

# Kirchenreform vom Parterre der Gemeinde aus gesehen

## Top-down und Bottom-Up-Effekte der Kirchenentwicklung<sup>1</sup>

---

Ralph Kunz

### 1 Sportlicher Einstieg

Was hat Kirchenreform, Sport und Engadin miteinander zu tun? Ein einfaches Rätsel! Es ist offensichtlich. Bottom-up, wenn möglich mit der Bergbahn, Top-down, wenn möglich mit Skiern. Was läge näher, als sich im Hochtal diese Dynamik anzuschauen und Lehren für die Kirche zu ziehen? Aber die Logik, so viel macht der zweite Blick in die Berge deutlich, ist so eindeutig nicht. Woher wird uns Hilfe kommen? Was ist in unseren Kirchen „oben“ und was ist mit „unten“ gemeint? Und was führt aufwärts und was geht den Bach runter? Befehle? Impulse? Wirkungen? Bewegungen? Entwicklungen? Und geht überhaupt etwas in unseren Gemeinden, wenn nur von oben nach unten Impulse kommen?

In meinem Referat soll es um diese Fragen gehen. Ich möchte etwas zu Bottom-Up und Top-down-Effekten sagen: anhand konkreter helvetischer Gegebenheiten und Reformerfahrungen in den letzten Jahren.

Einiges dürfte Ihnen bekannt vorkommen. Ich höre auch schon die Zwischenrufe: Wir haben's erfunden! Anderes dürfte Sie etwas eigenartig anmuten und ich versuche Ihnen zu erklären, warum das unten-oben bei uns im Hochland anders funktioniert als bei Ihnen im Flachland. Unter dem Strich werden wir aber feststellen, dass die Steuerungsprobleme in unterschiedlichen landeskirchlichen Verhältnissen vergleichbar sind und sportlich gesprochen ein Turn-around in verschiedenen Strukturmodellen denkbar ist und machbar sein muss.

---

<sup>1</sup> Notizen für das Referat in Sils-Maria am 22.02.17 – es gilt das gesprochene Wort

## 1.1 Top down und bottom Up

Zur Begriffsklärung so viel: Mit **Top-down** und **Bottom-up** werden zwei entgegengesetzte Wirkrichtungen in Prozessen bezeichnet, die für Analyse- oder Synthese von Steuerungsprozessen in verschiedenen Sinnzusammenhängen verwendet werden.

Ganz allgemein geht *Top-down* vom Abstrakten, Allgemeinen und Übergeordneten schrittweise hin zum Konkreten, Speziellen und Untergeordneten. *Bottom-up* bezeichnet die umgekehrte Richtung: also vom Konkreten zum Übergeordneten, dem Grossen und Ganzen.

Die Allgemeinheit und All Anwendbarkeit der Richtungsmetaphorik verführt dazu, alles mit allem zu vergleichen. Ich beschränke mich auf Politik, Management und Soziologie: In der **Politik** bezeichnet Bottom-up, die von einer politischen Bewegung ausgehenden Initiativen oder Kampagnen (grasroot), während Top-down zentral gesteuerte zielgerichtete Massnahmen oder Strukturierung meint. In der **Managementtheorie** ist Top-down ein Führungsstil, der die Macht und Autorität des Managers betont (Frederick Winslow Taylor, Henry Gantt), während Bottom-up die Rolle des Managers eher darin sieht, die Arbeitskräfte zu motivieren und ihre Fähigkeiten optimal zu nutzen (Elton Mayo) In der **Anthropologie und Soziologie** werden Prozesse der Selbstorganisation in Sozialen Systemen als Bottom-up oder Agentur („agency“) bzw. Top-down oder Struktur („structure“) bezeichnet.

Für die Verwendung und Übertragung der Metaphorik auf die Steuerung der Kirche spielt die **Bewertung der Richtungen** eine entscheidende Rolle. In einer demokratischen Kultur hat „Agency“ einen hohen Stellenwert: Ob der Bürgersinn, das Engagement oder die Bewegung rechts oder links steht, einmal dahingestellt ... Eine Reform, die von der Basis ausgeht, hat durch ihre *Mobilisierungswucht* Wirkung und Legitimität.

Andererseits können Bewegungen entstehen, weil sie die *Führungsstärke* einer Regierung oder einer Konzern- oder Sportverbandsleitung einfordern. Nicht nur

„Agency“ hat also einen Bonus. Wenn die Umwelt sich verändert, muss die Organisation sich schnell, umsichtig und vorausschauend anpassen.

Am anderen Ende der Skala Den positiven lassen sich negative Wertungen ausmachen: eine Bottom-up-Bewegung kann zu langsam sein, zu zähflüssig und zu konservativ. Top-down kann demgegenüber heißen, eine autokratisch-betriebsblinde Vorwärtsstrategie zu fahren. Top-down bedeutet dann von oben-herab-Handeln, zu wenig bedenken, dass die Ausführenden einen Richtungsentscheid mittragen müssen, wenn die Änderungen nachhaltig sein sollen. Ein aktuelles Beispiel:

Wird „von-unten-nach-oben“ und „von-oben-nach-unten“ mit der Wertung „vorwärts“ und „rückwärts“ kombiniert, verstärkt sich die Ambivalenz der Wertung. Aus der Raummetapher wird unter der Hand eine Wegmetapher. Für die Wertung „Fortschritt“ oder „Rückschritt“ ist entscheidend, aus welcher Position sie erfolgt und wie der Schub wahrgenommen wird, der entsteht: Die Leitung, die entwickeln will und die Basis, die bewahren will, haben unterschiedliche Wahrnehmungen der Faktenlagen.

Herrscht Reformstau? Oder Reformerschöpfung? Kriecht die Reform im Rohr? Oder kommt erst dann Bewegung in den Laden, wenn gewisse Abläufe endlich unterbrochen werden?

## **1.2 Top-down und bottom-up-Phänomene in der Kirchenentwicklung**

Die wenigen Anmerkungen müssen genügen, um zu zeigen, dass sorgfältig mit der Metaphorik umgegangen werden muss. Die Mechanismen der Steuerungsmächte und die Wirkungsdynamiken von Kirchenleitung und Kirchenentwicklung sind hochkomplex. Ein unten-oben-Modell dagegen eher unterkomplex. Dennoch ist klar, dass bei der Analyse von Reformprozessen auf die involvierten Machtlinien geachtet werden muss.

In unseren evangelischen Landeskirchen ist generell eher von flachen Hierarchien auszugehen. Es herrschte eine mehr oder weniger ausgeprägte demokratische Kultur. Wir haben Check-and-Balances, die autoritäres Regieren verhindern und einvernehmliches Partizipieren ermöglichen sollen. Wir haben Gremien – Synoden,

Kommissionen, Delegationen – die Gestaltungsräume für wirkungsvolles Handeln eröffnen.

Und wir wissen aus Erfahrung, dass dieselben Strukturen, die für Verfahrenssicherheit sorgen, auch nötige Reformen verhindern können: Wir kennen auch in unseren Kirchen so etwas wie die Kunst der Obstruktion durch die Redundanz der Anträge, das Verschleppen unangenehmer Entscheidungen – eine Art landeskirchlich-synodales Filibustern.

Mit „unten“ und „oben“ sind zwei Ebenen der Steuerung gemeint. Sie helfen uns, *Machtspiele* zu beschreiben. Die *Gemeinde* als untere Ebene ist (wie der Sportsverein) nahe an der operativen Basis. Sie ist im täglichen Training und Ernstfall die tätige Kirche. Als obere Ebene kennen wir die strategische Kirchenleitung und ihre administrativen Organe. Im Sport wäre das der regionale oder nationale Verband.

Welche Macht die stärkere ist, ist damit noch nicht entschieden. Sportlich formuliert: Matchentscheidend ist, *wer* sich durchsetzt. In der Ausscheidung spielen kulturelle und mentale Faktoren eine wichtige Rolle. Wir haben in der Schweiz eine ausgeprägt föderalistische Kultur. Will heissen: Wir haben wenig Sinn für die Episkopé, geben der Synode relativ viel Macht und kennen einen Hang zum Kongregationalismus. Aber auch in der basisdemokratisch geprägten Kirchenlandschaft allen klar, dass Top-down und Bottom-up ein Ganzes en. Organisationen lassen sich kybernetisch nicht mit einem „reinen“ Top-down steuern.

Irgendwann knallt's und dann kommt die Quittung. Aber auf Dauer geht es nicht ohne eine Leitung, die Anfang, Ziel und Mitte weiss, Grenzen setzt und den Laden zusammenhält.

Mit dem einfachen und doch so komplizierten Unten-Oben-Modell, so meine Behauptung, lassen sich Steuerungskonflikte in Reformprozessen beschreiben. Reformen sind störungsanfällig, *weil* sie die Balancierung im unten-oben-Gefüge des Systems im Normalbetrieb stören. Reformen müssen Symmetrien attackieren und die Lethargie des Systems angreifen.

Um etwas vorwärts bewegen zu können, bringen Reformen prästabilisierte Harmonien aus dem Gleichgewicht. Das weckt automatisch retardierende Gegenkräfte. Mit anderen

Worten: Störungen sind vorprogrammiert. Sie sind in der Prozesslogik einer Kirchenreform darum vorweg zu berücksichtigen. Wenn dies nicht geschieht, droht die Reform stecken zu bleiben.

Ich möchte die These am Beispiel der Kirchenreform meiner Landeskirche testen, aber nicht bei der Problemanalyse stehen bleiben. Es gibt auch eine geistliche Dimension von unten und oben bzw. vorwärts und rückwärts, auf die ich im Ausblick zu sprechen komme.

## **2 „KirchgemeindePlus“ – eine top down-Reform**

### **2.1 Die Ausgangslage**

Die evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich hat ungefähr gleich viele Mitglieder wie die sächsische Lutherische Kirche – auf einer zehnmal kleineren Fläche. Sie ist kleinräumig und übersichtlich. Entscheidungsprozesse müssen durch verschiedene demokratische Filter. Anders als in deutschen Landeskirchen haben die Kirchenpflegen – das Presbyterium – bei den Schweizer Reformierten stärkere Leitungsfunktion inne.

Zur Lage der ELK Zürich: sie ist die zweitgrösste reformierte Landeskirche der Schweiz. Dank einer prosperierenden Wirtschaft hat sie bislang ein recht gutes finanzielles Polster. Der Kanton wächst. Jährlich um eine Kleinstadt. Von diesem Bevölkerungswachstum kann die evangelische Kirche allerdings nicht profitieren. Ihre Aussichten lassen sich mit dem Mantra „älter, kleiner und ärmer“ plastisch und drastisch umschreiben. Kleiner wird die Kirche, weil sie älter wird, älter wird sie, weil sie nicht wächst, ärmer wird sie, wenn die Älteren – guten Steuerzahler – weggestorben sind.

Die evangelisch-reformierte Landeskirche verliert jährlich 5000 Mitglieder. (2012:461'602 2013: 455'752) Das sind ca. 1,2% aller Mitglieder gehen downhill. 2030 werden das geschätzt 75'000 weniger sein. Das entspricht ziemlich genau dem Gletscherschwund im Sommer 2015.

Eine wenig ermutigende Analogie – vor allem im Wissen um die Klimaerwärmung. Die trotzig Losung der deutschen Kirchen – Wachsen gegen den Trend – ist tatsächlich eine glaziologische Formel. Sie bezieht sich auf Gletscher auf der Südüinsel Neuseelands, die – aufgrund ihrer Meernähe – tatsächlich wachsen. Dummerweise nur in Neuseeland.

Kirchen schrumpfen. Das ist eine Tatsache. Wie es dabei den Gemeinden geht, ob sich etwas bewegt und rührt im Parterre der Kirche, darüber sagt aber das dreifache Mantra nichts. Es ist als möglich, dass bei gleichzeitigem Mitgliederschwund das Gemeindeleben an Attraktivität gewinnt und die Interaktionsdichte im Schnitt markant höher sein wird als sie es heute ist.

Tatsächlich sehen wir auch in der Zürcher Landeskirche Gemeinden, die wachsen. Es sind mehrheitlich die evangelikalen Gemeinden, die sich schon im 19. Jahrhundert zu den Erweckten oder Positiven zählten.

Zurück zu den Zahlen und der kybernetischen Situation in Zürich: Demographische Entwicklungen einerseits und Mitgliederschwund andererseits lassen die Kirche insgesamt schrumpfen. Wir haben aber noch etwas Zeit. Dank dem wirtschaftlichem Wachstum konnte das Steuersubstrat bislang konstant gehalten werden. Es ist aber mit Mindereinnahmen zu rechnen, wenn die finanzstarken Steuerzahler wegsterben.

Ausserdem ist zu befürchten, dass sich nach einer allfälligen Trennung von Kirche und Staat, die Steuereinnahmen der juristischen Personen wegfallen und dadurch die Mittel der Kirche massiv reduzieren werden. Hinweis auf Abstimmung.

Die Konsequenz liegt auf der Hand: Mittelfristig muss die Landeskirche sparen und längerfristig eine schlankere Gestalt ihrer Organisation entwickeln. Das Zeitfenster ist allerdings sehr klein und der Handlungsspielraum für Interventionen durch hohe Regeldichte stark beschränkt. Das System ist so eingerichtet, dass Strukturen bewahrt und nicht entwickelt werden. Mit anderen Worten: die Institution hat starke Schutzziele und schwach ausgeprägte Entwicklungsziele. Um es – mit Blick auf die Talsohle – einmal böse zu sagen: heute haben lahme und fitte Gemeinden dieselben Ressourcen zur Verfügung. Es gibt keine Anreize, besser zu wirtschaften.

Um die Organisation Kirche zu erhalten und depressives Sparen zu verhindern, müssen die Behörden einerseits schmerzliche Kürzungen einplanen und andererseits Gestaltungsspielräume eröffnen. Sie müssen – es liegt auf der Hand – einen Kurs fahren, der Widerstand wecken muss. Was die Kirchenleitung „plant“, löst an der Basis Verlustängste aus.

Der Konflikt, der aus diesem Gegensatz von Behörden- und Basis-Interessen resultiert, „ist sozusagen *die klassische Frontstellung* zwischen Schutz- und Entwicklungszielen“, die Entscheidungsfindungen blockieren und Diskussionen vergiften können (NZZ Visionen gesucht für die Schweiz, 11.02.2017; S. 14).

## **2.2 Näher, vielfältiger und profilierter**

Wie muss man reformieren und was kann man reformieren, um aus der drohenden Blockade herauszufinden?

Der Begriff „Kirchenreform“ steht seit den 1960er Jahren für ein umfassendes Programm von Entwicklungszielen, die sich über mehrere Legislaturen erstrecken. Um den Namen „Reform“ zu rechtfertigen, wird behauptet, dass der Veränderungsdynamik, die durch den Spardruck erzeugt wird, für Innovation genutzt werden kann. Um die Akzeptanz der Basis für Reformen zu gewinnen, werden Entwicklungsziele mit Schutzzielen kombiniert – allenfalls sogar Wachstum versprochen. Der Erfolg der Entwicklungsziele hängt von der Bereitschaft ab, auf ein Stück traditionelles „Kirchentum“ zu verzichten. Die Innovationsverheissung wird begleitet von Erhaltungsversprechen und Durchhalteparolen.

Auch meine Kirche hat sich argumentativ gerüstet mit trotzigem und griffigem Slogans. Die Reformrhetorik formuliert *Vorwärtsstrategien*, die vorgeben, auf den Rückgang konstruktiv zu antworten. Statt älter, ärmer und kleiner strebt man eine *nähere, vielfältigere und profiliertere Kirche* an.

Die Kombination suggeriert, dass es einen Ausweg aus dem Dilemma gibt. Weniger kritisch und mit mehr Verständnis für die Herausforderung der strategischen Leitung formuliert: Natürlich will man den Trumpf der Volksnähe, den die Dorf- und Quartierkirche immer noch auszeichnet, nicht verlieren. Andererseits ist es offensichtlich, dass die Volkskirche nur ein kleines Völkchen und nicht mehr die Bevölkerung erreicht.

In 8 von 10 Milieus ist die Kirche unterrepräsentiert. Die Zürcher Landeskirche hat mit Hilfe von Sinus-Experten eine aufwändige Studie gemacht, die mehr oder weniger bestätigt, was von vergleichbaren Studien aus deutschen Kirchen schon bekannt war. Milieuverengung nennen es die Einen, Missionspflicht bekennen die Anderen. Den

Reformbedarf sehen alle. Aber für mehr als Schlagworte wie „Vielfalt und Profil“ reichte in der Zürcher Kirche bislang nicht. Bis KirchgemeindePlus in die Wege geleitet wurde.

### 2.3 KG+

KG+ ist auf den ersten Blick eine Gebietsreform. Ihr Kernstück eine territoriale Dehnung der bestehenden Kirchgemeinden durch Fusionen. Aus 150 sollen in den nächsten Jahren 50 Gemeinden werden. Die Richtgrösse schwankt. Am Anfang war von einer idealen Mitgliederzahl von 5000 die Rede. Jetzt spricht man von 15'000.

Die Philosophie dahinter: um eine vitale und attraktive Kirchgemeinde zu sein, braucht es gewisse Ressourcen, um genügend Professionelle anstellen zu können. Darum zielt KirchgemeindePlus darauf, grössere Gemeinden en. Von der Reduktion der kleinen Gemeinden auf weniger, dafür grössere regionale Einheiten verspricht sich der Kirchenrat folgende Vorteile:

- Die zu grösseren Einheiten fusionierten Gemeinden können Kirchenorte entwickeln, die ein unterschiedliches Profil ausweisen.
- Es müsste nicht mehr länger jede Gemeinde dasselbe Grundprogramm gewährleisten: es kann beim Personal und den Immobilien gespart werden!
- Aus einem Kirchenbezirk von 13 Kleingemeinden würde dann beispielsweise *eine* Gemeinde, die effizienter verwaltet werden kann. Die Gebäude könnten zentral gemanagt werden, Teile des kirchlichen Programms besser gesteuert und attraktiver angeboten werden.
- Nähe wäre trotzdem möglich, aber möglicherweise nicht mehr als klassische parochiale Versorgung. Zürich hat sich von der FX inspirieren lassen und spricht von Profilmgemeinden.

Dies sind grob gesagt die Ziele von KirchgemeindePlus. Die Kirchenleitung hat einen entsprechenden *Reformplan* veröffentlicht. Aber ein Weg ist noch nicht beschritten, wenn man eine Karte anfertigt. Das *Reform-Programm* ist geschrieben, der *Reform-Prozess* hat erst begonnen.



## 2.4 Treiber, Bremser und Blockaden

Das heisst zunächst: So einleuchtend die *Überlegungen* der Kirchenleitung auch sind. Für die Umsetzung des Programms ist *Überzeugungsarbeit* notwendig. Einerseits braucht es Druck von oben, damit sich unten etwas bewegt. Andererseits ist in einem System, das von unten nach oben gebaut ist, die Einsicht der Entscheidungsträger eine Voraussetzung für den erfolgreichen Prozess.

Die Akteure müssen lernen, mit einem doppelten Begriff der „Entwicklung“ zu operieren. „Entwicklung“ kann den Untergang der Kirche meinen: dass etwas geschieht mit der Kirche und es unweigerlich *runtergeht*. Mit „Entwicklung“ ist aber auch an die Handlung gedacht: das was, Menschen tun, um Kirche weiterzuentwickeln. Im Blick sind Massnahmen, die Veränderungen bewirken, die gegen den Trend laufen. Im Fokus ist, was *aufwärts* getrieben werden kann, damit nicht alles den Bach runter geht. Sie merken: ich nutze das Gefälle und die Steigung des Geländes, um mich dem Bottom-Up zu nähern.

Denn es wird Sie nicht erstaunen, dass KG+ von Anfang an bei etlichen Gemeinden auf Widerstand stiess. Ich nenne einige der meist genannten Kritikpunkte:

- Vermisst wird eine inhaltliche Diskussion. Contents don't follow Structure, which kills the agency. Gefragt wird: Wo ist die theologische Vision?
- Reform ist auf die Kooperation der Ebenen, Gremien und Akteure angewiesen. Der Prozess wird gebremst durch Interessens-, Ziel- und Schutzkonflikte. Wo ist Raum für Kontroversen? Welche Alternativen stehen offen?
- Kritisiert wird, dass die vitale und robuste Gemeinden durch die Einbindung in grössere Einheiten gebremst und kleinere Gemeinden nicht gefördert werden. Welche Anreize haben starke Gemeinden, ihre Selbständigkeit aufzugeben?
- Befürchtet wird ein Kampf um Mittel. Wer bestimmt aufgrund welcher Kriterien wo gespart oder wie investiert wird?
- Die neue Struktur ist noch nicht erprobt und mit Unsicherheiten gespickt. Die operative Basis ist überfordert, der Spareffekt nicht ersichtlich, das Plus abstrakt. Welche Verlässlichkeit haben die Prognosen?

- Das Damoklesschwert „Fusion“ bedeutet: Auflösung der Gemeindeautonomie. Die Gemeinden geben Rechte auf. Die Handlungsspielräume der Selbstorganisation werden massiv beschränkt. Die Option „Kirchenort“ zu werden, ist wenig attraktiv. Wie verhindert man ein Disengagement bei denen, die Einfluss verlieren?
- Die Strukturmodelle der neuen Gemeindeorganisation sind komplex, verlangen mehr Absprachen und bringen einen Verlust an Nähe. Wie kann das partizipatorische Potential der presbyterialen Leitung bewahrt werden?
- Profilierung- und Diversifizierungsmöglichkeiten der klassischen Landgemeinden sind relativ beschränkt. Wie kann Innovation gefördert werden?
- Das Reformprogramm nimmt zu wenig Rücksicht auf kulturelle Unterschiede der Gemeinden (Grösse, Finanzkraft, Vitalität, Frömmigkeit, Stadt-Land-Gefälle). Wie kann das Reformprogramm adaptiert werden?

Ich könnte noch weitere Bedenken zitieren. Aber ich denke, es reicht. Diese Reform „stresst“ diejenigen, die entwickelt werden, die den Eindruck haben, es kommt von „oben“ eine Veränderungsdruck. Logisch! Die Frage ist: Gibt es überhaupt Alternativen? Die Propaganda der Kirchenleitung ist relativ eindeutig. Sie setzt auf *eine Karte*, auf *ein Modell* und *eine Richtung* der Veränderung. Ich habe schon auf einige schwarze Löcher in der Reformrhetorik verwiesen. Das grösste und schwärzeste Loch, das alle Motivation absaugen kann, muss *hier* geortet werden. Die Botschaft „Wir müssen!“. Bei Lichte betrachtet haben insbesondere die kleinen Gemeinden tatsächlich keine echte Wahl. Sie müssen sich auflösen. Keine Wunder protestieren sie.

Fairerweise muss man sagen: Das ist *eine Lesart*. Es sind Reformbedenken vom Parterre der Gemeinde her betrachtet. Aus Sicht der Kirchenleitung verhält sich die Sache anders. Sie stellt eine gewisse Bewegungslethargie in den Gemeinden fest. Gleichwohl. Interessanterweise macht das Trimm- und Fitnessprogramm der Kirchenleitungstrainer die fitten und nicht die faulen Gemeinden nervös.

### **3 Den Abbruch befürchten, den Aufbruch erwarten, im Umbruch arbeiten – Grundformen der Angst und der Hoffnung**

#### **3.1 Elementare Psychologie der Reform.**

Ich lasse das einmal so stehen. Sozusagen unentschieden. Das Rennen ist offen. Wenn die Analyse zutrifft, kämpft Kirchgemeindeplus freilich mit klassischen Reformbremsen:

- dem Konflikt von Schutz- und Entwicklungszielen,
- den Verlustängsten und Beharrungsvermögen der Basis
- den beschränkten Steuerungs- und Lenkungsmöglichkeiten demokratisch gebremster Kirchenleitungen.

Aber wie gesagt. Der Reformprozess ist im Gang. Es zeichnet sich ein kirchenpolitisches Ringen ab. Die Kirchenleitung versucht mit Gesetzesänderungen ihre Handlungsmacht zu vergrössern:

- Zum Beispiel mittels des Finanzausgleichs – das ist ein machtvolleres Instrument der Steuerung. Kleinere Gemeinden profitierten bislang von der Solidarität der grossen Gemeinden. Fällt der Ausgleich weg, zwingt man die Kleinen zur Kostenwahrheit. Entweder es gibt exorbitante Steuererhöhungen oder Fusion. Vogel friss oder stirb.
- Die Koppelung des Quorums an Stellenprozentage ist ein anderer Hebel. Bis anno dato garantiert die Kirche Gemeinden unter 1000 Mitgliedern mindestens eine 60%-Pfarrstelle. Dieser Passus soll aus der Kirchenordnung gestrichen werden. Kleinere Landgemeinden hätten dann nur noch 20 oder 30% Pfarrstellen ...
- Schliesslich wird die Macht der Gemeindebasis durch die neue Grossstruktur beschränkt. In Grossgemeinden mit 20'000 Mitgliedern ist es nicht mehr möglich, die Pfarrer zu wählen.

Es geht also um Rechte, die für das Selbstverständnis der Kirchbürgerschaft und die Mitbestimmung des Kirchenvolkes entscheidend sind. Der strukturelle Umbau der Organisation, den die Kirchen-Leitung anstrebt, zielt darauf, dem Zentrum mehr Handlungsspielraum zu geben. Sie muss die Mittel neu verteilen. Das geht nicht ohne

einen Machtverlust in der Peripherie. An der Basis wird das sehr wohl vermerkt. Wir sehen also ein Misstrauen hüben wie drüben. Mit einer Hermeneutik des Verdachts gelesen: die treibende oder präziser die lähmende Kraft der Reform sind Ängste:

- die Angst der Kirchenleitungen vor den konservativen Gemeinden und die Angst der Gemeinden vor der Reformwut der Kirchenleitung.
- die Angst der Pfarrpersonen vor dem überforderten Milizsystem und die Angst der Laienbehörden vor pastoraler Überheblichkeit
- die Angst vor einer Professionalisierung, Zentralisierung und Hierarchisierung der Organisation und die Angst vor dem Absinken auf das Niveau eines Hauskreises,
- Die Angst vor einer reinen Mitgliederkirche, die keine Öffentlichkeit mehr erreicht und die Angst vor einer besinnungslosen Anbieterei an den Zeitgeist.
- ...

Die Analyse könnte feiner sein. Es reicht, um zu zeigen, wie ambivalent Top-down und Bottom-Up-Effekte sind. Eigentlich wollen Reformen die Organisation in Bewegung bringen. Aber Ängste lähmen. Das ist ein fundamentales Paradox der Reform und natürlich nicht spezifisch kirchlich. Aber die Blockade ist kein Naturgesetz. Systemisch gesprochen geht es darum, die Gefahren in Herausforderungen zu transformieren, aus dem Verdacht zum Vertrauen zu finden und Sportsgeist, Mut, Einsatz, Hoffnung und Risikobereitschaft zu zeigen. Geistlich gesprochen geht es um Umkehr und Wandel, um den Geist der Kraft, Liebe und Besinnung.

Das sind dann keine Beschwörungen oder fromme Wünsche, wenn es gelingt, die Ansatzpunkte zu finden, um die Transformationsdynamik mit dem Reformprozess zu verbinden. Die Frage, wie aus Angst Hoffnung und aus Ungewissheit Gewissheit wird, muss zusammenfallen mit der Aufgabe, wie das System aus der Selbst-Lähmung zur Bewegung findet.

Zur Reformrhetorik muss eine Reformpsychologie kommen, die das Bewusstsein für die Dynamik kollektiver Ängste schärft. Und auf die Kraft der Hoffnung lenkt. Mehr assoziativ als durchdacht: wir brauchen eine Reformekklesiologie, die sich von Fritz Riemanns *Grundformen der Angst* inspirieren lässt, und sein faszinierendes

Bewegungsmodell übersetzt. Den Grundformen entsprechen Grundkräfte der Rotation und Gravitation. Reibung, Schwer- und Fliehkräfte wirken auf den Körper im Raum. Wir werden gezogen, geschoben, gestossen geschleudert und gebunden durch Kräfte, die auf uns wirken. en nicht dieselben Dynamiken auch *Grundformen der Hoffnung*? Die Angst vor der Auflösung wäre dann verbunden mit der Freude am Aufbruch zu neuen Ufern, im Abschied ist die Befreiung zu entdecken, in der Angst vor der Schwerkraft, die Sehnsucht nach der Verbundenheit.

Der Weg von der Abbruch-Angst zur Aufbruchs-Hoffnung führt über den Umbruch. Biblisch gesprochen in der Analogie der Wallfahrt: Wir müssen mit Blick auf die bedrohlichen Berge durch das trostlose Tal – aber mit der Verheissung: sie schreiten dahin mit wachsender Kraft.

Sie merken, ich hätte durchaus das Zeug, Ihnen jetzt eine Bergpredigt zu halten: Top-down versteht sich. Bibelstellen gäbe es in Hülle und Fülle. Jesaia 55: Meine Gedanken sind höher als Eure Gedanken – kein Grund zu resignieren. Denn mein Wort fällt hinunter zu Euch, um zu tun, was ich sage: Frucht bringen. Die Schwerkraft holt den Segen runter.

Das ist die Transformationsleistung einer kreativen Metapher. Aus dem Oben-Herab der Allmacht wird die Barmherzigkeit des Schöpfers, der die Nähe sucht zum Geschöpf.

Ziel der konkreten Reform-Arbeit in und mit Kirchengemeinden ist es, diese Verbindung von *Psychologie* und *Theologie* aufzuspüren. Ich komme am Schluss meines Vortrags noch einmal darauf zurück, möchte aber zuerst auf die Soziologie der Reform-Ekklesiologie zu sprechen kommen.

### 3.2 Soziologie der Reform

Reformen sind soziologisch gesprochen: organisationsförmig (ein)geleitete Veränderungsprozesse, die Impulse setzen, um die Institution zu bewegen. Die dreistellige soziale Formation der Kirche als Bewegung, Institution und Organisation lässt m.E. auch eine differenziertere Sicht der Top-down und Bottom-up-Effekte in der Reform zu. Das Modell hilft die inneren Dynamiken der Sozialgestalten des Glaubens zu verstehen und zugleich die soziologische von der theologischen Perspektive der Macht zu unterscheiden.

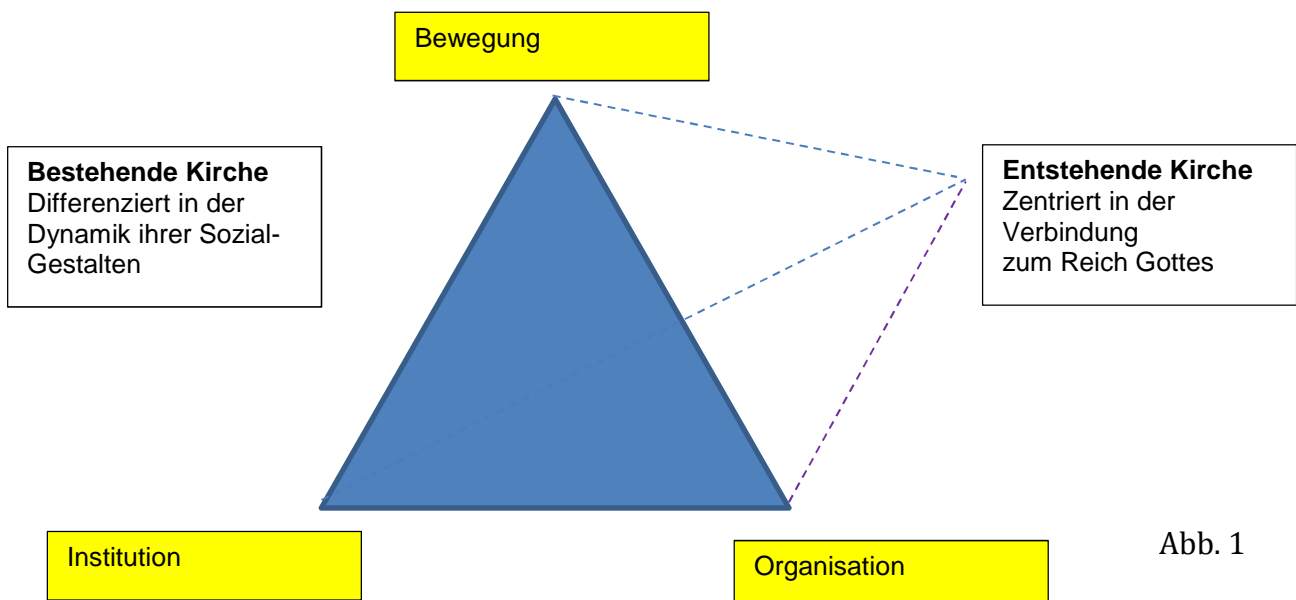


Abb. 1

Unten und Oben wird in der Dimension der *Bewegung* aus dem Raum in die Zeit oder aus dem Tempel in die Pilgerschaft genommen: das Volk, das wandert, der Einzelne, der in die Nachfolge gerufen wird. In der Bewegung kommt ein macht-, institutions- und elitenkritisches Moment zum Zug.

Unten und Oben ist in der *Institution* vom Kairos zur Chronos gewechselt – hin zur *stabilitas loci*, zur Ordnung und zur Tradition, die bewahrt, zum Gesetz, das erinnert und zum Amt, das ein Garant der Einheit wird.

Wenn die Institution ein Amt auset, um die Bewegung zu sichern, sorgt die *Organisation* für die Selbst-Erhaltung des Betriebs, seine Wirtschaftlichkeit und nachhaltige Entwicklung. Das Oben der betrieblichen Leitung hat die Verpflichtung, für das Wohl der Organisation zu sorgen.

Diese drei Formationsprinzipien sind soziologisch gefasst – will heißen, noch nicht theologisch qualifiziert oder disqualifiziert. Die Bewegungsdynamik kann in die Irre leiten, die Institution kann zur Anstalt erstarren, die jede Bewegung der Nachfolge im Keim erstickt und die Organisation in einen Aktionismus oder Ökonomismus verfallen, der den Auftrag der Institution zerstört.

Es ist mit anderen Worten ein heuristisches Modell. Es erlaubt uns, Beobachtungen zu machen und Hypothesen aufzustellen. Wenn eine Kirchenreform gelingen soll, müssen die formierenden Grundkräfte der Bewegung, der Institution und Organisation konvergieren.

Top-Down und Bottom-Up können zusammenspielen und müssen nicht blockieren, wenn weder die betriebliche noch die institutionelle noch die ideelle Sicht verabsolutiert werden.

Welche Konsequenz ergibt sich daraus?

Was lässt sich kybernetisch für die Reform der Kirche folgern?

Ich muss ein zweites Modell einführen, um konkreter zu werden. Es nimmt einen Begriff des britischen Religionssoziologen David Voas auf. Er spricht mit Blick auf die Mehrheit der Mitglieder von einer „Fuzzy Fidelity“ (Stolz 2014,68). Gemeint ist die Indifferenz der religiösen Orientierung. Sie ist ein Strukturmerkmal von Grosskirchen.

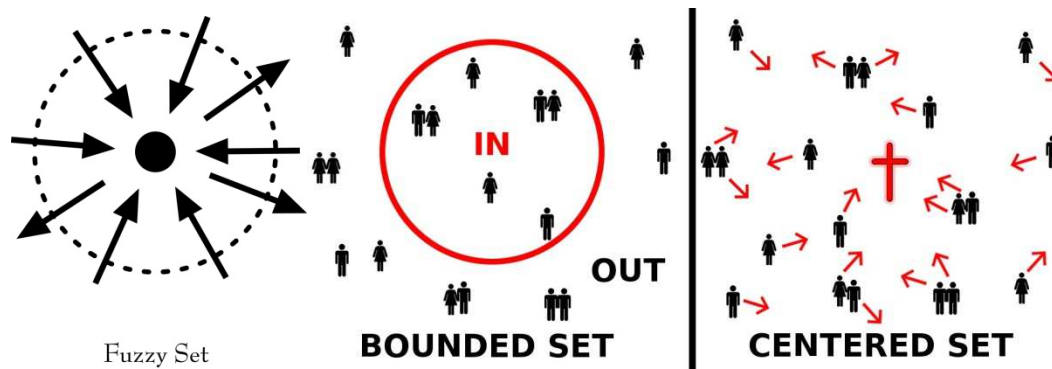


Abb. 2

Die Rede einer indifferenten Mehrheit mit vagen Glaubensvorstellungen setzt voraus, dass eine differente Minderheit gibt, die expliziter bekennen: die Hochverbundenen, Anhänger oder die Kerngemeinde.

Die Beschreibung „fuzzy“ bezieht sich auch auf die Grenze zwischen Kerngemeinde und Mitgliedergemeinde. Im „harten Kern“ ist es das Amt – rund um diesen Kern die Mitarbeiter- und Engagiertengemeinde. Aber der Übergang ist „fuzzy set“. Die beiden Gruppen sind nicht säuberlich zu trennen. Grenzen sind per definitionem diffus. Festgottesdienste, Kasualien und Religionspädagogisches Handeln sorgen für Übergänge und Gelegenheiten. Sie sorgen für eine natürliche Belebung der Gemeinde in der Gemeinde.

Was diese Gemeinde ausmacht, lässt sich phänomenologisch konzentrisch fassen. Sie ist die „Congregation“ oder „Assembly“. Ich weiche auf das Englische aus, weil die „Gemeinde“ nicht eindeutig ist. Sie ist auch „Parish“

Mitglieder und Nichtmitglieder lassen sich hingegen klar unterscheiden. Wer zahlt, zählt. Das ist ein *boundary set*. Sie macht Kirche empirisch fassbar und messbar. In dieser Perspektive lautet die Auskunft bekanntlich: „ärmer, älter, kleiner“. Gemeint ist damit immer die Mitgliederkirche oder die Organisation.

Wichtig scheint mir, dass eine theologische Betrachtungsweise der Kirche methodisch einen kategorialen Sprung macht. Sowohl Mitglieder als auch Nichtmitglieder können den Ruf Gottes hören. Die Zugehörigkeit, die entsteht, lässt sich weder als fuzzy noch als boundary set passt. Dieses Zentrum der verborgenen Kirche orientiert sich am



Königreich, das nach dem „Gesetz“ der Seligpreisungen regiert wird, ein Reich, das von den Profeten verheissen wurde und in Jesus Christus angebrochen ist. Es kennt nur ein Oben und Unten Gottes. Kirche entsteht durch die Verbindung zur Transformationsdynamik des Reiches Gottes. Sie wird durch die biblische Rufkultur realisiert und durch den Glauben aktualisiert.

Mit dem centered set ist also die gegenkulturelle und transkulturelle Dynamik der Kirche im Blick – ubi et quando visum deo est (Grethlein 2014). Dieses „Zentrum“ ist anrufbar, aber ontologisch nicht identisch mit dem Engagement der Gläubigen. Darum ist auch die „Kerngemeinde“ eine phänomenologisch beobachtbare und beschreibbare Grösse, aber nicht mit der Ekklesia gleich zu setzen. Theologisch ist Christus die Mitte der Gemeinde. Sie ist nicht unsichtbar im platonischen Sinn, sondern – kreuzestheologisch interpretiert – verborgen.

#### **4 er einer bewegungsfähigen Kirche**

##### **4.1 Trinitarische Entfaltungen**

Ich komme zum Fazit. Mein Versuch, Top-down und Bottom-up-Effekte mit Kirchenreform als Spezialfall der Kirchenentwicklung zusammenzudenken, führt mich zum Sprung, der nötig ist, um vom soziologischen zum theologischen Verständnis der Kirche zu gelangen. Sie können wählen, ob es ein Sprung in die Tiefe ist oder in die Höhe. Die Bergnähe hilft. Jedenfalls verändert es unser Verständnis von Unten und Oben, wenn wir damit rechnen, dass die empirische Kirche immer gleichzeitig Bewegung, Institution und Organisation ist, aber der Bezug oder die Beziehung zur geglaubten Kirche als ihrer verborgenen Mitte oder Leitung, sich nicht aus einer Sozialgestalt ableiten lassen.

Um eine negative Spielform zu nennen: Wenn Kirche nicht in „echte Bewegung“, „verkrustete Institution“ und „leere Organisationshülle“ zerfallen soll, muss es gelingen, die theologischen Bezüge der jeweiligen Sozialgestalten zu klären. Einen möglichen Ansatz bietet die Trinität. Die drei Bezüge en dann eine differenzierte Einheit – ein kritisches Korrelat, das sich in konstruktiven Spannungen ausdrücken lässt.

Bewegung = die Kirche des Geistes -> inhabitatio Vollendung

Institution = die Kirche des Sohnes -> incarnatio Versöhnung

Organisation = die Kirche des Schöpfers -> creatio Erhaltung

Es geht hier also tatsächlich um Grundlegendes für die Entwicklung der Kirche als einer Weggemeinschaft: um Rechtfertigung und Heiligung derjenigen, die mit Ernst Christen sein wollen. Es ist auch grundlegend für die Reform, dass die theologische Basis präsent bleibt. Denn die Kirche Christi ist als Bewegung immer im Entstehen – semper reformanda – begriffen. Sie lebt in der Abhängigkeit, im geschenkten Neuanfang, in der Wachsamkeit und Empfänglichkeit für den Heiligen Geist, der Menschen in die Mitte ruft. Auf diesen Anspruch (und Zumutung) zu verzichten, wäre mutlos: das Resultat, eine im wörtlichen Sinne anspruchlose Kirche. Aber die Kirche, die den Ruf Gottes hörbar macht, ist nicht besitzende, sondern bittende Kirche, die sich selbst auf dem Weg der Heiligung befindet. Nur so ist sie Kirche Christi. Nur so ist sie Institution und hat einen Auftrag der Versöhnung. Sie hört auf die Stimme ihres Herrn – eine Schlüsselmetapher der reformierten Ekklesiologie. Sie formiert deshalb ihre Ämter als Dienste. Um die Quelle, aus der sie den Mut zum Glauben schöpft, vor der Willkür religiöser Subjekte zu schützen. Die Kirche Christi ist aber als Organisation auch ein Machtgee, das sich erhalten muss, um das zu tun, was ihr aufgetragen ist.

Sie muss sich eine Struktur geben, um Agency zu ermöglichen, die Welt zu segnen, zum Wohl der Stadt beizutragen, dem Frieden zu dienen und sich für gerechte Strukturen einzusetzen. Der sektiererische Rückzug in eine religiöse Sondergemeinschaft, die Versteinerung der Heilsanstalt und die Abkoppelung der eigenen Erhaltungsbemühungen sind Zerrformen, die das integrale Ganze gefährden.

#### **4.2 Wer sind wir? Lust am Widerspruch!**

Wir haben keinen Mangel an Lehre. Wir haben eine Leerstelle zwischen Wissen und Bewusstsein. Hier ist das Loch im Eimer! Die wenigsten Mitglieder verstehen sich als Teil einer Bewegung, eine Minderheit identifiziert sich mit dem Auftrag der Institution.

Als religiöse Organisation wird die Kirche akzeptiert: sie ist für andere da. Aber die theologische Dimension ihrer verfassten Macht wird nicht gesehen. Zu stark ist das Bemühen, das vermeintlich verstaubte Image der Institution und die vermeintliche Enge der Bewegung zu vermeiden.

Diese Kluft zu verringern und eine Sicht für das Ganze zu gewinnen, muss das Ziel der theologischen Arbeit an der Reform sein. Sie ist kein Spezialisten- oder Expertenwissen. Sie ist ein Bewusstsein, wer man ist. Ekklesiologie muss die Basis erreichen.

Die Risiken dürfen nicht verschwiegen werden. Eine offensivere Kommunikation der christlichen als kirchlicher Identität könnte im Segment der Distanzierten die Austrittsneigung steigern. Man muss sorgfältig prüfen, wie kollektive Identität kommuniziert wird. Kann man der Moralisierung entgehen, wenn man die Heiligung stark macht? Lässt sich das mit der Losung „selber denken“ verbinden? Läuft man nicht schnurstracks in die Falle einer Evangelikalisierung, wenn man die Gemeinschaft gegen eine überbordende Individualisierung abhebt? Was wäre die Alternative? Soll man auf Unverbindlichkeit setzen? Kann man so der Gefahr einer Durchschnittslähmung entgehen? Wie wehrt man der Beliebigkeit, wenn man die Gnade betont?

Ich formuliere absichtlich Dilemmata, in die man gerät, wenn man in falschen Alternativen denkt. Wenn man aus der Angst agiert und sich nicht von der Freude am Glauben leiten lässt, von der Lust, das Paradoxe zu erproben. Das ist m.E. der Schlüssel. Die Freude auf den Aufbruch, die Bereitschaft, Spannungen auszuhalten und sich nach der Auseinandersetzung wieder zusammen zu setzen.

### **4.3 Kirche als neues Israel**

Darauf läuft es hinaus: auf ein neues Bewusstsein. Wir sind wer! Aber wir können das nicht durchsetzen. Oder verteidigen. Oder gar wieder herstellen. Das ist ja die Tragik vergangener Grösse. Dass sie so lange betrauert wird, bis man nicht mehr glaubt, dass es je wieder so sein wird, wie es niemals war. Das führt in eine Starre.

Es gilt manches zu bedenken. Zum Beispiel die Versuchung, die eigene Gemeinde an die Stelle der Kirche zu setzen. Es ist die Gefahr des Kongregationalismus in den reformierten Kirchen. Je höher man in der Organisation kommt, desto dünner wird die kirchliche Luft. Wir wollen keine Superstruktur. Es ist die logische Konsequenz und

natürliche Reaktion der starken Gemeinden. Es reicht aber nicht. Darum denke ich, ist es wichtig „jüdischer“ zu werden. Ich meine es metaphorisch.

Das Jüdische entstand nach dem Verlust des Landes und des Tempels, in der Auseinandersetzung mit dem römischen Staat und in Abgrenzung von einer neuen erfolgreichen Religion. Ich will die Analogie nicht zu weit treiben, sehe aber viele Parallelen.

- die religiöse Überzeugung, dem Schöpfer, Erlöser und Vollender der Welt zu dienen,
- der sich ein Volk aus Völkern erwählt,
- das für diese Völker betet, Gott heiligt und das Beste für die Stadt sucht.

Die Einsicht, dass auch die Kirche eine *communio viatorum* ist, ist nicht neu. Neu ist, dass sie gezwungen wird, ihre Diasporaexistenz zu akzeptieren. Es sind andere daran, die heute die Mitte besetzen. Also ist eine Neuzentrierung der kirchlichen Identität verlangt, die sich nicht mehr auf kulturell definierte Macht stützen kann. Das ist gut so. Wir sind näher bei Jesus der Bergpredigt.