

Evidenz statt Bauchgefühl

– Wirkung in
Kirchengemeinden
messen



Veronika Eufinger



Miriam Zimmer

In Zeiten von Ressourcen-Knappheit und Rechtfertigungs-Druck wächst in Kirchengemeinden der Bedarf, nach der Wirkung kirchlicher Praxis zu fragen. Die institutionellen Routinen, die über Jahrzehnte eingeübt und tradiert wurden, tragen nur (noch) wenige Früchte. Reflexe gibt es viele, um sich mit der Wirkung nicht auseinanderzusetzen. Reflexe sollen sie deshalb genannt werden, da diese Reaktionen unserer Erfahrung nach nachträgliche Rationalisierungen negativer Emotionen sind, die das eigene bisherige Handeln und damit die eigene Identität in Frage stellen:

1. *Das Unverfügbarkeits-Argument: „Die Wirkung von kirchlicher Praxis kann man nicht messen“, oder theologischer ausgedrückt: „Wo zwei, oder drei in meinem Namen eins sind ...“, oder „Erfolg ist keiner der Namen Gottes“, oder „Gottes Wege sind unergründlich“.*

Zunächst: Es lassen sich auch für Wirkungsmessung und -orientierung theologische Argumente finden, zuvorderst vielleicht: „An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.“ Doch um nicht schlicht aus dem Kontext genommene Zitate gegeneinander auszuspielen, so ist doch das Gegenargument, dass der christliche Auftrag aus Schöpfung und Evangelium eben gerade eine der Wirksamkeiten in der Welt ist.

2. *Der Wahrnehmungs-Bias aus der Innenperspektive: „Bei uns ist alles anders“. Die Innenperspektive beruht oft auf der gegenseitigen Bestätigung innerhalb einer homogenen Gruppe, zum Beispiel innerhalb der Kirchengemeinde, und blendet die Außenperspektive aus. So kann es sein, dass die Gemeinde sich selbst als sehr vital und beschäftigt wahrnimmt, während sie schrumpft und den Anschluss verliert.*
3. *Die Überforderungs-Erwartung: Wirkungsmessung ist viel zu viel Arbeit. Wir sind ja jetzt schon überlastet und teilweise überfordert, wie sollen wir uns denn jetzt noch mit unserer Wirkung auseinandersetzen. Es stimmt, Wirkungsorientierung beinhaltet natürlich mit dem expliziten Formulieren von Zielen, der Kommunikation, der Wirkungsmessung und Entscheidungsfindung neue Aufgaben. Allerdings beinhaltet schon der erste Schritt, die Zielformulierung, Entlastung. Denn ganz im systemischen Sinne wird durch den Akt der Zielformulierung auch explizit, was nicht (prioritär) angestrebt wird, also was weggelassen werden kann.*

Doch da die Abwehrreaktionen, wie schon anfangs erwähnt, nicht in erster Linie auf rationalen Argumenten beruhen, sondern auf identitätsverteidigenden Emotionen, braucht es auch einen emotionalen Zugang, um diesen zu begegnen. Dafür möchte ich hier eine Erfahrung erzählen, die wir in einem Projekt im Bistum Speyer erleben durften:

Von der Trägheit der Routinen zum Anstoß durch Wirkungsfokus

Wir haben im Bistum Speyer mit fünf Pfarreien zusammengearbeitet, die die Qualität und Wirkung ihrer Arbeit verbessern wollten. Eine Pfarrei wollte ihre Predigten in den Blick nehmen. Gemeinsam

haben wir ein Instrument entwickelt, um die Wirkung der Gottesdienste zu messen. Wir haben in einem Zeitraum von drei Monaten Feedback-Terminals an die Ausgänge der Kirchengebäude gestellt. Jede:r Gottesdienstbesucher:in konnte beim Verlassen des Gebäudes drei Fragen beantworten: *Erstens*: Wie zufrieden sind Sie mit der Predigt?, *zweitens*: Wie verständlich war die Predigt? Und *drittens*: Wie relevant ist die Predigt für Ihren Alltag?

Die Wirkung der Evaluation selbst überraschte uns. Uns wurden bereits während der Messphase interessante Erlebnisse berichtet. Zum einen erzählten uns die predigenden Personen, dass sie sich plötzlich, in der Vorbereitung, ganz andere Gedanken machten. Sie dachten darüber nach, wer die Gottesdienste besuchte und welche Inhalte für diese Personen in ihrem Alltag relevant sein würden. Weiterhin wurde berichtet, dass auf dem Kirchhof, nach dem Gottesdienst, plötzlich andere Gespräche geführt wurden. Die Gottesdienstbesucher:innen schätzten, dass nun ganz explizit nach ihrer Meinung gefragt wurde

und kommunizierten diese auch im persönlichen Gespräch. Schließlich äußerten die Predigenden beim Reflektieren der mehrheitlich positiven, aber doch auch differenzierten Ergebnisse, „endlich haben wir Daten, vorher war das alles nur ein diffuses Bauchgefühl.“

Die Erfahrung aus diesem Projekt zeigt: Wirkungsmessung wirkt schon allein dadurch, dass man sie macht. Sie expliziert Zielrichtungen und fokussiert Aufmerksamkeit, sie wertschätzt die Rezipient:innen dadurch, dass nach ihrer Meinung gefragt wird, und die Verantwortlichen dadurch, dass der Wert ihrer Arbeit sichtbar wird. Sie stärkt nicht zuletzt Transparenz und Partizipation. Sie verhilft Kirchengemeinden aus der Trägheit der Routinen in eine neue Logik der Wirksamkeit und Vitalität hineinzufinden. Wie das funktionieren kann, lässt sich als „Theorie des Wandels“ (vgl. Abb. 1) darstellen. Eine Theorie des Wandels dient dazu, die Mechanismen sozialer Prozesse darzustellen und Möglichkeiten zur Veränderung dieser Prozesse aufzuzeigen.

Theorie des Wandels

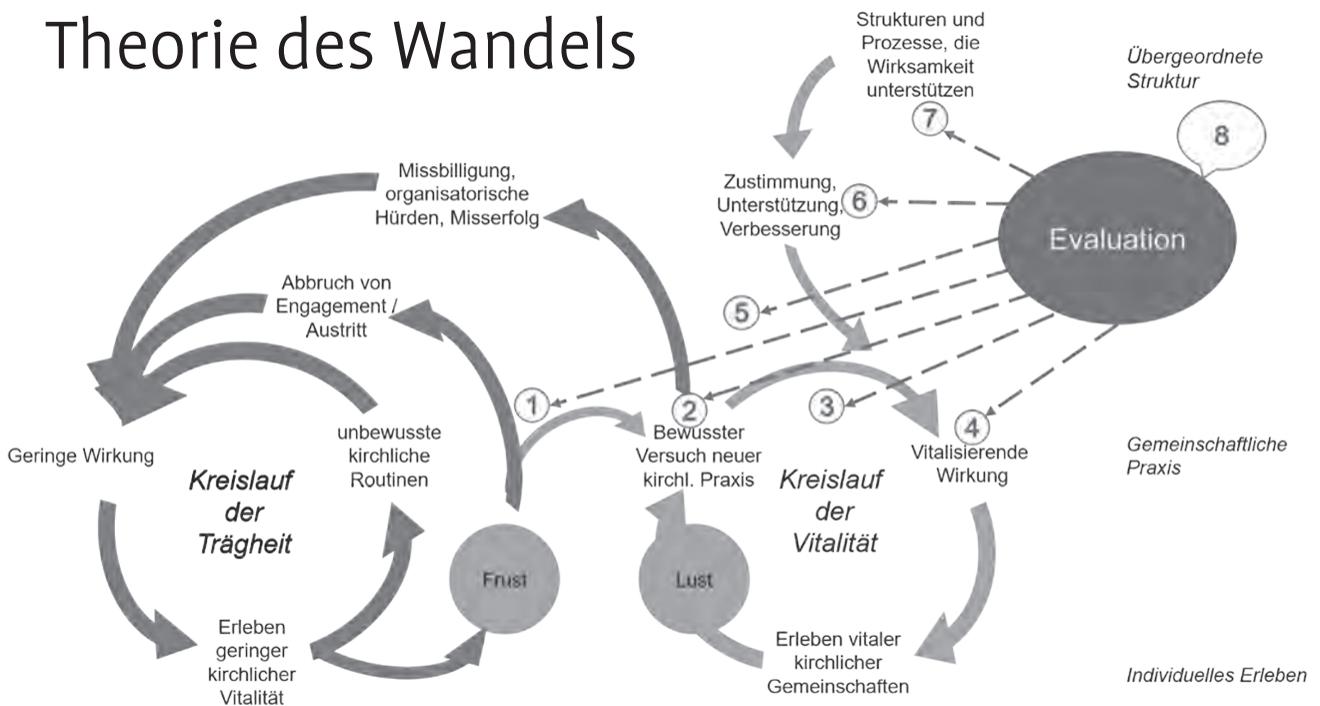


Abbildung 1 Theorie des Wandels (Grafik: Martin Steffen)

Der Kreislauf der Trägheit ist die meist unbewusste Reproduktion und Aufrechterhaltung von Routinen, also Dingen, die man schon immer so gemacht hat, und damit weitermacht, weil deren Abbruch den Verlust von Sicherheit und Gewohnheit bedeutet. Das Problem besteht darin, dass diese Routinen oft Zeit und personelle Ressourcen verbrauchen, ohne tatsächlich Wirkung zu zeigen. Dies führt durch das Erleben geringer Lebendigkeit in der zugehörigen (religiösen) Gemeinschaft zu Frustration und schlimmstenfalls zum Wegbrechen von Engagement, sodass die gefühlte Wirkung noch weiter verringert wird.

Ein Ausbruch aus diesem Kreislauf ist durch bewusste Handlungsveränderung, zum Beispiel das Ausprobieren neuer Ideen, etwa dem Testlauf eines neuen Projekts oder ähnlichem, möglich. Ist diese neue Idee erfolgreich, also zeigt sie ihre Wirkung durch eine Belebung, beispielsweise des Gemeindelebens, haben alle Beteiligten wieder mehr Freude an ihrer (wirkungsvollen) Arbeit und der Einstieg in einen Kreislauf der Vitalität kann gelingen: Wo eine neue Idee funktioniert hat, sind meist auch andere motiviert! Selbstverständlich ist nicht jeder neue Impuls erfolgreich, nur weil er innovativ ist: Misserfolge, aber auch Missbilligung, eine strafende Fehlerkultur und organisatorische Hürden führen oft zurück in Trägheitskreisläufe.

Eine systematische Unterstützung für das (hoffentlich) vitalisierende Ausprobieren kann Evaluation an unterschiedlichen Ansatzpunkten bieten:

(1) Evaluation macht idealerweise darauf aufmerksam, dass Wirkungsorientierung grundsätzlich hilfreich für kirchliches Handeln ist. **(2)** Sie kann vielleicht schon im Vorfeld der Umsetzung erkennen, welche Projektideen vielversprechend sind. **(3)** Ihre Hauptaufgabe ist es natürlich zu messen, ob und wie kirchliches Handeln wirkt. **(4)** Sie schafft Aufmerksamkeit für erfolgreiche neue Ideen. **(5)** Sie zeigt, welche Arbeitsumfelder und sonstige Bedingungen hilfreich für innovative, wirkende Aktivitäten sind. **(6)** Dementsprechend kann sie gezielt Vorschläge für dessen Unterstützung machen **(7)** und helfen, Unterstützungsstrukturen zur Vitalisierung kirchlichen Handelns aufzubauen. **(8)** Nicht zuletzt stellt die Evaluation allen Interessierten relevante Informationen über Instrumente und Methoden zur Steigerung kirchlicher Vitalität zur Verfügung.

Vitalität von Kirchengemeinden als Wirkungskriterium

Wie die Theorie des Wandels unterstreicht, sollte kirchliche Praxis wirkungsorientiert sein, was natürlich die Definition von Wirkungszielen erforderlich macht. Die Suche nach Wirkungszielen für Kirchengemeinden fällt oft schwer und mündet zumal in schwammigen Formulierungen, deren Verwirklichung schwer zu messen ist. Am zap (Zentrum für Pastoralforschung, Näheres siehe Seite 17) haben wir daher auf der Basis theologischer und soziologischer Forschung das Konzept der „Vitalität von Kirchengemeinden“ entwickelt, das die Verfasstheit einer Gemeinde beschreiben und messen kann.¹ Kurz zusammengefasst handelt es sich um ein Modell der Vitalität, das diese in vier Dimensionen einteilt, die auf einer Neuauslegung der *notae ecclesiae*, den Kennzeichen der Kirche, basieren und anschlussfähig für eine sozialwissenschaftliche Übersetzung sind. Mit den Termini der Evaluation gesprochen, beinhaltet das Modell die Aktivitäten und den Output, also das konkrete kirchliche Handeln und dessen Eigenschaften, und die daraus folgenden Outcomes, also die Vitalitätswirkungen dieses Handelns sowie teils den weiteren gesellschaftlichen Impact der Wirkung.

Erstens benötigt Vitalität eine gute Zusammenarbeit im Gemeinde-Team, in dem Zuständigkeiten geklärt und Verantwortungen geteilt werden. Diese Herstellung von Handlungsfähigkeit nennen wir Professionalität. Das zweite Element ist die Spiritualität, die sich durch das gemeinsame Feiern und Praktizieren von Ritualen, geteilte Geschichten und Erlebnisse sowie den Zugriff auf geistliche Impulse und das Teilen von Glaubenszeugnissen in einer gemeinsamen Identität niederschlägt.

¹ Vgl. zur ausführlichen Darstellung etwa Zimmer, Miriam; Eufinger, Veronika; Sellmann, Matthias (2023): *Religiöse Vitalität erklären und messen. Ein vierdimensionales Wirkungsmodell erfolgreicher kirchlicher Arbeit*. In: Felix Eiffler und David Reißmann (Hg.): »Wir können's ja nicht lassen ...«. *Vitalität als Kennzeichen einer Kirche der Sendung*. Berlin: Evangelische Verlagsanstalt (*Mission und Kontext (MuK)*, v.1), S. 27–48).

Drittens muss die religiöse Gemeinschaft ihren sozialen Kontext kennen, um auf eine adäquate Weise, die an die Bedürfnisse der vorhandenen Zielgruppen anschlussfähig ist, wirksam zu werden. Diese Berücksichtigung des Umfelds für Schwerpunktsetzungen, aber auch für eine passende Kommunikation und ästhetische Gestaltung, nennen wir Kontextualität. Abschließend verwirklicht sich die Intentionalität im Verfolgen geteilter Ziele, die etwa eine Transformation des durch die Gemeinde gezeichneten Kirchenbildes oder eine positive Beeinflussung des relevanten Sozialraumes umfassen können.

Eine Umsetzung dieser vier Dimensionen in dem folgenden Kurzfragebogen (vgl. Abb. 2) zeigt, woran in Kirchengemeinden ihr Vitalitätspotenzial jeweils erkennbar und damit messbar wird:

Abbildung 2 Kurzfragebogen zur religiösen Vitalität der Gemeinde (eigene Abbildung)	Voll und ganz (5)	(4)	(3) Teils teils	(2)	Gar nicht (1)
<i>Die Gemeindeleitung lebt einen motivierenden, ermöglichenden, ja visionären Führungsstil</i>					
<i>Es gibt Hauptamtliche, die sich darum kümmern, dass Gemeindeleben und Seelsorge stattfinden.</i>					
<i>Es werden Methoden der Organisationsentwicklung genutzt.</i>					
<i>Die Gemeinde ist bereit, ihre Angebote und ihr Handeln zu verändern, um Neues auszuprobieren und Ziele besser zu erreichen.</i>					
<i>Es gibt in unserer Gemeinde viele Möglichkeiten, um sich selbst einzubringen.</i>					
<i>Die Beziehungen innerhalb der Gemeindeleitung und zwischen Gemeindeleitung und Gemeindemitgliedern sind freundlich und wertschätzend.</i>					
<i>Wir, die Mitglieder der Gemeinde, gehen auf neue Gesichter bei Gottesdiensten und Veranstaltungen aktiv zu, nehmen Kontakt zu neu Zugezogenen und Fremden auf, heißen sie aktiv willkommen, und fragen, was ihre Bedürfnisse sind.</i>					
<i>Die Qualität unserer Gottesdienste ist hoch.</i>					
<i>In meiner Kirchengemeinde, gibt es Möglichkeiten, sich selbst im Glauben zu entwickeln (z.B. durch Glaubenskurse, Gesprächsgruppen, Bibel teilen, ...)</i>					

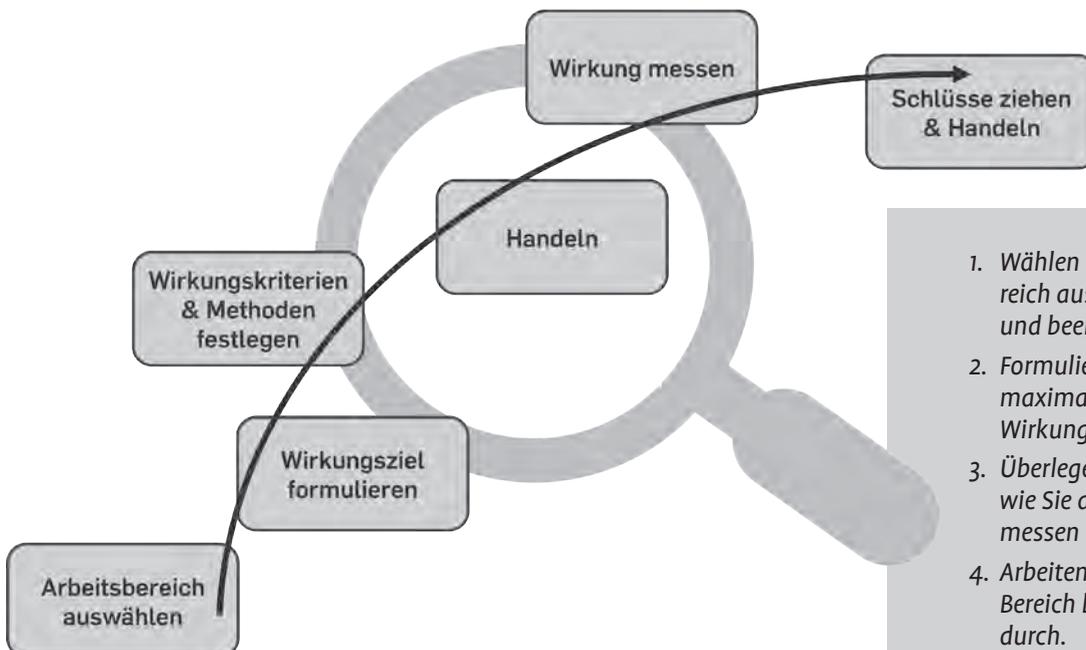


In Kooperation mit dem Bistum Speyer entwickelt das Team des zap zurzeit einen ausführlicheren und differenzierteren Fragebogen, mit dem die religiöse Vitalität auf Ebene der Pfarrei gemessen wird. Neben den Fakten und Kontextfaktoren der Pfarrei, etwa der Anzahl ihrer Mitglieder und deren Durchschnittsalter sowie der städtischen oder ländlichen Platzierung, behandelt der Fragebogen vier Themenbereiche, die sich in qualitativen Vorstudien als ausschlaggebend für eine gelingende Kirchenbindung und ein vitales Gemeindeleben herausgestellt haben. Dazu gehören das Herstellen von (zwischenmenschlichen) Verbindungen innerhalb der Gemeinden, die Ermöglichung von Teilhabe und Engagement, die aktive Jugendarbeit, die Beteiligung und Berücksichtigung des umgebenden Sozialraumes sowie das Teilen und Leben katholischer Identität. Ein solcher Fragebogen ermöglicht im Querschnitt etwa den Vergleich der Pfarreien eines Bistums oder aber im Längsschnitt den Blick auf individuelle Entwicklungswege der Pfarreien.

Leitfaden zur Wirkungsorientierung in Kirchengemeinden

Wirkungsmessung ist damit ein wirksames Tool der Kirchen- und Gemeindeentwicklung, das in praktisch all ihren Arbeitsfeldern eingesetzt werden kann. Verfahren gibt es bereits unter anderem für Kommunikation (Gemeindebrief, Live-Streams, Mitgliederkommunikation), Katechese und Feiern (Firmung, Kommunion, Konfirmation, Erwachsene ...), Innovationsprojekte, Dienstleistung im Pfarrsekretariat, Ehrenamtsarbeit und Netzwerkarbeit. Aus dem Speyerer Projekt lernen wir allerdings noch eine weitere Sache, die auch der Überforderungs-Erwartung entgegenwirkt. Es wäre nicht realistisch, in der Tat überfordernd und wahrscheinlich auch nicht erfolversprechend kirchengemeindliche Praxis abrupt, komplett und umfassend einer Wirkungsmessung unterziehen und optimieren zu wollen. Vielmehr sollte auch hier priorisiert werden. Der Paradigmenwandel von Routinen auf Wirkungsorientierung bedeutet bereits in einem Handlungsfeld eine tiefgreifende Veränderung, die ohnehin auf andere Bereiche ausstrahlen wird. Für die wirkungsorientierte Gemeindeentwicklung und ihre Beratungsprozesse ist daher folgender Leitfaden zur Wirkungsorientierung zu empfehlen (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3 Leitfaden Wirkungsorientierung in der Kirchengemeinde (Grafik: Martin Steffen)



1. Wählen Sie sich einen Arbeitsbereich aus, den Sie überschauen und beeinflussen können.
2. Formulieren Sie für diesen Bereich maximal 3 möglichst konkrete Wirkungsziele.
3. Überlegen Sie sich, wann und wie Sie das Erreichen dieser Ziele messen wollen.
4. Arbeiten Sie dann in diesem Bereich bzw. führen Sie das Projekt durch.
5. Messen Sie zum festgelegten Zeitpunkt ihre Wirkung.
6. Dann ziehen Sie ihre Schlüsse.

² Die entsprechenden Tools können gerne beim zap erfragt werden.

Das zap (Zentrum für angewandte Pastoralforschung) erforscht seit zehn Jahren, wie es kirchlichen Organisationen gelingt, in Zeiten von religiöser Pluralisierung und Säkularisierung wirksam und gemeinwohlfördernd zu agieren. In Kooperationen mit unterschiedlichen kirchlichen Trägern werden praxisrelevante Erkenntnisse generiert und erprobt.

Das Zentrum für Pastorale Evaluation am zap (zap:evaluation) wurde im Oktober 2019 mit dem Ziel gegründet, Kirchenentwicklungs-Prozesse lernend zu begleiten. Unser Zentrum macht es sich zur Aufgabe, Evaluation, die in anderen Teilen der Welt bereits als festes Mittel zur Qualitätskontrolle in der Kirche verankert ist und zum Self-Empowerment kirchlicher Mitarbeiter:innen dient, in Deutschland zu etablieren. Hierzu haben wir theoretische Konzepte und empirische Methoden entwickelt, die an internationale Erfahrungen anknüpfen und Expertise für die Spezifik kirchlicher Organisation in Deutschland beweisen. Das zap:eval am zap besteht aus einem interdisziplinär ausgebildeten Team, mit besonderem Schwerpunkt auf empirischen Methoden und kirchenbezogenen Themen. Um auch in Zukunft Wirkungsforschung und -vermittlung flexibel und zielgerichtet in kirchliche Handlungsfelder einbringen zu können, befindet sich der gemeinnützige Betrieb impækt gGmbH (i.G.) – Institut für Evaluation und Wirkungsforschung als Ausgründung im Aufbau. Das Spin-off ist in ökumenischer Trägerschaft und möchte die Wirkung gemeinnütziger und öffentlicher Organisationen im Allgemeinen verbessern.



Veronika Eufinger, geboren 1984, arbeitet als Religionssoziologin am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (zap) an der Ruhr-Universität Bochum. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Erstellung und Umsetzung von Forschungs-Designs der quantitativen und qualitativen Sozial- und Evaluationsforschung im kirchlichen Feld. Ihre aktuellen Projekte umfassen die Themen pastorale Evaluation, kirchliches Engagement und Weltkirche. Ihre Dissertation zum Thema urbane kirchliche Räume in Deutschland und den USA entsteht am Bochumer Centrum für Religionswissenschaftliche Studien.

Miriam Zimmer, Dr. disc. pol., Leiterin des Zentrums **Pastorale Evaluation am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (zap)** in Bochum sowie geschäftsführende Gesellschafterin von impækt – Institut für Evaluation und Wirkungsforschung (in Gr.). Sie forscht zur Wirksamkeit kirchlichen Handelns und zur Rolle kirchlicher Organisationen in mehrheitlich säkularen Gesellschaften. Promoviert wurde sie 2021 an der Universität Göttingen zum Thema „Säkularisierung und die Veränderungsdynamiken religiöser Organisation: Eine vergleichende Studie der römisch-katholischen (Erz-)Diözesen Freiburg, München und Freising sowie Trier“.