

Chancen und Grenzen der Wirkungslogik in der Kirche

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Wirkungsorientierung stellte den Schwerpunkt eines fünfwöchigen studienbegleitenden Praktikums in der Ev. Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (www.mi-di.de) dar. Praktikumsanleiter: Andreas Schlamm.

Inhalt

Einleitung	1
Erläuterung des Begriffs “Wirkungslogik” im Kontext von PHINEO	2
Chancen einer Wirkungslogik in Kirchengemeinden.....	3
Biblisch-theologische Grundlagen	3
Systematisch-theologische Grundlagen	5
(1) Der Glaube ist zweckfrei! - Argumente für und wider das Nützlichkeitsdenken.....	6
(2) “Erfolg ist keiner der Namen Gottes!” - Argumente für und wider die Professionalisierung kirchlichen Handelns	8
Grenzen der Wirkungslogik in Kirchengemeinden	9
Literaturverzeichnis.....	14

Einleitung

Die Evangelische Kirche steht vor einer zunehmend komplexen und drängenden Herausforderung, die nicht nur ihre finanzielle, personelle und infrastrukturelle Stabilität betrifft, sondern auch ihr Selbstverständnis und ihre gesellschaftliche Bedeutung in Frage stellt. Das Problem schwindender Ressourcen hat in den letzten Jahren eine besorgniserregende Dimension erreicht, die die Kirche vor existenzielle Fragen stellt. Die Frage, wie Geld, Personal und Gebäude innerhalb der Evangelischen Kirche verteilt und eingesetzt werden sollen, ist zu einer zentralen Thematik geworden, die nicht nur die kirchlichen Hierarchien, sondern auch die Gläubigen selbst vor ein tiefgreifendes Dilemma stellt. Diesem Aufsatz liegt die Annahme zugrunde, dass Kirche in Zukunft verstärkt dort ihre Mittel einsetzen soll, wo sich eine erwünschte Wirkung erwarten lässt, statt sie mit dem Gießkannenprinzip gleichmäßig tröpfchenweise zu verteilen. Dafür wird zuerst erläutert, was unter Wirkung verstanden wird

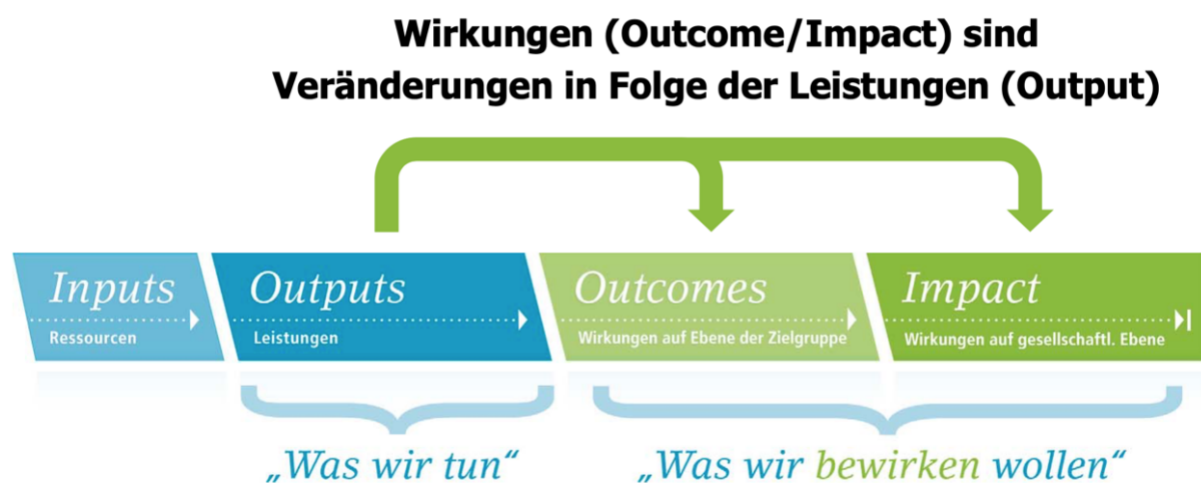
und wie sie messbar wird, bevor Chancen und Grenzen einer Wirkungslogik in der Kirche thematisiert werden.

Erläuterung des Begriffs “Wirkungslogik” im Kontext von PHINEO

Das Buch “Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen” ist ein Handbuch, das sich an gemeinnützige Organisationen und engagierte Menschen richtet, die ihre Arbeit wirkungsorientierter gestalten möchten¹. Es vermittelt das methodische Wissen und liefert alltagstaugliche, praxiserprobte Tipps zur Umsetzung. Das Handbuch ist in drei Teile unterteilt: “Wirkung planen”, “Wirkung analysieren” und “Wirkung verbessern”.¹

Der Begriff “Wirkung” bezieht sich auf die Auswirkungen, die eine Handlung oder ein Ereignis auf etwas oder jemanden hat. Es ist das Ergebnis einer Ursache, die eine Veränderung in einem System oder einer Person hervorruft. Die “Wirkungslogik” bezieht sich auf die Art und Weise, wie eine Handlung oder ein Ereignis zu einer bestimmten Wirkung führt. Es ist die Kette von Ursache und Wirkung, die erklärt, wie ein bestimmtes Ergebnis erreicht wird. Dieser Kette liegt eine Theory of Change zu Grunde die zum Ausdruck bringt, welche Schritte auf dem Weg zu einer Veränderung nötig sind. Kirchen müssen erst auf Wirkung aufmerksam gemacht werden. Der Outcome ist nicht einfach der Output. Zukunft von Volkskirche hängt an der Relevanz der Kirche für die Gesellschaft, also an ihrer Wirkung.²

IOOI - Wirkungskette



¹ Kurz und Kubek 2021.

² Anschaulich erklärt von Phineo ist die Wirkungstreppe in einem [Video](#) von Phineo.

Die Schritte der Wirkungsplanung, -messung und -verbesserung können anhand der Analogie der Seefahrt wie folgt erklärt werden: Der Schritt der (A) Wirkungsplanung entspricht der Vorbereitung einer Schiffsreise. Man muss das Ziel festlegen, die Route planen, die Besatzung auswählen, die Ausrüstung überprüfen und die Wetterbedingungen berücksichtigen. Dabei muss man sich an der Wirkungslogik orientieren, die die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Aktivitäten und den angestrebten Ergebnissen darstellt. Die Wirkungslogik ist wie ein Kompass, der die Richtung vorgibt. Der zweite Schritt (B) der Wirkungsmessung entspricht der Überwachung der Schiffsreise. Man muss regelmäßig Daten erheben und auswerten, um zu überprüfen, ob man auf Kurs ist, ob man die Zwischenziele erreicht hat und ob es Abweichungen oder Hindernisse gibt. Dabei muss man sich an den Indikatoren orientieren, die die messbaren Aspekte der Wirkung beschreiben. Die Indikatoren sind wie ein Rettungsring, der die Sicherheit gewährleistet. Der dritte Schritt (C) der Wirkungsverbesserung entspricht der Anpassung der Schiffsreise. Man muss aus den Daten lernen und gegebenenfalls Korrekturen vornehmen, um die Wirkung zu optimieren. Dabei muss man sich an den Wirkungszielen orientieren, die die angestrebten Veränderungen für die Zielgruppen definieren. Die Wirkungsziele sind wie ein Leuchtturm, der das Ziel markiert.

Obwohl Evaluation und Monitoring in der Kirche nicht neu sind, zeigt eine Befragung vieler Ortskirchen durch das Sozialinstitut der EKD im Bericht ernüchternde Ergebnisse. Es besteht eine Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit der organisationsbezogenen Ausrichtung "Ziele setzen und deren Erreichung überprüfen" und der tatsächlichen Anwendung entsprechender Verfahren.³ Dies wirft die Frage auf, ob es sich lediglich um Lippenbekenntnisse handelt. Neu wäre jedoch, wenn die Kirche eine wirkungsorientierte Strategie zur Ressourcenverteilung anwenden würde. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, die Chancen und Grenzen der Wirkungslogik sorgfältig zu durchdenken. Dies geschieht nun.

Chancen einer Wirkungslogik in Kirchengemeinden

Biblisch-theologische Grundlagen

Die Bibel betont die Bedeutung von Früchten als Zeichen des Glaubens (Galater 5:22-23). Dies kann als biblische Grundlage für die Wirkungslogik dienen, da sie die Notwendigkeit betont, messbare "Früchte" oder Ergebnisse des Glaubens zu sehen. Die Aufgabe, diese Früchte

³ Vgl. Ahrens und Wegner 2012, S. 24.

hervorzubringen und bei den Menschen zu fördern, liegt in der Verantwortung der Gemeinde. Die Gemeinde dient als ein Ort des Glaubenslernens, wobei sie lerntheoretisch betrachtet eine Praxisgemeinschaft darstellt. Diese zeichnet sich aus durch (a) ein gemeinsames Lernziel, nämlich lebendiges und mündiges Christsein, (b) regelmäßigen Kontakt und (c) den Austausch von Wissen und Ressourcen, die ihnen beim Erreichen dieses Ziels helfen (z.B. Liturgie, Predigt, Seelsorge).⁴

Schon 2012 merkte Keller in der Einleitung zu seinem Gemeindebauklassiker "Center Church" an, dass Gemeinden ausgewogene Kriterien zur Evaluierung ihrer Arbeit fehlen. Einige, von Konsum und Individualismus beeinflusst, legen den Fokus auf den quantitativen Erfolg von Gemeinden, der sich in der Erweiterung ihrer Räume für wachsende Besucherzahlen zeigt. Andere hingegen bewerten die Arbeit einer Gemeinde anhand ihrer Treue zu Christus, die sich in der Treue zur Schrift zeigt. Erfolg und Treue als quantitative und qualitative Kriterien stehen einander gegenüber.

Keller schreibt dazu: "In meinem Lesen, Nachdenken und Lehren über die Beurteilung pastoraler Arbeit bin ich zu dem Schluss gekommen, dass ein biblischer Grundgedanke als Erfolg oder geistliche Treue der Aspekt der Frucht ist. Jesus spricht zu seinen Jüngern davon, dass sie 'reiche Frucht' tragen sollen (Joh 15,8). Noch expliziter sagt es Paulus, als er von seinem Wunsch erzählt, in Rom zu predigen, und dabei die Bekehrungen 'Früchte' nennt: 'Ich möchte nämlich, dass meine Arbeit auch bei euch in Rom Früchte trägt, genauso, wie es bei den andren Völkern der Fall ist.' (Röm 1,13). Paulus spricht auch von der 'Frucht' in Form eines geistlichen Charakters, den ein Pastor in den ihm anvertrauten Christen wachsen sehen kann. Dazu gehören u.a. die 'Frucht des Geistes' (Gal 5,22), aber auch gute Taten wie materielle Spenden für die Armen (Röm 15,28)."⁵

Die Frage, wie die Frucht der Gemeindegemeinschaft gemessen werden kann, erfordert eine klare Zielbestimmung für die Gemeindegemeinschaft. In "Center Church" entwickelt Keller eine theologische Vision für die Gemeinden, die unerlässlich ist, um die Wirkung oder die Früchte der Gemeindegemeinschaft zu betrachten. Ohne eine klare Vision, welche Frucht die Gemeinde bringen möchte und welche Ziele sie erreichen will, können keine messbaren Indikatoren gefunden werden. Um es mit den Worten von Simon Sinek auszudrücken: "Starte immer mit dem Warum."⁶ Andernfalls droht der Gemeinde Wildwuchs, und die Schiffreise orientiert sich an einer wild rotierenden Kompassnadel.

⁴ Vgl. die demnächst erscheinende Dissertation von Nico Limbach zum Thema [Mündige Nachfolge gemeinsam lernen](#). In kondensierter Form auch zu hören im Podcast: [Praktisch-theologisch-Kirche](#).

⁵ Keller 2017, S. 25.

⁶ Vgl. Sinek 2009.

Der Auftrag, mit den anvertrauten Ressourcen weise umzugehen, wird auch in anderen biblischen Abschnitten deutlich. In Matthäus 25:14-30 erzählt Jesus das Gleichnis von den anvertrauten Talenten. Dies kann als Argument für die Wirkungslogik dienen, da es die Notwendigkeit betont, die uns anvertrauten Ressourcen effektiv zu nutzen. Angesichts der schwindenden Ressourcen der Kirchen ist es evident, dass ein wirkungsorientierter Umgang erforderlich ist. Die hier vorgestellten biblisch-theologischen Überlegungen zu den Chancen der Wirkungslogik in der Kirche werden nun durch einige systematisch-theologische Überlegungen ergänzt.

Systematisch-theologische Grundlagen

Björn Szymanowski hat mit seiner umfassenden Dissertation einen entscheidenden Beitrag zum Verständnis der Kritik an der Evaluation der Wirkung in der Kirche geleistet.⁷ Diese Kritik wird jedoch konstruktiv beantwortet, und daher werde ich die Kritiken hier unter Berücksichtigung der sich ergebenden Chancen wiedergeben.

Szymanowski befasst sich in seiner Forschung mit der Kirche als Dienstleisterin und gibt einen Überblick darüber, wie dieser aus der Wirtschaft stammende Begriff und die damit verbundenen Denkweisen in die kirchentheoretische Diskussion eingeflossen sind. Es heißt, "Vor allem in der evangelischen Theologie wird seit den 1990er Jahren intensiv unter dem Stichwort 'Kirche als Unternehmen' debattiert."⁸ Die einstige Monopolstellung der Kirche ist abgelöst, und auf dem religiösen Markt muss die Kirche ihren Aktionsmodus ändern, wobei sie von Unternehmen, die sich auf dem Wirtschaftsmarkt behaupten, lernt. Betriebswirtschaftliche Denkmuster wie Kundenzufriedenheit, Bedürfnisorientierung und Evaluation werden aus der Wirtschaft adaptiert. "Die 1990er und 2000er stellen [...] die Hochphase der theologischen Beschäftigung mit dem Dienstleistungsgedanken dar."⁹ Allerdings erfolgt diese Übertragung marktwirtschaftlicher Konzepte oft ohne eingehende Überlegungen zur Anwendbarkeit im kirchlichen Kontext. "Dass der theologische Diskurs um den Dienstleistungsgedanken in der Kirche seit den 2010er Jahren weitgehend zu Erliegen gekommen ist, ist allerdings in doppelter Hinsicht problematisch: Zum einen hat sich die Betriebswirtschaftslehre als maßgebliche Bezugswissenschaft seitdem in vielen Bereichen der Dienstleistungstheorie deutlich weiterentwickelt [... es wird dem Dienstleistungsgedanken ein enger Bedeutungsgehalt unterstellt, der nicht dem aktuellen Stand entspricht]. Besonders prekär wird dieser Umstand

⁷ Vgl. Szymanowski 2023.

⁸ Szymanowski 2023, S. 114.

⁹ Szymanowski 2023, S. 116.

zum anderen aufgrund der Tatsache, dass Kirche heute vielfach als Dienstleisterin in Erscheinung tritt, zumindest aber als solche genutzt bzw. wahrgenommen wird¹⁰ [...]. Das Diskursdefizit behindert also nicht nur die Theoriebildung, sondern auch die Erfassung des empirischen Phänomens als eine Form gelebter christlicher Existenz und die Reflexion geeigneter kirchlicher Sozial- und Handlungsformen."¹¹

Im Hinblick auf die Frage nach der Wirkungslogik in der Kirche ergibt sich daraus, dass das unklare Verständnis marktwirtschaftlicher Begriffe zu Uneinigkeit bezüglich deren Anwendbarkeit im kirchlichen Kontext führt.¹² Im folgenden Abschnitt werde ich nun zwei Argumente aus dem kirchentheoretischen Fachdiskurs zum Thema referieren.

(1) Der Glaube ist zweckfrei! - Argumente für und wider das Nützlichkeitsdenken.¹³

„In der betriebswissenschaftlichen Theorie ist seit geraumer Zeit Konsens: Kund*innen erwerben kein Produkt, um bloß einen Gegenstand zu besitzen oder - im Falle einer Dienstleistung - einen bestimmten Prozess zu durchlaufen.“¹⁴ Der Erwerb eines Produkts zielt vielmehr darauf ab, den damit verbundenen Nutzen zu realisieren.¹⁵ Dieser Perspektive auf den Nutzen wird im theologischen Forschungsdiskurs über Dienstleistung¹⁶ häufig Beachtung geschenkt. Ein Beispiel für diese Nutzenperspektive ist die Trauung in der Kirche, bei der es nicht mehr nur um den kirchlichen Segen geht, sondern auch um die Bereitstellung von Räumen und Verantwortlichen für eine besondere Feier, die den Beginn eines neuen Lebensabschnitts markiert. Die Kirche ist hier nicht mehr der alleinige Anbieter, und dies wird beispielsweise durch das Segensbüro in Berlin deutlich gemacht, das in seiner Werbung für Trauungen explizit auf den Nutzen der Dienstleistung hinweist: "Unsere Segenshochzeiten sind ein Angebot für alle, die keine Lust auf lange Formalitäten haben, denen ein großes Hochzeitsfest zu teuer ist

¹⁰ So wird z.B. die Trauung und Beerdigung in Anspruch genommen, ohne sonst in das Gemeindeleben eingebunden zu sein. Kirche ist nicht Sammlungs- und Sendungsgemeinschaft, sondern wird als religiöse Dienstleisterin wahrgenommen. Sie ist nicht ständige Lebensgefährtin, sondern sporadische Lebensabschnittsgefährtin, die eine Antwort auf ein Problem gibt und Nutzen für den Kunden verspricht.

¹¹ Szymanowski 2023, S. 118.

¹² Das Missverständnis bzgl. dem Verständnis von Wirkung und Evaluation zeigt sich m.E. auch daran, dass Wirkung und Wellbeing bzw. Human Flourishing nicht vollständig getrennt voneinander betrachtet werden können. Gerade diese Sorge scheint dort zu bestehen, wo Menschen einer Evaluation oder Wirkungsmessung sorgenvoll begegnen, weil sie eine Reduzierung der Gemeindegemeinschaft auf harte Indikatoren (wie z.B. Mitgliederzahl und Spendenumfang) befürchten.

¹³ Vgl. Szymanowski 2023, S. 157–161.

¹⁴ Szymanowski 2023, S. 157.

¹⁵ Dazu Szymanowski in näherer Auseinandersetzung mit dem modernen Dienstleistungsverständnis: „Eine Dienstleistung zielt auf die Generierung von Problemlösungen.“ (331) und „Eine Dienstleistung erhält ihren eigentlichen Wert durch die abnehmerseitige Nutzung des gemeinsam geschaffenen Wertpotenzials (Value Co-Creation).“ (334)

¹⁶ Vgl. die vorherige Anm.

oder zu deren Lebenswirklichkeit eine klassische kirchliche Trauung einfach nicht passt."¹⁷ Im theologischen Fachdiskurs lassen sich drei grundlegende Positionen zur Nutzenorientierung im kirchlichen Handeln identifizieren:¹⁸

(a) Die erste Position argumentiert, dass die Ausrichtung auf den Nutzen für die Menschen mit der postulierten Zweckfreiheit kirchlichen Handelns unvereinbar ist. Dies beruht auf der Annahme eines Nullsummenspiels: Je stärker kirchliches Handeln auf den Nutzen für die Menschen ausgerichtet wird, desto weniger relevant ist der kirchliche Auftrag für die Handlungen der Kirche.¹⁹ Dies könnte zur Frage führen, ob die Verkündigung der Kirche noch Raum für Selbstverleugnung lässt und ob die Gesellschaft zukünftig über den kirchlichen Auftrag bestimmt.

(b) Die zweite Position unterscheidet zwischen primärer und sekundärer Nutzenorientierung. Sie argumentiert, dass der Glaube selbst nicht in die Kategorie des Nutzens fällt, sondern nur das, was aus einem durch den Glauben veränderten Wesen resultiert. In dieser Perspektive wird die Nutzenkategorie nicht auf den Glauben selbst angewandt, sondern nur auf seine sekundären Wirkungen. Die Zweckfreiheit des Glaubens bedeutet nicht, dass der Glaube irrelevant ist. Der Glaube hat zwar keinen direkten Nutzen, aber er trägt indirekt zur Demokratie²⁰ und dem Zusammenleben²¹ bei, indem er "Früchte" hervorbringt.

(c) Die dritte Position begrüßt die Implementierung der Nutzenperspektive und argumentiert, dass diese notwendig ist, um das Fortbestehen der Kirche als Organisation zu rechtfertigen. Wenn die Kirche in der Zukunft weiterhin relevant sein will, muss sie einen Nutzen für das Leben der Menschen bieten. In dieser Sichtweise kann der Zweck des Glaubens darin bestehen, grundlegende Lebensansichten der Menschen durch Gemeindegarbeit zu verändern. Sowohl in der zweiten als auch in der dritten Position kann der Nutzen für die Menschen als erwünschte Wirkung in der Wirkungslogik betrachtet werden, ohne dass dabei die Auftragsorientierung der Kirche oder die Zweckfreiheit des Glaubens verloren geht.

¹⁷ [Segensbüro in Berlin](#).

¹⁸ Vgl. Szymanowski 2023, S. 157–161.

¹⁹ Vgl. Szymanowski 2023, S. 159. Diese Positionen vertreten auch Michael Gärtner, Gräb-Schmidt.

²⁰ Vgl. Rosa und Gysi 2022.

²¹ Bemerkenswert, wenn auch nicht unbedingt kausal zusammenhängend, ist die Einsicht aus der KMU 6, dass die evangelischen Kirchenmitglieder mehr außerkirchliches, ehrenamtliches Engagement an den Tag legen, als die nicht-kirchliche Vergleichsgruppe. Hat der Glaube hier einen gesellschaftlichen Nutzen?

(2) “Erfolg ist keiner der Namen Gottes!” - Argumente für und wider die Professionalisierung kirchlichen Handelns²²

„Die Begriffe Professionalisierung und Professionalität werden im Diskurs rund um den Dienstleistungsgedanken in der Kirche regelmäßig verhandelt, dann allerdings in der Regel auf die Momente von Wirkungsorientierung, Erfolg und Effizienz der ausgeübten Tätigkeit reduziert. Wiederum lassen sich hier drei Positionen ausmachen: Eine erste Position lehnt Professionalisierungstendenzen in der Kirche grundsätzlich ab. Position zwei ordnet die Professionalisierung als von nicht genuin theologischer Qualität den genuin kirchlichen Logiken unter. Die dritte Position betont das Erfordernis einer Ausrichtung der kirchlichen Arbeit an Professionalitätsansprüchen.“²³ (a) Die erste Position meint: „Mit der Professionalisierung des kirchlichen Handelns geht nach Meinung einiger Kritiker*innen [...] eine Spannung zum christlichen Menschenbild einher. So vermutet Hermann Steinkamp hinter der Diskussion um Qualität eine ‚hidden agenda‘, die dem christlichen Menschenbild nicht entspreche und ihm aufgrund ihrer impliziten Leistungsvorstellungen sogar entgegenstehe. Instrumente aus dem Qualitätsmanagement würden dann auch zur Gefahr für das menschliche Subjektsein. Sie führten in Konkurrenzdenken und forderten eine stetige Optimierung der Leistung, deren Messbarkeit mit Blick auf religiöse Identität ohnehin begrenzt sei.“²⁴ Die Kritik einer gemutmaßten hidden agenda hinter der Professionalisierung ist definitiv immer wieder als mahnende Erinnerung zu hören, um das Streben nach Qualitätssteigerung und Wirkungsorientierung zu überprüfen. Nichts desto trotz bleibt es eine Mutmaßung und sollte nicht als Totschlagargument gegen Professionalisierung verwendet werden. (b) Die zweite Position vertritt Gräß-Schmidt und ordnet die betriebswirtschaftlichen Logiken den kirchlichen Logiken unter: „Weil Kirche eine Organisation sei, müsse ihre Funktionalität gewährleistet werden. Effizienzüberlegungen seien daher ‚geboten‘. Betriebswirtschaftlich sei die Erfolgsorientierung eine an der Kundenzufriedenheit gemessene Größe. Das Objekt des Erfolgs bestimme sich in der Kirche aber nicht am Maß der Kundenorientierung, sondern allein an der ‚geglückten Entsprechung gegenüber dem kirchlichen Auftrag‘. Sie betont dementsprechend: ‚Für die Erfolgsorientierung der Kirche gibt es betriebswirtschaftlich gesehen schlicht keine Kategorie.‘ Bevor man in der Kirche also über Erfolg oder Effizienz reden und – noch mehr – urteilen dürfe, müsse ‚zunächst ein innerkirchlicher und dann gesellschaftlicher Konsens über die Kriterien und Inhalte des kirchlichen Auftrags‘ gefunden werden.“²⁵ Die Einigung der

²² Vgl. Szymanowski 2023, S. 184–190.

²³ Szymanowski 2023, S. 184.

²⁴ Szymanowski 2023, S. 186.

²⁵ Szymanowski 2023, S. 187.

Kirche auf eine Zielbestimmung ihres Handelns ist somit eine Grenze für die Anwendung der Wirkungslogik in der Kirche, die allerdings einen Spielraum eröffnet, indem die Wirkungslogik durchaus sinnvoll ist. Dass eine Zielbestimmung oder theologische Vision für die Wirkungslogik und Kirche an sich wichtig ist, ist bereits mit Keller veranschaulicht worden (s.o.). Dass diese Zielbestimmung nicht für alle Kirchen die gleiche sein wird, nicht deduktiv von oben her bestimmt und kontextlos erarbeitet werden kann, wird sich später zeigen (s.u.).

(c) Die dritte Position befürwortet eine Implementierung der Professionalisierung und Erfolgskriterien in der Gemeindegarbeit. Wenn gepredigt wird, könne zwar nicht eine einzige Wirkung beabsichtigt werden, da dies von der Erwartung der Zuhörenden abhängt, es könne jedoch von dem Ziel der Wirkung gesprochen werden. „Eine qualitätsvolle Gestaltung des Gottesdienstes gehe nicht notwendigerweise mit einer Auslieferung an den Kundengeschmack einher. So sieht Hermelink in der Rede von einer liturgischen Effizienz eine Chance zur kommunikativen Vermittlung unterschiedlicher Interessensansprüche. Damit sei notwendigerweise aber auch eine dienstleistungsnahe Leistungskontrolle verbunden.“²⁶ Anders als im oftmals kontextlos zitierten Ausspruch Bubers, ist der Erfolg sehr wohl ein Name Gottes, sofern Erfolg eine theologische Füllung erhält. Diese ist gegeben, wenn die Ressourcenknappheit der Kirche bedacht wird. Die Menschen in der Kirche sind durch ihre Endlichkeit in ihren Wirkmöglichkeiten beschränkt. Im Anschluss an Susanne Edel folgert Szymanowski: „Weil auch der Mensch die Mittel seiner Leiblichkeit effektiv und effizient zu verwalten habe, müsse kirchliches Handeln in diesem Sinne immer auch als instrumentelles Handeln verstanden werden.“²⁷ Die Frage nach der Wirkung des erbrachten Inputs kirchlicher Arbeit ist somit durch die Argumente der zweiten und dritten Position theologisch zu rechtfertigen.

Grenzen der Wirkungslogik in Kirchengemeinden

In 1 Korinther 3:6-7 erinnert Paulus die Gemeinde daran, dass Gott das Wachstum gibt. Dies könnte als Warnung dienen, dass die Wirkungslogik ihre Grenzen hat und dass letztendlich Gott derjenige ist, der die Früchte des Dienstes hervorbringt. „Paulus beschreibt die pastorale Tätigkeit als eine Art Gartenarbeit. Er sagt den Christen in Korinth, dass sie ‚Gottes Ackerfeld‘ seien, wo manche Pastoren pflanzen, andere begießen und wieder andere ernten (1Kor 3,9). Die Metapher vom Gärtnern zeigt, dass sowohl Erfolg als auch geistliche Treue an sich

²⁶ Szymanowski 2023, S. 188.

²⁷ Szymanowski 2023, S. 189.

unzureichende Kriterien für die Beurteilung der Arbeit eines Pastors sind. Gärtner müssen in ihrer Arbeit nicht nur treu, sondern auch kompetent sein, wenn der Garten gedeihen soll. Doch letztlich wird das Maß des Erfolgs des Gartens (oder der Gemeindegemeinschaft) von Faktoren bestimmt, die außerhalb des Gärtners liegen.²⁸ Das Maß der Fruchtbarkeit wird sowohl von der ‚Bodenbeschaffenheit‘ mitbestimmt (d.h. manche Personengruppen haben härtere Herzen als andere) als auch von den ‚Wetterverhältnissen‘ (d.h. dem Wirken von Gottes souverän handelndem Heiligen Geist).“²⁹

Neben diese biblisch-theologischen Einordnung wird nun eine Kritik an der Wirkungsorientierung entfaltet. Hierzu wird die theologische Vision vom flourishing life und der soziologischen Frage nach dem Wellbeing nachgegangen. Die daraus hervorgehende These wird lauten: Die Wirkung der Kirche ist bedingt durch das Wellbeing der Gemeinden. Wellbeing ist die Innenseite von Wirkung. Das Argument ist schlicht dies, dass ein guter Baum gute Früchte und ein schlechter Baum schlechte Früchte bringt. Somit ist die Ortsgemeinde zu betrachten als Ort von dem Wirkung in die Gesellschaft ausgeht. Dabei muss die Gesundheit der Gemeinde jedoch zuerst gewährleistet werden, bevor es zur Wirkung kommen kann. Ist dies nicht gewährleistet, trifft die Mutmaßung der hidden-agenda hinter dem Streben nach Wirkung und Qualitätsverbesserung zu. Dies würde auch zu einem Konkurrenzkampf in der Kirche, statt einer Wohlwollenden Kooperation untereinander führen. Es gilt demgegenüber aber zu betonen, dass die Frage nach Wirkung von Gemeinden für eine Vergleichbarkeit sorgen soll, ohne die unvergleichlichen, kontextbezogenen Eigenheiten über einen Kamm zu scheren. Wie oben in der Darstellung des Buchs vom Phineo beschrieben, ist die Wirkungsorientierung zur Verbesserung und Erbauung der Organisationen, nicht zum destruktiven Vergleich gedacht. Wer würde sich die Möglichkeit entgehen lassen, von anderen Gemeinden zu lernen, die in mancher Hinsicht der eigenen Gemeinde einen Schritt voraus ist? Vergleichbarkeit im Geiste der Geschwisterschaft endet nicht notwendig im Neid.

Miroslav Volf, hat das Konzept des "flourishing life" oder "blühenden Lebens" in seinen Werken ausführlich diskutiert. Er definiert "flourishing life" als das Streben nach einem guten Leben, das auf tiefgreifenden Werten und dem Verständnis von Gott basiert.³⁰

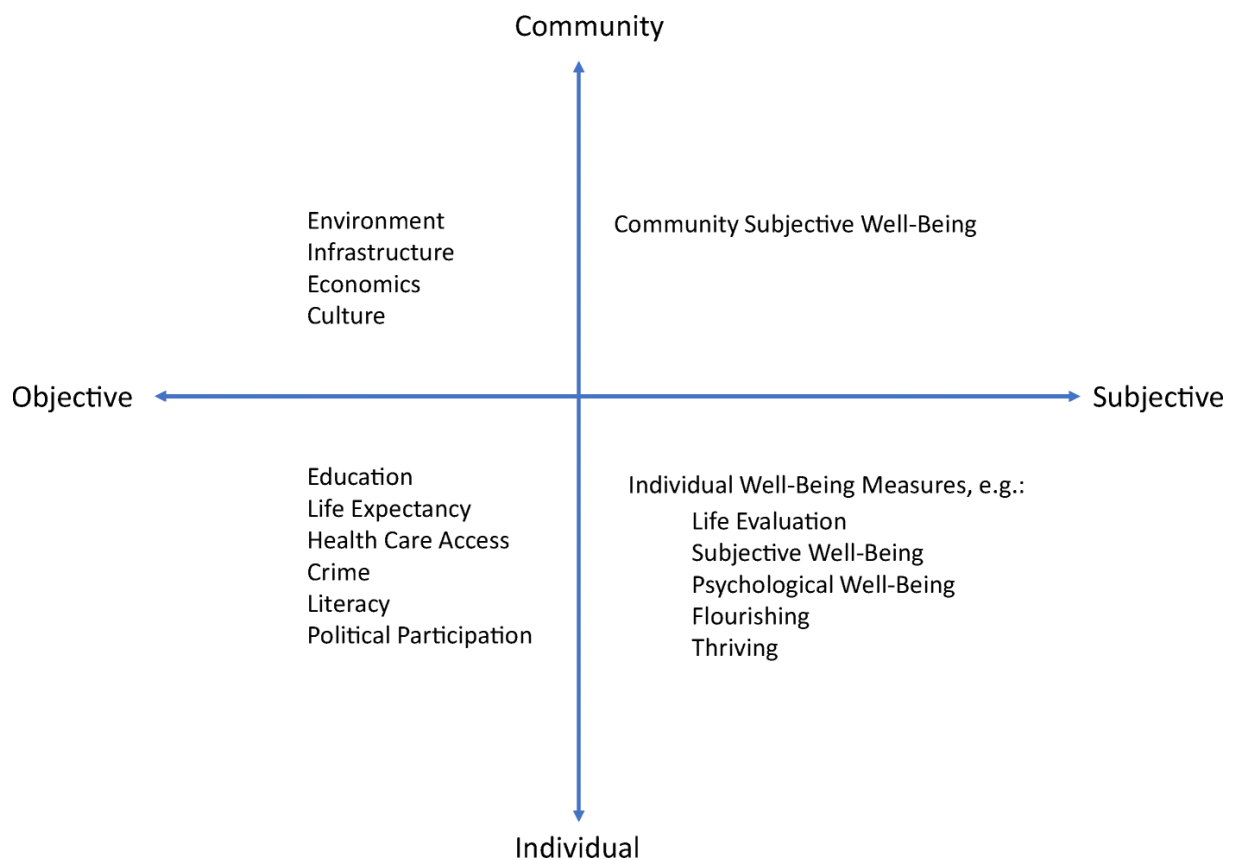
²⁸ Nun kann erwidert werden: Das stimmt zwar, aber z.B. kann ein Gärtner die Bodenbeschaffenheit verbessern, indem er Kompost beimischt. Selbst die Wetterverhältnisse kann ich begünstigen, indem ich ein Treibhaus baue; also ein Mikroklima schaffe, indem Pflanzen besser gedeihen. Allerdings ist im Gleichnis des Sämanns die Bearbeitung des Ackers nicht im Blick und die eigentliche Bedeutung ginge verloren, wenn der Boden vom Sämann zu bearbeiten wäre. Das Gleichnis betont die Treue des Sämanns, der seinen Samen überall hinfallen lässt und nicht nur auf den fruchtbaren Boden. Der Samen, also das Wort Gottes, ergeht an alle Menschen, selbst an die, die steinharte Herzen haben.

²⁹ Keller 25

³⁰ Vgl. Miroslav Volf on the Purpose of Theology — Curating Theology. <https://curatingtheology.org/blog/miroslav-volf-on-the-purpose-of-theology>.

In seinem Buch "Flourishing: Why We Need Religion in a Globalized World" argumentiert er, dass die Beziehung zwischen dem Göttlichen und dem Menschlichen grundlegend für die Fähigkeit der menschlichen Gemeinschaft ist, zu gedeihen.³¹ Er stellt fest, dass das "flourishing life" über lange Zeiträume hinweg andauert und beinhaltet, dass das Leben gut läuft, gut geführt wird und sich richtig anfühlt.³² Das flourishing life ist Aufgabe und Ziel der christlichen Gemeinschaft. Wie kann dies in Gemeinden gemessen, evaluiert und gefördert werden?

Tyler J. VanderWeele stellt ein Maß vor, das das subjektive Wohlbefinden in verschiedenen Gemeinschaftskontexten wie Familien, Schulen und religiösen Gemeinschaften erfassen kann.³³



Das Maß für Community Subjektive Wellbeing basiert auf den sechs Domänen des Gemeinwohls, die im ersten Teil beschrieben wurden. Das Maß basiert auf sechs Domänen, die für das Gemeinwohl relevant sind: blühende Individuen, gute Beziehungen, kompetente Führung, gesunde Praktiken, zufriedenstellende Gemeinschaft und starke Mission. Der Autor

³¹ Vgl. Miroslav Volf on Human Flourishing - Exegesis and Theology. <https://bing.com/search?q=Miroslav+Volf+flourishing+life+meaning>.

³² Vgl. Miroslav Volf on the Purpose of Theology — Curating Theology. <https://curatingtheology.org/blog/miroslav-volf-on-the-purpose-of-theology>.

³³ Vgl. VanderWeele 2019.

erklärt die Motivation für jede dieser Domänen und schlägt mögliche Elemente vor, um sie zu bewerten. Die Elemente sind als Fragen formuliert, die auf einer Skala von 0 bis 10 beantwortet werden können. Dieser Vorschlag kann helfen den Beitrag von Gemeinden zum flourishing life zu evaluieren und kontextsensibel Möglichkeiten zur Förderung des Wellbeings in den Gemeinden zu erarbeiten.

Bemerkenswert sind zwei Zielsetzungen für Gemeinden, die bereits in den Indikatoren für Wirkung und Wellbeing von Gemeinden implizit enthalten sind. (1) Kirchen haben ein klares Sendungsbewusstsein und eine kontextuelle Zielbestimmung. Die Indikatoren zur Wirkungsmessung in Gemeinden sind abhängig von der Theory of Change und der Zielbestimmung der Gemeinden. Die konsensfähige Einsicht, dass Gemeinden sich immer innerhalb ihres Kontexts individuell entwickeln müssen, lässt fragen, ob die Zielbestimmung von Gemeinden willkürlich ist. Dem ist nicht so. Obwohl nicht deduktiv von der Vorstellung einer kontextlosen Ideal-Gemeinde Zielbestimmungen auf die einzelnen Gemeinden in ihrem Kontext übertragen werden dürfen, wird ein klarer Rahmen bzw. eine Richtungsbestimmung der Gemeinden erkennbar durch die im letzten Jahrhundert von Karl Barth über Lesslie Newbigin und David Bosch herausgearbeitete Figur der Missio Dei.³⁴ Kirche ist immer gesandt, weil sie einbezogen in die Mission Gottes für diese Welt ist. Kirche ohne Mission und Sendungsbewusstsein ist ein Widerspruch in sich. Kirche hat keinen Selbstzweck.³⁵ (2) Kirche zielt auf Gemeinschaft. VanderWeele macht klar, dass das Wellbeing nicht bloß an den individuell-subjektiven Indikatoren gemessen werden kann, die messen, wie sehr die einzelnen Menschen aufleben. Gemeinde ist nicht ein loser Haufen von Individuen. Zur Beurteilung des Wellbeings einer Gemeinde müssen auch gemeinschaftlich-subjektive Indikatoren berücksichtigt werden. Gute Beziehungen untereinander, gute Leiterschaft, gesündere Angewohnheiten, zufriedenstellende Gemeinschaft und ein starkes Sendungsbewusstsein zeichnen das Wellbeing einer Gemeinschaft ebenso aus, wie auflebende Individuen.³⁶ Da es

³⁴ Vgl. Keller 2017, S. 232–235.

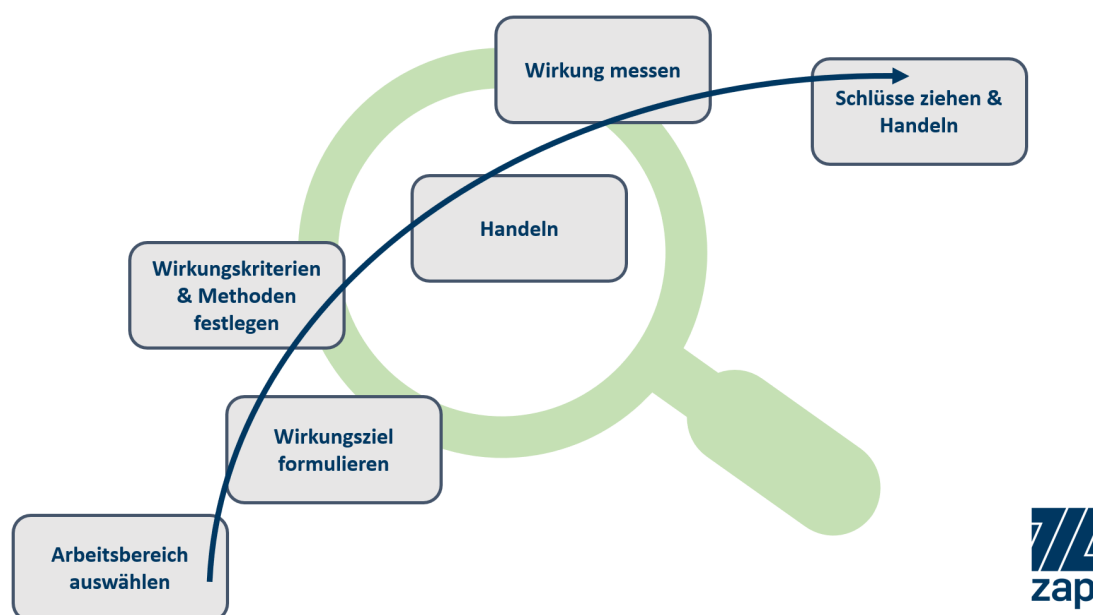
³⁵ Wenn Kirche allerdings ihre Daseinsberechtigung allein von der Relevanz für ihren Kontext erhält, nimmt die Kirche mit zunehmender positiver Veränderung der Gesellschaft an Relevanz ab. Keller bemerkt kritisch in dem er Craig van Gelder und Dwight J. Zscheile zitiert: „Traditionell galt die Gemeinde immer als die Institution, die das Wort und die Sakramente verwaltet, die über die wahre, biblische Verkündigung des Wortes Gottes wacht und die Menschen in eine Gemeinschaft bringt, die von berufenen und bevollmächtigten Leitern geführt und gelenkt wird. Im Relevanzmodell verblasst die Bedeutung einer solchen Gemeindegemeinschaft. Hier ist nicht entscheidend, was in der Gemeinde geschieht, sondern draußen in der Welt. Wenn (wie manche meinen) die Mission Gottes sich durch geschichtliche Prozesse auf zunehmende wirtschaftliche Gerechtigkeit und soziale Gleichstellung zubewegt, dann ‚wird die Gemeinde für Gottes Wirken in der Welt überflüssig.‘“ (195) Deshalb muss immer auch im Blick behalten werden, dass Gemeinden den Auftrag haben, eine Gegenkultur zur Welt darzustellen und als Gemeinschaft der Heiligen aus der Welt herausgerufen sind (vgl. Joh 15,19). Sie ist immer auf die Welt bezogen, erhält aber ihre Identität von dem Ruf Gottes her (creatura verbi), nicht weil sie Relevanz für die Welt hat.

³⁶ Vgl. VanderWeele 2019.

nicht bloß um das Aufleben der Individuen geht, ist Gemeinde hier nicht missverstanden als people-pleasing Organisation, deren Auftrag hinter die Wünsche der Kunden zurücktritt. Wellbeing zielt auf Gemeinschaft, weil jedes Individuum von Voraussetzungen lebt, die kollektiv von einer Gemeinschaft erbracht wurden. Das droht in unserer individualistischen Gesellschaft aus dem Blick zu geraten.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Keller kritisiert eine Pauschalisierung und mangelnde Kontextualisierung bei der Evaluation von Gemeindearbeit. Deshalb müssen Tools und Studien zum Thema „Wirkungsorientierung und Evaluation von Kirchen“ auf die verschiedenen Zielvorstellungen von Gemeinden eingehen. Inwiefern hier die Unterscheidung in mehrere Grundtypen von Gemeinden³⁷ und ihre jeweiligen Ziele hilfreich für den praktischen Umgang ist, gilt es herauszufinden. Miriam Zimmer vom ZAP evaluiert bereits die Wirkung von Gemeinden und schlägt vor, die Wirkungsorientierung in Gemeinden umsetzbar zu machen. Schaubildhaft stellt sie den Prozess für Gemeinden wie in der folgenden Abbildung dar:



Dass Kirche in ihrem aktuellen Ringen nach Bedeutung und Erhalt ihrer Selbst nach wie vor von der Wirtschaft lernen kann, vertritt auch Björn Szymanowski vom ZAP und spricht sich für die Kirche als Dienstleisterin aus, deren Arbeit in betriebswirtschaftlicher Manier evaluiert werden muss. Damit Gemeinden sinnvoll evaluieren können, braucht es in Zukunft

³⁷ Vgl. das Gemeindebarometer des SI. Renneberg und Rebenstorf 2023.

Unterstützung von Fachpersonal.³⁸ Gemeinsam mit Gemeinden können dann Fragebögen erarbeitet und ausgewertet werden, die kontextuelle Gegebenheiten berücksichtigen. Einen hilfreichen Vorschlag für die Messung des gemeinschaftlich subjektiven Wellbeings einer Gemeinde hat bereits VanderWeel beigetragen. Immer gilt es im Bezug auf Evaluierung zu bedenken, dass Gemeinden schon jetzt oft an den Grenzen ihrer Kräfte laufen und eine Evaluierung erst einmal mehr Arbeit verspricht. Den Nutzen der Evaluation hervorzuheben, helfend zur Seite zu stehen und das Potenzial der Gemeinden zu benennen, dafür braucht es kompetente Begleiter*innen. Für die Umsetzung und Etablierung in den Gemeinden bietet sich auch an über eine digitale Evaluationsstrategie nachzudenken, die Fragebögen über eine App per Pushbenachrichtigung zu den Menschen bringt.

Insgesamt eröffnet die Wirkungslogik der Kirche die Möglichkeit, ihre Mission und Dienstleistungen in einer sich verändernden Welt relevanter und effektiver zu gestalten. Mit einer fundierten Strategie, Unterstützung und einer offenen Haltung kann die Kirche weiterhin einen bedeutsamen Beitrag zur Gesellschaft leisten und ihre Arbeit auf einer evidenzbasierten Grundlage verbessern.

Literaturverzeichnis

Ahrens, Petra-Angela; Wegner, Gerhard (2012): Wie geht's der Kirchengemeinde? Die Kirchengemeinde-Umfrage des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD. Hannover: creo-media.

Keller, Timothy (2017): Center church deutsch. Kirche in der Stadt. 2. Auflage. Giessen: Brunnen Verlag Edition pulsm Medien.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen : mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen. 6. überarbeitete Auflage. Berlin: PHINEO.

Renneberg, Ann-Christin; Rebenstorf, Hilke (2023): Sozialraumorientierung. Neue Gemeindeformen und traditionelle Gemeinden in der EKD im Vergleich. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (SI-Studien aktuell, 3). Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-3026749>.

³⁸ Entscheidende Institutionen werden hier das [ZAP](#) in Bochum, das [WeG](#) in Österreich, das [CES](#) in Halle und das [Yale Center for Faith & Culture](#) sein.

Rosa, Hartmut; Gysi, Gregor (2022): Demokratie braucht Religion. Über ein eigentümliches Resonanzverhältnis : basierend auf einem Vortrag beim Würzburger Diözesanempfang 2022.

7. Auflage. München: Kösel. Online verfügbar unter

[https://www.penguinrandomhouse.de/leseprobe/Demokratie-braucht-](https://www.penguinrandomhouse.de/leseprobe/Demokratie-braucht-Religion/leseprobe_9783466373031.pdf)

[Religion/leseprobe_9783466373031.pdf](https://www.penguinrandomhouse.de/leseprobe/Demokratie-braucht-Religion/leseprobe_9783466373031.pdf).

Sinek, Simon (2009): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. 16th printing. London: Portfolio/Penguin.

Szymanowski, Björn (2023): Die Pfarrei als Dienstleistungsorganisation. Ein Beitrag zur praktisch-theologischen Präzisierung kirchlicher Sendung. 1st ed. Würzburg: Echter Verlag (Angewandte Pastoralforschung). Online verfügbar unter

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=7261805>.

VanderWeele, Tyler J. (2019): Measures of Community Well-Being: a Template. In: *International Journal of Community Well-Being* 2 (3), S. 253–275. DOI: 10.1007/s42413-019-00036-8.

Dieser Aufsatz wurde mit Hilfe von ChatGPT 3 geschrieben.