

# **Im Hören auf Gott gemeinsam neue Wege gehen.<sup>1</sup>**

## **Skizze einer spirituell-partizipativen Kirchenentwicklung.**

**Dr. Andreas Kusch**

Wir leben in Zeiten epochaler kirchlicher Umbrüche. Die katholische und evangelische Volkskirche, so wie wir sie jetzt kennen, geht im 21. Jahrhundert ihrem Ende zu – das ist mittlerweile soziologische und theologische Gewissheit. Neue Formen von Kirche zeigen sich bisher aber nur keimhaft und oft eher am kirchlichen Rand. Das Narrativ kirchlicher Strategiepapiere und Verlautbarungen zur Kirchenkrise und ihren Umbrüchen ähnelt sich in allen evangelischen Landeskirchen frappierend: Der prognostizierte Mitgliederrückgang und der damit verbundenen Kirchensteuerrückgang müsse zu Rückbau und Fusion führen mit Konzentration kirchlicher Mitarbeiter und Ressourcen auf übergemeindlicher Ebene.

### **Kirchenkrise oder Kairos Gottes?**

Nun kann niemand ernsthaft leugnen, dass gravierende Einschnitte ins weltweit wohl einmalige kirchliche Versorgungs- und Finanzsystem erforderlich sind. Es irritiert aber, dass die Kirchenanalysen rein empirisch-soziologisch vorgenommen werden und dann aus dieser Sicht der Kirchenumbau betrieben wird. Diese soziologische Sicht „steht oft im Kontrast zu einem Verstehen der Kirche als Gegenwart des Auferstandenen in der Mitte der Seinen, als Leib Christi“<sup>2</sup>. Es ist eine Selbstsäkularisierung der Kirche, wenn sie den sozialwissenschaftlichen Krisen-Analysen und Horror-Prognosen eine quasi-göttliche Würde zuspricht und die empirischen Befunde so unter der Hand zur Leitlinie kirchlichen Krisenmanagements werden.

Kirche könnte auch anders mit der Krise umgehen. Wenn dem Krisenbewusstsein eine so zentrale Bedeutung zugemessen wird, müsste dringend auch nach der spirituell-theologischen Bedeutung und Bewertung der Krise gefragt werden. Denn nicht nur die gesamte Schöpfung ist von Gott umfungen, sondern auch die Kirchenkrise ist in ihm aufgehoben. Es gibt kein Außerhalb Gottes.<sup>3</sup> Deshalb läge es für die Kirche angesichts der bedrückenden empirischen Befunde und Prognosen nahe, betend zu fragen: „Herr, was sind deine Pläne mit deiner Kirche?“ oder „Herr, was willst du uns durch diese Situation sagen?“<sup>4</sup> Hier herrscht in der evangelischen Kirche weitestgehend Funkstille. Wenn aber Gott nichts zur Kirchenkrise zu sagen hat, wozu dann? Geht es bei der Kirchenkrise vielleicht nicht nur um einen beklagenswerten „säkularen“ Atheismus, sondern auch um einen „ekklesialen Atheismus“<sup>5</sup>? Thomas Halik, scharfsinniger Religionsphilosoph, wird nicht müde, immer wieder zu betonen: „Solange die spirituelle und existentielle Dimension des Christentums nicht wiederbelebt wird, werden alle Versuche einer institutionellen Reform nutzlos sein“.<sup>6</sup>

### **Kirchenkrise und die Chance der Respiritualisierung**

Wenn wir in die Bibel schauen, dann sehen wir an vielen Stellen, dass unsere kirchliche Situation gar nicht so einmalig ist. Glaubenskrisen und Katastrophen bis hin zur begründeten Aussicht auf eine völlige Vernichtung begleiten das Volk Gottes über die Jahrhunderte. Die Schilderungen im Buch Nehemia sind da ein interessantes Beispiel. Das Volk Gottes ist in Babylonischer Gefangenschaft und Jerusalem liegt in Schutt und Asche. Der einflussreiche Beamte Nehemia am Hof des Königs von Persien erfährt vom

Elend der wenigen verbliebenen Juden in Jerusalem (Neh.1,1-3). Das berührt ihn so, dass er anfängt zu beten und zu fasten (Neh.1,5-11). In dieser Gebets- und Fastenzeit wächst in ihm Gottes Vision und seinen Entschluss für einen Aufbau Jerusalems heran (Neh.1,11). Aus diesem Hören auf Gott wird dann Nehemia aktiv und realisiert das, was ihm in der Gottesbeziehung klar geworden ist (Neh.2-13). Bei Nehemia laufen menschlicher Gestaltungswille, Suche nach Gottes Reden, methodisches Planen und Erfahren göttlicher Weisungen zusammen.

Hätte Nehemias Vorgehen heute bei uns eine Chance? Wie schnell springen wir in unseren Gremien vom Kirchengemeinderat bis hin zu höchsten kirchenleitenden Organen direkt vom Erkennen eines Problems zur engagierten Diskussion, wie das Problem zu lösen ist? Nehemia kann auch für uns heute zur Inspiration für spirituelle Suchprozesse werden: Wir brauchen Zeiten, um zur Besinnung zu kommen und Orientierung zu erhalten. Wir brauchen offene Räume, in denen wir unsere individuelle und gemeinschaftliche Spiritualität entdecken, ausprobieren und entwickeln können, um so ein persönliches und gemeinsames spirituelles Wachstum zu ermöglichen.<sup>7</sup> Daraus wächst nicht nur Orientierungswissen und Kraft zum Engagement für den Einzelnen, sondern auch für unsere christlichen Gremien und Kirchen.

Wir sind an einem Punkt angelangt, wo kein traditionalistisches „weiter so“ und kein aktionistischer Ruf nach noch mehr Projekten und Aktivitäten hilft. Aber wir können den laufenden kirchlichen Betrieb auch nicht einfach so abschalten. Wir brauchen existentielle Unterbrechungen im laufenden Betrieb. In diesen Unterbrechungen kann der große Unterbrecher und Neumacher, der Heilige Geist, wirken. Das ist ein Wagnis: Aber „ohne dieses Wagnis und ohne dieses Risiko wird sich nichts verändern: dass der Heilige Geist uns gehörig unterbreche und irritiere, störe und hinterfrage!“<sup>8</sup> Dort, wo wir Gott offen für seinen Anruf werden, können wir gespannt sein, was er wirken will: „Wenn die Kirche durch die eigene Respiritualisierung (...) selbst eine Lernende wird, - so Paul Zulehner - kann eine neue, transformierte Kirche entstehen, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können“.<sup>9</sup>

### **Spirituelle Konturen einer Kirche von morgen**

Die Richtung, in die es gehen wird, deutete Karl Rahner weitsichtig schon vor sage und schreibe 50 Jahren an: „Die Situation der Christen von heute und somit der Kirche ist darum die Situation eines Übergangs von einer der früheren homogenen profanen Gesellschaft und Kultur korrespondierenden Volkskirche zu einer Kirche als derjenigen Gemeinschaft der Glaubenden, die sich in einem je persönlichen, freien Glaubensentschluss auch kritisch absetzen von dem durchschnittlichen Meinen und Empfinden ihrer gesellschaftlichen Umwelt“<sup>10</sup>. Der Glutkern neuer Wege des Kircheseins, des spirituellen Lebens auf Gemeindeebene werden Gruppen, Gremien, Gemeindeteams und kleine christliche Gemeinschaften sein, die sich als Nachfolgerinnen und Nachfolger auf dem Weg von Jesus Christus begreifen. Und so kann Christian Hennecke in Anlehnung an Karl Rahner sagen: „Die Gemeinschaft der Christen wird eine mystische sein, eine, die Christus in ihrer Mitte erfahren hat – oder sie wird nicht mehr sein“.<sup>11</sup> Diese Christus-Nachfolgegemeinschaften – so unterschiedlich ihre spirituellen Prägungen oder Berufungen sein mögen - sind offen für den Geist Christi, der die Zeichen der Zeit entschlüsselt und seiner Kirche den Weg weist. Hinein in einer Welt, in und mit der sie

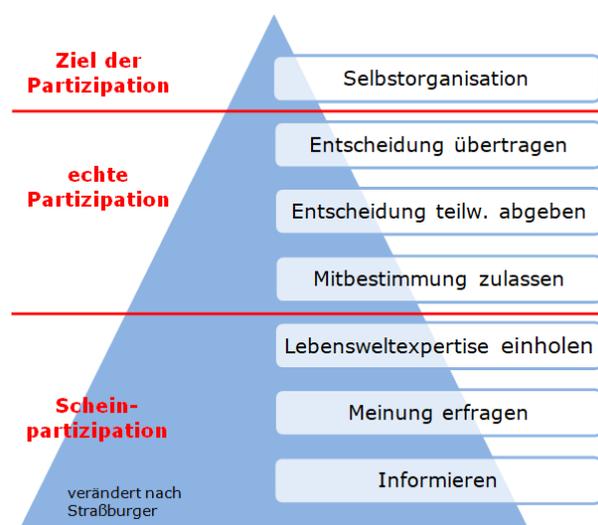
leidet und der sie Christus bezeugt. Es wird diese Präsenz Christi und das Wehen des Heiligen Geistes sein, das Menschen neugierig, suchend und gottfindend macht.

Ein Kennzeichen dieser Christus-Nachfolgegemeinschaften, wie auch der zukünftigen Kirchengestalten wird sein, dass in ihr die Mündigkeit der Christen in ihrem Glauben und ihre Beteiligung am Leben der Kirche eine herausragende Rolle spielen werden. Damit sind direkt die Charismen aller Christenmenschen angesprochen. Jede und jeder ist mit unterschiedlichen Gaben und Fähigkeiten gesegnet. Die Gnadengaben sind von Gott geschenkt, damit sie die Gemeinschaft der Christen untereinander stärken und so Kirche und Reich Gottes in der Welt Gestalt gewinnen kann. Mitwirkung, Teilhabe und Beteiligung – mit einem anderen Wort Partizipation - ist ein fundamentales Gestaltungskriterium christlichen Glaubens.<sup>12</sup>

### Partizipation als ein Miteinander der Charismen

Es ist erstaunlich, dass trotz dieses klaren theologischen Zusammenhangs Partizipation in der gegenwärtigen innerkirchlichen evangelischen Diskussion kaum eine Rolle spielt. Taucht die Forderung nach mehr Partizipation im Sinne eines „Priestertums aller Gläubigen“ in engagierten Reformrufen auf, verhalten sie weithin ohne Resonanz. Und dies obwohl eine partizipatorische Gemeindestruktur dem Klima unserer demokratischen Gesellschaft entspricht.<sup>13</sup> Taucht der Begriff „Partizipation“ doch einmal auf, wird er meistens auf die Jugend- bzw. Frauenquote in Gremien oder die Teilnahme an der Kirchengemeinderatswahl reduziert und zielt auf Stabilisierung des Status-Quo ab.

Aber wenn wir über Partizipation im vollen Sinn dieses Wortes reden, dann reden wir nicht über formale Quoten. Partizipation meint Mitbestimmung zulassen, Entscheidungsmacht an Ehrenamtliche abgeben und Entscheidungskompetenzen zu übertragen. Es handelt sich soziologisch gesehen um Scheinpartizipation, wenn kirchliche Gremien bei der Entscheidungsfindung großzügig die Meinung der Betroffenen einholen oder ihre Lebensweltexpertise abfragen, aber die Betroffenen sonst außen vor gelassen werden. Diese kurzen Hinweise lassen erahnen: Echte Partizipation stellt auch automatisch die Frage nach Macht, Machtumgang und Machtdelegation. Über Partizipation zu reden, ohne die Machtfrage zu stellen, geht nicht. Wenn über Partizipation gesprochen wird, ist es also wichtig, über den Grad der Partizipation zu sprechen. Denn Partizipation ist ein wolkiger Begriff geworden, unter dem jeder etwas anderes versteht und der manchmal mehr verschleiert, als dass er Transparenz bringt. Ziel der Partizipation ist die höhere Selbstorganisation des Systems, oder spezifisch christlich gedeutet: Partizipation hat zum Ziel, dass alle Christen und Christinnen etwas zum Bau des Leibes Christi beizutragen haben.



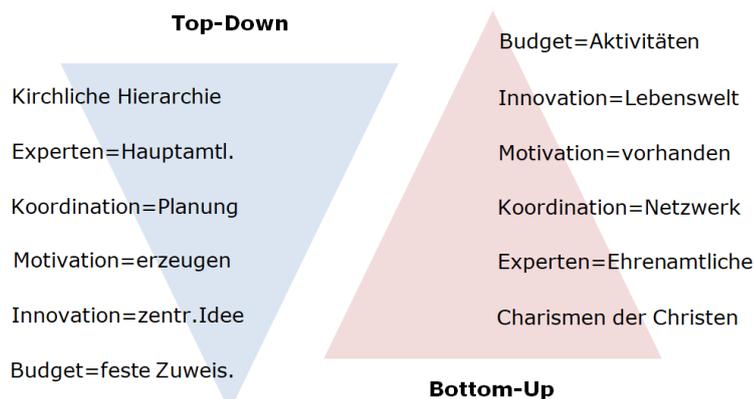
Nun könnte man denken, dass wenigstens in der evangelischen Ehrenamtsförderung Partizipation ein bedeutsames Thema wäre. Denn wie schon gesagt – ist gesamtgesellschaftlich Partizipation die Programmatik, mit dem Vereine, Organisationen oder

staatliche Stellen eine höhere Identifikation, Beteiligung und Mitwirkung anstreben. Stattdessen ist Partizipation des mündigen Christenmenschen die Achillesferse der evangelischen Ehrenamtsförderung. Es wurde in der Vergangenheit viel in gute Rahmenbedingungen, Unterstützung und Fortbildung investiert. Aber die gegenwärtige Ehrenamtsförderung zielt darauf ab, die Ehrenamtlichen in die bestehende pfarrerzentrierte Kirchenhierarchie zu integrieren. Auch wenn die Anzahl der Ehrenamtlichen über die letzten 20 Jahre hinweg mehr oder weniger konstant geblieben ist, sinkt bei ihnen permanent die Zufriedenheit mit den Gestaltungsmöglichkeiten in der Kirche. Ja, die Kirchenmitglieder wollen sich engagieren. Aber: Nein, angesichts begrenzt erlebter Gestaltungsmöglichkeiten werden sie unzufriedener, frustrierter. Sie wollen sich immer weniger so engagieren, wie es die Kirchenbürokratie vorstrukturiert.

## Partizipation als Kirchenentwicklung von unten

In den evangelischen Zukunftsprozessen fehlt der Fokus auf die ganz normale Gemeinde, die Ehrenamtlichen, die Christinnen und Christen an der Basis, die die Kirche bilden. Zwar stellt die „Volkskirche“ den theologischen Denkraum dar, aber das Volk kommt nur als Plangröße prognostizierter Kirchaustritte und reduzierter Kirchensteuer vor. Die Entscheidungen fallen in der Kirchenhierarchie. Den Gemeinden bleibt gar nicht viel anderes übrig, als mit den in aller Regelmäßigkeit gekürzten Personalschlüsseln und Budgets klarzukommen. Das klassische Top-Down-Prinzip.

Zudem werden die kirchlichen Mitarbeiter zunehmend vom Kirchenkreis, der der Gemeinde vor Ort übergeordnet ist, angestellt. Zwar arbeitet der örtliche Kirchengemeinderat noch mit einer Pfarrperson zusammen, aber die Gemeinde vor Ort wird zukünftig kaum noch Einfluss auf deren Einsatz und Tätigkeit haben. Mit der Delegation von Verwaltungsaufgaben und Personalentscheidungen geht die Entscheidungsmacht und Finanzierungsquelle an den Kirchenkreis über. Die Gemeinden verlieren dadurch massiv ihre individuellen Gestaltungsmöglichkeiten.



Das Denken, das diesem kirchenhierarchischen Top-Down-Konzept zugrunde liegt, wird durch das Konzept der Partizipation auf den Kopf gestellt. Denn hier sind die treibenden Akteure für Gemeindeleben und -entwicklung nicht zuerst die kirchlichen Hauptamtlichen, sondern die Ehrenamtlichen. Es ist ein Bottom Up Prozess. Die Ehrenamtlichen sind die Experten, denn sie haben Lebens- und Berufsexpertise, sie kennen die soziale, religiöse und kulturelle Situation vor Ort. Es sind die Ehrenamtlichen, die in Beziehungsnetzwerken mit den Menschen ihres Ortes verbunden sind. Sie bekommen aus unterschiedlichsten Perspektiven mit, was die Menschen umtreibt und sie sehen Nischen, wo und wie Kirche neu Gestalt annehmen kann. Bewegt vom Evangelium und den Nöten der Menschen, mit denen sie in Beziehung leben, suchen sie neue Antworten. Dies kann sich in sozialen Neuerungen oder auch neuen Formen der Evangeliumsverkündigung niederschlagen. Es sind partizipativ lebende Beziehungsnetzwerke, die über die missionarischen Möglichkeiten der Kirche entscheiden.<sup>14</sup>

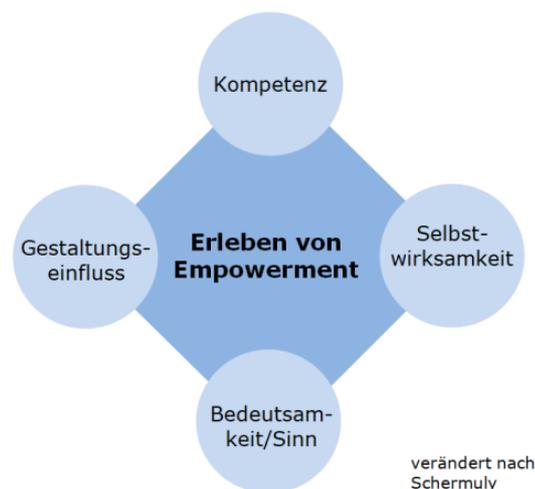
## Partizipation braucht Empowerment

Dort, wo sich in der Kirche partizipative Mitgestaltungshorizonte eröffnen, wird auch schnell deutlich: Es braucht Befähigung, Ermächtigung und Bevollmächtigung jedes einzelnen Christenmenschen – also Empowerment -, um Partizipation in den unterschiedlichsten Engagementfeldern leben zu können. Es geht um die Anerkennung und die Weiterentwicklung der Sprach-, Urteils- und Handlungsfähigkeit der ehrenamtlich Engagierten. Sie erfahren dann: Ich bin nicht der kostengünstige Ersatz für eine Aufgabe, die eine hauptamtliche Person vor der Sparwelle erfüllt hat, sondern: Ich bin ein Geschöpf Gottes mit Gaben, Fähigkeiten und Kreativität. Die Gemeinde ist der Ort, wo dieses Potential entdeckt, gefördert und ausprobiert werden kann. Und durch sie werden die Charismen in den größeren Kontext der Kirchenentwicklung und des Reiches Gottes gestellt. Ehrenamtliche erfahren: Es ist spannend, sinngebend und persönlich bereichernd, in Gottes Geschichte mit seiner Welt hineingezogen zu werden.

Interessant ist nun, dass dieser christliche Charismenansatz implizit 4 Faktoren enthält, die laut Empowerment-Forschung nach Schermuly Grundlage für ein erfolgreiches Empowerment sind.<sup>15</sup> Es geht in diesem Modell um:

- Erleben von Kompetenz
- Erleben von Gestaltungseinfluss
- Erleben von Selbstwirksamkeit
- Erleben von Bedeutsamkeit und Sinn

Was bedeutet nun dieses Empowerment-Modell für die Kirchen? Es werden im Folgenden die 4 Faktoren des Modells aufgegriffen und dazu eine zentrale Leitfrage in Bezug auf die kirchliche Situation formuliert.



### 1. „Erleben von Gestaltungseinfluss“: Lässt die Kirche Initiative zu?

Die Pfarrerzentrierung und faktische Dominanz der Pfarrerinnen und Pfarrer der evangelischen Kirche ist eine empirisch vielfach belegte Tatsache.<sup>16</sup> In Sonntagsreden oder an Ehrenamtstagen wird feierlich vom „Priestertum aller Gläubigen“ gesprochen. „Doch Fakt ist“, so Klaus Douglass, „dass ehrenamtliche Mitarbeiter in unserer Kirche in aller Regel nur Handlangerdienste tun dürfen. Sie dürfen den Pfarrer >unterstützen<. Die eigentliche geistliche Kompetenz liegt beim Pfarrer“.<sup>17</sup> Erstaunlich viele Kirchengemeinderäte wissen noch nicht einmal, dass ihnen die geistliche Leitung der Gemeinde obliegt, geschweige denn dass sie sie ausüben.<sup>18</sup> Und wenn wir einmal die Kirchenparlamente anschauen, dann liegt der Anteil von Pfarrpersonen so zwischen 30 und 40 Prozent!

Es wird deutlich: Wenn Gestaltungsmacht nicht bewusst abgegeben wird, wird sich am Status Quo nicht viel verändern. Aber in dem Maße, in dem Ehrenamtlichen mehr Mitsprache und Mitgestaltung zugestanden wird, kommt es zu einem Bedeutungsverlust der Hauptamtlichen, insbesondere der Pfarrpersonen. Und hier stellt sich die Frage: Sind Pfarrpersonen und kirchliche Hierarchien bereit, diese Selbstrelativierung – ja Selbstentmachtung - zu Gunsten einer Beteiligungskirche vorzunehmen? Es wäre ein Zeichen spiritueller Kraft und theologischen Mutes, wenn Pfarrerinnen und Pfarrer ihre

zentrale Stellung in Gemeinde und Kirchenverwaltung dazu benutzen, um eben diese zentrale Funktion abzustreifen.<sup>19</sup>

Und eine solche Selbstrelativierung ist nötig, damit Gemeindeleben wachsen kann. In jeder Gemeinde gibt es Christenmenschen, die bestimmte Zielgruppen, Themen oder Gesellschaftsnöte im Blick und auf dem Herzen haben. Geben die kirchlichen Gremien und leitenden Verantwortlichen diesen Menschen die Erlaubnis, dass aus dem „Im-Blick-Haben“ tatkräftiges Engagement wird? Es gäbe mehr Christen, die sich engagieren würden, wenn es nicht so mühsam wäre, als Ehrenamtlicher initiativ werden zu dürfen. In einer Ermutigungskultur stimmen Pfarrpersonen nicht nur zähneknirschend neuen Ideen zu, sondern ermutigen dazu und fördern sie, als wären es ihre eigenen Ideen.

Erfahrungen aus der anglikanischen Kirche in England zeigen: aus dieser Erlaubnis heraus können sich plötzlich ganz neue Gemeindeformen bilden. So wird die Ortsgemeinde Nährboden und Keimzelle für vielfältiges kirchliches Leben. Aus der einen klassischen Gemeinde vor Ort – der Parochialgemeinde – können viele verschiedene Gemeinden am Ort mit unterschiedlichsten Formaten entstehen.

## **2. „Erleben von Kompetenz“: Macht die Kirche die Ehrenamtlichen stark?**

Die Herausforderung und Aufgabe der nächsten Jahre und Jahrzehnte wird sein, den Ehrenamtlichen Arbeitsbereiche und Macht in der Kirche zu übergeben.<sup>20</sup> Pfarrpersonen und Hauptamtliche werden zu spirituellen Mentoren, Trainern, Coaches und Tutoren<sup>21</sup>. Als kommunikative Allrounder und theologische Fachleute werden sie ihre berufliche Identität darin finden, die Ehrenamtlichen zu unterstützen und zu begleiten.

Ein solches Verständnis bedeutet, dass die Hauptamtlichen zunehmend weniger eigene Ideen entwickeln müssen, Gruppen und Kreise nicht selbst initiieren und leiten werden, sondern dass sie Ehrenamtliche bei der Gestaltung und Leitung der Gruppen unterstützen. Ihr Fokus wird drauf liegen, Hilfestellung beim Aufbau einer Gruppe oder eines Kreises zu geben und die Kompetenzen zu vermitteln, diese zu leiten oder eine Betreuungsaufgabe wahrzunehmen.<sup>22</sup> Das zugrundeliegende Gemeindeentwicklungsprinzip heißt: Die Hauptamtlichen für die Ehrenamtlichen, die Ehrenamtlichen für die Gemeinde.

## **3. „Erleben von Bedeutsamkeit und Sinn“: Ist die Motivationsklärung und –förderung ein anhaltendes Thema?**

Ganz allgemein kann gesagt werden, dass Motivation der Motor für menschliches Verhalten ist. „Motivation ist die Richtung, Intensität und Ausdauer eines auf ein Ziel gerichteten Verhaltens“.<sup>23</sup> Und so kann man auch in Bezug auf ehrenamtliches Engagement in der Kirche sagen: „Motivation (ist) der Schlüssel für engagiertes Arbeiten“.<sup>24</sup>

Wie schon hervorgehoben wurde, hat die evangelische Kirche in den letzten Jahren die Ehrenamtsförderung stark intensiviert. Schaut man einmal die 50-100 seitigen Praxishilfen für das kirchliche Ehrenamt durch, ist da viel von Gewinnung von Ehrenamtlichen, gestalteter Ehrenamtskultur, Koordination des Engagements, Fortbildung und Finanzen die Rede. So hofft man, attraktive Rahmenbedingungen zu

schaffen. Was in den Publikationen aber durchgängig fehlt, ist das Thema „Motivation“ und „die Rolle der persönlichen Spiritualität als Motor des Engagements“.

Wenn aber Motivation auch der Motor für das kirchliche Engagement ist, dann ist es kein „add-on“ oder „nice-to-have“ sich damit auseinanderzusetzen. Hier stehen für Ehrenamtliche existenzielle Fragen im Raum: Was ist ihr Verständnis von Engagement? Wofür wollen sie sich einsetzen? Was treibt sie an? Welche Rolle spielt der Glaube? Was ist ihr Bild von Gemeinde, Kirche und Reich Gottes? In welcher Haltung geschieht Zusammenarbeit? Hier werden grundlegend die spirituellen Aspekte der Motivation angesprochen.

Neben dem organisatorischen und theologischen Empowerment brauchen wir deshalb auch mehr spirituelles Empowerment der Ehrenamtlichen. Die wenigen vorhandenen empirischen Ergebnisse deuten nicht nur darauf hin, dass Spiritualität durchaus eine wichtige Rolle für das Engagement spielt. Es wird auch deutlich, dass sich Ehrenamtliche durchaus auch mehr Unterstützung bei Spiritualitätsfragen wünschen, als sie dies von kirchlichen Stellen bekommen.<sup>25</sup>

Als Fazit möchte ich mit Rainer Bucher sagen: Das „>Ehrenamtlichenmanagement< wäre zu überführen in >Volk Gottes-Aufmerksamkeit unter den Zeichen der Zeit<, (es wäre zu gestalten als Chance, überhaupt zu erfahren, was es denn mit dieser Zeit und mit Gott in ihr auf sich hat. Die Zeit aber ist vielfältig, bunt und unübersichtlich und was Gottes Heilszusage in ihr konkret bedeutet, dass müssen wir immer erst neu suchen und entdecken, erfahren und erleben“.<sup>26</sup> Wie eine solche lebendige Gremienspiritualität entwickelt und gelebt werden kann – dazu gibt es ja vielfältige Ideen, Anregungen und Methoden. Sie müssen nur abgerufen werden.<sup>27</sup>

#### **4. „Erleben von Selbstwirksamkeit“: Werden Gestaltungsfreiräume klar umschrieben?**

Wenn Klarheit über die inhaltliche Ausrichtung bezüglich Gestaltungseinfluss, Kompetenz und Bedeutsamkeit herrscht, dann werden diese Erkenntnisse aus den jeweiligen Engagementbereichen systematisiert, untereinander abgestimmt, verschriftlicht und in den kirchlichen Verwaltungsabläufen eingespeist.

#### **Ownership trägt Verantwortung für Gestaltung**

Gut angelegte kirchliche Partizipations- und Empowermentprozesse führen dazu, dass Ehrenamtliche sich mit ihrem Engagement und der Gemeinde verstärkt identifizieren und sich dafür verantwortlich sehen. Man spricht auch von Ownership. Wer in dieser Haltung motiviert und aktiv Gemeinde und Reich Gottes mitbaut, steckt andere an. Nicht umsonst werden die meisten Ehrenamtlichen durch persönliche Kontakte und Ansprache gewonnen.

Ownership kann allerdings nur dann gelingen, wenn die Ehrenamtlichen Zugang zu den nötigen Ressourcen haben. Der Empowerment-Pionier Julian Rappaport brachte es auf die Formel: „Rechte zu haben, aber keine Ressourcen und keine Hilfestellung dafür zur Verfügung gestellt bekommen, ist ein grausamer Scherz“.<sup>28</sup>

Hier muss in Bezug auf die Finanzierung des Engagements in einer Gemeinde grundsätzlich auch die Frage gestellt werden: Warum erfolgt der Modus der Verteilung von Finanzen und Personal in der Kirche weitestgehend nach einem Pro-Kopf-Schlüssel und nicht nach dem Maß des tatsächliche vorhandenen Engagements der Ehrenamtlichen?

Diese Frage im evangelischen Kontext zu stellen ist ketzerisch. Sogleich wird gemutmaßt, man wolle kapitalistisches Effizienzdenken in die Kirche hineinbringen. Dabei geht es nur darum, dass das herrschende Dogma der Pro-Kopf-Finanzen eine Fessel ist, die Engagement und Ausprobieren neuer Wege nicht belohnt, sondern alle Kraft auf das Verwalten des Status Quo fokussiert.<sup>29</sup> Stattdessen sollte neben einer garantierten Grundversorgung für alle Gemeinden stärker darauf geachtet werden, welches spezifische Engagement eine Gemeinde aufbringt. Dies wäre eine „Möglichkeit, Gemeinden für gute Arbeit zu honorieren, indem man zusätzliche Stellen schafft, wo eine Arbeit offensichtlich blüht und gedeiht. (...) Für wachsende Gemeinden muss immer Geld da sein (...). Sie dürfen nicht in gleicher Weise alimentiert werden wie Gemeinden, in denen überhaupt nichts passiert, die aber auf dem Papier die gleiche >Seelenzahl< aufzuweisen haben“.<sup>30</sup> Damit Partizipation und Empowerment nicht ins Leere laufen, braucht es die finanzielle Basisabsicherung neuer Wege. Nicht nur als einmalige Projektfinanzierung, für vielleicht 1-3 Jahre, sondern strukturell.

## Fazit

Partizipation, Empowerment und Ownership sind - eingebunden in einen erhofften spirituellen Aufbruch - zentrale Gestaltungsprinzipien einer Kirche von morgen. Eine Kirche, die sich auf die Zukunft einstellen will, kommt nicht umhin, beim Ehrenamt anzufangen. Denn hier gibt es ein großes Potential an Menschen, die sich engagieren würden, wenn man sie liebe, wenn man ihnen Freiraum für ihre Gaben, Freiraum für ihren Weg im Glauben und genug Rahmen, Struktur und Unterstützung für ihr Engagement gäbe.<sup>31</sup>

---

<sup>1</sup> Überarbeiteter Vortrag am Pastoraltag des Katholikenausschusses Köln und des Katholischen Stadtdekanats Köln zum Thema: "Mut zu gestalten - Kirche sein in den neuen Pastoralen Einheiten", Erzbischöfliches Berufskolleg Köln am 04.02.2023.

<sup>2</sup> Hennecke, Christian. Glänzende Aussichten. Wie Kirche über sich hinauswächst. Münster: Aschendorff, 2010, S.171; oder auch Frisch, Ralf. Was fehlt der Evangelischen Kirche? Reformatorische Denkanstöße. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, 2017, S.72.

<sup>3</sup> Schneider-Flume, Gunda. Gewissheit aus Gottes Geschichte. Symposium „Bekennen und Bekenntnis“ der Evangelisch-Lutherische Kirche in Thüringen und der Theologischen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität, 14.05.2008, Jena, S.3.

<sup>4</sup> Eine der wenigen Ausnahmen: Bilz, Tobias. Entmutigung kommt nicht von Gott. Willow Creek Magazin 4 2022, S.16-17 [S.17].

<sup>5</sup> Fischer, Josef. Das Gottvorkommen in der heutigen Kirche. Wider den ekklesialen Atheismus. In: Michael Albus und Paul Zulehner (Hg.). Nur der Geist macht lebendig. Mainz: Matthias-Grünwald, 1985, S.29-37.

<sup>6</sup> Thomáš Halik im Interview mit L. Schlager, P. Harant-Schagerl. Wie die Kirche sich verwandelt, [https://www.meinekirchenzeitung.at/niederoesterreich-kirche-bunt/c-menschen-meinungen/wie-die-kirche-sich-verwandelt\\_a40413](https://www.meinekirchenzeitung.at/niederoesterreich-kirche-bunt/c-menschen-meinungen/wie-die-kirche-sich-verwandelt_a40413), 20.01.2023; s.a. Halik, Thomáš. Der Nachmittag des Christentums. Eine Zeitansage. Freiburg: Herder, 2022, S.12: „Die Fruchtbarkeit der Reform und die künftige Vitalität der Kirche hängen davon ab, ob es gelingt, eine neue Beziehung zur spirituellen und existenziellen Tiefendimension des Glaubens zu gewinnen“.

- 
- <sup>7</sup> siehe Spirig-Huber, Theres. Es ist, was es ist – und – was es werden kann. Spiritualität in Seelsorgeteams. In: Christoph Gellner (Hg.) > ...biografischer und spiritueller werden<. Anstöße für ein zukunftsfähiges Christentum. Zürich: Theologischer Verlag Zürich, 2009, S.123-139 [126].
- <sup>8</sup> Schrodt, Christoph. >Wir haben kein Öl!< Ein kleinlauter Artikel über die fundamentale Energiekrise des westlichen Christentums. Aufatmen 4 2022, S.16-18[18].
- <sup>9</sup> Zulehner, Paul M., Regina Polak und Ursula Hamachers-Zuba. Respiritualisierung als >heilsge-schichtliches Muss<. In: Doris Nauer et al. (Hg.). Praktische Theologie heute. Bestandsaufnahmen und Zukunftsperspektiven. Stuttgart: Kohlhammer, 2005, S. 270-281 [278].
- <sup>10</sup> Rahner, Karl. Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance. Freiburg: Herder, 1973, S.26.
- <sup>11</sup> Hennecke, Christian, a.a.O., S.63.
- <sup>12</sup> siehe Padilla, Estela P.. Partizipation definiert >lokale Kirche< neu – Einsichten und Herausforderungen. In: Martin Klaedtke et al. (Hg.). Praxis Partizipation. Voraussetzungen und Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Würzburg: Echter, 2016, S.55-93.
- <sup>13</sup> dazu Desso, Valentin. Partizipation – Schlagwort oder mehr? Diakonia 40 2018 S.82-91.
- <sup>14</sup> siehe Schlamm, Andreas. Warum missioniert mich keiner? Gottsuche im 21. Jahrhundert. AMD Delegiertenversammlung am 18. Dezember 2020, S.3, [https://www.a-m-d.de/fileadmin/user\\_upload/AMD/Vortrag\\_Schlamm\\_AMD\\_20201218.pdf](https://www.a-m-d.de/fileadmin/user_upload/AMD/Vortrag_Schlamm_AMD_20201218.pdf), 01.02.2022.
- <sup>15</sup> Schermuly, Carsten C. Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In: R. van Dick und J. Felfe (Hg.). Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin: Springer, 2016, S.15-26.
- <sup>16</sup> siehe Frisch, Ralf, a.a.O., S.256.
- <sup>17</sup> Douglass, Klaus. die neu:e reformation. 96 Thesen zur Zukunft der Kirche. Glashütten: c&p, 2016, S.118.
- <sup>18</sup> siehe Douglass, Klaus, a.a.O., S.145.
- <sup>19</sup> siehe Douglass, Klaus, a.a.O., S.119.
- <sup>20</sup> siehe Gutmann, Hans-Martin. Fülle – nicht Knappheit. Warum wir theologisches Nachdenken brauchen. In: Präsidium der Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Hg.). Zur Zukunft der Nordkirche. Dokumentation zum Thementag der 4. Tagung der II. Landessynode am 15. November 2019 in Lübeck-Travemünde, S.26-37 [S.30]. Kiel, 2020.
- <sup>21</sup> siehe Frisch, Ralf, a.a.O., S.31.
- <sup>22</sup> siehe Pohl-Patalong, Uta. Update Theologie: Allgemeines Priestertum 2.0. Vortrag im Institut für Engagementförderung in Hamburg am 14. Februar 2017, S.10, <https://www.theol.uni-kiel.de/de/professuren/pt-pohl-patalong/team/patalong/dateien-vortraege/ehrenamt-als-verwirklichung-des-priestertums-aller-glaeubigen>, 05.02.2022.
- <sup>23</sup> Becker, Florian. Mitarbeiter wirksam motivieren. Berlin: Springer, 2018, S.20.
- <sup>24</sup> Ronald Wadsack. Ehrenamt attraktiv gestalten. Praxisleitfaden für ein Erfolgsmodell. Ehrenamt im Verein. Planegg: Wrs-Verlag, 2003, S.37.
- <sup>25</sup> siehe Horstmann, Martin. Studie zu ehrenamtlichen Tätigkeiten. Befragung von Ehrenamtlichen in evangelischen Kirchengemeinden. Hannover 2013, S.39 und S.43f.
- <sup>26</sup> Bucher, Rainer. Ehrenamt: Wie ein Begriff in die Irre führt. <https://www.feinschwarz.net/vergisst-den-ehrenamtsbegriff/>, 18.01.2023.
- <sup>27</sup> z.B. Kusch, Andreas. Entscheiden im Hören auf Gott. 45 Methoden für das Arbeiten und Planen in der Gemeinde. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2017.
- <sup>28</sup> Rappaport, Julian. In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. American Journal of Community Psychology 9 1981, S.1-25 [S.13].
- <sup>29</sup> siehe Kundert, Lukas. Diakonie unter Spardruck. In: Simon Hofstätter (Hg.). Jahrbuch Diakonie Schweiz Band 1, S.101-112 [S.107ff]. Bern: Universität Bern, 2017, <https://bop.unibe.ch/JDS/issue/view/706/1>, 05.02.2022.
- <sup>30</sup> Douglass, Klaus, a.a.O., S.236.
- <sup>31</sup> Hofmann, Beate. Gemeindepädagogische Überlegungen zur Zukunftsfähigkeit kirchlichen Ehrenamts. Vortrag vor der EKD-Synode am 26.10.2009 in Ulm. S.3, <https://docplayer.org/25193289-R-e-f-e-r-a-t-zum-schwerpunktthema-ehrenamtliches-engagement-in-kirche-und-gesellschaft-prof-dr-beate-hofmann-ulm-den-26.html>, 05.02.2020.