

Philipp Elhaus

Uta Pohl-Patalong (Hrsg.)

# Fluide Formen von Kirche

Dienste, Werke und Einrichtungen  
in Gesellschaft und Kirche  
des 21. Jahrhunderts

Kohlhammer

**Kohlhammer**



Philipp Elhaus / Uta Pohl-Patalong (Hrsg.)

# **Fluide Formen von Kirche**

Dienste, Werke und Einrichtungen  
in Gesellschaft und Kirche  
des 21. Jahrhunderts

Verlag W. Kohlhammer

Diese Publikation wurde gefördert mit Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

1. Auflage 2024

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-044702-8

E-Book-Format:

pdf: 978-3-17-044703-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	9
 <i>I. Profil und Aufgaben von Diensten, Werken und Einrichtungen</i>	
Vermessung eines komplexen Feldes. Dienste, Werke und Einrichtungen als landeskirchliche Organisations- und Sozialform – ein Überblick	
<i>Philipp Elhaus</i> .....	21
Auf der Schwelle – das Frauenwerk der Nordkirche im Kontext sich wandelnder Umwelten	
<i>Katja Hose</i> .....	47
Hat der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt noch eine Zukunft? Zum Charakter und zu den Schwierigkeiten eines kirchlichen Dienstes	
<i>Matthias Jung</i> .....	59
 <i>II. Dienste, Werke und Einrichtungen in gesellschaftlichen Kontexten</i>	
Dienste, Werke und Einrichtungen im Horizont einer Öffentlichen Kirche	
<i>Thomas Schlag</i> .....	73
Räume erschließen, Netze stärken, Arbeit neu denken. Kirchliche Dienste und Werke als Experimentier- und Gestaltungsräume in gesellschaftlichen Transformationsprozessen	
<i>Claudia Schulz</i> .....	83
Zwischen Marktlogik und Ursprungsidentität. Die Zukunft der Diakonie und ihre Bedeutung für die kirchlichen Dienste, Werke und Einrichtungen	
<i>Annette Zimmer</i> .....	95

### III. Non-Profit Organisationen und Dienste, Werke und Einrichtungen

- Zwischen Markt und Staat. Non-Profit-Organisationen: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge  
*Michael Meyer, Ruth Simsa* ..... 111
- Organisationstheoretische Profilierung. Anschlussstellen zwischen Non-Profit-Organisationen und kirchlichen Diensten, Werken sowie Einrichtungen  
*Eberhard Hauschildt* ..... 121
- Übergänge ins Ungewisse – zur Zukunft von Nonprofit-Organisationen sowie Diensten, Werken und Einrichtungen im Makrokontext gesellschaftlicher Entwicklungen  
*Eckhard Priller* ..... 129
- ### IV. Zur Rolle der Dienste, Werke und Einrichtungen für die Zukunft der Kirche
- Dienste, Werke und Einrichtungen als Impulsgeberinnen für die Zukunft der Kirche? Kirchentheoretische Überlegungen  
*Uta Pohl-Patalong* ..... 139
- Subjektorientierung und Zuversichtskompetenz. Aufbruchsverlockungen und Veränderungsleichtigkeit in den Diensten, Werken und Einrichtungen  
*Maike Lauther-Pohl* ..... 155
- „Bühne frei“ – Dienste, Werke und Einrichtungen in einem notwendigen Kulturwandel der Organisation Kirche und die Konsequenzen für das kirchliche Leitungshandeln  
*Melanie Beiner* ..... 165
- Grundlegende Transformation: Kirchliches Handeln nach dem Ende der Ortsgemeinde.  
*Steffen Bauer* ..... 179

Gestaltungsfähig im Kontext. Was die Zukunft der Dienste und Werke  
mit der Kirche der Zukunft zu tun hat

*Steffen Schramm* . . . . . 185

Dienste, Werke und Einrichtungen in der Grenzflächenspannung.  
Kirchliche Organisation angesichts der liquid modernity

*Friederike Erichsen-Wendt* . . . . . 211

Autor:innen . . . . . 225



# Einleitung

Dass Kirche nicht nur aus (Orts-)Gemeinden besteht, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit: Krankenhaus-, Gefängnis- oder Flughafenseelsorge, evangelische und katholische Akademien, die Bahnhofsmision, kirchliche Familienbildungsstätten und Beratungsstellen sind nur wenige Beispiele dafür, wie Kirche jenseits von Ortsgemeinde lebt und handelt. Wie die aktuelle Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD zeigt, finden diese Handlungsfelder auch über Kirchenmitglieder hinaus eine breite Zustimmung, da sie als Dienst an der Gesellschaft empfunden werden.<sup>1</sup> Ebenso gibt es Formen kirchlichen Handelns, die auf die innerkirchliche Aus-, Fort- und Weiterbildung ausgerichtet sind. Rechtlich-terminologisch werden diese in sich sehr unterschiedlichen Formen von Kirche als „Dienste“, „Werke“ oder „Einrichtungen“ gefasst, wobei die Bezeichnungen je nach Landeskirche variieren.

Trotz ihrer allgegenwärtigen Präsenz in der Gesellschaft und ihrer großen Bedeutung gerade für die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit der Kirche sind diese Formen von Kirche sowohl innerkirchlich als auch in der wissenschaftlichen Praktischen Theologie bislang erstaunlich wenig berücksichtigt worden. Wurde in den letzten Jahren der Praktischen Theologie gelegentlich vorgeworfen, dass sie die Ortsgemeinde nicht ausreichend thematisiert hat,<sup>2</sup> so gilt dies erst recht für die „nicht-parochialen“ Erscheinungsformen von Kirche, wie sie mit einem Kunstwort auch genannt werden. In den jüngeren Reformdebatten werden gegenwärtig verstärkt neue Formen von Gemeinde diskutiert, dies aber vor allem im Gegenüber zur Ortsgemeinde, sodass Dienste, Werke und Einrichtungen erneut vernachlässigt wurden.

Diese Lücke vermag der vorliegende Sammelband sicher nicht zu schließen, aber doch jedenfalls teilweise zu füllen. Die Beiträge nähern sich diesen Erscheinungsformen von Kirche aus unterschiedlichen Perspektiven. Im ersten Abschnitt des Buches werden aus der Innenperspektive die *Profile und Aufgaben* von diesen kirchlichen Formen generell und exemplarisch anhand einzelner Beispiele erarbeitet. Anschließend erfolgt im zweiten Teil eine Verortung und Reflexion der Dienste, Werke und Einrichtungen *in ihren gesellschaftlichen Kontexten*. Darauf aufbauend werden sie *in ein Verhältnis gesetzt zu Non-Profit Organisationen*, die in ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu einem vertieften Verständnis der kirchlichen Dienste, Werke und Einrichtungen beitragen. Nach diesen

- 
- 1 So finden es beispielsweise 95 % aller Evangelischen und auch 78 % Prozent der Konfessionslosen wichtig, dass die Kirchen Beratungsstellen unterhalten, vgl. EKD (Hg.): *Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsstudie*, Leipzig 2023, 53.
  - 2 Vgl. z. B. Rebenstorf, Hilke u. a.: *Potentiale vor Ort. Erstes Gemeindebarometer*, Leipzig 2015, 13–20.

Außenperspektiven wird abschließend die Zukunftsperspektive eingenommen und nach der Rolle der Dienste, Werke und Einrichtungen für die *Zukunft der Kirche* gefragt. Diese sehen die Autor:innen im Horizont der gesellschaftlichen und kirchlichen Entwicklungen, die zu einer Überwindung des klassischen Gegenübers von Ortsgemeinde und Diensten, Werken und Einrichtungen führen könnten und auch die „Säulenstruktur“ der Dienste, Werke und Einrichtungen, also ihre Aufgliederung in die einzelnen Handlungsfelder, verändern dürften.

Der Titel des Bandes – fluide Formen von Kirche – richtet den Blick daher einerseits auf einen offenen Zukunftshorizont für die Weiterentwicklung von Diensten, Werken und Einrichtungen. Er knüpft aber andererseits an ihre Position in den Zwischenräumen von Kirche und Gesellschaft an. Dienste, Werke und Einrichtungen haben Anteil am gesamtkirchlichen „Übergang ins Offene“,<sup>3</sup> bei dem bereits jetzt Brücken zu einem neuen Ufer gebaut werden müssen, ohne dass dessen Konturen bereits sichtbar sind.

Den *ersten Teil des Bandes eröffnet Philipp Elhaus*, der mit unterschiedlichen Perspektiven das komplexe Feld kartografiert und so Schneisen in den historisch gewachsenen Wildwuchs zu schlagen sucht. Anhand von historischen Meilensteinen skizziert er die Entwicklung von Diensten, Werken und Einrichtungen, um anschließend vier Grundtypen zu differenzieren. Weitere Unterscheidungen geben Aufschluss über die Wechselwirkungen mit gesellschaftlichen Entwicklungen und innerkirchlichen Strategien. Ein Themenspektrum schließt die Vermessung des Feldes ab. Anschließend wird die Teilhabe der Dienste, Werke und Einrichtungen an dem grundlegenden kirchlichen Auftrag der Kommunikation des Evangeliums dargestellt und diese als Ausdrucksgestalt einer Öffentlichen Kirche profiliert. Organisationstheoretisch rückt eine zweiseitig vermittelnde (intermediäre) Funktion gegenüber Kirche wie Gesellschaft in den Blick, die auf eine multifunktionale und flexible Organisationsform hinweist. Ein Ausblick in die Zukunft öffnet mögliche Entwicklungsszenarien und weist auf das Potenzial für Formen einer postparochialen Kirche hin. Nach diesem großflächigen Überblick folgen zwei exemplarische Tiefenbohrungen, die jeweils ein klassisches Werk bzw. einen Dienst thematisieren. *Katja Hose* bietet einen Einblick in das Frauenwerk der Nordkirche im Kontext sich wandelnder Umwelten. Sie stellt die organisationale Einbettung des Frauenwerkes vor und wirft einen Blick auf die großen thematischen Kontexte, in denen das Frauenwerk agiert. Anhand von Strukturen und Kooperationen wird das innerkirchlich und gesellschaftlich weit verzweigte Netzwerk des Frauenwerks skizziert und die Bedeutung ehrenamtlicher Arbeit unterstrichen. Transformationsdynamiken von außen und innen – u. a. auch die wachsende Diversität von Perspektiven weiblich gelesener Personen in der zielgruppenspezifischen Arbeit – weisen der Frauenarbeit einen Ort auf der

---

3 Pohl-Patalong, Uta: Übergang ins Offene: Kirche auf der Suche nach ihrer spätmodernen Form, in: Beckmayer, Sonja u. a. (Hg.): *Volkskirche in postsäkularer Zeit (Praktische Theologie heute Bd. 180)*, Stuttgart 2021, 413–424.

Schwelle zu. Dort begegnen sich historische und zukünftige Perspektiven, unterschiedliche Ausrichtungen der Arbeit zwischen Zielgruppen-, Themen- und Vernetzungsorientierung sowie die Schnittstellen zwischen Kirche und Gesellschaft. Zugleich wird deutlich, wie sich die Zwischenräume auf der Schwelle produktiv für eine kontextuelle Theologie und Spiritualität auswirken. Mit dem Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) portraitiert *Matthias Jung* einen ebenso etablierten Arbeitsbereich, der sich jedoch einer krisenhaften Zukunft ausgesetzt sieht. Denn nach Wachstumsphasen in den 1960er und 70er Jahren wird der Personalbestand des KDA aktuell massiv reduziert und Regionalstrukturen werden zugunsten einer Zentralisierung abgebaut. Verschiedene Strukturmerkmale machen auf Stärken des KDA aufmerksam, die aktuell jedoch die innerkirchliche Reputation des KDA schwächen. Hatte der KDA die grundlegende Funktion, die Beziehungslücken zwischen Kirche und Arbeitswelt zu überbrücken, werden seit den 1990er Jahren Themen, die früher exklusiv beim KDA angesiedelt waren, nun auch von anderen Diensten und Werken wahrgenommen. Dies hat zur Folge, dass der KDA „außerhalb“ der Kirche zwar geschätzt wird, jedoch innerkirchlich angesichts einer nach wie vor dominanten parochialen Logik unter Rechtfertigungsdruck geraten ist. Der Durchgang durch die drei Entwicklungsstadien Aufbau, Stagnation und Rückbau fügt dem Diskurs eine bislang fehlende Perspektive hinzu: das langsame Verschwinden von einzelnen Diensten, Werken oder Einrichtungen aufgrund von Stellenreduzierungen, ohne dass dem eine wirklich strategische Entscheidung zugrunde liegt.

Den *zweiten Teil* zur gesellschaftlichen Verortung beginnt *Thomas Schlag* mit der Frage, wie sich Zielsetzungen und Aufgaben der Dienste, Werke und Einrichtungen im zivilgesellschaftlichen Horizont beschreiben lassen. Er zeichnet diese kirchlichen Sozial- und Organisationsformen in das Bild und den Auftrag einer Öffentlichen Kirche in der Zivilgesellschaft ein. Ein wirkmächtiges zivilgesellschaftliches Engagement in konkreten Sozialräumen erfordert eine Kooperation von unterschiedlichen kirchlichen Gestaltungsebenen. Hierbei spielen Dienste, Werke und Einrichtungen mit ebenso impliziten wie expliziten Formen der Kommunikation des Evangeliums eine eigenständige Rolle. Sie verstärken den notwendigen gesamtkirchlichen Bewegungs- und Vernetzungscharakter und stellen aufgrund ihrer Vielfalt und der multiprofessionellen Kompetenzen ihrer Akteur:innen ein Lernfeld für die Gesamtkirche dar. Einen besonderen Schwerpunkt legt Schlag auf die lebensdienliche Funktion einer öffentlichen Kirche, die im Sinne einer Teilhabe- und Verantwortungskultur weiterzuentwickeln ist und konfessionelles Profil mit Pluralität vermitteln muss. Den Diensten, Werken und Einrichtungen kommt hierbei insbesondere die Aufgabe zu, Formen von gelebter Theologie und Empowerment zu fördern. Im Kontext von gesellschaftlichen Transformationsprozessen analysiert *Claudia Schulz* das Potenzial von kirchlichen Diensten und Werken als Experimentier- und Gestaltungsräumen. Dabei werden jeweils Kirchengemeinden als Vergleichsfolie herangezogen und auf komplementäre Effekte hingewiesen. Raumsoziologische Perspektiven lassen kirchliche Sozialformen, insbesondere die territorial

verfassten Kirchengemeinden, als Erfahrungsraum im Leben der Menschen erscheinen, der immer auch sozial konstruiert ist. Diensten und Werken kommt die Aufgabe zu, mit ihrer Expertise im Umgang mit vielfältigen Räumen die Orientierung an den Menschen und ihren Relevanzsetzungen zu verstärken. Mit ihren historisch gewachsenen netzwerkförmigen Strukturen können Dienste und Werke mit der Gemeindeebene so zusammenwirken, dass die netzwerkförmige Arbeit in der Kirche gestärkt wird. Im Rahmen der Arbeitswelt wirken sich aktuelle Tendenzen einerseits in der Differenzierung kirchlicher Berufsgruppen aus, andererseits in Formen intensiver Zusammenarbeit. Dienste und Werke verfügen in diesem Bereich über größere Spielräume und Erfahrungen in der Arbeit mit multiprofessionellen Teams als Kirchengemeinden. So kommt ihnen eine zentrale Funktion bei der Weiterentwicklung kirchlicher Berufsgruppen sowie von Methoden konstruktiver und flexibler Zusammenarbeit zu. Im Fazit wird die Auflösung des Gegenübers der unterschiedlichen Organisationsformen zugunsten einer Konzentration auf die Gestaltung von größeren Räumen und Werkzeugen in den Blick genommen, die die religiöse Kommunikation fördern. *Annette Zimmer* betrachtet schließlich aus politologischer Perspektive Dienste, Werke und Einrichtungen in der Spannung zwischen Ursprungsidentität und Marktlogik. Sie konzentriert sich dabei auf die sozialkaritative Arbeit der Diakonie (und der Caritas), die sie mit Theoriezugängen und Forschungsergebnissen im Bereich von Non-Profit-Organisationen (NPOs) abgleicht. Ein Rückblick auf die Entwicklung der Diakonie zeigt, wie nach den frühen Anfängen im 19. Jh. die christlich geprägte sozialkaritative Arbeit der Vereine und Einrichtungen im 20. Jh. zum festen Bestandteil des staatlichen Wohlfahrtsystems wurde. Die Ökonomisierung des Wohlfahrtsbereichs und die Herausforderung einer sozial nachhaltigen Entwicklung lassen nach den eigenen Wurzeln von Diakonie und Caritas jenseits einer einseitigen Ausrichtung an Strategien der Wirtschaft fragen. Drei Modelle hybrider Organisationsformen aus dem NPO-Bereich werden auf ihre Übertragbarkeit im Blick auf kirchliche bzw. kirchennahe Kontexte befragt. Es wird deutlich, dass sich über die Modelle auch an genuine Ursprungslogiken wie bürgerliches Engagement, solidarische Gemeinschaft und gemeinwesenorientierte Arbeit anknüpfen lässt, sodass sich die Dimensionen von Gemeinschaft, Religion und Unternehmen verbinden lassen. Die drei möglichen Entwicklungspfade, die sich in den Modellen abzeichnen, werden sowohl für die Diakonie als auch für kirchliche verfasste Dienste, Werke und Einrichtungen profiliert.

Der *dritte Teil* des Buches greift die NPO-Perspektive auf und führt sie weiter. Der Beitrag von *Michael Meyer* und *Ruth Simsa* führt in Definitionen und Forschungszugänge ein. Dabei spiegelt die Unschärfe der Kriterien die konkrete Wirklichkeit, in der NPOs in den jeweiligen politischen und wirtschaftlichen Kontexten eingebettet sind und agieren. Mit der traditionellen Bezeichnung der Gesamtheit der NPOs als Dritten Sektor erfolgen die Abgrenzungen gegenüber den anderen beiden Sphären des Staates und des Marktes anhand unterschiedlicher Logiken. Dabei wird deutlich, dass die Grenzen fluide sind und es zu Überlappungen kommt. So lassen sich staatsnahe, wirtschaftsnahe

und bewegungsnahe NPOs unterscheiden. Mit den letzteren wird eine weitere Abgrenzung in den Blick genommen: die zur unorganisierten Zivilgesellschaft, die sich im Gegensatz zu NPOs durch informellere Engagementformen auszeichnet. Vor dem skizzierten Definitionshintergrund können dann die Religionsgemeinschaften und deren Organisationsformen dem NPO-Sektor zugewiesen werden: Mit dem Management von Widersprüchen zwischen Werten und Wirtschaft, Beziehungs- und Aufgabenorientierung, Dienstleistungs-, Interessenvertretung und Gemeinschaftsbildung sowie unterschiedlichen Stakeholdern weisen sie ähnliche Charakteristika auf wie NPOs. Die Charakteristika von NPOs greift *Eberhard Hauschildt* auf, um an ihnen die kirchlich verfassten Dienste, Werke und Einrichtungen organisationstheoretisch zu präzisieren. Anders als Michael Meyer und Ruth Simsa übt er Zurückhaltung, diese umstandslos als NPOs einzustufen, da ihnen das Merkmal der organisatorischen Selbstständigkeit fehlt. Aber sie weisen ebenso hybride Logiken auf wie die Kirche insgesamt mit den Logiken Institution, Organisation und Gruppe/Bewegung. Nach einem kurzen Blick auf gegenwärtige Tendenzen in der NPO-Forschung zeigt er anhand von Grundtypen, dass und wie Dienste, Werke und Einrichtungen die Kirche als NPO profilieren. Anschließend schlägt er eine Sortierung des heterogenen Feldes von Diensten, Werken und Einrichtungen durch drei unterschiedliche Organisationstypen vor, die nicht nur der Diversität des Feldes klarere Konturen verleiht, sondern auch zeigt, wie über Dienste, Werke und Einrichtungen der Organisationscharakter (im Sinne einer NPO-Organisation) innerhalb der Kirche verstärkt wird. Der letzte Beitrag dieses Teiles wendet sich der Zukunft von NPOs und Diensten, Werken und Einrichtungen im Kontext gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen zu. Aus soziologischer Sicht beschreibt *Eckhard Priller* Einflussfaktoren für die zukünftige Entwicklung von NPO-Sektor und dem christlichen bzw. kirchlichen Feld. Als objektive Einflussfaktoren gelten der demografische Wandel, der Fachkräftemangel und die Zunahme sozialer Ungleichheit, Digitalisierung und künstliche Intelligenz sowie die Säkularisierung und die Abnahme religiöser Zugehörigkeit. Alternende Gesellschaft und Fachkräftemangel stellen Freiwilligenarbeit und Flexibilisierung von Arbeitsmodellen vor neue Herausforderungen. Im Blick auf die Zunahme sozialer Ungleichheit muss der selektiven Einbindung bzw. der Exklusion ganzer Bevölkerungsgruppen in gemeinnützigen Organisationen entgegengearbeitet werden. Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden Arbeitsstrukturen und Engagementformen verändern und verbinden sich daher mit neuen Anforderungen an eine entsprechende Professionalisierung, vor allem im Freiwilligenbereich. Die Entkirchlichung lässt fragen, wie in Zukunft kirchliche Dienste, Werke und Einrichtungen als Orte des Engagements attraktiv bleiben bzw. attraktiver werden können, auch jenseits der eigenen Mitgliedschaftsgrenzen. Der vage und empirisch nur schemenhaft auszumachende Zukunftshorizont legt für die zukünftigen Entwicklungen von NPOs wie kirchlichen Diensten erkundende, kleinteilige Schritte nahe.

Im zukunftsorientierten *vierten Teil* wird deutlich, dass sich einerseits Dienste, Werke und Einrichtungen selbst in den Transformationsprozessen befinden, die die gesamte Kirche betreffen. Andererseits zeigt sich aber auch, dass sich in Diensten, Werken und Einrichtungen Arbeitsformen und Logiken herausgebildet haben, die prototypische Funktionen für zukünftige Entwicklungen haben können. Dem zweiten Aspekt widmen sich zunächst die kirchentheoretischen Überlegungen von *Uta Pohl-Patalong*. Anhand von historischen Entwicklungsstadien arbeitet sie heraus, dass Sonderpfarrämter, christliche Vereine, die vielfältigen funktionalen Dienste in den 1960er und 70er Jahre sowie der innerkirchliche Qualifizierungsbereich in Reaktion auf Lücken im ortsgemeindlichen System entstanden sind. Die starken Veränderungen, die im Bereich der Ortsgemeinde zu erwarten sind, sieht sie als Chance, das duale Gegenüber zwischen Ortsgemeinde auf der einen und Diensten, Werken und Einrichtungen auf der anderen Seite zu überwinden. Damit wird der Weg frei, nach dem Potenzial zu fragen, das Dienste, Werke und Einrichtungen in eine neue Gestalt der Gesamtkirche einbringen können, die in ihren Sozialformen dem grundlegenden Auftrag einer lebensrelevanten Kommunikation des Evangeliums mit möglichst vielen und unterschiedlichen Menschen verpflichtet ist.

Aus praxistheoretischer Perspektive begreift *Maïke Lauther-Pohl* die Stärkung von Zuversichtskompetenz und Zukunftskunst als Aufgabe der Arbeit von Diensten, Werken und Einrichtungen. Neben der klassischen Orientierung am Subjekt nennt sie Bedarfsorientierung und Kontextresonanz sowie seismographische Funktionen im Blick auf gesellschaftliche Themen und Trends als ihre wesentlichen Merkmale. Sie plädiert für vermehrte Kooperationen und das Aufbrechen von Versäulungs- zugunsten von Netzwerkstrukturen. Generell haben Dienste, Werke und Einrichtungen drei Ambiguitätsformen auszutarieren. Sie vertreten ihre Themenagenda nicht nur nach außen, sondern verkörpern diese auch innerhalb ihrer Organisationskultur. Sie sind Diskursforum für die Vielfalt kirchlicher und gesellschaftlicher Positionen und bringen zugleich als Faktor auch eigene Positionen ein. Sie sind einerseits verankert in der Tiefe christlicher Traditionen und entwickeln andererseits neue Formen, Zugangswege und Deutungsangebote bei der Kommunikation des Evangeliums. Die Balanceübungen können zu einer erhöhten Transformationsbereitschaft führen, die sich nicht von Krisenszenarien lähmen lässt, sondern mutig inhaltlich orientierte Zukunftsschritte erprobt. Auf diesem Weg bilden Tools aus dem agilen Management sowie Impulse einer Institutions- und Gremienspiritualität die organisationalen und religiösen Leitplanken. Der Beitrag von *Melanie Beiner* betrachtet Dienste, Werke und Einrichtungen aus kirchenleitender Perspektive. Gemeinsam ist diesem vielfältigen Organisationsbereich, dass mit ihm die thematischen Handlungsfelder im kirchlichen Leben organisiert werden. Die grundlegende Intention, über Einrichtung und Ausbau dieses kirchlichen Organisationsbereichs in einer ausdifferenzierten Gesellschaft präsent zu bleiben, sieht sie in den bisherigen Strukturen und Arbeitsformen als nicht erreicht an. Einerseits haben sie zur Entfremdung und wechselseitigen Abschottung zwischen Fachstellen und Ortsgemeinden beige-

tragen und andererseits habe der Nachbau der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung in Gestalt der Dienste, Werke und Einrichtungen lediglich zu einem Anbau, jedoch nicht zu einer Veränderung der gesamtkirchlichen Organisationskultur und -struktur geführt. Angesichts dessen ist es eine wesentliche Leitungsaufgabe, die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen grundlegend in das organisationale Handeln der Kirche einzubeziehen. Die kirchlichen Dienste könnten künftig primär eine koordinierende und vernetzende Plattformfunktion für die Vielfalt von Perspektiven und Akteur:innen übernehmen. Auf dem Hintergrund des Endes der klassischen Parochie plädiert auch *Steffen Bauer* für eine Transformation der gesamtkirchlichen Organisation, die auch die kirchlichen Dienste, Werke und Einrichtungen umfasst. Generell ist die Tendenz zu flächendeckenden Konzepten einer regio-lokalen Kirche festzustellen, die einerseits zu größeren strukturellen Einheiten, andererseits zu verstärktem Einsatz von multiprofessionellen Teams führt. Diese neuen strukturellen Konturen sowie gesellschaftliche Trends wie Singularisierung und Digitalisierung machen die Ortsgemeinde als umfassende Organisationsform zum Auslaufmodell. Anhand der Entwicklungen des Ehrenamts wird die konstitutive Ausrichtung der kirchlichen Organisation an den Menschen als den Subjekten von Kirche aufgezeigt. Versteht sich die kirchliche Organisation als „Assistenzsystem für die Kommunikation der ‚Allgemeinen Priesterinnen und Priester‘“<sup>4</sup>, so hat dies auch Konsequenzen für die Zukunft der Dienste, Werke und Einrichtungen. Diese sieht Bauer weniger in Gestalt der bisherigen Fachstellen als vielmehr in agilen Innovationszentren, in denen in Form erkundender und erprobender Praxis die Trennung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden, zwischen Kirchen und Diakonie sowie zwischen Kirchen (und ihrer Diakonie) und Gesellschaft durchbrochen wird. Um Wechselbeziehungen zwischen der Zukunft von Diensten und Werken sowie der Zukunft der Kirche geht es auch im Beitrag von *Steffen Schramm*. Er analysiert zunächst, welche Herausforderungen in bestimmten geschichtlichen Phasen zur Herausbildung von kirchlichen Organisationsmustern geführt haben, zu denen auch die Dienste und Werke gehören. Schramm kann zeigen, wie sich im Rahmen der Funktionalisierung kirchlicher Arbeit auf allen Organisationsebenen eine ausdifferenzierte Angebotspalette entwickelt hat und zugleich Dienste zur Professionalisierung der Mitarbeitenden ausgebaut wurden. Die Aufgabe, neue soziale Gestalten kirchlichen Lebens zu entwickeln, wird unter dem Leitbegriff des Integrations- und Assoziationsmodells vorgestellt. Dienste und Werke formieren dabei als kontext- und systembezogene Dienste und lassen die Zielgruppen- und Angebotsorientierung hinter sich. Statt versäulter Funktion steht integrierende Unterstützung im Vordergrund. Die Umwelt wird zum Möglichkeitsraum, die Organisation als Ermöglichungssystem profiliert. Landeskirchliche Beispiele veranschaulichen exemplarisch, wie der Idealtyp der integrierten Dienste zwischen den beiden Polen Auftrag und Kontext strukturell umgesetzt werden kann.

---

4 Grethlein, Christian: *Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext*, Berlin 2018, 298.

In dem abschließenden Beitrag geht *Friederike Erichsen-Wendt* der Metaphorik des Liquiden für eine Kirchentheorie der Dienste, Werke und Einrichtungen nach. In der Dynamik einer liquiden Moderne zerfallen in Gegenwartsgesellschaften soziale Formen schneller, als sie sich etablieren können. Der transformative Übergang wird damit zum Normalfall; organisationale Strukturen und die Bindungskraft von Organisationen werden geschwächt. Verunsicherung als grundlegendes Lebensgefühl wächst und prägt auch die kirchliche Organisation. Da die Kirche vor der Herausforderung einer notwendigen gesellschaftlichen Passung ihrer Organisationsformen steht, wird die Liquidität zu einer zentralen Akteurin kirchlichen Veränderungshandelns. Dienste, Werke und Einrichtungen haben bei dem bevorstehenden organisationalen Wandel eine Vorreiterfunktion, weil sie über einen längeren Erfahrungszeitraum beim Management von Diffusität verfügen. Die Kirchen stehen als religiöse Organisationen vor der Aufgabe, ihre eigene Organisationslogik zu überschreiten und nach Orten und Gelegenheiten für soziale Praxen des Evangeliums jenseits der kirchlichen Vollzüge Ausschau zu halten. Dieser Bereitschaft, sich als Organisation bis in die eigenen Zwecke hinein zu verflüssigen, entspricht die kleinschrittige Erprobungspraxis einer lernenden Kirche, bei der sich verschiedene kirchliche Logiken und ihre entsprechenden Organisationsformen ergänzen und für zukünftige Entwicklungen öffnen. Dies gilt sowohl für kirchliche Dienste, Einrichtungen und Werke als auch für Ortsgemeinden sowie neue Formen, die sich augenblicklich erst schemenhaft abzeichnen. In dieser offenen Entwicklung spiegelt sich ein Verständnis von Evangelium als einem gemeinsamen Beschreibungsversuch der un abgeschlossenen Bewegung Gottes in und mit seiner Welt.

Die Beiträge gehen auf zwei Kolloquien zurück, die im Rahmen eines von der Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Forschungsprojektes zur Entwicklung einer Theorie der Dienste, Werke und Einrichtungen jeweils im März 2022 und 2023 am Institut für Praktische Theologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel stattgefunden haben. Im ersten, interdisziplinär ausgerichteten Kolloquium war die Frage leitend, welchen Beitrag organisationstheoretische und politologische Perspektiven im Blick auf Non-Profit-Organisationen und Zivilgesellschaft für den praktisch-theologische Blick auf die kirchlichen Dienste, Werke und Einrichtungen leisten können. Beim zweiten Kolloquium standen die Perspektiven von kirchlichen Leitungspersonen und Fachreferent:innen aus unterschiedlichen Diensten, Werken und Einrichtungen auf die bisher erarbeiteten Ergebnisse des DFG-Projekts im Vordergrund, die in einem kollaborativen Setting die Expertise aus der Praxis nutzten. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Rolle dieser kirchliche Sozialform für die aktuellen Prozesse der Kirchenentwicklung.

Wir danken der Deutsche Forschungsgemeinschaft herzlich für die Förderung der beiden Kolloquien und deren literarischer Dokumentation in Gestalt dieses Sammelbandes. Auch Andrea Häuser, Raphael Kiefer und Sebastian Weigert vom Verlag W. Kohlhammer gilt ein Dank für die unkomplizierte verlegerische Betreuung des Buches. Ein besonderer Dank gilt zudem den studentischen

Hilfskräften Arne Hansen und Jana Langkop, die nicht nur das gesamte DFG-Projekt unterstützt, sondern mit hoher Einsatzbereitschaft und technischem Support das Gelingen der beiden Kolloquien sichergestellt haben – und darüber hinaus die Kolloquien auch durch inhaltliche Beiträge bereicherten.

Vor allem aber gilt ein großes Dankeschön allen Teilnehmenden an beiden Veranstaltungen, die über den Kreis der Autor:innen hinaus gehen. Die interdisziplinären Perspektiven, die Verschränkung von akademischen und praxistheoretischen Zugängen und die kollaborative Arbeitsatmosphäre haben wichtige Ergebnisse gefördert und entscheidend zur Weiterentwicklung des Forschungsprojektes beigetragen. Sie haben die Potenziale von Prozessen gezeigt, in denen sich Praktische Theologie auf kirchliche Praxis bezieht und gleichzeitig interdisziplinär über die eigenen Horizonte hinausblickt. Dabei wurde deutlich, dass Theoriebildung besonders dann kreativ und innovativ wird, wenn sie auf einer Verbindung und Verknüpfung von unterschiedlichen Perspektiven und Theorieelementen beruht.<sup>5</sup> Dabei haben auch die kommunikative Bereitschaft und die offen-neugierige Grundhaltung aller Beteiligten eine erhebliche Rolle gespielt.

Kiel im Februar 2024

Philipp Elhaus und Uta Pohl-Patalong

---

5 Vgl. Eberhard Hauschildt: Kirche und Gemeinde. Fünf Schritte zu einer einfallsreichen Theologie, in: Meyns, Christoph/Raatz, Georg (Hg.): Was braucht die Gemeinde? Zum Wechselspiel zwischen kirchlichen Transformationsprozessen und Ekklesiologie, Leipzig 2022, 89–107.



# I. Profil und Aufgaben von Diensten, Werken und Einrichtungen



# Vermessung eines komplexen Feldes.

## Dienste, Werke und Einrichtungen als landeskirchliche Organisations- und Sozialform – ein Überblick

*Philipp Elhaus*

### 1 Einleitung

Was haben ein Frauenwerk, Evangelische Akademien, ein Gottesdienstinstitut, die Krankenhausesorge, ein Zentrum für gesellschaftliche Verantwortung, die Missionarischen Dienste, ein religionspädagogisches Institut und ein Ökumenenwerk gemeinsam? Sie alle werden unter dem summarischen Begriff „Dienste, Werke und Einrichtungen“ zusammengefasst. Diese haben sich in ihren historischen Ursprungsformen vor knapp 200 Jahren im Kontext von gesellschaftlichen Transformationen herausgebildet und spiegeln in ihren unterschiedlichen Entwicklungsstadien in besonderer Weise die Wechselwirkungen von Protestantismus, Kirche und Gesellschaft wider. Sie verkörpern eine spezifische Vielfalt evangelischer Sozial- und Organisationsformen und umfassen unterschiedliche Themen- und Arbeitsfelder.

Der Beitrag beginnt mit einer kurzen Definition der Dienste, Werke und Einrichtungen. Nach einer Skizze zu Meilensteinen der geschichtlichen Entwicklungen wird das komplexe Terrain anhand von Themenfeldern und Typen vermessen. Anschließend werden verschiedene Muster bei der Verhältnisbestimmung von Kirche und Gesellschaft anhand unterschiedlicher historischer Entwicklungsstadien identifiziert und aufgezeigt, welche Prinzipien und kirchliche Strategien sich dabei zwischen Diensten, Werken und Einrichtungen und anderen kirchlichen Sozialformen unterscheiden lassen. In kirchentheoretischer Perspektive stellt sich die Frage nach dem Beitrag der Dienste, Werke und Einrichtungen zum zentralen kirchlichen Auftrag, der Kommunikation des Evangeliums, sowie zu einer öffentlichen Kirche. Mit einer stärker organisationssoziologischen Sicht erfolgt eine Analyse der spezifische Organisationsgestalt und der idealtypischen Potentiale im Blick auf Responsivität, Flexibilität und Innovation. Dienste, Werke und Einrichtungen als Ausdruck einer wachsenden Pluralität von kirchlichen Sozialgestalten zu verstehen, führt zur Frage nach der Verhältnisbestimmung zu den anderen kirchlichen Organisationsformen, insbesondere zu den Kirchengemeinden. Ein Ausblick auf mögliche Szenarien der zukünftigen Entwicklung von Diensten, Werken und Einrichtungen innerhalb der Landeskirchen schließt die Überlegungen ab.