

Kirchenentwicklung gestalten mit Evaluation

Eine Theorie des Wandels

Der generelle Trend ist klar: Kirchliche Angebote und Veranstaltungen sind für immer weniger Menschen attraktiv. Einige Initiativen sind jedoch herausragend erfolgreich. Was läuft hier anders? Kann von diesen Projekten gelernt werden? Evaluation unterstützt dabei, Seelsorge für eine Gesellschaft religiöser Optionalität zu entwickeln und den Kreislauf kirchlicher Vitalisierung anzuregen.

Miriam Zimmer

In Deutschland war zum Ende des Jahres 2020 noch etwas mehr als die Hälfte der Bevölkerung Mitglied einer evangelischen Landeskirche oder katholischen (Erz-)Diözese. Mit der verstärkten Austrittswelle angesichts der aktuellen Debatten um die Aufarbeitung des Machtmissbrauchs in den Kirchen dürfte die magische Grenze von 50 Prozent heute unterschritten sein. Ihren Status als Institution im Sinne einer gesellschaftlich vorbestimmten, allgegenwärtigen und unhinterfragten Einrichtung haben die Kirchen damit verloren. Kirche gehört nicht mehr selbstverständlich zum Leben dazu, sie ist optional geworden. Menschen gehören nicht mehr automatisch zur Kirche, sondern entscheiden sich bewusst für eine (aktive) Mitgliedschaft oder, immer häufiger, dagegen.

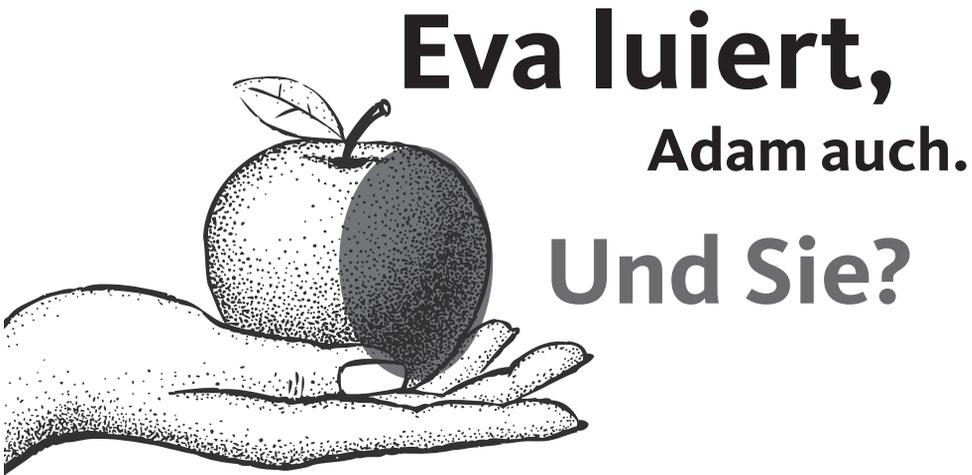
sationen, deren Selbstbild und Auftrag den Dienst an Gott und den Menschen in den Vordergrund stellt. Sie möchten wirksam sein. Doch das Verhältnis von Kirche und Gesellschaft wandelt sich und damit unweigerlich auch die Funktionsweisen kirchlicher Organisationen wie (Erz-)Diözesen, Pfarreien und Verbände. Die etablierte korporatistische Praxis der Mitgliederverwaltung und -disziplinierung (vgl. *Wegner*, 13) stößt auf immer weniger Akzeptanz und Gegenliebe. Wenn nur noch an den vom Pfarrer vorgegebenen „Taufsonntagen“ das Initiationssakrament gespendet wird, ohne die zeitlichen und gestalterischen Anliegen der Familien einzubeziehen; wenn in einem anderen Fall betont wird, dass kirchlich angebotene Veranstaltungen für Kinder den Eltern bloß keine Betreuungsgänge in

WANDEL ZU EINER KIRCHE, DIE NICHT SELBSTVERSTÄNDLICH IST

Gleichwohl sind die Kirchen hierzulande weiterhin große, finanzstarke und durch ihre vielseitigen Beziehungen mächtige Organi-

Miriam Zimmer

Dr. disc. pol., Leiterin des Kompetenzzentrums *Pastorale Evaluation* am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (zap) in Bochum; vormals Leiterin des Kooperationsprojektes *Denken und Handeln in Netzwerkdynamiken als Steuerungsmodell großer pastoraler Räume*.



Eva lüiert, Adam auch. Und Sie?

den Ferien erleichtern sollen, dann ist die implizite Forderung, dass die Gläubigen sich nach ihrer Kirche richten sollen. Ohne diese Haltung moralisch oder gar theologisch bewerten zu wollen, so ist sie in Zeiten einer post-institutionellen Kirche nicht (mehr) erfolgversprechend. Menschen werden sich schlicht andere Angebote suchen, die sich an ihren Bedürfnissen orientieren. Den oben beschriebenen Mitgliederschwund verstärkt diese Praxis nur weiter.

Ein Grund für solche Haltungen in Pastoral und Seelsorge sind eingeschliffene und berufsbiografisch erlernte Handlungsmuster, die schon im alten System einer institutionalisierten Kirche keine Begeisterung unter den Gläubigen auslösten, dort aber aus einem gewissen sozialen Zwang zur Kirchlichkeit etabliert werden konnten. Nun, unter der Prämisse des Sparzwanges in den Kirchen (vgl. Zimmer), laufen sie Gefahr, sich zu verstärken, indem Angebote weiter an organisationaler Effizienz ausgerichtet werden oder an den, selbstverständlich ernstzunehmenden, Bedürfnissen pastoraler Mitarbeiter*innen orientiert sind und sich damit

noch stärker von den Anliegen der Rezipient*innen entfernen. Diese Muster können übrigens nicht nur im pastoralen Bereich, sondern auch in den Sozialverbänden und ihren Einrichtungen beobachtet werden.

Es muss also darum gehen, die Handlungsprinzipien kirchlicher Organisation von religiös-monokulturell gewachsenen Routinen auf ein gezieltes Wirken in einer religiösen Multioptionsgesellschaft umzustellen. Das Kompetenzzentrum *Pastorale Evaluation* am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (zap) begleitet und erforscht diesen Wandel kirchlicher und pastoraler Handlungsmuster. Bei der Wirkungsmessung in komplexen Zusammenhängen arbeitet die Evaluationsforschung mit einer Theorie des Wandels (*Theory of Change*). Diese nimmt konkrete Wirkungszusammenhänge an und identifiziert damit die wesentlichen Messpunkte für die Bewertung einer Maßnahme. Evaluation kann so zielgerichtet und effizient die angenommenen Wirkungsannahmen überprüfen (vgl. z. B. McLellan). In Bezug auf den angesprochenen kirchlichen Wandel leitet das zap folgende Theorie des Wandels an:

wer bleibt, sind die, die das bisherige unterstützen und weiterführen. In den Pfarreien und Gemeinden steigt der Druck, mit weniger Engagierten die Angebote aufrechtzuerhalten. Wenn das nicht mehr funktioniert, wird sich immer stärker auf ‚das Wesentliche‘ beschränkt: Firm- und Erstkommunionkatechesen, Sonntagsgottesdienste, Sakramente ohne Sonderwünsche. Die Vitalität sinkt weiter. In diesem Kreislauf organisationaler Trägheit, der nicht leicht zu durchbrechen ist, befinden sich viele Kirchengemeinden.

Allerdings rücken immer wieder und mit zunehmender Dramatik Wirkungslosigkeit und geringe Vitalität ins Bewusstsein. Das geschieht dann, wenn sie mit Emotionen wie Hoffnung und Enttäuschung oder Ärger verbunden sind. Wenn Engagierte sich von Gottesdiensten mehr erwartet haben, als Predigt und Liturgie leisteten, wenn Familien nach Kasualien den Kontakt zur Kirche abbrechen oder wenn das Seelsorgegespräch enttäuschte, dann wird aus dem Erleben geringer kirchlicher Vitalität Frust, der bei vielen Menschen zum Abbruch von Engagement oder zum Kirchenaustritt führt. Dieser Frust als bewusst erlebte Emotion führt zu aktiven Distanzierungsentscheidungen (vgl. *Etscheid-Stams u. a.*).

Wenige derjenigen, die solche Frustmomente erleben, sind allerdings so motiviert, dass sie einen Versuch unternehmen, Routinen zu verändern oder neue Ideen zu entwickeln, die pastorale Wirkung zeitigen und dadurch religiöse Vitalität entfalten. Zudem treffen solche Initiativen innerhalb der eigenen kirchlichen Organisation, in Gremien, Kirchenverwaltungen und -leitungen, häufig auf Unverständnis, Gleichgültigkeit, Widerstände und organisatorische Hürden, die eine wirkungsorientierte Pastoral ausbremsen.

Natürlich erweisen sich einige solcher aus Frust geborenen Ideen auch einfach nicht als erfolgreich. So oder so führen schließlich auch diese Initiativen nicht zu einer Steigerung kirchlicher Vitalität, sondern zu weiterer Enttäuschung und Demotivation bei den Beteiligten.

Es ist davon auszugehen, dass die drei Mechanismen, die unbewusste Tradierung und Ausbildung von religiöser Indifferenz, die bewusste Distanzierung nach Frustrationen sowie die Demotivation nach dem Versuch, etwas zu verändern, eine sich gegenseitig verstärkende Kraft erzeugen, die einer vitalen und wirksamen Kirche entgegenwirkt.

WIRKUNG INS ZENTRUM STELLEN, ERPROBEN, VERSTEHEN

Manchmal treffen aus Frust geborene wirkungsorientierte Versuche in der Pastoral allerdings auf fruchtbaren Boden und wirken vitalisierend in die Pfarreien und ihren Sozialraum hinein. Diese Initiativen können einen neuen Kreislauf in Gang setzen: Den *Kreislauf kirchlicher Vitalisierung*. Die Beteiligten entdecken bei einem bewussten Versuch, Pastoral zu verändern, was möglich ist. Sie entdecken neue Methoden, Liturgien und Inhalte, lassen sich inspirieren, suchen sich Partner*innen und holen sich Feedback ein. Auf der Suche nach dem Neuen, dem Anderen, dem Gebrauchten, dem Wirksamen reflektieren die Beteiligten ihr Anliegen bewusst und lernen den Weg kennen, diesem näherzukommen.

Nicht das Neue, sondern das bewusste und reflektierte und durch Wissen und Partner*innen unterstützte Handeln steigert die

Wahrscheinlichkeit, dass diese Form der Pastoral auch Wirkung zeitigt; dass, also Ziele erreicht werden, Menschen motiviert, inspiriert, getröstet, versammelt, neu angesprochen, erfreut und angeregt werden. Alle Beteiligten, die Initiator*innen und Neuangesprochenen, erleben eine vitale kirchliche Gemeinschaft. Von dem sich einstellenden Erfolg sind sie positiv motiviert, aus ihrem geöffneten Horizont lernen sie weiter, was gebraucht wird, wie Kirche wirken kann, und versuchen vielleicht bald wieder etwas Neues.

Hier wird erkennbar, dass Veränderungen mit *Emotion*, Frust und Lust, mit *Bewusstsein*, Reflexion und Lernen sowie mit *Strategie*, Anliegen und Zielen zu tun haben. Nicht immer sind neue Initiativen sofort im Sinne ihrer selbst gesetzten Ziele wirksam oder steigern deutlich die Vitalität einer Gemeinschaft. Wie dargestellt wurde, ist es viel wahrscheinlicher, dass der Kreislauf organisationaler Reproduktion aufrechterhalten wird, als dass Schritte in die Innovation und Wirksamkeitsorientierung gewagt werden, und selbst wenn sie gewagt werden, stellt sich nicht automatisch Erfolg ein. Allerdings bewirken sie Lernprozesse bei den Beteiligten über die eigene Organisation, den eigenen Glauben und die eigenen Anliegen sowie den Tätigkeitskontext, seine Besonderheiten und Bedarfe, die für wirksame kirchliche Praxis unermesslich sind.

Aus der Organisationsperspektive gilt es gerade diese Initiativen und ihr Lernen so zu unterstützen, dass die dargestellte geringe Wahrscheinlichkeit wirksamer Pastoral und vitaler kirchlicher Gemeinschaften gesteigert und der Einfluss der Mechanismen der Trägheit verringert wird. Zudem sollte auf übergeordneter Ebene gelernt werden,

wie Wirkungsorientierung organisational gesteuert werden kann, damit aus individuellen Initiativen organisationales Lernen und schließlich strategische Kirchenentwicklung wird. Kirchliche Organisation kann die Entwicklung neuer Initiativen systematisch fördern, Unterstützung bereitstellen und Hürden aus dem Weg räumen. Soll Wirkungsorientierung in der Pastoral ein Arbeitsprinzip werden, dann müssen auch kirchliche Leitung und Verwaltung diese als systematisches Steuerungsprämissen in ihre Prozesse aufnehmen.

EVALUATION ALS SYSTEMATISCHES STEUERUNGSTRUMENT KIRCHLICHER WIRKSAMKEIT

Die Evaluation von Pastoral und kirchlichen Initiativen schafft den Übertrag von individuellem Lernen und dem zufällig erscheinenden Erfolg einzelner Projekte zu strategisch gesteuerter Kirchenentwicklung. Pastorale Evaluation, verstanden als Wirkungsmessung kirchlicher Arbeit, entwickelt Indikatoren für die Vitalität kirchlicher Gemeinschaften, postuliert Kriterien pastoraler Wirksamkeit, entwirft Messverfahren, misst den Einfluss verschiedener Faktoren und kann damit übergeordnete Kriterien identifizieren, die kirchliche Vitalität steigern. Dabei bleibt die Evaluation nicht schematisch, sondern validiert und differenziert ihre Erkenntnisse stetig weiter. Pastorale Evaluation möchte radikal nützlich sein und der kirchlichen Entwicklung hin zu einer an Menschenwürde und Religionsfreiheit ausgerichteten Organisation dienen (vgl. *Sellmann*, 6–8), die aus der Trägheit heraus in eine neue Wirksamkeit

aufbricht. Sie ist die Praxis, die Bewusstsein schafft, hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen, und den Prozess der Erneuerung systematisch unterstützt.

In Folge sind mehrere Stellen benannt, wie Evaluation einer systematisch wirkungsorientierten Kirchenentwicklung dient. Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt allerdings auf, wie Evaluation lernend und steuernd an verschiedenen Stellen kirchlicher Organisationen eingesetzt und damit integral wirken kann.

EVALUATION

(1) *Evaluation schafft Bewusstsein für Wirkungsorientierung.* Schon allein die punktuelle Existenz von evaluativen Elementen schafft ein Bewusstsein für und Reflexion über den kirchlichen Auftrag, seine spezifische Ausprägung in Gemeinschaft und seinen Kontext als Anliegen und Intention und die Wirkung des eigenen Handelns. Wirkungsorientierung wird somit als ein relevantes Prinzip kirchlichen Handelns markiert.

(2) *Evaluation erkennt vielversprechende Projekte und Initiativen.* Das durch Evaluationen gewonnene Wissen über Wirkungsfaktoren pastoraler Vitalität kann genutzt werden, um vielversprechende Projekte auszuwählen und zu fördern.

(3) *Evaluation misst, ob und wie pastorales Handeln wirkt.* Die Messung von Wirksamkeit, also dem Erreichen selbst benannter Ziele sowie der Steigerung von Vitalität, schafft eine objektive Basis zur Bewertung pastoralen Handelns und seiner Ausrichtung. Subjektive Eindrücke können so gegengelesen,



Erfolge gemeinsam bewertet und auch über die Kriterien und Zielgrößen von Wirksamkeit transparent verhandelt werden.

(4) *Evaluation macht erfolgreiche Pastoral sichtbar.* Sie kann auch deutlich aufzeigen, welche kirchliche Praxis wirkt, und dieses Wissen der Organisation zugänglich machen. Kirchliche Organisationen können solche Erfolge gezielt nutzen, kommunizieren, stärken und weiter ausbauen.

(5) *Evaluation identifiziert wirkungs- und vitalitätsrelevante Bedingungen von Pastoral.* Auf übergeordneter Ebene zeigt Evaluation erfolgsrelevante Faktoren von Pastoral auf. Dieses Wissen können Engagierte gezielt nutzen, um ihr Handeln anzupassen und auszurichten. Kirchliche Organisationen können ihre Aus- und Fortbildung darauf ausrichten und so systemisches Lernen generieren.

(6) *Evaluation schlägt gezielte Unterstützung für innovative Projekte vor.* Initiativen, Personen oder Pfarreien können mit Hilfe des Wissens über die Wirkungszusammenhänge pastoraler Vitalität gezielte Unterstützungsangebote vorgeschlagen werden, die deren Wirkungswahrscheinlichkeit deutlich steigert.

(7) *Evaluation entwickelt Vorschläge, wie Unterstützungsstrukturen zur Vitalisierung pastoraler Praxis aufgebaut werden können.* Auf Grundlage von Erkenntnissen zur pastoralen Arbeit und Mechanismen organisationaler Führung schlägt Evaluation Steuerungsinstrumente vor, mit denen kirchliche Organisationen wirkungsorientierte Arbeit anregen und fördern können.

(8) *Evaluation informiert Stakeholder*innen über Instrumente und Methoden zur Steigerung kirchlicher Vitalität.* Sie legt ihre Methoden und Erkenntnisse offen und informiert somit alle Interessierten in und außerhalb kirchlicher Organisationen zu relevanten Wirkungszusammenhängen.

LITERATUR

Etscheid-Stams, Markus/Laudage-Kleeberg, Regina/Rünker, Thomas (Hg.), Kirchenaustritt – oder nicht? Wie Kirche sich verändern muss, Freiburg i. Br. 2018.

Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2011.

McLellan, Timothy, Impact, Theory of Change, and the horizons of scientific practice, in: Social Studies of Science 51 (2020), 100–120.

Sellmann, Matthias, Zukunftsfähige Pfarrei in moderner Katholizität. Der Ansatz des zap-Bochum als Konkretion angewandter Pastoralforschung [zap:workingpaper 9], Bochum 2018; pdf-upload unter: https://zap-bochum.de/wp-content/uploads/2020/04/ZAP_Workingpaper_9_Sellmann.pdf.

Wegner, Gerhard, Freilaufende Pfarrerrinnen? Zur Entwicklung der evangelischen Kirchen in Deutschland, 2020; pdf-upload unter: https://www.gerhardwegner.de/wp-content/uploads/2020/06/Freilaufende_Pfarrerrinnen_Gerhard_Wegner.pdf.

Zimmer, Miriam, Säkularisierung und die Veränderungsdynamiken religiöser Organisation. Eine vergleichende Studie der drei römisch-katholischen (Erz-)Diözesen Freiburg, München und Freising sowie Trier, Baden-Baden 2020.

[Links zuletzt eingesehen am 25. April 2022]