

SOZIALWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT

der Evangelischen Kirche in Deutschland 

Teaching an Elephant to dance

The German Evangelical Church and the challenge of change

Helsinki 16.9.2011

Gerhard Wegner

Die Evangelischen Kirchen in Deutschland stellen mit einem Mitgliederanteil von 29,58% der Bevölkerung in 15.471 Kirchengemeinden, weitgefächerten übergemeindlichen Diensten und umfassenden sozialen Dienstleistungen (Diakonie) eine eindrucksvolle Institution dar, die bei allen regionalen Unterschieden nach wie vor über große gesellschaftliche Prägekraft verfügt. Bisweilen aber hat man auch den Eindruck, dass es sich hierbei um einen schlafenden Riesen – oder eben einen Elefanten – handelt.

Entscheidende Anteile ihrer Legitimität und damit auch ihres Ressourcenflusses beruhen nach wie vor auf dem Erbe der staatskirchlichen Tradition der evangelischen Kirchen - insbesondere die betonte Differenz zwischen Mitgliedschaft und Partizipation und auch die klassische Form einer vielfach – gerade in lutherischen Kirchen - vorwiegend reaktiv-passiven Leitung der Kirchen.

In dieser betont „institutionellen“ Aufstellung ist die evangelische Kirche nun aber in den letzten Jahren aufgrund verschiedener Entwicklungen unter Veränderungsdruck geraten. Dazu zählen vor allem die langfristigen Folgen des Plausibilitätsverlustes christlicher Religion (deutlichste Folge sind die Kirchenaustritte), mittelfristig der Wandel der sozialstaatlichen Konstellation (mit der Folge der Vermarktlichung der sozialen Dienste der Kirche und der zivilgesellschaftlichen Inpflichtnahme der Kirchengemeinden) und schließlich aktuell die demographischen Krise (die sehr schnell zu einer deutlich überproportionalen Alterung der Kirchenmitglieder führt). Alle diese Entwicklungen zusammen genommen hat die Ev. Kirche in Deutschland seit 1991 insgesamt mehr als 5 Millionen Mitglieder verloren. Die Stimmungslage und die Aussichten für die Zukunft sind deswegen in vielen kirchlichen Bereichen eher pessimistisch. Eine Umfrage unter Kirchenvorstehern und Pastoren (nicht repräsentativ für Deutschland) ergab, dass nur 39 % in den vergangenen 5 Jahren eine Verbesserung

der Situation der Kirchengemeinde erkannten (28% aber eine Verschlechterung); für die nächsten 5 Jahre aber Verbesserungen nur noch 23% erwarten wohingegen 41% mit Verschlechterungen rechnen. Nun neigen Deutsche stets zum Fatalismus – aber diese Tendenzen machen dennoch deutlich, dass eine gewisse Mißerfolgsorientierung um sich greift.

Was lässt sich angesichts dieser Situation tun? Wo liegen realistische Ansatzpunkte? In welche Richtung könnte sich eine nach vorne orientierte „ecclesiastical governance“ entwickeln? Die Diskussionen darüber halten seit der ersten größeren Ressourcenkrise Mitte der neunziger Jahre an. Eine gewisse Einigkeit existiert darüber, dass die Kirchen sich sehr viel deutlicher als früher als in der Gesellschaft aktiv handelnde Organisationen – und weniger als Institutionen, die einen vorgegebenen Bedarf verwalten – verstehen müssen. Der Riese müsste folglich wachgeküsst – dem Elefanten das Tanzen beigebracht werden. Wie das allerdings geschehen kann, ist mehr als umstritten. Top - Down Strategien stehen den Interessen von Pastoren und Kirchengemeinden nicht selten gegenüber und blockieren sich. Zwischen den Kirchenleitungen auf der einen – Pastoren und Kirchengemeinden auf der anderen Seite fehlt es nicht selten an Vertrauen (auch dies ein Erbe des staatskirchlichen Systems). Ein umfassendes Kirchenmanagement bis in die Gemeinden hinein scheitert bisher aus eben diesen Gründen.

Im Folgenden werde ich nun nicht die gesamte Diskussion über mögliche Strategien der Kirchenleitung darstellen. Ich konzentriere mich auf einen spezifischen Vorschlag zur Vitalisierung der Situation, den ich mittlerweile mehrfach in Deutschland vorgetragen habe. Er setzt an einem Phänomen an, das zu Unrecht viel zu selten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht: der Tatsache, dass sich die große Masse der Kirchenmitglieder aktiv nach wie vor kaum an ihrer Kirche beteiligt.

Meine leitende These, die ich ihnen andienen möchte, lautet folglich: es muss darum gehen, die grassierende Indifferenz der Kirchenmitglieder und jener, die es werden sollen, gegenüber dem, was in der Kirche so alles geschieht, zu durchbrechen. Diese Indifferenz ist das Hauptproblem, wenn man in Sachen Entwicklung der Kirche wirklich etwas tun will. Anders und pointiert gesagt: Es muss darum gehen, die **Nachfrage** nach Kirche – besser nach christlichem Glauben – zu wecken statt nur irgendwelche **Bedürfnisse** zu befriedigen. Wir brauchen eine **angebotsorientierte** kirchliche Strategie – nicht eine **nachfrageorientierte**. Die Nachfrage nach Kirche wächst an gelassenen, selbstbewussten bzw. „Gottes-bewussten“ religiösen und anderen Angeboten. Das bedeutet aber nichts anderes, als das unsere schöne Kirche etwas von den Leuten wollen sollte. „Niedrigschwelligkeit“ sollte zum Unwort der Dekade erklärt werden. Was es braucht ist so etwas wie Produktstolz – und das ist mit Billigangeboten sicherlich nicht zu haben.

Diese These will ich nun folgendermaßen dramaturgisch hoffentlich geschickt, unterhaltsam genug und bisweilen etwas polemisch begründen. Ich beginne damit, dass ich zunächst einmal einige Faktoren aufliste, die in Sachen Forschungen über Kirchenbindung sozusagen den Mainstream bilden. Also einige Hinweise geben auf all

das, worüber sich eigentlich alle Kenner der Materie weitgehend einig sind und was man vor allem beim Blick in die Kirchenbindungsstudien der EKD so alles herausfinden kann. Das ist eigentlich recht banal – obwohl vieles davon in meiner Erfahrung nicht wirklich ernst genommen wird.

Dann verfremde ich diese mitgliederbezogene Perspektive, indem ich Ihnen ein paar Sachen darüber sage, was Kirchengemeinden attraktiv macht: aus deren eigener Sicht. Das ist recht spannend! Und dann folgen einige – man könnte Sagen grundsätzliche – Überlegungen darüber, wie Bindung an die Kirche denn wohl tatsächlich überhaupt zustande kommt, wie viel man sich dabei selbst gerne Illusionen hingibt, was denn so Tolles an den Kirchlich-Distanzierten dran sein soll – bevor ich dann mit einem Fazit enden werde.

Und um das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren sei es noch einmal gesagt: Nachfrage nach Kirche erwächst aus ihren Angeboten – und nicht umgekehrt, wie man immer denkt. Die tatsächlichen Beziehungen sind gerade in religiöser Hinsicht stets zirkulär: Ich binde mich an die Kirche, weil ich mich an die Kirche binde. D.h. die Plausibilität des Christlichen erwächst je länger desto mehr aus der Kommunikation des Christlichen selbst. Es wächst immer weniger „von außen“ zu.

Inspiziert sind die folgenden Überlegungen durch eine der schönsten religionssoziologischen Thesen Niklas Luhmanns, der einst behauptet hat, dass es in modernen Gesellschaften keine außerreligiösen Gründen mehr geben könne religiös zu sein. Religiosität funktioniert zirkulär. Das scheint mir immer plausibler zu werden. Allerdings mag es so sein, dass diese These noch nicht völlig auf die Kirche zu trifft. Aber wir bewegen uns darauf zu.

Einflussnahme auf die Bindung der Menschen an die Kirche durch die Kirche

Beginnen wir also damit, was die Forschung zu unserem Thema sagen kann. Es lassen aus der Kirchen- und religionssoziologischen Forschung der letzten immerhin fast fünfzig Jahre einige gut begründete Vermutungen darüber anstellen, wie die Kirche die Bindung ihrer Mitglieder beeinflussen kann. Sie sind nicht überraschend – umso mehr lohnt allerdings die Frage, wieso sie nicht viel deutlicher zur Grundlage kirchlicher Strategien gemacht werden. Oder vielleicht doch?

1. Primäre Faktoren

Deutlich ist zunächst – und dies wird übereinstimmend von fast allen Analysten des religiösen Marktes behauptet - dass es vor allem drei Felder sind, auf denen sich die Zukunft der Kirchenmitgliedschaft entscheidet:

- Die Gestaltung des **Gottesdienstes**. Da der Gottesdienst nach wie vor in großer Übereinstimmung als religiöse Zentralveranstaltung der Kirche gesehen wird – auch von den Distanzierten, selbst von den Konfessionslosen und natürlich vor allem von den Hochverbundenen und den die Kirche Lei-

tenden -, hängt fast alles von seiner Attraktivität ab. Das ist zwar etwas sehr Variierendes je nach den Präferenzen der Menschen, aber es ist unbestritten, dass sich in Sachen der Steigerung der Attraktivität des Gottesdienstes vieles tun lässt. Über seinen aktuellen Vollzug hinaus ist vor allem sein „Image“ von Bedeutung – also das Bild, dass er unter den Menschen in der Öffentlichkeit hat. Darüber fehlen uns Forschungen. (Beispiel: Kirchentag Dresden. Schlagzeile in der Zeitung: „Hunderttausende beten an der Elbe“. Wie ist das wohl im Osten angekommen?)

- Die Arbeit mit **Kindern und Jugendlichen**. Sie ist von ganz fundamentaler Bedeutung für die Prägung von religiöser und kirchlicher Haltung und der Kirche wird herkömmlich hierfür auch große Kompetenz eingeräumt. Es ist allerdings erschreckend, dass die gesellschaftliche zugemessene Kompetenz der Kirche in Sachen Kinder und Jugendliche zurückgeht: 1982 noch 52%, 2002 nur noch 40%!¹ Ein Grund hierfür kann sein, dass sich eine nicht kleine Differenz zwischen Kirchengemeinden und ihren Kindergärten auftut. Die landeskirchliche Befragung 2006 konnte sehr präzise nachweisen, dass sich diejenigen, die das Leben in den Gemeinden bestimmen kaum für die eigenen Kindergärten interessieren – was nichts anderes bedeutet, als dass sie sich nicht für das interessieren, was die Kirchenmitglieder in der Masse am meisten an Kirche interessiert. Wird in diesen Dingen eigentlich etwas unternommen? Zudem: Die möglichen Folgen der Missbrauchs Krise sind hier zu verorten. Sie können die Kirchenbindung ins Mark treffen! Den höchsten Einfluss auf die religiöse Entwicklung der Menschen haben die unmittelbaren Bezugspersonen und zwar in der Reihenfolge: 1. Eltern, 2. Großeltern, 3. Pastoren, 4. Ehepartner.²
- Schließlich – und daran führt kein Weg vorbei – sollte die Kirche deutlich für die Stärkung der **Familie** und ganz allgemein für die Wichtigkeit von Familienwerten in der Gesellschaft stehen. Religiöse Einstellung und kirchliche Bindung sind auf die Tradierung in Familien angewiesen – und die Kirche selbst steht real-symbolisch für entsprechende Fürsorgewerte ein.

Es ist also schlichtweg für das Überleben der Kirche entscheidend, dieses geradezu naturwüchsige Syndrom von Gottesdienst, Kindern und Familien so aktiv wie irgend möglich zu fördern (Kindergottesdienst, Kindergärten, Kindergruppen, Jugendarbeit, Familienarbeit etc. – alles um die Taufe; aber auch das Erleben von Kirchenräumen, von sakraler Musik usw.). Das Potential, auf das die Kirche mit dem Ziel der Mitgliederbindung zurückgreifen kann, variiert mit der religiös-kirchlichen Kompetenz in diesem Bereich. Wer nicht früh positiv mit Kirche und Glauben in Berührung kommt, hat später als Erwachsener

¹ Vergl. Pollack, a.a.O., S.93. Entnommen aus den KMUs – bezogen nur auf Westdeutschland.

² KMU IV S. 444

statistisch gesehen keine Chance mehr (Aber bei Gott sind bekanntlich alle Dinge möglich! Nur kann man darauf die kirchliche Ressourcensicherung nicht verlässlich gründen).

Eine Konzentration kirchlicher Aktivitäten in diesen drei Bereichen bietet die einzige realistische Chance der Überwindung von Indifferenz und Partizipationsabstinenz und der Gewinnung kirchlich Distanzierter für eine größere Nähe zu einer aktiven Interaktion in religiöser Kommunikation und damit der Stabilisierung von Kirchenmitgliedschaft. Dabei ist es fast müßig darauf hinzuweisen, dass solche Aktivitäten natürlich nicht in einem bevormundenden – belehrenden Stil erfolgen können.

2. Milieubezug

Die Frage des Kommunikationsstils der Kirche hat offensichtlich mit der nun schon allzu lange recht folgenlos diskutierten Milieubezogenheit des kirchlichen Lebens zu tun. Es lässt sich mittlerweile gut belegen, dass nicht nur eine engere Bindung an die Kirche sondern auch religiös-christliche Haltungen feste Wahlverwandtschaften mit spezifischen Milieus eingegangen sind und sich diese Kopplung – die auf der anderen Seite zu Indifferenz und Schlimmeren beiträgt – nicht einfach aufbrechen lässt. Das Christlich-kirchliche kommt in bestimmten Haltungen daher, die sich nicht einfach austauschen lassen.

Das bedeutet auch, dass der Milieubezug niemals unabhängig von der religiösen Haltung variieren kann: entsprechende Versuche werden schnell durchschaut und abgetan. Der Milieubezug ist wichtig zur Stabilisierung der Bindung: Wer sein Milieu, seinen Geschmack an Musik usw. in der Kirche wiederfindet, findet sich auch selbst darin häufiger wieder – und wer nicht, der eben nicht. Aber dieser Bezug ist gegenüber der eigenen religiös-kirchlichen Haltung deutlich sekundär. Sie ist im Kern keine Funktion des Milieus.

Was die Milieubindung der Ev. Kirche insgesamt und Chancen ihrer Veränderung anbetrifft lässt sich jedoch auch sagen: Es gibt durchaus gewisse belegbare Möglichkeiten durch eine vor allem auf Kinder und Familien bezogene „moderne“ Ausrichtung der Aktivitäten, mit etwas weniger Bildungsimpetus und weniger elitären Bezügen den harten Kern kirchlicher Partizipation in Richtung moderner Milieus, d.h. in die „Mitte der Gesellschaft“ zu verschieben.³ Hier gibt es bemerkenswerte Potentiale, die aktiviert werden können.⁴

³ Vergl. dazu: Petra-Angela Ahrens und Gerhard Wegner: Die Zukunft der Kirche liegt in der Mitte der Gesellschaft. Ergebnisse der Mitgliederbefragung der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers. Texte aus dem SI Hannover 2006: „Schließlich hat eine ganze Reihe von kirchlichen Angeboten, besonders im übergemeindlichen Bereich, offensichtlich ein stark bildungs- und sogar einkommensbezogenes Profil, das eine Distanz zu den „normalen“ Menschen in der Mitte der Gesellschaft aufbaut.“ (S. 17) Vergl. weiter Dieselben: „Hier ist nicht Jude noch Grieche, hier ist nicht Sklave noch Freier...“ Erkundungen der Affinität sozialer Milieus zu

Allerdings erfordert eine solche Aktivierung eine langfristige Ausrichtung der entsprechenden Arbeit, für die es nicht unbedingt die entsprechenden Anreize gibt.

3. Offenheit für neue Synkretismen

Eng mit der Milieuproblematik verbunden ist die Frage eines modernen Synkretismus. Damit ist die Kopplung von modernen Lebenseinstellungen und christlich – kirchlichen Haltungen gemeint.⁵ Der Kern des Problems wird in der Frage deutlich: Wieweit gehen betont hedonistische Verhaltensweisen, die Suche nach Glück und Genuss mit anerkannten kirchlichen und christlichen Haltungen einher? Noch deutlicher: Wieweit vertragen sich solche Haltungen mit dem Image von Kirche und Glauben? D.h. wieweit identifizieren die Menschen diese Werte in der Kirche? Diese Frage stellt sich – etwas weniger drängend, aber oft genauso deutlich – auch hinsichtlich der Akzeptanz von Leistungswerten in der Kirche.

Das Problem zeigt sich in aller Deutlichkeit angesichts der hohen Austrittsquoten Jüngerer. Hier wird ganz offensichtlich eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem, was man zwischen 20 und 35 für wichtig erlebt und dem in der Kirche Gelernten und der Kirche angesonnenen Werten erlebt. Hier wird offensichtlich eine Art (implizite) Krise des Christlichen erlebt. Wahrscheinlich macht sie sich an einem Phänomen fest, das seinerzeit in der 2. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD herausgearbeitet wurde. „Die Mehrheit (der Kirchenmitglieder) ist darin sicher, dass die Kirche vor allem da ist für die, die sie in irgendeiner Weise als Hilfe oder Stütze ‚brauchen‘. Sie soll da sein für die, die dem Ideal des berufstätigen Erwachsenen nicht mehr oder noch nicht entsprechen können. ... daraus ergibt sich der Umkehrschluss: Für den normalen Erwachsenen ist in diesem Rahmen eigentlich kein rechter Platz in ihr vorhanden.“⁶ Dieser Erwachsene kann für sich selbst sorgen und legt darauf auch Wert, dass er das kann. Platz in der Kirche hat er nur dann, wenn er anderen helfen will. (Dieses Phänomen kann im Übrigen auch gut erklären, warum es in der Kirche Probleme mit „Produktstolz“ gibt.)

Aber dieses Phänomen findet sich nicht nur bei den Jüngeren. Es sind gerade auch die „jungen Alten“ zwischen 60 und 80, die in einem erstaunlichen Ausmaß neue Formen der Kopplung von Lebensgewinn und Religiosität präferieren. Nicht mehr der von Seiten der Kirche und der Theologie noch immer vermutete Bezug von Religion auf Leid und Sterben steht im Vordergrund – son-

Kirche und Religion in der Evangelisch - lutherischen Landeskirche Hannovers, Si Hannover 2008.

⁴ Vergleiche dazu die Gemeindestudie von Wolfgang Härle ...

⁵ Und nicht irgendwelche Hexenkulte in der Kirche o.ä.

⁶ Johannes Hanselmann, Helmut Hild, Eduard Lohse (Hg.): Was wird aus der Kirche? Ergebnisse der zweiten EKD-Umfrage über Kirchenmitgliedschaft. Gütersloh 1984 (= KMU II), S. 44.

dern Erfahrungen des Neuanfangs, der Ermutigung, der Freiheit. „Der Gedanke an einen Neubeginn geht in erster Linie mit einer intensiveren Religiosität einher, die sich damit wiederholt als wichtiger Bezugspunkt für eine aktive Lebensorientierung erweist.“⁷ Die klassische Altersseelsorge, die seltsamerweise in den letzten Jahren angesichts der Diskussion über die älter werdende Gesellschaft wieder an Dynamik gewann, zielt genau daneben. „Im Alter neu werden können“⁸ lautet der Leitsatz. Nicht Mortalität sondern Natalität führt zu Religion und Kirche – wenn überhaupt noch. Die Kirche kann mit den Alten wachsen – sie kann aber die Alten auch verlieren. Eine selbstverständliche Beute sind sie längst nicht mehr.

Neue Synkretismen zu bilden ist ganz und gar keine leichte Aufgabe. Zumal eben nicht zwischen Hedonismus und christlichen Haltungen – und dies gerade nicht angesichts der vorhandenen Milieubezüge des Kirchlich-Christlichen, die eher moralisch ängstliche und konservative Einstellungen präferieren. Der Trend geht deutlich in Richtung zu einer mehr spirituellen Auffassung des christlichen Glaubens – seiner Nutzung als Ressource des Wohlergehens. Können wir das gut finden?

4. **Attraktivität und Funktionalität der Kirche**

Damit kommt ein vorletzter, zunächst banal erscheinender, Faktor in das Blickfeld: die Frage nach der Attraktivität der Kirche insgesamt. Platt gesagt: Präsentiert sich die Kirche in der Gesellschaft als eine erfolgreiche Organisation, die weiß, dass Sie Wesentliches zur Gesellschaft beiträgt und dies auch überzeugend darstellt? Oder lässt sie eine Mißerfolgsorientierung durchblicken⁹ - zählt sich gar zu den „Losern“ der Entwicklung? Es scheint deutlich zu sein, dass sich Menschen an eine Organisation, die sich auf dem Abstieg befindet, nicht gerne binden werden.

In diesem Zusammenhang gibt es eine immer breiter werdende Diskussion über den Nutzen von Religion und Kirche¹⁰. Paul Nolte listet z.B. die folgenden Nutzfaktoren von Kirche und Religion auf:

- Sie sei eine Moralressource (Religiöse Selbstrelativierung als Persönlichkeitsbildung)

⁷ Petra-Angela Ahrens: Uns geht's gut. Generation 60 plus: Religiosität und kirchliche Bindung. Münster 2011, S. 7.

⁸ So der Titel der EKD Denkschrift zum Alter.

⁹ Frage im SI – Gemeindepanel an Kirchenvorsteher, wie sie die Entwicklung ihrer Gemeinde in Zukunft (in fünf Jahren) einschätzen: 41 % sagen „eher verschlechtert“, 35% sagen „gleich geblieben“; 23% sagen „eher verbessert“. Im Osten noch deutlicher negativ. (Bisher unveröffentlichtes MS des SI). Demgegenüber wird der Kirchentag als höchst erfolgreich eingeschätzt. Vergl. Petra-Angela Ahrens: Der Deutsche Evangelische Kirchentag in Hannover 2005. Über den Erfolg des kirchlichen Großevents. Texte aus dem SI Hannover 2006.

¹⁰ Nach Paul Nolte: Religion und Bürgergesellschaft. Berlin 2009

- Sie fördere universalistische Gemeinschaftsbildungen
- Sie dient der Stiftung von Netzwerken im Sozialraum
- Die ermöglicht die Förderung von Kommunikationsfähigkeit in gesellschaftlich oft tabuisierten Bereichen.
- Sie stellt so eine höchst effiziente soziale und ökonomische Investition (Im Sinne des ‚Return in social Investment‘) dar, weil sie über einen hohen Aktivierungsgrad im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements verfügt.
- Sie dient der Verteidigung sozialmoralischer Logiken gegen Ökonomisierung und Vermarktlichungen.
- Sie ermutigt sozialen Protest
- Hinzu kommt dann noch: Sie verhilft zu Formen des religiösen Copings in Krankheit und Alter.

Das alles sei ein unermesslicher Schatz für die gesamte, auch die säkulare Umwelt. Dieser Nutzen „kommt aber nicht in den Blick. Fehlt es dafür an Selbstbewusstsein?“¹¹

(Die Frage ist allerdings, ob eine solche Nutzenrechnung zur Steigerung von Religion und Kirchenbindung oder nicht vielmehr zu ihrer verstärkten Relativierung, d.h. zur letztlich Selbstsäkularisierung beiträgt. Wenn Religion auf diese Weise eine offensichtlich (jederzeit) aktivierbare Ressource für das Wohlergehen der Gesellschaft oder Einzelner ist – dann fragt sich sofort, ob es nicht – gerade für den Einzelnen – bessere Alternativen gibt. Infrage kommt dann z.B. individuelles Wohlergehen, was vor allem durch Konsum (dann auch von Religion) gewaltig gesteigert werden kann.)

Deutlich wird an dieser Liste allerdings auch, dass viele dieser attraktiven gesellschaftlichen Leistungen von den kirchlich Nahestehenden und von in ihr Aktiven erbracht werden – nicht von den kirchlich Distanzierten. Kirche funktioniert durchaus als eine Art Sprungbrett für bürgerschaftliches Engagement – aber, ob es hierzu kommt hängt an der Einbindung in gemeindliche – und z.T. übergemeindliche – Interaktion. (Die Distanzierten könnten in dieser Sichtweise dann immerhin als die Investoren in solche Aktivitäten gewürdigt werden.)

5. Legitimität und Qualität kirchlicher Arbeit

Schließlich hängt die Bindungsfähigkeit der Kirche nicht zuletzt auch an ihrer gesellschaftlichen, öffentlichen Anerkennung bzw. Reputation oder sogar ihrer Legitimität. Sie korreliert damit, welche hegemoniale Kraft Kirche und Christentum aufweisen können und dies wiederum macht sich – wie nicht nur auf jedem Kirchentag wahrzunehmen ist – vor allem daran fest, wer sich zum christlichen Glauben und zur Kirche öffentlich bekennt. Die Menschen lesen

¹¹ Dto S. 84

daran ab, dass es mit dem ansonsten ja ungreifbaren Religiösen etwas auf sich hat. Die Beglaubigung durch Prominente und Mächtige sichert das Risiko ab, dass jeder eingeht, wenn er sich auf Glaube und Kirche einlässt. Hier wird man aber nun unschwer feststellen können, dass der Kreis entsprechender Personen begrenzt ist und vor allem wirtschaftlich aber auch journalistisch oder showbusinessmäßig Erfolgreiche weitgehend ausfallen.

Soweit zu den Faktoren kirchlicher Bindung, die eigentlich breit bekannt sind. Wie gesagt: Allzu aufregend ist das alles nicht unbedingt. Revolutionäre Veränderungen erwachsen daraus auch nicht. Deutlich wird vielleicht, dass man hier und da etwas tun kann – aber egal was, es lässt sich letztlich nur langfristig wirklich etwas machen. Es braucht Vertrauen in die Samen, die wir säen – ganz biblisch. Durch Kampagnen und punktuelle Maßnahmen lässt sich höchstens an der Oberfläche kratzen. Das entlastet bisweilen, wenn es zu sehr juckt. Aber das Jucken kommt bald wieder.

Erfolgsfaktoren erfolgreicher Gemeindegearbeit¹²

Nun, wie versprochen, eine etwas verfremdende Drehung der Perspektive. Bis hierhin haben wir untersucht, was aus Sicht der Mitglieder Menschen an die Kirche bindet. Dazu lies sich einiges sagen. Nun kommt es andersherum: Was macht Kirche attraktiv und erfolgreich – aus Sicht der in ihr Aktiven? Entspricht das den Wünschen und Bedürfnissen der Menschen? Vorab sei gleich gesagt: In vielfacher Weise ja. Aber denn doch auch wieder überraschend anders.

Es entsteht – angesichts einer exemplarischen Untersuchung von einigen Kirchengemeinden der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und auch der Thesen Wolfgang Härles – ein sehr klares Bild:

Entscheidend ist die Erfahrung, dass die Gemeinden etwas wollen. Und so ein Profil ausbilden – jedenfalls nicht nur die volkshirchliche Grundversorgung sicherstellen. Sie wollen die Dinge nicht treiben lassen, sie unternehmen etwas und machen sich auf einen Weg. Und: Sie halten auch durch! Und das hat viel mit dem Faktor Arbeit zu tun. Es wird in diesen Gemeinden viel gearbeitet. Das klingt banal – aber das ist es überhaupt nicht. Etwas zu wollen, das auch zu sagen und dann auch zu tun, hat seine eigene Faszination und zieht Menschen an, weil es mit Selbstbewusstsein und Tatkraft einher geht. Selbstbewusstsein erzeugt ein Kraftfeld.

Zudem: **Diese Gemeinden sind in den Sozialräumen (Stadtteile, Dörfer) bekannt und gut „ver-ort-et“.** Anders gesagt: Sie sind in den jeweiligen Öffentlichkeiten

¹² Diese Faktoren entstammen einer Analyse von zwölf Kirchengemeinden, die sich selbst als erfolgreich einstufen und im Rahmen eines Projektes des Hauses Kirchlicher Dienste der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers vom SI analysiert wurden. Die Ergebnisse sind folglich in keiner Weise repräsentativ – aber exemplarisch.

(Vereine, Einkaufsmöglichkeiten, öffentliche Räume anderer Art) präsent und erzielen Resonanzen. Solche Kontakte sind ein guter Indikator: Aus ihrer Frequenz lässt sich wahrscheinlich die zukünftige Entwicklung einer Gemeinde vorhersagen. Dieser Faktor scheint eng mit der Möglichkeit gekoppelt zu sein, Ehrenamtliche gewinnen zu können.

Was **Zielgruppen** betrifft, so nutzen die attraktiven Gemeinden – man könnte sagen: instinktiv – genau diejenigen, die sich ohnehin für die Kirche anbieten und am besten zu gewinnen sind: Kinder, Jugendliche und generell Familien – und dann wieder die Älteren, insbesondere die jüngeren Älteren (Drittes Alter). In diesen Gruppen lassen sich christliche Werte (i.S. einer Glaubensverankerung aber auch des diakonischen Engagements für andere) offensichtlich am besten leben.

Fragt man darüber hinaus nach der **Differenzierung zwischen Profilen, vor allem der zwischen missionarischen und diakonischen Gemeinden**, so fällt auf, dass auf der Ebene der Selbstbeschreibung ein deutlicher Unterschied im Anspruchsverhalten gegenüber den Menschen besteht: Missionarische Gemeinden fordern deutlich mehr an Verbindlichkeit, während sich diakonische Gemeinden in dieser Hinsicht eher lässig geben.

Dieser Unterschied scheint mit der jeweiligen Wahrnehmung der eigenen sozialräumlichen Umwelt (des Stadtteils, der Dörfer in denen die Kirchengemeinde wirkt) in Zusammenhang zu stehen. Sie ist allerdings erkennbar durch die eigene Ausrichtungsoption bedingt. Während missionarische Gemeinden in der eigenen Wahrnehmung eher in Gebieten wirken, die insgesamt einen höheren Sozialstatus mit großem Familienanteil, höherem Einkommensniveau, Eigenheimen und auch einem hohen Anteil von Evangelischen aufweisen, ist dies in den betont diakonischen Gemeinden anders.¹³ Hier finden sich – angeblich – eher geringere Anteile der Evangelischen, mehr Mietwohnungen, ein höherer Anteil von Älteren und insgesamt ein geringeres Einkommensniveau.

Was sagt uns das nun? Zweierlei: Es scheint einen deutlichen Zusammenhang zwischen den Bedürfnissen und Wünschen der Mitglieder und der Praxis der Kirche zu geben. Natürlich! Ohne ihn geht es nicht. Und attraktive Kirchengemeinden stellen ihn in ihrer Praxis durchaus auch her. Aber die „Schaltstelle“ dieses Zusammenhangs – der Drehpunkt wo die Bedürfnisse und die Angebote zusammenkommen – ist nicht eine irgendwie neutrale, nüchterne Wahrnehmung der Bedürfnisse der Mitglieder und eine daran dann ansetzende Gemeindepraxis. Es sind auch nicht sozialwissenschaftliche Analysen irgendeiner Art. Eher ist es geradezu umgekehrt: Es gibt eine spezifische Ausrichtung der Gemeinde, oft vertreten durch die Pastoren, und sie setzt spe-

¹³ Wohlgemerkt: dies gilt in der Wahrnehmung der Akteure! Ob die Situation wirklich so ist, wurde hier nicht überprüft. Man kann aber vermuten, dass die entsprechende Wahrnehmung der Situation stets auch Teil einer besonderen Rechtfertigungsstrategie der eigenen Ausrichtung der Arbeit ist. Der jeweils missionarische oder diakonische Blick sieht jeweils anderes, schafft sich andere Wirklichkeiten (die je für sich ihr Recht haben).

zifische Angebote aus sich heraus, die dann mit einer besonderen Wahrnehmung einhergehen. D.h. es gibt Aktive, die missionarisch ausgerichtet und andere, die sozial engagiert arbeiten wollen und die auf genau diese Weise attraktive Angebote entwickeln – letztlich, so wird man sagen müssen: zunächst fast unabhängig von den Bedarfen der jeweils konkreten Mitglieder sondern orientiert an eigenen Zielen. Und gerade so erreichen sie Resonanz (natürlich nicht bei allen – aber die Steigerung der Resonanz gegenüber dem volkscirchlichen Normalbetrieb scheint eventuelle Verluste deutlich zu überwiegen). Das ganze Gefüge wirkt auch hier folglich erkennbar zirkulär. Wäre es das nicht, d.h. würden die Gemeinden nichts wollen, wären sie nicht erfolgreich. Erfolg setzt Profil voraus. „Everybody's Darling ist Everybody's Depp“ – um einen großen deutschen Politiker zu zitieren.

Einige grundsätzliche Erwägungen

Nun ein Sprung. Aus dem Gesagten folgt etwas gewagt die These: Die Leute können nicht wissen, was sie wollen könnten, wenn sie die Angebote der Kirche gar nicht kennen, weil sie sie nicht nutzen.

Dies alles im Kopf, nun noch einmal grundsätzlich. Es könnte so einfach sein: Hören auf das, was „die Leute“ – die Mitglieder und andere darüber hinaus - wollen und das dann auch für sie tun. Keine Haltung gegenüber der Kirche als defizitär abtun, alles akzeptieren und noch in den distanziertesten Formen eine Spur von Bindung erkennen. Aus Bayern war kürzlich zu hören: „In der Regel wissen die Leute selbst am besten, welche Angebote für sie passend sind und was nicht passt.“ Wunderbar! Es könnte so einfach sein

Nun kann man gegen eine solche Haltung über den Auftrag der Kirche meditieren: so einfach geht das nicht! Die Kirche ist doch keine Organisation zur Befriedigung irgendwelcher Bedürfnisse! Richtig so! Aber man kann auch etwas respektloser – und polemisch zugespitzter - fragen: Wissen „die Leute“ eigentlich überhaupt, womit sie es bei der Kirche zu tun haben? Woher wissen sie es denn? Wie soll jemand, der nie in einen Gottesdienst geht, seine Qualität beurteilen und daraufhin mehr oder minder begründet sagen können, dass das nichts für ihn oder sie sei?¹⁴ (Natürlich: Viele haben – negative – Erfahrungen mit den Gottesdienstbesuchen in der Konfirmationszeit!) Gemeinhin würde man solche Haltungen als Indifferenz – oder aber etwas drastischer als Ignoranz bezeichnen. Sie sind aber unter den Mitgliedern der Volks-

¹⁴Das klingt banal, ist es aber ganz und gar nicht. Vergl. die herausragende Studie von Karl-Fritz Daiber und Ingrid Lukatis: Bibelfrömmigkeit als Gestalt gelebter Religion, Bielefeld 1991, zum Bibellesen: Wer nie in der Bibel liest, kritisiert sie häufiger als die die häufig in ihr lesen. Und wer häufig in ihr liest schätzt sie deutlich mehr als derjenige, der seltener in ihr liest. Usw. Mit solchen zirkulären Verhältnissen hat man es in religiöser Kommunikation offensichtlich häufiger zu tun. Die Frage ist dann stets: Wie kommen Menschen überhaupt in solche Zirkel – im doppelten Sinn des Wortes – hinein? Also: Die Kenntnis, Nutzung und Wertschätzung von kirchlichen Angeboten hängen eng zusammen.

kirchen zweifellos weit verbreitet. Die Leute wissen doch gar nicht, was ihnen entgeht! Sie wollen es z.T., auch gar nicht wissen – und bleiben doch Mitglieder. Eigentlich erstaunlich. Aber: Warum nehmen wir sie so ernst?

Zudem: es gibt nicht *die* Mitgliederbindung – sondern vielmehr viele verschiedene Formen. Unter ihnen sind die stabilsten jene, die auf einer hohen religiösen Einstellung beruhen¹⁵ und sich deswegen auch aktiv an der Kirche beteiligen.¹⁶ „Die größte religiös-kirchliche Nähe empfinden diejenigen, die den personalen Gottesbildern zustimmen. An erster Stelle steht dabei die partnerschaftliche Vorstellung (,Gott ist mir Freund und Partner. ‘ gefolgt von: ,Bei Gott kann ich mich geborgen fühlen. ‘).“¹⁷

Am weitesten verbreitet sind allerdings die berühmten kirchlich distanzierten Haltungen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie mit so gut wie keiner Beteiligung an der Kirche verbunden sind (Gegen jede Beteiligung – außer angeblich am Gottesdienst - am kirchlichen Leben sprechen sich 64% der westdeutschen Evangelischen und 55% der ostdeutschen Evangelischen aus¹⁸). Sie sind am wenigsten mit religiösen Einstellungen gekoppelt, sodass für die Evangelische Kirche in Deutschland der Satz vom „Belonging but not believing“ gilt. Etwas frei übersetzt: Man gehört zwar dazu, aber allzu genau will man gar nicht wissen, warum eigentlich. Grace Davie, die den Satz erfunden hat, erklärt ihn noch damit, dass sie sagt: Religion ist als Erbe der Staatskirche in Mitteleuropa ein „public utility“ – also positiv gesagt ein öffentliches Gut – aber eben nichts, was man von irgendwelchen Unternehmen kaufen würde. Kirchen sind staatsanaloge Organisationen und keine Firmen. Deswegen bildet sich auch kein religiöser Markt heraus. Wollen wir das eigentlich so lassen? Hat das Zukunft?

Die Praxis der Evangelischen Kirche ist in einem hohen Maße darauf eingestellt, diese Menschen zu halten oder sie zumindest nicht zu verschrecken. Mittlerweile wird gar ernsthaft davon gesprochen, dass diese Haltung eine eigene Form der protestantischen Frömmigkeit darstellen würde. In der Praxis und dem Selbstverständnis der Kirchengemeinden reflektiert sich dieses Phänomen darin, dass sie sich – entgegen vielen naheliegenden Erwartungen – nur sehr begrenzt als religiöse Organisationen begreifen. Zu den wichtigsten Aktivitäten der Kirchengemeinden zählen die Gottesdienste, Kinder-, Jugend, Alten- und Familienarbeit sowie Gemeindefeste und der Gemeindebrief. Aber bis auf den Gottesdienst, der als eindeutig religiös ausgerichtet

¹⁵ Vergl. z.B. sehr präzise Petra-Angela Ahrens: Religiöse Orientierungsmuster – eine Alternative zu Typenbildungen? In: Joachim Matthes (Hg.): Fremde Heimat Kirche – Erkundungsgänge. Gütersloh 2000, S. 127-153.

¹⁶ Es ist eigentlich vollkommen unverständlich – und bestenfalls aus platten Gründen der Organisationserhaltung zu erklären – dass diese Szene der der Kirche Hochverbundenen so wenig erforscht ist.

¹⁷ Petra- Angela Ahrens: Uns geht's gut. Generation 60 plus. Münster 2011, S. 115

¹⁸ Wolfgang Huber, Johannes Friedrich, Peter Steinacker (Hg.): Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2006 , (i. F.: KMU IV) S. 456

verstanden wird, sind alle diese Aktivitäten überwiegend sozial ausgerichtet. Selbst beim Konfirmandenunterricht halten sich religiöse und soziale Aspekte die Waage.¹⁹ Alle Forderungen, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, werden an dieser Situation zerschellen. Sieht man das positiv, dann kann man sagen: die Hauptsache – die religiöse Kommunikation – läuft in den Gemeinden (bzw. in der Kirche) nebenbei. Das ist nichts Ungewöhnliches.

Detlef Pollack hat diese Gemengelage sehr schön reflektierend interpretiert: „Fast hat man den Eindruck, dass nur das als Eigenschaft des Evangelisch-Seins akzeptiert wird, was man auch selbst zu erfüllen bereit ist. Wenn daran etwas Richtiges ist, dann würde das bedeuten, dass sich die Mehrheit der Kirchenmitglieder durchaus um Übereinstimmung mit den kirchlichen Erwartungen bemüht, diese Übereinstimmung aber nur so erlangen kann, dass sie die Institution gleichzeitig auf Distanz hält. Die Kirchenmitglieder stellen ein Arrangement mit der Institution, der sie angehören, her, das zugleich eine Rechtfertigung des eigenen partizipationsabstinenten Verhaltens impliziert. ... Das partizipationszurückhaltende Verhalten hat offensichtlich eine stark einstellungsdeterminierende Kraft.“²⁰

Ich interpretiere: Mitgliedschaft ist nur soweit möglich, wie sie letztlich passiv, ja zu nicht geringen Anteilen indifferent²¹, verbleiben kann. Die Kirche verhält sich also dann am klügsten wenn sie nichts von den Leuten will weil die Leute auch nichts von ihr wollen. Das wäre die konsequente Folgerung daraus, das als Kirche zu tun, was die Leute wollen. Dass das allerdings zu keiner stabilen Mitgliederbindung führen kann, liegt auf der Hand. Hochverbundene Mitglieder sind nicht indifferent – auch sie können gelegentlich austreten, aber das tun sie dann, wenn die Kirche ihren eigenen, kirchlichen Ansprüchen, nicht gerecht wird (Exit-Option), nachdem sie sie mehrfach daran erinnert haben (Voice-Option).

Redet man über Mitgliederbindung, dann muss folglich geklärt werden, welche Kirchlichkeit angestrebt wird. Also simpel gesagt: Was für eine Kirche wollen wir werden? Soll die Gruppe derjenigen mit hoher religiös-kirchlicher Nähe – oder diejenigen mit hoher Distanziertheit stabilisiert bzw. vergrößert werden? Natürlich wird unsere Kir-

¹⁹ So jedenfalls in der Sicht von Kirchenvorstehern und –innen sowie von Pastoren und –innen. Vergl. die Ergebnisse des SI-Panels, Noch unveröffentlichtes SI-Manuskript.

²⁰ Detlef Pollack: Worauf die Bindung an der Kirche beruht. In: Jan Hermelink und Gerhard Wegner (Hg.): Paradoxien kirchlicher Organisation. Würzburg 2008, S. 71-100, hier S. 89/90.

²¹ Vergl. zur Frage der Indifferenz von Kirchenmitgliedern: Peter Höhmann und Volkhard Krech: Das weite Feld der Kirchenmitgliedschaft. In: KMU IV, S. 141-202, hier S. 182 zu Religiöser Indifferenz. Sie erfassen mit diesem Begriff Phänomene wie Interesselosigkeit und Unbestimmtheit unter den Mitgliedern. Wie hoch der Anteil der Indifferenten unter den Kirchenmitgliedern genau ist, bleibt offen. Der Anteil der Mitgliedschaftstypen ist jedoch aufschlussreich: 16% christlich-religiös und kirchlich hochintegriert; 6% christlich religiös hochintegriert aber kirchenfern; 4% kirchlich hochintegriert aber wenig religiös-christlich; 49% mittlere Kirchlichkeit und Religiosität; 20% christlich-religiös und kirchlich-distanziert. Indifferenz ist nur durch Einbindung kirchlichen Handelns in die alltäglichen Lebenszusammenhänge der Mitglieder zu überwinden (S. 190) – und umgekehrt!

che stets beides wollen. Aber beides ist nicht unbedingt mit denselben Maßnahmen erreichbar - ja es kann sich sogar im Vollzug widersprechen.

Von dieser Differenzierung her ist man schnell bei einem der Kernprobleme der Untersuchung der Mitgliederbindung: Die Mitgliedschaft ist offensichtlich nicht nur etwas Verschiedenes; sie hat auch einen unterschiedlichen Nutzen für die Betroffenen. Das verkompliziert das Problem erheblich, denn man könnte ja begründet vermuten, dass sich Bindung über Nützlichkeit konstituiert. Genauer gesagt: Der Nutzen der Zugehörigkeit zur Kirche wird unterschiedlich konstruiert. Und zwar so, dass bei den einen die Kirche bzw. der christliche Glaube selbst einen Einfluss darauf hat, was als nützlich angesehen wird und bei den anderen weniger. Bei ihnen haben offensichtlich andere gesellschaftliche Größen Einfluss darauf.²² Wie kommt also diese Nützlichkeit überhaupt zustande?

Einen wirklich nachhaltigen Einfluss auf die Entwicklung der Mitgliedschaft wird die Kirche nur dann ausüben können, wenn sie die Generierung von Nützlichkeit selbst zumindest mitprägen will. Ansonsten läuft sie lediglich anderen gesellschaftlichen Entwicklungen hinterher. Dies hat letztlich etwas mit dem Selbstbewusstsein der Kirche zu tun: Traut sie sich nach wie vor zu, etwas Entscheidendes, Unterscheidendes für das Leben der Menschen beizutragen – etwas, das nur sie vertreten und vermitteln kann? Oder unterbreitet sie lediglich Angebote wie andere auch?

Über alle möglichen Faktoren hinweg – daran muss nun noch einmal erinnert werden - entscheidend für die Kirchenbindung ist die möglichst frühkindliche religiöse Sozialisation bzw. die Begegnung mit der Kirche in allen ihren verschiedenen vor allem emotionalen Facetten. Diese Begegnung ist im Kern immer eine körperlich – sinnliche Begegnung bzw. Konditionierung mit und in kirchlich – religiösen Räumen, Zeiten und Personen. Hier wird eine ursprüngliche emotionale Nähe zur Welt des Glaubens gestiftet oder eben auch nicht. Es prägen sich Szenen, Töne, Stile, Symbole, Rituale, Routinen ein, die später im Leben wieder reaktiviert (wiedererkannt) werden können und ein primäres Gefühl von Heimat und Vertrauen prägen.²³ Diese Erfahrungen definieren, wo man später Kirche (und Glauben) überhaupt identifiziert. Und sie stabilisieren sich dann am besten, wenn sie qua Bildung in Bewusstheit überführt werden können.

Dies alles ist sozusagen die katholische Substanz der Kirchenbindung (im Unterschied zum reflektierenden protestantischen Prinzip, das hieran partizipiert, sofern es nicht sogar parasitär ist). Hier gilt positiv *Belonging before Believing*. Man wird hier

²² Hier wird bewusst davon abgesehen die kirchliche-distanzierten Mitglieder von vornherein als die emanzipierten Autonomen einzustufen, die – wie es in manchen der KMUs anklingt – angeblich völlig selbstständig und frei von anderen Einflüssen entscheiden würde.

²³ Vergl. hierzu Hans Joas über die Funktionsweise und Entstehung von Wertorientierungen: „Das Subjekt erfährt seine eigenen starken Wertungen nicht als Setzungen, sondern als unabhängig von ihm selbst Gegebenes, das seine Achtung fordert und das mit Gründen verteidigt werden kann.“ Ders., Die Entstehung der Werte. Frankfurt a. M. 1999, S. 204. Wir sind von Werten ergriffen – nicht wir ergreifen sie.

hineingezogen; lernt sich in diesen Welten zu bewegen und entdeckt erst sehr viel später die Bedeutung all dessen.

Fazit:

Was folgt nun aus all dem Gesagten? Es ist nicht die Kirche, die ihren Mitgliedern hinterher läuft und sich bemüht, deren Erwartungen zu befriedigen, schon gar nicht den Distanzierten, die am besten Mitglieder bindet. Das tut im Übrigen auch kein Unternehmen in der Wirtschaft.²⁴ Zwar ist es unabdingbar, um das zu wissen, was die Mitglieder wollen – aber genauso muss auch die Kirche etwas von den Mitgliedern wollen. Oder anders gesagt: Es kommt darauf an, Indifferenzen charmant zu durchbrechen und Nachfrage nach Kirche und Religion zu wecken! Auf keinen Fall sollten Mitglieder in ihrer Distanz bestätigt werden. Sehr viel eher ginge es darum, sie sozusagen mit zu reißen und schlicht zu begeistern.²⁵

Aber ist das nicht zu viel verlangt? Woher soll es denn kommen? Am Mangel an Begeisterungsfähigkeit liegt es aus meiner Erfahrung jedenfalls nicht. Eher schon daran, dass das oft ängstliche Milieu unserer Gemeinden Begeisterung nur in Massen zulässt: Faber Sekt statt Champagner. Und ein Umbau unserer Kirche mit dem Hauptziel der Mitgliederbindung wird das auch nicht erreichen. Kundenbindung erreicht man mit überzeugenden Produkten, einem charmanten Service und nicht zuletzt einem super funktionierenden Beschwerdeservice.²⁶ Das Produkt muss im Vordergrund stehen! Ich setze deswegen auf die Freisetzung der religiösen, sozialen und kulturellen Produktivkraft der Kirchengemeinden – und vermute, dass es dafür vor allem Einzelne braucht: Menschen, die sich i.S. von Social Entrepreneurs bzw. nun auch als Religious Entrepreneurs aussetzen und einsetzen und darin ihre Gaben im Sinne ihrer Berufung entfalten. Ecclesiastical Governance muss sich auf die För-

²⁴ Diese überraschen ihre Kunden mit ihren Produkten und wecken so neue Nachfrage.

²⁵ Wie aber könnte das aussehen? Ich bitte es mir nun nachzusehen, dass ich am Ende dieser Gedanken auf eine konkrete Erfahrung aus meiner eigenen beruflichen Erfahrungswelt zurückgreife, die für mich real-symbolisch eine solche charmant fordernde Gestalt von Kirche darstellte: Der Christus-Pavillon auf der EXPO 2000, dessen zehnjähriges Jubiläum in Volkeroda wir in Kürze feiern. Diese Anlage war und ist eines gewisslich nicht: niedrigschwellig. Im Gegenteil! Man musste über eine Brücke und durch ein hohes schweres Tor gehen, um sich dem Inneren, dem „Heiligsten“ zu nähern. Was man dann zunächst erreichte, war ein freundlicher Innenhof mit Biergarten. Und dann gab es wiederum schwere Tore, die einen in der Regel in den bekannten Umgang führten, von dem aus man einen Blick in den höchst beeindruckenden Innenraum werfen – und ihn, wenn man wollte, von dort auch betreten konnte. Das Gebäude konditionierte die Besucher – wie dies auch in alten Kirchen der Fall ist. Und gerade so faszinierte es sie. Und es bot alle möglichen Zugangsformen – von großer Nähe zu großer Distanz. Es war vor allem der Architekt, der hier etwas wollte: Die Besucher überwältigen und beeindrucken. Ist es das?

²⁶ Ein solcher bindet Kunden nachweislich besser an das Unternehmen als wenn es gar nicht zur Beschwerde kommt. Wie läuft so etwas in den Gemeinden?

derung – und Steuerung - dieser Einzelnen konzentrieren. Darin liegen Risiken – aber sie sind unvermeidbar.

Und damit nun noch ein letzter Hinweis: Entscheidend für alles ist in unserer Kirche – darin nicht anders als in Unternehmen anderer Art – ist die Schnittstellenproblematik – oder anders gesagt: es sind die „Verkäufer“. Wie werden die Mitglieder der Kirche und die vielen anderen eigentlich behandelt? Wie erfolgt der alltägliche Kontakt? Gibt es hier eine beständige Freundlichkeit, Verlässlichkeit und ein Qualitätsbewusstsein? Wir wissen aus den zahlreichen Pastorenbefragungen, dass sich Pastoren in ihrer alltäglichen Arbeit stark an sich selbst und an den ihnen nahestehenden Kreisen orientieren und den Erfolg ihrer Arbeit an Rückmeldungen aus diesem Bereich messen. Das wird sich auch kaum völlig verändern lassen. Aber gefragt werden muss schon: Was motiviert Pastoren eigentlich ein langes Berufsleben hindurch eine hohe Motivation und stete Aufnahmebereitschaft für Neue an den Tag zu legen? Die letzten Jahrzehnte haben für Pastoren weniger Gehalt, mehr Arbeit, weniger Anerkennung und mehr Kontrolle mit sich gebracht. Im klassischen lutherischen Verständnis der Kirchenleitung dominiert zudem nicht selten ein strukturelles Misstrauen gegenüber den Pastoren – was sich heute bisweilen in Top-Down Management Konzepten fortsetzt. Das aber blockiert eine gute Organisationsentwicklung.

Vielleicht sollten unsere Kirchenleitungen vor den nächsten Sparbeschlüssen stärker in diese Richtung denken. Die besten intrinsischen Motivationen brauchen äußere Anreize, wenn sie auf Dauer aufrechterhalten werden sollen. Was sorgt dafür, dass es uns allen eben letztlich nicht egal ist, ob jemand in der Kirche mitmacht oder nicht? Das protestantische Kirchenverständnis allein scheint dafür zu labberig zu sein.