder und wird in den nächsten Jahrzehnten demographisch bedingt weiter abnehmen. Dadurch sinkt auch die durch Kirchensteuereinnahmen generierte Kaufkraft – allen nominellen Zuwächsen, wie wir sie derzeit erleben, zum Trotz. Durch den Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand in den 2020er Jahren wird sich die Anzahl der Pfarrer/-innen bis 2030 ca. halbieren. Deutlich ist aber auch: Die bisherigen Sozialformen, in denen sich kirchliches Leben abgespielt hat, finden weniger Resonanz.

Wie sollen sich Landeskirchen zukünftig organisieren, um ihrem Auftrag nachkommen zu können? Welche Strukturmodelle ermöglichen in den nächsten Jahren der Gemeinschaft der Glaubenden am besten, aus Glaube, Liebe und Hoffnung ihrer Bestimmung zu leben, vorläufige Darstellung des Reiches Gottes zu sein?

Weil Organisationen sich nur von ihrem jeweiligen Standort aus weiterentwickeln können, ist es hilfreich, sich den bisherigen Entwicklungspfad der Landeskirchen zu vergegenwärtigen.

Landeskirchen als Organisationen in Entwicklung

Seit Entstehen der heutigen Landeskirchen am Beginn des 19. Jahrhunderts lassen sich drei Strukturmodelle ausmachen: Nach einer personalgemeindlichen Phase entwickelte sich das bis heute prägende, neue Parochialmodell, das in der Kirchenreform der 1960er Jahre in das Differenzierungsmodell überging.

Das neue Parochialmodell entwickelte sich langsam seit Mitte, verstärkt im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts. Durch Bevölkerungswachstum, Industrialisierung und Urbanisierung waren die städtischen Kirchengemeinden häufig auf zehntausende Menschen angewachsen. Die Landeskirchen reagierten mit der Entwicklung einer neuen Form der Parochie, die überschaubar sein und so in konfessionell zunehmend durchmischten Territorien die Bildung einer »lebendigen Gemeinde« als kirchlichem Ortsverein ermöglichen sollte.

Die Leitidee des neuen Parochialmodells lautet: Flächendeckende Erfassung und Vergemeinschaftung evangelischer Christen durch Verkleinerung von Massenparochien zu überschaubaren territorialen Einheiten mit fußnahem Kirchengebäude, mit dem Ziel der »selbsttätigen, lebendigen Gemeinde« zur christlichen Durchdringung der sich von der Kirche lösenden Gesellschaft.

Dieses Modell setzte sich nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1970er Jahre hinein flächendeckend durch. Aus ländlichen Filialgemeinden und städtischen Seelsorgebezirken wurden eigenständige Parochien mit dem vollen »parochialen Bauprogramm« Kirche, Pfarrhaus, Gemeindehaus, Kindergarten – finanziell ermöglicht durch exponentiell steigende Kirchensteuereinnahmen qua Wirtschaftswunder.

Nachdem im 19. Jahrhunderts bereits außerhalb der Landeskirchen ein differenziertes Vereinswesen entstanden war, bildete sich seit den 1950er Jahren das Differen-

zierungsmodell landeskirchlicher Organisation aus, als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen: Die konfessionelle Homogenität vieler Gebiete löste sich ebenso auf wie die Wohn-, Lebens- und Arbeitsgemeinschaft der Dörfer. Die Menschen pendeln nun in städtische Zentren, Mobilität und Wohlstand wachsen, Freizeit entsteht, die Gesellschaft differenziert sich weiter aus.

Um Kontakt und Kommunikation mit möglichst vielen Zielgruppen zu ermöglichen, reagieren die Landeskirchen mit einem Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung. Die Leitidee lautet: Flächendeckende Versorgung und Ermöglichung von Kontakt qua Ergänzung der Parochien durch funktionale Dienste und kirchliche Werke, um Menschen zu erreichen, die von den Parochien nicht mehr erreicht werden.

Neben die Parochien treten nun Pfarrstellen mit besonderem Auftrag sowie zahlreiche Einrichtungen auf kirchenbezirklicher und landeskirchlicher Ebene. Der Schwerpunkt liegt in den durch Kommunikation geprägten Bereichen Seelsorge und Bildung. Weitere funktionale Stellen sichern Kontakt und Kommunikation mit speziellen Zielgruppen und ermöglichen als spezialisierte Fachdienste die Teilnahme am gesellschaftlichen Diskurs.

In der Differenzierungsphase, die in den 1990er Jahren ihren Kulminationspunkt erreichte, wirken die Leitlinien des Parochial- und des Differenzierungsmodells gleichzeitig. Obwohl seit 1968 die Mitgliederzahlen sinken, steigt bis 1991 EKD-weit die Zahl rechtlich eigenständiger Parochien. Obwohl seit Mitte der 1970er Jahre die Kaufkraft der Landeskirchen nur noch moderat wächst, werden auf allen Ebenen landeskirchlicher Organisation Zielgruppen und Themen weiter nach dem Additionsprinzip »neue Aufgabe/Zielgruppe – neue Stelle« bearbeitet und auf diese Weise gesellschaftliche Differenzierung binnenkirchlich nachgebaut – personell ermöglicht durch die geburtenstarken Jahrgänge.

Erneuerung, nicht Optimierung

Die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung des Differenzierungsmodells ergibt sich aus veränderten äußeren und inneren Bedingungen der Landeskirchen. Seit 1970 haben sich die gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlich-technischen Kontexte der Landeskirchen nicht nur graduell, sondern qualitativ verändert.

Angesichts des paradigmatischen Wandels haben die Landeskirchen hinsichtlich ihrer strukturellen Gestaltung folgende Möglichkeiten: erstens einen Rückfall in die parochiale Phase, zweitens einen Rückbau der parochialen und funktionalen Differenzierung, drittens eine Erneuerung.

Ein Rückfall in die parochiale Phase würde unter den zu erwartenden Bedingungen tendenziell die vom Parochialmodell beabsichtigte Bildung einer kirchlichen Gemeinschaft durch Intensivierung binnenparochialer Beziehungen konterkarieren. Der Versuch, das Differenzierungsmodell fortzuführen, führt angesichts der Verknappung der Ressourcen Mitglieder, Geld und Personal zur Überdehnung der Strukturen und zur Überlastung der Mitarbeitenden. →

Deshalb ist es mit einer Optimierung bestehender Handlungsmuster nicht getan. Es bedarf einer Erneuerung im Sinne einer Weiterentwicklung der kirchenleitenden Maximen.

Von der Versäulung zur Vernetzung

Als SOLL-Konzept bietet sich ein Netzwerkmodell an, das durch Integration der differenzierten Strukturen entwickelt werden kann.

Folgte die bisherige landeskirchliche Selbstgestaltung dem Ziel der Intensivierung von Kommunikation durch Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung qua Additionsprinzip, so dürften künftig die Prinzipien der Integration und Assoziation weiterführen.

Standen strukturell bisher verschiedene Organisationseinheiten von Kirche weitgehend unverbunden wie Säulen nebeneinander, so sollte die Entwicklung von der Versäulung zur Vernetzung gehen (Integration durch Strukturen: Vernetzung). Dabei wird unter einem Netzwerk ein organisatorisches Netzwerk zwischen Parochien, anderen kirchlichen Organisationseinheiten wie Jugendzentralen etc. und nichtkirchlichen Akteuren verstanden.

Statt unverbunden nebeneinanderher Aktivitäten und zielgruppenspezifische »Angebote« zu entwickeln, sind gemeinsam entwickelte lebenswelt- und auftragsorientierte Konzepte angezeigt (Integration durch Aktivitäten: Programme und Konzepte).

Gab es bisher eine Kultur des Nebeneinanderher und der Abgrenzung, wird es zukünftig um konzeptgesteuerte Zusammenarbeit gehen (Integration durch Verhalten: Kooperation).

Vom Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung als Leitidee sollten die Landeskirchen zum Aufbau von Handlungs- und Selbstgestaltungsfähigkeit vorschreiten, um in komplexen und dynamischen Kontexten mit lebenswelt- und auftragsorientierten Strategien und Konzepten im Sinne ihrer Bestimmung agieren zu können.

Konzeptentwicklung in regionaler Vernetzung

Viele Landeskirchen haben seit den 1990er Jahren vor allem funktionale Dienste reduziert und größere Flächeneinheiten geschaffen. Vernetzung bedeutet aber vor allem, die Arbeitsprozesse zu verändern. War für die Differenzierungsphase die Frage bezeichnend »Wer ist für was zuständig, wer hat welche Funktion?«, so wird in der Integrationsphase gefragt »Wer kann was zu welchem Konzept, seiner Entwicklung und Umsetzung beitragen?«. Diese

Frage öffnet die Wahrnehmung und lässt erkennen: Es gibt in unseren Kirchen und auch außerhalb viele, mit denen wir uns zusammentun und gemeinsam annehmen können, was ansteht. In Netzwerken nutzen wir die Ressourcen anderer mit und sind so in der Lage, Ziele zu erreichen, die wir alleine nicht erreichen könnten.

Durch Vernetzung findet ein Aufbau im Um- und Rückbau statt. Neues entsteht, das mehr ist als die Summe seiner Teile und erst durch das Zusammenwirken der verschiedenen Orte und Funktionen möglich wird.

Ein Konfirmandenarbeitskonzept für die Region ist nicht nur ein angemessener Umgang mit weniger Konfirmanden pro Gemeinde, es ermöglicht auch inhaltliche und methodische Innovationen, die eine Einzelgemeinde meist nicht leisten kann.

Ein Gottesdienstkonzept für die Region ist nicht nur ein angemessener Umgang mit rückläufiger Teilnahme, weniger Geld und Pfarrern, es ermöglicht auch ein Gottesdienstprogramm, das eine einzelne Gemeinde nicht leisten könnte. Erfahrungen zeigen: Es ist möglich mit weniger Personal und weniger Gottesdiensten mehr Gottesdienstbesucher ansprechen.

Für Hauptamtliche bedeutet dies eine neue Kultur der Arbeit: vom parochialen und funktionalen Einzelkämpfertum zur konzeptgesteuerten Zusammenarbeit. Dazu braucht es freilich neue Kompetenzen in der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten – und in der arbeitsteiligen Zusammenarbeit.

Konzeptgesteuerte Zusammenarbeit in Netzwerken rechnet damit, dass an unterschiedlichen Orten unterschiedliche Strukturen gebraucht werden. Wie Zusammenarbeit erweist sich auch Leitung im Übergang von der Differenzierungs- zur Integrationsphase als unausgeschöpfte Ressource.

Literaturhinweis

Schramm, Steffen: Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Berlin 2015.

http://gottesdienststiftung.de/download/2013_gottesdienst_fuer_viele.pdf



Dr. Steffen Schramm ist Pfarrer, Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung und Mitglied der Perspektivkommission der Evangelischen Kirche der Pfalz.