

## Kirchengemeinden im Über- oder im Niedergang?

Georg Lämmelin

Das Gemeindebarometer untersucht die Situation von Kirchengemeinden in der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), in evangelischen Freikirchen und freien Verbänden durch eine Befragung der haupt- und ehrenamtlichen Leitungspersonen. Wird die Situation der Kirchengemeinden in der Perspektive der haupt- und ehrenamtlichen Mitglieder der Gemeindeleitung erhoben und beschrieben, ist es von Bedeutung, deren subjektive Perspektive zu charakterisieren, um die Situationsbeschreibung einordnen und verstehen zu können. Von zentraler Relevanz dürfte dabei die stark ausgeprägte Religiosität und Kirchenbindung bei den Kirchenältesten sein, die sich etwa im Vergleich mit Kirchenmitgliedern nach der Ergebnissen der sechsten Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung zeigt. Für die in der Gemeindeleitung Engagierten ist sowohl die Bindung an die Kirche stark wie der Glaube ein wichtiger Bestandteil ihres Lebens. Damit gehören sie in die Gruppe nicht nur der hoch mit der Kirche Verbundenen, sondern auch derjenigen Hochreligiösen, die durch eine starke kirchennahe Religiosität gekennzeichnet sind.

Innerhalb der Ehrenamtlichen differenziert sich der Befund noch weiter, wenn man den Unterschied in der Bewertung des eigenen Engagements zwischen wichtig und sehr wichtig aufgreift. Diejenigen, denen Ihr Engagement sehr wichtig ist, weisen noch höhere Werte bei der kirchlichen Bindung, Religiosität und religiösen Praxis aus als diejenigen, für die ihr Engagement einfach nur wichtig ist oder sogar (eher) unwichtig, wie die Studie festhält: „Bei den besonders engagierten Mitgliedern der Gemeindeleitungen handelt es sich also um eine besonders kirchenverbundene, hochreligiöse Gruppe mit intensiver religiöser Praxis, die ein Lebensalter erreicht hat, in dem in der Regel eine gute Konsolidierung erreicht wurde.“ (Kap 3.5)

Damit bilden die ehrenamtlich in der Gemeindeleitung Engagierten, die „Kirchenältesten“, eine durch starkes Sozialkapital, auch in religiöser Hinsicht, geprägte, kaum repräsentative Auswahl aus den Mitgliedern der Kirchengemeinde, auch wenn sie innerhalb der Gruppe durch ein sehr unterschiedliches berufliches und Altersspektrum charakterisiert sind. Auch darin, dass sie durch eine sehr stabile, eher traditionelle familiäre Lebensform gekennzeichnet sind, dürften Sie sich von der Breite der Kirchenmitglieder unterscheiden.

Die Wahrnehmung der Gemeindesituation wie der kirchlichen Organisation und ihres Auftrags durch die Kirchenältesten dürfte daher stark durch ihre hohe Kirchenbindung und stark ausgeprägte Religiosität gekennzeichnet sein, sowie untergründig durch die stabile Lebensform, auch wenn sie diese nicht zum moralischen Maßstab erheben, wie an anderer Stelle deutlich wird.

Ihr durch diese beiden Faktoren geprägtes Engagement dürfte auch eine starke Basis für das Prinzip parochialer Selbstverwaltung darstellen, was angesichts des Drucks auf die Struktur der Parochien angesichts zunehmender Ressourcenverknappung Chance und Risiko zugleich darstellt. Die Chance liegt darin, dass sich diese Faktoren als eine tragfähige Grundlage für Engagement auch unter schwierigen Bedingungen (etwa der Überlastung und Überforderung) erweisen, während das Risiko in der Identifikation mit dieser Struktur für das Verständnis des kirchlichen Auftrags und der Schwierigkeit, Gemeinde jenseits dieser Struktur zu denken und/oder für andere Erwartungen und Vorstellungen zu öffnen, liegen dürfte.

Die Studie betont zunächst die mit diesen Faktoren vermutlich verbundenen Erfolgsfaktoren für die gemeindliche Praxis und Organisation: „Die persönlichen Aspekte von subjektiver Relevanz, individueller Zufriedenheit, persönlichen Erfahrungen und Erlebnissen stellen eine Komponente dessen, was Organisationen erfolgreich macht: Die Motivation der Mitarbeitenden bleibt bestehen, eine Identifikation mit der Tätigkeit und der Organisation ist wahrscheinlich.“ (Kap. 4) Die These, dass die in der Gemeindeleitung Engagierten mit ihrer spezifischen Prägung einen grundlegenden Erfolgsfaktor für die Gemeinde bilden, könnte daher die Ausgangsbasis für die kritische Rückfrage sein, inwiefern diese Prägung noch eine kritische, oder realistische Sicht auf die Situation und die Wirkungen des eigenen Engagements erlaubt. Im Folgenden werde ich bei meinen Überlegungen zur Situation der Gemeinden der Frage nachgehen, inwiefern sich die Gemeinden im Über- oder im Nie-

dergang befinden.<sup>1</sup> Diese Überlegungen orientieren sich an einer kritischen Sicht auf die Selbsteinschätzung, die von den Gemeindeleitenden geäußert wird, bzw. an den in dieser Selbsteinschätzung zutage tretenden Unterscheidungen. Sie folgen insbesondere der auffälligen Differenz zwischen einer eher positiven Einschätzung der aktuellen Situation, aber skeptischen Aussicht auf die zukünftige Entwicklung.<sup>2</sup> Wenn diese positive Einschätzung der aktuellen Situation auch noch in einer Diskrepanz zur negativen Einschätzung der vergangenen Entwicklung steht, dürften sich kaum starke Faktoren identifizieren lassen, die darauf hindeuten, dass die Gemeindeleitungen aktiv auf einen Übergang – dessen Ziel zumal nur schwer zu fassen ist – hinarbeiten und sich dem Niedergang entschlossen entgegenstellen. Drei Aspekte sind aus meiner Sicht zunächst bedeutsam:

1. Erstens tritt eine deutliche Differenz bei der Einschätzung von Anforderungen an die (eigene) Führungsqualität zutage zwischen Pfarrer\*innen und Ehrenamtlichen. Obwohl Ehrenamtliche mit weiteren (Leitungs-) Aufgaben in der Kirche eine explizite Leitungsaufgabe wahrnehmen, bewerten sie diese Anforderungen (an sich selbst) mit einem Wert (auf der fünfstufigen Skala) niedriger als die Pfarrpersonen, die sich sehr viel stärker mit Anforderungen an Führungsqualität konfrontiert sehen (Abb. 3.7). Trotz ihrer Leitungsaufgabe schreiben sich ehrenamtlich Engagierte wenig Führungsqualität als Anforderung zu. Vielleicht könnte man auch sagen, dass sie ihre Leitungsrolle überwiegend passiv erleben.
2. Zweitens sehen sie eine Dominanz von Pflichtthemen der Verwaltung von Geld, Gebäuden und Personal tendenziell mit einem Übergewicht gegenüber Themen der Gemeinde- und Angebotsentwicklung, der strategischen Zielsetzung und (insbesondere für Pastor\*innen) der Arbeit an theologischen Themen (Abb. 4.5). In Entsprechung zum ersten Aspekt stehen für die die inhaltlichen Leitungsthemen und -aspekte nicht im Fokus.

---

<sup>1</sup> Im Hintergrund des Begriffs „Übergang“ steht die Studie von Wolf-Dieter Marsch „Institution im Übergang“, in der er bereits 1972 den Übergangsbegriff auf die soziale Struktur der Kirchengemeinde wie auf die institutionelle Struktur der Volkskirche insgesamt angewendet hat, vgl. Marsch (1972).

<sup>2</sup> Es erscheint m. E. plausibel, die Befürchtung einer zukünftigen Verschlechterung im Sinne von „Abstiegsängsten“ zu verstehen, die nur sehr schwer mit Offenheit und einer Aufbruchsstimmung für Veränderungsdynamiken der gemeindlichen Strukturen und Praxis zu vereinbaren sein dürfen.

3. Und drittens wird übereinstimmend die Arbeit in der Gemeindeleitung als wenig konflikthaft wahrgenommen, während ein erheblicher Teil der Befragten Offenheit gegenüber der Aufnahme von Anregungen aus der Gemeinde als gering wahrnimmt (Abb. 4.6). Dies dürfte auf eine konfliktvermeidende Arbeits- und Leitungskultur hindeuten, in der die konsensuelle Ausrichtung auf Kosten der Problemwahrnehmung und der thematischen Profilierung und Schärfung gehen könnte.

Nimmt man hinzu, dass beim Einsatz von Organisationsentwicklungsinstrumenten und -methoden (OE) die Differenz zwischen Dorf- und Metropolegemeinden beim Einsatz von Leitbildprozessen am stärksten ausgeprägt ist, spricht es dafür, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Profilbildung in Verbindung mit der Schwerpunktsetzung in einem sich stark verändernden gesellschaftlichen Umfeld erst im urbanen Kontext vorhanden und ausgeprägt ist. Nur in einer Teilgruppe scheint das Leitungsverständnis dahingehend entwickelt zu sein, dass die Herausforderungen durch die gesellschaftlichen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die gemeindliche Praxis aktiv und methodisch bearbeitet und mit strategischen Zielsetzungen versehen werden.

Die themen- und zielgruppenspezifische Profilierung von Gemeindearbeit (Abb. 7.3) scheint je nach Siedlungskontext zwar unterschiedlich ausgeformt zu sein, es zeigt sich aber einerseits kaum strategische Klarheit, die andererseits angesichts der komplexen Ausgangslage und Steuerungsprozesse von Kirchengemeinden auch so nicht erwartet werden kann. Feststellen kann man in allgemeiner Weise, dass Kirchengemeinden zwar unterschiedlich auf die konkreten spezifischen Kontextbedingungen reagieren, aber sich zu einem erheblichen Teil noch innerhalb der „klassischen“ Orientierung an der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Älteren bewegen. Immerhin, so weist die Studie aus, haben 28 Prozent der Gemeinden im Blick, die Bedürfnisse der Bewohner im Gemeindegebiet zu evaluieren, um sich stärker an den Gegebenheiten des Sozialraums zu orientieren.

Allerdings bewegen sich die Gemeinden überwiegend noch im vordigitalen Raum. Die Öffentlichkeitsarbeit in der weit überwiegenden Zahl der Gemeinden ist, abgesehen von den Metropolen, stark auf Gemeindebrief und Schaukasten orientiert und spiegelt die traditionelle Orientierung auf die analoge „Kerngemeinde“ und deren Kommunikationsstil wie auf Gottesdienst und Gemeindekreise gerichtetes Teilnahmeverhalten (Abb. 7.9). Immerhin ist die Gemeinde-Webseite inzwischen fast durchgängig Standard, was im Vergleich zur ersten Gemeindebarometer-Studie von 2013 deutlich wird (Rebenstorf et

al. 2015). Seit 2013 haben auch Social Media bei gut einem Drittel und Newsletter bei ca. jeder sechsten Gemeinde an Bedeutung gewonnen. Hier ist zwar keine Korrelation mit der Einschätzung der Gemeindesituation angegeben, es lässt sich aber vermuten, dass diejenigen Gemeinden, die sich auf die Kommunikationserwartungen der Mitglieder einstellen, auch zuversichtlicher in die Zukunft blicken (können).

Bis an diesen Punkt wäre es vielleicht sehr angemessen, von „Gemeinden im Übergang“ zu sprechen, die sich – wenn auch mit unterschiedlicher Intensität – den Herausforderungen gesellschaftlicher Veränderungen und ihrer Auswirkungen auf die kirchliche Praxis stellen. Dieser Übergang findet noch nicht in der gesamten Breite der Gemeinden in gleicher Weise statt, könnte man konstatieren, aber die Basis dafür ist zumindest in mancher Hinsicht gegeben. Für die Gemeinden insgesamt lässt sich dann aber noch keine Einschätzung vornehmen, inwiefern dieser Übergang gelingen könnte.

Die Gesamtwerte für die Zufriedenheit mit der aktuellen Situation, die im Vergleich mit den Rückblicks- und Vorausschau-Werten deutlich positiv ausfallen, geben allerdings Anlass zur Irritation. Wenn sowohl die Zufriedenheit mit der zurückliegenden Entwicklung eher niedrig liegt und die Erwartungen an die zukünftige Entwicklung ebenfalls eher skeptisch ausfallen, dann dürfte eine ausgeprägte Zufriedenheit mit der aktuellen Situation auf eine Art von confirmation bias hindeuten,<sup>3</sup> einen Bestätigungsfehler, der die Situation des eigenen Handelns mit einer positiven Bewertung versieht, unerachtet der erinnerten und erwarteten Schwierigkeiten oder andersgearteten Informationen. Auch wenn sich die eigene Situation als Folge einer negativen Entwicklung darstellt und die Zukunftsaussichten ebenfalls negativ erscheinen, wird dem eigenen Handeln doch mit einer positiven Einschätzung begegnet, etwa weil es als angemessen erscheint und keine Vergleiche für eine andere Bewertung zur Verfügung stehen oder herangezogen werden.

Diese positive Selbsteinschätzung, die hier zunächst nur als Durchschnittswert herangezogen wird, steht dann in einer Spannung zu den negativen Aussichten auf die zukünftige Entwicklung in der ersten Gemeindebarometer Studie. Auch wenn es sich nicht um dasselbe Sample der Gemeinden und um den exakten Voraussagezeitraum handelt, müssten sich doch die damaligen negativen Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung nun mindestens teilweise in der Einschätzung der aktuellen Situation niederschlagen. Die Ver-

<sup>3</sup> Vgl. Dobelli (2021).

teilung der Werte bei der Einschätzung zur aktuellen Situation ist aber 2023 und 2020 nahezu identisch, während es sowohl in Bezug auf die vergangene wie die zukünftige Entwicklung Verschiebungen zum negativen gibt. Alternativ könnte die Erklärung lauten, dass die damaligen Einschätzungen nicht eingetroffen sind. Dagegen sprechen aber die höheren Verschlechterungs-Werte bezüglich der vergangenen Entwicklung. Nach meiner Einschätzung lässt sich das so verstehen, dass sowohl die vergangene Entwicklung wie ihre Einschätzung für die aktuelle Einschätzung und damit auch für die Fähigkeit, sich aktuell auf die negative Entwicklung einzustellen und die Ausrichtung der Gemeindepraxis (strategisch) zu ändern, folgenlos bleiben. In Verbindung mit der sunk cost fallacy, dem Festhalten an einmal eingeschlagenen Pfaden,<sup>4</sup> führt dieser confirmation bias bezüglich der aktuellen Situation dazu, sich trotz schlechter Ergebnisse nicht von dem Einsatz lösen zu können, der mit hohem Engagement und starker Identifikation dafür aufgebracht worden war.

Der demographische Faktor, der sich im starken Übergewicht der über Sechzigjährigen gegenüber den unter 35-jährigen unter den aktiven Gemeindegliedern spiegelt, scheint in seiner Dramatik noch wenig Beachtung zu finden. Neben dem Faktor Einsatz von OE-Instrumenten könnte dieser Aspekt eine entscheidende Bedeutung für die Vitalität der (verbleibenden) Gemeinden erhalten.<sup>5</sup> Anders formuliert: Trotz der durchaus als negativ erkannten zurückliegenden Entwicklung und der skeptischen Zukunftsaussicht scheint die aktuelle Ausrichtung stark von einer „Weiter-so“-Haltung geprägt zu sein. Denn es lässt sich eine „erstaunliche“ Stabilität bei der Ausrichtung der Gemeindepraxis auf Zielgruppen konstatieren, bei der immer noch ältere Menschen mit Abstand als wichtigste Zielgruppe angesehen werden, gefolgt von Kindern, Jugendlichen und Familien. Eine Aussage darüber, wie wirksam die Ausrichtung insbesondere auf Kinder und Jugendliche ist, lässt sich den Angaben aber nicht entnehmen.

---

4 Mit sunk cost fallacy ist ein Verhalten charakterisiert, das dadurch gekennzeichnet ist, dass einmal investierte Anstrengungen und Kosten zum Anlass genommen werden, unrentable bzw. nicht erfolgreiche Aktivitäten weiter fortzusetzen bzw. an einer Idee oder Strategie weiter festzuhalten, weil bereits so viel in diese Aktivitäten, Idee oder Strategie investiert wurde (und die Informationen und Anzeichen zu ignorieren, die die Erfolgslosigkeit anzeigen). Darauf ist auch die Redensart „schlechtem Geld gutes Geld hinterherwerfen“ gemünzt.

5 Eine Studie in der Church of England hat für den Zeitraum 2014 - 2019 die Rolle untersucht, die der Anteil von unter 16-jährigen im Sonntagsgottesdienst für die Lebendigkeit bzw. das Wachstum der Gemeinden hat, und welche Einflussfaktoren wiederum diesem Anteil zugrundliegen, vgl. The Church of England, Youth and children growth research, 2022, <https://www.churchofengland.org/sites/default/files/2022-07/youth-and-childrens-growth-research-paper.pdf> (letzter Zugriff 10.06.2024). Als wesentliche Einflussgröße wird eine professionell aufgestellte Kinder- und Jugendarbeit ausgemacht.

Angesichts der Entwicklungen, denen die Gemeinden sowohl beim Teilnahmeverhalten wie bei den Austritten unterworfen sind, könnte man diese Stabilität in Verbindung mit den hohen Zufriedenheitswerten in der aktuellen Situation als eine Form eines trotzigen oder verzweifelten Galgenhumors verstehen, dem aber auch ein gewisses Maß an Realitätsverweigerung anhaftet, wenn man ihn mit der drastischen Abnahme von Instrumenten des Feedbacks und der Qualitätsverbesserung bei der Organisationsentwicklung in Verbindung bringt. Erklären lässt sich dieser Befund möglicherweise damit, dass die Leitungsgremien keine Wege finden, andere Zielgruppen (oder auch die intendierten der Kinder und Jugendlichen) tatsächlich und systematisch zu erreichen und deshalb an dem vermeintlich „Bewährten“ der bisherigen Praxis festhalten. Eine Erklärung, die möglicherweise damit korrespondiert, dass jüngere Menschen unter 35 nur sehr wenig in diesen Leitungsgremien vertreten (und engagiert) sind.

Für die Gesamteinschätzung, ob sich die Gemeinden im Übergang oder im Niedergang befinden, macht es nun einen wesentlichen Unterschied, wenn anstelle des Gesamtwertes die unterschiedlichen Gemeindetypen in den Blick genommen werden, die an Unterschieden in der Einschätzung von zurückliegender Entwicklung, aktueller Situation und zukünftiger Entwicklung gebildet sind.

Bei der (kleinen) Gruppe der Gemeinden, die positiv auf die Entwicklung in den kommenden fünf Jahren blicken, scheint auch der Einsatz von Instrumenten der Organisationsentwicklung am stärksten ausgeprägt sein. Dies gilt allerdings nur für Typ 1 und Typ 2, bei denen diese positive Aussicht mit einer entsprechenden Einschätzung zur vergangenen und aktuellen Entwicklung korreliert, während bei Typ 3 die positive Zukunftsaussicht mit einer skeptischen Gegenwarts- und sehr negativen Vergangenheitseinschätzung verbunden ist und ausschließlich auf dem „Prinzip Hoffnung“ zu basieren scheint. Die Erwartung, dass sich eine negative Ausgangslage allein durch die Änderung der Personalsituation und die Umsetzung bereits gefasster Beschlüsse grundlegend umkehren lässt, dürfte sich ohne begleitende Maßnahmen der Organisationsentwicklung nach meiner Einschätzung kaum realisieren (lassen).

Nimmt man diese Selbsteinschätzung der kommenden Entwicklung für gegeben, dann hängt die Zukunft der Kirchengemeinden, die Charakterisierung der „Gemeinden im Übergang“, an einem sehr kleinen Kreis von überwiegend urbanen und suburbanen Gemeinden, die sich aktiv um die Adressierung der

Mitglieder in den Koordinationsformen Organisation und Markt kümmern.<sup>6</sup> Sie haben die Last zu tragen, dass von der evangelischen Kirchen weiterhin in Form von „lebendigen Gemeinden“ gesprochen werden kann, während die übergroße Mehrzahl von den Charakterisierungen des Rückgangs, des Abbaus und des Niedergangs getroffen werden. Der Umstand, dass dabei auch externe Faktoren eine zentrale Rolle spielen, muss deutlich betont werden. Allein der Punkt, dass die zuversichtlich in die Zukunft schauenden Gemeinden im urbanen und suburbanen Raum verortet sind, macht deutlich, dass Gemeinden im ländlichen Raum wie in kleineren und mittleren Städten vor größeren Herausforderungen stehen. Möglicherweise haben sie allerdings auch noch nicht in der Weise auf die seit langem bestehenden Entwicklungen reagiert, wie es bei den anderen Gemeinden der Fall zu sein scheint. Auch wenn sie Verfahren der Organisationsentwicklung einsetzen, spricht die Stabilität bei der Zielgruppenorientierung dafür, dass hier jedenfalls keine grundlegende Neuorientierung erfolgt ist. Und ein deutliches Defizit wird im Bereich des (professionellen) Ehrenamtsmanagements deutlich, das – und hier ergibt der Vergleich mit den anderen bzw. freien Gemeindeformen Sinn – noch kaum entwickelt ist. Die höhere Mitgliederbindung, die bei den freien Gemeindeformen ersichtlich zu sein scheint, geht dort jedenfalls mit einem höheren Bewusstsein für Ehrenamtsmanagement, allerdings auch nur zum Teil mit einer besseren Einschätzung der Zukunftsaussichten einher.

Für die Gemeinden, die ihre Zukunftsaussichten negativ einschätzen, spricht kaum etwas dagegen, hier „Gemeinden im Niedergang“ zu sehen, auch wenn sie sich teilweise noch an einer positiven Einschätzung ihrer Situation festhalten. Sie führt aber kaum dazu, sich einer negativen zukünftigen Entwicklung aktiv entgegenzustellen. Der Gesamtbefund deutet auf eine insgesamt eher prekäre Lage der Gemeinden, mit einem großen Anteil an „Gemeinden im Niedergang“, denen nur ein relativ kleiner Anteil von „Gemeinden im Übergang“ gegenüberstehen. Ob dieser Teil in der Lage sein wird, unter dem Druck der wachsenden Herausforderungen die gemeindliche Struktur der kirchlichen Praxis weiter zu tragen und für ihre zukunftsfähige Ausrichtung zu sorgen (wie immer diese auch genauer zu bestimmen ist), und damit auch die Potenziale vor Ort zu heben, die in Motivlage und (religiösem) Sozialkapital der Ehrenamtlichen noch gegeben sind, dürfte durchaus fraglich sein.

---

<sup>6</sup> Bedauerlich ist es, dass aufgrund der vielen fehlenden Angaben zur finanziellen Situation dieser Faktor nicht für die Modellierung der Gemeindetypen herangezogen bzw. als Korrelationsbezug verwendet werden kann. Es bleibt also offen, ob eher finanziell gut ausgestattete Gemeinden ihr Potenzial für den Übergang nutzen, oder ob finanziell schwach ausgestattete Gemeinden die Chancen nutzen, die sich daraus ergeben, nichts zu verlieren zu haben.

Das hängt auch stark davon ab, in welcher Weise die kirchliche Gesamtorganisation zu einer differenzierten Förderung der Gemeinden in der Lage ist, die Gemeinden mit positiver Entwicklung bzw. positiven Aussichten anders unterstützt als Gemeinden in prekären Situationen, für die erst eine Grundlage und Voraussetzung für Entwicklung geschaffen werden muss. Innovationsorientierung ist in beiden Fällen notwendig, im ersten Fall eher im Sinne von sozialen Innovationen in der konkreten Praxis, im anderen Fall eher im Sinne von strukturellen und organisationalen Innovationen für die Organisation dieser Praxis.

Dieser Übergang wird nach meiner Überzeugung nur zu schaffen sein, wenn sich Gemeinden entschlossen auf die Partizipation ihrer Mitglieder (vor allem der jüngeren!) ausrichten und dann auch einstellen. Grundsätzlich wäre es nach meiner Einschätzung notwendig, dass Gemeinden, oder besser und allgemeiner: Organisationsformen kirchlicher Praxis, von der Pflege bestehender Gemeinschaften (und daran anschließenden auf Gemeinschaftsformen ausgerichteter und damit tendenziell exkludierender „Angebote“) auf professionelles Ehrenamtsmanagement, bzw. die am Markt orientierte organisationale Unterstützung und Steuerung von Engagement und Partizipation (im Sinne von Selbstverantwortung) umschalten und sich umstellen. Tendenzen in der Öffentlichkeitsarbeit, die stärker auf Newsletter und Social Media setzen, könnten darauf hindeuten. Aber nach wie vor sind hier Schaukästen und Gemeindebrief die am stärksten ausgeprägten Mittel, die allerdings kaum den Charakter von „touch points“ außerhalb der Pflege bestehender Gemeinschaften („Gruppen und Kreise“) haben können. Beziehungsarbeit und Kontaktpflege im Sinne der Mitgliederkommunikation jenseits bestehender Gemeinschaftsformen bedürfen anderer, nämlich direkter und persönlicher Kommunikationsformen („Beziehungspflege“). Die im Text zitierte, vielfach bemühte Umstellung von einer „Komm-“ auf eine „Geh-Struktur“ bleibt bloße Wunschvorstellung, wenn sie sich nicht in entsprechenden Beziehungs-, Vernetzungs- und Partizipationsformen realisiert, jenseits einer vermeintlichen „Öffnung“ von bestehenden (Gemeinschafts-)Formaten.<sup>7</sup>

Die mehrheitlich am stärksten gewichtete soziale Ausrichtung (im Verhältnis zur religiösen und kulturellen Ausrichtung) müsste eine Sozialraumorientierung erwarten lassen, deren Umsetzung noch wenig ersichtlich ist. Hier dürfte, nach meiner Einschätzung, die stärkste Herausforderung und

<sup>7</sup> Vgl. meine Überlegungen zu einer in doppelter Richtung „hörenden Kirche“, Lämmlin, Georg (2023): Dynamiken, Horizonte, Leerstellen – praktisch-theologische Bündelung zu kirchlichen Erprobungsräumen, in: Hofmeister et al. (2023), 139–154.

das größte Potenzial für die Organisationsentwicklung und deren Unterstützung durch die landeskirchliche und regionale Strukturebene liegen, zuerst in einer strukturellen Anlage der Kooperation von Gemeinden und diakonischen wie zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen vor Ort, weiterhin mit einer auf die Exploration konkreter Bedarfe, Interessen und Ressourcen vor Ort gegründete Ausrichtung der gemeindlichen Aktivitäten, in Verbindung mit professionellem Ehrenamtsmanagement, das die engagierte Beteiligung als Ziel verfolgt (indem darin der „gelebte Glaube“ gesehen wird). Auch wenn Impulse und Potenziale vor Ort für die Bewältigung der Herausforderungen große Bedeutung haben, werden die Kirchengemeinden diese Herausforderungen ohne Unterstützung durch die gesamtkirchliche Struktur nicht bewältigen können. Die Zukunft der Gemeinden, insbesondere in den ländlichen Räumen, bedarf einer Aufmerksamkeit in der gesamtkirchlichen Leitung, die von der vorausgesetzten Selbstverständlichkeit ihrer Existenz auf die aktive, an einer Zielsetzung für die kirchliche Praxis orientierten Förderung umgestellt wird. Die Selbstverantwortung der Gemeinden für ihre Arbeit und die damit verbundene, ebenfalls selbstverantwortete und auf die konkreten Bedingungen vor Ort ausgerichtete Zielsetzung bedarf einer Ressourcensteuerung, die diese konkreten Ziele mit einer globalen Zielsetzung und Zielsteuerung verbindet. Nach meiner Überzeugung werden die – vor Ort durchaus vorhandenen – Potenziale in den Gemeinden, die Kompetenz und Bereitschaft sich dafür zu engagieren, nur dann für den Übergang freigesetzt werden können, wenn sie sich aus dem Gefühl des Alleingelassen-Werdens befreien können. Dazu bedarf es eines Aufbaus von Vertrauen in die kirchenleitende und ressourcenverwaltende Struktur, der sich aus der Wahrnehmung von deren Kompetenz zum angemessenen Umgang mit den Herausforderungen, der wertschätzenden Sicht auf die Arbeit vor Ort und die Transparenz und Integrität der Entscheidungsprozesse speist und auf Partizipations- und Kommunikationschleifen angewiesen ist, in denen sich dieses Vertrauen entwickeln kann.

## Literatur

- Dobelli, Rolf (2021): Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler, die Sie lieber anderen überlassen: Neuauflage. München: Piper.
- Hofmeister, Georg, Gunther Schendel, Hubertus Schönemann und Carla J. Witt (Hrsg.) (2023): Kirche neu denken — Kirche erproben. Auf der Suche nach neuen Formen kirchlichen Lebens. SI-Diskurse, Band 5. 1. Auflage. Baden-Baden, Leipzig: Nomos; Evangelische Verlagsanstalt.
- Marsch, Wolf-Dieter (1972). Institution im Übergang. Evangelische Kirche zwischen Tradition und Reform. Praktische Theologie 7.
- Rebenstorf, Hilke, Petra-Angela Ahrens und Gerhard Wegner (2015): Potenziale vor Ort. Erstes Kirchengemeindebarometer. 2., unveränd. Aufl. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.

