
BERICHT

aus dem Z-Team

„Kirche auf gutem Grund –
Elf Leitsätze für eine aufgeschlossene Kirche“

„Hinaus ins Weite“ (2. Sam 22,20)



5

Elf Leitsätze für eine aufgeschlossene Kirche

- 10 *Die Kirche der Zukunft bleibt Gottes Kirche; sie wird in Deutschland aber eine Kirche mit weniger Mitgliedern und weniger Ressourcen sein. Die Gründe für den prognostizierten doppelten Rückgang sind nicht nur demographischer Art. Christlicher Glaube hat für viele Menschen an Plausibilität und Relevanz verloren. Das wirkt sich auf das Tauf- und Austrittsverhalten vieler Menschen aus. Die Bindungskraft der Kirche als Gemeinschaft der Gläubigen und ihre gesellschaftliche Bedeutung haben abgenommen.*
- 15 *Die Krise der Akzeptanz von Kirche und ihrer Botschaft geht einher mit einer tieferliegenden Glaubenskrise. Daher ist die Frage nach der Zukunftsperspektive eine geistliche. Es geht um mehr als um Sparmaßnahmen, Rückbau und effizientere Strukturen. Dass Ressourcen abnehmen, bedeutet umgekehrt nicht, dass Chancen und Möglichkeiten für Kirche weniger werden. So wie sich der Glaube situativ und biographisch wandelt, indem er sich vom Evangelium her immer wieder erneuert, wird sich auch die Kirche wandeln, um ihrem Zeugnisauftrag für das Evangelium in einer sich verändernden Gesellschaft gerecht zu werden.*
- 20 *Die Coronapandemie wird unsere Gesellschaft nachhaltig verändern: Auch für die Kirche wird die Rückkehr zum Zustand vor der Krise ebensowenig möglich sein wie der dauerhafte Rückzug in den privaten Bereich oder die ersatzlose Verschiebung öffentlichen Lebens in den virtuellen Raum. Andererseits hat die Coronakrise vor Augen geführt, wieviel kreatives Potential die evangelische Kirche kurzfristig aufbringen kann, um Freiheiten zu bewahren und die kommunikative Gemeinschaft des Evangeliums auch unter veränderten Bedingungen zu leben. Es braucht Mut, Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und neue Wege zu erproben. Und es bedarf der Zuversicht und des Vertrauens auf Gottes Verheißungen.*
- 25 *Die aktuelle Krise wird zur Metapher: Wie begegnen wir der lähmenden Bedrohung eines unsichtbaren, potentiell tödlichen Virus? Wie kommen wir aus der Defensive des Rückzugs, des Lockdowns, der sozialen Distanzierung heraus in die Offensive einer verantwortlichen und zugleich zuversichtlich gestaltenden Perspektive kirchlicher Gemeinschaft? Ein Gegenbild sind die Erfahrungen des Reformationsjahres 2017 – nicht als wehmütige Rückschau auf eine glorreiche Vergangenheit, sondern als Zukunftsimpuls, gewonnen*
- 30
- 35
- 40

aus der eigenen Geschichte und Tradition. Das biblische Motto „Hinaus ins Weite“ aus dem Dankpsalm Davids nimmt diesen reformatorischen Impuls für eine Kirche der Freiheit auf, im dankbaren Wissen darum, dass Freiheit
45 beides ist: göttliches Geschenk und Verheißung, aber auch gestalterische Verantwortung und Herausforderung. Hinaus ins Weite unerschlossener und offener Möglichkeiten und Chancen einer evangelischen Kirche, die Teilhabe ermöglicht, Gemeinschaft lebt und ihren Glauben authentisch bezeugt.

Eine kleinere Kirche wird daher öffentlich wirksam bleiben; sie wird dies aber
50 mehr denn je nur in ökumenischen Verbundenheit tun können. Das entspricht ihrem Auftrag als Teil des Leibes Christi und Zeugin für das Evangelium von Jesus Christus. Sowenig Kirche in der Gesellschaft aufgeht, sowenig kann sie sich von ihr abschotten. Deswegen scheidet ein Kirchenverständnis aus, das Kirche lediglich als (weiteres) Angebot neben vielen in einer pluralistischen
55 Gesellschaft beschreibt und alle konstitutiven Differenzen zur Gesellschaft einebnet. Ebenso wenig kann nach evangelischer Auffassung ein Kirchenverständnis maßgeblich sein, das Kirche als einen Sonderraum des Heiligen definiert und die Gesellschaft sich selbst überlässt. Die evangelische Kirche nimmt die Bedingungen einer pluralistischen Gesellschaft ernst; sie
60 bejaht die Freiheit des Einzelnen. Ihr Charakteristikum und gleichzeitig ihr Zukunftsmodell ist eine authentische Frömmigkeit auf der Basis eines biblisch begründeten christlichen Glaubens. Bei der Klärung kirchlicher Zukunftsprozesse leitet uns darum die Frage, was der Kommunikation des Evangeliums nach innen und außen unter den sich verändernden
65 Bedingungen der Gegenwart dient und was nicht.

Öffentlichkeit

**1. Zukünftig wird gezielter öffentliches Reden und diakonisches Handeln der Kirche gefördert, das geistliche Haltung und ethische Verantwortung glaubwürdig und erkennbar verbindet. Die Kirche wird sparsamer und
70 konkreter zu gesellschaftlichen Prozessen öffentlich Stellung nehmen. Sie wird Zurückhaltung üben, wo der Rückbezug auf das Evangelium nicht deutlich und der Zusammenhang mit dem eigenen Handeln nicht exemplarisch erkennbar werden.**

75 Der Rückgang kirchlicher Ressourcen ist kein Argument gegen die Wahrheit des Evangeliums. Die wirksame Präsenz des Evangeliums in der Öffentlichkeit hängt nicht von der äußeren Macht und Größe der Kirche ab, sie bleibt aber rückgebunden an die überzeugende Verankerung aller Aktivitäten im Evangelium. Es gehört zu den Grundauffassungen einer reformatorischen
80 Theologie, dass das Evangelium das je eigene Gewissen anspricht und schärft. Gott ruft uns in die Verantwortung zum vernünftigen Dienst an der Welt und am Nächsten. Als Kirche der Freiheit bejaht die Evangelische Kirche Pluralität und bemüht sich zugleich um ein klares geistliches Profil in einer unübersichtlichen Welt.

85 Öffentliche Theologie verheißt Orientierungs- und Sprachhilfe nicht nur in sozialetischen Fragen, sondern auch im Umgang mit Schuld und Vergebung, mit Tod und Sterben, mit dem Streben nach Glück und der Erfahrung der

Kontingenz. Entsprechend gilt es, Orte geistlicher Weitergabe und Erneuerung zu fördern und die in Gott gebundene Freiheit als Zukunftsmodell der Humanität stark zu machen. Zukünftig wird es noch wichtiger, die ideologiekritische Kraft des Evangeliums gegenüber totalitären und menschenverachtenden Positionen zeichenhaft sichtbar zu machen.

Die evangelische Kirche lebt von Anregungen durch das „Priestertum aller Getauften“. Kirchliche Kammern und Kommissionen bleiben wichtige Instrumente einer partizipativen Urteilsbildung im Gespräch mit Vertretenden aus Politik, Kultur und Wissenschaft. Die finanziellen und personellen Ressourcen der Kirche für die Arbeit in Beratungsgremien, für Fachinstitute und -referenten und themenorientierte Einrichtungen und Arbeitszweige werden aber geringer, so dass sie ihr öffentliches Reden stärker und gezielter konzentrieren wird auf das, was sie vom Evangelium her unbedingt zu sagen hat. Je weniger die Kenntnis christlicher Narrative vorausgesetzt werden kann, desto deutlicher muss auch der Rückbezug auf das Evangelium ausfallen. Die Kirche wird umso glaubwürdiger, je mehr ihr Reden rückgebunden bleibt an ihr eigenes zeichenhaftes und exemplarisches Handeln.

105

Frömmigkeit

2. Zukünftig wird die Weitergabe evangelischen Glaubenswissens an Bedeutung gewinnen. In einer pluralen Gesellschaft, in der Christen in der Minderheit sein werden, gilt es die Förderung authentischer Frömmigkeit, die Anliegen einer diakonischen, auf Teilhabe zielenden Bildungsarbeit und die Stärkung der öffentlichen Dialogfähigkeit neu auszubalancieren. Das kann helfen, kirchliche Traditionen neu als spirituelle Ressource zu entdecken und neue Formen geistlichen Lebens zu entwickeln.

In einer pluralen Gesellschaft gewinnt das öffentliche Reden der Kirche eine neue Qualität. Wo die evangelische Kirche sich öffentlich äußert, will sie nicht bevormunden, sondern konstruktiv zur öffentlichen Diskussion beitragen. Kirche gibt Rechenschaft über Gründe ihres Redens und Handelns. Sie setzt bei ihrem Eintreten für eine humane Gesellschaft auf Plausibilität und Einsichtsfähigkeit. Im Verbund mit nichtreligiösen Überzeugungsträgern nimmt die Kirche ihre Verantwortung wahr, die demokratische Verfassung und eine offene Gesellschaft zu stützen und die Politik kritisch zu begleiten. Sie macht deutlich, dass ihr eigenes Eintreten für Menschenwürde und Menschenrechte, für Freiheit und Gerechtigkeit, für Frieden und Bewahrung der Schöpfung im Glauben an Jesus Christus begründet ist.

Dialogfähigkeit, Zeugnishaftigkeit und Rechenschaft über den eigenen Glauben sollen in gleicher Weise die öffentliche Kommunikation der Kirche prägen. Entsprechend gilt es, religiöse Bildung auf allen Ebenen zu fördern und die wissenschaftlich-theologische Reflexion und ihre interdisziplinären Verflechtungen zu stärken. Kirchlich Mitarbeitende sollen befähigt und ermutigt werden, als Christinnen und Christen persönlich authentisch am zivilgesellschaftlichen Dialog teilzunehmen.

Es bleibt daher wichtig, den Dialog mit den Wissenschaften konstruktiv zu gestalten. Dieser Dialog ist nach evangelischem Verständnis eine unabdingbare Voraussetzung für den eigenen Glauben wie für das öffentliche Wirken der Kirche. In einer Minderheitenposition wird die kirchliche Bildungsverantwortung daher nicht kleiner; sie wird sich aber stärker als bisher auf die Glaubensweitergabe und die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls konzentrieren. Auch wenn niemand von kirchlichen Bildungsangeboten prinzipiell ausgeschlossen werden darf, wird die evangelische Kirche bei ihrem Bildungshandeln zukünftig stärker jene im Blick behalten, die sie unterstützen und sich ihr verbunden fühlen.

Mission

3. Zukünftig wird missionarisches Handeln gefördert, das partnerschaftlich, dialogisch und situativ vorgeht. Sprachfähigkeit, Dialogbereitschaft und ein authentisch gelebter Glaube sind für ein kommunikatives Handeln der Kirche unerlässlich, das wahrheitsfindend und glaubensfördernd wirkt und Teilhabe ermöglicht.

Es wird weniger kirchliche Angebote geben, die auf eine Einwegkommunikation setzen, bei der die Kirche als „Anbieter“ oder „Veranstalter“ auftritt und die Menschen lediglich als „Empfänger“, „Hörer“ oder „Teilnehmer“ in den Blick kommen. Die Finanzierung von Kooperationsprojekten wird wichtiger werden als die Erhaltung von Institutionen oder Strukturen.

Kirchliches Handeln ist ausgerichtet am Evangelium und getragen von der Hoffnung auf das Reich Gottes. Es lädt ein zum Glauben, ohne zu nötigen. Christus ist Urbild und Vorbild dieses Tuns für die Vielen. Die Kirche folgt ihm und seinem Geist, wenn sie sich für die Schwachen, Ausgegrenzten, Verletzten und Bedrohten einsetzt. Sie kann dabei aber immer nur exemplarisch und stellvertretend handeln, d.h. nicht allumfassend aktiv werden. Kirche handelt situativ, konkret und begrenzt im Unterschied zum erlösenden Handeln Gottes. Dies gewinnt angesichts zurückgehender Ressourcen an Bedeutung.

Das stellvertretende Handeln der Kirche dient dem Leben – geistlich, diakonisch und politisch. Es geschieht solidarisch und partnerschaftlich über die Grenzen der kirchlichen Institution hinaus, ohne sich zu überfordern. Dies wird sich in Zukunft weiter verstärken und zum Regelfall werden. Entsprechend gilt es, bestehende Strukturen für Kooperationen zu öffnen und in enger und nachhaltiger Abstimmung mit zivilgesellschaftlichen Partnern die eigenen Angebote zu profilieren, zu konzentrieren und gegebenenfalls zu reduzieren. Ein besonderes Anliegen ist es, christliche Gemeinschaft für die nicht Etablierten und Privilegierten zu öffnen und in gesellschaftlichen Konflikten als Brückenbauer zu agieren. Kirche ist herausgefordert, die eigene Komfortzone zu verlassen und dorthin zu gehen, wo diskutiert, gerungen und gestritten wird.

Zukünftig wird es noch wichtiger, nach geeigneten Partnern und möglichen Koalitionen auch außerhalb der Kirche Ausschau zu halten. Das Reformationsjubiläum hat gezeigt, wie durch solche Kooperationen neue Kontaktflächen und Allianzen entstehen. Sie werden lebendig in

gemeinsamen Projekten, herausragenden Events und persönlichen
180 Begegnungen. Im Zugehen auf andere wird die evangelische Kirche nicht nur
ihrer eigenen Sendung gerecht, sie findet Gehör und leistet einen wichtigen
Beitrag in der Gesellschaft. Zugleich kommen Menschen in Berührung mit
Glauben und christlicher Gemeinschaft.

Ökumene

185 **4. Zukünftig wird ein ökumenisches Miteinander gestärkt, das
konfessionelle Vielfalt als Reichtum wertschätzt und die Möglichkeiten
eines gemeinsamen und stellvertretenden Handelns in den Mittelpunkt
stellt. Die theologische und geistliche Wertschätzung der
190 Unterschiedlichkeit wird die Basis für mehr Gemeinsamkeit sein. Es gilt,
so viel wie möglich gemeinsam zu tun, aber auch so viel wie nötig
unterschiedlich sein zu lassen.**

In einer Gesellschaft, in der Christen zur Minderheit werden, brauchen Kirchen
mehr ökumenische Zusammenarbeit. Der ökumenische Klärungsweg der
letzten 100 Jahre hat die Einsicht erbracht, dass die gewachsenen
195 Unterschiede nicht als christliche Konkurrenz zu verstehen sind.
Konfessionelle Streitigkeiten, Abgrenzungen, Profilierungsversuche auf
Kosten des anderen schaden der Glaubwürdigkeit des Evangeliums.
Konfessionelle Alleingänge sind aber auf vielen Gebieten auch nicht mehr
finanzierbar. Inhaltliche Annäherung und Überwindung
200 kontroverstheologischer Verurteilungen auf dem Weg zu einer gegenseitigen
eucharistischen Gastfreundschaft mit Respekt vor individuellen
Gewissensentscheidungen müssen sichtbar Gestalt gewinnen in
gemeinsamem kirchlichem Handeln. Doppel- und Mehrfachbesetzungen
können in vielen Arbeitsbereichen ersetzt werden durch ein stellvertretendes
205 Handeln, das die unterschiedlichen Selbstverständnisse respektiert. Viel wäre
erreicht, wenn z.B. im Bereich der kategorialen Seelsorge (Polizei,
Bundeswehr, Gefängnis) ein Drittel der bestehenden Doppelungen abgebaut
wird. Auch ist das diakonische Engagement der Kirchen in vielen Bereichen
kraftvoller, wenn es zusammenwirkt. Neue Formen ökumenischer
210 Gemeindegemeinschaft bis hin zu ökumenischen, mehrkonfessionellen Gemeinden
sind zu prüfen und zu entwickeln.

Digitalisierung

215 **5. Zukünftig werden mediale Gestalten der Kommunikation des
Evangeliums gefördert, die die Chancen digitaler Kommunikation
aufnehmen und mit bestehenden Formen evangelischer Frömmigkeit
und Gemeinschaftsbildung verbinden, so dass sich digitale und analoge
Sozialformen des Glaubens wechselseitig ergänzen und stärken. Der
Stellenwert traditioneller Printmedien im kirchlichen Raum wird
abnehmen. Besonders gefördert werden Formate kirchlicher Arbeit, die
220 dem jeweils aktuellen Stand einer angemessenen Kommunikation des
Evangeliums gerecht werden.**

Die Kommunikation des Evangeliums ist auf Medien angewiesen. Der digitale Wandel und die damit einhergehende medientechnische Revolution fordern traditionelle kirchliche Kommunikationsformen heraus und verändern die Sozialgestalt der Kirche. In einer „smarter“ werdenden Welt muss auch die Kirche „smarter“ werden: sprachlich, technisch und kommunikativ. In der digitalen Öffentlichkeit ist die Kirche herausgefordert, den Rückbezug ihrer Botschaft auf die evangelischen bzw. biblischen Wurzeln auf neue Weise sichtbar und verstehbar zu machen.

Die mit den digitalen Medien verbundene interaktive, partizipative und rezeptionsorientierte Kommunikation schafft neue Formen zwischenmenschlicher Beziehungen und Vergemeinschaftung. Die bestehenden Beziehungsmuster verändern sich, soziale Bindungen werden labiler und fluider. „Analoge“ Formen der Vergemeinschaftung und digitale Angebote sind aufeinander angewiesen und sollen so gestaltet werden, dass sie nicht in Konkurrenz zueinander treten, sondern sich wechselseitig stärken. Kirche vor Ort nutzt virtuelle Räume, um die Gemeinschaft des Leibes Christi auf vielfältige Weise zu stärken. Die mittlere Ebene nutzt Möglichkeiten, lokale und regionale Angebote stärker zu vernetzen. Die Landeskirchen nutzen gemeinsam mit der EKD digitale Medien, um die Mitgliederkommunikation zu verbessern. Entsprechend gilt es, spirituelle Räume auf digitaler Basis zu schaffen, die Liebe zum Gottesdienst in neuen und vielfältigen, digitalen wie analogen Formaten wachzuhalten und die dezentrale Vernetzung zu fördern. Diese Entwicklung hat sich durch die Coronakrise beschleunigt.

Digitalisierung wird darüber hinaus als Chance einer stärker vernetzten, effizienteren Verwaltung begriffen. Dazu bedarf es koordinierter Lösungen und abgestimmter Verfahren auf allen Ebenen. Die Einführung gemeinsamer Standards und kompatibler Lösungen wird unerlässlich, um aufgeblähte Strukturen abzubauen und ausufernde Kosten zu vermeiden.

Über den Bereich eigener digitaler Angebote hinaus ist die evangelische Kirche mit verantwortlich dafür, ein achtsames und sozial verantwortliches Anbieter- und Nutzerverhalten zu fördern. Sie nimmt die Herausforderungen der Digitalisierung wahr, setzt sich ein für Datenschutz, bezieht Stellung gegen Hasskultur, *fake news* und Manipulation in sozialen Netzwerken und trägt zur Klärung ethischer Fragen bei, die in einer Kultur der Digitalität neu entstehen.

Kirchenentwicklung

6. Zukünftig werden Initiativen und Impulse gefördert, die Individualisierung ernst nehmen, unterschiedliche Gemeinschaften in ihrer spirituellen Entwicklung stärken und verschiedene Formen kirchlicher Bindung und Zugehörigkeit ermöglichen. Parochiale Strukturen werden sich wandeln weg von flächendeckendem Handeln hin zu einem dynamischen und vielgestaltigen Miteinander wechselseitiger Ergänzung. Unverbunden agierende, selbstbezügliche Institutionen und Arbeitsbereiche auf allen kirchlichen Ebenen werden aufgegeben.

Das Gottesdienstangebot wird insgesamt kleiner, aber es wird auch vielfältiger und darum nicht ärmer werden. Die evangelische Kirche braucht eine differenzierte und analytisch aufmerksame Selbstwahrnehmung ihres geistlich-gottesdienstlichen Lebens, um die Bedeutung des traditionellen Sonntagsgottesdienstes in Relation zu setzen zu den vielen gelingenden Alternativen gottesdienstlicher Feiern und christlicher Gemeinschaft. Es gilt die sich wandelnden Bedürfnisse in einer „singularisierten Gesellschaft“ wahrzunehmen und auf dieser Grundlage die kirchliche Lebenspraxis als geistliche Größe realitätshaltig und zielbewusst weiter zu entwickeln.

In einer Gesellschaft, in der vor allem das Besondere, Einzigartige, das Außeralltägliche und Authentische zählt, stellt sich für Kirche aufs Neue die Herausforderung, Menschen zu erreichen und dabei Milieus, soziale Schichten und Altersgruppen zu übergreifen. Dabei steht die evangelische Kirche in einem wachsenden Wettbewerb mit anderen, z.T. neuen religiösen Gemeinschaften, fundamentalistischen Gruppen und charismatischen Bewegungen. Entsprechend gilt es, neue Formen von Gemeinde zu erproben, Angebote von Kasualien und christlicher Lebensbegleitung zu flexibilisieren und zu individualisieren. Die Entwicklung dezentraler Formate, die persönliche und relevante Beziehungen fördern und stärken, wird wichtiger, ebenso die Bereitstellung christlicher Sozialisationsräume für junge Menschen dort, wo die familiäre Weitergabe des Glaubens zunehmend wegbriecht. Kirchenentwicklung und die Analyse des gesellschaftlichen Umfelds werden als wichtige strategische Mittel erkannt und entsprechend gestärkt. Die „Kirche im Dorf“ und die Gemeinde im städtischen „Quartier“ werden sich wandeln. Parochiale Strukturen werden ihre dominierende Stellung als kirchliches Organisationsprinzip verlieren. Es werden neue Formen der Versammlung um Wort und Sakrament entstehen; die Bedeutung situativ angepasster Formen wird zunehmen. Flexible Präsenz von Kirche an wechselnden Orten wird wichtiger werden als das klassische Modell einer „Vereinskirche“ mit ihren statischen Zielgruppenangeboten.

Zugehörigkeit

7. Zukünftig wird die Kirche ihr Interesse an Menschen verstärken, die sich auch ohne Mitgliedschaft der Kirche verbunden fühlen, und neue partizipative Formate und Formen der Zugehörigkeit entwickeln. Die Bedeutung finanzieller Mitbestimmung und einer begrenzten Entlastung auch im Bereich von Kirchensteuern wird zunehmen. Ein vertieftes Nachdenken über die konkrete Wertschätzung, die sich mit einer verlässlichen Kirchenmitgliedschaft verbindet, ist notwendig – ebenso wie ein Nachdenken über alternative Formen finanzieller Beteiligung von Menschen, die sich ohne formelle Mitgliedschaft der Kirche zugehörig fühlen.

Die evangelische Kirche wird sich darauf einstellen müssen, dass offene Ablehnung, Gleichgültigkeit, aber auch Unkenntnis, Neugierde und eine vorsichtige Annäherung und Teilnahme ohne formelle Mitgliedschaft zunehmen. Mit dem Wandel von Zugehörigkeitsbewusstsein geht die Veränderung und Pluralisierung der Sozialformen geistlichen Lebens einher.

315 Wo neue Formen gemeinschaftlichen Glaubens neben die institutionalisierten Angebote einer „Amtskirche“ und die traditionellen Gemeinschaftsformen einer „Vereinskirche“ treten, bedarf es jenseits der exklusiven Logik der Mitgliedschaft neuer organisatorischer Formen von Zugehörigkeit.

320 Als Fundament des christlicher Gemeinschaft bieten Taufe und Taferinnerung die Möglichkeit, biographische Anknüpfungspunkte zu finden und Beziehungen zu vertiefen. Während in christlich geprägten Familien unter den Mitgliedern die Zahl nichtgetaufter Kinder steigt, nimmt durch Austritt die Zahl der Getauften außerhalb der Kirche zu. Daneben stehen jene, die niemals Mitglied waren. Nach evangelischem Verständnis ist die Kirche an alle diese Menschen gewiesen. Schon jetzt ist jeder, der sich beteiligen möchte, 325 auch ohne Kirchenmitgliedschaft willkommen. Unter der Voraussetzung flexibler und fluider Beteiligung gilt es daher Räume zu eröffnen, in denen auch ohne formelle Mitgliedschaft Beheimatung erlebt werden kann.

330 Mitgliedschaft meint heute in der Regel eine bewusste Identifikation mit der Kirche verbunden mit dem Wunsch, sich im Rahmen der offenen und demokratisch verfassten Kultur des Protestantismus an der gemeinschaftlichen Verantwortung der Kirchen zu beteiligen. Umso mehr gilt es, Mitgliedstreue zu würdigen. Durch eine engagierte Ausgestaltung der öffentlich-rechtlichen Kooperationsgrundlagen bei kulturellen, sozialen und diakonischen Leistungen im kirchlichen Bereich lassen sich Angebote für 335 Mitglieder noch attraktiver gestalten.

340 Junge Menschen brauchen am Anfang des Berufslebens und in der Phase der Familiengründung Entlastungsmöglichkeiten. Spielräume bei der Kirchensteuerpflicht sollten genutzt werden (z.B. Begrenzungen der jährlichen Höhe, eine (lebens)zeitliche Höchstgrenze, zusätzliche Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Verwendung).

345 Weitere Gestaltungsmöglichkeiten bestehen durch eine besondere Form der Registrierung, die eine bessere Kommunikation und engere Bindung ermöglicht (z.B. durch eine Churchcard) oder bei der Frage des Kirchenaustritts z.B. in der Form einer rückmeldungsorientierten Dienstleistung durch die Kirchengemeinde (Bremer Modell). Solche Initiativen sollen noch mehr als bisher bestärkt und sorgfältig begleitet werden.

Mitarbeitende

350 **8. Zukünftig werden Initiativen gefördert, die Mitarbeitende im Blick auf den gemeinsamen evangelischen Glauben zu einem authentischen Handeln befähigen und ihre Sprachfähigkeit befördern.**

Unterschiede zwischen haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit werden abgebaut und Beschäftigungsmöglichkeiten flexibler. Arbeitsbereiche, die nicht im Sinn des gemeinschaftlichen Zeugnisses wirken, werden aufgegeben.

355

Ehren- und hauptamtlich Mitarbeitende bilden das Rückgrat der Kirche als Leib Christi. Mit ihren Gaben, ihrem Engagement und ihren Visionen stellen sie das Kapital der Kirche dar. Kirche wird zukünftig jedoch mit deutlich

weniger hauptamtlich Mitarbeitenden auskommen müssen. Dies wird sich
360 nicht durch eine Verlagerung der Arbeit auf Ehrenamtliche kompensieren
lassen. Mehr denn je ist aber die Aufmerksamkeit aller Verantwortlichen für
optimale Bedingungen in der kirchlichen Ehrenamtstätigkeit gefragt. Auch das
ehrenamtliche Engagement hat sich in den vergangenen Jahren verändert hin
365 zu einer zeitlich befristeten und stärker projektorientierten Mitarbeit. Es gilt, auf
veränderte Motivationslagen zu reagieren und darauf hinzuwirken, dass die
Ehrenamtstätigkeit als persönlicher Gewinn erlebt werden kann –
insbesondere bei den vielen unverzichtbaren Tätigkeiten, die nach außen
unsichtbar bleiben, deren zuverlässige Erledigung aber für Gemeinden
370 lebensnotwendig sind. Neue Modelle sind nötig, die die starre Grenze
zwischen bezahltem und unbezahltem, voll- und teilzeitlichem Dienst
zugunsten niedrigschwelliger und flexibler Entlohnungsmöglichkeiten öffnen.

Alle Mitarbeitenden in Diakonie und Kirchen sollen befähigt werden,
authentisches Handeln aus christlicher Motivation einzuüben und bewusst am
375 Glaubenswissen zu partizipieren. Ebenso gilt es, kirchlich Mitarbeitende
angesichts sich rasch wandelnder Strukturen und Anforderungen auf künftige
Herausforderungen vorzubereiten. Eigenverantwortliches und innovatives
Handeln muss gestärkt und strukturell abgesichert werden. Kirchliches
Handeln wird effektiver, wenn es gelingt, das Vertrauen in stellvertretende
380 Entscheidungsfindung zu stärken.

Eine dynamischer agierende Kirche wird charismatischen Diensten mehr
Raum einräumen. Sie wird besondere Begabungen erkennen und gezielt
fördern. Sie wird Ressourcen bereitstellen und Mitarbeitende freistellen für
385 befristete Projekte, Erprobungsräume und kreative Experimente. Ca. 10 % der
kirchlichen Haushalte sollten als geistliches „Risikokapital“ hierfür zur
Verfügung gestellt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Mittel nicht
strukturbildend, sondern gezielt aufgaben- und personenorientiert eingesetzt
werden, ohne dabei den Aspekt der Nachhaltigkeit aus den Augen zu
390 verlieren.

Das Prinzip der Dienstgemeinschaft lebt von wechselseitiger Fürsorge und
Verantwortung, die unter den Leitbegriffen der Befähigung und der
Wertschätzung konkrete Gestalt in der Gemeinschaft aller Mitarbeitenden
395 gewinnen müssen. Mitarbeitende benötigen geistliche und gemeinschaftliche
Räume, in denen dies erlebbar wird. Kooperation, Netzwerk­tätigkeit und
individuelle Schwerpunktsetzung müssen den Rang von Grundqualifikationen
erhalten. Zukünftig wird es noch wichtiger, kirchlich Mitarbeitende zu einem
nicht nur technischen, sondern auch ethisch kompetenten Umgang mit der
400 Digitalisierung zu befähigen. Das Angebot qualitativ hochwertiger
Fortbildungsprogramme zählt zu den wichtigsten Aufgaben der zentralen
Kirchenverwaltung.

405 **9. Zukünftig soll ein Leitungshandeln gefördert werden, das Koordination und Kooperationen unterstützt, Rahmen vorgibt, inhaltliche Abstimmung fördert und evangelisches Profil nach außen stärkt. Kirchliche Leitung wird weniger hierarchisch funktionieren und weniger selbstbezüglich agieren.**

410 Der erreichte Grad der Individualisierung moderner Gesellschaften braucht und verdient eine Vielfalt von verschiedenen Hinweisen auf Jesus Christus, der das lebendige Evangelium ist und damit zugleich spirituelle Heimat schafft und geistliche Gemeinschaft ermöglicht. Für ein Zusammenleben in Vielfalt ist es notwendig, gemeinsam zu formulieren, was es heißt, reformatorisch Kirche zu sein, öffentlich Position zu beziehen und „klare Kante“ zu zeigen, wo wir
415 aus Gründen des Evangeliums widersprechen. Wir wollen protestantische Vielfalt. Wir wollen sie aber in einem stärker erkennbaren Gemeinschaftsgeist.

Je deutlicher die Ressourcen zurückgehen, desto größer ist der Bedarf an Abstimmung und Konzentration, um öffentlich relevant auf Christus verweisen zu können. Es bedarf eines gemeinsamen Leitungswillens als geistliche
420 Gemeinschaft, sowohl ebenenübergreifend in der Vertikalen wie auch horizontal im Zusammenwirken unterschiedlicher Handlungsfelder und Akteure. Dabei verschärft der Paradigmenwechsel hin zu einer innovationsorientierten, dynamischeren und verschlankten Organisationsstruktur der Kirche zugleich die Ansprüche an das
425 gesamtkirchliche Leitungs- und Steuerungshandeln. In zurückliegenden Wohlstandsphasen galt die Ausweitung und Ausdifferenzierung der Angebote zu Recht als sinnvolle Strategie. Aktuell ist unsere Aufgabe hingegen die Konzentration und Profilierung kirchlichen Handelns. Interne Streitigkeiten, nebeneinander agierende und selbstbezügliche Institutionen schwächen durch
430 mangelnde Rückbindung an die Gemeinschaft der Kirche die Erkennbarkeit des Evangeliums.

Zukünftig wird es noch wichtiger, dass Mitarbeitende mit Leitungs- und Führungsaufgaben im Sinn gesamtkirchlicher Orientierung und christlicher Identitätsbildung wirken. Die Leitungs- und Entscheidungskultur im kirchlichen
435 Raum darf den Maßstäben christlicher Gemeinschaftsbildung nicht widersprechen. Angesichts der Wucht der anstehenden Aufgaben können Entscheidungen nicht dem Selbsterhaltungsinteresse von Teilbereichen dienen. Entsprechend gilt es, Prozesse eines freiwilligen Zusammengehens in größere Einheiten und selbstgesteuerte Kooperationen mit dem Ziel der
440 Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung zügig umzusetzen.

Leitungsgremien stehen vor der Aufgabe, Auswahl- und Prioritätsentscheidungen zu treffen und hierfür klare und evidenzbasierte Kriterien zu benennen. Der Fokus von Entscheidungen kann nicht mehr den bloßen Erhalt einer Stelle, eines Arbeitsbereichs oder einer Einrichtung
445 betreffen. Vielmehr sind zukunfts- und aufgabenorientierte Lösungen zu suchen, die auch das Bestehende hinterfragen.

450 **10. Zukünftig wird eine Organisationsstruktur gefördert werden, die dynamisch auf gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen reagiert, Eigenverantwortung stärkt und Freiräume schafft für neue und experimentelle Sozialformen von Gemeinde.**

455 **Versäulte Strukturen werden abgebaut, eine besonnene Entbürokratisierung durchgesetzt und das Gremienwesen entschlackt. Die kirchliche Verwaltung wird nicht nur kleiner, sondern schlanker und effizienter durch mehr gemeinsames und ein besser koordiniertes Handeln. Einsparungsgewinne in Höhe von 15 % der ursprünglichen Verwaltungskosten tragen bei zur Finanzierung innovativer Projekte.**

460 Breite Zustimmung findet die Beschreibung der Kirche als „Hybrid“ aus Institution, Organisation und Bewegung. Alle drei Modelle sind wichtig für die kirchliche Identität und Handlungssicherheit: In ihrer *institutionellen Gestalt* gewährleistet Kirche durch die strukturelle Stabilität ihrer Ressourcen und Verwaltung die Verlässlichkeit kirchlicher Angebote, in ihrer *organisatorischen Gestalt* entwickelt sie kommunikative Strategien sowie Formate von Zugehörigkeit in einer säkularen Gesellschaft auch über ihre institutionellen Grenzen hinaus, und als *Bewegung* ist sie fähig zu schnellem, flexiblem, NGO-ähnlichem Vorgehen und agiert dezentral und gemeinschaftsorientiert in kleinen, aktiven Gruppen.

470 Die Organisation und Institution Kirche wird insgesamt fluider und risikobereiter werden. Es gilt, Beharrungskräfte einzuhegen. Parochiale Strukturen werden sich verändern; die sozialen Ausdrucksformen in den vier Grundvollzügen kirchlichen Handelns (Martyria, Liturgia, Koinonia und Diakonia) werden vielfältiger. Dabei können die traditionell stärkeren und wohlhabenderen evangelischen Kirchen im ehemaligen Westdeutschland von den Kirchen in Ostdeutschland lernen: Kleinere Versammlungen um Wort und Sakrament bedeuten weder Mut- noch Sinnlosigkeit, sie entlasten auch von erstarrten Routinen und eröffnen die Chance, Neues auszuprobieren. Es braucht Mut, zwischen resonanzlosem kirchlichem Handeln und Resonanzräumen zu unterscheiden, in denen Herz und Seele berührt und die zeugnishaftige Präsenz in der Gesellschaft bestärkt werden. Es gilt, das eine zu lassen, um das andere zu stärken und offen zu bleiben für neue Wege.

485 Dies wird nur gelingen, wenn Verantwortlichkeiten und Kompetenzen klarer auf der Ebene der jeweils Handelnden angesiedelt werden und schnelle Abstimmungswege, flache Hierarchien und konzentrierte Partizipationsformen ermöglicht werden. Insgesamt ist, nicht nur auf gesamtkirchlicher Ebene, eine erhebliche Steigerung von Koordination und Kooperation im Leitungshandeln notwendig. Kirchliche Verwaltungsstrukturen sollen Verantwortung, Zuständigkeit und Kompetenz transparent und prozessorientiert abbilden. Gleichzeitig müssen sie verantwortliches kirchliches Handeln ermöglichen, das die „langsamen“ Themen nicht aus dem Blick verliert, Menschen über längere Strecken kontinuierlich begleitet und somit einen Gegenpol zu unserer
490 sich ständig beschleunigenden digitalen Gesellschaft darstellt. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass insbesondere die nächste Generation angstfrei und voller Zuversicht das Evangelium auch mit geringeren Ressourcen
495 weitergeben kann.

11. Zukünftig werden seitens der EKD Projekte und Institutionen gefördert, die dem eigenen Aufgabenmandat entsprechen oder die durch die Gliedkirchen beauftragt werden.

500 **Die Förderung von Arbeitsbereichen, die besser in Gemeinschaft der Gliedkirchen wahrgenommen werden, soll vorrangig ausgebaut werden. Mehrfachstrukturen innerhalb der Gliedkirchen sollen identifiziert und abgebaut werden. Dabei sollen Kompetenzen im Rahmen strategischer Lösungen bei der EKD oder bei einzelnen Gliedkirchen gebündelt**
505 **werden.**

Die Herausforderungen der Flexibilisierung und Dynamisierung kirchlichen Handelns einerseits und einer konzentrierten Profilierung andererseits stehen in einem Spannungsverhältnis, das es immer wieder neu auszutarieren gilt. Beim Blick auf das strukturelle Verhältnis zwischen der EKD als Gemeinschaft der Gliedkirchen und einzelnen oder mehreren Gliedkirchen sind beide Pole zu berücksichtigen. Die Verhältnisbestimmung zwischen subsidiärer Eigenverantwortung der Gliedkirchen und Delegation von Aufgaben an die EKD soll nach dem Prinzip „Stärken stärken“ ausgestaltet werden. Es gilt das Prinzip der Stellvertretung zu stärken, wobei in Verbindung mit konkreten
510 Aufgaben stets auch die notwendigen Ressourcen bereitzustellen sind und die Übertragung der entsprechenden Kompetenzen erfolgen muss. Die EKD als Gemeinschaft der Gliedkirchen übernimmt Funktionen, die den folgenden Kriterien entsprechen: a. Sie besitzen hohe Relevanz als Gemeinschaftsaufgabe für die Gliedkirchen; b. sie dienen der
515 Mitgliederbindung, deren Fokus auf überregionaler Ebene an Bedeutsamkeit gewinnt; c. sie stellen Voraussetzungen für die öffentliche Präsenz von Kirche her. Als genuines Gemeinschaftshandeln ist der Auftrag der EKD immer wieder auszurichten an den Transformations- und Zukunftsprozessen, mit denen die Landeskirchen ihrerseits auf den – durch die Coronakrise aller
520 Voraussicht nach verstärkten – Rückgang der Finanzmittel reagieren.

Vor diesem Hintergrund erscheint es dringlich, Parallelstrukturen zwischen EKD und einzelnen Gliedkirchen sowie der Gliedkirchen untereinander abzubauen. Die Gliedkirchen sind aufgefordert, mutig und vertrauensvoll
530 Aufgaben, die nicht genuin kontextuell sind, an gemeinsame Akteure zu delegieren. Die EKD als Gemeinschaft der Gliedkirchen, aber auch einzelne Gliedkirchen können solche Akteure sein. Es gilt, spezifische Schwerpunkte und Kompetenzen in den Gliedkirchen zu benennen. Voraussetzung, um die Synergieeffekte zu nutzen, sind der gliedkirchenübergreifende Erfahrungsaustausch und die professionelle Vernetzung. Hierfür bietet sich
535 die EKD als Forum an, das Kirchenamt übernimmt eine Dienstleistungsfunktion.

Im bisherigen Reformprozess war die EKD als Gemeinschaft der Gliedkirchen u.a. mit folgenden Schwerpunkten betraut: Themenjahre, Kampagnen, gemeinsame Mitgliederkommunikation sowie Kirchenentwicklung und Digitalisierung. Das gemeinsame Interesse aller Gliedkirchen muss es angesichts zu-
540 rückgehender Ressourcen sein zu klären, welche inhaltlichen Themen auf der

Ebene der Gemeinschaft der Gliedkirchen verortet werden und welche eher regional verankert sind. Die Erfahrungen aus dem Jubiläumsjahr 2017 machen Mut, dass gemeinsame Themenprofilierung und regionale Konkretionen in guter Weise zusammenstimmen können.

Die Kirche der Zukunft wird eine sich wandelnde Kirche sein, damit sie auch zukünftig ihrem Auftrag gerecht werden kann. Der Weg der evangelischen Kirche wird eine Haltung aller Beteiligten brauchen, die getragen ist vom Mut voranzugehen und zugleich von Gelassenheit und Zuversicht, denn nur dies macht ein „Segeln-hart-am-Wind“ möglich.

Mit Blick auf zunehmend begrenzte Ressourcen lassen sich drei Herausforderungen für das zukünftige Handeln benennen:

Das biblische Bild des Leibes Christi (vgl. 1. Kor 12,12ff) bestärkt ein Handeln, das mehr als bisher auf das Zusammenwirken der einzelnen „Organe“ achtet. Stellvertretendes und gemeinschaftliches Handeln auf allen Ebenen und die Frage, an welcher Stelle welche Aufgabe ihren Platz hat, gewinnen an Bedeutung. Dies entspricht dem ersten Kriterium für Neuorientierungsentscheidungen des begleitenden Finanzausschusses.

Das biblische Bild des Volkes Gottes (vgl. Ex 6,7; 19,6; Lev 19,33f) bestärkt ein Handeln, das auf Gemeinschaft und Zusammenhalt der ganzen Kirche achtet, in die gastweise auch der „Fremdling“ einbezogen ist. Neue Formen der Bindung und Zugehörigkeit jenseits von klassischer Mitgliedschaft treten in den Fokus und verändern die kommunikativen Anforderungen an die Kirche. Dies entspricht dem zweiten Kriterium für Neuorientierungsentscheidungen des begleitenden Finanzausschusses.

Die biblischen Bilder von Licht und Salz (vgl. Mt. 5,13ff) bestärken ein Handeln, das die öffentliche Wirksamkeit der Kirche in einer medialen Gesellschaft in den Blick nimmt, in der Aufmerksamkeit ein begrenztes Gut ist und in der eine Kirche, die sich wandeln muss, in der Gefahr steht, sich in Selbstbezüglichkeit und Selbstbeschäftigung zu erschöpfen. Dies entspricht dem dritten Kriterium für Neuorientierungsentscheidungen des begleitenden Finanzausschusses.

Durch die Coronapandemie hat der Handlungsdruck nochmals zugenommen. Es braucht den Mut, die „Traditionsbestände“ kirchlichen Handelns und kirchlicher Strukturen unvoreingenommen zu durchmustern und zu fragen, was zukunftsfähig ist und dabei hilft, den Blick nach vorne zu richten - look up! Weil in der zurückliegenden Dekade solide gewirtschaftet und verantwortlich geplant worden ist, wird die evangelische Kirche trotz aller Umbau- und Rückbauaufgaben bestehende Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitenden und den Gemeinden einhalten können und gleichzeitig in der Lage sein, die Weichen für die Zukunft stellen.

Um auch in Zukunft handlungsfähig und offen für Neues zu bleiben, muss fortan bei jeder finanziellen Investition in Bestehendes überzeugend geklärt werden, welchen aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen das betreffende Angebot dient und wie es unter den Prämissen von Koordination, Gemeinschaftsbildung und Ausstrahlung bestmöglich ausgestaltet werden

590 kann. Dabei braucht es auch die Entschlossenheit zu Abschieden. Denn der Versuch, das Alte festzuhalten und gleichzeitig Neues zu wagen, ist in Zeiten zurückgehender Ressourcen zum Scheitern verurteilt. Das ist die Erkenntnis vieler Transformations- und Zukunftsprozesse in den Landeskirchen und auf EKD-Ebene. Daraus folgt für uns als Konsequenz, dass Kirche sich so verwandeln sollte, dass sie „hinaus in Weite“ treten kann (2 Sam 22,20).

03.06.2020

595