

# 11 Merkmale zur Kirchenreform

Aufgrund von Erfahrungen aus dem «Gemeindeaufbau»

Pfr. Martin Hess, 14.11.2024

1. Wer von «Kirchenreform» spricht, spricht eigentlich davon, wie man aktive oder wenigstens passive Mitglieder der Kirche dazugewinnen oder wenigstens bei der Stange halten kann. Auch nur um den Mitgliederschwund aktiver und passiver Mitglieder abbremsen zu können, braucht es einen **Zugewinn an Mitgliedern**. Die Abgänge erfolgen von selbst.
2. Dieses **Ansprechen, positiv Berühren und Hinzugewinnen von Menschen** kann im Wesentlichen nicht auf der Ebene der Landeskirche und auch nicht innerhalb traditioneller, kirchlicher Strukturen geschehen, sondern nur an der Front, in den Ortschaften, Städten und Quartieren, **da wo die Menschen leben**, zu Hause, an Arbeitsorten und bei Freizeitaktivitäten und auch in sozialen Medien. Die Landeskirche kann die dazu nötigen Aktivitäten allenfalls subsidiär mit Geld und Know-how unterstützen.
3. Um einen ersten, zaghaften «Return» von **kirchlich bisher nicht aktiven Menschen** zu erhalten, muss man sie direkt, persönlich **mehr als dreimal** positiv berühren, ansprechen, ihnen **etwas schenken** und ihnen konkrete **Angebote machen, die ihnen etwas bringen**. Ein vakanter Sitz in der Finanzkommission oder der Kirchenpflege gehört eher nicht zu diesen Angeboten, wenn sie erst ein paarmal irgendwo im Umfeld der Kirche in Erscheinung getreten sind.
4. Dieses **persönliche, positive Ansprechen** und Berühren der Menschen ist **eine gemeinsame Aktivität**. Es ist nicht der einzelne Mensch, sondern **die Gemeinschaft und die gemeinsame Aktivität, die überzeugend und einladend sind**. Es genügt nicht, wenn die Pfarrerin und der Sozialdiakon nur mehr Hausbesuche und «Seelsorge» machen. Das kann höchstens ein vorbereitender oder zusätzlicher Teil davon sein. Für sich allein genommen, bringt es nichts.
5. Es genügt auch nicht, wenn jemand einmal ein erfolgreiches Projekt gemacht hat und damit 60 Leute als Besucher zählen und vielleicht erfreuen konnte, von denen man die meisten bis dahin «noch nie in der Kirche gesehen» hat. Mit so etwas zu bluffen und zu meinen, damit habe man den Durchbruch geschafft und allen gezeigt, wie man es machen muss, ist ein Irrtum. Das kann höchstens ein kleines Schrittlein in der richtigen Richtung gewesen sein, **das durch viele ähnliche, ergänzende und weitere Projekte und Schritte vermehrt**, verbreitet und bestärkt werden muss. Dazu kommen und schon bereitstehen müssen dann eben auch die **gemeinschaftlichen Folgeangebote**, die den Menschen «etwas bringen», d.h. **primär ihre Bedürfnisse**, aber auch die Bedürfnisse einer lebendigen, christlichen Gemeinde bedienen, aber nicht nur diese, womöglich noch eingeeengt nur auf «mehr Gottesdienstbesucher».
6. Diese ersten, **gewinnenden Aktivitäten**, um Menschen auf eine aussergewöhnliche, unerwartete Art anzusprechen zu können, finden tendenziell eher **nicht in den üblichen, kirchlichen Strukturen und Räumen** statt, sondern ausserhalb derselben – bei den Menschen draussen, an ihren Orten.
7. Gute Angebote zu machen, nützt nichts. Die «Kunden» kommen nicht mehr von selbst, nicht einmal, wenn unsere guten Angebote eigentlich ihren Bedürfnissen entsprechen würden. Sie erwarten das gar nicht mehr. **Wir müssen die «Kunden» sozusagen neu «akquirieren»**, ihr Interesse erst wecken und sie ihrer Bedürfnisse bewusst machen, um unsere guten Angebote präsentieren zu können. Es ist darum zuerst **eine Geh- und Bringstruktur, die** – von innerhalb der Kirche aus gesehen – **in der Aussenwelt stattfindet**.
8. Der «Mister Churchman» (Pfarrer) oder die «Missis Churchwomen» (Pfarrerin, Diakonin) sind wahrscheinlich nicht die besten «Akquisiteure», weil sie für die Aussenstehenden schon mit dem

negativ konnotierten Nimbus «Kirche» daherkommen. Etwas neutralere, **gewöhnlichere Menschen haben für einen möglichst niederschweligen Kontakt die besseren Voraussetzungen.**

9. Diese gemeinsamen, koordinierten und gezielten Aktivitäten und Anstrengungen einer Gemeinde, die wachsen möchte, kann selbstverständlich nur von den aktiven, auf eine Art **«praktizierenden» Christinnen und Christen** ausgehen, ob Mitglied der eigenen Kirche oder nicht! Schon für ein erstes Projekt wird man mindestens ein halbes Dutzend **motivierter Leute** brauchen – und dann bald zwei-, dreimal mehr.
10. Die verantwortliche, strategische **Leitung liegt bei der Gemeindeleitung** aus Behörde, allenfalls einer Stabstelle («Gemeindemanager») und den ordinierten Diensten. Diese muss dafür sorgen, dass alle für ein gutes Gelingen des gesamten Vorhabens nötigen Mittel, Gaben und Fähigkeiten vorhanden sind, sei es bei den professionellen Angestellten oder durch hinzugezogene Freiwillige. Die ausführende Projektleitung kann auch an eine Kommission oder Arbeitsgruppe delegiert werden.
11. Der «Lead» bei der Kirchenreform darf nicht von der Logik der Bürokratie, Administration oder der «Finanzbürokratie» ausgehen. Ihre Logik eignet sich für das bloße Verwalten und hält den weiteren Niedergang niemals auf. **Gefordert ist vielmehr unternehmerisches Denken und Handeln in allen Dimensionen.**

## Nachbemerkungen

### Beispiel brachliegende «Produktionsmittel» – unternehmerisch denken

Die «Finanzbürokraten» reden Fusionen das Wort und wittern da Einsparungen, Vereinfachungen und Synergien. Bei durch den Niedergang ungenutzten oder «überzählig» gewordenen Pfarrhäusern oder andern kirchlichen Räumen kommt ihnen nur in den Sinn: Verkaufen oder vermieten, damit es «wenigstens etwas einbringt». Für den unternehmerisch denkenden Menschen sind das hingegen aktuell zu wenig genutzte **«Produktionsmittel»**, die man unbedingt für den angestrebten «Gemeindeaufbau» sinnvoll und nutzbringend einsetzen muss.

In einem «überzähligen» Pfarrhaus neben der Kirche könnte man als ein Aufbauprojekt z.B. eine christliche Wohn- und Lebensgemeinschaft mit jungen oder auch Leuten verschiedenen Alters aufbauen, welche der Gemeinde starke geistliche und diakonische Impulse geben könnte, wie es früher schon ein «Pfarrhaus» getan hat. Verkaufen an Privat ist wohl das Dümmste, was man damit sonst tun kann.

### Fusionen

Der Vorschlag von Lutz Fischer, aus der Aargauer Kirche eine einzige Kirchgemeinde zu machen, ist top-down gedacht, finanz-organisatorisch, ein neuer Denkanstoss; wenn schon fusionieren, warum nicht ganz. Er erkennt allerdings die sehr unterschiedlichen Strukturen und Dörfer mit ihren Animositäten und ihre Geschichte in den verschiedenen Kantonsteilen. Der Aargau im Grossen ist nicht einfach eine vergrösserte Region Baden-Wettingen-Ostaargau. Der Vorschlag würde auch die Macht und die Leitung weitgehend zentralisieren und hierarchisieren: Alle Macht den «sechs Siebengscheiten» um den Kirchenrat herum, die in der ganzen Kirche sagen, wo's lang geht – fehlt nur noch der Bischof.

Positiv gesehen, könnte die zentrale Administration und Führung aber auch viele Kräfte an jedem Ort freimachen für die Aufbauarbeit an der Front. Die Kirchenpflegen würden zu «Pfarreiräten» mutieren

und wären zusammen mit den Ordinierten für die geistliche Leitung der Ortsgemeinde zuständig – soweit nicht die Landeskirche dann spezielle Vorgaben machen würde. Die Idee wird nicht funktionieren.

Fusionen werden zur Attraktivität und zum Wachstum der Kirche (Gemeinden) wenig bis nichts beitragen. In dieser Hinsicht ist meines Erachtens eine mittlere Grösse von Kirchengemeinde (2-3000 Mitglieder in wenigen, politischen Gemeinden) am besten geeignet. Das spricht allenfalls für die Fusion von ganz kleinen Gemeinden. Ab ca. 1000 Mitgliedern ist etwas zu machen, dass sie wächst, wobei dann deutlich Kooperation mit Nachbargemeinden angesagt ist. In gewissen Bereichen der Administration kann eine Zentralisation oder Kooperation in der Region schon eine Entlastung bringen. Vorschnell würde ich es trotzdem nicht machen. Die Gefahr ist gross, dass man sich damit bloss andere Schwierigkeiten einhandelt – z.B. unter dem Stichwort Datenschutz und Zugang zu Daten; wer kann Daten noch nützen und hat die Macht darüber?

### **Projekte durchführen**

Laien und Freiwillige haben oft gute Ideen. Um Projekte erfolgreich auf den Weg zu bringen, braucht es aber immer auch das Know-how von Professionellen. Umgekehrt können Professionelle allein den «Karren nicht aus dem Dreck ziehen». Es braucht die Zusammenarbeit an der Front. Es braucht Anleitung, Motivation, Vernetzung und Problemlösungen – also Leitung. Ohne das scheitern auch gute oder gut gemeinte Projekte oft, und es bleibt der Eindruck zurück: Es geht nicht, wir haben es ja versucht.

### **Leitung**

Je nach Aufgabenstellung, je nach Fähigkeiten in der Arbeitsgruppe, je nach Gruppengrösse muss Leitung unterschiedlich erfolgen. Für gute Leitung braucht es ein breites Repertoire für verschiedene Situationen. Eingreifen in Krisensituationen oder gar Krisenintervention erfordert eine andere Führung als die Begleitung einer gut funktionierenden Arbeit und anders als eine gute Sitzungsleitung einer Kommission oder der Leitung einer Behörde.

Leider kann man ein breites Spektrum an guter Leitung und alle Feinheiten dazu nirgends einfach so lernen. Es gibt Ausbildungen, es braucht aber vor allem auch Persönlichkeitsbildung (z.B. TZI-Langzeitkurs) und viel Erfahrung. Leitung in Jugendgruppen, Vereinen, Projekten, Militär und Feuerwehr können dazu etwas beitragen. Leider fehlen vielen (den meisten) Pfarrpersonen heute diese Vorerfahrungen. Direkte und indirekte Fortbildung erfährt man dazu erst in Kommissionen und Behörden von Parlament (Synode) und Exekutive mit guten und mit schlechten oder «besonderen» Beispielen davon, wie es andere machen, mit dem Erleben und Lernen, was es politisch und organisatorisch auch noch für andere Möglichkeiten, Mittel und Wege gibt.

Gute Leitung und professionelle Expertise muss vor Ort vorhanden sein. Das funktioniert nicht «am Gängelband» der «Landeskirche» mit ihren mehr oder oft auch weniger «guten Ratschlägen» und manchmal auch (stellvertretend gefällten) Entscheidungen aus der Ferne. «Berater» stehen in der Gefahr, selber «Stärke zu markieren», wenn die Leitung vor Ort sich zu wenig zutraut oder zu wenig fähig ist. In solchen Fällen gut zu beraten, ist schwierig. Auch gute Beratung muss gekonnt sein. Sie muss fair orientieren, ohne übergriffig zu werden, die eigene Kompetenz zu überschreiten oder den Entscheidungsprozess z.B. in eine – theoretisch evtl. denkbare – aber falsche, weil praktisch nicht erfolgversprechende Richtung zu lenken. (Leider alles schon erlebt)