

Chancen und Grenzen von Fusionen, Regionen und Kooperationen

Forum beim AMD-Theologenkongress 2012,

Dienstag, 25. September 2012

von Eckhard Gorka

Vorbemerkung:

Damit Sie etwas besser wissen, vor welchem Hintergrund ich zu Ihnen rede: Der Sprengel Hildesheim-Göttingen ist durch eine hohe Kleinteiligkeit gekennzeichnet. Es ist ein in weiten Teilen durch die demografische Entwicklung in eine prekäre Situation geratener Landstrich. Er ist im Wesentlichen ländlich geprägt. Es gibt bei uns allein 700 Kirchen und Kapellen, die meisten davon in kleinen und kleinsten Orten. Früher wurde bei Zuweisungen zu Kirchen- und Kapellengemeinden auch die Zahl der Predigtstellen in Anschlag gebracht. Seitdem nur noch die Zahl der Gemeindeglieder zählt, verschärft sich für viele Gemeinden die Lage. Die Zahl der Hauptamtlichen geht kontinuierlich zurück.

Vor diesem Hintergrund verhandeln wir seit Jahren in den Kirchenkreisen über Regionalisierung und Fusionen. Sie sind durch einen finanziellen Ausstattungsmangel motiviert. Diese Veränderungsprozesse sind also in der Regel eher von außen aufgezwungen, als dass sie gewollt oder gar geliebt werden. Sie kosten Zeit und Kraft. Wo die Mühsal überwiegt, steigt die Frustration bis hin zur grundsätzlichen Ablehnung. Gelungenes in einem Bereich wirkt nicht automatisch ansteckend für andere. Ein Grund dafür ist, dass Zusammenarbeit laut einer Umfrage unter Pastoren zu den am wenigsten geschätzten Feldern gehört.¹ Wo strukturelle und glaubensstärkende Veränderungen zusammenfallen, haben Menschen nach bestem Wissen und Gewissen gut gearbeitet – und Gott seinen unverfügbaren Segen dazu gegeben.

Viele von Ihnen haben Erfahrungen mit Veränderungsprozessen und Fusionen. Ich beschränke mich deshalb auf drei Anmerkungen zum Thema „Chancen und Grenzen von Fusionen“, von denen ich meine, dass sie von grundsätzlicher Bedeutung sind.

1.

Zunächst eine historische Anmerkung und Erinnerung: Was wir heute in der Regel als parochiale Ortsgemeinde vorfinden, ist das Ergebnis eines jahrhundertelangen Prozesses:²

In der Alten Kirche und im Mittelalter entwickelten sich die bischöfliche Parochie und die Parochie als „Eigenkirche“ nebeneinander und zugleich in Konkurrenz zueinander.

Die bischöfliche Parochie war zentralistisch und hierarchisch strukturiert. Die Großpfarreien hatten die bischöfliche Taufkirche als ihren Mittelpunkt und den Bischof als Repräsentanten der Gemeindegemeinschaft. Im 9. Jahrhundert gab es in Europa 15.000 solcher Großpfarreien, davon 3.500 in Deutschland.

Die Eigenkirchenorganisation kann als Gegenbewegung zu der sich vom Bischof herleitenden hierarchischen Linie angesehen werden: Großgrundbesitzer werteten ihre kleinen, auf dem Land errichteten, Nebenkirchen zu regulären Gottesdienstorten auf. Wem der Grund und Boden gehörte, der war auch Eigentümer der Kirche. Die meisten „meiner“ fast 700 Sakralgebäude sind Schenkungen. Wer hätte in feudalen Zeiten auch sonst die Mittel aufbringen können? Auch die auf den Ländereien wohnenden und arbeitenden Menschen wurden allein an diese Eigenkirche gewiesen und bildeten die Kirchengemeinde. Ihre Mitglieder, die „Parochianen“, waren für Taufe, Seelsorge und Begräbnis allein an ihren Pfarrer gewiesen.

Die Reformation übernahm das Parochialsystem des Mittelalters und knüpfte strukturell an das Modell der eigenkirchlichen Parochie an. Was die Bedeutungszuschreibungen angeht, kehrte sie das Parochialsystem aber radikal um, in dem sie die Parochie, die im hierarchischen Gebäude der römischen Kirche an unterster Stelle stand, als Ortsgemeinde an die oberste Stelle setzte. Parochialität wurde das grundlegende Element der reformatorischen Kirchen. Die Parochie ist tief im kulturellen Gedächtnis unserer evangelischen Kirche verankert. Die kleingliedrige Parochie ist für weite Teile der heute in den Gemeinden Verantwortlichen und ihre Gemeindeglieder nach wie vor aktuell bildgebend.

Verfassungsrechtlich stärkt das 19. Jahrhundert die einzelne Gemeinde noch einmal: Die Kirchengemeinde wird rechtlich aus der bürgerlichen Gemeinde ausgegliedert und Körperschaft öffentlichen Rechts. Jetzt erst kann sich ein eigenes kirchengemeindliches Mitgliedschaftsbewusstsein entwickeln. Dies ist ein entscheidender Faktor für die Neukonzeption der Gemeinde am Ende des 19. Jahrhunderts.

Ein zweiter ist die Industrialisierung. Sie führt im 19. Jahrhundert zu einem rasanten Wachstum der städtischen Bevölkerung. Zwischen 1816 und 1910 wächst die Einwohnerzahl von Leipzig von 35.000 auf 679.000, die von Berlin von 198.000 auf 2.071.000, die von Essen von 4.000 auf 295.000.

Mit der Größe der Städte wächst die Größe der Parochien: In Chemnitz hat eine Parochie 47.000 Mitglieder, in Leipzig oder Osnabrück 50.000, in Berlin oder Hamburg 70.000.

Als Reaktion auf diese Großparochien, in denen die rapide Entkirchlichung der proletarischen Schichten zu drohen scheint, entsteht die „Gemeindebewegung“. Der Dresdner Pfarrer Emil Sulze (1832-1914) entwirft, geprägt durch das Gemeinschaftsideal der Herrnhuter Brüdergemeine und ländliche Kirchlichkeit, das Konzept einer „überschaubaren Gemeinde“:

Sulze versteht die Kirchengemeinde im Prinzip als Verein, in dem jedes Mitglied „erfasst, gekannt und betreut werden“ soll. Zu einem Seelsorgebezirk sollen deshalb nicht mehr als 3.000-5.000 Gemeindeglieder gehören. In den in dieser Zeit zahlreich neu errichteten Gemeindehäusern entsteht das so genannte „Gemeindeleben“, das durch Geselligkeit geprägt ist. Die Beteiligung daran wird zum Maßstab für wahre kirchliche Mitgliedschaft. Es entsteht die heutige „Kerngemeinde“, als Gruppe derjenigen, die sich aktiv am „Gemeindeleben“ beteiligen:

„Die Parochie der Gemeindebewegung orientiert sich auch in der Stadt an der Dorfpfarrrei und importiert ihr Verständnis von Heimat und Gemeinschaft aus dörflichen Verhältnissen. Die Idee einer Gemeinde, in der Menschen ihr Leben miteinander teilen, wird ekklesiologisch aufgeladen – denn dies wird zur wahren Aufgabe der Kirche bestimmt“ (U. Pohl-Patalong).

Nach dem zweiten Weltkrieg erhält diese Entwicklung noch einmal einen kräftigen Schub. Als Lehre aus der Zeit des Nationalsozialismus, in der die Gemeinden nicht stark genug gewesen sind, dass die Kirche insgesamt stärker Widerstand hätte leisten können, wird die Bedeutung der Gemeinde in den Kirchen- und Lebensordnungen gestärkt.

Zugleich hat die Kirche vor dem Hintergrund des Wirtschaftswunders in ihrer „dagobertinischen Phase“ (Wolf-Dieter Hauschild) die finanziellen Mittel, die Zahl der Kirchen und Gemeindehäuser noch einmal zu vergrößern. Am Ende gibt es im Bereich der EKD ca. 20.000 Kirchen und Kapellen und 9.400 Gemeindehäuser. Beide sollen fußläufig leicht erreichbar sein.

Heute bietet sich als Folge dieser langen Geschichte ein komplexes Bild von Gemeinde, zusammengesetzt aus (1.) dem historisch ältesten Bereich, nämlich dem Pfarramt mit seinen Grundfunktionen: Gottesdienst, Kasualien, Unterricht

und Seelsorge, (2.) dem Erbe des 19. und frühen 20. Jahrhunderts mit dem „Gemeindeleben“ im Gemeindehaus, in dem sich die Zielgruppen treffen und (3.) den Initiativgruppen (wie z.B. Nachbarschaftshilfe, Mutter-Kind-Gruppen, Männerkreise, Friedensgruppen etc.) als der Neuentwicklung der 2. Hälfte des vergangenen Jahrhunderts.

Dies ist einerseits ein großer Reichtum. Viele Menschen haben in diesem „Biotop“ Gemeinde ihren Platz gefunden, an dem sie sich wohl fühlen. Aber Überforderung und Überlastung sind auch nicht zu verkennen. Solche Gemeinden sind kräftezehrende Orte. Die Überforderung der Verantwortlichen – haupt- wie ehrenamtlich – ist oft die Rückseite der gewachsenen oder gewucherten Vielfalt. Mehr als einmal tut sich eine Schere auf zwischen der Fülle der Aufgaben einerseits und den Kräften von Haupt- und Ehrenamtlichen andererseits. „Immer mehr für immer dieselben“ - das kann kein Weg in die Zukunft sein. Wir haben aus finanziellen und personellen Gründen das Ende einer Epoche der immer weiteren Ausdifferenzierung unserer Kirche und Gemeinden erreicht.

Grundlegende Fragen stellen sich neu: Wie lässt sich diese Vielfalt (noch) sinnvoll gestalten? Wie bekommen Menschen das, was sie brauchen oder wenigstens das, was sie suchen? Und was suchen sie?

Diese Fragen sind eher am Erhalt des Gewordenen orientiert. Begreift man Kirche aber als Ereignis und Institution im Werden, muss neu gefragt werden: Welche künftige Sozialgestalt bietet die größte Option, dass Menschen Gott loben, Christus ihre Sprache und ihre Hände leihen und dem Heiligen Geist die Tür öffnen?

Sie müssen auch die Leitfragen sein, wenn wir über die Chancen und Grenzen von Fusionen nachdenken. Es braucht eine Verheißung, die jenseits einer neuen Sozialgestalt angesiedelt ist. (Theologisch-geistliche Option)

2.

In einem der Kirchenkreise unseres Sprengels gibt es einen gut funktionierenden Gemeindeverband. Er besteht aus insgesamt 6 Kirchengemeinden. Gemeinsam ist ihnen u.a. der Gemeindebrief, ein zwischen den Gemeinden mit ihren drei PastorInnen abgestimmter Gottesdienstplan mit Gottesdiensten in den sechs Kirchen und dazu gemeinsamen Verbandsgottesdiensten, ein gemeinsam entwickelter und durchgeführter KU sowie die Jugendarbeit, die Trägerschaft für drei Kindertagesstätten, eine Stiftung zur Förderung gemeindlicher und diakonischer Arbeit und ein Vorstandsvorstand.³

Ich nehme diesen Verband als Beispiel, weil man an seiner Entstehungsgeschichte Typisches für gelingende Verläufe von Fusionen aufzeigen kann:

Entstanden ist der Verband im Jahr 1999, nicht ohne eine Vorgeschichte: Spätestens seit Mitte der achtziger Jahre gab es im Kirchenkreis bereits die Notwendigkeit, immer wieder Stellen einzusparen. Und noch länger war die Situation gegeben, dass zu jeder Gemeinde mehrere Predigtstellen gehörten. In diese, deshalb pfarramtlich eher wenig attraktive Region schickte die Landeskirche ab 1975 innerhalb von 10 Jahren mehrere Berufsanfänger (anfangs nur Männer), die nach dem Motto „Einsam bist du klein, aber gemeinsam...“ verschiedene Kooperationsformen erprobten: Gottesdienstvertretungen und Kanzeltausch, Predigtvorbereitungen und -besprechungen, gemeinsam vorbereitete Passionsandachten mit einem Abendmahlsgottesdienst für die Region am Gründonnerstag, eine jährliche Friedensdekade mit einem gemeinsamen Programm und gegenseitiger Einladung in die Dörfer.

Als sich dann aufgrund der kontinuierlich zurückgehenden Gemeindegliederzahlen Mitte der 90er Jahre die Notwendigkeit weiterer

Stelleneinsparungen ergab, kam die Idee zur Gründung eines Gemeindeverbandes auf, um die noch vorhandenen Kräfte besser koordinieren und bündeln zu können.

In einem rückblickenden Bericht (2007) über diesen Prozess heißt es:

Am Anfang aller Überlegungen – und das ist für das Gelingen eines solchen Prozesses unverzichtbar – haben wir uns in großer Offenheit ausgetauscht über folgende Fragen:

1. Was sind unsere Befürchtungen und Ängste im Blick auf einen engen Verbund der Gemeinden?
2. Was sind unsere Hoffnungen und Visionen für das Miteinander?

Die Antworten auf diese beiden Fragen bildeten gleichsam die Agenda für alle weiteren Überlegungen. Berechtigten Befürchtungen und Ängsten galt es durch entsprechende Regelungen in der Satzung auszuräumen. Zugleich galt es den Raum zu eröffnen, in dem sich die Visionen und Hoffnungen für die beteiligten Gemeinden trotz des sich reduzierenden Stellenumfangs, entfalten konnten.

Doch unabgesprochen entwickelte sich unter den Agierenden ein weiteres Leitmotiv für die Verhandlungen. Es war die Frage: Wie geht es euch in X-dorf eigentlich damit, wenn wir das so oder so regeln? Könnt ihr damit leben? Diese Frage war neben den auszuräumenden möglichen Ursachen für berechnete Ängste und dem Ziel der Ermöglichung der Verwirklichung der bestehenden Hoffnungen und Visionen das dritte Leitmotiv der Verhandlungen. Das vierte war eine möglichst praktikable und für die Gemeinden hilfreiche, sie zueinander führende Lösung zu finden.

Der Beratungsprozess in der von den beteiligten Gemeinden gegründeten Arbeitsgruppe wurde permanent in die beteiligten Kirchengremien zurückgekoppelt. Die Gemeinden wurden, wo immer sich Möglichkeiten boten, informiert und auf dem Laufenden gehalten. Nach Abschluss der Verhandlungen, 8 Wochen bevor der Verbund am 1. Januar 1999 seine Zusammenarbeit offiziell aufnahm, fanden in jeder Gemeinde Gemeindeversammlungen statt, um ausführlich über das gemeinsame Vorhaben Gemeindeverband zu informieren.

Das war insgesamt ein sehr aufwändiger Weg, weil immer der das Tempo bestimmte, der noch Klärungsbedarf sah. Weitergegangen wurde, wenn alle dem Erreichten zustimmen konnten.

Doch alle suchten die gemeinsame Zukunft, nicht dagegen das, was diese in Frage stellte. Das große Vertrauen, dass in den Beratungen hin

und her wuchs, sorgte schließlich dafür, dass auch in strittigen Fragen die, die sich schwerer taten, letztendlich freien Herzens zustimmen konnten. Sicher manchmal auch im Blick darauf, dass das ganze zunächst im Zuge einer Erprobung geschah, also notfalls rückholbar war. Im immer wieder neu aufeinander Hören, im Mitdenken für die Anderen wuchs Verstehen und Vertrauen hin und her.

Dieser Prozess hat die längere Zeit, die wir dadurch vielleicht brauchten, allemal gerechtfertigt. Umso mehr als dieser Geist bis heute (ausdrücklich!) Gott sei Dank – das Miteinander prägt.⁴

An diesem Beispiel lassen sich einige typische Merkmale gelingender Veränderungsprozesse aufzeigen:

- 1.) Es ist wie im richtigen Leben: Veränderung geschieht (oft) erst dann, wenn es anders nicht mehr geht. Mancher sagt auch: „Ohne Druck kein Ruck.“
- 2.) Nur wer sich kennt, kann herausfinden, ob und was man miteinander erreichen kann. Das gilt für das Miteinander von Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und Gemeinden.
- 3.) Kooperation geht vor Fusion. Gemeinsame Erfahrungen macht man dabei nur durch gemeinsame Erfahrungen. Zusammenarbeit lernt man durch Zusammenarbeit. Veränderungen gelingen besser, wenn sie „von unten“ wachsen.
- 4.) Binnenoptimierung muss ein Ziel jenseits ihrer selbst haben. „Schöner streichen“, kann ein Motto für eine Wohnungsrenovierung sein. Für Veränderungsprozesse reicht es als Motivation allein nicht aus. Aus der geistlichen Option (s.o.) muss ein Sog entstehen; Druck ist unattraktiv.
- 5.) Eine Neustrukturierung ist dann gelungen, wenn die Mehrzahl der Mitglieder die Kontakte zu ihrer evangelischen Gemeinde hilfreicher findet, nicht schon, wenn die Struktur verbessert oder die Prozesse optimiert sind – und auch nicht, wenn (nur) die Mitarbeitenden zufriedener sind oder das Ganze weniger Geld kostet.

- 6.) Wenn Betroffene möglichst weitgehend zu Beteiligten werden, fördert das die Bereitschaft zur Veränderung. Das gilt für die Gemeindeleitung/en ebenso wie für die Gemeinde/n mit ihren Gruppen und Kreisen. Transparenz und Kommunikation fördern einen Veränderungsprozess.
- 7.) Was wirklich gemeinsam gewollt wird, hat die Chance, langfristig lebensfähig zu sein.

3.

Ein theologisches Bedenken zum Schluss: Kirche hat Teil an der Mission Gottes für seine Welt. Gott braucht seine Kirche, damit Menschen dazu finden, dass sie glauben, hoffen und lieben können.

Von dieser Bestimmung von Kirche und Gemeinde her lässt sich die wichtigste positive Motivation für – im Alltag oft nicht einfache – Veränderungsprozesse ableiten. Sie trägt weiter als allein finanzieller und personeller Druck als Auslöser für das Nachdenken über Kooperationen, Regionalisierungen oder Fusionen.

Äußerer Druck mag mehr als einmal der *Anlass* sein, Veränderungen auf den Weg zu bringen. Als *Grund* taugt er nicht oder zumindest nicht allein. Veränderungen brauchen eine Verheißung.

Jeder Veränderungsprozess in Bezug auf die äußeren Strukturen hat eine Innenseite. Zu dieser Innenseite gehört die Frage nach den Bildern von Kirche und Gemeinde, die die Beteiligten bei ihren Überlegungen und Entscheidungen leiten. In dem Maße, in dem diese Bilder miteinander ins Gespräch gebracht und zu den anstehenden Prozessen in Beziehung gesetzt werden, wachsen die Klarheit über die Ziele und die Motivation, sich auf den Weg zu machen.

Hierbei helfen einige Leitfragen:

- Wie gestaltet sich das Bild einer glaubensfördernden und lebensbegleitenden Kirche am Ort? Welchen Platz und welche Aufgaben haben Haupt- und Ehrenamtliche in diesem Bild?
- Wie dient eine neue Struktur der Verkündigung des Evangeliums von der Liebe Gottes, die Menschen dazu verhilft, als mündige Christen in Freiheit und Verantwortung zu leben?
- Welche Sozialgestalt ist geeignet, Menschen dabei zu unterstützen, dass sie sonntäglich und alltäglich Gott loben, Christus Gestalt geben und dem Heiligen Geist etwas zutrauen? (s.o)

Zur Beantwortung dieser Fragen braucht es das gemeinsame Hören auf die Bibel als Urkunde des Glaubens ebenso wie die ortsbezogene Rezeption der Ergebnisse der Mitgliedschaftsuntersuchungen der EKD, die gottesdienstliche Feier ebenso wie die Wahrnehmung der vorhandenen Ressourcen an Personal und Geld in Gegenwart und mittelfristiger Zukunft.

Veränderungen – in Richtung verstärkter Kooperation bis hin zu Fusionen – haben eine Chance, wenn sie auf den Auftrag der Kirche Jesu Christi bezogen sind und ihm dienen.

Eckhard Gorka

¹ Als "sehr wichtig" für die Zukunft der Kirche halten nach einer Befragung unter den PastorInnen der Landeskirche Hannovers: 40 % die Stärkung der Gemeinden, aber nur 7 % die Stärkung der Kirchenkreise, 9 % die Regionalisierung (von der 57 % einen Verlust an Autonomie erwarten!) und 19 % die Mitgliederwerbung (vgl. Manuel Kronast (u.a.), Pfarrberuf zwischen Selbststeuerung und Organisation, Dt. Pfarrblatt 10/2005, 525-535).

² Vgl. Christian Möller, Lehre vom Gemeindeaufbau 2 (1990), 147-160; Uta Pohl-Patalong, Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten (2004), 35-73; Jan Hermelink, Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens (2011), 126-134.

³ Ev.-luth. Gemeindeverband Saaletal (<http://www.kirche-im-saaletal.de/>)

⁴ Thomas Müller, Bericht über die Entwicklung im Gemeindeverband Saaletal / Kirchenkreis Hildesheimer Land, Manuskript (2007).