



Philipp Elhaus / Matthias Wöhrmann (Hg.)

Wie Kirchengemeinden Ausstrahlung gewinnen

Zwölf Erfolgsmodelle

Vandenhoeck & Ruprecht



Philipp Elhaus / Matthias Wöhrmann, Wie Kirchengemeinden Ausstrahlung gewinnen

Philipp Elhaus / Matthias Wöhrmann (Hg.)

Wie Kirchengemeinden Ausstrahlung gewinnen

Zwölf Erfolgsmodelle

Vandenhoeck & Ruprecht

Auf www.v-r.de bei der Anzeige dieses Titels finden Sie als Zusatzmaterial eine Übersicht zu den Projekten und Profilen der Gemeinden, die Organigramme der Gemeinden sowie ein Konzeptpapier zur „Integralen Gemeindeentwicklung“ von Wolfgang Preibusch, Kirchtimke.

Mit 14 Abbildungen

Umschlagabbildung: Hermann Specht, Hollen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-69002-4

ISBN 978-3-647-69002-5 (E-Book)

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U. S. A.

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: textformart, Göttingen

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Einleitung

1	Zum Geleit	9
2	Auf dem Weg zu attraktiven Gemeinden – das Projekt im Überblick	13
3	Attraktive Gemeinde – eine theologische Perspektive . .	27

Beispiele und Erträge

1	Ehrenamtliche in Leitung und Verantwortung	35
1.1	St. Paulus-Kirchengemeinde, Burgdorf: „Nichts ist so gut, dass es nicht verbessert werden könnte.“	35
1.2	Markusgemeinde, Hildesheim: „Grenzen des Wachstums“	45
1.3	St. Gertrud, Pattensen (Winsen / Luhe): „Von Jesus bewegt unterwegs zum Leben“	53
1.4	Burgdorf, Hildesheim, Pattensen: Was lässt sich lernen?	64
2	Zwischen wichtiger Ergänzung und Mut zur Lücke . . .	69
2.1	St. Johannis, Nordstemmen: „Nichts für Männer?“	69
2.2	Kirchengemeinde Harsefeld: „Mehr als ein Kirchturm“	79
2.3	Marien-Kirchengemeinde, Mariendrebber: „Attraktiv durch Nachhaltigkeit“	86
2.4	Nordstemmen, Harsefeld, Mariendrebber: Was lässt sich lernen?	99

3	Kirche im sozialen Raum	103
3.1	Kreuzkirchengemeinde Osterode am Harz: „Räume zur Begegnung“	103
3.2	Paulus-Kirchengemeinde, Wolfsburg: „Gemeinde im Stadtteil“	113
3.3	Osterode und Wolfsburg: Was lässt sich lernen?	123
4	Zwischen Ortsgemeinde und Passantengemeinde	127
4.1	Kirchengemeinde Langeoog: „Insulaner und Gäste gemeinsam unterwegs auf dem Schiff, das sich Gemeinde nennt.“	127
4.2	Apostelkirche, Hannover: „Den Wandel begreifen und gestalten – von der Parochialgemeinde zur Citykirche“	139
4.3	Langeoog und Hannover: Was lässt sich lernen?	149
5	Kirche im Dorf – ganz bei Gott und ganz bei den Menschen	153
5.1	Christus-Kirchengemeinde, Hollen: „Weil gelebter Glaube an Jesus Christus attraktiv macht.“	153
5.2	St. Lambertus, Kirchtimke: „Mitten im Leben“	165
5.3	Hollen und Kirchtimke: Was lässt sich lernen?	179

Transfer

1	Religiöse Produktivität	187
2	Anstiftungen	199
3	Literatur zum Weiterlesen	219

Einleitung



1 Zum Geleit

Von Ralf Meister,

Landesbischof der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

Alle zehn Jahre gibt die EKD eine große Mitgliedschaftsstudie heraus, die die Einstellung evangelischer Christen und Christinnen sowie neuerdings auch Konfessionsloser zur evangelischen Kirche untersucht. Sie bietet eine Fülle von interessanten Detailstudien, anregender Interpretation und hilfreichen Anregungen für die Einschätzung und Ausrichtung der kirchlichen Arbeit zwischen theologischer Identität und empirischer Wahrnehmung.

Studien zur dominanten Sozialgestalt der evangelischen Kirche, der Ortsgemeinde, sind jedoch Mangelware. Dabei bindet die Ortsgemeinde nach wie vor den Großteil der aktiven Mitglieder über vielfältiges ehrenamtliches Engagement und ist über die Kasualien auch in der Breite der Mitglieder ausgesprochen präsent. Zurzeit sieht sie sich einem großen Anpassungsdruck an veränderte Rahmenbedingungen ausgesetzt. Die abnehmenden finanziellen Ressourcen führen tendenziell zu größeren organisatorischen Einheiten. Die entsprechenden Umstrukturierungsmaßnahmen sind für alle Beteiligten mit einem hohen Aufwand an Zeit und Kraft verbunden. Wer hier nur reagiert, kann leicht in die Rolle des Opfers der Umstände geraten und die Möglichkeiten übersehen, die die veränderten Rahmenbedingungen bieten.

Ich bin davon überzeugt, dass Ortsgemeinden über ein hohes Potenzial für die Kommunikation des Evangeliums verfügen. Sie bieten mit ihren Gebäuden und Einrichtungen, ihren personalen Repräsentantinnen und Repräsentanten, ihren Angeboten sowie

ihren Kontaktflächen und Netzwerken einen breiten Zugang zur Sichtbarkeit des christlichen Glaubens. Dieses Potenzial zu entdecken und zu veröffentlichen, ist das Ziel des Projektes „Attraktive Gemeinde“. Hier wird nicht vorab definiert, wie Gemeinde auszusehen hat, sondern an positiven Beispielen aufgezeigt, wie und warum sich Kirchengemeinden selbst als attraktiv erleben und entsprechend ausstrahlen.

Zwölf Kirchengemeinden haben sich mit den Initiatoren des Projektes auf einen gemeinsamen Weg gemacht. Gemeindeerkundung, ausführliche Analyse und Projektentwicklung mit externer Begleitung bildeten die drei Schritte des Projektes. Im Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamtlichen der beteiligten Gemeinden, Mitarbeitenden des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD und Fachreferentinnen und -referenten aus landeskirchlichen Einrichtungen entstand eine kollegiale Lerngemeinschaft jenseits von Konkurrenzdruck und Verteilungskämpfen.

Ich halte diese Form der Zusammenarbeit von Gemeinden und funktionalen Diensten und Einrichtungen für ebenso vorbildlich wie zukunftssträftig. Kirchengemeinden nehmen sich in ihren unterschiedlichen Profilen wahr, fordern sich gegenseitig heraus und lernen voneinander. In ihrer Gemeindeentwicklung profitieren sie von der Fachkompetenz der funktionalen Dienste. Diese wiederum nehmen Erfahrungen und Anregungen aus der Gemeindeebene auf, vermitteln sie in größere Zusammenhänge und stellen sie der Breite der Kirche zur Verfügung. So greifen Gemeinde- und Kirchenentwicklung jenseits der Alternative von oben und unten, *top down* oder *bottom up* ineinander. Es wird deutlich: Nicht im geschlossenen System, sondern in einer doppelten Vernetzung liegen verheißungsvolle Perspektiven für die Zukunft der Ortsgemeinde:

- einer Vernetzung im konkreten sozialen Raum, die über Parochiegrenzen hinausweist und sich auch in regionaler Zusammenarbeit bzw. überregionaler Ausstrahlung niederschlägt;

- und einer Vernetzung mit anderen Einrichtungen und kirchlichen Orten, in der die Ortsgemeinde ihr Charisma als ein Glied am Leib Christi einbringt und von den Gaben anderer profitieren kann.

Die vorgestellten Gemeinden sind sehr unterschiedlich und spiegeln auf ihre Weise die pluralen theologischen Ansätze und Formen kirchlicher Arbeit wider. Diese Vielfalt ist ein Ausdruck des Reichtums unserer Gemeindelandschaft und zeigt, wie sich Gemeinden auf ihre unterschiedlichen sozialen Kontexte einlassen.

Und doch lassen sich in den zwölf Gemeindeportraits die Konturen eines Gesamtbildes erkennen. Das Buch zeichnet diese Konturen nach, benennt Wirkungsfaktoren für attraktive Ausstrahlung und bietet konkrete Anregungen zur Umsetzung und Weiterarbeit in der eigenen Gemeinde.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Gemeinden erleben sich da als attraktiv, wo das Miteinander der beteiligten Haupt- und Ehrenamtlichen einen gemeinsamen Willen ausdrückt, der nach außen hin anziehend wirkt und den Räumen wie Angeboten eine besondere Qualität verleiht. Attraktive Gemeinden zeichnen sich durch eine gemeinsame Kultur aus.

Hieraus lediglich eine Aufforderung zur vermehrten Willensanstrengung abzuleiten, greift zu kurz und wird weder dem Engagement von Haupt- und Ehrenamtlichen noch dem Wesen der Kirche gerecht. Wenn Gott als Subjekt seiner Kirche geglaubt wird, wirkt dies entlastend und befreiend zugleich. Wir werden entlastet von falschen Erwartungen und Idealisierungen und zugleich befreit zu mutigem Handeln im Vertrauen auf das Wirken Gottes. Als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gottes haben wir Teil an der Sendung seiner Kirche in der Welt, um die große Geschichte Gottes mit seinen Menschen weiter zu tragen.

Diese kreative Spannung zwischen kirchlichem Handeln und dem Jenseits des Glaubens reizt zum Aufbruch aus dem Bestehenden und bewahrt zugleich vor überhöhten Erwartungen an

die Machbarkeit von Veränderungen. Zum evangelischen Kirchenverständnis gehört ein von Hoffnung getragener Realismus, der viel Raum für die Freiheit zu einer situations- und zeitgemäßen Gestaltung von Kirche gibt.

Die Attraktivität von Gemeinden ist daher weniger mit einer Aktion als mit einer „Passion“, einer leidenschaftlichen Passivität verbunden. Gerhard Teerstegen beschreibt diesen unumkehrbaren Zusammenhang mit der Zeile: „Gottes Strahlen fassen und sie wirken lassen.“ (EG 165,6) Die Leipziger EKD-Synode 1999 formulierte dies so: „Alle Bemühungen um den missionarischen Auftrag fangen damit an, zu erkennen und zu beschreiben, wie schön, notwendig und wohltuend die christliche Botschaft ist. Sie zielt auf die Antwort des Glaubens.“ Wo die Antwort des Glaubens die Schönheit Gottes widerspiegelt, wird kirchliches Handeln an Ausstrahlungskraft gewinnen.

Ich wünsche dem Buch aufmerksame Leserinnen und Leser, die sich von den Anregungen inspirieren lassen, um selber in ihren Gemeinden Gottes Strahlen zu fassen und sie wirken zu lassen.

2 Auf dem Weg zu attraktiven Gemeinden – das Projekt im Überblick

Wegweiser für Leserinnen und Leser

Gemeinde als Lebensort des Glaubens soll sowohl ausstrahlend als auch anziehend wirken. Um diese Ausstrahlung zu fördern, bietet dieses Buch einen Mix aus Dokumentation und Arbeitsmaterial. Momentaufnahmen aus zwölf Gemeinden, exemplarische Einblicke in den Prozess von Gemeindeentwicklungen sowie Anstiftungen zur Weiterarbeit regen dazu an, die eigene Gemeinde attraktiver zu machen.

Im *Einleitungsteil* stellen wir das Projekt „Attraktive Gemeinde“ vor: Entstehung, Projektziel und -verlauf, den theologischen Ansatz und das empirische Vorgehen.

Im *breiten Mittelteil* schließt sich die Vorstellung der zwölf am Projekt beteiligten Gemeinden an. Jede Einzeldarstellung folgt einem Dreierschritt. Die Beschreibung der Gemeindesituation geht in die Entwicklung und Umsetzung eines Projektes über und schließt mit einem Ausblick auf die Entwicklung in den nächsten drei bis fünf Jahren.

An den Gemeindeporträts werden verschiedene „Typen“ von Erfolgsmodellen sichtbar, sodass wir die zwölf zu fünf Blöcken zusammenfassen und gemeinsam auswerten. In je einem Extrakt „Was daran zu lernen ist“ werden Schlüsselfaktoren benannt, Lernerfahrungen gebündelt und Anwendungen diskutiert. Markierungen auf dem Weg zur attraktiven Gemeinde werden sichtbar.

Der *Schlusssteil* gibt in konzentrierter Form Werkzeug zur Gemeindeentwicklung an die Hand. Die „Anstiftungen zur Weiterarbeit“ bieten Anregungen, Tipps und Methoden, um eine Kirchengemeinde attraktiver zu machen.

Untersucht wurden zwölf Gemeinden in der größten westdeutschen Landeskirche. Die besondere kirchliche Situation in den östlichen Bundesländern wurde nicht in den Blick genommen. Wir sind aber überzeugt, dass es bei allen Unterschieden auch Schnittmengen gibt und sich einzelne Schlüsselfaktoren für die Ausstrahlung von Gemeinden übertragen lassen.

Unser Herz schlägt für ...

Fast vierzig Personen füllen den Raum mit einem lebendigen Geräuschpegel. In kleinen Gruppen stehen Männer und Frauen zu dritt zusammen und beschriften je ein großes, rotes Herz aus Pappkarton: „Unser Herz schlägt für ...“ Einige Minuten später präsentieren die Gruppen die zu Ende formulierten Sätze: „Unser Herz schlägt für eine lebendige Gemeinde“; „Unser Herz schlägt für eine Oase in der Stadt – offen, gastfreundlich, spirituell, kulturell“; „Unser Herz schlägt nah bei den Menschen, vernetzt und kreativ“; „Unser Herz schlägt dafür, den Glauben an Jesus attraktiv zu machen.“

Zwölf unterschiedliche Voten geben Einblick in die zentralen Motive, die Haupt- und Ehrenamtliche im Blick auf ihre Gemeinden bewegen und positiv antreiben. Der Herzschlag steht für Motivation und Kraftquelle zugleich. Dies spiegelt die ebenso engagierte wie entspannte Arbeitsatmosphäre wider. Unterschiedliche Profile werden hörbar und verbinden sich mit den Menschen, die dafür stehen. Neugierig blicken die jeweiligen Gemeindetrios nach links und rechts.

So begann die Vorstellungsrunde am ersten Treffen der zwölf Gemeinden im März 2010, die sich am Projekt „Attraktive Gemeinde“ beteiligten. Die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers hatte die Ausschreibung breit in alle Gemeinden gestreut und Projektpartner für einen gemeinsamen, einjährigen Lernweg gesucht. Drei Projektschritte luden Gemeinden dazu

ein, in fachlicher Begleitung die Gründe für ihre Attraktivität zu erheben, Stärken und Schwächen ihres Profils zu analysieren und exemplarisch ein Projekt zu entwickeln. Ein Ausschnitt aus dem Ausschreibungstext gibt die leitenden Fragestellungen wieder:

„Was macht Ihre Gemeinde für Menschen als Ort ihrer Lebensgestaltung attraktiv? Wer lässt sich von Ihren Angeboten ansprechen? Wie gewinnt Ihre Gemeinde in einer volkscirchlichen Situation Profil und Ausstrahlungskraft? Womit fördern Sie die Kommunikation des Evangeliums so, dass der Glaube Kreise zieht? Wie strahlt Ihre Gemeinde in ihre soziale und kulturelle Umgebung aus?“

Das Projektdesign

Entwickelt wurde das Projekt vom Haus kirchlicher Dienste der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers (Missionarische Dienste und Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung) und dem Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD. Unser Ziel war es, im Rahmen eines einjährigen Prozesses exemplarisch Gründe für die Attraktivität aus der subjektiven Perspektive der beteiligten Gemeinden zu erheben, diese gemeinsam auszuwerten und die Ergebnisse öffentlich so zugänglich zu machen, dass auch andere Gemeinden davon profitieren können. Den beteiligten Gemeinden wiederum diente die empirische Analyse als Grundlage für eine passgerechte Projektentwicklung und -durchführung mit externer Begleitung. Das Angebot umfasste eine empirische Untersuchung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD mit Datenerhebung, Workshops vor Ort und einer gemeinsamen Auswertung.

Bei dieser Mischung von quantitativer und qualitativer Befragung haben wir uns auf die Wahrnehmung der Innenperspektive der Haupt- und Ehrenamtlichen konzentriert. Außenperspektiven wurden nur exemplarisch eingetragen, wenn bei den Work-

shops auch Vertreter und Vertreterinnen aus der Kommune, den Vereinen oder der Wirtschaft anwesend waren. Diese Außenperspektiven noch zu ergänzen und separat auszuwerten, würde sich als wichtige Gegenprobe zur kirchlichen Binnensicht lohnen, sprengte aber den Rahmen dieses Projektes.

Auf der Basis der Daten erfolgten mithilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse die Auswahl eines Arbeitsbereiches und die Entwicklung eines Projektes. Bei der Projektplanung vor Ort standen die Referentinnen und Referenten des Hauses kirchlicher Dienste sowie anderer kirchlicher Einrichtungen als externe Begleitung zur Verfügung. Auf diese Weise konnten die Gemeinden ihr Profil weiterentwickeln und die Fähigkeit zur Selbststeuerung ihrer Gemeindeentwicklung stärken.

Um die Suche nach entsprechenden Gemeinden zu fokussieren, haben wir in der Ausschreibung drei Profile unterschieden:

- ein missionarisches Profil,
- ein diakonisches Profil und
- ein kulturbezogenes Profil.

Dies geschah, um das Spektrum der angefragten Attraktivität einerseits offen genug zu halten und nicht vorschnell einzugrenzen. Andererseits wollten wir ein spezifisch geprägtes Profil abfragen, das auf langfristige Gemeindeentwicklung schließen lässt und entsprechende Erfahrungswerte bietet.

Drei Seminare für je einen Hauptamtlichen und zwei Ehrenamtliche aus den beteiligten Gemeinden führten im Zeitraum von März 2010 bis März 2011 in die einzelnen Phasen ein und boten Raum zum Austausch der Zwischenergebnisse. Im Oktober 2011 wurden die Ergebnisse mit Expertinnen und Experten aus theologischer Wissenschaft und Kirchenleitung, Fortbildungseinrichtungen und ökumenischen Stimmen diskutiert und in einen größeren Horizont gestellt.

Missionarische Ausstrahlungskraft

In drei unterschiedlichen Profilen (missionarisch, diakonisch, kulturbezogen) drückt sich der theologische Ansatz des Projektes aus. Die Kirche Jesu Christi ist kein Selbstzweck, sondern wesentlich durch ihre Sendung, ihre Mission, begründet und bestimmt. Die Sendung der Kirche gründet im Sein und Wirken Gottes selbst, der *Missio Dei*. Sie bezeichnet die Bewegung der Liebe des Vaters, Sohnes und Heiligen Geistes in die Welt hinein. Die Kirche verdankt sich als Geschöpf des Wortes dem dreieinigen Gott und wird in seine Mission hineingenommen. Mission ist das Wesensmerkmal der Kirche und jeder Gemeinde.

In Sammlung und Sendung spiegelt sich diese missionarische Grunddimension in unterschiedlichen sozialen Formen und kirchlichen Handlungsformen wider, bei denen der jeweilige Kontext und seine Herausforderungen sowie die beteiligten Personen entscheidende Rollen spielen. Dem weiten Missionsbegriff entspricht daher eine große Pluralität von kirchlichen Handlungen und Formen, die vom zivilgesellschaftlichen Engagement bis hin zur Einladung zum christlichen Glauben reicht.

Die wahrnehmbare Außenseite dieser theologischen Identität von Kirche lässt sich u. a. an der Ausstrahlungskraft von Gemeinden in ihre lokalen Kontexte untersuchen. Der weite Missionsbegriff ist also die theologische Klammer für die drei unterschiedlichen Gemeindeprofile, unter denen das diakonische Profil nach der sozialen Relevanz fragt, das missionarische Profil bewusst die Werbung und Einladung für den christlichen Glauben in den Mittelpunkt stellt und das kulturbezogene Profil eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der gemeindlichen Arbeit in den Blick nimmt.

Die Abgrenzung der drei Profile war für uns in erster Linie von heuristischem Interesse. Wir wollten untersuchen, ob und inwieweit sich in der Untersuchung Unterschiede und Schnittmengen herausfinden lassen. Dabei haben wir uns in der Aus-

wertung mehr auf die Schnittmengen als auf die Unterschiede konzentriert. Denn bei den gemeinsamen Faktoren versprechen wir uns eine breitere Übertragbarkeit, zumal die Grenzen der drei Profile in der Praxis fließend sind.

Die Unterschiede haben sich aber in der Begegnung der Vertreter und Vertreterinnen aus Gemeinden ausgesprochen produktiv erwiesen und dazu beigetragen, Vorurteile im Blick auf unterschiedliche Frömmigkeitsstile abzubauen, eigene blinde Flecke wahrzunehmen und sich positiv herausfordern und ergänzen zu lassen. Dieser kollegiale Effekt ist für den Lernweg der Gemeinden nicht zu unterschätzen. Wenn sich unterschiedliche Gemeinden jenseits von finanziellen Verteilungskämpfen und Konkurrenzsituationen begegnen, so kann Vielfalt als Bereicherung wahrgenommen werden. Der produktive Umgang mit Differenz und Pluralität dient der eigenen Gemeindeentwicklung.

Über die Gemeindegrenzen hinaus

Das Stichwort „Attraktivität“ rückt Formen und Strukturen kirchlicher Arbeit in den Blickpunkt, die bewusst über die Ortsgemeinde hinaus reichen. Exemplarisch ist die Inselgemeinde zu nennen, die mit ihren Angeboten Tausende von Touristen erreicht, die zu Hause z. T. keinen Kontakt zur Ortsgemeinde haben. Aber auch Projekte mit überregionaler Ausstrahlung, wie die Gospelkirche in Hildesheim und die „Garten-Eden-Kirche“ in Hannover, machen deutlich, dass der Horizont künftiger Gemeindeentwicklung die Grenzen der Parochie überschreitet. Mit dem Beispiel von Kirchtimke gerät die Region als Gestaltungsraum der Zukunft in den Blick. Die Vernetzung von lokalen und regionalen Handlungsfeldern mit anderen kirchlichen Orten wird in Zukunft für eine lokale Kirchenentwicklung eine wachsende Rolle spielen.

Auswahl der Gemeinden

Während der Bewerbungsphase waren wir mit 25 Gemeinden im näheren Kontakt. Aus schließlich sieben konkreten Bewerbungen wählten wir zwölf Gemeinden aus. Kriterien dafür waren eine angemessene Berücksichtigung des Sozialraumes nach Land, Kleinstadt und Großstadt, der Verteilung in der Fläche der Landeskirche und die Mischung der inhaltlichen Profile der Kirchengemeinden. Sechs Gemeinden liegen im dörflichen Kontext, davon eine in einer Metropolregion und eine auf einer Insel. Eine Gemeinde liegt in einer Kleinstadt, zwei in Mittelzentren und drei weitere (Hildesheim, Wolfsburg und Hannover) in Großstädten mit über 100.000 Einwohnern. Dabei wirkt sich der großstädtische Kontext primär in Hannover aus. Die Hildesheimer und die Wolfsburger Gemeinde sind ausgeprägte Stadtteilgemeinden, die nicht in der City liegen.

Fünf der Gemeinden ließen sich einem missionarischen Profil zuordnen. Sie befinden sich alle im ländlichen Raum bzw. einer Kleinstadt. Drei weitere gaben bei ihren Bewerbungen ein diakonisches Profil an. Die Inselgemeinde Langeoog lässt sich aufgrund des Tourismus am deutlichsten einem kulturbezogenen Profil zuordnen. Bei zwei Gemeinden lag ein Mischungsverhältnis von kulturbezogenem und diakonischem Profil vor. Eine weitere dörfliche Gemeinde (Kirchtimke) ist so rund und komplett aufgestellt, dass sie eine Mischung aller drei Profile verkörpert.

Neun der Gemeinden haben ein Einzelpfarramt, drei sind mit zwei bis drei Pastorinnen und Pastoren besetzt. Die weitere Zahl der Hauptamtlichen hängt von der Größe der Gemeinden und ihrer Finanzkraft ab – eine Gemeinde finanziert z.B. zwei Diakonienstellen über einen Förderverein.

Die Auswahl der Gemeinden beansprucht weder wissenschaftliche Repräsentativität noch Vollständigkeit. Gott sei Dank gibt es noch mehr attraktive Gemeinden in unserer Landeskir-

che als die 25, mit denen wir Kontakt hatten. Wir sind überzeugt, dass sich der gemeinsame Lernweg mit vielen anderen Gemeinden ebenso gelohnt hätte und wir zu entsprechenden Ergebnissen gekommen wären. Gleichwohl sind wir zuversichtlich, dass auch andere attraktive Gemeinden von den exemplarischen Erfahrungen dieses Projektes profitieren und diese in ihrer Gemeindeentwicklung vor Ort ergänzen können.

Mehr als Zahlen

Das Projekt „Attraktive Gemeinde“ knüpft an die Untersuchung von Gemeinden in „Wachsen gegen den Trend“¹ an. Dort bildete das quantitative Wachstum der Gemeindemitgliederzahl bzw. des Gottesdienstes das Kriterium für die Auswahl der Gemeinden. Wachstum im Blick auf Gemeinde- und Veranstaltungszahlen ist als Intention und Handlungsziel natürlich zu begrüßen. Es spiegelt den inklusiven und universalen Horizont des Evangeliums wider. Dem Glauben geht es hier wie der Liebe. Er vermehrt sich in dem Maß, wie er geteilt wird. Zudem weisen erhöhte Zahlen auch auf eine entsprechende Ausstrahlungskraft hin. Daher finden sich im Analyseteil von „Wachsen gegen den Trend“ auch mehrere von Parallelen zu den von uns benannten Schlüsselfaktoren, wie Gemeinden Ausstrahlung gewinnen. Aber ob eine Gemeinde rein zahlenmäßig wächst, hängt von vielen Umständen ab und entzieht sich bei aller investierten Mühe – wie auch die Studie „Wachsen gegen den Trend“ betont – der Machbarkeit. Fragwürdig ist daher nicht, dass eine Gemeinde nicht wächst. Fragwürdig ist, wenn sie nicht wachsen will. Denn da wird die

1 Wilfried Härle, Jörg Augenstein, Sibylle Rolf, Anja Siebert, Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärts geht, Leipzig 2010 (2. Auflage).

Dynamik der Kommunikation des Evangeliums unterbrochen. „Wo der Glaube ganz unter die Bank gesteckt worden ist, erkennt niemand Christus als Herrn ...“, zitiert die neueste Kundgebung der EKD zum Thema Mission vom November 2011 den Reformator Martin Luther.

Wir haben statt „Wachstum“ als leitenden Begriff den der Attraktivität gewählt. Er ist bewusst vielschichtig und enthält unterschiedliche Nuancen. Attraktivität weist auf die Doppelbewegung von Ausstrahlung nach außen und Anziehung nach innen hin. Wer oder was attraktiv ist, strahlt in die Umgebung aus und wirkt deshalb anziehend. Dies kann sich dann auch quantitativ niederschlagen in Form der Anzahl von ehrenamtlich Mitarbeitenden – oder qualitativ in Form von erstmaligem Kontakt bis hin zu langfristiger Bindung und Beheimatung.

Attraktivität ist keine objektiv feststellbare Eigenschaft jenseits sozialer Konstruktion, sondern changiert zwischen einer am Gegenstand haftenden Atmosphäre und einem subjektivem Urteil. Eine Gemeinde wirkt auf mich so attraktiv und anziehend, dass ich mich zur Unterstützung, zum Besuch einer Veranstaltung oder gar zur Mitarbeit entschließe. Der Begriff der Attraktivität weist immer auf eine Wechselbeziehung von Anregung von „außen“ und Zuschreibung von „innen“ hin. Folglich haben wir darauf verzichtet, einen normativen Begriff von „der attraktiven Gemeinde“ zu formulieren. Leitend war die Fragestellung, warum sich Kirchengemeinden als attraktiv erleben, welche Kriterien sich dafür benennen lassen und ob diese Kriterien übertragbar sind.

Beim Begriff der Attraktivität lassen sich mehrere Aspekte unterscheiden.

- *Für wen* ist das jeweilige Profil der Gemeinde bzw. ein bestimmtes Angebot attraktiv? Hier ließe sich nach den gängigen Milieus differenzieren und nach entsprechend milieusensiblen Veranstaltungsformen fragen. Dazu liegen bereits

bewährte Instrumente und Beispiele ihrer Anwendung vor.² Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, die Frage nach den Milieus nicht in das Zentrum unseres Ansatzes zu stellen. Zumal fraglich ist, ob der Glaube an das Evangelium nicht nur milieusensibel kommuniziert werden sollte, sondern darüber hinaus eine eigene Milieu bildende, transformierende Kraft hat. Die Milieuperspektive spielt jedoch in der Wahrnehmung des sozialen Raumes eine wichtige Rolle und wirkt sich in Gemeindeprofilen und -projekten aus.

- *Wie lange* wirkt eine Gemeinde attraktiv? Lebt sie von kurzfristigen Events, die auf punktuelle Begegnung zielen, oder ermöglicht sie durch die Verbindung von unterschiedlichen Kontaktebenen und Veranstaltungsformen eine nachhaltige Mitgliederbindung? An dieser Stelle nur ein erster Hinweis: Langfristig attraktiv wirken Gemeinden da, wo sie die Kontaktflächen und Begegnungspunkte breit fächern und darüber hinaus im lokalen Umfeld gut vernetzt sind. Inhaltlich geschieht dies oft in Kombination von Lebenslauf, Glaubens-themen und diakonischem Engagement. Diakonisches Engagement lässt als Bindeglied zwischen Leben und Glauben die Gestaltungskraft des Glaubens sichtbar werden und macht auf diese Weise die Lebensrelevanz des Glaubens deutlich.
- *Wodurch* wirkt eine Kirchengemeinde attraktiv? Dies war für uns die entscheidende Fragestellung. Neben der Fülle der Einzelbeobachtungen, die sich in den Porträts der Gemeinden finden, haben wir konkrete Wirkfaktoren und Indikatoren benannt. Sie machen deutlich, dass ein Schlüssel zur Attraktivität nicht in der bloßen Addition einzelner Faktoren, sondern in der Kultur einer Gemeinde liegt. Es gibt keinen Königs-

2 Vgl. Claudia Schulz, Eberhard Hauschildt, Eike Kohler, Milieus praktisch, Göttingen 2008 und Michael N. Ebertz und Hans-Georg Hunstig (Hg.), Hinaus ins Weite. Gehversuche einer milieusensiblen Kirche, Würzburg 2010 (3. Auflage).

weg zur attraktiven Gemeinde, zu unterschiedlich sind der lokale Kontext, die Biografie einer Gemeinde und die handelnden Personen. Aber es lassen sich Orientierungspunkte und Wegmarkierungen ausmachen. Diese zu beachten, hilft, den eigenen Weg zu einer attraktiven Gemeinde zu finden und die Ausstrahlung nach innen und außen zu stärken. Attraktivität kann man jedoch nicht machen, sie muss sich einstellen. Aktiv gestalten lassen sich aber die Rahmenbedingungen, in denen sich Ausstrahlungskräfte bilden können, wie z. B. eine ästhetisch ansprechende Raumgestaltung.

Zwischen Verheißung Gottes und Unverfügbarkeit des Glaubens

Der Zusammenhang von Handlungsmöglichkeiten auf der einen und Unverfügbarkeit auf der anderen Seite zeigt eine Verwandtschaft zwischen Attraktivität und Glauben an.

Kirchliches Handeln hat den Auftrag, das Evangelium der in Jesus Christus erschienenen Liebe Gottes in Wort und Tat zu kommunizieren und es allen Menschen zugänglich zu machen, damit Menschen in Lebensdeutung und Lebensgestaltung die Kraft des Evangeliums erfahren können. Dazu dienen alle kirchlichen Lebensäußerungen, angefangen vom Gottesdienst, der Gestaltung von Kirchenräumen, den kulturellen Ausdrucksformen bis hin zu diakonischem Engagement. Hier tut sich also eine Fülle von Handlungsmöglichkeiten auf. Das grundlegende Ziel des kirchlichen Handelns unterliegt jedoch einer doppelten Unverfügbarkeit:

- Glaube lässt sich weder produzieren noch weitergeben wie eine Ware oder einen Gegenstand. Die Wahrheit des Evangeliums erschließt sich in der Zustimmung des Herzens. Nur was ich mir im Glauben aneigne, bekommt für mein Leben Relevanz.
- Zum anderen ist dieser Vorgang nicht Ausdruck meiner eigenen Leistung, sondern Wirken des Heiligen Geistes. Glaube ist

Geschenk Gottes, nicht Produkt meiner Selbsttätigkeit. Was ich also unter subjektivem Vorzeichen als Aneignung durch meine eigene Person beschreibe, lässt sich theologisch als Zueignung an Christus durch den Heiligen Geist begreifen.

Ähnliches lässt sich auch beim Begriff der Attraktivität benennen. Es gibt eine Fülle von Möglichkeiten, an der Attraktivität kirchlichen Lebens zu arbeiten und es zu verbessern. Ob bei den Menschen, an die sich die kirchliche Aktivität richtet, allerdings der gewünschte Effekt eintritt, bleibt deren Einschätzung und Urteil vorbehalten. Wer hier zu viel will, kann genau das Gegenteil erreichen, weil er die Menschen nicht in die eigene Urteilsbildung freigibt, sondern zu aufdringlich agiert. Eine attraktive Gemeinde zeichnet sich also durch Anmut aus. Sie vertritt ihre Angebote mit Leidenschaft und Toleranz. Mit Leidenschaft und Professionalität in der Sache und mit Toleranz und Freiheit im Blick auf die Personen, die man erreichen und ansprechen möchte.

Diese Spannung ist ein Balanceakt zwischen eigener Anstrengung und Gelassenheit. Das Gleichgewicht kann man dort bewahren, wo man sich daran erinnert, dass die Attraktivität der Gemeinde nach biblischem Verständnis mit einem Indikativ beginnt. „Ihr seid das Licht der Welt!“ Also nicht primär eine Handlungsaufforderung, sondern eine verheißungsvolle Erinnerung, in der nicht nur semantisch Christus als Licht der Welt mitleuchtet. In diesem Sinn bedeutet Attraktivität, durchsichtig und transparent zu sein für den Glanz Gottes. Die christliche Gemeinde muss nicht aus sich selbst leuchten, weil ihre Personen so strahlend sind, ihre Verkündigung so einleuchtend oder ihre Veranstaltungen so erhellend. Sie darf den fremden Glanz widerspiegeln, das warme Licht der Gnade.

Diese Attraktivität entzieht sich einer empirischen Analyse. Sie kann – im Bild gesprochen – lediglich die reflektierende Ausstrahlung untersuchen, nicht jedoch den göttlichen Lichteinfall.

Das Diesseits der erfahrbaren Attraktivität von Gemeinden ist Gegenstand dieses Buches, nicht das Jenseits des Glaubens der handelnden Akteurinnen und Akteure noch das unverfügbare Wirken Gottes.

In zwei Bereichen knüpft das Projekt jedoch an den theologischen Begriff der Attraktivität an. Zum einen haben wir in den Seminartagen bewusst Räume und Gelegenheiten geschaffen, um im Miteinander Lichtspuren der Gegenwart Gottes zu entdecken. Dazu dienten vor allem die Andachten am Abend und am Morgen und die Abendmahlsgottesdienste am Ende jedes Seminars.

Zum anderen entspricht der Ansatz bei der biblischen Verheißung einem methodischen Verfahren, das nicht primär bei Defiziten, sondern bei der Wahrnehmung der Stärken von Gemeinden beginnt. Dieses Vorgehen steht der „wertschätzenden Erkundung“ nahe, einer Methode aus der Organisationsentwicklung.³

Die wertschätzende Erkundung ist lösungsorientiert. Ausgangspunkt der Veränderung ist das, was gut funktioniert. Über die Benennung von Ressourcen, dem Austausch der Motivationen und dem Herausarbeiten gemeinsamer Vision kommt es zu den entscheidenden Handlungsimpulsen, bei denen die Stärken gestärkt werden.

Dank

Viele Akteure und Akteurinnen haben dazu beigetragen, dass dieses Kompendium zur Gemeindeentwicklung entstehen konnte:

- Ohne die Mitwirkung der *beteiligten Gemeinden* wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. Daher geht das erste Dankeschön

3 Zur Methode der wertschätzenden Erkundung vgl. Matthias zur Bonsen / Carole Maleh: *Appreciative Inquiry. Der Weg zu Spitzenleistungen*, Weinheim 2001.

Es gibt sie: Kirchengemeinden in Stadt und Land, die nach innen und außen anziehend wirken. Zwölf »attraktive Gemeinden« haben ihre Stärken analysiert, sich beraten lassen und ihr Profil weiterentwickelt. An ihnen lässt sich lernen, worauf es bei der Gemeindeentwicklung ankommt und wie sie auch in der eigenen Gemeinde gelingen kann.

Die Herausgeber

Pastor Philipp Elhaus ist Leitender Referent der Missionarischen Dienste im Haus kirchlicher Dienste der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers.

Pastor Matthias Wöhrmann ist Leiter der Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers.

ISBN 978-3-525-69002-4



www.v-r.de