



Wie raus aus dem Organizational Burnout?

Sechs Therapeutika gegen die kirchliche Erschöpfung

Von: Stefan Heinemann / Raimund Wirth, erschienen im Deutschen Pfarrerblatt, Ausgabe 10/2024

Stecken die Landeskirchen in einem „organisationalen Burnout“? Und wenn ja, wie ist er zu therapieren? Mit Diagnosetools des Unternehmensberaters Gustav Greve haben Stefan Heinemann und Raimund Wirth die Situation der Kirchen analysiert. In einem zweiten Teil geht es nun um entsprechende Therapieansätze.

In einem ersten Teil unseres Aufsatzes (DPfBl 9/2024) haben wir Gustav Greves Modell eines „Organizational Burnout“ (OBO) vorgestellt.¹ Nach Greve entwickeln Organisationen, die dauerhaft unter Stress stehen, ähnlich wie Menschen Symptome eines Burnouts. Greve unterscheidet dabei zwischen externem, internem und endogenem Stress.

Blickt man auf die evangelischen Landeskirchen, findet man Hinweise auf alle drei Stressdimensionen: Kirchliche Angebote werden „am Markt“ immer weniger nachgefragt, und die Kirchen leiden unter Mitgliederschwund (externer Stress). Daraus resultiert ein drastischer Rückgang der finanziellen Ressourcen, auf den die Kirchen durch Spar- und Strukturmaßnahmen reagieren (interner Stress). Nicht zu unterschätzen ist die emotionale Belastung, dass die Kirche von einer „gesellschaftlichen Selbstverständlichkeit“² zu einem Minderheitenphänomen wird und dabei zunehmend unter Rechtfertigungs- und Vergewisserungsdruck gerät (endogener Stress).

Der theologische Hinweis, dass die Kirche Jesu Christi unabhängig von einer öffentlich-rechtlichen Organisation bestehe, ist mit Blick auf diesen Befund richtig und wichtig, mildert aber die organisationale Problematik nicht ab. Landeskirchen und ihre Untergliederungen sind „irdene Gefäße“ der Kommunikation des Evangeliums. Sie sind sinnetriebene Nonprofit-Organisationen wie andere sinnetriebene NPOs auch.³ Als Organisation ist die Kirche, wie es die jüngste Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU) formuliert, in einer „Krise der kirchlichen Bestandserhaltung“.⁴

Von der „Diagnose“ zur „Therapie“

Greve entwickelt aus langjährigen Erfahrungen als Unternehmer und Unternehmensberater aber auch Szenarien für wirksame „Therapien“ des OBO.⁵ Dabei betont er den Unterschied zwischen tiefgreifenden Maßnahmen gegen einen OBO-Prozess und begrenzten Anpassungsmaßnahmen üblicher Change-Konzepte: „[D]ie Aufgabenstellung von Change Management und OBO-Therapie [ist] fundamental unterschiedlich.“⁶

Eine Burnout-Therapie braucht umfassende Veränderungen in allen Bereichen der Organisation. Greve unterscheidet die Bereiche Führung, Strategie, Prozesse, Organisation, Kultur und Kommunikation und beschreibt jeweils grundlegende Handlungsveränderungen und konkrete Maßnahmen, um einem OBO entgegenzuwirken. Wir stellen im Folgenden beispielhaft die Bereiche Führung, Prozesse, Organisation und Kommunikation dar.

Gute Führung stellt die Sinnfrage



Gute Führung einer Burnout-gefährdeten Organisation, so Greve, hat „den Mut, die Sinnfrage des Unternehmens zu stellen und ergebnisoffen zu debattieren“.⁷

Blickt man auf die Kirche, so ist ihre bleibende Aufgabe, der Kommunikation des Evangeliums zu dienen. Von Greve her gedacht muss diese theologische Orientierung auf die Organisation hin so formuliert werden, dass eine Identifikation mit der Organisation gefördert und Kraft für organisationale Veränderungen frei wird. Denn die öffentlich-rechtlich verfasste Organisation Landeskirche hat, anders als die Glaubensgemeinschaft, keine „Ewigkeitsgarantie“.⁸ Für die Organisation müssen vielmehr der organisationale Sinn und die organisationalen Leit- und Zielbilder immer wieder überprüft und neu formuliert werden.

Eine Form, die „Sinnfrage der Organisation Kirche“ zur Diskussion zu stellen, können organisationale Sinnsätze sein. Solche Sinnsätze wären zwischen theologischer Grundlegung und Vision einerseits sowie strategischen Leitsätzen andererseits angesiedelt.

Sinnsätze vermitteln zwischen Mission und Organisation

Mit Blick auf die Mission der Kirche kann ein grundlegender, jede Christin und jeden Christen ansprechender organisationaler Sinnsatz lauten:

Weil es dich gibt, kann die Welt segensreich sein. Von Gott und in der Gemeinschaft der Kirche bekommst du die Kraft dazu.⁹

Dieser Sinnsatz bindet die theologische Sendung der Kirche und ihre „Dienstleistung“ zusammen, im Namen Gottes eine segensreiche Gemeinschaft zu fördern. Die direkte Anrede macht es möglich, sich mit dem Thema und der Sozialgestalt der Organisation Kirche emotional zu identifizieren. Der Satz verbindet damit theologische Verankerung, organisationale Beheimatung und die sinnstiftende Sendung einer Christin oder eines Christen.

Organisationale Sinnsätze können auch spezifischer auf die „operativen Aufgaben“ der Kirche hin formuliert werden. Damit kommt die jeweilige kirchliche Gliederung in den Blick. Auf der Ebene einer Kirchengemeinde könnte ein organisationaler Sinnsatz lauten:

Unsere Kirchengemeinde ist dazu da, die Menschen miteinander zu vernetzen, auch digital. Sie stiftet auf vielfältige Weise Gemeinschaft, in der das Gottesgeschenk des Lebens gestaltet und gefeiert wird.

Aus diesem Satz ließen sich für das Handeln einer Kirchengemeinde konkrete und messbare Ziele ableiten, etwa: „Wir nehmen mit jedem Mitglied innerhalb eines Jahres auf geeignete Weise Kontakt auf und vernetzen möglichst viele auf einer digitalen Mitglieder-Plattform. Von mindestens 10% der Mitglieder holen wir ein detailliertes Feedback ein, ob und wie sie sich einbringen wollen – von ‚gar nicht‘ über ‚einmal im Jahr an Weihnachten zum Gottesdienst kommen‘ über ‚eine digitale Gruppe moderieren‘ bis hin zu ‚gemeinsam mit dem örtlichen Sportverein eine Hausaufgaben-Unterstützung für Geflüchtete aufbauen‘“.

Abschied von „Schon immer“ und „Das müssen wir doch“

Folgt man Greves Ansatz, ist es die Aufgabe der jeweiligen Leitung, organisationale Sinnsätze für ihren Verantwortungsbereich zu formulieren und zur Diskussion zu stellen. Manche Sinnsätze wären stärker im Bereich der Haltung, andere näher an strategischen Zielen angesiedelt. Immer wären sie darauf ausgerichtet, den Blick von den Problemstellungen auf die Stärken und Aufgaben zu



lenken.

Organisationale Sinnsätze helfen auch, in Zeiten knapper werdender Ressourcen Prioritäten und Posterioritäten zu klären. Als unverzichtbar empfundene „Schon-immer-Aktivitäten“ können überprüft und emotional besetzte „Das-müssen-wir-doch-Haltungen“ hinterfragt werden. Nur so kann interner Stress reduziert werden und Raum für Neues entstehen. In der beispielhaft genannten Kirchengemeinde würden bestehende „Angebote“ zurückgeführt zugunsten des Aufbaus eines Kontaktnetzes und der in der Verantwortung der Mitglieder¹⁰ wachsenden neuen Aktivitäten.

Den Sinn der Organisation nach innen und nach außen klar auf den Punkt hin zu kommunizieren, baut endogenen Stress ab, wie er durch das Hinterfragen der Existenzberechtigung der Organisation Kirche entsteht. Aus einer neuen Wertschätzung für die Organisation sowie ihrer Aufgaben und Ziele wächst die Bereitschaft zur organisationalen Veränderung und damit zu ihrer Stabilisierung und Zukunftssicherung.

Gute Prozesse: Erfolg statt Richtigkeit

Eine Burnout-gefährdete Organisation braucht nach Greve eine kritische Überprüfung ihrer Prozesse. Dabei sind „die überkomplexen und unabgestimmten Prozesse weniger die Ursachen und viel häufiger die Folge des OBO“.¹¹ Jeder Versuch, durch detailliertere Regelungen und engmaschigere Kontrollen die Krise zu kontrollieren, wäre also Ausdruck der Krise selbst und gleichzeitig ihre Steigerung. Versuchte man etwa, Haushaltsprobleme durch immer ausgefeiltere Begründungsanforderungen an jede einzelne Ausgabe zu lösen, wäre der Schaden größer als der Nutzen.

Die Sichtweise Greves legt einen Paradigmenwechsel bei der Analyse und Veränderung der kirchlichen Prozesse nahe. Statt beim Ärger über eine zu komplizierte Prozess- und Verwaltungslogik anzusetzen und aus diesem Ärger heraus für Veränderungen in Detailfragen zu kämpfen, würde die gemeinsame Haltung einer Ermöglichungskultur erarbeitet und eingeübt: „Geht nicht, gibt's nicht.“ Dass dabei der finanzielle und personelle Rahmen berücksichtigt wird, ist selbstverständlich. Das geschieht im Rahmen einer Ermöglichungskultur aber in fundamental anderer Weise als bei einer Orientierung primär an Fragen von Zuständigkeit, Richtigkeit und Kontrolle.

Greve betont, dass bei fortschreitendem organisationalem Burnout die Maximen Schnelligkeit, Realismus und Effizienz für die Prozessorganisation leitend sein müssen. „Jeder Prozess muss so gestaltet sein, dass er überschaubar und ergebnisorientiert ist.“¹² Verantwortungsübernahme für den Erfolg muss zu einer zentralen Tugend werden, die Menschen auf allen Ebenen und in allen Abteilungen der Organisation leben.

Erfahrungsgemäß, so Greve, gelingen solche Veränderungen der Haltung nur mit Hilfe von kritisch-konstruktiver Beratung von außen. In diesem Sinne wäre jeder Kirchengemeinde, jedem Kirchenkreis und jeder Landeskirche zu raten, nicht an unabhängiger, kritischer Organisationsberatung zu sparen.

Gute Organisation delegiert Verantwortung „nach unten“

Hinsichtlich des Organisationsaufbaus rät Greve, in einer OBO-Situation darauf zu achten, dass Differenzen zwischen den funktionalen Organisationsbereichen wie Personal- und Rechnungswesen und den operativen Einheiten abgebaut werden. „Jeder wird tatsächlich Teil der Lösung, bleibt nicht Teil des Problems.“¹³ Es geht um die gemeinsame Konzentration auf die Inhalte, für die die Organisation steht.



Zur Führungsstruktur rät Greve, Verantwortung „nach unten“ zu delegieren, d.h. auf die zweite und dritte Führungsebene. Das geschieht aus der Überzeugung heraus, dass generell und erst recht in unübersichtlichen Situationen orts- und themennah am besten entschieden werden kann. Zentral zu organisieren sind dagegen, so Greve, Unterstützungsfunktionen wie eine effiziente IT, eine Rechtsabteilung und Ähnliches.

Kirchlich gesprochen: Die mittlere Ebene wurde vielerorts in den letzten Jahren gestärkt. Dieser Prozess muss weitergehen, um eine sinnvolle regionale Steuerung der knapper werdenden Ressourcen zu erreichen. In der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) werden auf Beschluss der Kirchensynode zum 1. Januar 2025 alle Gemeindepfarrstellen auf der Dekanats Ebene angesiedelt. Die Dekanate stellen regionalen Verbänden von Kirchengemeinden („Nachbarschaftsräumen“) jeweils ein Pfarrteam zur Verfügung, das durch pädagogische und kirchenmusikalische Mitarbeitende zum regionalen „Verkündigungsteam“ ergänzt wird. Die parochiale Logik wird umgewandelt zu einer regionalen Logik. Pfarrerinnen und Pfarrer sind nicht mehr „in“ einer Kirchengemeinde, sondern arbeiten, gemeinsam mit anderen Professionen, im Team für einen größeren Sozialraum.¹⁴ Der mittleren Ebene kommt die Aufgabe zu, diese Entwicklung zu koordinieren und zu fördern.

Auch die dritte Führungsebene stärken

Greve empfiehlt auch eine Stärkung der dritten Führungsebene. Unbeschadet der presbyterial-synodalen Leitung und der Arbeit in interprofessionellen Teams kommt den Pfarrerinnen und Pfarrern eine wichtige Rolle als hauptamtlichen Führungskräften vor Ort zu.¹⁵ In ihrem kürzlich erschienen Buch „Pfarrer:in sein“ schreiben Friederike Erichsen-Wendt und Adelheid Ruck-Schröder: „Je unübersichtlicher sich gesellschaftliche und kirchliche Transformationsprozesse gestalten, umso höher ist das geforderte Maß an Professionalität im Pfarrberuf.“¹⁶

Die stark zurückgegangenen Zahlen der Pfarramtsstudierenden könnten ein Hinweis darauf sein, dass die evangelische Kirche eine Verständigung über das spezifische Profil des Pfarramts braucht. Eine neue Wertschätzung der Pfarrerinnen und Pfarrer als Führungskräfte mit auch organisationaler Leitungsverantwortung könnte Theorie und Praxis des Pfarrberufs wieder näher zusammenbringen, das Profil schärfen und die Attraktivität erhöhen. Wichtig dürfte dabei sein, den Pfarrberuf von operativen Aufgaben in Verwaltung und Organisation zu entlasten,¹⁷ um ihn für die theologische, aber auch die theologisch verantwortete organisationale Leitungstätigkeit zu stärken.

Gute Kommunikation ist ehrlich und ermutigend

Eine gute und umfassende Kommunikation sowohl innerhalb der Burnout-gefährdeten Organisation als auch nach außen nennt Greve den „Transmissionsriemen für eine wirksame OBO-Therapie“, denn: „Was nicht (von den Akteuren) kommuniziert wird, findet (in den Augen der nur tangential Beteiligten) auch nicht statt.“¹⁸

Wenn eine Organisation unter Stress steht, geht es nach Greve zunächst einmal um eine ehrliche, nicht beschönigende Kommunikation der Situation. Die Problemlage darf nicht interessengeleitet oder in scheinbar guter pädagogischer Absicht abgemildert werden. Sodann und vor allem geht es aber um eine mutmachende Kommunikation, dass es eine gute Zukunft gibt. Es braucht einen realitätsgeerdeten Optimismus für die Organisation. Ein sich durchziehender Grundsatz ist dabei nach Greve, auf Stärken und Erfolge zu blicken. „Bewusst wird Licht statt Schatten gesehen. Wir praktizieren Zuversicht statt Zynismus. [...] Mit halbleeren Gläsern können wir jetzt wirklich nichts anfangen.“¹⁹



Wir brauchen einen realitätsgeerdeten Optimismus

Die Gefahr, die Härte des anhaltenden Mitgliederrückgangs und die damit einhergehenden rückläufigen Ressourcen zu beschönigen, ist durchaus erkennbar. Durch die KMU etwa zieht sich über Jahrzehnte ein beruhigender Grundton,²⁰ obwohl der starke Anstieg der Kirchaustritte Ende der 1960er Jahre ihr äußerer Anlass war. Erst die jüngste Veröffentlichung zur KMU VI erkennt, dass die Kirche in „disruptive Abbrüche“ geraten könnte.²¹

Auch die in der Kommunikation der Freiburger Studie teils verbreitete „gute Nachricht“, man könne dem Rückgang der Mitgliederzahlen etwas entgegensetzen,²² hat sich durch die inzwischen übertroffenen Negativprognosen relativiert. In den Bereich der Realitätsverweigerung gehört schließlich die Behauptung des EKD-Papiers „Kirche der Freiheit“, die Kirche könne und müsse „wachsen gegen den Trend“.²³

Es geht vielmehr darum, den geringen Einfluss kirchlicher Arbeit auf die Mitgliederentwicklung anzuerkennen und sich von innerem und äußerem Druck zu lösen, etwas nicht Beeinflussbares beeinflussen zu sollen. Die Landeskirchen können die soziologischen Megatrends von Säkularisierung, Pluralisierung und Individualisierung im Westen Europas nicht aufhalten. Der Mitgliederrückgang ist, so paradox das klingen mag, eine nicht veränderbare Umfeldbedingung des organisationalen Planens der Kirche.

Dies zu akzeptieren würde ermöglichen, die Organisation mit realitätsgeerdetem Optimismus weiterzuentwickeln. Die Strukturen würden ohne falsche Hoffnungen auf eine Trendwende angepasst. Es ginge darum, eine zuversichtliche Kommunikation zu pflegen, dass die evangelische Kirche auch nach ihrer Zeit als „Volkskirche“ eine attraktive Gemeinschaft ist: nach innen bergend, nach außen ausstrahlungsstark.

Rückenwind für Veränderungen

Die Kirchen haben die Zustimmung ihrer Mitglieder zu mutigen Veränderungen. Wie die KMU VI zeigt, stimmen 80% der evangelischen und 96% der katholischen Kirchenmitglieder dem Satz zu oder eher zu: „Die Kirche muss sich grundlegend verändern, wenn sie eine Zukunft haben will.“²⁴ Mit diesem Rückenwind kann die Kirche schnelle Veränderungen angehen, um als Organisation „vor die Welle“ zu kommen, also den mehrdimensionalen Stress nachhaltig zu reduzieren.

Wenn derzeit der interne Stress aufgrund der Veränderungsprozesse eher anzusteigen scheint, heißt das: Es braucht viel schnellere und mutigere Abschiede von Dingen, die die Kirche aus Gewohnheit tut oder weil sie meint, sie tun zu müssen. Nur durch mutiges Loslassen entsteht auch im Abbauprozess Raum für Neues. Neue Spielräume zu eröffnen, ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Arbeit der ehren- und hauptamtlich Aktiven weiterhin Freude macht und mit einer im besten Sinne professionellen Leichtigkeit geschieht – oder, in den Worten Hanns Dieter Hüschs: vergnügt, erlöst, befreit.

Unser Fazit

Gustav Greve hat aus seinen reichen Erfahrungen Analyseinstrumente für tiefgreifende organisationale Krisen entwickelt. Auch wenn sich das medizinische Phänomen eines Burnouts nicht naturwissenschaftlich zwingend auf Organisationen übertragen lässt: dort, wo wir Greves Ansatz im



Kreis von Kolleginnen und Kollegen diskutiert haben, gab es viel Identifikation und Aha-Effekte. Offensichtlich besitzt Greves Modell des Organizational Burnout ein heuristisches und handlungsorientierendes Potential für den aktuellen kirchlichen Kontext.

Insbesondere kann Greves Modell dabei helfen, die Illusion aufzulösen, dass ein Bündel an Change-Maßnahmen nachhaltige Wirkung erzielen könnte. Die Krise der Organisation Kirche ist so grundlegend, dass die Veränderungen weitaus mutiger, umfassender und schneller geschehen müssen als das vielerorts der Fall ist. „In der OBO-Therapie haben wir weder beliebig Zeit noch Ressourcen.“²⁵

In diesem Sinne kann Greves Modell mehr Gemeinsamkeit in der Analyse herstellen zwischen den verschiedenen kirchlichen Ebenen sowie den jeweils ehren- wie hauptamtlich Verantwortlichen. Dass möglichst viele eine gemeinsame Wahrnehmung haben, ist Voraussetzung dafür, den organisationalen Stress umzuwandeln in ein zuversichtliches Tun des Nötigen: „Wir sind jetzt alle Teil der Lösung, nicht Teil des Problems.“²⁶

Anmerkungen

1?Gustav Greve: Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen. Wiesbaden ⁴2019.

2?Vgl. die Einschätzung im Klappentext des Auswertungsbandes zur ersten Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, die Kirchenmitgliedschaft liege „im Bereich überkommener Selbstverständlichkeit“. Helmut Hild (Hg.): Wie stabil ist die Kirche? Bestand und Erneuerung. Ergebnisse einer Meinungsbefragung. Gelnhausen und Berlin 1974.

3?Die Kirche ist eine werte- und traditionsorientierte Non-Profit-Organisation. Ruth Simsa und Michael Patak unterscheiden „verwaltungsnahe, basisnahe und wirtschaftsnahe“ NPOs. Die Landeskirchen sind mit Blick auf ihre Organisation am weitesten entfernt vom Profil wirtschaftsnahe NPOs und stehen den verwaltungsnahen NPOs am nächsten. Vgl. Ruth Simsa und Michael Patak: Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken, ²2016, 15.

4?Evangelische Kirche in Deutschland (Hg.): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. Leipzig 2023, 66.

5?Zum Folgenden s. Greve, Organizational Burnout, 195-233.

6?Greve, Organizational Burnout, 199f.

7?Greve, Organizational Burnout, 205 (Hervorhebung hinzugefügt).

8?Die Zusage des Auferstandenen, „alle Tage“ bei seinen Jüngern zu sein (Mt. 28,20), gilt der Gemeinschaft derer, die ihm nachfolgen. Dazu, wie sie sich nach Ostern organisieren soll, sagt der Auferstandene nichts.

9?Der Sinnsatz geht auf Gustav Greve zurück, der den Aufsatz mit uns diskutiert und uns wertvolle Impulse gegeben hat, wofür wir ihm herzlich danken.

10?Selbstverständlich kann und sollte der Aufbau eines Kontaktnetzes auch über die Mitgliedschaft hinausgehen. Ein Ansatz zunächst bei den Mitgliedern ist aus pragmatischen Gründen naheliegend, weil einer Kirchengemeinde die Mitgliederdaten zur Verfügung stehen.



11?Greve, Organizational Burnout, 220 (Hervorhebung hinzugefügt).

12?Greve, Organizational Burnout, 218.

13?Greve, Organizational Burnout, 222.

14?Die Regionalisierung kirchlicher Arbeit bringt die Notwendigkeit und Chance mit sich, das Verhältnis von Mitglieder- und Gemeinwesenorientierung neu auszuloten.

15?Jan Hermelink spricht von einer besonderen „Verantwortung für das Ganze“ und führt aus: „Was den Pfarrberuf auszeichnet, ist eine spezifische, vielleicht besonders enge Verbindung von personalen, inhaltlichen, öffentlichen und organisatorischen Aufgabenstellungen, die im Einzelnen jedoch auch viele andere Berufe in der Kirche prägen. Erst die Kombination dieser Dimensionen zum Zwecke einer kirchenleitenden Tätigkeit macht die Besonderheit dieses Berufs aus.“ Jan Hermelink: Von der theologischen zur kybernetischen Kompetenz. Aufgaben und Qualifikationen der Pfarrerin, des Pfarrers im Gefüge kirchlicher Akteure, in: Bernd Schröder (Hg.): Pfarrer oder Pfarrerin werden und sein. Herausforderungen für Beruf und theologische Bildung in Studium, Vikariat und Fortbildung. Leipzig 2020, 457.460 (Hervorhebung des Originals aufgehoben).

16?Friederike Erichsen-Wendt und Adelheid Ruck-Schröder: Pfarrer:in sein. Göttingen 2022, 126.

17?In der EKHN wird aktuell diskutiert, für regionale Zusammenschlüsse von Kirchengemeinden die Funktion einer hauptamtlichen Geschäftsführung zu schaffen. Die leitenden Ehren- und Hauptamtlichen würden dadurch in der Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgaben gestärkt. Vgl. Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, 13. Kirchensynode, Querschnittsthema 5: Verwaltungsentwicklung. Sachstandsbericht zur Weiterarbeit, Drucksache 59/23 B zur Vorlage in der Kirchensynode im November 2023, S. 10. <https://www.kirchenrecht-ekhn.de/synodalids/54370.pdf>, abgerufen am 13.09.2024.

18?Greve, Organizational Burnout, 195; 202.

19?Greve, Organizational Burnout, 203f. (Hervorhebung hinzugefügt).

20?Vgl. dazu unsere Ausführungen in DPfBI 9/2024.

21?Wie hältst du's mit der Kirche, 59.

22?So kommentierte etwa Markus Bechthold in evangelisch.de: „Neu ist, dass die Studie Hoffnung macht, dass die Probleme abgefedert werden [sic] können, wenn Kirche jetzt handelt, auf Menschen zugeht und ihre Mitglieder bindet.“ Markus Bechthold: Warum Kirche sich neu finden muss. Online auf evangelisch.de am 2. Mai 2019, <https://www.evangelisch.de/inhalte/156072/02-05-2019/projektion-2060-warum-kirche-sich-neu-finden-muss>, abgerufen am 13.09.2024.

23?„Wenn die heute erkennbaren Trends einfach fortgeschrieben werden müssten, so würde nach manchen Einschätzungen die evangelische Kirche im Jahre 2030 ein Drittel weniger Kirchenmitglieder und nur noch die Hälfte der heutigen Finanzkraft haben. Eine eigenständige Antwort auf solche Prognosen kann nur darin bestehen, gegen den Trend wachsen zu wollen.“ Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.): Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006, 7.

24?Wie hältst du's mit der Kirche, 48.

25?Greve, Organizational Burnout, 222.



26?Greve, Organizational Burnout, 210.

Deutsches Pfarrerblatt, ISSN 0939 - 9771

Herausgeber:

Geschäftsstelle des Verbandes der ev. Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland e.V

Heinrich-Wimmer-Straße 4

34131 Kassel