

Dear reader,

This is an author-produced version of an article published in Ralph Kunz / Thomas Schlag (eds.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*. It agrees with the manuscript submitted by the author for publication but does not include the final publisher's layout or pagination.

Original publication:

Schlag, Thomas; Kunz, Ralph

Diskurslandschaften gegenwärtiger Kirchen- und Gemeindeentwicklung

in: Ralph Kunz / Thomas Schlag (eds.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*, pp. 9–27

Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlag 2014

Access to the published version may require subscription.

Published in accordance with the policy of Vandenhoeck & Ruprecht Verlage: <https://www.vr-elibrary.de/self-archiving>

Your IxTheo team

---

Liebe\*r Leser\*in,

dies ist eine von dem/der Autor\*in zur Verfügung gestellte Manuskriptversion eines Aufsatzes, der in Ralph Kunz / Thomas Schlag (Hg.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung* erschienen ist. Der Text stimmt mit dem Manuskript überein, das der/die Autor\*in zur Veröffentlichung eingereicht hat, enthält jedoch nicht das Layout des Verlags oder die endgültige Seitenzählung.

Originalpublikation:

Schlag, Thomas; Kunz, Ralph

Diskurslandschaften gegenwärtiger Kirchen- und Gemeindeentwicklung

in: Ralph Kunz / Thomas Schlag (Hg.), *Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung*, S. 9–27

Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlag 2014

Die Verlagsversion ist möglicherweise nur gegen Bezahlung zugänglich.

Diese Manuskriptversion wird im Einklang mit der Policy der Vandenhoeck & Ruprecht Verlage publiziert: <https://www.vr-elibrary.de/self-archiving>

Ihr IxTheo-Team

# Diskurslandschaften gegenwärtiger Kirchen- und Gemeindeentwicklung

Ralph Kunz/Thomas Schlag

## 1. „Entwicklung“ als Problemanzeige

### 1.1 Ziel dieses Handbuchs

Das Ziel dieses Handbuchs ist es, angesichts einer sich dynamisch verändernden Kirchen- und Gemeindewirklichkeit zentrale Problemstellungen protestantischer Ekklesiologie zu identifizieren, gegenwärtige thematische Forschungseinsichten zu präsentieren und auf diesem Hintergrund Entwicklungsperspektiven für verschiedene Handlungsfelder von Kirche und Gemeinde aufzuzeigen. Den Autorinnen und Autoren wurde die Aufgabe gestellt, einen Themen- und Arbeitsbereich ihrer Expertise in der spezifischen Fokussierung auf die Entwicklungsthematik hin zu bearbeiten, um von dort aus aktuelle Dynamiken und Herausforderungen genauer zu beleuchten. Die wesentlichen Grundfragen, die in den jeweiligen Beiträgen thematisch entfaltet werden, lauten:

- In welcher Weise ist für das jeweils zu bearbeitende Thema die Frage der „Kirchen- und Gemeindeentwicklung“ relevant und welche Entwicklungs-Semantiken können identifiziert werden?
- Wie manifestieren sich Entwicklungsdynamiken im Blick auf die behandelte Thematik und wie lassen sich diese verstehen?
- Wie lassen sich von dort aus innovative Entwicklungsperspektiven für Praxis und Forschung gewinnen?

Das Handbuch will durch diese gewählte Fokussierung über eine rein lexikalische Zusammenschau einschlägiger Themenbereiche gegenwärtiger Ekklesiologie hinausführen und dadurch die schon bestehenden Grundlagenwerke ergänzen.<sup>1</sup> Es sollen insofern gerade Einsichten in die Diskurslandschaften gegenwärtiger Kirchen- und Gemeindeentwicklung geboten werden.<sup>2</sup> Ausgegangen wird dabei von der allgemeinen kirchentheoretischen Überlegung, dass die jeweiligen gemeindlichen Praxisanforderungen eng mit grundlegenden ekklesiologischen Rahmenbedingungen und damit auch mit bestimmten Leitbildern von

---

<sup>1</sup> In den letzten Jahren sind viele Publikationen zur praktischen Ekklesiologie erschienen. Zwei Werke werden in diesem Band oft genannt: *Hermelink*, Kirchliche Organisation und *Hauschildt/Pohl-Patalong*, Kirche.

<sup>2</sup> Der Begriff „Diskurslandschaften“ zeigt die Schwierigkeit an, den Kirchendiskurs abzugrenzen: Sowohl *Grethlein*, Praktische Theologie, 569, der gegen die „sakrale Aufwertung von (organisierter) Kirche und Pfarrer/innen zum Aufbau einer kirchlichen Sonderwelt“ opponiert, als auch *Herbst*, Kirche mit Mission, 257f., der für ein „missionales Modell“ von Kirche votiert, signalisieren Distanz zum gängigen Kirchendiskurs – und sind doch zugleich Teil davon.

Entwicklung verbunden sind. Wir setzen voraus, dass die kirchliche und gemeindliche Wirklichkeit im Modus eines sich wechselseitig dynamisch beeinflussenden subsidiären Korrespondenzverhältnisses beschrieben werden kann. Deshalb sollen in den einzelnen Themenbearbeitungen die kirchliche und die gemeindliche Entwicklungsperspektive einerseits differenziert betrachtet, andererseits aber auch aufeinander bezogen werden. Die Autorinnen und Autoren sind zu einer näheren Bestimmung dieses Wechselverhältnisses aus ihrer jeweiligen Sicht – auch aus reformierter oder lutherischer Perspektive – ausdrücklich ermutigt worden.

## 1.2 Probleme der terminologischen Bestimmung von „Kirchenentwicklung“ und „Gemeindeentwicklung“

Die Beiträge sind in sieben Kapiteln geordnet. Der Anfang wird mit der Darstellung grundsätzlicher Entwicklungslinien gemacht (1.). Von der phänomenalen Wahrnehmung über Erhebungen (2.), Einordnungen (3.) und Entfaltungsbereiche (4.) geht es zu den Erscheinungsformen (5.), Einsatzbereichen (6.) Entgrenzungen (7.) und schließlich den Ermöglicungen (8.) gemeindlicher und kirchlicher Praxis. Der siebenteilige Aufbau des Bandes soll darin eine rudimentäre Entwicklungslogik widerspiegeln. Gerade die breite Auslegeordnung bzw. der relativ weite Horizont der Leitfragen lässt natürlich fragen, ob alle Autorinnen und Autoren dasselbe unter Kirchen- und Gemeindeentwicklung verstehen. Wenn mehr als fünfzig Theologinnen und Theologen ihre Sicht der Dinge darlegen, darf man kaum eine konsistente Schau erwarten. Umso mehr ist es angezeigt, dass im Exposé begriffliche Klärungen geboten werden und am Eingang zum Haus mit den vielen Wohnungen ein verlässliches theoretisches Fundament gelegt wird. Dass es Bedarf dafür gibt, ist wohl unbestritten.

Aber die Einsicht und Zuversicht, dass eine Verständigung möglich ist, wird von einem Paradox begleitet. Eine funktionierende Kirchen- und Gemeindepraxis setzt zwar voraus, dass Akteure, die sich um die Entwicklung ihrer Organisationseinheiten bemühen, wissen, wovon sie reden und was sie tun. Was aber „Entwicklung“ jeweils meint und welche Steuerungs- und Leitungsziele sich daraus für die jeweilige Ebene von Kirche und Gemeinde ergeben, ist im kybernetischen Akt nicht immer explizit benennbar. Auch darum nicht, weil sich gewisse Probleme erst stellen, wenn Entwicklungswissen fokussiert, Vages konturiert und Indifferentes differenziert wird. Je prägnanter „Entwicklung“ nämlich gedacht wird, desto deutlicher treten divergierende Leitinteressen zutage. Es wäre darum nicht nur unrealistisch, angesichts der vielfältig zerklüfteten Diskurslandschaften eine *unité de doctrine* oder einen kybernetischen *common sense* zu erwarten. Mehr noch: dies wäre angesichts der unterschiedlichen Positionen, Perspektiven und den zu bearbeiteten Themen theoretisch überaus fragwürdig.

Wenn wir dennoch eine terminologische Bestimmung von „Kirchenentwicklung“ und „Gemeindeentwicklung“ in unserem Eingangsbeitrag wagen, geht es uns gerade nicht darum, die Differenzen, die auch in diesem Handbuch zutage treten, zu übergehen. Gerade weil bei Themen der Kirchen- und Gemeindeentwicklung mit Kontroversen zu rechnen ist, muss es ein Anliegen sein, Leitbegriffe so zu verwenden, dass Diskussionen konstruktiv geführt und nicht destruktiv blockiert werden. Letztlich kann sich die Theorie nur im wissenschaftlichen Dialog der Disputierenden weiterentwickeln. Der Versuch geht also dahin, eine erste Übersicht über das in diesem Buch entfaltete Wissen mit Einsichten über den Begriff und die Rede von „Entwicklung“ zu verknüpfen, die wir aus der Lektüre der Beiträge gewonnen haben.

### 1.3 Dekonstruktion und Rekonstruktion

Dafür scheint uns allererst ein diskursanalytischer Ansatz hilfreich zu sein.<sup>3</sup> Durch eine bestimmte Entwicklungs-Semantik – etwa der Rede von Wachstum und Fortschritt oder *vice versa* von Stillstand und Stagnation – werden implizit oder explizit normative Maßstäbe eingezogen, die Praxis mitbestimmen. Die Art und Weise, wie „Entwicklung“ zur Sprache gebracht wird, liefert Hinweise auf die mitlaufenden ekklesiologischen De- und Rekonstruktionsprinzipien. Geschieht dies unkritisch und unreflektiert, können wesentliche Unterscheidungen zwischen Kirche und Gemeinde als eigenständige Größen ekklesiologischer Praxis aus dem Blick geraten.

#### 1.3.1 Entwicklung zum Besseren

Es sind im Kirchen- wie im Gemeindediskurs immer normative Setzungen im Spiel. Sie begleiten die Reden und Widerreden zu den größeren gesamtgesellschaftlichen oder kulturellen Trends. Für ein Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung heißt dies, dass der Entwicklungsbegriff zunächst dekonstruierbar bleiben muss, weil er bestimmte Sichtweisen von Kirche mitkonstruiert. Damit der Entwicklungsbegriff für den Kirchendiskurs leisten kann, was ein Begriff leisten soll – nämlich Verständigung ermöglichen – muss er danach wieder konstruktiv rekonstruiert, also qualitativ gefüllt, theologisch geklärt und theoretisch anschließbar werden. Das setzt eine kritische Situationsanalyse voraus, aus der – je nach normativem Vorverständnis – handlungsleitende Maximen gefolgert werden. Letztlich zielt eine kritisch-konstruktive Anwendung der Entwicklungsbegrifflichkeit für die Kirchen- und

---

<sup>3</sup> In Anlehnung an *Foucault*, Ordnung des Diskurses. Gemeint ist ein Ansatz der Diskursanalyse, in der die diskurs-immanente Ordnung und Medialität Aufmerksamkeit findet.

Gemeindetheorie auf eine bessere Praxis.<sup>4</sup> Mit dieser höchst allgemeinen und reichlich abstrakten Bestimmung wird freilich eine Grundentscheidung getroffen.

### 1.3.2 Handlung und Prozess

Setzt man die verbesserte Praxis als Zweck, wird aus „Entwicklung“ eine handlungstheoretische Kategorie. Wird die Entwicklung der Kirche als eine Handlung oder Bündel von Maßnahmen begriffen, sagt dies etwas über das Verständnis von Kirche aus. Diese wird als eine Größe gedacht, die man entwickeln kann. Mehr noch: sie ist in diesem Lichte besehen das Produkt einer Handlung, insofern Entwicklung mit Handlung in eins fällt.

Dass an der Kirche gehandelt wird, ist eine richtige, aber auf keinen Fall hinreichende ekklesiologische Einsicht. Kirche ist auch eine Akteurin oder wie es Carl Immanuel Nitzsch klassisch formulierte ein „actuoses Subject“. Sie ist eine Größe, die sich entwickelt. Nitzsch betont dadurch die vermittelnde Rolle der Kirche für den Glauben. Denn „[s]o wie das Reich Gottes sich in Christus zur Kirche und durch diese vermittelt, vermittelt sich christliches Leben zum kirchlichen durch dasselbe.“ Nach Nitzsch ist die „kirchliche Ausübung“, durch welche sich der christliche Glaube in und an der Menschenwelt bestatige, begründe und entwickelt, der „Inbegriff von Tätigkeiten, welche auf Überlieferung und Verbreitung, Zueignung und Ausbildung des Christentums gerichtet sind.“<sup>5</sup> Die wichtigste Konsequenz dieser Grundlegung ist die stärkere Stellung der Kirche vor dem religiösen Individuum. Nitzsch sagt es so: „Das Subjekt der kirchlichen Ausübung des Christentums ist der ersten Potenz nach weder der einzelne Christ als solcher noch der Kleriker, sondern eben die Kirche.“<sup>6</sup>

Eberhard Hauschildt und Uta Pohl-Patalong haben in ihrem Kirchenlehrbuch in luzider Weise auf die Entwicklung des komplexen praktisch-theologischen Kirchenbegriffs hingewiesen, der den Mehrsinn einer handelnden, behandelten und verhandelten Kirche reflektiert.<sup>7</sup> *Albrecht Grözinger* entwirft in diesem Band eine kleine praktisch-theologische Entwicklungslehre, in der eine Differenzierung der Terminologie auch in der jüngeren Theoriegeschichte der Praktischen Theologie eingezeichnet und nachvollzogen wird. Er unterscheidet Typen des Handelns: nämlich die Entwicklung als „ars“, das „empirisch fundierte Handeln“, die „Entwicklung durch Unterbrechung“ und „Entwicklung durch reflektierte

---

<sup>4</sup> Für „bessere Praxis“ lassen sich zwei theoretische Hintergründe ausmachen: Erstens die „veränderte Praxis“ in der Tradition der Kritischen Theorie, die stärker auf eine ideologie- und institutionskritische Handlung zielt. Vgl. dazu *Otto*, Grundlegung, 21f., und *Bäumler*, Kommunikative Gemeindepraxis. Zweitens ist der Begriff „better practice“ nach der „pragmatischen Wende“ (vgl. *Kunz*, Kybernetik) als Fanal der effizienzorientierten Organisation zu lesen.

<sup>5</sup> *Nitzsch*, Praktische Theologie, 12f.

<sup>6</sup> Ebd., 22.

<sup>7</sup> *Hauschildt/Pohl-Patalong*, Kirche, 33-44.

Wahrnehmung“. Der Hinweis muss genügen, um an dieser Stelle die Ergänzungsbedürftigkeit einer handlungstheoretisch fundierten Praxistheorie anzuzeigen. Entwicklung ist das, was durch Veränderung angestoßen wird, aber auch das, was Veränderungen anstößt, weil sich Dinge, Sachverhalte und Personen entwickeln und zugleich programmatisch entwickelt werden. Es ist, wie Grözingers idealtypische Analyse zeigt, kennzeichnend für das jeweilige praktisch-theologische Paradigma, welches Verständnis von Entwicklung primär zum Tragen kommt.

### 1.3.3 Der größere Theorierahmen

Handlungen, die Gemeinde entwickeln, erzeugen oder erschaffen, erschließen sich theoretisch als Kommunikation. Das ist die grundstürzende Erkenntnis von Schleiermachers Kirchentheorie, die in einigen Beiträgen als ekklesiologische Hintergrundtheorie erkennbar wird und deren religionstheoretisch-kritisches Potential in unterschiedlichen Zusammenhängen stark gemacht wird.<sup>8</sup> Der Leitbegriff der „Kommunikation des Evangeliums“ wird im neuesten Lehrbuch der Praktischen Theologie von *Christian Grethlein* aufgegriffen und in diesem Handbuch mit der Forderung verbunden, den Theorieweg der Konzentration auf die institutionelle Kirche (wieder) zu verlassen.<sup>9</sup> Grethlein empfiehlt, mit der Wendung „Kommunikation des Evangeliums“ einen biblisch-theologisch und kommunikationstheoretisch anschlussfähigen Theorierahmen aufzuspannen, innerhalb dessen die bisher dominierenden Begriffe Gemeinde, Mission und Volkskirche einer kritischen Sichtung unterzogen werden können. So kommen auch andere Weisen der Kommunikation des Evangeliums in Familie, Schule, Diakonie und Medien (wieder verstärkt) in den Blick.

### 1.3.4 Enzyklopädisch vagabundierend

Mit der Weitung der Begriffe ist freilich ein Problem angesagt, das bis in die Gegenwart hinein die Kirchentheorie beschäftigt. Die Subdisziplin, die kirchen- und gemeindeentwickelndes Handeln systematisch ordnet und methodologisch reflektiert, hat in der pastoraltheologischen Enzyklopädie keinen eigenständigen Ort und festen Rang. Dies zeigt sich auch daran, dass es keine stabile Bezeichnung für ein solches Fach gibt, seit man ein solches zu etablieren versucht hat. Der Namensstreit ist symptomatisch. Ob Kybernetik, Oikodomik oder Kirchentheorie<sup>10</sup> – kein Vorschlag konnte sich bislang durchsetzen. Das

---

<sup>8</sup> Eine Interpretation und Rezeption von Schleiermacher insbesondere in der Kirchentheorie, die sich in Abgrenzung von einer dogmatisch konzipierten Ekklesiologie als Diskurs zwischen der systematischen und Praktischen Theologie etablierte (siehe dazu: *Preul*, Kirchentheorie).

<sup>9</sup> Christian Grethlein hat diesen Gedanken in unterschiedlichen Zusammenhängen und an verschiedenen Orten erläutert, programmatisch in *Grethlein*, Neuformatierung, und zuletzt in *Grethlein*, Praktische Theologie, 144-179; 378-414.

<sup>10</sup> Näheres zum Namensstreit siehe *Kunz*, Kybernetik, 655ff.

terminologische Problem offenbart, dass sich die Zielsetzungen der Kirchenentwicklung nicht auf eine Linie bringen lassen. Es gibt keinen Konsens darüber, wo die Entwicklung im Rahmen einer praktischen Ekklesiologie untergebracht und wie sie praxeologisch gefasst werden soll.<sup>11</sup>

Eine Theorie der Gemeindepraxis ist in gewisser Weise immer auch die Summe aller Teilbereiche der Praktischen Theologie, die aber eine je eigene Vorstellung des entwickelnden Handelns haben. Das spricht dafür, die Entwicklungsdimension – einem Vorschlag von Gert Otto folgend – eher perspektivisch zu fassen.<sup>12</sup> Entwicklung lässt sich so als Perspektive quer zu den klassischen Disziplinen der Praktischen Theologie in Anschlag bringen. In diesem Handbuch haben *Isabelle Noth* die Seelsorge, *Thomas Klie* die Kasualien, *Alexander Deeg* die Predigt, *Peter Bubmann* die Musik und *David Plüss* den Gottesdienst in dieser perspektivischen Entwicklungslogik durchleuchtet. Es lässt sich umgekehrt jedes dieser Praxisfelder als Perspektive thematisieren und danach fragen, wo und wie etwa Seelsorge oder Gottesdienst zur Entwicklung der Kirche und Gemeinde beitragen – oder diese hemmen!

### 1.3.5 Reale und ideale Praxis

Wer nach „Entwicklung“ fragt, der wirft die Frage auf: „Was nützt uns der Gottesdienst?“<sup>13</sup> oder: „Wie stiftet die Predigt Neues?“ oder: „Was bewegt die Erwachsenenbildung?“ Das allgemeine Leitbild der Entwicklung hin zur verbesserten Praxis hat den Vorteil, dass ideale Gemeindegestalten von der realen Gemeinde- und Kirchenpraxis unterschieden werden können – sei es, dass man diese Idealgestalt theologisch postuliert oder sei es, dass sie als best Practice porträtiert und als Modell propagiert wird. Hier zeigt sich eine vierte Schwierigkeit. Wie kommt es zu diesem Gefälle? Anhand welcher Norm wird gute von schlechter Praxis unterschieden? Woran orientiert sich das Bild der idealtypischen Gemeinde? Wie normativ sind wiederum die Rechts- und Sozialgestalten von Vorbildgemeinden?<sup>14</sup>

Die Vorstellung einer idealen Gemeinde, die auf der dunklen Folie der realexistierenden Gemeindepraxis hell aufleuchtet, steht in Gefahr, bestimmte Organisationsformen von Kirche theologisch zu überhöhen oder umgekehrt die

---

<sup>11</sup> Praxeologisch meint hier im Sinne von *Bourdieu*, Theorie der Praxis, die soziologische Rahmentheorie, mit der die Bezüge zwischen den Dispositionen der Akteure und den sozialen Strukturen der Institution beobachtet werden kann.

<sup>12</sup> *Otto*, Grundlagen.

<sup>13</sup> *Lange*, Gottesdienst, provozierte mit der funktionalen Frage nach dem Nutzen und antwortete in der Tradition der hermeneutischen Theologie: die symbolische Kommunikation des Evangeliums ist mehr als nötig und „nützt“ gerade darin der Kirche, wo sie die alltägliche Routine und den religiösen Betrieb unterbricht.

<sup>14</sup> Vgl. dazu auch das Kapitel „Was ist Kirche? Kirchenbilder im Widerspruch“ in *Hauschildt/Pohl-Patalong*, Kirche, 117-120, bes. 118 und *Hermelink*, Praktische Theologie und Kirche, 399f. und 444f.

Auflösung und Ablösung einer Normgestalt von Gemeinde einzufordern. Die Frage nach dem Grund und Ziel der Entwicklung fällt dann immer mehr zusammen mit der Frage, was unter Gemeinde überhaupt zu verstehen sei – ein *caeterum censeo* von *Uta Pohl-Patalong*, die in diesem Band nach Kirche bei neuen Gelegenheiten fragt.<sup>15</sup>

### 1.3.6 Komplexe Wege und divergierende Ziele

Das macht, um ein letztes Problem zu benennen, die Kirchen-Gemeinde-Entwicklungs-Diskussion verwickelter als andere Diskurse. Wenn Entwicklung angesagt ist, geht es ums Ganze, aber das Ganze ist weder theologisch noch soziologisch greifbar. Die soziologische Diagnose und theologische Dispositionen sorgen für divergierende Entwicklungsleittypen. Der Abschied von der Normalgemeinde ist aber nicht zwingend mit dem Aufgeben normativer Gemeindeideen verknüpft. Sie führt vielmehr zu ihrer Pluralisierung. Im Hin und Her von Ideal und Wirklichkeit wird Gemeinde ständig pluraler und die Prognose, wohin sie sich entwickeln soll, immer schwieriger.

Symptomatisch und paradigmatisch sind dafür die Debatten um den Gemeindeaufbau. *Michael Herbst* rekapituliert in diesem Band die jüngere Geschichte der missionarischen Gemeindeentwicklung und *Ralph Kunz* verweist auf Konfliktlinien, die den Diskurs begleiten. Die Formel „Mixed Economy“, auf die *Sabrina Müller* Bezug nimmt, kann als salomonische Lösung interpretiert werden, die in der Church of England erfolgreich praktiziert wird – oder als Zugeständnis, dass sich in der Organisation Kirche unterschiedliche Gemeindegestalten nebeneinander ausdifferenziert haben.

## 2. Soziologie als Leitwissenschaft und die Theologie der Leitung

### 2.1 Soziologie als Leitwissenschaft

Es ist offensichtlich, dass der Begriff „Entwicklung“ wenig Orientierung und konfuse handlungsleitende Impulse gibt. Seine Vieldeutigkeit, das Fehlen einer eigenständigen akademischen Disziplin und die Komplexität der Thematik raten deshalb zur Vorsicht. Aus dem Leitbegriff „Entwicklung“ lässt sich kein Handlungsziel für die Kirchenleitung ableiten. Er ist für sich gesehen richtungs- und orientierungslos. Ebenso klar ist, dass auf den Begriff nicht verzichtet werden kann. Er verweist zwar nicht auf ein Leitbild, aber macht auf Leitdifferenzen aufmerksam, die in den unterschiedlichen Leitbildern von „Leuchtfenerstrategie“ bis zum „missionalen Modell“ im Schwange sind.

Um diese Leitdifferenzen kirchentheoretisch ansichtig zu machen, hat es sich bewährt, die Gestalten von Kirche soziologisch zu differenzieren. Erhellend sind die Ausführungen von *Stefan Huber*, der die religions- und kirchensoziologischen

---

<sup>15</sup> Siehe auch *Hauschildt/Pohl-Patalong*, Kirche, 305-310.

Erkenntnisse mit individualisierungs-, säkularisierungs- und markttheoretischen Ansätzen kombiniert und so ein Raster gewinnt, um Chancen und Risiken der Gemeinde- und Kirchenentwicklung zu erwägen. *Michael Herbst* wie auch *Eberhard Hauschildt* verweisen in ihren Beiträgen auf die jüngere Geschichte der Diskussion über die Sozialgestalten von Kirche. Im Lehrbuch Kirche wird zwischen Kirche als Symbol, soziales System, Bewegung, Institution und Organisation unterschieden und die gleichzeitige Ungleichzeitigkeit all dieser Gestalten im „Hybrid Kirche“ bedacht.<sup>16</sup> Solche und ähnliche Differenzierungsversuche sind gerade darum weiterführend, weil sie aus der Perspektive jeweils einer Gestalt eine besondere Problemlage oder Entwicklungschance von Kirche besser erkennen lassen.

So rückt zum Beispiel *Wolfgang Nethöfels* und *Holger Böckels* Beitrag die inhaltliche Näherbestimmung der Kirchen- und Gemeindeentwicklung als Organisationsentwicklung den Aspekt den Innovationsbedarf und die Innovationsmöglichkeiten der Kirche in den Vordergrund. Freilich werden andere Aspekte in dieser Sichtweise tendenziell ausgeblendet, insofern Kirche eben auch Institution und Bewegung ist. Eine soziologisch konzipierte Ekklesiologie führt darum notwendigerweise theoretisch wie systembedingt zu Verzerrungen, die sie durch andere Verzerrungen korrigiert. Wenn dadurch das Bewusstsein für die Hybridität der Kirche stark gemacht wird, schwächt das zugleich die Erwartungen an den praktischen Nutzen und konzeptionellen Anspruch von Leitungs- und Entwicklungstheorien. Die Kybernetik eines Gebildes, das gleichzeitig Symbol, Bewegung, Institution und Organisation ist, lässt sich theoretisch nicht bändigen, weil die konkrete Kybernese allemal komplexer ist.

## 2.2 Theologie als Leitungswissenschaft

Das wirft noch einmal ein Licht auf das eingangs erwähnte Paradox. Die paradoxale Struktur ist auch der Schlüsselprofession der Institution Kirche eingezeichnet.<sup>17</sup> Gerade weil sie sich wandeln muss, gilt es, wie *Katja Dubiski* und *Isolde Karle* betonen, auch für die Zukunft theologisch verantwortbare Konzepte des Pfarrberufs zu entwickeln, sie behutsam zu modifizieren und an sich ändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen.<sup>18</sup>

Die Schlüsselprofession Pfarrberuf verbindet zwei Wissensformen: das akademisch-wissenschaftliche Wissen und die pastorale Weisheit. Insofern der Theologie die Aufgabe der „besonnenen Kirchenleitung“ zukommt, kann sie insofern als Leitungswissenschaft bezeichnet werden. Dies ist nicht erst seit Schleiermacher ein Grundsatz der evangelischen Ekklesiologie. Insbesondere für das reformatorische Kirchenverständnis ist auch die Entwicklungsbedürftigkeit

---

<sup>16</sup> *Hauschildt/Pohl-Patalong*, Kirche, 216-220.

<sup>17</sup> Vgl. dazu *Josuttis*, Der Pfarrer ist anders, der von Konfliktfeldern im Beruf des Geistlichen spricht.

<sup>18</sup> Vgl. dazu *Karle*, Profession.

und -fähigkeit der Kirche zentral, wie *Christiane Tietz* in ihrem systematisch-theologischen Beitrag entfaltet. Darauf verweist auch die Formel „ecclesia semper reformanda“. Der Wandel der Rechts- und Sozialgestalt der Kirche seit der Reformation kann im Zusammenhang eines gewandelten Verständnisses der Bedeutung dieser Formel betrachtet werden.

In vielen Beiträgen wird diese theologiegeschichtliche Dimension des Entwicklungsgedankens denn auch selbstverständlich vorausgesetzt. *Peter Opitz* erinnert daran, dass sich ein bestimmtes Selbstverständnis der Entwicklung erst in der Aufklärung etablieren konnte. Anders als der ehrwürdige Begriff der „Reform“ sei der philosophische Entwicklungsgedanke im strengen Sinn einer fortschreitenden Entfaltung eines immanenten Potenzials im geschichtlichen Zeitverlauf erst im ausgehenden 17. Jahrhundert aufgekommen. Im 18. Jahrhundert gelangte er dann zu seiner überragenden Stellung auch auf dem Gebiet der christlichen Theologie und Ekklesiologie. Opitz zitiert Johann Joachim Spalding, der es so formulierte: „Alle menschliche und christliche Gottseligkeit bestehet nicht in einem bestimmten vollkommenen Zustande [...] sondern in einem beständigen Fortgehen und Weiterstreben. Das bringt die Natur der Menschheit und jedes endlichen Geistes mit sich; und das ist es, was auch Gott von uns verlangt.“<sup>19</sup>

Die Leitungs- und Entwicklungsleistung der Theologie als Funktion der Kirche verschiebt sich in charakteristischer Weise, wenn nicht mehr die Lehre, sondern die christliche Gottseligkeit beziehungsweise das religiöse Gefühl zum konstanten Ausgangspunkt erklärt wird. Theologie wird nun ihrerseits als variable Größe angesehen, die sich entwickelt und der „Entwicklungshilfe“ gegeben werden muss.<sup>20</sup> Die Frage, wer mit der Autorität welcher Instanzen eine Theologie entwickelt, die Gemeinde wachsen und blühen lässt, stellt sich nicht erst seit der Neuzeit. Schon in den Quellen des Neuen Testaments bilden die Entstehung der Gemeinde und die Etablierung der Theologie ein komplexes Geflecht von Bezügen, das, wie *Jörg Frey* darlegt, historisch und theologisch geklärt werden muss, um ein akkurates Bild der interdependenten Entwicklung zu erhalten.

Der Rückbezug auf die Quellen macht wiederum auf mögliche normative Besetzungen aufmerksam, die sich mit dem Anspruch des Ursprünglichen verknüpfen können. Ein negatives Verständnis der Entwicklung als Degeneration oder Deformation der ursprünglich reinen Gestalt hat im protestantischen Kirchendiskurs eine lange Tradition und ist in unterschiedlichen Begriffspaaren debattiert worden. Ausgetragen wurde der Streit nicht zuletzt in den Debatten über die Bedeutung des Kirchenrechts. Auch wenn der Primitivismus gebannt und der Idealismus vermieden wird, basiert eine theologische Kirchenlehre auf der Idee der durch das Wort vermittelten Geistleitung und -entwicklung. Nach *Hendrik Munsonius* lässt sich anhand der Visitation paradigmatisch zeigen, wie

---

<sup>19</sup> *Spalding*, *Nutzbarkeit*, 178, zitiert nach *Opitz*, *Kirchengeschichte*.

<sup>20</sup> In diesem Zusammenhang grundlegend *Ahlers*, *Religion*.

Geistliches und Rechtliches voneinander zu unterscheiden und aufeinander zu beziehen sei. Eben darin trete die „Ewigkeitsfrage“ der Kirchenrechtstheorie in Erscheinung. Einerseits sei – in den Spuren der Zwei-Regimenten-Lehre – zwischen geistlicher und rechtlicher Kirchenleitung klar zu unterscheiden. Andererseits sei – im Gefolge der dritten These der Barmer Theologischen Erklärung – auch die rechtliche Ordnung der Kirche geistlich zu verantworten. In das kirchliche Verfassungsrecht habe dieses Spannungsverhältnis Eingang gefunden durch den Satz: „Die Leitung der Kirche geschieht geistlich und rechtlich in unaufgebarter Einheit.“<sup>21</sup>

Die verfassungsrechtliche Lösung ist bemerkenswert, weil seine Interpretation Schwierigkeiten bereitet. Man kann eine Parallele zur soziologischen Wahrnehmung des Hybrids Kirche erkennen. Da wie dort zeigt sich das Problem des Umgangs mit Spannungseinheiten. Mit Blick auf das Recht gesagt, stellt die „unaufgebbare Einheit“ als Rechtsnorm ein Paradoxon dar, insofern das Kirchenrecht selber auf das verweise, was nicht Recht sei und ihm normative Bedeutung zumesse. Diese Paradoxie könne nicht stillgestellt werden und nötige dazu, das Verhältnis von Geist und Recht in der Kirche stets aufs Neue zu entfalten.

### 3. Leitdifferenzen

#### 3.1 Spannungen als dynamische Entwicklungsgeneratoren

Die Verständigung über das als geistlich angezeigt zu verantwortende kirchliche Handeln ist ein unabschließbarer Prozess, der sich in Spannungsverhältnissen manifestiert, die die Institution Kirche kennzeichnen. Solche Verhältnisse nötigen sie zur Dauerreflexion.<sup>22</sup> In der Praxis tendieren solche postulierten „Einheiten“ aber dazu, in die eine oder andere Richtung in „Einseitigkeiten“ zu wechseln. Sieht man die Kirche als pluriforme Größe, rücken zudem andere Spannungseinheiten ins Blickfeld. Nicht nur das Recht und der Geist werden angerufen. In der Organisationsperspektive muss die Kirche auch als Betrieb oder in der Institutionenperspektive als Verwaltung funktionieren.<sup>23</sup> Werden solche Aspekte in der Diskussion stark in den Vordergrund rückt, treten Kritiker auf den Plan, die vor der „Ökonomisierung“ oder „Bürokratisierung“ warnen.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Zitiert bei *Munsonius*, Kirchenrecht: Art. 7 Grundordnung der Ev. Landeskirche in Baden i.d.F. vom 28.4.2007 (KABl. S. 81), erstmals im Leitungsgesetz vom 29.4.1953 (KABl. S.37).

<sup>22</sup> Zu diesem Diktum von Schelsky siehe *Merz-Benz*, Paradoxon der institutionalisierten Dauerreflexion, 89-118.

<sup>23</sup> Dazu grundsätzlich *Ludwig*, Von der Institution zur Organisation.

<sup>24</sup> In der praktisch-theologischen Literatur wird in diesem Zusammenhang häufig das (gescheiterte) Evangelische München-Programm zitiert und kommentiert. Während der geistige Vater Herbert Lindner ein Programm gegen die Verwaltungsmentalität der Kirche lancieren wollte (*Lindner*, Kirche am Ort), formulierten Opponenten einen „Ruf wider die Ökonomisierung“, vgl. dazu *Kunz*, Grenzen der Vermarktung, 33-39.

In den Diskurslandschaften der Gemeinde- und Kirchenentwicklung werden Zielkonflikte auf Kirchen- und Gemeindeebene je nach Sichtweise unterschiedlich wahrgenommen und mehr oder weniger konstruktiv bearbeitet. Welche Systemrationalität mittels eines Programms jeweils ins Spiel gebracht wird, wird anhand der gewählten Entwicklungs-Semantiken ersichtlich. Zum Beispiel lässt der Einsatz der Wachstumsmetapher eher auf organisations- oder bewegungslogische Typen von Entwicklung schließen,<sup>25</sup> während die Aufbaumetapher eher an biblisch-theologischen Paradigmen orientiert ist.<sup>26</sup> Dass Es gehört zum kirchenpolitischen Pragmatismus des pluriformen Systems Großkirche, dass konfligierende ekklesiologische Leitbilder nebeneinander geduldet werden (müssen).

Wenn hinsichtlich der Ziele der Gemeinde- und Kirchenentwicklung von Leitdifferenzen statt von einem Leitbild zu sprechen ist, entspricht dies also einer realistischen Einschätzung der Kirchenwirklichkeit. Diese Differenzen lassen sich wiederum als Spannungen thematisieren. Damit rücken nun aber kybernetisch-konstruktiv betrachtet nicht nur lähmende Gegensätze, sondern auch dynamische Entwicklungsgeneratoren in den Blick. Es lassen sich in den Beiträgen des Handbuchs zahlreiche solcher Spannungen identifizieren. Wir unterscheiden drei Typen: eine fundamentaltheologische von Glaube und Werk (3.1.1), eine ekklesiologische von Kirche und Ekklesia (3.1.2) und als dritter Typus spezifisch kybernetische Spannungen (3.2).

### 3.1.1 Fundamentaltheologische Spannung von Glaube und Werk

Ein erster Typus ist die fundamentaltheologische Spannung von Glaube und Werk. Unterschiedliche Entwicklungssemantiken erinnern an die grundlegende Dialektik dieser Unterscheidung und akzentuieren je nach Perspektive stärker das Werk oder den Glauben oder warnen vor Verzerrungen, die sich aus der Auflösung unaufgebarter Einheiten ergeben.<sup>27</sup>

Eine von der radikalen Theologie inspirierte Wachstumskritik kann dieser Sicht von Kirche wenig abgewinnen. Sie sieht die Kirche als gerechtfertigte Sünderin, die permanent ihr Entwicklungsziel verfehlt, weil sie das Evangelium weder sachgerecht noch zeitgerecht kommunizieren kann. Kirche ist sich nur dann treu, wenn sie sich von ihrer Untreue irritieren und von der Treue Gottes re-orientieren lässt. Entwicklung ist letztlich nur dann produktiv, wenn sie wieder zu Gott führt. Das meint klassisch Buße und ist der einzige Fortschritt, den die Kirche machen kann. Die Entwicklung der Kirche fällt immer wieder auf den Anfang zurück.

---

<sup>25</sup> Vgl dazu die Analyse von *Schlag*, Wachstum.

<sup>26</sup> Zu den biblischen und theologiegeschichtlichen Hintergründen der Aufbaumetaphorik äußert sich *Möller*, Gemeindeaufbau, 233ff.

<sup>27</sup> Der Einzug fundamentaltheologischer Überlegungen in praxeologischer Perspektive ist ein Desiderat der deutschsprachigen Praktischen Theologie, auf das Michael Meyer-Blank aufmerksam macht, siehe am Exempel der Liturgik *Meyer-Blank*, Gottesdienstlehre, 76.

Aber sie darf dann auch immer wieder von vorne beginnen. Im Weckruf und Widerruf der Theologie ist Sisyphos ein glücklicher Mann.<sup>28</sup>

Die Gefahr einer derart radikalen Sicht von Kirche besteht darin, dass sie die göttliche und menschliche Leitung in einer Weise gegeneinander ausspielen könnte, die jeden Gedanken an Entwicklung im Keime erstickt. Eine praktische Theologie der Leitung, die einen solchen Stillstand vermeidet, kombiniert und separiert das Göttliche nicht vom Menschlichen. Das gilt auch für eine Theologie der Entwicklung. Die fundamentale Spannung von Glaube und Werk erweist sich dann als Entwicklungsgenerator, wenn es gelingt, die Einsicht in die Grenzen der Organisierbarkeit mit der Aussicht auf eine gelingende göttlich-menschliche Kooperation zu koppeln und dabei für die Emergenz der Prozesse aufmerksam zu bleiben.

### 3.1.2 Volkskirchliche Gemeinde und Ekklesia

Auf dem Hintergrund einer soziologisch ausdifferenzierten Kirchentheorie werden grundlegende ekklesiologische Spannungen benennbar und erkennbar: was die Bewegung dynamisch in Gang setzt, will die Institution, die durch Organisation effizient funktionieren soll, treu bewahren. In dieser Matrix lässt sich auch die entwicklungssensible Spannung von volkskirchlichem und missionarischem Gemeindeaufbau verorten. Die Debatte in den 1980er Jahren, an die *Ralph Kunz* erinnert, drehte sich auch um die Frage, ob und wie der Aufbau einer Gemeinde von aktiv beteiligten Mitgliedern erste und oberste Priorität der Kirchenentwicklung zu sein hat. „Entwicklung“ wurde von den Befürwortern eines missionarischen Gemeindeaufbaus im Paradigma von Sammlung und Sendung verstanden. Vertreter eines volkskirchlichen Gemeindeaufbaus plädierten hingegen für den Erhalt und die theologische Legitimierung einer Kirche bei Gelegenheit.<sup>29</sup> Die Intensität der Mitgliedschaftsbindung und die Beteiligung am Gemeindeleben sei keine Norm, die von einer kirchlichen Instanz festzulegen wäre – das Normale der distanzierten Mitgliedschaft ist als selber bestimmte und selbstbewusste Form mündigen Christseins zu akzeptieren. Bezeichnenderweise setzte diese Seite den Akzent der Gemeindeentwicklung stärker bei der Erwachsenenbildung.

Dass die Fronten in dieser Debatte in Bewegung gekommen sind, kann man bei *Uta Pohl-Patalong* nachlesen. Sie nimmt die Formel „Kirche bei Gelegenheit“ von Michael Nüchtern auf und zieht Linien dieses Ansatzes weiter. Ausgehend von der Akzeptanz und Wertschätzung von Kirchenmitgliedschaftstypen, deren Beziehung zur Kirche sich in der gelegentlichen Teilnahme an kirchlichen Angeboten äußert, hält sie für die Frage von Kirchen- und Gemeindeentwicklung besonders interessant, dass (anders als gelegentlich suggeriert werde) die Frage

---

<sup>28</sup> In Anspielung auf Albert Camus' Essay „Le mythe de Sisyphe“, in dem er den Kampf gegen Gipfel als Erfüllung des menschlichen Wesens interpretierte.

<sup>29</sup> *Nüchtern*, Kirche bei Gelegenheit.

eines nicht-kontinuierlichen Kontakts zur Kirche sachlich die Differenz zwischen parochialen und nichtparochialen Organisationsformen übergreife und nicht zwingend auf neu zu entwickelnde Angebote und Formen von Kirche ziele. Andererseits gebe es neue Gemeindeformen. Diese wenden sich aber, anders als in früheren Epochen, an unterschiedliche Zielgruppen, so dass sie keine einheitliche Alternative zur Ortsgemeinde bilden, sondern zur Pluralität der kirchlichen Landschaft beitragen.

## 3.2 Kybernetische Spannungen

### 3.2.1 Mission und moderne Kirchenbindung

Thomas Großbölting bringt den Wandel der deutschen Religionslandschaft seit 1945 auf den sprechenden Titel „Der verlorene Himmel“.<sup>30</sup> Er kommt in seiner Analyse der Prozesse der Entkirchlichung im Osten und Deinstitutionalisierung im Westen zum Schluss, dass von einem dramatischen Abbruch zu sprechen sei.<sup>31</sup> Der Befund ist auch in seiner Dramatik nicht neu und wird etwa durch die Kirchenmitgliedschaftsstudien sehr viel differenzierter und nuancierter diskutiert. Gleichwohl steht das Faktum des rasanten Rückgangs der kirchlich gebundenen Religiosität wie eine Klammer vor dem Entwicklungspostulat. Wenn ein kirchliches Papier angesichts des verlorenen Himmels verspricht, vom offenen Himmel zu erzählen,<sup>32</sup> oder ein Kirchenreformprogramm dem Schrumpfen der Kirche mit einem Wachstum gegen den Trend trotzen möchte,<sup>33</sup> kommuniziert die Kirche damit Zuversicht. Sie kann Maßnahmen treffen, die in einem säkularen Umfeld erfolgreich auf die Erhaltung, Stärkung und sogar ein Wachstum der Organisation Kirche abzielen. Wie kommen andere Akteure auf dem Feld darauf, von einer „Nullpunktsituation“ oder einem „nachkirchlichen Zeitalter“ zu sprechen?<sup>34</sup> Weshalb wird in einen Fall ein radikaler Neuanfang der Mission und im andern Fall eine Leuchtfenerstrategie gefordert?

Interessanterweise sehen die einen das als Gefahr, was den anderen als Chance erscheint. Paradigmatisch ist die Warnung von *Gerhard Kretzschmar*, das Phänomen Kircheneintritt mit Mitteln evangelikaler Mission fördern zu wollen. Der Grundlagentext für den kirchlichen Reformprozess der vergangenen Jahre, das EKD-Papier „Das Evangelium unter die Leute bringen“, sowie weitere, davon inspirierte Reforminitiativen favorisieren seiner Meinung nach jedoch meist diesen Weg. Wenn zum Beispiel als zukunftsweisende Formen des

---

<sup>30</sup> *Großbölting*, Himmel.

<sup>31</sup> Von „Megatrends“ spricht *Stolz*, *Zukunft der Reformierten*, 27ff., als von „großen gesellschaftlichen Veränderungen mit vielfältigen Effekten“. Genannt werden die Entflechtung der Kirche vom Staat, Individualisierung, Ausdifferenzierung der lebensweltlichen Milieus, Konkurrenz etc.

<sup>32</sup> *Evangelischen Kirche im Rheinland*, *Auf dem Weg zu einer missionarischen Volkskirche*.

<sup>33</sup> *EKD*, *Wachsen gegen den Trend*.

<sup>34</sup> So *Claussen*, *Alles auf Anfang*, und *Herbst*, *Kirche mit Mission*.

Gemeindeaufbaus die Arbeitsformen der „Willow Creek Community Church“ empfohlen werden, forciert dies eine inhaltliche und soziale Verengung kirchlicher Strukturen, die einem Großteil derjenigen Personen, die einen Kircheneintritt erwägen, die notwendigen kirchlichen Anknüpfungs- und Bezugspunkte entzöge.<sup>35</sup> Unter moderngesellschaftlichen Bedingungen verhindere das Drängen auf kontinuierliche soziale Nähe und die Fixierung christlicher Existenz auf neupietistische Frömmigkeits- und Glaubensstile sowohl den Kircheneintritt als auch den Fortbestand der gegenwärtig, bundesweit gesehen, immer noch sehr hohen Mitgliederzahlen.

Ob diese Behauptung zutrifft oder nicht, ist hier nicht zu verhandeln. Bemerkenswert ist der Verdacht, dass evangelikal-missionarisch orientierte Reformprozesse die moderne Kirchenbindung eher schwächten und den Kircheneintritt eher erschwerten als förderten. Kretzschmar empfiehlt gerade im Osten die verstärkte Orientierung an volksskirchlichen Denk- und Handlungsmustern.<sup>36</sup>

### 3.2.2 Zielgruppenorientierte Profilierung und wiedererkennbares Profil

Auch für *Kristian Fechtner* ist klar, dass die volksskirchliche Gemeinde in ihrer freiheitlichen Grundausrichtung Zukunft hat. Eine wesentliche Schnittstelle bleiben die Kasualien. An und in der Biographie als erfahrener und gedeuteter Geschichte des eigenen Lebens erweise sich, ob der christliche Glaube evident und relevant werde. Die Kommunikation des Evangeliums impliziere, dass die Beteiligten als Subjekte ihrer religiösen Praxis anerkannt werden, auch und gerade im Blick auf manchmal sehr eigensinnig oder eigenwillig gelebte individuelle Religion. In ihr werde Lebensgeschichte selbst zum Thema. Nicht zufällig sei deshalb Kasualkirchlichkeit die am stärksten ausgeprägte Form heutiger Volksskirchlichkeit. Aber Fechtner macht auch den Vorbehalt, dass in spätvolksskirchlicher Perspektive die Parochialgemeinde nicht die einzige Gemeindegestalt der Kirche darstellt. Es entstünden vielmehr immer wieder „Gemeinden auf Zeit“ im Kontext des Kirchentages, durch Chorprojekte oder im Umfeld besonderer Gottesdienste etc.<sup>37</sup> So gehöre es zu den gegenwärtigen praktisch-ekklesiologischen Herausforderungen, Gemeinde in ihren temporären und fluiden Gesellungsformen zu bestimmen und zu gestalten.<sup>38</sup>

Das spricht für eine stärkere Zielgruppenorientierung. *Wolfgang Ratzmann* würdigt die kirchlichen Programme und Debatten zum Gemeindeaufbau in der Volkskirche nach dem Zweiten Weltkrieg als Versuche, die Kirchen und Gemeinden dafür zu sensibilisieren, einzelne Zielgruppen bewusst in den Blick

---

<sup>35</sup> Vgl. *Kirchenamt der EKD*, Das Evangelium unter die Leute bringen, 31-33.

<sup>36</sup> *Winkler*, Tore zum Leben, 34: „Kasualien und Religionsunterricht werden auf die Dauer nicht ausreichen, die ‚Christen in Halbdistanz‘ in der Kirche zu halten. Wir haben in der DDR erlebt, wie schnell eine Kasualkirche zusammenbrechen kann.“

<sup>37</sup> Vgl. *Bubmann/Fechtner/Weyel*, Gemeinde auf Zeit, 132-144.

<sup>38</sup> Vgl. dazu auch *Fechtner*, Späte Zeit, 11-21.

zu nehmen, die von der Kirche schwer erreicht werden und für sie passendere kirchlich-gemeindliche Angebote zu entwickeln. Er warnt aber auch davor, nicht nur die nötige Flexibilität oder Mobilität mit immer neuen Formeln anzunehmen, sondern auch die notwendige Frage nach dem unverwechselbar Eigenen, nach der Identität von Kirche, dabei mit zu bedenken. Denn auch und gerade die Kirche, die für andere da ist, will und soll darin als Kirche handeln und nicht als beliebiger Verein.

### 3.2.3 Identität und Öffentlichkeit

Kristian Fechtner stellt fest: Volkskirche ist nicht *passé*. Ist Mission *passé*? Fritz Lienhard zitiert in seinem Beitrag Martin Kähler, der vor ungefähr hundert Jahren sagte: „Die Mission ist die Mutter der Theologie.“<sup>39</sup> Lienhard verstärkt das Diktum Käblers und deutet es gleichzeitig um, wenn er herausliest, dass die Begegnung der christlichen Botschaft als Anrede mit einer jeweils zunächst fremden Kultur die Theologie zu einem neuen Verständnis des Christentums herausfordere. Man kann – in dieser Linie fortfahrend – jeden Kontakt der Kirche mit Kultur als Begegnung mit fremden Welten begreifen und eine scharfe Grenze zwischen kirchlichen System und säkularer Umwelt ziehen.

Tobias Faix entfaltet in seiner kurzen Skizze, wie die Missionstheologie die Aporien eines solchen Ansatzes überwunden hat. Nicht nur im Gegenüber zu fremden Kulturen, sondern auch mit Blick auf die kirchenfernen Milieus muss eine paternalistische Konzeption der kirchlichen Sendung verabschiedet werden.<sup>40</sup> Das gilt erst recht für Sendung im übertragenen Sinn. Mediale Kommunikation, wie sie in Netzwerken praktiziert wird, lasse nach neuen Sozial-, Verkündigungs- und Feierformen des Glaubens fragen.

Sowohl Ilona Nord, Johanna Haberer als auch Thomas Schlag vermeiden den Begriff Mission. Ein anderer Leitbegriff bildet den Kulminationspunkt ihrer Überlegungen. Thomas Schlag formuliert ihn programmatisch: Kirche und Gemeinde stellen nach evangelischem Selbstverständnis in bedeutsamer Weise Öffentlichkeit dar und her. Der reformatorische Auftrag der Verkündigung als „*publice docere*“ verweise darauf, dass kirchliche Praxis in der Vielfalt ihrer Manifestationen auf den öffentlichen Akt der Kommunikation des Evangeliums ausgerichtet ist und sich erst von dort her überhaupt verstehen kann. Insofern ist die reformatorische Tradition der öffentlichen Wachsamkeit und Aufmerksamkeit auf die Weltverhältnisse im kritischen Geist evangelischer Glaubens- und Gewissensüberzeugung begründet. Folglich richte sich der Anspruch kirchlicher Praxis und Entwicklung nicht nur darauf, Öffentlichkeit zu informieren, sondern diese zugleich zu orientieren, zu kritisieren, zu reformieren und gegebenenfalls

---

<sup>39</sup> Kähler, Schriften, 190, zitiert in Lienhard, Religionsgestalten.

<sup>40</sup> Vgl. dazu Hauschildt, Wider den Unsinn, 80-82.

Gegenöffentlichkeit herzustellen, wo immer ein entsprechender Orientierungs- und Handlungsbedarf identifiziert wird.<sup>41</sup>

### 3.2.4 Von der Doppelstrategie zur Mixed Economy

Kristian Fechtner erinnert daran, dass sich im kirchlichen Verständnis die von Emil Sulze entwickelte Vorstellung der überschaubaren Gemeinde als einem Verein, in dem die Mitglieder sich wechselseitig persönlich verbunden sind, tief eingewurzelt hat.<sup>42</sup> Anders als ursprünglich intendiert, sei daraus der Dual einer vereinskirchlich engagierten und einer individuell-punktuellen Gemeindlichkeit geworden, die nicht selten normativ belegt worden ist. Dass der Gegensatz von Kern- und Randgemeinde Gemeindeentwicklung eher blockiert, ist schon lange bekannt. Man kann die Celler Doppelstrategie-Formel „Öffnen und Verdichten“ als Versuch würdigen, den Stillstand durch eine dynamisierende Spannungseinheit kybernetisch zu überwinden. Vor allem aber sind die Mitgliedschaftsmuster vielfältiger und bunter, als bei einem konzentrischen Modell, dass nur die Nähe und die Distanz zum Zentrum misst.

Mit Nachdruck fordert *Birgit Weyel* dazu auf, den Komplex von kollektiven Verhaltensmustern, Wissensordnungen und Sinnmustern auf der einen und subjektiven Sinnzuschreibungen auf der anderen Seite näher zu beschreiben, um auf diese Weise die verschiedenen Formen von Kirchenmitgliedschaft als plurale soziale Praktiken besser verstehen zu können. *Beate Hofmann* sieht in der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Beteiligungsformen in der Kirche die Chance, dass eine große Vielfalt von Motiven und Engagement-Typen generiert wird. In vielen Kirchengemeinden existieren Motivstrukturen von traditionellem und neuem Ehrenamt nebeneinander.

Auch wenn hier noch weiterer Forschungsbedarf besteht, zeichnet sich nach fünf Kirchenmitgliedschaftsstudien doch ein gewisser Konsens ab. Wenn die Mitgliedschaft plural ist, müssen Gemeinden und Kirche polyzentrisch und nicht konzentrisch entwickelt werden. Kybernetisch lässt sich ein Bogen spannen von der kommunalen Strategie der Diversität als Leitlinie der Gemeindeentwicklung bis zur regionalen Strategie der gemischten Ökonomie als Leitlinie der Kirchenentwicklung. Der ehemalige Erzbischof von Canterbury Rowan Williams hat dafür den Ausdruck „Mixed Economy“ geprägt und damit das Miteinander und Nebeneinander parochialer und neuer Gemeindeformen in der Church of England auf eine prägnante Formel gebracht. Vielleicht sollte man das darin angelegte Prinzip auch auf andere Bereiche anwenden?

### 3.2.5 Intelligenter Rückbau statt depressiven Abbaus

---

<sup>41</sup> Vgl. dazu *Schlag*, Öffentliche Kirche, bes. 19ff.

<sup>42</sup> *Sulze*, Die evangelische Gemeinde.

Die „Fresh expression of Church“-Bewegung hat in der Englischen Kirche eine erstaunliche Dynamik ausgelöst, wie *Sabrina Müller* in ihrem Beitrag berichtet. Was sich in England aber auch in Holland seit einigen Jahren im Bereich neuer Gemeinden tut, hat in Deutschland und in der Schweiz allerdings erst begonnen. Die Reformdebatte dreht sich stärker um die Frage, wie ein intelligenter Rückbau der Kirche finanziert, geplant und gestaltet werden kann. *Hans Strub* erläutert das anhand eines Gemeindefusionsmodells und *Frank Weyen* zeigt, wie mit Blick auf die Kirchen- und Gemeindeentwicklung durch Fundraising eine finanzielle Grundlage bereit gestellt werden kann, um innerhalb einer Kirchengemeinde Aufgabenbereiche strategisch auszustatten. Sowohl Strub wie Weyen machen deutlich, dass der Rückbau mit einem Umbau der Kirche verbunden ist, der von inhaltlichen Kriterien geleitet sein muss. Auch gezielte Fördermaßnahmen erfordern unter dem Gesichtspunkt weiterhin zurückgehender Einnahmen aus Kirchensteuern eine vorgängige Aufgabendiskussion und gegebenenfalls -konzentration in den Kirchengemeinden. Um strategische Ziele, die sich beispielsweise aus einem Leitbildprozess ergeben könnten, umzusetzen, kann in der Kirchengemeinde gezielter und erfolgreicher Geld eingeworben werden. Ein naheliegendes Beispiel sind die Kirchenräume. *Sonja Keller* weist darauf hin, dass Überlegungen zur Zukunft von Kirchengebäuden meist Reformen der kirchlichen Strukturen zur Reduktion der Kosten vorausgehen. Die Notwendigkeit, Kirchengebäude neuen oder erweiterten Nutzungen zuzuführen, beruht somit auf Rahmenbedingungen des kirchlichen Handelns und nur indirekt auf theologischen Erwägungen. Diese auf ökonomische Vorgaben bezogene Praxis, die Ausgaben für Kirchengebäude und damit den Bestand an Kirchen zu reduzieren, erweist sich aber in der Umsetzung als ein überaus anspruchsvolles Unterfangen. Die Umnutzung einer Kirche bringt nicht nur komplexe Gestaltungs- und Leitungsaufgaben mit sich, sie ist auch seelsorglich anspruchsvoll, wie *Henk de Roest* mit eindrucklichen Fallbeispielen aus Holland belegt.

#### 4. Leitmotive

Von Differenzen und Spannungen war bislang die Rede. Die Lektüre dieses Handbuchs offenbart tatsächlich zerklüftete Diskurslandschaften. Wer auf einen höchsten Gipfel hofft, von dem her sich das Ganze erschließt, hofft vergeblich oder hält sich an Camus' Interpretation des Sisyphosmythos. Gemeinde- und Kirchenentwicklung ist – die Metapher wechselnd – zu vielstimmig. Dennoch erkennt, wer auf die Vielfalt der hier versammelten Stimmen hört, so etwas wie wiederkehrende Leitmotive. Drei werden hervorgehoben: Raum, Diversität und Bildung.

##### 4.1 Leitmotiv Raum

Es ist sicher kein Zufall, dass diese Leitmotive weder spezifisch religiös noch kirchlich sind. Das gilt, um mit *Christoph Sigrists* Überlegungen zu beginnen, schon für den sozialen Nahraum. Sigrist vermittelt den sozialen mit dem symbolischen und architektonischen Kirchenraum. Gemeinde bildet sich im Raum aus den der Kirchengemeinde rechtlich zugehörenden Mitgliedern und aus Kunstliebhabern, die den Kirchenraum aufsuchen, aus Touristen wie aus Nachtaktiven. Nachbarschaft, Plätze und Bauten, die um die Kirche gelegen sind, gestalten das „Gesicht“ der Gemeinde mit. Es gibt dann nicht nur Profil- und Ortsgemeinden, sondern, wo sich zwei oder drei im Namen des Herrn im nahen Sozialraum treffen, da entstehe eine Gemeinde Jesu Christi ad hoc. Gemeinde ist eine Mixtur unterschiedlicher Stimmen, die das Evangelium in vielfältiger Form und Gestalt im sozialen Nahraum verkünden.

Auch *Johannes Eurich* plädiert dafür, das Konzept des Sozialraums theologisch fruchtbar zu machen. Dabei gehe es nicht nur um Fragen der angemessenen institutionellen Form der Kirche als Teil der Zivilgesellschaft,<sup>43</sup> sondern umfassender um das Einlassen auf die Präsenz Gottes in der konkreten Räumlichkeit seiner Schöpfung. Zugleich ist der Dynamik von Räumen Rechnung zu tragen, die sich heute auch durch Prozesse der Virtualisierung stark verändern. Wenn das Wort Gottes in Sozialräumen Resonanzen schafft, indem es Körper in Bewegung setzt, wie ist diese Raumerfahrung dann theologisch zu qualifizieren und wie wirkt sie sich in virtuellen Räumen aus? Wenn die Aneignung des Sozialraums durch Kirchengemeinden gefördert werden soll, sei Kirche als Gemeinde an pluralen (auch virtuellen) Orten mit unterschiedlichen Ämtern und Beauftragungen zu denken, wie es heute bereits durch Diakone und Diakoninnen in ganz unterschiedlichen sozialen Räumen geschieht. Hier ev. noch ein Satz zu Bildungsräumen **Kumlehn** und Raummetaphorik als verbindendes Leitmotiv

## 4.2 Leitmotiv Diversität

Ein Raum verbindet unterschiedliche Räume. Interessant ist in diesem Zusammenhang die durchwegs positive Notiz der „Diversität“. Die gepflegte Vielfalt verspricht mehr als ein Prinzip der Vervielfältigung. Wie *Claudia Schulz* ausführt: Die Pluralisierung der Gesellschaft beschäftigt die Kirchen- und Gemeindeentwicklung seit Jahrzehnten. Zum einen, weil sie als ein Faktor in Säkularisierungsprozessen zu beschreiben ist, in denen im Zuge der Pluralisierung die Bedeutung kirchlicher Organisationen insgesamt zugunsten einer noch stärker im Privaten bzw. im sozialen Nahraum praktizierten religiösen Kommunikation zurückgeht.<sup>44</sup> Zum anderen, und das ist das Thema von Schulz, weil der Begriff auf die sozialstrukturelle Vielfalt der Gesellschaft verweist, die zur

---

<sup>43</sup> Vgl. *Hauschildt/Pohl-Patalong*, Kirche; *Hermelink*, Kirchliche Organisation.

<sup>44</sup> Die Religionssoziologie beschreibt dies als Folge von Differenzierungs- und Privatisierungsprozessen, z.B. bei *Knoblauch*, Populäre Religion, 18-26.

Herausforderung für die Kirchen insgesamt, in der Praxis vor allem für die Ortsgemeinden wird. Gerade mit Blick auf diese Herausforderung hat das Leitmotiv „Diversität“ einen anderen Klang als Pluralität. *Ulf Liedke* verbindet es mit dem Relationsbegriff „Inklusion“. Durch die Taufe wird eine Gemeinschaft der Verschiedenen konstituiert, in der Heterogenität anerkannt und die Unverzichtbarkeit aller einzelnen Glieder betont wird. Das Ideal der inklusiven Gemeinde beinhaltet sowohl die Herausforderung wie die Verheißung, den Beziehungsreichtum unterschiedlicher Lebenslagen und -welten zu erfahren.<sup>45</sup> Eine Organisation, deren Kultur sich permanent wandelt, ist auf Diversität angewiesen. Es entstehen auch Freiräume für neue Initiativen. So deutet etwa *Ralf Hoburg* das Konzept der Pluralisierung kirchlicher Orte, wie es *Uta Pohl-Patalong* vorschlägt,<sup>46</sup> als Chance, eine spezifische Form von Kirche mit einem Profil im Bereich des globalen und solidarischen Handelns zu fördern beziehungsweise – da es sich um eine alte Idee handelt – diese Form wiederzubeleben. Diese Form knüpft nämlich an die Aufbrüche von unten der Basisgemeinden in den 1970er Jahren an, die in den Kirchengemeinden durch Aktionsgruppen entstanden sind. So könne, meint *Hoburg* mit kritischer Spitze gegen eine evangelikale Verengung, wieder eine Weite in den Gemeindebegriff kommen.

Wenn Diversität ein Stabilitäts- und Vitalitätsfaktor der pluriformen Kirche ist, wird die Personalentwicklung zum sensiblen Punkt der Organisation. Für *Thomas Schaufelberger* besteht die Herausforderung für die Kirche darin, im Sinn eines „Diversity Management“ verschiedene Ausbildungs- und ausdifferenzierte Berufswege anzubieten. Vor allem im Pfarrberuf müsse sie die Vielfalt der Personen bewusst fördern. Sie könne das, indem sie neue Möglichkeiten, eine pfarramtliche Tätigkeit auszuführen, anbietet – z.B. non-territorial gefasste Projektstellen mit Innovationspotential – und dazu ausbilden. Pfarrerinnen und Pfarrer der Zukunft werden eine geistliche Leitungshaltung erlernen, die Menschen ermutigt und ermächtigt, Gemeinden zu gestalten und in diesen Verantwortung zu übernehmen.

## 4.3 Leitmotiv Bildung

### 4.3.1 Lerngemeinschaft

Das Postulat der Diversität macht es erst recht schwierig, Entwicklung zu definieren. Die Komplexität der Entwicklungsaufgabe ist aber nicht das Ende der Diskussion. Der Theorieanspruch, der sich mit dem Singular Gemeinde- und Kirchenentwicklung verbindet, bleibt auch dann bestehen, wenn Problemanzeigen vorherrschen. Er bildet den Diskursrahmen, innerhalb dessen

---

<sup>45</sup> Vgl. dazu auch *Kunz/Liedke*, Handbuch inklusive Kirchengemeinde.

<sup>46</sup> *Pohl-Patalong*, Von der Ortskirche, 131. *Pohl-Patalong* schlägt einen „mehrschichtigen Gemeindebegriff“ vor, in dem über das territoriale Prinzip gleiche Interessenlagen Gemeinschaftsbildung fördern sollen.

Leitdifferenzen und Spannungen der Gemeinde- und Kirchenentwicklung diskutiert werden können.

Diese grundsätzliche Spannung ist jeder komplexen Organisation eingezeichnet und keineswegs kirchenspezifisch.<sup>47</sup> Das Kirchenspezifische zeigt sich vielmehr am Auftrag der Institution, das Evangelium einmütig zu kommunizieren und nicht nur als ein zerstrittener Debattierclub aufzutreten. Deutlich wird das in kirchlichen Verlautbarungen wie dem vielzitierten Impulspapier Kirche der Freiheit:

Im Jahre 2030 ist die evangelische Kirche in der öffentlichen Wahrnehmung dadurch stark, dass sie gemeinsame Themen und Positionen vorgibt, die in die Gesellschaft hineingetragen und vertreten werden. Die professionelle Reflexion dieser Themen in Zuschnitt und Abfolge sowie die öffentliche Kommunikation der Themen sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine starke und profilierte Präsenz.<sup>48</sup>

Das Impulspapier hat etwas Beschwörendes. Die Aussage ist auch ein Appell. Nur gemeinsam sind wir stark! Aber wie diese Gemeinsamkeit zustande kommt, darüber herrscht keine Einigkeit.

Eben dazu dienen Leitmotive. Sie vermitteln eine Orientierung der mittleren Reichweite. Schließlich muss auch eine pluriforme Kirche sich in eine gemeinsame Richtung entwickeln können. Das kann sie aber nur, wenn sie sich als lernende Gemeinschaft versteht. *Wilhelm Gräbs* Überlegungen zur Kirche als Ort der Religionsbildung können so gelesen werden. Gräb fordert, dass auf die innere Seite einer theologisch-ekkesiologischen Neubeschreibung der Kirche gesehen nicht mehr die kirchlichen Amtsträger, die geistlichen Abteilungen der Landeskirchenämter oder die Gremientheologen das „Wesen und den Auftrag der Kirche“ definieren. Die Konzeption kirchlicher Arbeit werde vielmehr in der Kommunikation zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern, in der Kommunikation mit den Kirchenmitgliedern, auch den distanzierten Kasual- und Feiertagschristen, ermittelt.

*Vice versa* ist vom kirchlichen Management kommunikative, aber eben auch hermeneutisch-theologische Kompetenz verlangt. Kirchliches Leitungshandeln, das zugleich modernen Konzeptionen von Unternehmensführung folge, erkenne, dass Management wesentlich Kommunikation ist. Solches Leitungshandeln ziele nicht mehr auf die Aufrechterhaltung des hierarchischen Gegenübers von Amt und Gemeinde, sondern auf die Koordinierung und Orientierung von Kommunikationen auch über Wesen und Auftrag von Kirche und Gemeinde, über die Ziele ihrer Arbeit und die Wege, die um des Wohles der Menschen willen verfolgt werden können.

In eine andere Richtung weist *Benedict Schubert*. Sein Thema ist die Ekkesiogenese der Migrationskirchen, in denen die sozialdiakonische, geistliche und soziokulturelle Dimension nicht getrennt, sondern als Einheit

---

<sup>47</sup> Vgl. dazu *Jähnnichen*, Die Parallelität, 81-96.

<sup>48</sup> Kirche der Freiheit, 85.

wahrgenommen und in intensiver Gemeinschaft gelebt wird. „Diakonisches Handeln wird nicht ausgelagert, sondern ist ein konstituierendes Element einer Migrationskirche.“<sup>49</sup> Mit dem Begriffpaar Einheit und Ganzheit ist auch das Anliegen von *Sabine Hermisson* getroffen, die Spiritualität in Fragen der Gemeinde- und Kirchenentwicklung nicht aus den Augen zu verlieren.

#### 4.3.2 Forschungsbedarf

So verschieden die Ausschnitte des kirchlichen Lebens sind, die Gräß und Schubert im Blick haben: beide betonen die Wichtigkeit des gegenseitigen Lernens. Entwicklung will gelernt sein und Lehre will entwickelt werden. Aber wie das geschieht, wissen wir nicht. Es braucht mehr Forschung. Hier herrscht – auch in diesem Handbuch – Konsens.

*Carsten Ramsel* spricht sich für eine evaluative, durchaus auch lokale Forschung aus, die darauf achtet, wie die Kirchen auf die gesellschaftlichen Megatrends Säkularisierung, Individualisierung, Pluralisierung und Spiritualisierung reagieren, und die Gründe für die Distanzierung empirisch und nicht durch theologische Spekulationen untersucht. Die Einsicht, dass Forschungsbedarf herrscht, ist begleitet vom Erstaunen, dass in diesem oder jenem Bereich noch nicht mehr geforscht wurde. *Peter Burkowski* und *Lars Charbonnier* finden es zum Beispiel erstaunlich, dass trotz des vorherrschenden Verständnisses von Praktischer Theologie als einer Kunstlehre, die die kirchliche Situation der jeweiligen Gegenwart immer in handlungsorientierter Weise in den Blick nimmt, die Erforschung des Leitungshandelns eine vernachlässigte Dimension darstellt. Ein nötiges Zukunftsszenario sei es deshalb, die Forschung und hier insbesondere die empirische Forschung in diesem Gegenstandsbereich überhaupt erst zu etablieren. *Thomas Schlag* und *Ralph Kunz* sowie *Hiltrun Kessler* zeigen auf, dass Lehre und Forschung, theologische Ausbildung und kirchliche Praxis eben auch in Hinsicht auf konzeptionelle ekklesiologische Fragen für die konkrete Gestaltungspraxis im wahrsten Sinn des Wortes wesentlich sind und zugleich in den kommenden Jahren angesichts der diversen Herausforderungen deutlich verstärkt werden müssen.

#### 4.3.3 Das Bildungspostulat

Wir werden in den nächsten Jahrzehnten in Mitteleuropa einen epochalen Einbruch der traditionellen Kirchlichkeit erleben. Kirchenentwicklung heißt, aktiv zu gestalten und sich nicht nur reaktiv zu verhalten. Es geht darum, den Einbruch der Zahlen nicht als Abbruch, sondern als Gelegenheit zum Aufbruch und Umbruch zu interpretieren.<sup>50</sup> Dies bedingt, dass sich die Lehre entwickelt – dass sie reflexiver, flexibler und kontextueller wird.

---

<sup>49</sup> *Dümmling*, Migrationskirchen, 173, zit. in: *Schubert*, Migrationskirchen.

<sup>50</sup> Vgl. *Zulehner*, Aufbrechen, 30-32.

Das ist – *last but not least* – ein eminent wichtiges Anliegen der kirchlichen Bildung. Mit Expertenwissen allein wird sich die Kirche nicht wandeln. *Friedrich Schweitzer* macht die Feststellung, dass bei Untersuchungen zum Thema Bildung die Kirchen- und Gemeindeentwicklung nur wenig im Blick ist, während umgekehrt dort, wo es um Kirchen- oder Gemeindeentwicklung geht, kaum einmal nach Bildung gefragt werde.

Das muss sich ändern und es dürfte interessant sein, dieses Buch in dreißig Jahren in die Hand zu nehmen und dann zumal nachzulesen, wie sich die Sache mit der Kirche weiterentwickeln wird, wo sich die Autorinnen und Autoren dieses Handbuches getäuscht, wo sie Richtiges getroffen haben und wo ihre größten Befürchtungen, aber auch ihre kühnsten Erwartungen möglicherweise sogar noch übertroffen worden sind.

Dass die in diesem Handbuch vorgelegten, vielstimmig entfalteteten und doch zugleich gemeinsame Grundlagen identifizierenden Überlegungen zur Kirchen- und Gemeindeentwicklung im evangelischen Kontext der Schweiz und Deutschlands überhaupt möglich wurden, ist der großzügigen finanziellen Förderung durch die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD), den Schweizerischen Evangelischen Kirchenbund (SEK), die Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich sowie den Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden zu verdanken.

Gedankt sei unseren Mitarbeitern Luca Baschera, Jonas Stutz und Liliane Frei, die uns hilfreich in der Durchführung dieses Vorhabens unterstützt haben. Herzlich gedankt sei ebenfalls Herrn Ekkehard Starke vom Neukirchener Verlag für die vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit und das Lektorat des vorliegenden Handbuches.

*Ralph Kunz/Thomas Schlag 2014*

#### Zitierte und weiterführende Literaturangaben

*Ahlers, B.*, Die Unterscheidung von Theologie und Religion. Ein Beitrag zur Vorgeschichte der Praktischen Theologie im 18. Jahrhundert, Gütersloh 1983.

*Bäumler, Chr.*, Kommunikative Gemeindepraxis. Eine Untersuchung ihrer Bedingungen und Möglichkeiten, München 1984.

*Bourdieu, P.*, Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft, Frankfurt a.M. <sup>2</sup>2009 (zuerst französisch 1972).

*Bubmann P., Fechtner, K. und Weyel, B.*, „Gemeinde auf Zeit“. Empirische Wahrnehmung punktuell-situativer Formen evangelischer Kirche und ihre sozialitätstheoretische Reflexion, in: *B. Weyel und P. Bubmann* (Hg.), Kirchentheorie. Praktisch-theologische Perspektiven auf die Kirche, Leipzig 2014, 132-144.

*Clausen, M., Herbst, M. und Schlegel, T.* (Hg.), Alles auf Anfang. Missionarische Impulse für Kirche in nachkirchlicher Zeit (BEG 19), Neukirchen-Vluyn 2013.

*Evangelische Kirche im Rheinland* (Hg.), Vom offenen Himmel erzählen. Auf dem Weg zu einer missionarischen Volkskirche, Düsseldorf 2006.

*Fechtner, K.*, Plädoyer für eine offene Volkskirche, in: *K. Fechtner*, Späte Zeit der Volkskirche. Praktisch-theologische Erkundungen (PTh 101), Stuttgart 2010, 11-21.

*Foucault, M.*, Die Ordnung des Diskurses, Frankfurt a.M. 2001.

*Grethlein, Chr.*, Kirche als praktisch-theologischer Begriff. Überlegungen zu einer Neuformatierung der Kirchentheorie, PTh 101 (2012) 136-151.

*Großbölting, T.*, Der verlorene Himmel. Glaube in Deutschland seit 1945, Göttingen 2013.

*Hauschildt, E.* und *Pohl-Patalong, U.*, Kirche (Lehrbuch Praktische Theologie 4), Gütersloh 2013.

*Hauschildt, E.*, *Kohler, E.* und *Schulz C.*, Wider den Unsinn im Umgang mit der Milieuperspektive, WzM 64 (2012) 65-82.

*Herbst, M.*, Kirche mit Mission. Beiträge zu Fragen des Gemeindeaufbaus (BEG 20), Neukirchen-Vluyn 2013.

*Hermelink, J.*, Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktischtheologische Theorie der evangelischen Kirche, Gütersloh 2011.

*Hermelink, J.*, Praktische Theologie der Kirchenmitgliedschaft. Interdisziplinäre Untersuchungen zur Gestaltung kirchlicher Beteiligung, Göttingen 2000.

*Hermelink, J.*, Praktische Theologie und Kirche, in: *Chr. Grethlein* und *H. Schwier* (Hg.), Praktische Theologie. Eine Theorie- und Problemgeschichte, Gütersloh 2007, 399-456.

*Jähnichen T.*, Die Parallelität von gesellschafts- und kirchenreformerischen Diskursen im 20. Jahrhundert, in: *I. Karle* (Hg.), Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven (APrTh 41), Leipzig 2009, 81-96.

*Josuttis, M.*, Der Pfarrer ist anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie, München 1982.

*Karle, I.*, Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft, Stuttgart 2011.

Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, hg. vom Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), Hannover o.J. (2006).

*Kretzschmar, G.*, Mitgliederorientierung und Kirchenreform. Die Empirie der Kirchenbindung als Orientierungsgröße für kirchliche Strukturreform, PTh 101 (2012) 152-168.

*Kunz, R.*, Grenzen der Vermarktung – Marketing zwischen Ökonomisierung und Gemeindeaufbau, in: *R. Kunz* und *C. Famos* (Hg.), Kirche und Marketing. Beiträge zu einer Verhältnisbestimmung, Zürich 2006, 29-46.

*Kunz, R.*, Kybernetik, in: *Chr. Grethlein* und *H. Schwier* (Hg.), Praktische Theologie. Eine Theorie- und Problemgeschichte, Gütersloh 2007, 607-684.

*Kunz, R.*, Inklusive Gemeinde. Die christliche Gemeinde im Horizont ihrer gesellschaftlichen Verortung, in: *R. Kunz* und *U. Liedke* (Hg.), Handbuch Inklusion in der Kirchengemeinde, Göttingen 2013, 53-84.

- Kunz, R. und Pohl-Patalong, U.*, Aufbruch zu einem neuen Verständnis von Gemeinde. Ein Beitrag zur Verständigung, PrTh 48 (2013) 28-35.
- Lindner, H.*, Kirche am Ort. Ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden, Stuttgart <sup>2</sup>2000.
- Lange, E.*, Was nützt uns der Gottesdienst, in: *A. Beutel et al. (Hg.)*, Homiletisches Lesebuch, Tübingen 1986, 332-340.
- Ludwig, H.*, Von der Institution zur Organisation. Eine grundbegriffliche Untersuchung zur Beschreibung der Kirche in der neueren evangelischen Ekklesiologie, Leipzig 2010.
- Merz-Benz, P.-U.*, Das Paradoxon der institutionalisierten Dauerreflexion. Zur Explikation von Helmut Schelskys Begriff der „Anti-Soziologie“, in: *G. Wagner (Hg.)*, Soziologie und Anti-Soziologie. Ein Diskurs und seine Rekonstruktion, Konstanz 2001, 89-118.
- Meyer-Blank, M.*, Gottesdienstlehre, Tübingen 2011.
- Möller, Chr.*, Lehre vom Gemeindeaufbau, Bd.1: Konzepte, Programme, Wege, Göttingen <sup>2</sup>1987.
- Nethöfel, W.*, Innovation. Zwischen Kreativität und Schöpfung, Berlin 2012.
- Nitzsch, C. I.*, Praktische Theologie, Bd. 1: Einleitung und erstes Buch. Allgemeine Theorie des kirchlichen Lebens, Bonn 1847.
- Otto, G.*, Grundlegung der praktischen Theologie, München 1986.
- Pohl-Patalong, U.*, Ortsgemeinde und übergemeindliche Arbeit im Konflikt. Eine Analyse der Argumentationen und ein alternatives Modell, Göttingen 2003.
- Preul, R.*, Kirchentheorie, Berlin/New York 1997.
- Reppenhausen M.*, Auf dem Weg zu einer missionalen Kirche. Diskussion um eine „Missional Church“ in den USA (BEG 17), Neukirchen-Vluyn 2011.
- Schlag, Th.*, Öffentliche Kirche. Grunddimensionen einer praktisch-theologischen Kirchentheorie (ThSt[B] NF 5), Zürich 2012.
- Schlag Th.*, Wachstum in der wachsenden Kirche, PTh 99 (2010) 66-83.
- Spalding, J. J.*, Ueber die Nutzbarkeit des Predigtamtes und deren Beförderung Berlin 1791.
- Stolz, J. und Ballif, E.*, Die Zukunft der Reformierten. Gesellschaftliche Megatrends – kirchliche Reaktionen, Zürich 2010.
- Sulze, E.*, Die evangelische Gemeinde, Leipzig <sup>2</sup>1912.
- Winkler, E.*, Tore zum Leben. Taufe – Konfirmation – Trauung – Bestattung, Neukirchen-Vluyn 1995.
- Zulehner, P. M.*, Aufbrechen oder Untergehen. Wie können unsere Gemeinden zukunftsfähig werden?, in: *M. Herbst, J. Ohlemacher und J. Zimmermann (Hg.)*, Missionarische Perspektiven für die Kirche der Zukunft (BEG 1), Neukirchen-Vluyn, 2005, 17-30.