Mission und Kontext | 1

Felix Eiffler | David Reißmann (Hrsg.)

»Wir können's ja nicht lassen …«

Vitalität als Kennzeichen einer Kirche der Sendung

»Wir können’s ja nicht lassen …«

Mission und Kontext (MuK)

Band 1

Herausgegeben von Felix Eiffler, Michael Herbst und Patrick Todjeras

Felix Eiffler | David Reißmann (Hrsg.)

»Wir können's ja nicht lassen…«

Vitalität als Kennzeichen einer Kirche der Sendung

EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig

Erweiterter Tagungsband zum Greifswalder Symposium 2022

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

© 2023 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig
Printed in Germany

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde auf alterungsbeständigem Papier gedruckt.

Cover: makena plangrafik, Leipzig
Satz: David Reißmann, Halle (Saale)
Druck und Binden: Hubert & Co., Göttingen

ISBN Print 978-3-374-07295-8 // eISBN (PDF) 978-3-374-07296-5
www.eva-leipzig.de

Geleitwort der Herausgeber

»Wir können's ja nicht lassen ...« Ohne es intendiert zu haben, passt dieser Titel hervorragend zum ersten Band der neuen wissenschaftlichen Reihe ›Mission und Kontext‹. Die Begriffe ›Mission‹ und ›Kontext‹ dienen als grundsätzliche Orientierungspunkte für die Arbeit an Fragen der Kirchentheorie sowie der Kirchen- und Gemeindeentwicklung. Mission bezieht sich auf die Sendung bzw. den Auftrag der Kirche, welcher sich aus der Sendung Gottes, der missio Dei, ableitet. Kirchliches Handeln ist Teilhabe an dieser Sendung und die kritische Reflexion dieser Teilhabe ist die Aufgabe der Theologie. Die Praktische Theologie kann in diesem Sinn als Theorie der Praxis kirchlichen Handelns im Licht der Sendung Gottes beschrieben werden. Diese Sendung findet aber nicht im Vakuum statt, sondern kontextualisiert sich immer wieder neu und muss demzufolge immer vor dem Hintergrund des je spezifischen Kontextes betrachtet werden. Unser Anliegen ist es, das Wahrnehmen zu fördern und zu einer reflektierten Hermeneutik des Kontextes beizutragen.

Die Reihe ›Mission und Kontext‹ knüpft auch an die mittlerweile abgeschlossene Reihe ›Beiträge zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung‹ (BEG) an und entwickelt die dort reflektierten Themen in missionstheologischer und kontextueller Perspektive weiter. Damit werden Themen und Anliegen, die bisher am Greifswalder Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung (IEEG) bearbeitet wurden, auch weiterhin in den theologischen Diskurs eingespielt. Dies geschieht – wie auch bisher schon – in internationaler Perspektive.

Wir freuen uns, mit diesem erweiterten Tagungsband des letzten Symposiums des IEEG (2022) einen Eröffnungsband für die neue Reihe vorlegen zu können. Dieser markiert zugleich den Übergang zu weiterer Forschung zu Fragen einer missionalen und kontextuellen Kirchentheorie sowie Kirchen- und Gemeindeentwicklung. Unser Dank gilt der Evangelischen Verlagsanstalt in Leipzig und in besonderer Weise Frau Dr. Annette Weidhas, die unserem Anliegen und Vorhaben Vertrauen entgegenbringt.

November 2022 Michael Herbst, Felix Eiffler, Patrick Todjeras

Vorwort

Der vorliegende Band dokumentiert die Beiträge des letzten vom Greifswalder *Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung* (IEEG) durchgeführten Symposiums, das im Mai 2022 im Alfried Krupp Wissenschaftskolleg in Greifswald unter dem Titel *»Denn wir können's ja nicht lassen ...« Vitalität als Kennzeichen einer Kirche der Sendung* stattfand. Darüber hinaus wurde dieser Band um weitere Beiträge ergänzt und vertieft damit die bisherige Diskussion. Die Frage nach der aktiven Identität der Kirche, die Frage also, was die Kirche zur Kirche macht und wie sich das gegenwärtig äußert, wird in diesem Band inhaltlich auf die Frage nach ihrer Vitalität ausgerichtet und multiperspektivisch untersucht. Mit dem Leitbegriff der »Vitalität« wird eine bisher wenig erprobte hermeneutische und heuristische Kategorie an den Ist-Zustand der Kirche angelegt, um nach ihrer Lebendigkeit zu fragen. In diesem Zuge werden soziologische und durch empirische Forschungen unterfütterte Befunde mit theologischen Diskussionen um die Identität der Kirche und die Aktivität dieser Identität verbunden.

Der Dank für das Zustandekommen des Bandes gebührt in erster Linie den Referentinnen und Referenten des Symposiums sowie den Autorinnen und Autoren, die mit ihren Beiträgen die inhaltliche Diskussion des Themas gestalten. Zu danken ist ebenso den Teilnehmern des Symposiums, die mit Rückfragen und kritischen Beiträgen eine vertiefte Debatte ermöglicht haben und zusätzliche Aspekte, bspw. aus der Perspektive des Pfarralltags oder des Theologiestudiums, eingebracht haben. Den studentischen Hilfskräften des IEEG, allen voran Matthias Berger, Konstantin Vogel, Friedemann Wienß und Clara Zühl, ist herzlich für die Unterstützung bei der Durchführung der Tagung zu danken. Sie haben gemeinsam mit dem Team des IEEG und dort besonders Carla J. Witt dafür gesorgt, dass das Symposium trotz mehrmaliger durch die Corona-Pandemie und -Maßnahmen bedingter Verschiebung stattfinden konnte. Herzlich zu danken ist außerdem dem Alfried Krupp Wissenschaftskolleg in Greifswald, das mit seinen Mitarbeitenden und seinem wissenschaftlichen Geschäftsführer Dr. Christian Suhm einen sowohl finanziellen und logistischen als auch äußerst freundlichen Rahmen für die Veranstaltung zur Verfügung gestellt hat. Der Evangelischen

Kirche in Deutschland (EKD) und der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Nordkirche) sei für weitere finanzielle Hilfen gedankt. Sarah Görgen danken wir für ihre Mithilfe bei der Erstellung des Manuskripts. Schließlich danken wir herzlich der Evangelischen Verlagsanstalt (EVA) in Leipzig und dort besonders Frau Dr. Annette Weidhas dafür, dass dieser Band bei der EVA veröffentlicht werden kann und damit zugleich eine neue Reihe begründet wird, die dort fortan unter dem Titel »Mission und Kontext« erscheint.

Mit dem Symposium wurde Prof. Dr. Michael Herbst als (Gründungs-)Direktor des IEEG an der Universität Greifswald verabschiedet. Nach zahlreichen Symposien unter seiner wissenschaftlichen Leitung endete damit eine Ära in Greifswald. Seinem Engagement ist es mitzuverdanken, dass das Thema der Vitalität der Kirche in vielerlei Hinsicht bereits zum Gegenstand des wissenschaftlich-theologischen Diskurses sowie zum Thema für viele Studierende, Haupt- und Ehrenamtliche in unterschiedlichen Kirchen geworden ist. Die Forschungen zu diesem und ähnlichen Themen werden nun an neuen Standorten und unter veränderten Vorzeichen und Bedingungen fortgesetzt: Dazu zählen die *Arbeitsstelle zur Erforschung von Evangelisation und Kirchenentwicklung* (AEEK) am *Werk für Evangelisation und Gemeindeaufbau* (WeG) der Evangelischen Kirche in Österreich A.B. und die Forschungsstelle *Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung* (MKG) am *Center for Empowerment Studies – Christliches Empowerment in der Säkularität* (CES) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Wir hoffen, dass dieser Band, der die neue Reihe unter dem Titel »Mission und Kontext« begründet, einer dem Grund und der Sendung der christlichen Kirche entsprechenden Vitalität dient und auch im wissenschaftlichen Diskurs weitere kritische Auseinandersetzungen mit dem Thema nach sich zieht.

Halle, im November 2022 Felix Eiffler & David Reißmann

Inhalt

Abbildungsverzeichnis 13

David Reißmann & Felix Eiffler
Einführung in den vorliegenden Band 15

Erster Teil
Multiple Perspektiven auf Vitalität

Christfried Böttrich
Ein »Haus aus lebendigen Steinen« 27
Vitalität und Stabilität des Glaubens in neutestamentlicher Perspektive

Tom Greggs
Vitality as a Nota Ecclesiae? 49

Miriam Zimmer, Veronika Eufinger, Matthias Sellmann
Religiöse Vitalität erklären und messen 63
Ein vierdimensionales Wirkungsmodell erfolgreicher kirchlicher Arbeit

Annette Haußmann
Spiritualität als Quelle einer vitalen Kirche? 91
Pastoraltheologische und kirchentheoretische Überlegungen

Ralph Kunz
»Nicht lassen können und lassen müssen« 115
Eine Rede zur Sendung der Kirche und zum Umgang mit notwendigen Abschieden

Zweiter Teil
Rückblick und Ausblick: Die Forschungsarbeit zu einer vitalen Kirche der Sendung im Umfeld des IEEG

Hans-Jürgen Abromeit
»Wir konnten's ja nicht lassen« 131
Forschung und Lehre zu Evangelisation & Gemeindeentwicklung seit 2004

Matthias Clausen
»Wir konnten's ja nicht lassen« 141
Forschung und Lehre zu Evangelisation & Gemeindeentwicklung seit 2004

Sabrina Müller
Szenarien der Kirchenentwicklung 147
Beobachtungen und Perspektiven

Mirjam Best
»Wir können es nicht lassen ...« über den eigenen Tellerrand zu schauen 157
Impulse zu einer Sendungs- und Herzensökumene

Felix Eiffler
»Wir können's auch weiterhin nicht lassen« 165
Künftige Forschung und Lehre zu Evangelisation & Gemeindeentwicklung

Thomas Schlegel
»Wir sollten es nicht lassen ...« 177
Perspektiven der Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung in Verbindung von Kirchentheorie und kirchlicher Praxis

Michael Herbst
»Weil Gott es nicht lassen kann ...« 191
Missio Dei als Leitbegriff der Praktischen Theologie?

Dritter Teil
Horizonte in der Erforschung der Vitalität der Kirche

Michael Domsgen
»Empower people or don't do it!« 213
Überlegungen zum Potenzial von Empowerment-Diskursen für Kirchentheorie und Gemeindeentwicklung

Miroslav Volf
Mission als Teilhabe an Gottes »Zuhause-Schaffen« 227
»Mission as Participation in God's Homemaking«, übersetzt von David Reißmann

Henning Wrogemann
Die Kraft des Kontra-Faktischen 243
Anbetung Gottes als Ziel von Mission und als Ausdruck einer vitalen Kirche

Nicole Chibici-Revneanu
Tagungsbeobachtung 257
Statt eines Schlusswortes: Ein Kommentar zum Symposium aus Sicht einer vorpommerischen Pastorin

Autorenverzeichnis 265

Miriam Zimmer, Veronika Eufinger, Matthias Sellmann

Religiöse Vitalität erklären und messen

Ein vierdimensionales Wirkungsmodell erfolgreicher kirchlicher Arbeit

1. Einleitung: Vitalität als Wirkungsdimension von kirchlichem Handeln und Seelsorge

In Zeiten zurückgehender kirchlicher Repräsentanz in der Gesellschaft und weichender Selbstverständlichkeit im Leben der Menschen sowie im öffentlichen Raum stellt sich zunehmend die Frage nach der Sendung der Kirche oder, säkularer ausgedrückt, nach ihrer Rolle und ihrem Auftrag. Kirche wird von außen kritisch aber auch erwartungsvoll angefragt. Will sie in die heutige Gesellschaft hineinwirken, muss sie sich und ihre Sendung erklären, rechtfertigen, plausibilisieren und vor allem in ihrem Handeln überzeugen. Nur wenn dieser Übertrag gelingt, wenn die Übersetzung des intern noch als selbstverständlich angesehenen Auftrags von einer zunehmend religiös unbedarften, indifferenten, säkular und divers geprägten Gesellschaft[1] verstanden wird, hier und dort Diskurs auslöst und zuweilen Anerkennung findet, kann von einer Vitalität christlicher Gemeinschaften gesprochen werden.

Die Veränderung von einer auf Ritual, Tradition und Selbstverständlichkeit basierenden routinierten kirchlichen Praxis, die angesichts der beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen zu Indifferenz und Abbrüchen führt, hin zu erklärendem, anliegen- und wirkungsorientiertem Handeln, das vitale religiöse Gemeinschaften hervorbringt, ist komplex.

Dieser Artikel stellt einen Zusammenhang zwischen der gesamtgesellschaftlichen Entkirchlichungsdiagnose, der Vitalität religiöser Gemeinschaften und kirchlichem Handeln her. Damit kann er aktuelle Prozesse differenziert erklären und zugleich Veränderungen vorschlagen. Aus dem Anliegen der Wirkungsmessung kirchlicher Praxis entwirft er darüber hinaus empirische Verfahren.

---

[1] Vgl. Miriam Zimmer, *Säkularisierung und die Veränderungsdynamiken religiöser Organisation. Eine vergleichende Studie der römisch-katholischen (Erz-) Diözesen Freiburg, München und Freising sowie Trier*, 1. Aufl. (Baden-Baden: Ergon, 2022), S. 29-42; Gert Pickel, »Religiosität in Deutschland und Europa – Religiöse Pluralisierung und Säkularisierung auf soziokulturell variierenden Pfaden«, in: *Z Religion Ges Polit* 1 (2017), S. 37–74.

Im Folgenden wird eine Gesamtschau auf die Wirkungsdimension kirchlicher Praxis vorgestellt. Die Vitalität religiöser Gemeinschaften wird dafür als Zielgröße kirchlichen Handelns postuliert, als Konzept definiert sowie modelliert und für empirische Messung operationalisiert. Alle drei Aspekte wurden bzw. werden teils an anderer Stelle ausführlicher vorgestellt. In diesem Text wird ihr integraler Zusammenhang vorgestellt und verdeutlicht.

1. Welche Ausgangsannahme wir über den Zusammenhang von kirchlichem Handeln und Vitalität vertreten – Eine Theory of Change.[2]
2. Was wir unter Vitalität verstehen – Das Wirkungsmodell der Vitalität religiöser Gemeinschaften.[3]
3. Wie wir Wirkungen konkreter Projekte evaluieren – Unsere Methode.[4]

2. Vom Kreislauf der Trägheit auf den Pfad kirchlicher Vitalität – eine Theory of Change

In komplexen Systemen sind Wandel und Veränderungen schwer zu beobachten und erst recht zu erklären. Um Entwicklungen und Einflussfaktoren in solchen Zusammenhängen untersuchen zu können, werden basierend auf bereits bestehendem Vorwissen und Erfahrungen *Theories of Change* (Theorien des Wandels)[5] entwickelt. Diese antizipieren kausale Zusammenhänge und benennen einzelne Faktoren von Veränderungsprozessen. Dabei wird nicht angestrebt das gesamte System in seiner Komplexität abzubilden, sondern relevante Größen zu identifizieren, deren Zusammenhänge dann empirisch gemessen werden können. Damit weist die Theory of Change für die Empirie die relevanten Messpunkte aus, die aussagekräftige Diagnosen über stattfindenden Wandel sowie dessen Mechanismen aufzeigen. Die folgende Theory of Change beschreibt insofern, wie unter den aktuellen Bedingungen eine Vitalisierung religiöser Gemeinschaften stattfinden kann. Die Grafik auf S. 68 verdeutlicht die angenommenen Zusammenhänge und identifiziert relevante Messpunkte für die Evaluation der Wirkungszusammenhänge.

---

[2] Ausführlich in: Miriam Zimmer, »Kirchenentwicklung gestalten mit Evaluation. Eine Theorie des Wandels«, in: *Lebendige Seelsorge* 3 (2022), S. 165–171.

[3] Ausführlich in: Zimmer und Sellmann, *The Vitality of Religious Communities – A Contribution Model based on the Sociological and Theological Discourse*, forthcoming.

[4] Vgl. u.a. Veronika Eufinger, »Das Kompetenzzentrum Pastorale Evaluation und sein Konzept kirchlicher Vitalität«, in: *Lebendige Seelsorge* 3 (2022), S. 204–207.

[5] Vgl. Timothy McLellan, »Impact, Theory of Change, and the Horizons of Scientific Practice«, in: *Social Studies of Sciences* 51 (2020), S. 100–120.

2.1 Institutionelles Erbe und Kreislauf der Trägheit

Was gerade vielerorts in Kirchen erlebt wird, ist ein bekannter Kreislauf organisationaler Trägheit, der in der Soziologie auch Systemreproduktion[6] genannt wird. In Kirche und Gemeinden erleben wir vielerorts geringe Vitalität. Konkret und zunächst intuitiv wird darunter verstanden, dass wenige Menschen an Gottesdiensten und anderen Aktivitäten teilnehmen, kaum spirituelle Inspiration oder Auseinandersetzung mit dem eigenen Glauben stattfindet, und schrumpfende Gemeinden um sich selbst kreisen. Nur wenige Menschen außerhalb der Gruppe der aktiven Mitglieder werden mit kirchlichen Angeboten erreicht. Die erlebte wenig vitalisierende Praxis wird von den ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als »normal« wahrgenommen, nicht hinterfragt und somit weiter tradiert. Gemeinden und kirchliche Praxis sind geprägt von solchen Routinen, die meist unbewusst fortgeführt werden. Gemeinschaftsförmige Angebote, aber auch Gremien und Organisationsstrukturen bestehen seit Jahrzehnten fort, – weil es schon immer so war – auch wenn sie nur geringe Wirkung zeitigen. Sie wiegen die Beteiligten in Sicherheit und bergen kein Risiko für kritische Aufmerksamkeit. Kapazitäten oder Anlässe für Neues oder zum Überdenken dieser Praxis sind wenige vorhanden. Intention, Mut und Kraft, über die eigenen organisationalen Grenzen hinaus Resonanzen zu erzeugen, fehlen. Diese Routinen entfalten allerdings in der aktuellen Situation, in der die Hälfte der Bevölkerung nicht mehr Mitglied einer christlichen Kirche ist und viele religiös indifferent sind, wenig Wirkung. Im Gegenteil: Die Gruppe aktiver Kirchenmitglieder wird stetig kleiner; wer bleibt, sind die, die das Bisherige unterstützen und weiterführen. In den Pfarreien und Gemeinden steigt der Druck, mit weniger Engagierten bisherige Angebote aufrechtzuerhalten. Wenn das nicht mehr funktioniert, wird sich immer stärker auf »das Wesentliche« beschränkt: Firm- und Erstkommunionkatechesen, Sonntagsgottesdienste, Sakramente ohne Sonderwünsche. Die wahrgenommene Vitalität geht weiter zurück. 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.[7]

---

[6] Vgl. Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden 2011, S.44ff.

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

Wenige derjenigen, die solche Frustmomente erleben, sind allerdings so motiviert, dass sie einen Versuch unternehmen, Routinen zu verändern oder neue Ideen zu entwickeln, die eine Wirkung auf die kirchliche Praxis haben 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 kirchliche Praxis 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 diese 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.

2.2 Der Pfad zur Vitalität

Manchmal treffen wirkungsorientierte Versuche in der kirchlichen Praxis allerdings auf fruchtbaren Boden und wirken vitalisierend in religiöse Gemeinschaften und ihren Sozialraum hinein. Diese Initiativen können einen neuen Kreislauf in Gang setzen: Den *Kreislauf kirchlicher Vitalität*. Die Beteiligten entdecken, bei einem bewussten Versuch, Praxis zu verändern, was möglich ist. Sie erschließen neue Methoden, Liturgien und Inhalte, lassen sich inspirieren, suchen sich Kooperationspartner 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 unterstützte Handeln steigert die Wahrscheinlichkeit, dass diese Form kirchlichen Handelns auch Wirkung zeigt; dass also Ziele erreicht, Menschen motiviert, inspiriert, getröstet, versammelt, neu angesprochen, erfreut und angeregt werden. Alle Beteiligten, sowohl die Initiatorinnen und Initiatoren als auch die 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 mit seinen Besonderheiten und Bedarfen, 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 kirchlicher Praxis 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 im kirchlichen Handeln ein Arbeitsprinzip werden, dann müssen auch kirchliche Leitung und Verwaltung diese als systematische Steuerungsprämisse in ihre Prozesse aufnehmen.

2.3 Evaluation als systematisches Steuerungsinstrument kirchlicher Wirksamkeit

Die Evaluation von kirchlicher Praxis mit ihren Projekten und 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 der Wirksamkeit kirchlicher Praxis, 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[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.

---

[8] Vgl. Matthias Sellmann, »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, 6-8.

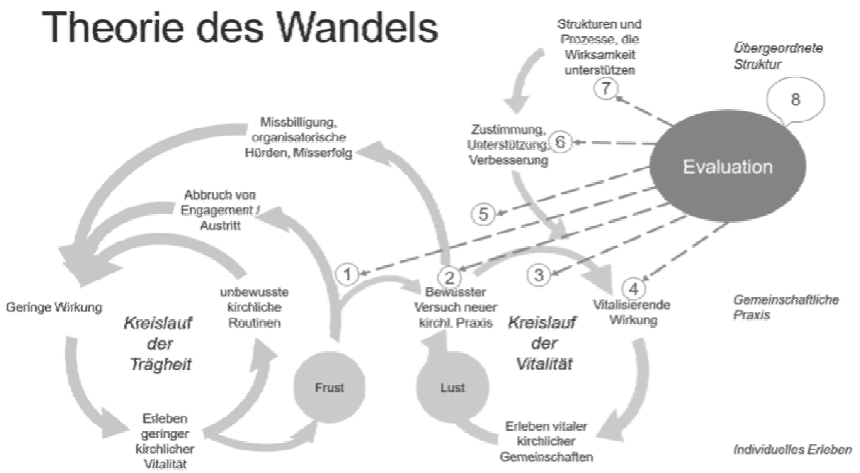

Abbildung 1: Theorie des Wandels zu Vitalisierung kirchlicher Gemeinschaften

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.

2.4 Evaluation

1. *Evaluation schafft Bewusstsein für Wirkungsorientierung.* Schon allein die punktuelle Existenz von evaluativen Elementen schafft ein Bewusstsein für und die 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 kirchlicher Vitalität kann genutzt werden, um vielversprechende Projekte auszuwählen und zu fördern.
3. *Evaluation misst, ob und wie kirchliches Handeln wirkt.* Die Messung von Wirksamkeit, also dem Erreichen selbst benannter Ziele sowie der Steigerung von Vitalität, schafft eine objektive Basis zur Bewertung kirchlichen 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 kirchliche Praxis sichtbar.* Sie kann auch deutlich aufzeigen, welche kirchliche Praxis wirkt, und dieses Wissen der Orga-

nisation zugänglich machen. Kirchliche Organisationen können solche Erfolge gezielt nutzen, kommunizieren, stärken und weiter ausbauen.

5. *Evaluation identifiziert wirkungs-, und vitalitätsrelevante Bedingungen kirchlicher Praxis.* Auf übergeordneter Ebene zeigt Evaluation erfolgsrelevante Faktoren kirchlichen Handelns 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 kirchlicher Vitalität gezielte Unterstützungsangebote vorgeschlagen werden, die deren Wirkungswahrscheinlichkeit deutlich steigert.
7. *Evaluation entwickelt Vorschläge, wie Unterstützungsstrukturen zur Vitalisierung kirchlicher Praxis aufgebaut werden können.* Auf Grundlage von Erkenntnissen zur kirchlichen Arbeit und Mechanismen organisationaler Führung schlägt Evaluation Steuerungsinstrumente vor, mit denen kirchliche Organisationen wirkungsorientierte Arbeit anregen und fördern können.
8. *Evaluation informiert Stakeholder 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.

3. Die Vitalität religiöser Gemeinschaften und ihre Einflussfaktoren – ein Wirkungsmodell

Eine Theory of Change bildet die Grundlage jeglicher Evaluation in komplexen Systemen. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, Zusammenhänge anzunehmen und veränderungsrelevante Messpunkte präzise zu bestimmen. In der vorliegenden Theory of Change wird ein zentraler, veränderungsrelevanter Zusammenhang zwischen dem bewussten Ausprobieren neuer Ideen und einer vitalisierenden Wirkung postuliert. Kann dieser Zusammenhang hergestellt werden, dann gelingt in der Theory of Change der Übersprung aus dem Trägheitskreislauf in die Vitalität.

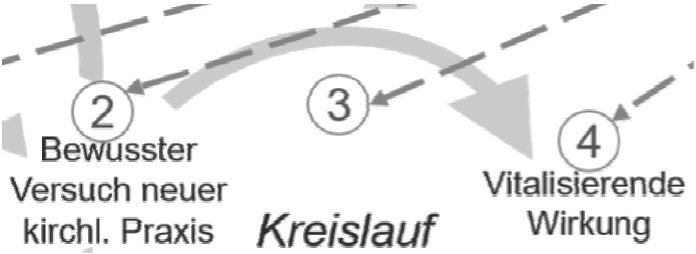

Abbildung 2: Zentraler Zusammenhang kirchlicher Vitalität

Zum Zwecke der konkreten und empirischen Evaluation dieses Zusammenhanges ist nun das Konzept der Vitalität näher zu bestimmen. Darüber hinaus liefert die Forschung bereits Ergebnisse über Bedingungsfaktoren, die als Wirkungsannahmen in ein Wirkungsmodell der Vitalität (religiöser) Gemeinschaften einfließen.

3.1 Zum Begriff der Vitalität religiöser Gemeinschaften

Auf der Grundlage des breiten und vielfältigen Diskurses über religiöse Vitalität entwickelte das Kompetenzzentrum für pastorale Evaluation an der Universität Bochum einen integrierten Ansatz zur Erforschung der Vitalität von religiösen Gemeinschaften, der drei Anforderungen miteinander verbindet. Er verbindet einerseits eine theologische Reflexion mit dem religionssoziologischen Diskurs und ist damit interdisziplinär in den beiden wissenschaftlichen Hintergründen Theologie und Soziologie verwurzelt. Weiterhin wird der Ansatz nach einem kausalen Wirkungsmodell konzipiert, das theoretische Annahmen spezifiziert, indem Vitalitätsdimensionen und Wirkungsfaktoren voneinander differenziert werden. Darüber hinaus macht es empirische Operationalisierungen möglich sowie transparent und setzt sich daher einer ständigen empirischen Validierung aus.

Das Konzept der Vitalität religiöser Gemeinschaften ist ein mesosoziologisches Konzept, das heterogene Formen menschlicher Kollektive abdecken soll. Zum Zwecke des Studiums christlicher Sozialformen ist es sowohl auf Pfarreien als auch für Projekte, Orts- und Personalgemeinden, Initiativen, kleine Gebetsgruppen sowie Organisationen, Orden oder Multimedia-Präsenzen anwendbar. Eine Gemeinschaft wird daher in einem weiten Sinne als kollektive Akteurin verstanden und ist nicht auf die soziologische Engführung der Gruppe[9] beschränkt.

[9] Vgl. Zimmer, *Säkularisierung und die Veränderungsdynamiken religiöser Organisation,* S. 76 ff.

Die Vitalität einer Religionsgemeinschaft beschreibt die Lebensfähigkeit, Fortpflanzungsfähigkeit und Wirksamkeit eines solchen Kollektivs. Der Begriff der Vitalität stammt zunächst aus den Lebenswissenschaften wie der Ökologie, Biologie und Medizin. In diesem Zusammenhang wird Vitalität als die sehr konkrete Fähigkeit eines Individuums oder einer Population verstanden in einer bestimmten Umgebung zu leben und zu bestehen. In diesem Sinne kann die Vitalität eines Individuums oder einer Population mit anderen Gruppen oder Arten verglichen werden.[10] Später wurde das Konzept auf weitere Kontexte übertragen und angewendet, darunter die Psychologie,[11] die Untersuchung ethnolinguistischer Gruppen[12] und zuletzt auch organisationswissenschaftliche Studien.[13] Die mesosoziologischen Konzepte der Vitalität, die sich aus der Organisationsforschung ableiten, teilen die ursprüngliche Perspektive aus den Lebenswissenschaften. Organisationen werden als eigenständige Entitäten gesehen, die Organismen ähnlich sind.[14] Weiterhin teilen die Beiträge aus der Organisationsforschung die Einsicht, dass Vitalität im Überleben und Wachstum verwurzelt ist, aber es wird auch deutlich, dass andere, qualitative Dimensionen wie Leistung, Innovation und Kreativität entscheidende Vitalitätsindikatoren sind, insbesondere in einem sich verändernden oder unsicheren Umfeld. Diese Ergebnisse können zum Zwecke der Beschreibung der Vitalität religiöser Gemeinschaften auf verschiedene mesosoziologische Entitäten ausgedehnt werden, indem ihre Besonderheiten in der jeweiligen Interpretation berücksichtigt werden.

---

[10] Siehe https://www.spektrum.de/lexikon/biologie/vitalitaet/69732; zuletzt eingesehen am 18.07.2022.

[11] Richard M. Ryan und Edward L. Deci, »From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self«, in: *Social and Personality Psychology Compass* 2 (2008), S. 702–717; Glen A. Nix, Richard M. Ryan, John B. Manly, Edward L. Deci, »Revitalization through Self-Regulation: The Effects of Autonomous and Controlled Motivation on Happiness and Vitality«, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 35 (3/1999), S. 266–284.

[12] Vgl. Benjamin King Smith, Martin Ehala, Howard Giles, »Vitality Theory«, in: Oxford Research Encyclopedia of Communication (2017); Howard Giles und Richard Y. Bourhis, »The Genesis of Vitality Theory: Historical Patterns and Discoursal Dimensions«, in: *International Journal of the Sociology of Language* 108 (1994), S. 167–206; Kutlay Yagmur und Martin Ehala, »Tradition and Innovation in the Ethnolinguistic Vitality Theory«, in: *Journal of Multilingual and Multicultural Development* 32 (2/2011), S. 101–110.

[13] Vgl. Sumat Kumar Bishwas, »Conceptualization of Organization Vitality based on Strategic Knowledge Management«, in: *Global Journal of e-Business & Knowledge Management* 7 (1/2011), S. 45–52; Sumant Kumar Bishwas, »Achieving Organization Vitality through Innovation and Flexibility: An Empirical Study«, in: *Glob J Flex Syst Manag* 16 (2/2015), S. 145–156; Richard Vicenzi und Gary Adkins, »A Tool for Assessing Organizational Vitality in an Era of Complexity«, in: *Technological Forecasting and Social Change* 64 (2000), S. 101–113.

[14] Vgl. z.B. Arie de Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), S. 11.

3.2 Die vier Dimensionen religiöser Vitalität

Das Vitalitätskonzept aus den Lebenswissenschaften und der Organisationsforschung wird im Folgenden zu einem mesosoziologischen Vitalitätsbegriff kollektiver Akteure wie Gruppen, Gemeinschaften, Bewegungen oder Organisationen weiterentwickelt. Um das Konzept der Vitalität religiöser Gemeinschaften präziser zu erfassen, werden aus den zuvor ungeordneten und aus verschiedenen Studien zusammengestellten Vitalitätsaspekten vier in sich kohärente und voneinander abgrenzbare Vitalitätsdimensionen abgeleitet. Die Vitalität religiöser Gemeinschaften setzt sich dann zusammen aus ihrer (1) internen Handlungsfähigkeit, (2) gemeinsamen Identität, (3) situativen Performanz und (4) ihrem performativen Einfluss.

Die *interne Handlungsfähigkeit (Funktionalität)* beschreibt, wie eine Gruppe oder Organisation in der Lage ist, ihre inhärenten Aufgaben zu lösen und wie interne Mechanismen und Prozesse zusammenarbeiten. Die Lebenswissenschaften beschreiben im Sinne dieser Dimension die Fähigkeit eines Organismus oder einer Spezies, Ressourcen umzuwandeln und für ihr Überleben zu nutzen. Für Kollektive bedeutet interne, operative Funktionalität, dass eine Gruppe oder Organisation fähig ist, Entscheidungen zu treffen, ihre Aufgaben zu lösen, sich selbst zu organisieren und gemeinsame Ziele zu erreichen. Eine solche operative Funktionalität kann auf ein bestimmtes finales Ziel fokussiert und daher anstrengend sein, sogar die Zerstörung des Organismus oder Kollektivs provozieren, oder sie kann durch eine nachhaltige Nutzung von Ressourcen und Mechanismen zur Wiederherstellung von Handlungskapazitäten für eine dauerhafte Aufrechterhaltung organisiert werden. Die Funktionalität kann durch Routinen und deren stetige Übertragung der Reproduktion oder durch die Installation von Organisationswerkzeugen und Managementpraktiken, insbesondere in Zeiten des Wandels und instabiler Umgebungen, hergestellt werden.[15]

Die zweite Dimension, die sich direkt auf die Nachhaltigkeit einer (religiösen) Gruppe auswirkt, ist die *gemeinsame Identität* einer Gemeinschaft. Über die bloße Funktionalität hinaus beschreibt diese Dimension Werte sowie gemeinsame Überzeugungen eines Kollektivs und beeinflusst, wie Mitglieder miteinander kommunizieren, wie sie sich auf die Gemeinschaft beziehen, wie sie persönlich involviert sind, wie stark sie miteinander verbunden sind und wie sie sich mit gemeinsamen Erzählungen verbinden. Darüber hinaus prägen die gemeinsamen Werte und Überzeugungen die persönlichen Identitäten ihrer Mitglieder durch die Integration gemeinsamer Identitätsmuster in persönliche Identitätskonstrukte. Diese gemeinsame Identität formt auch die Atmosphäre in einer Gemeinschaft, welche als emotional ausgelebter Aspekt von Identität unmittelbar von Besuchern oder Fremden wahrgenommen werden kann und die als unsicht-

[15] Vgl. z.B. Hilke Rebenstorf, Petra-Angela Ahrens und Gerahrd Wegner, *Potenziale vor Ort. Erstes Kirchengemeindebarometer*, 2. Aufl. (Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, 2015), S. 174.

bares Bindemittel die Verknüpfung der einzelnen Personen zu einem bestimmten Kollektiv aufbaut. Es gibt auch eine tiefere Bedeutungsebene hinter den phänomenologisch beobachtbaren Aspekten, die sich auf die zentralen Identitätsmerkmale (Core Identity Attributes) eines Kollektivs bezieht. Nach Stuart Albert und David A. Whettens Theorie der Organisationsidentität[16] sind diese Kernidentitätsattribute *zentral* für das Kollektiv, *überdauern* über lange Zeit und *unterscheiden sich* von Identitätsmerkmalen anderer Kollektive.[17] Die Identität einer Gruppe kann gut in den umgebenden sozialen Kontext passen, aber sie kann sich auch nur mit der Kultur eines bestimmten Teils der Umgebung verbinden oder streng im Kontrast zu Identitätsmerkmalen der Umgebung stehen.

Daher beschreibt die dritte Dimension der Vitalität einer religiösen Gemeinschaft, *die situative Performanz*, die tatsächlichen Errungenschaften von Handlungen und Prozessen in einem konkreten Kontext. In den Lebenswissenschaften sichert die Anpassung eines Organismus oder einer Population an seine Umwelt sein Überleben. Im gleichen Sinne hängt die Vitalität einer (religiösen) Gemeinschaft von ihrer Anpassung und Wechselbeziehung mit ihrer (sozialen) Umgebung ab. In diesem Sinne fasst diese Dimension, welche Beziehung ein Kollektiv zu verschiedenen Akteuren in seinem Umfeld herstellt. Unter situativer Performanz soll somit die Fähigkeit verstanden werden, sich an die Umwelt anzupassen, sie zu nutzen, in ihr zu überleben, zu gedeihen und mit anderen konkurrieren zu können. Diese Dimension nimmt den Modus (freundlich, kompetitiv, reziprok, anpassungsfähig, abhängig...) und die Intensität der Beziehungen in den Blick. Außerdem beschreibt sie die Art, Menge und Eigenschaften der Umweltakteure, mit denen sich das Kollektiv verbindet. Das bedeutet nicht, dass sich eine Gruppe vollständig an ihr Umfeld anpassen muss, um erfolgreich zu sein; manchmal ist das Gegenteil der Fall. Die Dimension der situativen Performanz beschreibt, wie ein Kollektiv in seiner Umgebung verbunden ist und wahrgenommen wird, als ein Bestandteil seiner Reproduktionsfähigkeit und damit seiner Vitalität. In der Organisationstheorie betonen die Open-System-Theorien den Aspekt, dass der Erfolg und das Überleben einer Organisation entscheidend von ihren Beziehungen zur Umwelt abhängt.[18] Die Theorien postulieren jedoch ganz unterschiedliche Annahmen darüber, welche Art von Zusammenhängen die organisatorische Leistung unterstützen oder schwächen.[19]

---

[16] Vgl. Stuart Albert und David A. Whetten, »Organizational Identity«, in: *Research in Organizational Behavior* 7 (1985), S. 263–295; David A. Whetten, »Albert and Whetten Revisited. Strengthening the Concept of Organizational Identity«, in: *Journal of Management Inquiry* 15 (3/2006), S. 219–234.

[17] Vgl. Albert und Whetten, »Organizational Identity«, S. 265.

[18] Vgl. W. Richard Scott und Gerald F. Davis, *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open Systems Perspectives,* International student edition (New York: Routledge, 2016).

[19] Vgl. Zimmer, *Säkularisierung und die Veränderungsdynamiken religiöser Organisation*, S. 92-110.

Die letzte Vitalitätsdimension beschreibt den *transformativen Einfluss* einer (religiösen) Gemeinschaft als Ergebnis ihres Handelns in ihrem Umfeld. Obwohl alle Arten ihre Ökosysteme beeinflussen, wenngleich in unterschiedlichem Maße, besteht die einzigartige mentale Kapazität des Menschen darin, auf seine Umwelt einzuwirken und diese über das direkte eigene Umfeld hinaus verändern zu wollen. Wie stark und in welcher Weise ein (religiöses) Kollektiv seine Umgebung beeinflusst, ist sehr unterschiedlich. Der transformative Einfluss beschreibt, inwiefern eine Gemeinschaft den Status quo ihres Ökosystems nicht nur aufrechterhält, sondern auch dazu beiträgt, ihn zu verändern. Die meisten religiösen Gruppen beabsichtigen, die Welt zu verbessern. Umweltveränderung kann bewusst angestrebt werden oder unbewusst geschehen. So kann ausgehend von religiösen Gruppen transformative Wirkung in verschiedener Hinsicht stattfinden: In den Mitgliedern selbst (tägliche Gewohnheiten, Lebensstil, Selbstkonzepte,...), außerhalb des Gruppengeschehens, in der direkten Umgebung (Familien, Nachbarschaften, Freundschaften) und auch in der weiteren Umgebung der Gruppe (Bezirk, Stadt, Gemeinde usw.). Die Dimension des transformativen Einflusses reflektiert die Qualität (Modus) und das Ausmaß ihrer Auswirkungen auf die Welt.

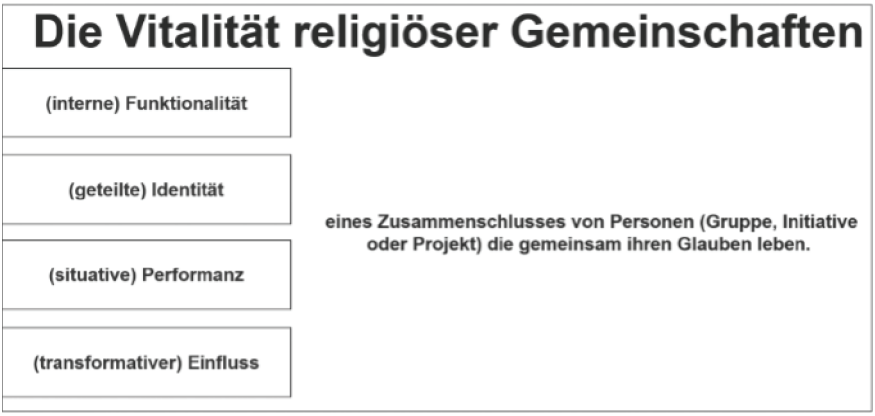

Abbildung 3: Zielgröße: Die Vitalität religiöser Gemeinschaften

Alle vier Vitalitätsdimensionen bilden zusammen das Bild vom Zustand einer (religiösen) Gemeinschaft ab. Sie können mit empirischen Methoden (qualitativ und quantitativ) operationalisiert und gemessen werden. Vitalitätsprofile können den Zustand einer Gemeinschaft abbilden und sie mit anderen ins Verhältnis setzen. Die je spezifischen Dimensions- und Vitalitätsprofile sind nicht nur unidirektional (hoch oder niedrig), sondern bieten ein breites Spektrum an Differenzierungen an. Das finale Vitalitätsbild einer Gemeinschaft ist daher eine sehr individuelle Zusammenstellung der Funktionalität, Identität, Performanz und des Einflusses eines Kollektivs und zeigt die Wechselbeziehung und gegenseiti-

ge Beeinflussung der vier Dimensionen. Mit Hilfe des vorliegenden Vitalitätskonzeptes können sehr unterschiedliche (religiöse) Gemeinschaften untersucht und bewertet werden. Eine Definition und differenzierte, wissenschaftlich fundierte Beschreibung des Begriffes ist somit geleistet. Zur Prospektion und Evaluation von Wirkungszusammenhängen werden im Weiteren auf theologischer und organisationssoziologischer Grundlage Einflussfaktoren formuliert und ein Wirkungsmodell aufgestellt.

3.3 Vier Einflussfaktoren für Vitalität

An dieser Stelle ist eine theologische Reflexion einzuführen. Denn auch die theologische Selbstbeschreibung der christlichen Kirche greift auf ein Vier-Felder-Schema zurück. Und obwohl dies in deduktiver und normativer Absicht geschieht, ist es doch verblüffend, wie fruchtbar diese Vier-Felder-Logik die Dimensionen bedient, die im vorherigen Kapitel aus empirischer und phänomenologischer Analyse heraus als Vitalitätsdimensionen religiöser Gemeinschaften beschrieben wurden.

Mittels eines abduktiven Verfahrens,[20] also der Verknüpfung forschungspraktischer Induktion (Empirie) und theologischer Deduktion (Ekklesiologie) wurden vier Handlungseigenschaften kirchlicher Praxis identifiziert, von denen anzunehmen ist, dass sie Vitalität wesentlich beeinflussen. Gerade für religiöse Organisationen werden beide Zugänge benötigt, verstehen sie sich doch als Überzeugungsgemeinschaften, die, folgt man dem bekannten Ansatz Karl Gabriels, nicht nur Einfluss- und Mitgliederlogiken zu beachten haben, sondern auch einer Ursprungslogik folgen.[21] Dieser sind sie verpflichtet; der religiöse Ursprung wird mindestens christlichen Gemeinschaften zu einer Sendung – und dies ist unmittelbar organisationsrelevant. Ohne einen expliziten Bezug auf ihren normativen Ursprung wird man keine Vitalität religiöser Gemeinschaften umfassend beschreiben können.

Das Vier-Felder-Schema der sogenannten »notae ecclesiae« stammt aus dem 4. Jahrhundert und steht für: Kennzeichen der Kirche. Die Suche nach diesen Kennzeichen entsteht aus der Fragestellung, wie man in allem kulturellen und gesellschaftlichen Wandel unveränderlich die Kirche Jesu Christi bleibt. Auf dem Konzil von Konstantinopel (381) einigt man sich darüber, woran die sich formierende Kirche ihre Konstanz, Identität und Kontinuität erkennen will.[22] Im sogenannten und bis heute gebeteten »Großen Nicaeno-Konstantinopolitanischen

---

[20] Zum abduktiven Erkenntnisprozess vgl. jetzt Björn Szymanowski, *Die Pfarrei als Dienstleistungsorganisation* (Würzburg 2022), Kap. 1.2. (im Erscheinen).

[21] Vgl. ausführlich Karl Gabriel, »Modernisierung als Organisierung von Religion«, in: Karl Gabriel, Michael Krüggeler, Winfried Gebhardt (Hg.), *Institution. Organisation. Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel* (Opladen 1999), S. 19-37.

[22] Beachte: Es ging kirchengeschichtlich also genau um das hier zu verhandelnde Problem der Meso-Ebene, der Organisationswerdung in der Spätantike.

Glaubensbekenntnis« aus dem Jahr 381 heißt es: »Wir glauben die eine, heilige, katholische und apostolische Kirche.«[23]

Diese ekklesiologische Grundlage erlaubt ein Denken von und über Kirche, das noch vor die konfessionelle Spaltung in evangelisch, katholisch und orthodox zurückgreift. Es liefert eine normative Beschreibung von Kirche, die große Chancen hat, von allen christlichen Konfessionen und Denominationen anerkannt zu werden.

Die vier notae: Einheit, Heiligkeit, Katholizität und Apostolizität haben eine wechselvolle Geschichte hinter sich, vor allem seit der Reformation. Die alte Kirche verstand diese vier Attribute weniger als exkludierende Kennzeichen (*notae*) denn als Wesensmerkmale (*proprietates*). Sie hatten also ursprünglich eine Differenz-, keine exklusive Identitätsfunktion. Mit ihnen war ein normativer Horizont möglich. In den Kontroversen des 16. Jahrhunderts und der Kirchenspaltung gerieten die notae aber in den Sog der Apologetik; nun wurden sie verwendet, um die Identifikation der römisch-katholischen Kirche mit den jetzt exklusiv verstandenen Kirchen-Kennzeichen und spiegelverkehrt die Häretik der anderen Kirchen zu behaupten.[24] Mit ihnen wurde im Rahmen einer kausallogisch angelegten *demonstratio catholica* eine Art Checkliste rechtmäßiger Kirchlichkeit entworfen, der die Frage nach der idealen und wahren Kirche stellte und sich in einer Art ontologischem Institutionalismus ganz von der konkreten Empirie entfernte.

Die neuere Ekklesiologie vor allem unter dem Eindruck der Ökumenischen Bewegung und der Nouvelle Theologie – hier ist vor allem Yves Congar zu nennen[25] – aber auch die Theologie der Befreiung und die neuere Fundamentaltheologie – haben die so entstandene Diskreditierung der notae aufgedeckt. Diese Entwicklung ist für die pastoraltheologische Frage nach einer innovativen Kirche epochal. Sehr einflussreich für die neueste Diskussion ist dabei der Beitrag von Hermann-Josef Pottmeyer und Karl Rahner.[26] Und es lässt sich deutlich zeigen: Beiden gelingt eine Dynamisierung der Frage nach den Kennzeichen des Kirchlichen.

Pottmeyer dynamisiert über eine Verschiebung des normativen Rahmens die Frage nach wahrer Kirchlichkeit. Er arbeitet zunächst heraus, dass in der Tat die

---

[23] Peter Hünermann und Heinrich Denzinger (Hg.), *Kompendium der Glaubensbekenntnisse und kirchlichen Lehrentscheidungen* (Freiburg/Basel/Wien 2004), DS 150.

[24] Beachte aber Heinrich Döring, Art. Notae ecclesia, in: Walter Kasper, u.a. (Hg.): *Lexikon für Theologie und Kirche*, Bd. 7, Freiburg u.a. 2007, S. 918f. mit Beispielen einer Art Häretik-Checks der frühen Kirche.

[25] Yves Congar, »Die Wesenseigenschaften der Kirche«, in: *Mysterium salutis. Grundriss heilsgeschichtlicher Dogmatik*, Bd. IV/1., hrsg. v. Johannes Feiner und Magnus Löhrer, Einsiedeln 1972, S. 357-599.

[26] Vgl. zum Folgenden Hermann-Josef Pottmeyer, »Die Frage nach der wahren Kirche«, in: *Handbuch der Fundamentaltheologie*, Bd. III, hrsg. v. Hermann-Josef Pottmeyer u.a., Freiburg u.a. 1986, S. 212-241.

sichtbare Gestalt einer institutionalisierten Kirche für ihre eigene Wahrheit nicht dispensiert werden kann. Die bekannte Nummer 8 aus »Lumen Gentium« bezieht dann auch direkt die vier notae auf jene sichtbare Gestalt der Kirche Christi, wie sie in der katholischen Kirche subsistiere. Wahre Kirchlichkeit bemisst sich also durchaus an Sichtbarkeit und glaubwürdiger Praxis; ihr normativer Horizont aber ist nicht die faktische Gestalt der nachtridentinischen römisch-katholischen Kirche, sondern die Reich-Gottes-Botschaft Christi. So wandelt sich die statisch gewordene Frage »Wer und wo ist die wahre Kirche?« in die zukunftsgerichtete Formulierung: »Wie ist und wird Kirche wahr?« (212f). Zitat Pottmeyer: »Wahre Kirche zu sein ist auch für die katholische Kirche Gabe und Aufgabe.« (219) Die vier notae interpretiert er im Gefolge dieses Programms dahingehend, wie Einigkeit, Apostolizität, Katholizität und Heiligkeit Zeichen des anbrechenden Reiches Gottes sein können.

Eine zweite Dynamisierung der notae gelingt Karl Rahner über eine existenztheologische Prüfung. Auch diese Fundierung ist für die pastoraltheologische Arbeit von unerlässlichem Wert. Rahner nimmt eine alte Festlegung des 16. Jahrhunderts zu den notae auf. Diese heißt: Das, was man über die Wahrheit der Kirche behauptet, muss auch dem einfachen Menschen zugänglich sein (Pottmeyer:223). Rahner geht dem folgend vom »eigenen, konkreten, gelebten Christentum« (Rahner:336) aus. Und von dieser Praxis aus wird man zunächst unterstellen dürfen, dass jeder Christ seine eigene Kirche als die wahre anerkennt. Drei Nachfragen aber werden gerade wegen dieser existenziellen Ausgangslage sofort einsichtig – und sie bilden die Kriteriologie einer Kirche, die ihrer Ursprungslogik treu bleibt. Frage 1 will wissen, ob die eigene Kirche in dichter, greifbarer Kontinuität mit dem Urchristentum steht. Frage 2 will wissen, ob das, was man selbst als Gnade erfährt, kein Zufall ist, sondern in der Substanz der eigenen Kirche verbürgt wird. Frage 3 will wissen, ob diese Kirche auch unabhängig von meiner eigenen Subjektivität Bestand hat und mir somit nicht als von mir gemacht oder von mir abhängig begegnet. Unschwer lassen sich die vier notae als mögliche Antworten auf diese Fragen beziehen.[27]

Ein erstes Ergebnis liegt also vor: Die Orientierung an den notae ecclesiae kann als Matrix für Kirchenentwicklung fungieren. Denn die auf das Reich Gottes hin erfolgten Dynamisierungen lassen jeden Verdacht auf Exklusivismus, konfessionellen Triumphalismus und statische Apologetik als unbegründet erscheinen. Vielmehr stehen mit den vier notae normative Marker zur Verfügung, die nicht nur auch im ökumenischen Dialog neue Konsenshorizonte erschließen, sondern die auch in weltanschaulich pluralen Gesellschaften inklusive ihrer säkularen Option (Charles Taylor) produktiv auf die Frage antworten: Wozu will Kirche da sein? Die Vierermatrix kann erstens festhalten, was jede pastorale Innovation im Kern festzuhalten hätte.

---

[27] Frage 1 zu ›Apostolizität‹; Frage 2 zu ›Heiligkeit‹; Frage 3 zu ›Einheit‹.

Die notae sind aber sogar zweitens nicht nur irgendwie wieder theologisch satisfaktionsfähig, sondern bieten sogar die Möglichkeit an, ein hermeneutisch stabiler Rahmen von neuer innovativer Kirchwerdung zu werden. Dies ist unverkennbar Konsens der neueren Ekklesiologie, und zwar explizit im Gefolge von Congar, Pottmeyer oder Rahner. So spricht etwa Döring von einem »hermeneutischen Viereck« aus Relationsbegriffen, die alle darin einzumünden haben, wie die Kirche das Reich Gottes zeichenhaft darstellen könne. So gesehen, sind sie »heuristische Prinzipien« und »Gestaltmerkmale« der immer erst werdenden Kirche.[28] Mit der performativen Ekklesiologie von Gregor Hoff werden die notae zu Werdeanzeigen ausstehender Vollständigkeit (plenitudo): Das Ideal der Einheit sensibilisiert für den faktischen Mangel an Eintracht und universaler Ökumene; das Ideal der Heiligkeit sensibilisiert für faktische individuelle und kollektive Strukturen der Sünde; das Ideal der Katholizität sensibilisiert für faktisch fragmentarische Kleinteiligkeit; das Ideal der Apostolizität sensibilisiert für faktische Vergessenheit des Ursprungs.[29] Die »Theologie der Befreiung« interpretiert die notae im Sinne einer gerechten Volkwerdung der Christinnen und Christen im Dienst an gerechter Gemeinwohlentwicklung.[30] Und Medard Kehl hat die notae trinitätstheologisch und damit communio-ekklesiologisch gedeutet.[31] Auch dies geschieht bei ihm in ekklesiogenetischer Absicht: Die »Einheit« kommt pneumatologisch als Spannung von Charisma und Institution in den Blick. Die »Heiligkeit« wird christologisch als Stil solidarischer Stellvertretung für Andere gedeutet. Die »Katholizität« wird schöpfungstheologisch als Anspruch interpretiert, dass jede lokale Präsenzform von Kirche immer vorläufig auf ihre universale Erstreckung sein muss und in aller Präsenzform Ferment und Sakrament der ganzen Menschheit wirken soll;[32] Und viertens ist »Apostolizität« bei Kehl Anlass, nach einer neuen Ämterstruktur der Kirche zu fahnden.

Der ganze Reichtum neuerer Ausdeutungen der notae kann hier nur angedeutet werden. Es sollte aber plausibel geworden sein, dass unsere Hypothese nicht nur nicht negiert, sondern sogar ekklesiologisch bestätigt wird. In starker Formulierung kann man sagen: Die vier »notae« sind eben nicht nur vergangenheitsvergewissernde Kennzeichen, sondern sie sind zukunftserschließende Kraftquellen. Geistlich-aszetisch würde man sagen: Der Wille Gottes ist begleitet von der Kraft ihn zu tun. Gnadentheologisch ausgedrückt: Die Wahrheit der Kirche ist immer auch ihre Verheißung. Und diese Verheißung konkretisiert sich

---

[28] Döring 2006, S. 920f.

[29] Gregor Maria Hoff, *Ekklesiologie*, Paderborn u.a. 2011.

[30] Jürgen Werbick, *Kirche. Ein ekklesiologischer Entwurf für Studium und Praxis* (Freiburg, Basel, Wien: Herder, 1994), S. 144-147.

[31] Vgl. Medard Kehl, *Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie*, Würzburg 1994, S. 125-131; 387-457.

[32] Mit Certeau gesprochen: Katholisch ist man, wenn man nicht ohne die sein will, die bisher nicht dazugehören.

in ihren Wachstumsrichtungen. Die Wahrheit der Kirche erweist sich in ihrer Be-Währung.

Für unser angezieltes Vitalitäts-Modell religiöser Gemeinschaften braucht es nun nur noch einen Zwischenschritt, der die normativ-deduktive Dimension der Theologie in die einer empirischen Nutzbarkeit – etwa der Möglichkeit von Messung – rückübersetzt. Unser Modell soll ja konkrete Projektplanungen und präzise Kirchenentwicklungen orientieren. Für diesen Schritt braucht es vier Übertragungen der notae in Begriffe, die im skizzierten theologische Traditionsstrom verbleiben, die aber konkretere Handlungsdispositionen und präzise Andockpunkte für Evaluation auslösen.

Hier kommt nun die eingangs kurz berichtete – und im Übrigen für abduktive Erkenntnis typische – Verblüffung ins Spiel. Denn es zeigt sich, dass die vier notae recht genau mit den weiter oben bereits beschriebenen Dimensionen synchronisiert werden können. Folgende Matrix scheint uns soziologisch wie ekklesiologisch stimmig:

- Dynamisiert man das Kirchenkennzeichen »Einheit« in die Richtung von organisationaler Handlungsfähigkeit, kann es als Dimension der internen, operativen Funktionalität gefasst werden. Wir sprechen in unserem Modell von »Professionalität«. Wer im Team in der Kraft seiner Leute arbeitet, nutzt die Vitalitätskraft der »Professionalität«.
- Dynamisiert man das Kirchenkennzeichen »Heiligkeit« in die Richtung von organisationaler Kultur, kann es als die Dimension einer geteilten, gemeinsamen Identität gefasst werden. Wir sprechen in unserem Modell von »Spiritualität«. Wer aus der Tiefe in der Kraft der geistlichen Quellen arbeitet, nutzt die Vitalitätskraft der »Spiritualität«.
- Dynamisiert man das Kirchenkennzeichen »Katholizität« in die Richtung von organisationalem Umweltbezug, kann es als Dimension der Performanz gefasst werden. Wir sprechen in unserem Modell von »Kontextualität«. Wer für die Weite aus der Kraft seiner Umwelt heraus arbeitet, nutzt die Vitalitätskraft der »Kontextualität«.
- Dynamisiert man das Kirchenkennzeichen »Apostolizität« in die Richtung von organisationaler Mission, kann es als Dimension des transformativen Einflusses gefasst werden. Wir sprechen in unserem Modell von »Intentionalität«. Wer in der Sendung aus der Kraft seiner Geschichte heraus arbeitet, nutzt die Vitalitätskraft der »Intentionalität«.

Vitale, innovative religiöse Gemeinschaften und Organisationen sind also geprägt von Faktoren und Stilelementen der Professionalität, der Spiritualität, der Kontextualität und der Intentionalität. Der Vorteil dieser interdisziplinär gewonnenen vier Begriffe: Sie können sehr viel leichter mit Indikatoren versehen wer-

den als die ursprünglichen notae.[33] Man kann sie daher leichter konkretisieren, präzisieren und evaluieren.

Einheit, neu verstanden als »Professionalität«: Das Kennzeichen der Einheit betont ein neues und innovatives Verständnis von Einheit als die Kraft, vereint und koordiniert zu handeln, in dem »einen Geist«, wie Paulus es nennt. Einheit ist Handlungsfähigkeit und koordiniertes Auftreten nach außen. Wir übersetzen dies mit »Professionalität« und meinen damit die wahre Kraft der internen Organisationseinheit. Diese ist gleichermaßen geprägt von geplantem und koordiniertem Handeln sowie von interner Hierarchie. Nur so wird die Einheit einer Gemeinschaft oder eines Teams zur Ressource für andere.

Das theoretische Konstrukt der Professionalität enthält organisatorische Faktoren wie die interne Struktur des Kollektivs, Management- und Führungsstil, Art der Entscheidungsfindung, Arbeitsteilung und Rollen, Partizipation, Diversität, Verwendung von Moderationsinstrumenten, Medien und den Einbezug von anderer Expertise sowie klare Zielkommunikation und deren strategische Verfolgung durch eine religiöse Gruppe. Die Anwesenheit und Form dieser Faktoren kann in konkreten Projekten, Aktivitäten und Veranstaltungen eines religiösen Kollektivs beobachtet und gemessen werden. Mit dieser Spezifizierung dieser einzelnen Faktoren und des gesamten Konstrukts der Professionalität kann der Einfluss auf die Vitalität empirisch untersucht werden.

Heiligkeit, neu verstanden als »Spiritualität«: Das kirchliche Verständnis von Heiligkeit ist seit jeher von der Spannung zwischen Streben und der entscheidend divergierenden Wirklichkeit geprägt. Insofern führt das Verständnis der Heiligkeit die als Kirche Versammelten zu einem Selbstverständnis als Gemeinschaft der Reue und Vergebung. Eine gute Seelsorge basiert auf den Ressourcen des geistlichen Lebens. Ihr Markenzeichen ist eine bewusste, gemeinsame und immer verfeinerte Suche nach Heiligkeit als spirituelle Grundlage ihres Verhaltens.

Während das Konzept der Professionalität zu universellen Kriterien führt, die die Struktur und die Prozesse menschlicher Kollektive beschreiben, scheint das Konzept der Spiritualität für soziale Formen des Christentums sehr spezifisch zu sein. Aber wenn man das Konzept einen Schritt weiter übersetzt, so zeigt die Organisationsforschung auf, dass jede Gruppe, Bewegung, Organisation

---

[33] Natürlich ist festzuhalten, dass die notae in theologischer Hinsicht einen semantischen Überschuss ausprägen. Mit »Einheit« ist ekklesiologisch mehr intendiert als »Handlungsfähigkeit«, und ähnlich so für die drei anderen Kennzeichen. Für unser Modell ist das aber keine Blockade. Denn es reicht, wenn die vier operativen Dimensionen dem Bedeutungsradius der Theologie nicht widersprechen und ihm in der Aussage- und Wirkungsabsicht sogar entsprechen. Dies ist der Fall – jedenfalls dann, wenn man erstens der neueren Ekklesiologie folgt, die die notae dynamisiert und explizit auch auf die sichtbare Kirchengestalt bezieht (wie dargestellt); und wenn man zweitens innovative vitale Kirchwerdung als wünschenswertes ekklesiologisches Ziel anerkennt. Es wäre theologisch aber aporetisch, dies nicht zu tun.

oder jedes Netzwerk einen gemeinsamen Geist oder eine gemeinsame Kultur ausprägen. Diese kulturellen Elemente sind mit diesem zweiten Einflussfaktor, der Spiritualität, gemeint und können gleichermaßen in säkularen oder anderen religiösen Kollektiven beobachtet werden. Der Diskurs über Organisationskultur[34] bildet den theoretischen Rahmen für diese Kategorie. Er impliziert die Werte, Traditionen, Überzeugungen, Rituale und Mythen einer (religiösen) Gemeinschaft. Sie können eng an eine bestimmte Tradition gebunden sein oder ein Potpourri kultureller Artefakte unterschiedlicher Glaubenssysteme darstellen. Kollektive Kultur kann bewusst geschaffen oder unbewusst reproduziert werden; in beiden Fällen wird sie von ihren Mitgliedern wahrgenommen, insbesondere von Neuankömmlingen und Fremden, und kann von Forschern beobachtet und beschrieben werden.

Das Konzept der Spiritualität wird mit einer Reihe von Indikatoren gemessen, wie der Verwendung von Symbolen oder symbolischen Handlungen, der Erfindung und Nutzung von Narrativen oder Erzählungen, speziellen erfahrungserzeugenden (religiösen) Praktiken und Performances, dem Verweis auf ikonische Personen oder Situationen, oder der Entstehung von (religiösen) Regeln oder Tabus. In Bezug auf die Vitalitätsdimension (gemeinsamer) Identität ist zu fragen, welche Überzeugungen, Rituale, (erinnerten) Erfahrungen und welches Wissen in der Gemeinschaft kultiviert werden, und wie sie die (gemeinsame) Identität beeinflussen. Das Wirkungsmodell erwartet, dass diese Faktoren und das Konzept der Spiritualität/Kultur als Ganzes die Vitalität eines Kollektivs, insbesondere die Identitätsdimension, beeinflussen.

Katholizität, neu verstanden als »Kontextualität«: Das Verständnis von Katholizität hat die Kirche immer bewusst über den Horizont der institutionellen katholischen Kirche hinausgeführt. Das Zweite Vatikanische Konzil betonte, dass die Kirche soziale und kulturelle Barrieren überwinden müsse. Glaube und Kirche sind daher konstitutiv an die Inkulturation und an die Überwindung des Selbsterhaltungstriebs gebunden, um das Gemeinwohl aller zu ermöglichen. Gute Seelsorge wird nach dem sozialen Umfeld gestaltet. Ihr Markenzeichen ist die Katholizität als Kontextualität.

In der neueren Organisationstheorie kann die Performanz eines Unternehmens nicht ohne vielfältige Beziehungen und Einflüsse gedacht werden, die es mit seinem natürlichen, sozialen, geografischen und kulturellen Umfeld austauscht. Soziale Gruppen wählen ihr Bezugsumfeld bewusst oder es resultiert unbewusst durch die Vorlieben und Routinen der Mitglieder. In einer vielfältigen Gesellschaft können unterschiedliche Verbindungen angestrebt, Allianzen gebildet, Nähe und Distanz abgewogen und auch Bindungen gekappt werden. Um das Konzept der Kontextualität eines Kollektivs zu messen, wurden verschiedene Indikatoren identifiziert: relevantes soziales Umfeld und Diskurse, die Form der Identifikation mit, Beobachtung von, Sinnzuschreibung von, Integration von

[34] Vgl. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons 2010.

Umweltfaktoren in eigene Prozesse, sowie der Aufbau von Verbindungen zu bestimmten Umweltakteuren und -aspekten. Dieses Relationalisierungshandeln kann in konkreten Faktoren wie Verweisen auf bestimmte Diskurse und öffentliche Debatten, Kooperationen mit anderen Kollektiven, Verwendung bestimmter Lebensstile, Bezug auf spezifische Merkmale einer sozialen Gruppe oder eines Territoriums, Verwendung der Prominenz eines Ortes, einer Person, einer Musik usw. beobachtet werden.

Apostolizität, neu verstanden als »Intentionalität«: Für die katholische Kirche ist die Wiederverbindung mit den ersten Augenzeugen des Evangeliums identitätsstiftend. Sie wird sozusagen immer von ihren Vorfahren geschultert. Die Apostolizität ist ebenso ein Orientierungsmaßstab wie die kritische Gegenlektüre, wenn man sich in Treue zu den Ursprüngen der Zukunft öffnet. Das bedeutet auch, dass die aktuelle Sicht der Seelsorge immer Ausdruck des aktuellen neuen Gottesverständnisses sein muss. Das Konzept der Intentionalität bezieht sich dort auf die größere Mission der Kirche. Ausgehend von ihrem apostolischen Ursprung steht sie immer im Spannungsfeld von Innovation und Tradition. Intentionalität beleuchtet das Verständnis von Mission, das Narrativ, das Bild der Kirche sowie die kirchenpolitische Idee eines Projekts oder einer Gruppe. Intentionalität beschreibt die größere Vision, wie sich Kirche unter zeitgenössischen Umständen entwickeln sollte.

Für die römisch-katholische Kirche ist es wichtig, dass auf dem Zweiten Vatikanischen Konzil die jüngste offizielle und im Rahmen der Weltkirche prägnante Aktualisierung dieser Mission erfolgt ist. Diese Referenz ist formal, aber auch inhaltlich kohärent, schließlich bedeutet das Konzil die Generierung der Zukunft aus der Kraft der Vergangenheit. Intentionalität impliziert dort eine gemeinsame größere Vision sowie die Kreativität und den Mut, Neues auszuprobieren. Der theologische Begriff beinhaltet daher die Entwicklung dieses Kirchenbegriffs. Eine zentrale Frage, die sich aus dem Kriterium der Intentionalität dafür ergibt, ist: Wie erzählt eine religiöse Gruppe mit ihren Aktivitäten die Kirchengeschichte des Zweiten Vatikanums nach? Intentionalität meint damit die direktive, kirchlich-entwicklungsorientierte, sozial-veränderungsambitionierte Vision, in der die Gemeinschaft sich mit ihrem Handeln verortet.

Intentionalität ist nicht notwendig, aber wichtig für die Nachhaltigkeit, das Wachstum und die Fortpflanzung eines menschlichen Kollektivs. Sie schafft Energie und hilft, Kraft und Ressourcen auf das zu konzentrieren, was für die Gruppe, im Sinne eines Anliegens, wirklich wichtig ist. Die oben theologisch fundierte Definition lässt sich auch auf andere kollektive Akteure wie z.B. soziale Bewegungen übertragen. Sie beziehen sich auf eine gemeinsame ideologische Tradition, ein größeres Gut, wie sie auch, und das ist wichtig, eine konkrete wünschenswerte Vision für die Zukunft schaffen, die als das gemeinsame Ziel

der Gruppe angesehen wird[35]. Des Weiteren entwickeln sie konkrete Ideen, wie man dorthin kommt. Indikatoren für die tatsächliche Art und das Ausmaß der Intentionalität einer (religiösen) Gemeinschaft können durch folgende Faktoren beschrieben werden: Zukunftsidee(n), innovative Praxis und neue Versuche, explizite Imperative/Botschaften, die Absicht Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu beeinflussen, die Intention über die eigene Gruppe hinaus zu wirken, das Bestreben die Gesellschaft oder Teile von ihr zu verändern, sich auf altes Wissen beziehen und es für eine neue Art des Handelns interpretieren. Aus einer internen Perspektive bezeichnet Intentionalität die dynamische Ausrichtung von Prozessen und Aktivitäten ausgehend von einem geteilten Anliegen auf ein gemeinsames Ziel hin. Es erfasst die gemeinsame Vision eines Kollektivs sowie die Kraft, die investiert wird, um dorthin zu gelangen.

Ein Organismus sowie eine Gruppe oder Organisation verfügt nicht zwingend über einen solchen Antrieb, die Entität kann auch nur mit ihrer Selbsterhaltung und der Reproduktion des Status quo beschäftigt sein. Um bewusst größere Ideen zu verfolgen, unterscheiden sich die höhere Vision und die zu diesem Zweck investierte Energie zwischen den Gruppen erheblich. Es wird erwartet, dass ohne einen Drang nach einer größeren gesellschaftlichen Vision die dann als selbstgenügsam geltenden menschlichen Kollektive fortbestehen werden, bis sich ihre natürlichen Mitglieder wegbewegen oder sterben, wie es in natürlichen ethnischen Gemeinschaften der Fall ist. Solche Gemeinschaften ziehen ihre Plausibilität allein aus der Tradition. Ihr Bestehen gerät damit an ein natürliches Ende. Nur wenn sich Gemeinschaften im Sinne von Intentionalität für ein solches höheres Anliegen einsetzen, sind sie in der Lage, neue Mitglieder zu gewinnen, spezifische Ziele an konkrete und sich verändernde Kontexte anzupassen und ihr Umfeld zu beeinflussen, um so schließlich den Fortbestand der Gemeinschaft zu gewährleisten.

---

[35] Vgl. James C. Collins und Jerry I. Porras, *Built to last. Successful habits of visionary companies* (New York: Collins, 2009); Jim Collins und Jerry I. Porras, »Building your Company's vision«, in: *Harvard Business Review* (September-October 1996).

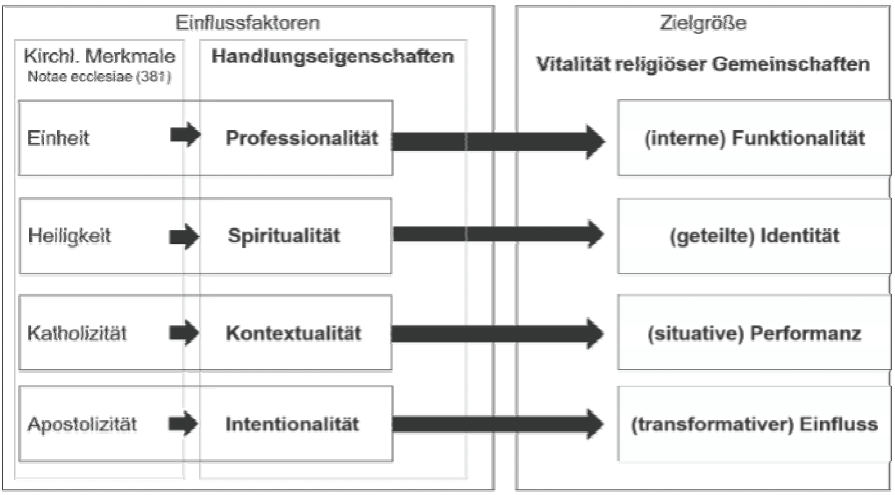

Abbildung 4: Wirkungsmodell der Vitalität (religiöser) Gemeinschaften

Die vier Vitalitätsdimensionen und die vier Einflussfaktoren bilden zusammen das Wirkungsmodell der Vitalität religiöser Gemeinschaften. Das Modell ist interdisziplinär wissenschaftlich fundiert und postuliert Wirkungshypothesen über die Zusammenhänge der einzelnen Faktoren und Dimensionen. Empirische Untersuchungen können auf dieser Grundlage angeleitet und operationalisiert werden. Sie dienen der Testung, Verifizierung und Differenzierung des Modells sowie der Validierung seiner einzelnen Konstrukte und Annahmen.

4. Operationalisierung und Messung

Als erster Schritt der Operationalisierung ist festzuhalten, dass das Wirkungsmodell kirchlicher Vitalität, wie es in Abbildung 4 visualisiert ist, zunächst die Handlungseigenschaften benennt, die Vitalität bedingen, und zweitens postuliert, dass ein Handeln, das sich durch diese Eigenschaften auszeichnet, Vitalität religiöser Gemeinschaften als Zielgröße hervorbringt. Die Anwendung des Modells auf empirische Fälle beinhaltet daher immer die Erfassung beide Schritte.

4.1 Erhebung und Messinstrumente

Für die Messung der vier Handlungseigenschaften und der zugehörigen vier Zielgrößen werden die Konzepte in konkret beobachtbare und messbare soziale Phänomene »übersetzt«. Die Erfassung der vier Dimensionen erfolgt auf quantitativer Seite mittels zweier Fragebögen: Der erste Fragebogen, der etwa im Anwendungsbereich der Projektarbeit zum Start der Laufzeit durch die Projektleitung ausgefüllt wird, misst die Handlungseigenschaften als Einflussfaktoren

durch die Abfrage von jeweils elf Items. Der zweite Fragebogen, der zum Ende der Projektlaufzeit ausgegeben wird, misst die Zielgrößen, die Vitalitätsdimensionen, an Hand von jeweils zehn Items. Zur besseren Orientierung werden für die vier Dimensionen die Abkürzungen PRO für Professionalität, SPI für Spiritualität, KON für Kontextualität und INT für Intentionalität verwendet. Der erste Messzeitpunkt zur Erfassung der Handlungseigenschaften wird mit t_0 und der zweite Messzeitpunkt zur Erfassung der Zielgröße mit t_1 abgekürzt. Jedes Item verwendet die fünfstufige Likert-Skala von »stimme überhaupt nicht« bis »stimme voll und ganz zu«, um graduelle Einschätzungen zu ermöglichen.

PRO t_0: Das professionelle Handeln zeichnet sich dadurch aus, dass präzise definierte Ziele benannt und verfolgt, Führungsaufgaben verteilt und Entscheidungsprozesse partizipativ gestaltet werden. Grundsätze des Projektmanagements, etwa die eindeutige Zuteilung von Aufgaben, das Aufstellen und Einhalten von Zeitplänen und eine Feedbackkultur, gehören ebenfalls zu den Eigenschaften der Dimension Professionalität. Abgerundet wird diese durch die Reflektion der Diversität der beteiligten Akteurinnen und Akteure, um eine Beschränkung auf die kirchlichen Kernmilieus bereits auf der Angebotsseite zu verhindern. Eines der zugehörigen Fragebogen-Items lautet etwa folgendermaßen: *»Die einzelnen Aufgaben werden eindeutig Einzelpersonen zugeordnet.«*

PRO t_1: Der Erfolg professionellen Handelns, die (interne) Funktionalität, bewirkt nicht nur, dass die gesetzten Ziele erreicht werden, sondern auch, dass Menschen dauerhaft motiviert sind, sich zu engagieren und im Sinne der Vitalität religiöser Gemeinschaften tätig zu sein. In diesem Sinne lautet eines der zugehörigen Items folgendermaßen: *»Die Durchführung des Projekts hat Menschen motiviert, eigene pastorale Projekte zu starten.«*

SPI t_0: Das spirituelle Handeln beinhaltet die Schaffung von Möglichkeitsräumen für religiöse Praktiken, etwa die Durchführung von Ritualen, die Verwendung religiöser Symbole sowie die Verbindung zu spirituellen Quellen, die Erprobung adäquater Wege religiöser Kommunikation und das Einbetten des Handelns in ein religiöses Narrativ. Die theologische Fundierung wirkt idealerweise nicht nur auf die Akteure der Angebotsseite, sondern besitzt auch eine externale Ausrichtung, die etwa in der Verwendung religiöser Symbole Gestalt annimmt. Ebenso ist die Kommunikation der religiösen Inhalte nach innen wie nach außen relevant: *»In unserem Projektteam werden wir regelmäßig die religiöse Bedeutung unseres Projekts diskutieren.«*

SPI t_1: Der Erfolg spirituellen Handelns, die (gemeinsame) Identität, bewegt Menschen dazu, ihre Werte und Religiosität zu reflektieren und zu praktizieren: *»Menschen haben berichtet, dass sie In Folge des Projekts über ihre Religiosität bzw. ihren Glauben nachgedacht haben.«*

KON t_0: Das kontextuelle Handeln besteht in der systematischen Orientierung an der Umgebungskultur und Lebenswelt: Dies reicht von einer handlungsleitenden Sozialraumanalyse des konkreten Handlungsumfelds bis zum Bezug auf aktuelle gesellschaftliche Themen und Diskurse sowie die Verwendung einer zeitgemäßen und zielgruppengerechten Sprache. Die Reichweite zielt auch hier

grundsätzlich über die kirchlichen Kernmilieus hinaus: »*Es ist sinnvoll, mit nichtkirchlichen Partnern (z.B. Schulen oder NGOs) im Rahmen dieses Projekts zusammenzuarbeiten.*«

KON t_1: Der Erfolg kontextuellen Handelns, die (situative) Performanz, generiert und erhält positive Aufmerksamkeit für die religiöse Gemeinschaft im relevanten Sozialraum – dabei kann es sich um eine Stadt, eine Nachbarschaft oder auch eine Online-Community handeln. Kirchenferne Menschen werden als Adressaten bedacht; auch Kooperationen und Netzwerkarbeit mit außerkirchlichen Organisationen sind Ausdruck gelingender Kontextualität: *»Über das Projekt gab es eine Berichterstattung in außerkirchlichen Medien.«*

INT t_0: Das intentionale Handeln umfasst die inhaltlichen Wirkungsintentionen und Grundsätze, die ebenfalls auf die Eigenschaften des internen und externalen Handelns rekurrieren: Eine fehlerfreundliche Arbeitskultur, die Raum für innovatives und kreatives Denken und Handeln schafft steht neben der Verkörperung der Ideale des Zweiten Vatikanischen Konzils. Die Aktivität soll Ökumene, interreligiösem Dialog und der Wertschätzung der Laien Geltung verleihen: *»Unser Projekt bringt Konzepte von Kirche, Welt und Gemeinschaft zum Ausdruck, die den Ideen des Zweiten vatikanischen Konzils entsprechen.«*[36]

INT t_1: Der Erfolg intentionalen Handelns, der (transformative) Einfluss, verbindet Menschen mit tradierten und zugleich neu entdeckten theologischen Narrationen: *»Das Projekt konnte eine Idee vermitteln, wie Christsein in Zukunft aussehen könnte.«*

Zusätzlich zur Messung der vier Einflussfaktoren religiöser Vitalität als Handlungseigenschaft beinhaltet der t_0 Fragebogen zwei weitere Skalen: Der *Innovation Leader Index* (ILI) stellt eine deutsche Übersetzung einer Skala des *National Church Life Surveys*[37] (NCLS) dar, welche die Innovationskapazität kirchlicher Führungskräfte erfasst. Sie beinhaltet Fragen zu individuellem Unternehmergeist, dem Interesse an neuen Ideen und der Ermutigung anderer, innovativ und kreativ zu denken: *»Ich kann auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken, in der ich neue Dinge entwickelt habe.«* Die Aufnahme dieser Skala trägt der Rolle engagierter Einzelpersonen Rechnung, die gemäß der Theorie des Wandels durch den bewussten Versuch, neue Ideen umzusetzen, erst die Möglichkeit eröffnen, aus dem Kreislauf der Trägheit in den der Vitalisierung zu gelangen.

Außerdem erfasst der Fragebogen zu t_0 mit der Skala des *Church Innovation Climate* (CIC) die durch die Projektleitung wahrgenommenen organisationalen

---

[36] Der Bezug auf das Zweite Vatikanische Konzil ist dem Umstand geschuldet, dass die Fragebögen in einem katholischen Kontext entwickelt wurden und setzt einen bestimmten theologisch-normativen Rahmen. Dieser ist für die Messung nicht notwendig, definiert aber ein progressives, weltzugewandtes religiöses Weltbild, das als vitalitätsrelevant angenommen wird. Für andere religiöse Kontexte lassen sich vergleichbare theologische Bezüge definieren.

[37] Ruth Powell, Miriam Pepper, Nicole Hancock, Sam Sterland, Kathy Jacka, »Models of Church Vitality. A Literature Review«, *NCLS Research* (2019), Items 31 bis 38.

Eigenschaften der Kirche als hemmendes oder produktives Umfeld für innovatives Handeln. Hier besteht ein direkter Bezug zur Theorie des Wandels, da die Strukturen und Prozesse, die Wirksamkeit unterstützen können, mit dieser Skala in den Fragebogen integriert werden: *»Fühlen Sie sich durch Ihre Diözese ausreichend unterstützt, wenn Sie ein neues Projekt planen?«* ILI und CIC verwenden zur Beantwortung die gleiche Likert-Skala, die auch den Items des restlichen Fragebogens zugrunde liegt. Während also die Dimensionen religiöser Vitalität auf Ebene der gemeinschaftlichen Praxis gemessen werden, erweitert der ILI die Perspektive der quantitativen Messung in die Richtung des individuellen Erlebens und Lernens der Projektleitung und das CIC ermöglicht es, die Rolle der übergeordneten Strukturen miteinzubeziehen (vgl. Abb. 1).

Die interne Konsistenz der Skalen schwankt von Cronbachs Alpha Werten, also der Maßeinheit zur Überprüfung, ob alle zu einer Skala gehörenden Items tatsächlich das gleiche latente Konstrukt messen, um .80 im Fall des ILI bis .60 im Fall der INT-Skalen. Zudem findet zurzeit eine Überprüfung der t_0 Skalen mittels einer explorativen Faktoranalyse statt, die aufdeckt, ob die Items die postulierte Struktur der vier Vitalitätsdimensionen in einer Stichprobe gemäß der hier formulierten Theorie abbilden. Die interne Konsistenz bewegt sich also aktuell in einem Rahmen, mit dem in einem sozialwissenschaftlichen Kontext gearbeitet werden kann; die kritische Überprüfung und Weiterentwicklung des quantitativen Instruments stellt aber eine fortlaufende Aufgabe und einen langfristigen Lernprozess dar.

Zusätzlich zu der hier skizzierten quantitativen Messung wird die Anwendung des Wirkungsmodells mit qualitativen Instrumenten ergänzt: Im Fragebogen selbst werden in Form offener Fragen die Ziele der kirchlichen Arbeit, erwartete Wirkungsweisen, die anvisierte Zielgruppe und ähnliches abgefragt. Darüber hinaus kann die Evaluation in eine formative Richtung und eine begleitende Qualitätskontrolle erweitert werden, indem Interviews mit dem Leitungspersonal, teilnehmende Beobachtungen zentraler Veranstaltungsformate oder eine Feedbackabfrage unter den Teilnehmenden des kirchlichen Angebots durchgeführt werden. Auf diesem Wege können die individuelle Theory of Change der Projektverantwortlichen, die praktische, kommunikative und gestalterische Umsetzung, sowie die Eindrücke der Zielgruppe aufgenommen werden. Im Hintergrund steht auch hier das Raster der vier Dimensionen religiöser Vitalität und ihrer Einflussfaktoren, das als roter Faden und hermeneutischer Schlüssel im Zugang zum empirischen Material und seiner Auswertung fungiert. Für Interviews wurden auf dieser Basis Leitfäden und für die Beobachtungen ein Beobachtungsprotokollformular sowie Kodierungsmatrizen entwickelt.

4.2 Auswertung und Analyse

Die erhobenen Daten werden sowohl für die individuellen Projekte als auch projektvergleichend ausgewertet. Für jedes Konstrukt werden quantitative Skalenmittelwerte errechnet: Diese Werte geben für jede Untersuchungseinheit – also

für ein Projekt, eine Gemeinde oder eine andere religiöse Gemeinschaft – einen durchschnittlichen Wert über alle zugehörigen Items für PRO t_0, PRO t_1 usw. an. Diese Skalenmittelwerte geben ein Vitalitätsprofil für jede untersuchte Gruppe wieder, aus dem die individuellen Stärken und Entwicklungspotentiale abgelesen werden können. Auf dieser Basis werden zugeschnittene Evaluationsberichte für die Projektleitungen, Pastoralteams und Verantwortlichen erstellt, welche die Grundlage für die Reflektion der eigenen Arbeit und zugehöriger Lernprozesse bilden können. Auf diese Weise profitieren kommende Projekte und Arbeitsphasen kirchlicher Akteure idealerweise unmittelbar von der Partizipation am Evaluationsprozess.

Auf Seite der kirchlichen Evaluationsforschung wird mit den Skalenwerten erstens untersucht, inwiefern die t_0 Skalen einen prädiktiven Wert für t_1 besitzen: Inwieweit ist es möglich, auf Grundlage der Handlungseigenschaften die Zielgröße vorherzusagen? Ist beispielsweise eine schwach ausgeprägte Spiritualität in der Planungsphase eines Projekts ein Indikator dafür, dass in der erzielten Wirkung die religiöse Reflektion und Praxis einen untergeordneten Stellenwert einnimmt? Oder führt eine kontextuell starke Strategie notwendig zu einer guten Performanz, welche die gewünschte Aufmerksamkeit mit sich bringt? Die empirische Untersuchung dieser Wirkungszusammenhänge kann Spannungen zwischen den Dimensionen aufzeigen und zusätzliche Einflussfaktoren sichtbar machen, die künftig in das Modell einbezogen werden können.

Zweitens werden die individuellen Skalenprofile mit Hilfe einer Clusteranalyse zu Vitalitätstypen zusammengefasst: Diese Typen gruppieren die einzelnen Untersuchungseinheiten, sodass etwa Projekte, die ein ähnliches Profil aufweisen, beispielsweise eine starke KON t_0 und zugleich eine schwach ausgeprägt SPI t_0, in eine Gruppe (Cluster) eingeordnet werden. Diese Cluster können wiederum mit der ILI und CIC in Zusammenhang gesetzt werden, sodass ein umfassendes Bild typischer Wege innerhalb der Theorie des Wandels zu Vitalisierung kirchlicher Gemeinschaften entsteht. Diese typischen Wege werden wiederum mit Hilfe zusätzlicher qualitativer Daten untersucht, um wiederkehrende Erfolgskonzepte und Hürden zu identifizieren, die mit standardisierbaren Hilfestellungen unterstützt werden können, um die Entstehung von Kreisläufen der Vitalität wahrscheinlicher zu machen.

5. Fazit und Ausblick

Kirchliche Praxis koppelt sich zunehmend und merklich von gesellschaftlichen Entwicklungen ab. In kirchlichen Organisationen wird dies intuitiv durch geringe und abnehmende Vitalität wahrgenommen. Produktiver Wandel kann infolge der Theory of Change durch neue Versuche innovativer religiöser Praxis erfolgen, die letztere sowohl an die kirchliche Sendung als auch an gesellschaftliche Entwicklungen wieder ankoppeln. Erfolg stellt sich dann in Form zunehmender

Vitalität ein. Vitalität – ihre Dimensionen und Einflussfaktoren – definiert und modelliert das Wirkungsmodell religiöser Vitalität und macht damit die zuvor getroffenen Annahmen über relevante Faktoren und Zusammenhänge operationalisierbar und messbar. Der breite Rückbezug auf bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse aus Soziologie, Religionswissenschaft, Theologie und Organisationsforschung postuliert eine hohe Aussagekraft der Modelle, die durch eine umfassende Empirie – quantitativ und qualitativ, standardisiert und offen – zu validieren ist.

Schon jetzt wird das Wirkungsmodell in zwei unterschiedlichen Anwendungskontexten mit verschiedenen Untersuchungseinheiten und Formen kirchlicher Gemeinschaften erfolgreich verwendet. Auf Basis der skizzierten Methode konnten zum einen generelle Strategieempfehlungen für kirchliches Handeln entwickelt werden, die für jede der vier Dimensionen religiöser Vitalität eine Reihe von Werkzeugen aufzeigen, um beispielsweise zwischen den Spannungen kontextueller und spiritueller Handlungsweisen zu vermitteln. Zum anderen erhielt eine stetig wachsende Zahl religiöser Akteurinnen und Akteure bereits einen Evaluationsbericht zu einem verantworteten Projekt, der auf Basis der oben beschriebenen Datenerhebung und Auswertung erstellt wurde und Stärken sowie Entwicklungspotentiale aufzeigt. Die Rückmeldungen der Akteure fallen durchweg positiv aus: Die Wirksamkeit des eigenen Handelns wird untersucht, die geplanten und tatsächlichen Wirkungsweisen werden reflektiert und die Erfolge führen zu sichtbarer Anerkennung, sodass ein Lernen für künftige Projekte möglich ist.