

## B. HANDREICHUNGEN FÜR DEN KIRCHLICHEN DIENST

### Ambivalenzen als Herausforderung für kirchliches Handeln. Ekklesiologische Erwägungen in der Gegenwart Teil 1: Grundlegung sowie Konkretionen Gemeindeentwicklung und Gottesdienst

von Kirchenrat Lüder Laskowski und Oberkirchenrat Dr. Martin Teubner, Dresden

#### 1. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Spätmoderne. Mit diesem Schlagwort wird seit einigen Jahren mit größerer Selbstverständlichkeit Zeitanalyse betrieben. Es impliziert im Kontrast zum lange im Vordergrund stehenden Begriff der Postmoderne eine Kontinuität von den Aufbrüchen in die Moderne seit Ende des 19. Jahrhunderts bis in unsere Zeit. Das ist insofern sachgerecht, als dass für die Moderne typische Geisteshaltungen und aus diesen folgende Zielvorstellungen für die gesellschaftliche Entwicklung bis heute wirkmächtig geblieben sind. Sie lassen sich jedoch in der Spätmoderne, also unserer Gegenwart, nicht mehr wie ursprünglich einem Fortschrittsgedanken zuordnen, sondern werden selbst als Problem annonciert. Drei aktuelle Konzepte, in denen das sichtbar wird, seien beispielhaft erwähnt.

Der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa fasst das Unwohlsein in der Spätmoderne in den Begriff der Beschleunigung.<sup>1</sup> Indem er die Einheiten Zeit und Menge in ein Verhältnis setzt, kann er die Moderne als eine Bewegung der Steigerung beschreiben, die den Menschen in eine selbstzerstörerische Gegenwarts-schrumpfung treibt. Rosa gelingt es über die reine Problemanzeige hinaus durch die Metapher der Resonanz<sup>2</sup> einen positiven Gegenakzent zu setzen.

Der in Berlin lehrende Soziologe Andreas Reckwitz erkennt seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts eine Verschiebung der gesellschaftlichen Entwicklung und des damit einhergehenden Diskurses von einer sozialen Logik des Allgemeinen hin zu einer des Besonderen, des Einzigartigen, die er als Singularisierung charakterisiert.<sup>3</sup> Daran anschließend kann die Spätmoderne dann an anderer Stelle auch aus dem Phänomen der Einsamkeit<sup>4</sup> oder der Maßlosigkeit<sup>5</sup> rekonstruiert werden.

Das amerikanische Militär nun hat seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts in einer Analyse der sich herauskristallisierenden Phänomene der Spätmoderne den Begriff der „VUCA-World“ geprägt.<sup>6</sup> „VUCA“ ist ein Akronym, mit dem die gestiegene Komplexität bei der Definition von Zielen beschrieben wird. Volatility – Unbeständigkeit. Uncertainty – Unbestimmbarkeit. Complexity – Komplexität. Ambiguity – Mehrdeutigkeit.

Unter der impliziten Problemanzeige, die dieses Kunstwort formuliert, ließen sich die meisten der aktuellen ökonomischen und politischen Analysen sammeln und ein dahinterstehendes tiefes Unbehagen erkennen, das bis weit in den aktuellen gesellschaftspolitischen Diskurs reicht. Wie wirkmächtig diese Diagnose der Spätmoderne ist, lässt sich an einer auf derselben Buchstabenreihe aufbauende ebenfalls im militärischen Kontext angesiedelten Bewältigungsstrategie ablesen: Vision – Understanding – Clarity – Agility.<sup>7</sup>

Auffallend ist die nach einem Abbruch der Debatte in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts erneuerte Kontinuität, welche sich zu einer sehr frühen weltimmanenten Diagnose moderner Entwicklungen erkennen lässt. Sie fasst sich in der traditionellen Begrifflichkeit der Entfremdung.<sup>8</sup> Nicht umsonst ist dabei der Zugriffspunkt einer rein innerweltlichen materialistischen Analyse dieses Phänomens an den Wurzeln der Moderne ein Begriff wie Reflexionshintergrund ökonomischer Natur gewesen.

Viele der sich beschleunigenden Herausforderungen, mit denen Kirche sich gegenwärtig konfrontiert sieht, lassen sich von den genannten Zeitdiagnosen her rekonstruieren. Einstweilen realisieren wir die Wirkmächtigkeit ökonomischer Bedingungen und Bewältigungsmechanismen. Auffällig bleibt auch, dass die meisten dieser Analysen mit einer Problemanzeige beginnen. Am Anfang steht ein Mangel, ein Unwohlsein, eine Störung.

#### 2. Im Spannungsfeld kirchlicher Leitung

Für Kirche entsteht unter den skizzierten sich verändernden gesamtgesellschaftlichen, politischen und ökologischen Rahmenbedingungen Handlungsdruck. Sichtbar bezieht sich dieser in der allgemeinen Wahrnehmung zuerst auf die äußeren Gestaltungsspielräume und Ressourcen, die der Institution zur Verfügung stehen. Dazu gehören all jene Bereiche, die in letzter Konsequenz ökonomischen Gesetzmäßigkeiten folgen: Personal, Immobilien, Ausgabenverminderungen und Einnahmeerhöhungen, der Zuschnitt von Strukturen, Qualitätssicherung und so weiter. Die Diagnose lautet dann, Kirche wird kleiner, älter, ärmer und so weiter. Die sächsische Landeskirche war bereits in den letzten Jahrzehnten sehr in den Abwägungen und

1 Hartmut Rosa: Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt/Main 2005

2 ders.: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Frankfurt/Main 2016

3 Andreas Reckwitz: Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne, Berlin 2018

4 Denis Newiak: Die Einsamkeiten der Moderne. Eine Theorie der Modernisierung als Zeitalter der Vereinsamung, Wiesbaden 2022

5 Daniel Zettler: Das Maßlose der Spätmoderne. Eine kritische Theorie, Bielefeld 2020

6 Herbert Barber: Developing Strategic Leadership. The US Army War College Experience, in: Journal of Management Development, Bd. 11, Nr. 6, 1992, S. 4–12

7 Audra Codreanu: A VUCA Action Framework for a VUCA Environment. Leadership Challenges and Solutions, in: Journal of Defense Resources Management (JoDRM), Bd. 7, Nr. 2, 2016, S. 31–38

8 Émile Durkheim: De la division du travail social, Paris 1893, dt.: Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt/Main 1992; Georg Simmel: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Leipzig 1908

Entscheidungen gebunden, die sich mit diesem Themenkomplex beschäftigen und wird es auch in den kommenden sein. Auf der anderen Seite ist Kirche als *creatura verbi divini*<sup>9</sup> in ihrem Selbstverständnis den Bewältigungsmechanismen entzogen, die sich mit dem Management der ökonomischen Bedingungen verbinden. Sie ist Stiftung Gottes und folgt als öffentliche soziale Äußerung des persönlichen Glaubenslebens der Christinnen und Christen anderen Begründungszusammenhängen.

Biblisches reflektieren dieses spannungsvolle Verhältnis die Gleichnisse vom Hausverwalter – griechisch *oikonomos* – im Lukasevangelium. Jesus nimmt das Motiv des in seiner Zeit hoch angesehenen und in einer gesamtgesellschaftlich hervorgehobenen Verantwortung stehenden Hausvorstandes auf und stellt es in einen Verpflichtungszusammenhang gegenüber Gott. Damit etabliert er einen irritierenden unaufhebbaren Widerspruch. Erinnert sei an das Gleichnis vom ungerechten Hausverwalter und die Pointe: „Und der Herr lobte den ungetreuen Verwalter, weil er klug gehandelt hatte.“<sup>10</sup>

Kirche gewinnt also Gestalt jenseits menschlicher Rationalisierungsmaßnahmen. Wobei sich „Rationalisierung“ hier sowohl auf das Ringen um effizienteren Umgang mit Ressourcen wie auf die intellektuelle Systematisierung eines unübersichtlichen Gefüges von sich wandelnden Umweltbedingungen bezieht. Man könnte hierbei von inneren Gestaltungsspielräumen und Ressourcen sprechen, aus denen Kirche lebt.

In dieser Spannung bewegt sich nun, was in der Kirche Form gewinnt. Dabei sind die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen vielfältig, in die die einzelnen Einflussfaktoren treten, sie überlagern sich und sind in der Gegenwart einem sich beschleunigenden Wandel unterworfen. Es öffnet sich ein weiterer übersichtlicher Raum, in dem Leitende in Kirche auf allen Ebenen nach Orientierung und Entwicklungspotentialen suchen. Auffällig ist, dass sich das kirchliche Leitungshandeln aus naheliegenden Gründen deutlich auf die ökonomischen Ressourcen fokussiert. Steuereinnahmen, Personalschlüssel, der Zuschnitt rechtlich selbständiger Einheiten bis hin zu den Mitglieder- und Taufzahlen sind messbare Größen. Der Zugriff auf diese Themen beziehungsweise deren Interpretation erfolgt ihrer inneren Logik entsprechend weitgehend mit ökonomischen Strategien.

### 3. Konsequenzen für leitendes Handeln

Es ist davon auszugehen, dass die Mechanik eines solch ökonomischen Denkens als ein sachgerechter Zugang zu Themen, die für Kirche grundlegende Bedeutung haben, Einfluss auf Bild und Begriff von der Kirche hat. Welche Leitvorstellungen sich im wirtschaftlichen und politischen Bereich zur Bewältigung der oben erwähnten Rahmenbedingungen bewähren, wird eingetragen in die innerkirchlichen Debatten und Handlungsszenarien. Dazu gehören beispielsweise Managementkonzepte, Organisationsstrategien, Marketinginstrumente und Kommunikationstechnologien.

So prägen der Arbeits- und Lebenswelt entlehnte Modelle bewusst und unbewusst die Analyse der vorfindlichen Kirche. Auf Vorschläge zu und Vorstellungen von anstehenden Transformationen entfalten sie einen bedeutenden Einfluss. Unab-

hängig von einem etwaigen theologischen Profil werden sie in Anspruch genommen, um innerkirchliche Organisations- und Gestaltungsaufgaben zu bewältigen. Der Einwand, es genüge doch, sich auf die christlichen Wurzeln zu besinnen, kann nicht unmittelbar greifen, weil mit ihm dem ökonomischen Denken Kategorien gegenübergestellt werden, die per se erst einmal nicht miteinander ins Gespräch kommen können.

Allerdings mahnt dieser Einwurf zu einer Differenzierung. Einerseits ist es hilfreich, bei der Bewältigung der Herausforderung an die äußere Gestalt der Kirche, Orientierung mithilfe ökonomischer Methoden zu suchen. Andererseits ist es ratsam, sich des Unterschiedes zwischen der äußeren Gestalt von Kirche und ihres Begründungszusammenhanges bewusst zu bleiben und sich über subtile Beeinflussung und notwendige Abgrenzung Rechenschaft abzulegen.

Im Folgenden wird darum in aller Vorläufigkeit der Versuch unternommen, konstruktiv mit den vor allem ökonomisch grundierten Bewältigungsstrategien umzugehen, die auf die Herausforderungen in der Spätmoderne reagieren. Das wird bedeuten, Brücken in die Praxis von Kirche zu schlagen und sodann auf die Resonanz in biblischer Überlieferung und kirchlichem Selbstverständnis zu hören. Eine Verbindung der unterschiedlichen Ebenen könnte helfen, Orientierung dafür zu geben, wie Entscheidungen für die Zukunft den Herausforderungen der Gegenwart ebenso wie dem Charakter der Kirche als Stiftung Gottes gemäß angegangen werden.

### 4. Ein Modell strategischer Führung und Entwicklungen in der Gemeinde

Zur Verknüpfung gegenwärtiges kirchliches Handeln stark beeinflussender äußerer Bedingungen mit konkreten innerkirchlichen Handlungsfeldern wird hilfsweise ein aktuelles Modell aus Organisationsstrategie und Wissensmanagement herangezogen, mit dem Probleme, Situationen und Systeme analysiert werden können. Die etablierten unterschiedlichen Kontexte werden zur Anschauung beispielhaft auf kirchliche Gestaltungsaufgaben übertragen.

Das gewählte Modell des Cynefin-Framework entwickelte sich aus der Reflexion der Managementvollzüge bei IBM vom beschreibenden zum deutenden Modell komplexer Systeme. Cynefin, ein walisisches Wort, meint in einem umfassenden Sinn das, was im Deutschen mit „Lebensraum“ wiedergegeben wird. Der Begriff ist eng mit „Herkunft“ verknüpft. Er bezeichnet die miteinander verflochtenen Faktoren in unserer Umgebung und unserer Erfahrung, die unser Denken, Interpretieren und Handeln auf eine Weise beeinflussen, welche wir nie vollständig entschlüsseln können. Tief eingewurzelt sind wir in sie zeitlich, leiblich, kulturell und religiös.<sup>11</sup>

Die Methode hilft in Zuständen unterschiedlicher Komplexität Orientierung zu gewinnen. Abgeleitet aus systemtheoretischen Ansätzen werden unterschiedliche Stadien der Dynamik mit geeigneten Handlungsoptionen und -strategien verknüpft. Damit ist ein Werkzeug gegeben, das es ermöglicht, Problemlagen besser zu verstehen und angemessener zu reagieren, jenseits intuitiver Impulse oder Muster.

<sup>9</sup> Martin Luther in den Resolutiones der Leipziger Disputation  
<sup>10</sup> Lk 16,8

<sup>11</sup> <https://thecynefin.co/library/cynefin21-cynefin-and-its-welsh-roots/> (zuletzt abgerufen am 22. August 2024)

Das Modell differenziert die vier Systemzustände „einfach“, „kompliziert“, „komplex“ sowie „chaotisch“ und breitet sie in vier Feldern aus. „Einfache“ oder „klare“ Bedingungen sind von linearen und bekannten Ursache-Wirkung-Beziehungen geprägt. Sie sind leicht überschaubar und verständlich. Aufgaben, die in solchen Systemen anstehen, kennen nur eine richtige Lösung. Mit ihnen korrespondiert die Handlungsstrategie „best practice“ mit den Aktionsschritten „erkennen – beurteilen – handeln“. Der Schwerpunkt liegt auf der Beurteilung, denn sie gibt einen Lösungsweg vor. Beispielhaft können Verwaltungsvorgänge und viele rechtliche Einordnungen in der Kirche unter diesen Bedingungen bewältigt werden. Wenn Gestaltungsaufgaben anstehen, ist zu überprüfen, ob diese in solchen geradlinigen Handlungsfolgen angemessen abgebildet sind oder grundsätzlich an Substanz verlieren. Ist die Anmeldung im Kindergarten oder ein Trauerfall nicht vielleicht doch mehr, als eine Verwaltungsaufgabe?

Auch „komplizierte“ Systeme sind von Ursache-Wirkung-Beziehungen geprägt. In ihnen gibt es aber mehr unbekannte Einflussfaktoren. Um die Funktionsweise erkennen zu können, bedarf es darum zuerst einer eingehenden kritischen Auseinandersetzung, aber eine Bewältigung ist möglich. Ein solches System kann mit klassischem Projektmanagement bearbeitet werden. „Good practices“, als Expertenwissen, verhilft hier in den Schritten „erfassen – analysieren – reagieren“ mit einem Schwerpunkt auf „analysieren“ zum Erfolg. In kirchlichen Kontexten sind größere Veranstaltungen oder Leitlinienprozesse so aufgestellt. Bevor mit diesem Ansatz auf eine Aufgabe zugegangen wird, sollte ehrlich Rechenschaft abgelegt werden, ob es wirklich möglich ist, mit entsprechender Organisation einen Überblick über die Einflussfaktoren zu erlangen. Ist die Ausgestaltung einer kirchgemeindlichen Kooperation im regioloalen Kontext nicht vielleicht doch mehr, als eine zu strukturierende Absprache und Umsetzung von Angeboten?

Als „komplex“ werden Systeme bezeichnet, in denen die Anzahl der Variablen sowie die möglichen Wirkmechanismen und Zusammenhänge nicht mehr überblickt werden können. Ein solches System ist auch von Profis nicht mehr vollständig zu übersehen. Der Verzicht auf die Vorstellung, dass die je eigenen Erfahrungen, Vorstellungen oder angeeignetes Wissen ausreichen, ist Voraussetzung für die Bewältigung von Aufgaben in komplexen Systemen. Als Handlungsleitfaden gilt hier „ausprobieren – wahrnehmen – reagieren“ mit dem Gewicht auf „ausprobieren“ nach dem Prinzip der „Emergent practice“, die erst im Verlauf erkennbar wird als eine Art Selbstorganisation im Zusammenspiel der Einflussfaktoren. Die auch gebräuchliche Bezeichnung „social practice“ zeigt an, dass es hier zuallererst um ein Beziehungsgeschehen geht, das mit einer Verpflichtung zum Wandel einhergeht. Kann es sein, dass sich der vielbeschworene Anspruch, Kirchengemeinde zu öffnen, nur dann realisieren lässt, wenn erst einmal darauf verzichtet wird, Zielvorgaben zu definieren?

Das vierte System wird als „chaotisch“ beschrieben. Hier sind Ursache-Wirkung-Zusammenhänge kaum noch zu identifizieren. Die Geschwindigkeit der Veränderung und die Vielzahl der Unbekannten sind zu groß, als dass sie strukturiert erfassbar und reflektiert beeinflussbar wären. Es besteht die akute Gefahr des Kollapses des Systems. Hier gilt die Strategie „handeln – wahrnehmen – reagieren“ mit dem Schwerpunkt auf

„handeln“. „Novel practice“ nennt sich die zugehörige Strategie – ein Management im Interim. Auf kirchliche Zusammenhänge übertragen kommen Erinnerungen an die Initiativen in der Flüchtlings- und Ukrainehilfe in den Sinn. Weitergedacht könnte man aber auch die Frage stellen, ob die noch als schleichend empfundene Abnahme der äußeren Ressourcen von Kirche nicht verdeckt bereits eine Drift in eine chaotische Situation in sich trägt. Kann es sein, dass „Experiment“ oder die „Erprobung“ jenseits aller innerkirchlichen oder kirchgemeindlichen angemeldeten Bedarfe eine gerade angemessene Reaktion auf diese Lage sind?

Entscheidendes spielt sich nun in einer fünften Dimension ab, die zwar keine Handlungsmuster erfasst, aber unwillkürlich Tatsachen schafft. Jenseits aller dynamischen Beschreibung, zwischen den vier Polen erstreckt sich ein weites Feld der Desorientierung, in dem Überforderung und mangelnder Überblick zu Rückzug und letztlichem Scheitern führt. Hinter dieser Beschreibung liegt der Gedanke, dass auch Nicht-Handeln Wirkung entfaltet, in letzter Konsequenz jedoch immer zum Nachteil der Organisation. Dieses Feld ist im Modell, das ja zu begründeten Entscheidungen in der Steuerung führt, jenes, das minimiert werden soll. Real ist es im Ringen etablierter Organisationen mit einer virulenten Umwelt oft das größte. In Unkenntnis des vorliegenden Systems wird nach Handlungsmustern aus der Komfortzone reagiert. Die Entwickler des Modells weisen darüber hinaus darauf hin, dass alle beschriebenen Zustände weich ineinander übergehen, außer „einfach“ und „chaotisch“. Wer in einem chaotischen System bürokratisch handelt und umgekehrt, wird das System zerstören.

Wie zu sehen war, hilft die Methode, die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Zustände anzuerkennen und differenzierte Handlungsoptionen zu akzeptieren, was sich nun auf unterschiedlicher Ebene in Kirche bis hinein in die Ortsgemeinden konkretisieren kann.

##### 5. Konkretisierung: Gemeindeentwicklung

Wenn über weitere Entwicklung in Kirchengemeinde nachgedacht wird, ist es hilfreich, sich im Vorfeld der unterschiedlichen Voraussetzungen bewusst zu werden, unter denen diese überhaupt möglich ist. Das deutsche Wort Entwicklung bezieht sich einerseits auf die ursprüngliche Bedeutung „Verwickeltes entwirren“, andererseits lässt es vermuten, dass es bei aller Komplexität der Lage immer schon einen gegebenen Gehalt gibt. Beide Ebenen klingen zusammen, wenn Entwicklung auf Gemeinde hin gedacht wird. Das Stichwort evoziert Bilder, die nahelegen, dass die vielfältigen kirchlichen Lebensäußerungen aus einem immer schon gegebenen Ausgangs- und Bezugspunkt hervorgehen. Diesen Gedanken kann man heilsgeschichtlich entfalten. Dann werden Aussagen über die in der Zukunft liegenden Möglichkeiten aus bereits gemachten Erfahrungen mit Gott abgeleitet.<sup>12</sup> Eine weitere theologische Bezugsgröße

<sup>12</sup> Ex 3,16: „Darum geh hin und versammle die Ältesten von Israel und sprich zu ihnen: Der HERR, der Gott eurer Väter, ist mir erschienen, der Gott Abrahams, der Gott Isaaks, der Gott Jakobs.“; vgl. Apg 24,14: „Das bekenne ich dir aber, dass ich nach dem Weg, den sie eine Sekte nennen, dem Gott meiner Väter so diene, dass ich allem glaube, was geschrieben steht im Gesetz und in den Propheten.“

kann die sakramentale Gemeinschaft „in, mit und unter“<sup>13</sup> den Elementen von Brot und Wein sein. Rückgebunden an die einmalige Stiftung erneuert sich Gemeinde immer wieder in der Aufhebung der Kontingenz menschlicher Existenz, die sich in der Begegnung mit dem lebendigen Christus ereignet. Aus diesem Ereignis ergibt sich dann eine extrovertierte Haltung bezüglich der Welt, die sich je und je zeitbezogen äußern wird.<sup>14</sup> Schließlich könnte man das Motiv der Entwicklung im oben beschriebenen Sinne in Entwürfen entdecken, in denen von der Gemeinde als wachsendem Organismus im Anschluss an die reproduktive Kraft gesprochen wird, die Gott von Anfang an in seine Schöpfung gelegt hat.<sup>15</sup> Hier lassen sich auch das Gleichnis vom Senfkorn<sup>16</sup> mit dem Bild von der Gemeinde als Leib Christi<sup>17</sup> verknüpfen. Ein theologisch vielschichtiges Phänomen, das Rückbezug und Dynamik in einem Bild von Gemeinde verbinden möchte, ist auch das der „Emerging Church“, die stark auf eine inkarnatorische Theologie abhebt und die Menschwerdung Christi als aktualisiertes Gemeindegemeinschaftsfeiert.<sup>18</sup>

Angemessen von Gemeinde ist demnach dialektisch zu sprechen, aus theologischen Grundbewegungen heraus, die sie prägen. Erinnerung und Aufbruch, Bewahrung und Innovation, Ordnung und Ausnahme, klare Position und differenzierte Betrachtung, Zielgruppen innerhalb und außerhalb der Gemeinde. Bis in die konkreten Formen und Formate hinein, in denen Kirche zum Selbstaussdruck findet, gibt es in einem großen Gesamtsystem gleichzeitig sehr unterschiedliche Zustände. Differenziert mit ihnen umzugehen, erweitert die Handlungsoptionen und erhöht die Chance, dass Kirche nicht in der Desorientierung verharrt, denn dies kann für den Bestand ihrer äußeren Gestalt keine Option sein.

Konsequenterweise ist es auch nicht nötig, „innen“ und „außen“, „bewährt“ und „innovativ“ gegeneinander auszuspielen. Die Kirche bewegt sich in der einen Wirklichkeit Gottes, sie unterstellt sich der *missio Dei* in der Welt. Die je eigene Natur und Logik unterschiedlicher Bewältigungsstrategien wird anerkannt und in den je eigenen Arbeitsprofilen ist Respekt und gegenseitige Unterstützung jenseits individueller Vorlieben möglich. Denn ganz gleich, welche angemessene Strategie gewählt wird, um im konkreten Fall vor Ort in neuer Weise handlungsfähig zu werden – allen ist zu eigen, dass sie die konfuse Situation überwinden und aus der häufig als schmerzhaft erlebten Agonie herausführen wollen. Neben der Relativierung einer Konkurrenz unterschiedlicher Handlungsstrategien bietet das Werkzeug des Cynefin-Framework zudem die Chance, Entscheidungen in einer unübersichtlichen Problemlage nicht nur

intuitiv, gewohnheitsmäßig oder unter Verweis auf individuelle Haltungen zu treffen, sondern begründet aus den systemischen Bedingungen. Das Modell reduziert damit Überforderungen und hilft durch Systematisierung angemessener zu reagieren. Noch einmal zurück zur Spätmoderne. Charakteristische Ausgangspunkte der oben dargelegten Analysen der Gegenwart waren jeweils ein Mangel, ein Unwohlsein, eine Störung. Die Kraft des Glaubens und damit auch der Kirche liegt nun darin, dass am Anfang zwar ebenso ein persönlich empfundener Mangel, ein Unwohlsein, eine Störung steht, zugleich aber daneben immer ein guter Anfang, eine gute Geschichte, eine hoffnungsvolle Erfahrung. Die Problemanalyse ist das eine. Daneben stehen der Mut und die Freiheit, sich von dem Gedanken tragen zu lassen, dass wir das, was uns bewegt und trägt, nicht aus uns selbst schaffen und begründen müssen.

## 6. Konkretisierung: Gottesdienst

„Immer wieder wird auf die Spannung und das Missverhältnis zwischen der theologischen und kirchlichen Hochschätzung des Gottesdienstes auf der einen und der weithin vernachlässigten Frage nach seiner realen Gestalt und Situation auf der anderen Seite hingewiesen.“<sup>19</sup> Gottesdienst ist kein biblischer Begriff. Neutestamentliche Autoren vermeiden größtenteils kultische Terminologie, Jesus zitiert in Mt 9,13 gar prophetische Kultkritik. Nach Röm 12,1f gilt als christlicher Gottesdienst die vollumfängliche Hingabe des Menschen an Gottes Willen. Gottesdienst ist in neutestamentlicher Perspektive vor allem lebensweltbezogen, gemeinschaftlich organisiert und kommunikativ angelegt zwischen Gott und Mensch und den Menschen untereinander.

Über die Relevanz des Gottesdienstes ist auch in diesem Jahr wieder eine Diskussion unter Theologen und Theologinnen entbrannt.<sup>20</sup> Die Zählung der Gottesdienstfeiernden solle die Relevanz des Gottesdienstes beschreiben helfen, so der Ansatz der Hannoveraner Pfarrerin Hanna Jacobs in ihrem Zeitungsbeitrag: „Schafft den Gottesdienst am Sonntag ab!“ Jacobs unterwirft den Gottesdienst für ihre Analyse und Bewertung einer einfachen Kosten-Nutzen-Rechnung. Und manch einer ihrer Situationsbeschreibungen hinsichtlich der scheinbaren Unveränderlichkeit der Liturgie trifft generell nicht zu. Denn: Wo fängt man an, wo hört man auf mit der Zählung der Gottesdienste und der Gottesdienstfeiernden? „Den“ Gottesdienst am

13 FC DS Art. 7, siehe: Die Bekenntnisschriften der Evangelisch-Lutherischen Kirche. Vollständige Neuedition, hg. von Irene Dingel, Göttingen 2014; Die Bekenntnisschriften der Evangelisch-Lutherischen Kirche. Quellen und Materialien, Bd. 2: Die Konkordienformel, hg. v. Irene Dingel, Göttingen 2014

14 Konkordie reformatorischer Kirchen in Europa, Art. 15: „Er stärkt uns zum Dienst an den Menschen.“

15 vgl. George Lings: Kirche wächst! Gemeinde als Organismus. Biblische Grundlagen und überraschende Potenziale, Neukirchen-Vluyn 2021

16 Mk 4,30-32 parr.

17 1. Kor 12,12-31

18 Patrick Todjeras: „Emerging Church“ – ein dekonversiver Konversationsraum. Eine praktisch-theologische Untersuchung über ein anglo-amerikanisches Phänomen gelebter Religiosität, Göttingen 2020

19 Friedrich Schweitzer: Gottesdienst auf dem Prüfstand. Empirische Befunde – offene Fragen – Herausforderungen für die Zukunft, in: Kompendium Gottesdienst. Der evangelische Gottesdienst in Geschichte und Gegenwart, hg. v. Hans-Joachim Eckstein / Ulrich Heckel / Birgit Weyel, Tübingen 2011, S. 285

20 siehe Hanna Jacobs: Schafft den Gottesdienst am Sonntag ab!, in: Zeit online vom 12. Mai 2024, [Kirche: Schafft den Gottesdienst am Sonntag ab! | ZEIT ONLINE](#) (zuletzt abgerufen am 22. August 2024); Kerstin Menzel: Wider das gottesdienstliche Entweder-Oder, in: feinschwarz. Theologische Feuilleton, vom 14. Mai 2024, <https://www.feinschwarz.net/wider-das-gottesdienstliche-entweder-oder/> (zuletzt abgerufen am 22. August 2024); Stefanie Hollweck: Debatte um Sonntagsgottesdienste: Kein Grund für persönliche Angriffe, in: Sonntagsgottesdienste: Kein Grund für persönliche Angriffe | Sonntags (sonntagsblatt.de) (zuletzt abgerufen am 22. August 2024); Ernst-Wilhelm Gohl: Nicht am Symptom arbeiten. Warum die Debatte um den Sonntagmorgengottesdienst für eine Kirche im Umbruch steht, in: ZeitZeichen.net vom 16. Mai 2024, [Nicht am Symptom arbeiten | zeitzeichen.net](#) (zuletzt abgerufen am 22. August 2024)

Sonntagmorgen gibt es ja nicht. Ebenso darf eine Zielorientierung für die Bewertung und Ausrichtung von Gottesdiensten nicht ausschließlich angewandt werden: Zahlen und Ziele ermöglichen zwar einen Blick auf die Analyse von Gottesdiensten, aber sie sind neben anderen Prozessen im Gottesdienstgeschehen, vor allem eben dem Wirken Gottes, nicht allein gültig, wenn konsequente Entscheidungen jedweder Art über die Feier von Gottesdiensten getroffen werden sollen: Die Berechtigung eines Gottesdienstes lässt sich nicht allein von der Frage her begründen, ob und wen er erreicht. Hier muss also deutlich eine Differenz zwischen den empirischen Erkenntnissen von Umfragen zu Gottesdiensten und deren normativem Gehalt konstatiert werden. Denn: „[...] die Kirche konstituiert sich als die Gemeinschaft, die sie ist, nämlich in Beziehung mit Gott, im Gottesdienst. Egal in welcher Form und an welchem Ort. Beten als Grundbewegung des Glaubens, Hören auf Gottes Wort, weil ich mir das Entscheidende nicht selbst sagen kann, Gott loben auch mitten in den Krisen der Zeit als Auftrag an Gottes Kinder, gesegnet werden für den Alltag und die Anfechtungen des Lebens. Dass dies geschieht – darauf kommt es an.“<sup>21</sup> Liturgische Form und mögliche Beteiligung der (gezählten) Feiernden spiegeln somit auch eine Art des Spannungsfeldes von Dauerhaftigkeit und Veränderung wider.

Die Gemeinschaft der Christinnen und Christen und ihr Gottesdienst sind nicht voneinander zu trennen. Ihr Gottesdienst ist eine Ausdrucksform ihrer Gemeinschaft. Reformatorisch betrachtet sind Gottesdienste stets Gemeindefeiern: eine Gemeinde trägt die Riten / die Liturgie, die Liturgie / die Riten tragen eine Gemeinde, unabhängig von Sympathien und gemeinsamen Interessen der Feiernden, sondern gegründet im Ruf Christi und zusammengeführt im Heiligen Geist. „Liturgisch zeigt sich die spirituell vermittelte Gemeinschaft in den zentralen Elementen und Medien der Liturgie: im Gesang, der die einzelnen Stimmen zu einem mehrstimmigen Klangkörper verbindet; in gemeinsam gesprochenen Gebeten und Psalmen; in der Predigt, die eine Hörgemeinschaft, und im Segen, der eine Gemeinschaft der Gesegneten bildet; im Abendmahl, das die Bildung und Verwandlung der Gemeinde vielschichtig und verdichtet zur Darstellung bringt.“<sup>22</sup> Daher ist die Zunahme von Zielgruppengottesdiensten im Gegenüber zu agendarisch gefeierten Sonntagsgottesdiensten auch dahin kritisch zu prüfen, ob diese nicht Zentrifugalkräfte stärken und die Gemeinschaft der Gottesdienstfeiernden aufzulösen beginnen. „In Zeiten zunehmender auch kommunikativer Vereinzelnung und grassierender Partikularinteressen in Gemeinden ist das kein beruhigender Befund.“<sup>23</sup> Zugleich ist in diesem Spannungsfeld wahrzunehmen, dass Zielgruppengottesdienste diejenigen Menschen erreicht, die sich von agendarisch geprägten Gottesdiensten wenig ansprechen lassen, zum Beispiel Schulgottesdienste oder spezielle Gottesdienste für Motorradfahrerinnen und Motorradfahrer.

Da sich Gottesdienst und Gemeinde in einem Transformationsprozess befinden, ist es umso wichtiger zu erkennen, dass Gemeinde – als Übersetzung von ekklesia – in Perspektive des

Neuen Testaments drei Ebenen benennt, die sich eng aufeinander beziehen: die Hausgemeinde, die Ortsgemeinde und die weltweite Ökumene. Zusammengehalten werden diese Ebenen durch ihren Grund: Jesus Christus. Mit Blick auf Gemeindeentwicklung müssen sie ausbalanciert betrachtet werden: „Der Ausfall der ökumenischen Perspektive führt zur Provinzialisierung des Christentums, die Vernachlässigung der familiären Perspektive zu Lebensferne, insofern Familie, jetzt im Sinne neuerer Familiensoziologie multilokal verstanden, wesentlich den Alltag der Menschen prägt. Das Zurücktreten der örtlichen Perspektive kann mit einem Verlust an Bedeutung christlicher Daseins- und Wertorientierung in dem, für die Lebensführung der meisten Menschen entscheidenden, lokalen Nahraum einhergehen.“<sup>24</sup>

Entscheidend ist u. E. nunmehr, Gemeindeentwicklung und Gottesdienst aufeinander zu beziehen und dies in einer Mikro- (z. B. Liturgie des Gottesdienstes, Partizipation im Gottesdienst), Meso- (Gottesdienst in den Lebensvollzügen der Menschen) und Makroperspektive (gesellschaftliche Bedeutung des Gottesdienstes) zu tun.

Gerade mit Blick auf die multilokale Familiensoziologie sind neben der engeren biologischen Familie auch Einrichtungen im Blick, die solidarisch auf familiäre Lebensverhältnisse wirken wie Schule, Kindergarten usw. Hier gewinnen Formen der Kommunikation wie Morgengebet, Schulgottesdienst u.a. an Bedeutung. Auch Kasualien werden in dieser Perspektive nachgefragt. Kasualien besitzen eine liturgische Stabilität, die Individualisierung und Passgenauigkeit für familiäre Lebensverhältnisse in gewissem Maße auch ermöglicht. Die Gründung und Entwicklung von landeskirchenweiten Kasualagenturen sind ein beredtes Zeugnis dafür.

Kasualagenturen denken streng vom Menschen her. U. E. führen sie damit einen durchaus jesuanischen Ansatz fort: „Was willst du, dass ich für dich tun soll?“ (Lk 18,41) Wie einige Parochialgemeinden schauen sie danach, was die Bedürfnisse der Menschen sind. Es entspinnt sich ein Geflecht aus alten und neuen Formen zu einer Mixed Ecology, in der traditionelle, profilierte und neu entstandene Gemeindeformen gleichwertig sind und es keine innerkirchliche Konkurrenz untereinander gibt: Gemeindeformen und kirchliche Aktivitäten ergänzen einander, um gemeinsam vielfältige Zugänge zum christlichen Glauben zu ermöglichen.

Kasualagenturen greifen auf einen stützenden Ritus zurück, ohne insbesondere auf die Dauerhaftigkeit einer engen Verbundenheit von Individuum und Kirchengemeinde abzielen. Auch wenn so Gesegnete Jahre nicht in Kirchengemeinden auftauchen, hat sich die Taufe für sie in ihrer Funktion als Stärkung in Krisenzeiten, als ihr Koordinatensystem ins Wanken geriet und im Chaos Orientierung gesucht wurde, erfüllt. Die Liturgie stabilisierte das Individuum und so konnte es gestärkt hervorgehen. Damit dies gelingen kann, sind Kasualgespräch und eben auch der Ritus von hoher Bedeutung. Ein Segen kann chaotische Systeme stabilisieren. An dieser Stelle setzen Kasualagenturen mit ihrer Vermittlungsfunktion an: sie übersetzen die Krisen der Menschen mit Hilfe christlicher Evangeliumsverkündigung und traditioneller kirchlicher Riten.

21 Menzel: Wider das gottesdienstliche Entweder-Oder (a.a.O., s. Anm. 12)

22 Alexander Deeg / David Plüss: Liturgik, Gütersloh 2021 (Lehrbuch Praktische Theologie; 5), S. 306 f.

23 Gohl: Nicht am Symptom abarbeiten (a.a.O., s. Anm. 12)

24 Christian Gretlein: Gottesdienst und Gemeindeentwicklung, in: Kompendium Gottesdienst (a.a.O., s. Anm. 11), S. 268

Es scheint, als sind Kasualien neben den kirchenjahreszeitlichen Hochfesten als liturgische Form akzeptiert, da sie einer multilokalen Familiensoziologie entsprechen und anschlussfähig sind. Letztlich geht es hier wie dort um das „Entdecken lebendiger Kommunikation des Evangeliums“<sup>25</sup>.

Um eine lebendige Kommunikation des Evangeliums ging es schon Jesus. Jesus irritierte und faszinierte zugleich. Er verkündigte das Reich Gottes, das hoch agil in die Lebenswelt der Menschen einbricht, und markierte eine auch revolutionäre Bedeutung des traditionellen Gesetzes. Jesu Blick auf die Lebenssituation der Menschen und auf die allgemeingültigen Orientierungsmaßstäbe des Gesetzes war fokussiert auf die Beziehung der Menschen zu Gott. Dass es darin zu vielschichtigen Spannungen kam, ist letztlich folgerichtig. Doch ermöglichte diese Spannung neue Gottesbeziehungen und die Weitung der Verkündigung des Reiches Gottes.

Diese Spannung schlägt sich nun auch in der Vielfalt der liturgischen Formen nieder, die im Neuen Testament beschrieben werden. Grundlegend bleibt aber auch hier die Wechselbeziehung zwischen Gottes Dienst an den Menschen und der Dienst der Menschen Gott gegenüber. Einzelne liturgische Elemente und Stücke werden benannt: z.B. Herrenmahl, Brotbrechen, Verlesung der Schriften, Schriftauslegung/Predigt, Taufe, Gemeinschaft, Geistesgaben. So zeigt sich im Neuen Testament „ein Wechselspiel von Kontinuität zu jüdischen Gottesdiensten und einzelnen Neuerungen und Neuakzentuierungen, zu denen vor allem die Taufe und das Herrenmahl gehören.“<sup>26</sup> Alexander Deeg erkennt in diesem biblischen Befund drei Spannungsverhältnisse innerhalb einer Liturgie: Gott und Mensch, Kirche und Welt, Gottes Zeit und Weltzeit.

Zunächst: Gott ist Subjekt, er wendet sich zuvörderst den Menschen in Gnade zu, wirkt Vergebung und führt in die Freiheit. Der Mensch vergewissert sich dessen und antwortet darauf. Ob sich das Genannte auch im jeweiligen Individuum ereignet, liegt in Gottes und des Menschen Freiheit. Im besten Falle komme es zu einer Resonanz: „Im Lob der Menschen ereignet sich Gottes Segen und im Segen Gottes das Lob [...] Biblisch bedeutet Gottesdienst, dass Menschen eintreten in dieses Geschehen und dass der Gottesdienst so zu einem Wort-Wechsel zwischen Gott und Menschen werden kann [...]“<sup>27</sup>

Dann: Nach Paulus wird die Gemeinschaft im Herrenmahl konstituiert. Sie ist Leib Christi und in ihm untereinander verbunden. Die so gegründete Gemeinschaft überwindet Grenzen zwischen Menschen. Ihre Grenzüberschreitungen haben kritisches Potenzial, sie tragen Innovationen und Entfaltungen in sich. Darüber hinaus überschreitet die Gemeinschaft auch die Grenzen der Vergangenheit und der Zukunft sowie zu bisher Ausgegrenzten. Will heißen, dass Gemeinschaft immer auch einer weit größeren Gemeinschaft verantwortlich ist. So wird auch ein Gottesdienst zur Keimzelle diakonischen Handelns in der Welt. „Gottesdienst versetzt nicht in eine Sonderwirklichkeit jenseits der Welt, sondern in die koinonia des Leibes Christi und damit in ein engagiertes Verhältnis zur Welt in Gestalt von Verkündigung, Fürbitte und Diakonie.“<sup>28</sup>

Schließlich: In jedem Gottesdienst erinnern wir uns des vergangenen Handelns Gottes in der Welt und an seinem Volk als noch immer gegenwärtiges und auch zukünftig geglaubtes Geschehen. Die Weltzeit verliert ihre determinierende Gültigkeit, die lineare Zeitauffassung wird unterbrochen.

Martin Luther nun präferierte für eine lebendige Kommunikation des Evangeliums mit Blick auf liturgische Dinge zuvörderst die evangelische Freiheit. Gemeinden sollten auch in liturgischer Hinsicht gewisse Freiheiten zugestanden werden. Er selbst gab sich diesbezüglich zurückhaltend: seine Reform der Messe ließ die traditionelle Grundstruktur beibehalten, änderte aber die Eucharistie zu einer Gemeindegemeinschaft. Die Feier der Gemeinde bekam erhebliches Gewicht gegenüber der Handlung des Liturgen. Letztlich legte Luther drei Typologien vor, um Gottesdienst zu feiern, hinzu kamen die Predigtgottesdienste ohne Abendmahl. Luther war bei all dem wichtig, dass in jeder Liturgie Gott durch Wort und Sakrament wirke, unabhängig vom korrekten Vollzug. Liturgische Vielfalt sei daher immer möglich. „Allerdings geht es Luther keineswegs um Innovation und Kreativität im Gottesdienst.“<sup>29</sup> U. E. innovativ ist Luthers pragmatischer Umgang mit Liturgie: Liturgie sollte sich auf die jeweils vorfindliche Gemeinde und auf ihre jeweilige Situation beziehen, d.h. nicht der Liturg profiliert sich durch Liturgie, sondern Liturgie dient und profiliert Gemeinde. So befürwortet Luther zwar eine Vielfalt unterschiedlicher Liturgien, doch unter Beachtung dessen, dass bewährte Ordnungen nicht per se zu verändern seien. Letztlich legte er Wert auf regionale Einheitlichkeit und Stabilität. Schließlich galt für ihn: Liturgien haben auch eine katechetische Ausrichtung.

Dass dies alles nicht ohne Spannung zwischen Tradition und Veränderung verlief, ist konsequent. Daher: Es gibt diese Spannungsfelder in der Verkündigung des Evangeliums seit Jesu Wirken und der Entstehung der ersten Gemeinden. Zwischen Veränderung und Dauerhaftigkeit liegt die hier zunächst liturgisch betrachtete Grundspannung, die daher stets in ein angemessenes Kirchenbild integriert werden muss.

25 ebd., S. 284

26 ebd., S. 87

27 ebd., S. 98

28 ebd., S. 99

29 ebd., S. 132



