

---

# Grenzen in der Kirchengemeinde

## Gemeindeleitung als Milieumanagement

Gerald Kretzschmar

Pfarrerinnen und Pfarrer haben es in vielerlei Hinsicht mit Grenzen zu tun. Zwei »Grenzphänomene«, die die Alltagspraxis von Pfarrerinnen und Pfarrern ganz selbstverständlich prägen, werden in der neueren praktisch-theologischen Theoriebildung von der Kasualtheorie und durch den Diskurs um die Kategorie des Heiligen aufgegriffen. In dem einen Fall geht es um die deutende und liturgische Begleitung *biografischer Grenzen* und Schwellen.<sup>1</sup> Im anderen Fall geht es darum, wie Pfarrerinnen und Pfarrer die *Grenze zwischen Profanem und Heiligem* ins Bewusstsein rufen, wie sie dabei als professionelle Grenzgänger in Gottesdienst, Predigt und Seelsorge agieren und andere beim Begehen dieser Grenze unterstützen.<sup>2</sup>

Durch empirische religions- und kirchensoziologische Studien ist in den vergangenen Jahren ein weiteres Gefüge von Grenzen in den Blick gekommen, mit dem es alle mit der Leitung einer Kirchengemeinde befassten Personen zu tun haben. Es handelt sich um die Grenzen und Abgrenzungen unterschiedlicher soziologischer Milieus innerhalb der Kirche.<sup>3</sup> Milieus in der Kirche, ihre jeweiligen Profile, ihre Berührungs- und Abstoßungsflächen und somit die Grenzlinien, die zwischen ihnen verlaufen, sind mittlerweile gut erforscht.<sup>4</sup> Hinsichtlich der Frage nach den Konsequenzen der Milieuforschung für das Feld der Gemeindeleitung besteht dagegen noch praktisch-theologischer Reflexionsbedarf.<sup>5</sup> Wie ge-

1. Vgl. exemplarisch *U. Wagner-Rau*, Segensraum. Kasualpraxis in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 2000 und *K. Fechtner*, Kirche von Fall zu Fall. Kasualpraxis in der Gegenwart – eine Orientierung, Gütersloh 2003.
2. Vgl. dazu exemplarisch *M. Josuttis*, Die Einführung in das Leben. Pastoraltheologie zwischen Phänomenologie und Spiritualität, Gütersloh 1996 und die in den Folgejahren erschienen Publikationen von Josuttis. Vgl. ferner *H.-G. Heimbrock*, Welches Interesse hat Theologie an der Wirklichkeit? Von der Handlungstheorie zur Wahrnehmungswissenschaft, in: *W.-E. Failing/H.-G. Heimbrock*, Gelebte Religion wahrnehmen. Lebenswelt – Alltagskultur – Religionspraxis, Stuttgart u. a. 1998, 11–36.
3. Vgl. zum Beispiel *F. Benthous-Apel*, Lebensstilspezifische Zugänge zur Kirchenmitgliedschaft, in: *W. Huber u. a. (Hg.)*, Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2006, 203–236.
4. Neben der aktuellen EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (Anm. 3) ist dazu ferner zu nennen: *W. Vögele/H. Bremer/M. Vester (Hg.)*, Soziale Milieus und Kirche, Würzburg 2002.
5. Bezogen auf den Pfarrerberuf konstatiert Klaus Raschzok: »Aus meiner Sicht sind die Verbindungslinien zwischen Kirchentheorie, Pfarrerberuf und Spiritualität noch lange nicht erschöp-

schieht Milieumanagement in den Gemeinden? Welche konkrete Funktion spielen Pfarrerinnen und Pfarrer im Mit- und Nebeneinander der Milieus in der Gemeinde?<sup>6</sup>

Die folgenden Ausführungen unterbreiten einen Antwortvorschlag auf diese Fragen. Das geschieht in vier Schritten. Zunächst wird gezeigt, wie Milieuanalysen die Grenzen in der Kirchengemeinde sichtbar machen. Darauf wird das Modell einer Kommunikationstheorie präsentiert, das zu verstehen hilft, wie völlig verschiedene Milieus und Lebensstile trotz aller Differenzen im Normalfall nebeneinander und miteinander existieren können, und das nicht nur in der Kirche, sondern in modernen Gesellschaften insgesamt. Mit Hilfe dieses Modells wird in einem dritten Schritt gezeigt, wie auch in der gesellschaftlichen Großorganisation Kirche und ihrer kleinsten Organisationsgröße Gemeinde das Neben- und Miteinander unterschiedlicher Milieus und Lebensstile koordiniert wird. Mit abschließenden Impulsen zur Frage nach den Handlungsspielräumen einer als Milieumanagement verstandenen Gemeindeleitung endet der Beitrag.

## 1. Grenzen in der Kirchengemeinde – Der milieutheoretische Zugang

Angeregt durch die Milieutheorie Gerhard Schulzes<sup>7</sup> sind die Milieus in Kirche und Gemeinde seit Mitte der 90er Jahre religions- und kirchensoziologisch intensiv erforscht worden. Der aktuelle Stand der Forschung wird im folgenden am Beispiel der vierten EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft illustriert.

Die hier vorgenommene milieutheoretisch inspirierte Lebensstilanalyse unterscheidet insgesamt sechs Lebensstile.

Zu Beginn des präsentierten Lebensstilspektrums steht ein *hochkulturell-traditionsorientierter Lebensstil*. Er zeichnet sich durch Hilfe für andere Menschen aus, Naturverbundenheit, einen gehobenen Lebensstandard, politisches und gesellschaftliches Engagement und die Abgrenzung von der Jugendkultur. Der Altersdurchschnitt dieses Lebensstils ist 63 Jahre.

Es folgt ein *gesellig-traditionsorientierter Lebensstil*. Die Fürsorge für andere Menschen, Naturverbundenheit, die Orientierung an traditionellen Normen, die Abgrenzung zu Jugend- und Hochkultur und ein niedriges Einkommens- und Bildungsniveau prägen diesen Lebensstil. Sein Altersschwerpunkt liegt im Rentenalter.

hend herausgearbeitet worden.« (K. Raschzok, Gefragt, nötig, präsent. Zur Diskussion um den Pfarrberuf, in: Korrespondenzblatt, 123 [2008], 81).

6. Eine erste Buchpublikation, die sich explizit der Frage nach den Konsequenzen der Milieuforschung für die Gemeindeleitung widmet, liegt seit kurzem vor: C. Schulz/E. Hauschildt/E. Kohler, Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, Göttingen 2008.
7. G. Schulze, Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/M. 1997.

An dritter Stelle folgt ein *jugendkulturell-moderner Lebensstil*. Kinobesuch, Tanzen, Beschäftigung mit dem Computer sind hier häufig anzutreffende Freizeitaktivitäten. Ferner grenzt sich dieser Lebensstil von der Hochkultur ab und zeigt keine Naturverbundenheit. Einkommen und Bildungsniveau sind überdurchschnittlich. Das Durchschnittsalter liegt bei 29 Jahren.

Es schließt sich ein *hochkulturell-moderner Lebensstil* an. Bei Freizeitaktivitäten und Musikgeschmack ist er überdurchschnittlich hoch- und jugendkulturell orientiert. Ein überdurchschnittliches Einkommens- und Bildungsniveau geht mit liberalen Einstellungen einher. Der Altersdurchschnitt liegt bei 44 Jahren.

Ein fünfter Lebensstil ist ein *moderner, von Do-it-yourself* geprägter. Personen, die sich diesem Lebensstil zuordnen lassen, arbeiten gerne im Garten, unternehmen Kino- und Discothekenbesuche, beschäftigen sich mit dem Computer und treiben Aktivsport. Dieser Lebensstil weist eine große Nähe zum dörflich-kleinstädtischen Bereich auf. Der Altersdurchschnitt liegt bei 42 Jahren.

Das Lebensstilspektrum der aktuellen EKD-Studie wird beendet mit einem *traditionsorientierten, unauffälligen Lebensstil*. Hier existieren keine Nachbarschaftskontakte und kein geselliges Verhalten. Von Hoch- und Jugendkultur grenzt man sich ab. Es gibt eine Vorliebe für Volksmusik. Traditionelle Einstellungen sowie ein niedriges Einkommens- und Bildungsniveau sind kennzeichnend für diesen Lebensstil. Der Altersdurchschnitt liegt bei 53 Jahren.<sup>8</sup>

Der milieutheoretische Blick auf die Kirche, wie er am Beispiel der aktuellen EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung illustriert wurde, zeigt: die Mitglieder der Kirche und ihrer Gemeinden lassen sich den gleichen Milieus und Lebensstiltypen zuordnen, die auch in der Gesellschaft als Ganzer vorfindbar sind. Betrachtet man die steckbriefartig genannten Charakteristika der einzelnen Lebensstile, ist eine trennscharfe Abgrenzung der einzelnen Lebensstile erkennbar. Zwar mag es im Einzelfall gewisse Berührungspunkte zwischen Lebensstilen und Milieus geben. Ein Beispiel dafür ist etwa die gemeinsame Abgrenzung von der Jugendkultur des *hochkulturell-traditionsorientierten* und des *gesellig-traditionsorientierten* Lebensstils sowie die Nähe beim Altersschwerpunkt beider Lebensstile. Doch weisen andererseits Faktoren wie das Bildungsniveau, das gesellschaftliche Engagement und der soziale Status deutliche Unterschiede zwischen beiden Lebensstilen auf.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass es zwischen den gesellschaftlichen Milieus und den mit ihnen verbundenen Lebensstilen nur wenige und oftmals gar keine Verbindungslinien gibt. Mehr noch: Das Verhältnis zwischen einzelnen Milieus kann sogar durch Abstoßungseffekte geprägt sein.<sup>9</sup> Differenzen ästhetischer Vorlieben, bei Freizeitinteressen, Bildung und sozialem Status sind als soziale Grenzen zu verstehen, die das Verhältnis zwischen den einzelnen Milieus

8. *Benthaus-Apel* (Anm. 3), 212-217

9. Vgl. *Schulz u. a.* (Anm. 6), 223f.

bestimmen. Als Konsequenz daraus folgt, dass die Angehörigen unterschiedlicher Milieus auch ganz verschiedene Formen der Kirchenbindung aufweisen. So werden Menschen, die einem *gesellig-traditionsorientierten* Lebensstil zuzuordnen sind, andere Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Kirche pflegen als Angehörige eines *modernen, von Do-it-yourself geprägten* Lebensstils. Eine Kirchengemeinde, so zeigen es die Milieuthorien, weist keine homogene, sondern eine komplexe und in hohem Maße differenzierte soziale Struktur auf. In milieuthoretischer Perspektive erscheinen Kirchengemeinden vor allem als ein Geflecht von Grenzen. In diesem Geflecht sind alle gemeindeleitenden Aktivitäten verortet.<sup>10</sup>

## **2. Die Koordination pluraler Milieus in modernen Gesellschaften – die Theorie der mediatisierten Kommunikation**

Die Milieudifferenzierung von Kirche und Gemeinden ist kein Phänomen, das erst seit kurzem gegeben wäre – etwa, seitdem man in den 90er Jahren begonnen hat, die Gesellschaft milieuthoretisch zu betrachten. Die kirchliche Milieudifferenzierung ist an die gesamtgesellschaftlichen Modernisierungsprozesse gekoppelt, deren Beginn im Wesentlichen mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert anzusetzen ist.<sup>11</sup> Doch wie reguliert sich das Neben- und Miteinander der verschiedenen Milieus in Gesellschaft und Kirche? Wie reguliert sich überhaupt das soziale Leben in einer Gesellschaft, die durch Individualisierung, Pluralisierung und Differenzierung geprägt ist?

Einen Antwortvorschlag auf diese Fragen unterbreitet die Theorie der mediatisierten Kommunikation des Pädagogen Uwe Sander.<sup>12</sup>

Mit dieser Theorie wird ein Modell sozialer Koordination eingeführt, das der tagtäglichen Sphäre menschlicher Beziehungen innerhalb moderner Gesellschaften die produktive Kraft einer autonomen Regelung sozialer Situationen unterstellt.<sup>13</sup> Ein Großteil der alltäglichen Interaktionssituationen zeichnen sich, so Sander, nicht nur häufig durch Distanz, wechselseitige Abschottung und Vermitteltheit aus, sondern sie streben auch danach und sind dadurch motiviert. Die milieuspezifischen Lebensstile und ihre jeweiligen Charakteristika in Bezug auf Freizeitinteressen, kulturelle Interessen, gesellschaftliches Engagement und sozia-

10. Als Überblick zum Thema Gemeinde und Milieus vgl. G. Kretzschmar, Kirche und Gemeinde, in: W. Gräb/B. Weyel (Hg.), Handbuch Praktische Theologie, Gütersloh 2007, 77-88.

11. Bezogen auf Kirche wurde das Milieuthema erstmals Ende der 50er Jahre angesprochen; vgl. K. von Bismarck, Kirche und Gemeinde in soziologischer Sicht, in: ZEE 1 (1957), 17-30.

12. Vgl. U. Sander, Die Bindung der Unverbindlichkeit. Mediatisierte Kommunikation in der modernen Gesellschaft, Frankfurt/M. 1998.

13. Zentrale Charakteristika mediatisierter Kommunikation formulierte bereits Helmuth Plessner in Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus, Bonn 1924.

len Status veranschaulichen das auf plausible Weise. Solchermaßen distante Sozialbeziehungen, so Sander, können sich ausschließlich über Kommunikationsregeln der Distanz bzw. der Mediatisierung reproduzieren. Vertrautheit und affektive Nähe, so Sander, können dagegen in modernen Gesellschaften lediglich *enge* Beziehungen leiten. Durch die große Menge der alltäglichen Normalinteraktionen würden intime Beziehungsmuster auf Grund ihres hohen Aufwands überfordert.

Die Theorie mediatisierter Kommunikation nimmt die Charakteristika moderngesellschaftlicher Kommunikation ernst und skizziert einen inhaltlich unspezifizierten Bereich einer distanten Öffentlichkeit zwischenmenschlicher Interaktionen. Hier werden keine festen Verfahrensregeln über den sachlich definierten Verkehr zwischen Personen bereitgestellt. Vielmehr wird ein variabler Möglichkeitsraum für verschieden konkrete Kommunikationsbeziehungen eröffnet. Konstitutives Merkmal dieses Möglichkeitsraums ist *soziale Distanz*. Sie ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, die Beziehungsstruktur konkreter Interaktionen, zum Beispiel zwischen Angehörigen unterschiedlicher Milieus, mit einem *Wahl- oder Umschaltmechanismus von Distanz auf Nähe und umgekehrt* auszustatten.<sup>14</sup>

Sanders' Konzept der Mediatisierung der Verständigung geht davon aus, dass das Modell eines authentischen, vorbehaltlosen und reflexiven Zweiergesprächs nicht mehr nur in Bezug auf komplexe, ausdifferenzierte Gesellschaften unanwendbar ist. Auch auf der Ebene interaktionsnaher Kommunikation<sup>15</sup> stelle dieses Modell keineswegs mehr den Normalfall dar. Die Ebene der *interaktionsnahen Kommunikation* ist nicht mehr a priori durch Verstehen, Verständnis und Kongruenz bestimmt.

Der Wegfall von »Verstehen, Verständnis und Kongruenz« als Formationsfiguren von Kommunikation bedeutet jedoch *nicht*, dass es im gegenwärtigen Prozess sozialen Wandels überhaupt keine koordinierenden Formationsfiguren der Kommunikation gebe. Vielmehr ist ein Überbau der Unverbindlichkeit im Entstehen begriffen, der als *mediatisierte Kommunikation* bezeichnet werden kann.

Im Kontext mediatisierter Kommunikation findet das Bedürfnis nach Konsens und Gemeinschaft vor allem in der *Kommunikation darüber* seine Befriedigung, weniger in einer faktischen und dann auch noch biografisch umfassenden Umsetzung. So realisieren sich diese Bedürfnisse schwerpunktmäßig zu bestimmten Anlässen in Gesprächen, Meinungen, Haltungen, Auseinandersetzungen – und zwar in einer Kommunikation, die charakterisiert werden kann durch Mittelbarkeit und geringen Verpflichtungscharakter. Die kritischen Gehalte ganzheit-

14. Vgl. Sander (Anm. 12), 15f.

15. Interaktion wird im folgenden systemtheoretisch als Kommunikation unter Anwesenden verstanden (vgl. N. Luhmann, Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1994, 560). Unter interaktionsnahe Kommunikation können folglich alle Kommunikationsformen gerechnet werden, die durch die physische Anwesenheit der Kommunikationspartner konstituiert werden.

lich-konsensueller Ansprüche suchen sich ein Forum, auf dem sie formuliert werden können, ohne notwendigerweise auch eingelöst werden zu müssen.

Die Mediatisierung der Kommunikation vermittelt somit zwischen der mittlerweile etablierten und kaum noch reduzierbaren sozialen Distanz in den tatsächlichen Lebensbezügen und den etablierten traditionellen Deutungsmustern über die Notwendigkeit gemeinsamer gesellschaftlicher Ordnungen und eines gemeinschaftlichen Miteinanders.<sup>16</sup>

Was meint mediatisierte Kommunikation genau? Die Theorie der mediatisierten Kommunikation überträgt die Struktur massenmedialer Kommunikation auf die interaktionsnahe Kommunikation einander fremder Personen. Gekennzeichnet ist diese Struktur durch:

- Mittelbarkeit
- Geringe wechselseitige Rückkopplung
- Anonymität und Distanz
- Hochgradige Selektion
- Deutung auf der Rezipientenseite.

Im Modus mediatisierter Kommunikation setzen sich einzelne Personen bzw. Angehörige ausdifferenzierter sozialkultureller Kulturen wie beispielsweise Milieus miteinander in Beziehung. Dabei wird mediatisierte Kommunikation nicht als Instrument für anschließende Zwecke verstanden. Sie repräsentiert vielmehr selbst die neue Version globaler sozialer Bindung. D. h., wir tauschen uns durchgängig in gesellschaftlichen Funktionsbereichen wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und auch im Alltag *vermittelt, oberflächlich, generalisiert, mit reduzierter Rückkopplungserwartung und reduzierter Verständigungsintention* aus.

Der kommunikative Überbau der Unverbindlichkeit ist der neue »soziale Kitt« (Erich Fromm), haltbarer als der anfällige Konsens und der mühsame Diskurs, so Sander. Unverbindlichkeit der Sozialbeziehungen in der Masse, Auflösung verpflichtender traditioneller Gemeinschaften und umfassender Lebensstile stellen sich als Parallelreaktion zur sozialkulturellen Differenzierung moderner Gesellschaften ein. Mediatisierte Kommunikation vermag diese differenzierten Gesellschaften dennoch zu überspannen; sie verhindert ein Korsett umfassender Sozialkontrolle und trägt den gesteigerten Autonomieansprüchen der Menschen Rechnung.

Der Pluralismus sozialkultureller Differenzmuster kann in modernen Gesellschaften nicht mehr durch universale Wertorientierungen und Handlungsvorgaben überspannt werden. In einer solchen Situation ist die Akzeptanz aller faktisch vorhandenen Varianten der Lebensführung und kulturellen Muster unmöglich. Eine Gesellschaft wird unter diesen Umständen, soll sie mit den unscharfen, jedoch treffenden Attributen *human* und im nicht zynischen Sinne *vernünftig* versehen sein, eher durch *soziale Distanz* als durch soziale Nähe unterstützt.

16. Vgl. Sander (Anm. 12), 74-79.

Mit seinem Theorieentwurf durchdenkt Sander eine Möglichkeit mediatisierter Kommunikation, in der auf gesamtgesellschaftlicher Ebene die notwendige Distanz garantiert wird, mittels derer eine nicht mehr mögliche Akzeptanz pluraler Lebensformen »ersetzt« wird. In den Binnenräumen der ausdifferenzierten gesellschaftlichen Teilkulturen, zwischen einzelnen konkreten Personen oder zur Verfolgung bestimmter Interessen auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene kann diese mediatisierte Kommunikation dann rückgeführt werden in wechselseitige Kommunikation mit Konsensansprüchen.

Somit wandelt sich die Mediatisierung der Kommunikation in theoretischer Sicht von einer Variante der vermeintlichen Selbsterstörung der Moderne hin zu einer Möglichkeit, in Verhältnissen unmöglicher universaler Geltungsansprüche Verständigung doch noch zu ermöglichen.<sup>17</sup>

### **3. Die Mediatisierung der Kommunikation in der Kirche**

Wie in der Gesellschaft als Ganzer, so stellt auch im kirchlichen Leben der Gegenwart weder das Modell eines authentischen, vorbehaltlosen und reflexiven Zweiergesprächs noch das Modell der Universalität der Kommunikation und Organisation innerhalb von Großfamilien, von Gemeinden und dauerhaften Milieus den Normalfall der Kommunikation dar. Die kirchliche Praxis hat sich auf moderne Interaktionssituationen eingerichtet, die gekennzeichnet sind durch Mittelbarkeit, Distanz und geringe wechselseitige Kongruenz der Perspektiven. Faktisch reagiert die Kirche damit schon lange auf die Vielfalt von Milieus und Lebensstilen. Gewissermaßen handelt es sich um ein automatisches Management von Milieugrenzen. Durch die Mediatisierung der Kommunikation in der Kirche werden die Abstoßungseffekte zwischen divergierenden Milieus und Lebensstilen abgefedert und Formen offener Konfrontation verhindert.

Wie geschieht das genau? Zur Beantwortung dieser Frage werden im Folgenden drei Ebenen kirchlicher Kommunikation unterschieden. Es handelt sich dabei um die organisatorische, die liturgische und die personale Ebene.

Zunächst zur *Ebene kirchlicher Organisation*. Seit den 70er Jahren hat sich die Kirche als gesellschaftliche Großorganisation in einem sehr hohen Maße ausdifferenziert. Neben den traditionellen Formen kirchlichen Lebens wie Sonntagsgottesdienst und regelmäßig stattfindenden Gruppen und Kreisen in den Kirchengemeinden existieren ein weitgespanntes Netz von Sonderpfarrämtern, vielfältige gesellschaftsbezogene kirchliche Dienste und kirchliche Bildungseinrichtungen. Damit stellt die Kirche den Angehörigen aller gesellschaftlicher Milieus Anknüpfungspunkte zur Verfügung, die den diversen milieuspezifisch geprägten Formen der Kirchenbindung entsprechen. Die Partizipationsformen, die

17. Vgl. Sander (Anm. 12), 81-89.

die organisatorische Vielfalt der Kirche gegenwärtig ermöglichen, decken das gesamte Spektrum ab von ideeller Verbundenheit in Form eines Eintrags ins Mitgliedschaftsregister über die massenmedial vermittelte Teilnahme an einem Fernsehgottesdienst bis hin zur jahrelangen Teilnahme an einem wöchentlich stattfindenden Bibelkreis in einer Gemeinde.

Doch auch auf der *liturgischen Ebene* lässt sich erkennen, wie sich die Kirche auf die Mediatisierung der Kommunikation eingestellt hat und damit das Mit- und Nebeneinander unterschiedlicher Milieus ermöglicht. So folgt auch eine interaktionsnahe Form des kirchlichen Lebens wie zum Beispiel der sonntägliche Gottesdienst den Grundannahmen der mediatisierten Kommunikation: Die liturgisch-rituellen Vorgaben des Gottesdienstes wie Gebete, Lieder, Gesten etc. stellen Formen *mittelbarer* Kommunikation dar. Sie wirken wie ein Medium, ohne das Kommunikation gar nicht möglich wäre. Ebenfalls diese liturgisch-rituellen Vorgaben sind es, die dem Moment der *geringen wechselseitigen Rückkopplung* entsprechen. Eine spontane, vermeintlich authentische Reaktion infolge eines Gebetes, Liedes oder einer Geste erwartet niemand, im Gegenteil: sie ist unerwünscht, da sie die vertraute Kommunikationsbasis stört. Ferner ermöglicht das Eingebettetsein in die Gruppe der Besucherinnen und Besucher des Gottesdienstes, die man keineswegs alle kennt und kennen kann, *Anonymität und Distanz*. Schließlich fordern die vielfältigen Zeichenprozesse, die das gottesdienstliche Geschehen auf der Ebene von Raumerfahrung, Musik und Sprache ausmachen, *hochgradige Selektion* und *individuelle Deutungsleistungen auf Rezipientenseite* geradezu heraus.<sup>18</sup>

Eine dritte Ebene kirchlicher Kommunikation, an der gezeigt werden kann, wie durch die Mediatisierung der Kommunikation das Miteinander der Milieus in der Kirche möglich ist, ist die *personale Ebene*. Sie bezieht sich auf die Berufspraxis von Pfarrerinnen und Pfarrern und die Kirchenmitglieder als deren Korrespondenzgröße. Der Mediatisierung der Kommunikation entsprechend ist die Berufspraxis von Pfarrerinnen und Pfarrern geprägt durch einen fortwährenden zeitlich befristeten Wechsel von Distanz auf Nähe zu bestimmten Personen oder Per-

18. In der praktisch-theologischen Theoriebildung hat man – zumindest implizit – mediatisierte Kommunikation als den Normalfall kirchlich-institutioneller Kommunikation schon seit längerem wahrgenommen. Insbesondere praktisch-theologische Reflexionen, die im Gespräch mit Rezeptionsästhetik und Semiotik erfolgen, reagieren darauf und zeigen Perspektiven auf, wie die unterschiedlichen Formen kirchlicher Praxis unter den Bedingungen mediatisierter Kommunikation gestaltet werden können. Als Beispiele solcher praktisch-theologischer Reflexionen vgl. z. B. G. M. Martin, Predigt als ›offenes Kunstwerk‹? Zum Dialog zwischen Homiletik und Rezeptionsästhetik und Semiotik, 44 (1984), 46-58; E. Garhammer/H.-G. Schöttler (Hg.), Predigt als offenes Kunstwerk. Homiletik und Rezeptionsästhetik, München 1998; W. Engemann, Semiotische Homiletik. Prämissen – Analysen – Konsequenzen, Tübingen / Basel 1993; K.-H. Bieritz, Zeichen setzen. Beiträge zu Gottesdienst und Predigt, Stuttgart 1995; M. Meyer-Blanck, Zeichen verstehen. Die hermeneutische Dimension der Semiotik und der semiotische Beitrag zur praktisch-theologischen Hermeneutik, in: E. Hauschildt u.a. (Hg.), Praktische Theologie als Topographie des Christentums (FS Wolfgang Steck), Rheinbach 2000, 49-68.

sonengruppen. Der Modus, aus dem heraus auf Nähe umgeschaltet wird, ist die soziale Distanz. Sie ermöglicht es, punktuell und zeitlich befristet auf Nähe umzuschalten. Was sich aus der Sicht von Gemeindegliedern für die Dauer einer bestimmten Zeitspanne und zu einer bestimmten Gelegenheit als Zuwendung, Interesse und Nähe darstellt, ist für Pfarrerinnen und Pfarrer ein professionsspezifischer Kontakt zu Menschen. Er kann als eine Übergangssituation verstanden werden, die schließlich wieder in Distanznahme mündet. Nur so können Pfarrerinnen und Pfarrer für die Vielzahl der ihnen anvertrauten und in milieuspezifischer Hinsicht ganz unterschiedlichen Menschen da sein. Das kontinuierliche Wechselspiel von Nähe und Distanz ist die Voraussetzung dafür, dass Pfarrerinnen und Pfarrer ihren Beruf überhaupt ausüben können.

Aus der Sicht der Interaktionspartner von Pfarrerinnen und Pfarrern liegen die Dinge nicht anders. Da die Begegnungen mit der Pfarrerin oder dem Pfarrer im Modus mediatisierter Kommunikation erfolgen, erfahren die Interaktionspartner von Pfarrerinnen und Pfarrern die Nähe zu diesen als punktuellen Kontakt, der wieder in beiderseitige Distanznahme mündet. Die Interaktionspartner müssen nicht befürchten, unangemessen vereinnahmt zu werden. Das ist unter anderem deshalb der Fall, weil, wieder den Mustern mediatisierter Kommunikation folgend, jede Begegnung für beide Seiten der Erfüllung eines ganz bestimmten Zwecks dient und in der Regel keine oder nur eine geringe wechselseitige Rückkopplungserwartung besteht.

Im Grunde genommen können alle Kontakte zwischen Pfarrerinnen bzw. Pfarrern und deren Interaktionspartnern als mediatisierte Kommunikationssituationen begriffen werden. In jeder Kommunikationssituation geht es um die Erfüllung eines bestimmten Zwecks.

Unter Milieugesichtspunkten erstreckt sich das Spektrum der Kommunikationssituationen, die Pfarrerinnen und Pfarrer in ihrer Berufspraxis vorfinden, auf alle Milieus der Gesellschaft. Je nach Milieu oder Milieugruppe erfüllen die diversen Kommunikationssituationen ganz unterschiedliche Zwecke. Die seelsorgerliche und liturgische Begleitung im Kontext von Kasualien wird von allen Milieus der Gesellschaft in Anspruch genommen. Ebenfalls relevant für alle Milieus sind der schulische Religionsunterricht, der Teil des Stellendeputats von Gemeindepfarrern ist, oder die Besuche von Geburtstagsjubilaren. Eher milieuspezifisch ausgerichtet sind reguläre Sonntagsgottesdienste oder bestimmte Zielgruppengottesdienste. In diesem Zusammenhang sind auch Angebote der Erwachsenenbildung, die Kirchenmusik und die Arbeit mit Kindern- und Jugendlichen zu nennen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die den Mustern mediatisierter Kommunikation folgende Berufspraxis von Pfarrerinnen und Pfarrern ermöglicht das Agieren über alle Milieugrenzen hinweg. In je eigener Weise reagiert sie auf alle Formen milieuspezifischer Kirchenbindung.

## 4. Gemeindeleitung als Milieumanagement

Mit den bisherigen Ausführungen wurde gezeigt, wie sich die gesellschaftliche Großorganisation Kirche bereits auf die Bedingungen mediatisierter Kommunikation eingestellt hat und auf diesem Weg das Miteinander der verschiedenen sozialen Milieus in der Kirche und den Gemeinden koordiniert wird. Die Möglichkeit des Miteinanders der Milieus in der Kirche hat sich gewissermaßen *eingestellt*. Somit steht eine als Milieumanagement verstandene Gemeindeleitung nicht vor der Aufgabe, ganz neu und grundsätzlich über Möglichkeiten des Miteinanders der Milieus in der Kirche nachzudenken. In dieser Hinsicht bestehen *kein Handlungsbedarf* und, den Prämissen der Theorie der mediatisierten Kommunikation folgend, auch *keine Handlungsmöglichkeiten*.

Damit ist gemeindeleitendes Milieumanagement in seiner Grundausrichtung reaktiv. Es reagiert auf das durch die Mediatisierung der Kommunikation gegebene Miteinander der Milieus in der Kirche. Ferner reagiert es auf die kommunikativen Formen, mittels derer sich die Kirche bereits auf die Mediatisierung eingestellt hat. Doch worin genau bestehen die Handlungsspielräume einer als Milieumanagement verstandenen Gemeindeleitung? In vier Impulsen seien solche Handlungsspielräume abschließend genannt.

### 4.1 Milieubewusste Arbeit in den gemeindeleitenden Gremien

Milieumanagement in der Kirchengemeinde sollte mit einer milieusensiblen Wahrnehmung der gemeindlichen Struktur durch die gemeindeleitenden Gremien ansetzen. Die Leitfrage sollte sein: Welche Milieus umfasst die Kirchengemeinde? Dabei sollten auch die Milieus berücksichtigt werden, die im Umfeld regelmäßig stattfindender Gemeindeveranstaltungen nicht in Erscheinung treten. Eine besondere Verantwortung tragen in diesem Zusammenhang Pfarrerinnen und Pfarrer. Da sie im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit mit Angehörigen aller Milieus in der Kirchengemeinde zu tun haben, verfügen sie unter Umständen über einen Wissensvorsprung hinsichtlich der Milieustruktur der Gemeinde. Diesen sollten sie an den Kirchenvorstand oder das Presbyterium weitergeben.

In einem weiteren Schritt sollten sich die gemeindeleitenden Gremien vergegenwärtigen, wie die verschiedenen Milieus durch die Arbeit der Kirchengemeinde bereits erreicht werden. Der Vielfalt der Milieus entsprechend sollten bei diesem Schritt des Milieumanagements die milieuspezifischen Charakteristika der Kirchenbindung bedacht werden. Sie sind in dem Variationsraum zwischen sozialer Distanz und sozialer Nähe anzusiedeln und reichen von der ideellen Bindung etwa an ein Kirchengebäude über punktuelle Kontakte im Umfeld von Kasualien und Festen des Kirchenjahres bis hin zu regelmäßig stattfindenden gemeinschaftlichen Veranstaltungen. Ein solcher Blick auf die faktisch schon bestehen-

de Ausrichtung der gemeindlichen Arbeit auf unterschiedliche Bindungsformen kann zeigen, in welchem Maß eine Kirchengemeinde bereits milieusensibel arbeitet.

Nach der Wahrnehmung der Milieus in der Gemeinde und den bereits milieuspezifisch profilierten gemeindlichen Aktivitäten kann gemeindeleitendes Milieu-management schließlich die Frage nach weiteren Handlungsoptionen stellen. Zielpunkt sollte ein bewusst gestalteter Angebots-Mix sein, der allen Milieus die Anknüpfungspunkte bietet, die der jeweiligen milieuspezifischen Bindungsform entsprechen.<sup>19</sup>

Zwei Optionen sollten dabei jedoch ausgeschlossen werden. Zum einen hat es keinen Sinn, eine gemeindliche Veranstaltung konzipieren zu wollen, die alle Milieus der Gemeinde erreicht. Auf Grund der faktischen Unterschiede und Grenzen zwischen den Milieus kann es eine solche Veranstaltung nicht geben. Die diversen Formen gemeindlicher Arbeit sind *immer* milieuspezifisch. Zum anderen sollte, der Mediatisierung der Kommunikation entsprechend, davon abgesehen werden, milieuspezifische Bindungsformen an dem Ideal sozialer Nähe bemessen und dahingehend umgestalten zu wollen. Ein normativ aufgeladenes Drängen auf soziale Nähe zerstört den variablen Möglichkeitsraum zwischen sozialer Distanz und Nähe in der Kirche. Milieuspezifische Profilierungen der Kirchenbindung werden auf diese Weise eingeschränkt. Paradoxerweise erreicht ein Drängen auf soziale Nähe gerade das Gegenteil des eigentlich angestrebten Zieles: Statt einer Stärkung der Kirchenbindung erfolgt ihre Schwächung.

#### 4.2 Milieu-Profilierung der gemeindlichen Arbeit

Eine weitere Handlungsoption des gemeindeleitenden Milieu-managements bezieht sich auf die gezielte Zuwendung zu einem ausgewählten Milieu. Das bietet sich zum Beispiel an, wenn in einer Kirchengemeinde ein Milieu besonders stark vertreten ist. Aber auch dort, wo Kirchengemeinden räumlich nah beieinander liegen, kann durch je unterschiedliche, aufeinander abgestimmte milieuspezi-

19. So plädiert auch Eberhard Hauschildt, bei der künftigen Gestaltung kirchlichen Handelns für einen bewusst gestalteten Angebots-Mix. Dieser Mix sollte Angebote enthalten, die das Evangelium *explizit* kommunizieren (gemeint ist all das, was Schleiermacher unter das darstellende Handeln subsumiert), und Angebote, die das Evangelium *indirekt* kommunizieren (im Schleiermacherschen Sinne das wirksame Handeln wie zum Beispiel soziales, bildendes und diakonisches Handeln). Mit seinem Vorschlag greift Hauschildt die Ergebnisse neuerer Forschungen zur Kirchenbindung in der modernen Gesellschaft auf und wendet sich gegen Vorstöße, eine Prioritätensetzung kirchlicher Angebote vorzunehmen, an deren Ende ein Katalog sogenannter kirchlicher Kernaufgaben steht. Forciert wird dieser Weg vor allem im Rahmen der neuerlichen Renaissance des Missionsbegriffs; vgl. E. Hauschildt, Kirchenbindung und Gemeinschaft. Neuere praktisch-theologische Forschung über zwei selbstverständlich gebrauchte Begriffe, in: EvTh, 68 (2008), 142 f.

fische Profilierungen ein möglichst großes und hochwertiges kirchliches Veranstaltungsspektrum vorgehalten werden. Neben der jeweiligen milieuspezifischen Profilierung sollte jede Gemeinde auch die gemeindlichen Grundaufgaben erfüllen. Das EKD-Impulspapier »Kirche der Freiheit« empfiehlt die Schaffung sogenannter Profildgemeinden ausdrücklich.<sup>20</sup>

Insbesondere in urbanen Kontexten kann ein koordiniertes Miteinander von Profildgemeinden im Hinblick auf gemeindeleitendes Milieumanagement interessante Möglichkeiten eröffnen, um ganz verschiedene Milieus ihren je eigenen Formen der Kirchenbindung entsprechend zu erreichen.

Allerdings birgt die Profilierung der gemeindlichen Arbeit in Bezug auf ein ausgewähltes Milieu auch Gefahren. Profilierung auf ein ganz bestimmtes Milieu hin bedeutet immer zugleich auch *Ausgrenzung* der anderen Milieus. Wo in der gemeindlichen Arbeit ein bestimmtes Milieu in den Mittelpunkt gestellt wird, sollte sorgfältig geprüft werden, ob es für die übrigen Milieus akzeptable Ausweichmöglichkeiten in benachbarten Gemeinden gibt. Vor allem auf dem Land könnte das ein Problem sein. Auf diesem Hintergrund sollten Landgemeinden eher dahingehend Profildgemeinden sein, dass sie sich mit ihrer Arbeit auf das gesamte gemeindliche Milieuspektrum beziehen.

#### 4.3 Theologische Aspekte des Milieumanagements

Jede Form der Gemeindeleitung basiert auf einer theologischen Grundlage. Als theologische Grundlage für gemeindeleitendes Milieumanagement kann das Theologumenon vom Priestertum aller Gläubigen dienen. Auf seiner Basis wird jedem Menschen, nicht etwa nur Pfarrerinnen und Pfarrern, theologische *Wahrhaftigkeit* zuerkannt. Das bedeutet auch für gesellschaftliche Gruppen, die sich voneinander unterscheiden oder sich gar gegenseitig abstoßen, dass ihnen theologische *Wahrhaftigkeit* zuerkannt wird.

Eine solche theologische Sichtweise der Milieuvielheit in der Kirche kann für gemeindeleitendes Milieumanagement zwei positive Effekte mit sich bringen. Zum einen bringen die unterschiedlichen Milieus ihre je eigene Weise des Glaubens in die Kirche ein. Mit dieser Vielfalt an Glaubensformen steht einer milieusensiblen Gemeindeleitung eine Inspirationsquelle zur Verfügung, die für eine abwechslungsreiche und vielgestaltige gemeindliche Arbeit genutzt werden kann.<sup>21</sup>

Zum anderen kann eine entlastende Wirkung eintreten. Der bewusste Blick gemeindeleitender Gremien auf die unterschiedlichen Milieus kann von dem Druck befreien, für alles und jeden in Sachen Kirchenbindung zuständig sein zu müs-

20. Vgl. *Kirchenamt der EKD (Hg.)*, Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006, 53-57.

21. Zu dem Plädoyer, die Vielfalt der Milieus in der Kirche eher als Reichtum statt als Problem zu sehen vgl. *Schulz u. a. (Anm. 6)*, 257 f.

sen. Noch vor jedem Milieumanagement in der Gemeinde verfügen die unterschiedlichen Milieus über ihre je eigene Form der Kirchenbindung und des Glaubens. All das muss durch milieuspezifische Angebote nicht erst hergestellt werden. Die konkreten Aktivitäten des gemeindlichen Milieumanagements können auf dieser Grundlage mit Gelassenheit angegangen werden.

#### 4.4 Einheit und Gemeinschaft als Themen des Milieumanagements

Gemeindeleitung als Milieumanagement ist vor allem mit Grenzen und Unterschieden zwischen Menschen und sozialen Gruppen befasst. Auf diesen Aspekt und den bewussten Umgang damit zielten die Ausführungen dieses Beitrags. Gerade weil Gemeindeleitung als Milieumanagement so sehr mit Grenzen und Unterschieden befasst ist, soll abschließend auch die korrespondierende Frage nach dem Verbindenden, nach Einheit und Gemeinschaft gestellt werden. Wo spielt das Verbindende eine Rolle im gemeindlichen Leben? Was trägt die Frage nach dem Verbindenden für das gemeindeleitende Milieumanagement aus?

Der Ort, an dem im gemeindlichen Leben Einheit und Gemeinschaft thematisiert werden, ist das Abendmahl.<sup>22</sup> Es ist ein Symbol für die Einheit und Gemeinschaft aller Christinnen und Christen. Als solches steht es für die Vision einer milieuübergreifenden Gemeinschaft. Das allerdings nicht in empirischer, eines Tages tatsächlich realisierbarer Perspektive, sondern in eschatologischer. Die faktischen Milieuunterschiede in der Gesellschaft sind durch kein menschliches Handeln, auch nicht durch kirchliches Handeln zu beseitigen. Gegebenenfalls werden sie sich in der Zukunft sogar noch verschärfen.

Doch kann gerade auf diesem Hintergrund das Abendmahl als Symbol für Gottes Aufhebung aller sozialen Unterschiede eine Ermutigung sein, bei der Leitung der Gemeinde das Ganze im Blick zu haben. So regt es zum einen kontinuierlich zu der Frage an, was getan werden kann, um der Religiosität und Kirchlichkeit *aller* Gemeindeglieder angemessen Rechnung zu tragen. Zum anderen kann das Abendmahl die innerkirchliche Milieuproblematik und den daraus resultierenden Druck auf die Gemeindeleitung zu entschärfen helfen. Die Feier des Abendmahls erinnert daran, dass ein Jenseits der Milieus, eine vollkommene Einheit und Gemeinschaft aller Christinnen und Christen untereinander nichts ist, was Menschen schaffen können. »Gott schafft dieses Jenseits der Milieus, nicht die Menschen«.<sup>23</sup> Das Abendmahl – auch eine Schule der Gelassenheit und Realitätsnähe für das gemeindeleitende Milieumanagement.

22. Vgl. ebd., 279f.

23. Ebd., 279.