

Editorial



Veränderung in der Organisation Kirche und die „Freude des Evangeliums“

„Evangelisieren bedeutet, das Reich Gottes in der Welt
gegenwärtig zu machen“ (EG 176)

NORBERT METTE

Die Freude des Evangeliums als Ausgangspunkt für die
Veränderung (in) der Kirche

HUBERTUS SCHÖNEMANN

Die Kirche als „fruchtbare Mutter“

MARIANO DELGADO

Verwundbarkeit wagen

HILDEGUND KEUL

Umkehr. Biblische Anmerkungen

MARKUS LIBORIUS HERMANN

Grundlagen des Innovationsmanagements

PETER MARTIN THOMAS

Motivation und Organisation

VALENTIN DESOY

Bodybuilding für den Leib Christi

FLORIAN SOBETZKO

Was erschwert, was erleichtert Veränderungen in der
Kirche? Fünf Thesen

MICHAEL N. EBERTZ

AKTUELLES PROJEKT

Kirche im Europapark

AKTUELLE STUDIE

Die weltweite religiöse
Landschaft

TERMINE & BERICHTE

Gott auf die Spur kommen
– Kirche neu und an neuen
Orten

Exposure-Tour

„Missionarische Kirche“

Pastoral der Suchenden im
Erzbistum Berlin

Konferenz der
Internetseelsorge-
Beauftragten 2014

REZENSIONEN

Hereingekommen auf den

25 Jahre Mauerfall

25 Jahre Mauerfall - Wandlungsprozesse in den Neuen
Ländern

JOSEF PILVOUSEK

Markt

[Zu dieser Ausgabe](#)

Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

Editorial

Auf der Suche nach der „Freude des Evangeliums“: Veränderung in der Organisation Kirche

Der Papst vom „anderen Ende der Welt“ hat nicht erst seit Evangelii Gaudium deutlich gemacht, dass es seiner Ansicht nach in der Pastoral der Kirche nicht mehr so weitergehen kann wie bisher. Sein Appell, „von einer bewahrenden zu einer entschiedenen missionarischen Pastoral überzugehen“, (EG 15), unterstützt all jene Bemühungen auf verschiedenen Ebenen, einen Wandel von Kirche und Pastoral nach dem Missionarischen als dem „Paradigma für alles Wirken der Kirche“ (ebd.) voranzubringen und zu unterstützen. Dieser Prozess hat auch in der Kirche in Deutschland begonnen, wird von verschiedenen Akteuren vorangebracht, scheint aber immer noch an vielen Stellen mit wenig tatsächlicher Anteilnahme und Energie unterfüttert zu sein. Die Frage ist, ob es tatsächlich eine ernstgemeinte Option für eine solche Veränderung von Kirche gibt und was der eine oder die andere bereit sind, auch dafür einzusetzen, um sich auf einen solchen Weg zu begeben, der immer auch Abschied vom Althergebrachten bedeutet. Der aufmerksame Beobachter gewinnt zeitweilig den Eindruck, dass die Beifallsbekundungen für eine missionarische Kirche eher nach dem Schema laufen: „Wasch mich, aber mach mich nicht nass!“ Die Antworten auf die Fragen nach der Zukunft einer missionarischen Kirche hängen vom jeweiligen Verständnis von Kirche und Welt und deren gegenseitiger Durchdringung und Bezogenheit zusammen. Ebenso geht es um die Frage, wie Gottes vorgängiges Wirken (Gnade, missio Dei) und die Berufung der Menschen zum Zeugnis als Mitwirkende in einer sakramental-leibhaft verstandenen Realisierung gnadenhafter Zuwendung zusammenkommen können. Missionarische Pastoral fordert dazu heraus, Kirche nicht nur anders zu denken, sondern zu experimentieren und miteinander einen Weg des Vertrauens zu gehen: Vertrauen auf Gott, der seine Kirche führt und begleitet, Vertrauen aufeinander in einem solchen Prozess der Erneuerung. In der Eucharistiefeyer werden die eucharistischen Gaben von Brot und Wein gewandelt. Sind wir jedoch auch bereit, uns selbst verwandeln zu lassen zum Zeugnis, zur Gestaltwerdung und zum Entdecken des Evangeliums? Oder heißt die Devise: „Bitte wandel' die Gaben, doch uns lass' in Ruh!“

Dies ist sicher zunächst eine Aufgabe für jeden Getauften und Gefirmten, also diejenigen, die Jünger und Missionare sein sollen (EG 119–121). Es ist aber auch eine Herausforderung für alle, die als Priester, Gemeindeferentin, Bischof, Nuntius, Finanzverantwortliche und pastorale Planer amtlich oder hauptberuflich Verantwortung tragen für den Weg der Kirche in Deutschland. Der Papst fordert zur Neuorientierung der pastoralen Strukturen auf, wohl wissend, dass es nicht – wie es derzeit fast überall angesichts großer pastoraler Räume scheint – nur um Strukturen geht, sondern sich ein neues Denken verbreiten muss, das der Barmherzigkeit Gottes neuen Raum gibt. Paulus würde hinzufügen, dass ein solches neues Denken (metá-noia) immer etwas mit Umkehr zu Gott zu tun hat (Röm 12,2). Wie kann eine solche Erneuerung aus der persönlichen Begegnung mit Christus und aus dem Heiligen Geist heraus geschehen? Was führt in der Kirche, die nicht unbedingt mit Unternehmen vergleichbar ist, die einem Produktzwang unterworfen sind, zu solcher Innovation? An Aufbruchsrhetorik ist derzeit kein Mangel, sie ist fast inflationär. Ob solche Appelle nur eine „fromme Floskel“ bleiben, erweist sich daran, ob es tatsächlich gelingt, erneuernde Veränderung erlebbar zu gestalten. In Veranstaltungen, in denen es um missionarische Pastoral und die neue(n) Gestalt(en) von Kirche geht, scheint oft auf, dass wir nicht ein Wissens- oder Erkenntnisdefizit, vielmehr ein Umsetzungsdefizit haben. Was macht es so schwierig, sich als missionarische Kirche zu einer neuen Art und Weise der Pastoral und zu neuen Gestalten von Kirche zu entwickeln? Welche Beharrungskräfte gibt es, wie kann damit umgegangen werden? Was bedeutet die zunehmende Pluralität des Kirche-Seins und wie kann angesichts der missionarischen Herausforderung mit den divergierenden Kirchenkonzepten ein fruchtbarer und produktiver Prozess gestaltet werden?

Für die aktuelle Ausgabe von euangel ergab sich so fast von selbst eine Zweiteilung, die einerseits den Reflexionen, Anstößen und Herausforderungen des neuen Papstes entlanggeht mit dem Ziel, die Freude des Evangeliums (Evangelii Gaudium) wiederzugewinnen und zum Ausgangspunkt der Veränderung zu machen. Andererseits versuchen wir im Blick auf Innovationsforschung, Lernpsychologie und Organisationsentwicklung, so manchen Akzent zu einem neuen Denken und einer neuen Pastoralpraxis zu setzen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsstelle in Erfurt wünschen Ihnen eine gute und anregende, vielleicht sogar aufregende Lektüre.



Hubertus Schönemann ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Josef Altkemper

Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

>> Übersicht > Ausgabe 2 | 2014 > Veränderung in der Organisation Kirche und die „Freude des Evangeliums“ > „Evangelisieren bedeutet, das Reich Gottes in der Welt gegenwärtig zu machen“ (EG 176)



„Evangelisieren bedeutet, das Reich Gottes in der Welt gegenwärtig zu machen“ (EG 176)

Eine pastoraltheologische Lektüre von „Evangelii gaudium“

Norbert Mette liest in diesem Beitrag „Evangelii gaudium“ aus der Perspektive eines praktischen Theologen. Er betont die vom Papst hervorgehobene soziale und politische Dimension des Evangeliums und die von ihm vorgeschlagene Richtung von Veränderungen der Kirche.



Dr. Dr. h. c. Norbert Mette ist emeritierter Professor für Katholische Theologie und ihre Didaktik mit dem Schwerpunkt Religionspädagogik/Praktische Theologie an der Universität Dortmund.

Auf der Linie des Zweiten Vatikanischen Konzils

Das apostolische Schreiben „Evangelii gaudium“ von Papst Franziskus liegt ganz auf der Linie der Pastoralconstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils „Gaudium et spes“ und dem darin entwickelten Verständnis von Pastoral. Wurde diese lange Zeit als bloße Umsetzung der kirchlichen Glaubenslehre, des Dogmas, in die kirchliche Praxis verstanden, so betonte das Konzil die Gleichrangigkeit von Lehre und Leben, wenn nicht den Vorrang der Orthopraxis vor der Orthodoxie und eröffnete ein weiteres, nicht auf das Innere der Kirche beschränktes Verständnis von Pastoral, nämlich im Sinne eines Wirkens aus der solidarischen Verbundenheit mit den Menschen und den sie bedrängenden Fragen und Sorgen hier und heute. Es ist der Pastoral nicht allererst um die Kirche zu tun, sondern um die Menschheit und die Welt, der zu dienen sie von Jesus Christus gesandt ist. Rainer Bucher hat das in die treffende und einprägsame Formel von der Pastoral als „kreativer und ergebnisoffener Konfrontation von Evangelium und gegenwärtiger Existenz, und das in Wort und Tat und im individuellen wie gesellschaftlichen Wertebereich“ gefasst.

Von daher versteht sich auch die im Vergleich zu anderen lehramtlichen Dokumenten auffällige persönliche Sprache, in der das apostolische Schreiben gehalten und die in seiner Rezeption besonders gewürdigt worden ist: Der Papst gibt sich in seiner existenziellen Betroffenheit von der Frohen Botschaft und der Freude, mit der sie sein Leben bereichert, zu erkennen und möchte die Adressaten seines Schreibens daran teilhaben lassen.

Analyse der Gegenwartssituation

Um ausmachen zu können, welche Prioritäten sich für das kirchliche Wirken in der heutigen Zeit ergeben, ist eine differenzierte Analyse der gegenwärtigen Situation, durch die das Leben der Menschen geprägt wird, erforderlich. Der Papst widmet dem in seinem Schreiben einen breiten Raum, betont jedoch, dass es nicht seine Aufgabe sei, „eine detaillierte und vollkommene Analyse der gegenwärtigen Wirklichkeit zu bieten“ (EG 51). Daran müsse sich vielmehr die gesamte kirchliche Gemeinschaft beteiligen. Bei der Erforschung der „Zeichen der Zeit“ (GS) ist es darum zu tun, „zu klären, was eine Frucht des Gottesreiches sein kann, und auch, was dem Plan Gottes schadet“ (EG 51), es also nicht bei einer rein soziologischen Sicht zu belassen, sondern eine „Unterscheidung anhand des Evangeliums“ (EG 50) vorzunehmen.

Gleich zu Beginn des Abschnitts, in dem der Papst auf „einige Herausforderungen der Welt von heute“ eingeht (2. Kap. I), nimmt er eine solche Differenzierung vor: Der wissenschaftliche Fortschritt und die rasanten technologischen Neuerungen, so stellt er fest, würden ambivalente Auswirkungen auf die Menschen zeitigen, indem sie einerseits zu ihrem Wohl beitragen (er nennt exemplarisch Gesundheit, Erziehung und Kommunikation), andererseits aber auch pathologische Symptome erzeugen wie Angst und Verzweiflung, Verlust an Lebensfreude, Zunahme von Respektlosigkeit und Gewalt, Ausweitung der sozialen Ungleichheit. Paradoxe Weise würden mit der epochalen Steigerung von Wissen und Information neue Formen einer sehr oft anonymen Macht einhergehen (EG 52).

Macht ist heutzutage vor allem im wirtschaftlichen Sektor angesiedelt, der die Herrschaft über das gesamte gesellschaftliche Leben angetreten hat. Darum widmet der Papst dem seine vorrangige Aufmerksamkeit. Dabei spricht er zwar nicht ausdrücklich vom derzeitigen Kapitalismus in seiner neoliberalen Variante, meint diesen aber unverkennbar. „Diese Wirtschaft tötet“ (EG 53), prangert er knallhart an – ein Satz, mit dem er viel Empörung ausgelöst hat, der aber in bitteren Erfahrungen begründet ist, die er in seinem Heimatland oft genug gemacht hat und die auch in vielen anderen Teilen der Welt ganz konkret zu machen sind, und zwar als Folge des Konkurrenzprinzips, in dem brutal das Gesetz des Stärkeren gilt und alle anderen – und das ist der größte Teil der Erdbevölkerung – auf der Strecke bleiben, ausgeschlossen und als Abfall behandelt werden. Es brauchen hier nicht die Passagen wiederholt zu werden, in denen sich der Papst in teilweise harschen Worten mit den Auswüchsen des gegenwärtig vorherrschenden Wirtschaftssystems, das sich selbst vergöttliche,

auseinandersetzt (vgl. EG 53–59). Ihm schleudert er ein vierfaches „Nein“ entgegen und nimmt damit das Taufbekenntnis ernst, das ja dazu anhält, mit der Zusage zum Glauben an den dreieinigen Gott zu bekunden, wem man damit zugleich seine daraus sich ergebende entschiedene Absage erteilt. Das hat sich, so macht der Papst deutlich, im Konkreten zu bewähren.

Damit ist umgekehrt eine klare Option verbunden, die sich aus dem Glauben ergibt und die das apostolische Schreiben von Anfang an durchzieht: die Option für die Armen als Ernstfall für den bedingungslosen Eintritt für die Würde des Menschen – biblisch gesprochen: seine Gottesebenbildlichkeit. Von dieser Option ist auch die Ausweitung der Gegenwartsanalyse auf weitere gesellschaftliche und kulturelle Bereiche geleitet, die der Papst in den Passagen EG 61–75 vornimmt. Immer gilt das besondere Augenmerk denen, die von den ablaufenden Entwicklungsprozessen nachteilig betroffen sind. Doch der Papst macht auch deutlich, wie zugleich die Bessergestellten durch die Ökonomisierung aller Lebensbereiche und die davon diktierte vorherrschende Mentalität einer erheblichen Einbuße an Lebensqualität ausgesetzt sind. „Die große Gefahr der Welt von heute“, so schreibt er in der Einleitung, besteht nach ihm in einer „individualistische(n) Traurigkeit, die aus einem bequemen, begehrliehen Herzen hervorgeht, aus der krankhaften Suche nach oberflächlichen Vergnügungen, aus einer abgeschotteten Geisteshaltung“ (EG 2). „Wenn das innere Leben sich in den eigenen Interessen verschließt“, so macht er die daraus sich ergebenden Folgen fest, „gibt es keinen Raum mehr für die anderen, finden die Armen keinen Einlass mehr, hört man nicht mehr die Stimme Gottes, genießt man nicht mehr die innige Freude über seine Liebe, regt sich nicht die Begeisterung, das Gute zu tun ... Viele ... werden zu gereizten, unzufriedenen, empfindungslosen Menschen“ (ebd.). Bei seiner Begegnung mit den Flüchtlingen auf der Insel Lampedusa hatte der Papst angesichts der Tatsache, dass ihr Schicksal nur so wenig Empörung auslöst und massenhafter Tod hingenommen wird, eine „Globalisierung der Gleichgültigkeit“ (auch in EG 54) angeklagt.

Dass der Papst keine vollständige Analyse der gegenwärtigen Situation der Welt vorlegen wollte und auch nicht den Anspruch erhebt, die von ihm angesprochenen Punkte umfassend ausgeleuchtet zu haben, ist bereits erwähnt worden. Insgesamt fällt seine Weltsicht eher düster aus. Die von ihm als krisenhaft und gefährlich eingeschätzten Entwicklungen überwiegen die durchaus auch genannten positiven Errungenschaften. Das könnte als Indiz dafür genommen werden, dass der Papst in seinem Schreiben nach dem Muster früherer kirchlicher Verlautbarungen zu aktuellen Zeitströmungen verfährt, nämlich diese sehr dunkel zu zeichnen, um dann um so leuchtender die Kirche als das Bollwerk gegen diesen rings um sie sich abspielenden Verfall aufscheinen zu lassen. Dass das nicht zutrifft, wird schon allein daran ersichtlich, dass der Papst die Kirche und ihre Gläubigen als von den gegenwärtigen Krisen und Gefahren keineswegs ausgenommen hinstellt. Darauf wird noch zurückzukommen sein. Entscheidender ist jedoch, dass nach Einschätzung des Papstes die aktuellen globalen Vorgänge ganz zentral die Gottesfrage betreffen. Zur Debatte steht, ob Gott als letztllicher Herrscher über die Welt um ihres Heiles willen gelten gelassen wird oder ob an seine Stelle von Menschen geformte Götzen gesetzt, angebetet und ihnen menschliche Opfer dargebracht werden.

Die soziale Dimension der Evangelisierung

Wenn die Kirche mit ihrer Verkündigung der Frohen Botschaft in Wort und Tat (Evangelisierung) dem Gott treu bleiben will, wie er sich im biblischen Kerygma offenbart hat, dann kann sie keine Enthaltensamkeit dem gegenüber, was in Gesellschaft, näher in Wirtschaft und Politik geschieht, an den Tag legen, also nicht vermeintlich neutral bleiben. „Evangelisieren bedeutet, das Reich Gottes in der Welt gegenwärtig zu machen“ (EG 176). Prägnanter lässt sich das, worum es bei der Verkündigung der Frohen Botschaft geht, nicht auf den Punkt bringen. „Reich Gottes“ und „Welt“ sind die vom Evangelium her sich ergebenden vorrangigen Perspektiven für das gläubige Denken und Handeln; alles andere, wie beispielsweise auch die Kirche, ist zweitrangig.

Mit diesem Anliegen – der sozialen Dimension der Evangelisierung – beschäftigt sich der Papst ausführlich in einem eigenen Kapitel (EG 176–258). Dass es sich hierbei nicht um eine Dimension handelt, die sich konsektiv, als Konsequenz aus dem christlichen Glauben ergibt, sondern diesem konstitutiv innewohnt, wird einleitend wie folgt unterstrichen: „Ein authentischer Glaube – der niemals bequem und individualistisch ist – schließt immer den tiefen Wunsch ein, die Welt zu verändern, Werte zu übermitteln, nach unserer Erdenwanderung etwas Besseres zu hinterlassen ... Alle Christen ... sind berufen, sich um den Aufbau einer besseren Welt zu kümmern“ (EG 183).

Mit Blick auf die aktuelle Weltsituation ergeben sich für den Papst zwei Prioritäten für das kirchliche Engagement, nämlich zum einen für Gerechtigkeit und zum anderen für Frieden einzutreten, wobei beide Bereiche eng miteinander verflochten sind.

Option für die Armen

Das Gerechtigkeits-thema fokussiert er auf „die gesellschaftliche Eingliederung der Armen“ (EG 186–216) mit der Begründung: „Aus unserem Glauben an Christus, der arm geworden und den Armen und Ausgeschlossenen immer nahe ist, ergibt sich die Sorge um die ganzheitliche Entwicklung der am stärksten vernachlässigten Mitglieder der Gesellschaft“ (EG 186). Damit ist klargestellt, dass es bei der „Option für die Armen“ – ein Theologumenon, das bekanntlich für die Verpflichtung steht, die als erste nachkonziliar die Kirche in Lateinamerika eingegangen ist – nicht um ein rein humanitäres Engagement geht

(so aner kennenswert dieses auch ist), sondern dass diese genuin theologale Wurzeln hat: Gemäß der Bibel gehört Gottes Vorliebe den Armen und Bedrängten; er steht auf ihrer Seite und ergreift für sie Partei (EG 198). Dem Schrei der Armen und der ärmsten Völker gegenüber taub zu bleiben, so schärft der Papst ein, „entfernt uns dem Willen des himmlischen Vaters und seinem Plan ..., der Mangel an Solidarität gegenüber seinen (sc. des Armen) Nöten beeinflusst unmittelbar unsere Beziehung zu Gott“ (EG 187). Dabei sind die Armen nicht Objekte kirchlicher Fürsorge, sei sie paternalistischer oder assistentialistischer Art. Sondern sie sind es, die ihrerseits der Kirche etwas zu sagen haben. „Sie haben uns“, schreibt der Papst, „viele zu lehren. Sie haben nicht nur Teil am sensus fidei, sondern kennen dank ihrer eigenen Leiden den leidenden Christus. Es ist nötig, dass wir alle uns von ihnen evangelisieren lassen“ (EG 198). Die Armen sind es also, die näher an das Evangelium heranzuführen. Deswegen wünscht sich der Papst „eine arme Kirche für (sc. span. „por“ im Sinne von durch und mit) die Armen“ (ebd.) Sie werden erst dann aus ihrer elenden Lage nachhaltig befreit, wenn ihnen nicht bloß mildtätige Gaben zugeführt, sondern die strukturellen Ursachen der sozialen Ungleichheit beseitigt werden. Wer von Armut spricht, darf darum den Reichtum nicht unerwähnt lassen. Was der Papst im Rückgriff auf die Bibel und die Tradition kirchlicher Sozialverkündigung zu einer gerechten Verteilung der Güter schreibt, lässt an Deutlichkeit nicht zu wünschen übrig: „Der private Besitz von Gütern rechtfertigt sich dadurch, dass man sie so hütet und mehrt, dass sie dem Gemeinwohl besser dienen; deshalb muss die Solidarität als die Entscheidung gelebt werden, dem Armen zurückzugeben, was ihm zusteht“ (EG 189; vgl. auch das noch schärfer formulierte Zitat von Johannes Chrysostomus in EG 57).

Ein prophetischer Ruf zur Umkehr

Um nicht zu ausführlich zu werden, soll es bei diesen Hinweisen belassen und mit Nachdruck das aufmerksame Studium dieses ganzen Kapitels mitsamt seiner Passagen zum Einsatz der Kirche für den Frieden empfohlen werden. Soviel ist gewiss: Mit seiner intensiven Betonung der sozialen – und damit auch unweigerlich politischen – Dimension des Glaubens ist der Papst dem landläufigen kirchlichen Bewusstsein zumindest in unseren Breiten weit voraus. Die für die mögliche Wirkung seines Schreibens entscheidende Frage ist, ob es diese im Grunde genommen häretische Mentalität heilsam zu irritieren und im Sinne des Evangeliums nachhaltig umzukehren vermag oder ob man sich diesem prophetischen Ruf weiterhin verschließt.

Ein Traum vom künftigen Weg der Kirche

Damit ist der Punkt erreicht, an dem der Blick von dem, was das Schreiben „ad extra“ der Kirche zu sagen hat – also zu dem, wozu die Kirche wesentlich gesandt ist –, zu den Themen hin gewendet werden kann, was den Papst mit Blick auf das „intra“ seiner Kirche beschäftigt. Hierzu verrät er, welch in verschiedenerelei Verständnis großartigen Traum er vom zukünftigen Weg der Kirche hat: „Ich träume von einer missionarischen Entscheidung, die fähig ist, alles zu verwandeln, damit die Gewohnheiten, die Stile, die Zeitpläne, der Sprachgebrauch und jede kirchliche Struktur ein Kanal werden, der mehr der Evangelisierung der heutigen Welt als der Selbstbewahrung dient. Die Reform der Strukturen, die für die pastorale Neuausrichtung erforderlich ist, kann nur in diesem Sinn verstanden werden: dafür zu sorgen, dass sie alle missionarischer werden, dass die gewöhnliche Seelsorge in all ihren Bereichen expansiver und offener ist, dass sie die in der Seelsorge Tätigen in eine ständige Haltung des ‚Aufbruchs‘ versetzt und so die positive Antwort all derer begünstigt, denen Jesus seine Freundschaft anbietet“ (EG 27). In diesen Sätzen steckt zugleich eine Menge Kritik an dem gegenwärtigen Zustand der Kirche: Sie sei zu sehr auf sich selbst bezogen, zu sehr verharrend, zu wenig offen und missionarisch ausgerichtet und verhindere damit, Menschen die Freundschaft Jesu zuteil werden zu lassen. Programmatisch spricht darum der Papst von einer „Neuausrichtung“, die er in der Kirche und Pastoral für notwendig hält und in Angriff nehmen will. Dazu ist zweierlei erforderlich: zum einen eine mentale Umkehr, eine Bekehrung der Köpfe, zum anderen eine entschlossene Strukturreform.

Mentale Umkehr und spirituelle Wegweisung

Was den ersten Punkt angeht, so führt der Papst in Kap. 2 II (EG 76–109) eine Reihe von „Versuchungen der in der Seelsorge Tätigen“ auf: „Besessenheit, so zu sein wie alle anderen und das zu haben, was alle anderen besitzen“ (EG 79), „praktischer Relativismus“ („so zu handeln, als gäbe es Gott nicht, so zu entscheiden, als gäbe es die Armen nicht, so zu träumen, als gäbe es die anderen nicht, so zu arbeiten, als gäbe es die nicht, die die Verkündigung noch nicht empfangen haben“; EG 80), „egoistische Trägheit“ (EG 81), „steriler Pessimismus“ (EG 84), „spirituelle Weltlichkeit“ (als das Bestreben, „anstatt die Ehre des Herrn die menschliche Ehre und das persönliche Wohlergehen zu suchen“ etwa durch eine ostentative Pflege der Liturgie oder durch das Streben nach gesellschaftlichen oder politischen Errungenschaften; EG 93–97), in diesem Zusammenhang ein „Manager-Funktionalismus“ („der mit Statistiken, Planungen und Bewertungen überladen ist und wo der hauptsächliche Nutznießen nicht das Volk Gottes ist, sondern eher die Kirche als Organisation“; EG 95) und nicht zuletzt „Neid und Eifersucht“ (EG 98). Zusätzlich erwähnt sei die Abneigung des Papstes gegen den „Klerikalismus“, den er in seiner Rede vor dem CELAM (Lateinamerikanischer Bischofsrat) im Juli 2013 in Rio de Janeiro heftig attackiert hat – eine Versuchung zu einer bevormundenden Attitüde, der zu erliegen auch die Laien nicht gefeit sind (EG 102). Um diesen Gefährdungen nicht zu erliegen, sondern um mit Freude und einem aus ihr entspringenden Elan der Aufgabe der Evangelisierung treu zu bleiben, fordert der Papst zu

einer ständigen Rückbesinnung auf die dieses Tun fundierende Spiritualität und deren Vertiefung auf (vgl. insbesondere Kap. 5). „Um den missionarischen Eifer lebendig zu halten“, so schreibt er dazu u. a., „ist ein entschiedenes Vertrauen auf den Heiligen Geist vonnöten, denn er ‚nimmt sich unserer Schwachheit an‘ (Röm 8,26). Aber dieses großherzige Vertrauen muss genährt werden, und dafür müssen wir den Heiligen Geist beständig anrufen“ (EG 280). Aus persönlicher Erfahrung fügt er dem hinzu: „Es gibt ... keine größere Freiheit, als sich vom Heiligen Geist tragen zu lassen, darauf zu verzichten, alles berechnen und kontrollieren zu wollen, und zu erlauben, dass er uns erleuchtet, uns führt, uns Orientierung gibt und uns treibt, wohin er will. Er weiß gut, was zu jeder Zeit und in jedem Moment notwendig ist“ (ebd.). So richtig und wichtig ein solcher Appell ist, so darf er allerdings nicht davon entlasten, eigene Anstrengungen zu unternehmen, um zu erkunden, woran es liegt, dass unter den in der Seelsorge Tätigen die genannten Symptome dermaßen weit verbreitet sind. Das allein auf das Versagen Einzelner zurückzuführen, ist zu kurzschlüssig. Vielmehr scheint hier etwas Pathologisches im Spiel zu sein, das es mithilfe von darauf spezialisierten Wissenschaften aufzudecken gilt – zum Heil der Betroffenen und nicht zuletzt des ganzen Volkes Gottes.

Kirchliche Strukturreform

Auf die seiner Meinung nach unaufschiebbare Erneuerung der kirchlichen Strukturen geht der Papst in den Abschnitten 27–33 ein. Entsprechend seiner Volk-Gottes-Ekklesiologie (EG 111–131) setzt er an der kirchlichen Basis an, die den Ernstfall von Kirche ausmacht und in dessen Dienst die weiteren Ebenen in ihrer Hierarchie stehen. Die Pfarrei hält der Papst nicht für eine überholte Struktur, sondern schreibt ihr eine große Formbarkeit und Beweglichkeit zu mit Blick auf die Herausforderungen, die sich vor Ort für die Kirche stellen (EG 28). Entscheidend ist für ihn, dass sie nahe bei den Menschen ist – eine Maßgabe, die er gegenwärtig nicht hinreichend eingelöst sieht. Bemerkenswert ist auch, dass der Papst die Pfarrei von ihrem missionarischen und diakonischen Dienst in ihrem jeweiligen Territorium (und nicht nur innerhalb ihrer eigenen Grenzen) her bestimmt, für die die ganze Gemeinschaft und nicht allein ein ordinierter Leiter Verantwortung trägt. Ausdrücklich würdigt er den evangelisierenden Eifer der Basisgemeinden und kleinen kirchlichen Gemeinschaften und Bewegungen, möchte diese aber „in die organische Seelsorge der Teilkirche“ (EG 29) eingefügt wissen. Angesichts der Vielzahl der Gruppierungen und ihrer sehr unterschiedlichen Ausrichtungen hätte man sich in diesem Abschnitt eine größere Differenziertheit gewünscht. Als nächste Ebene wird die Teilkirche, also das Bistum angesprochen (EG 30 und 31). Bemerkenswert ist, dass der Papst seinen immer wieder erhobenen Appell, die Kirche müsse an die Peripherien gehen, hier mit Blick auf das jeweilige Territorium eines Bistums und seine sich wandelnden soziokulturellen Umfelder wiederholt. Mit Nachdruck fordert er, das ganze Volk Gottes an den Belangen der Leitung der Diözese zu beteiligen und die dafür vorgesehenen Mitspracheregeln auszuschöpfen. Der Bischof solle „Formen des pastoralen Dialogs anregen und suchen, in dem Wunsch, alle anzuhören und nicht nur einige, die ihm Komplimente machen“ (EG 31). Wie sehr dem Papst ein Verständnis des Bischofsamtes, das inmitten des Gottesvolkes angesiedelt ist, am Herzen liegt, hat er in mehreren Ansprachen seit seinem Amtsantritt eindrücklich zu verstehen gegeben.

Schließlich (EG 32) kommt der Papst auf sein eigenes Amt, das Papsttum zu sprechen. Er greift die Mahnung von Papst Johannes Paul II. auf, die Ausübung dieses Amtes bedürfe einer dringlichen Klärung und Neuausrichtung, und stellt nüchtern fest, dass man seitdem in diesem Sinne bislang nur wenig vorangekommen sei. Ein Anliegen des letzten Konzils aufgreifend, plädiert er für eine Stärkung der Bischofskonferenzen und damit einhergehend für eine Dezentralisierung innerhalb der Kirche. Die Bischofskonferenzen müssten über festgelegte Kompetenzbereiche verfügen, über die sie selbständig zu entscheiden hätten; und er spricht ihnen eine authentische Lehrautorität zu – was er übrigens in diesem Schreiben bereits in der Weise beherzigt, dass er in seiner Argumentation immer wieder auf Beschlüsse von verschiedenen Bischofskonferenzen verweist. Auf die Reform der Kurie geht der Papst in diesem Schreiben nicht ein. Mit der Aufgabe, dazu Vorschläge zu erarbeiten, hat er bekanntlich eine eigene Kardinalskommission befasst.

In einem Beitrag zum 25. Jahrestag der „Kölner Erklärung“ für die Katholische Nachrichtenagentur (veröffentlicht am 02.01.2014) ist Dietmar Mieth auch auf die vom Papst anvisierte Reform des Papstamtes eingegangen. Ihm ist zuzustimmen, wenn er anmahnt: „Das Papstamt hatte sich seit dem 19. Jahrhundert mit geradezu absoluter Macht ausstatten lassen ... Die Fülle und Autorität des Amtes kann ein einzelner nur wahrnehmen, wenn er Aufgaben delegiert. Die Macht war von einer Einzelperson – mit welcher Kompetenz und mit welchem Charisma auch immer – spätestens im Zeitalter von Globalisierung und Pluralisierung weder überschaubar noch beherrschbar ... [Denn] diese gemeinsame Leitungsverantwortung aller Bischöfe wird durch die vorherige Kontrolle ihrer Unterwerfungsbereitschaft unter die Vorgaben der Kurie nicht gerade befördert ... Wenn also eine Kurienreform zum Wohle der Kirche und zur ‚Freude des Evangeliums‘ wirksam sein soll, muss die Ausübung der päpstlichen Rechtsgewalt fundamental neu durchdacht werden. Wenn theologische Lehre, priesterliche Weihe und menschnahe Seelsorge immer unter dem Vorbehalt delegierter päpstlicher Rechtsgewalt stehen, ist die Kirche auch im geistlichen Sinne schlecht durchgelüftet. Es geht nicht um die Illusion, die Kirche basisdemokratisch gleichzuschalten. Aber viel wäre gewonnen, wenn die Kirche dem Bild des Zweiten Vatikanischen Konzils von einer Kommunikationsgemeinschaft ohne

Einbahnstraßen entsprechen könnte.“

Seinen Ausführungen zur Strukturreform misst der Papst „eine programmatische Bedeutung“ (EG 25) zu. Es müsse Schluss sein mit dem bequemem pastoralen Kriterium des „Es wurde immer so gemacht“ (EG 33). Wagemut und Kreativität stünden auf der Tagesordnung.

Konzentration auf das Wesentliche

Als Maßgabe für alle Reformmaßnahmen führt der Papst an, dass sie dazu dienen müssten, dass die frohe Botschaft von dem Gott, der die Menschen liebt und rettet, im Mittelpunkt stehe und die Verkündigung und das sonstige kirchliche Tun sich nicht in Allogria verlieren (EG 34–39). Entsprechend großen Wert legt er auf gut vorbereitete Predigten (EG 135–159) und eine gehaltvolle Katechese (EG 163–168). Obwohl er betont, dass das ganze Volk Gottes das Evangelium verkündet (EG 111–134), kommt ihm allerdings nicht in den Sinn, dass auch Laien mit dem Dienst der Predigt beauftragt werden könnten.

Barmherzigkeit als pastorale Tugend

Die Kirche sendet eine Double-bind-Botschaft aus, wenn sie den Menschen die Liebe Gottes predigt, aber im Zweifelsfall – wenn die Menschen sich nicht entsprechend ihren Normen verhalten – mit ihnen per Gesetz verfährt. Hier gilt es für den Papst, sich an der Barmherzigkeit Gottes zu orientieren. Wie wichtig ihm diese Maxime „Barmherzigkeit“ ist, zeigt sich daran, dass das Wort wie ein roter Faden sein Schreiben durchzieht. Allerdings kann das auf Dauer kein Ersatz dafür sein, die Frage nach der Gerechtigkeit aufzuwerfen. Wenn der Forderung des letzten Konzils Rechnung getragen werden soll, Lehre und Leben wieder stärker zusammenzubuchstabieren, muss auch der Bereich der überkommenen Lehre, vor allem der zur Moral, auf den Prüfstand gestellt werden.

Bei aller Zustimmung hat das apostolische Schreiben auch, wie bereits zu einigen Punkten vermerkt, Schwächen. Zu diesen gehört auch, was der Papst über den Beitrag der Frauen im kirchlichen Leben schreibt (EG 103 f.). Hier vertritt er ein Frauenbild, das weit hinter dem Stand des Genderdiskurses auch innerhalb der Theologie zurückbleibt und für den Großteil der Betroffenen kaum nachvollziehbar ist.

Ein Hoffnung machendes Dokument

Aber insgesamt ist dieses Schreiben wegweisend für eine Kirche, die den epochalen Wandel von der konstantinischen zu einer nachkonstantinischen und postkolonialen Ära zu vollziehen gewillt ist. Der Pastoraltheologie, die sich dem konziliaren Aufbruch verpflichtet weiß, steht es gut an, alles für sie Mögliche zu tun, um diesen Weg – auf dem mit vielerlei Widerständen zu rechnen ist – entschieden zu forcieren.

Die Freude des Evangeliums als Ausgangspunkt für die Veränderung (in) der Kirche.

Evangelii Gaudium als päpstliche Vision

Es kam schon wie ein unverhoffter Blitz aus heiterem Himmel, als am 24. November 2013 das Apostolische Schreiben „Evangelii Gaudium“ (EG) veröffentlicht wurde. Waren viele Beobachter davon ausgegangen, dass in Lumen Fidei die Quintessenz der Ordentlichen Bischofssynode vorliege, war das Erstaunen umso größer, dass Papst Franziskus mit seinem nun ersten allein vorgelegten Text nicht nur in den Geleisen der neuen Evangelisierung verbleibt, die seine beiden Vorgänger gelegt hatten. Vielmehr bietet uns der Papst aus Argentinien in EG nicht nur ein nachsynodales Schreiben, sondern etwas Eigenes, eine eigene Missionstheologie und -pragmatik, die eine grundlegende Ermutigung zur Evangelisierung und zum Aufbruch als Glaubender und als Kirche darstellt. Ein neuer Stil als Inhalt der evangelisierenden Erneuerung ist die Vision und Aufforderung zum pastoralen Aufbruch mit dem Ziel, dass die Strukturen der Kirche missionarischer, expansiver, offener werden (Nr. 27). Dieser neue Stil beginnt mit der Sprache des Dokuments: einfach ist sie, belebt, bildreich und appellativ, direkt, fast im Predigtstil, ermutigend, aber auch herausfordernd, eine Sprache der Leichtigkeit statt schwerer Kost, eine Sprache, die Theologie vom Leben her denkt und auch so formuliert. Viele, die anfangen zu lesen, konnten nicht aufhören, weil sie so gefesselt waren von der Realitätsnähe und pastoralen Aktualität dieses Dokuments, mancher sagte: „Das ist einmal ein päpstliches Schreiben, das ich als Nicht-Theologe auch verstehe.“ Es ist auffällig, dass sich Franziskus in seinen Zitationen nicht nur auf das II. Vatikanische Konzil und einschlägige Lehrverkündigungen regionaler Bischofskonferenzen bezieht, sondern insbesondere auf das Abschlussdokument der lateinamerikanischen Bischöfe in Aparecida 2007 sowie auf Evangelii Nuntiandi Pauls VI von 1975 zurückgreift. Das Leitmotiv seiner Theologie ist die Freude am Evangelium, die sich in der Barmherzigkeit (Nr. 37) einer einladenden Kirche widerspiegeln soll. Dieses Grundmotiv durchzieht wie ein roter Faden als Ermutigung und Herausforderung zum kirchlichen Aufbruch das gesamte Dokument. Der Bischof von Rom zeigt deutlich, dass es nicht mehr so weiter gehen könne wie bisher. Sondern dass von einer „bewahrenden“ Pastoral zu einer „entschieden missionarischen Pastoral“ übergegangen werden müsse. Diese von ihm so genannte „missionarische Umgestaltung der Kirche“ wird in vielen Facetten durchleuchtet. Indem er das missionarische Handeln als Paradigma für alles Wirken der Kirche (Nr. 15) sieht, knüpft er an die Gedanken des französischen Dominikaners Marie-Dominique Chénu an, dessen Denken insbesondere das konziliare Dokument Gaudium et Spes prägte: Die Kirche hat oder macht keine Mission, sie ist Mission, muss sich gewissermaßen im Stadium der Mission befinden („l'église en état de mission“). Dabei vermeidet Franziskus eine Engführung auf Lehre oder Verkündigung, will vielmehr alle Aspekte in die Evangelisierung einbeziehen.

Seine Missionstheologie des Hörens und Verkündigens wird anhand der Hermeneutik des Evangeliums in Homilie und Vorbereitung auf die Predigt durchmeditiert: „Wer predigen will, der muss zuerst bereit sein, sich vom Wort ergreifen zu lassen und es in seinem konkreten Leben Gestalt werden zu lassen“ (Nr. 150). Die Vorbereitung auf die Predigt wird so zu einer gemeinschaftlichen Übung der Unterscheidung der Geister, wie das Evangelium in der konkreten Situation Gestalt gewinnen kann. Dazu muss der Prediger (also jeder Zeuge, H. S.) sein Ohr am Volk haben, das heißt, sich vertraut machen „mit den Wünschen, Reichtümern und Grenzen, mit der Art zu beten, zu lieben, Leben und Welt zu betrachten, wie sie für eine bestimmte Menschengruppe charakteristisch sind“ (Nr. 154, als Zitat von EN 63). Als „Zielgruppe(n)“ einer solcherart verstandenen Evangelisierung kommt also zunächst das Ich/Wir im Sinne einer Selbstevangelisierung/Umkehr in den Blick, dann in einem weiteren Schritt der Andere im normalen alltäglichen Leben, die christliche Schwester und der Bruder, dann „Fernstehende“ und solche, die das Evangelium nicht kennen oder den Glauben ablehnen. Zumindest erreicht werden sollen sie alle mit der Botschaft des Evangeliums, auch wenn dem Papst natürlich bewusst ist, dass die Annahme der Botschaft eine autonome-personale Freiheit voraussetzt.

Grundlage für die Verkündigung der Botschaft ist für den Papst die Begegnung und Gemeinschaft mit Christus. So lädt er gleich zu Anfang in fast freikirchlich anmutendem Duktus jeden Christen ein, „gleich an welchem Ort und in welcher Lage er sich befindet, noch heute seine persönliche Begegnung mit Jesus Christus zu erneuern oder zumindest den Entschluss zu fassen, sich von ihm finden zu lassen, ihn jeden Tag ohne Unterlass zu suchen“ (Nr. 3). In dieser Dialektik des Suchens und Findens versteht Franziskus die persönliche Berufung jedes Einzelnen von Gott her. Ekklesial wird dies eingeholt von einer Kirche, die



Hubertus Schönemann ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

nicht in selbstreferentieller Weise sich selbst und ihre Binnenvollzüge in den Mittelpunkt stellt, sondern eine Kirche, die hinaus auf die Straße geht, eine Kirche, die sich einmischt, eine „verbeulte“ Kirche (49), die sich auch angreifbar macht, sich jedenfalls nicht heraushält aus den Debatten und Prozessen des Lebens. Damit gilt es, das Evangelium, mit dessen Verkündigung die Kirche beauftragt ist, auf seinen inneren Kern hin zuzuspitzen und zu elementarisieren, zu konzentrieren auf das, was schöner, größer, anziehender und zugleich notwendiger ist. Erst das Leben, dann die Lehre, könnte man sagen. Der Papst vertritt in einer bislang in päpstlichen Verlautbarungen ungewohnten Offenheit und eine pragmatische Hierarchie der Wahrheiten und verbindet damit die Aufforderung, diese Konzentration selbst erst einmal wieder für sich zu lernen und auszuprobieren, um selbst (wieder) zu einem glaubwürdigen Zeichen und Zeugnis zu werden.

Die Eucharistie ist für ihn auf diesem Hintergrund nicht etwas, das man sich verdienen muss, sondern symbolisiert eine Kirche, deren Türen weit geöffnet sind für die Menschen. So sind die Sakramente für ihn die Stärkung auf dem Weg, die „Eucharistie ist, obwohl sie die Fülle des sakramentalen Lebens darstellt, nicht eine Belohnung für die Vollkommenen, sondern ein großzügiges Heilmittel und eine Nahrung für die Schwachen“ (Nr. 47). Diese Kirche besteht vor dem lateinamerikanischen Erfahrungshorizont Bergoglios im Volk Gottes, das mehr ist als Institution und Hierarchie. Das Volk Gottes ist „Ein Volk für alle“, das Ferment Gottes inmitten der Menschheit, es ist die Kirche als Ort der ungeschuldeten Barmherzigkeit von Gott her. Die Vielgestaltigkeit dieser Kirche begreift Franziskus als Reichtum, nicht als Mangel an Uniformität. Von der Berufung und Zusage Christi her entfaltet sich in dieser Kirche die Rolle jedes Getauften als missionarischer Jünger und aktiver Träger der Evangelisierung (Nr. 120). Daher kommt der Papst „vom anderen Ende der Welt“ auch zu seiner positiven Wertung der Volksfrömmigkeit. Für ihn ist dies die Art und Weise, wie der Glaube in einer Kultur Gestalt angenommen hat, „in der Kultur der Einfachen verkörperte Spiritualität“ (Nr. 124). Er wendet damit den missionswissenschaftlichen Begriff der Inkulturation des Evangeliums unmittelbar an und lässt fragen, was denn in verschiedenen Teilen dieser Welt, also auch in Deutschland, eine solche Volksfrömmigkeit wäre, in der sich der gläubige Sinn des Volkes manifestiert. Mit diesen Akzenten kommt das Denken des Franziskus – und darin zeigt es sich als eine bestimmte Variante befreiungstheologischer Tradition – zu der zentralen Bedeutung der Armen, nicht nur als den ersten Adressaten des Evangeliums, sondern als Ausgangspunkt, Prinzip und Herausforderung des Kirche-Seins.

Entgegen manchen Versuchen, Evangelisierung allein als ein kognitiv-instruktionsorientiertes Verkündigungsgeschehen zu begreifen, entfaltet der Papst in den Mittelteilen seines Schreibens die soziale Dimension des Evangeliums: Die Radikalität der Botschaft des Evangeliums bedingt den Eigentumswechsel in der Abkehr von den „bösen Mächten“ in die Sphäre Gottes. Von dorthier ist seine (von manchen als billige Kapitalismuskritik missverständene) Absage an die absolute Macht von Finanzströmen und Marktmechanismen zu lesen. Der Markt muss dem Menschen dienen, und Gerechtigkeit ist das Kriterium, an dem das Wirtschaften gemessen werden muss. Seine vier Absagen („Nein zu ...“) gelten einer Wirtschaft der Exklusion, einer neuen Vergötterung des Geldes und sozialer Ungleichheit.

In dem Kapitel „In der Krise des gemeinschaftlichen Engagements“ entwickelt der Papst seine Sicht einer ambivalenten gesellschaftlichen Gegenwart. Dabei ist ihm wichtig, nicht eine soziologische neutrale Analyse zu bieten, sondern aus seiner ignatianischen Tradition heraus eine Unterscheidung der Geister (*discretio spirituum*) anhand des Evangeliums vorzunehmen. Möglicherweise lesen sich deswegen manche Passagen seiner „gesellschaftlichen Analyse“ manchmal ein wenig kulturpessimistisch, etwa, wenn „zwischenmenschliche Beziehungen...“, die nur durch hoch entwickelte Apparate vermittelt werden, durch Bildschirme und Systeme, die man auf Kommando ein- und ausschalten kann“ (Nr. 88), beschrieben werden. Auf der anderen Seite ist auch nicht von der Hand zu weisen, dass gerade die sozialen Kommunikationsmittel auch manipulative und ökonomistische Tendenzen in sich tragen, da sie „von Zentren im Norden der Welt gelenkt“ werden. Der Papst beschreibt die Gefahr einer „abgeschotteten Geisteshaltung“, in die eine „Isolierung als falsch verstandene Autonomie“ hineinführen kann, ein „Gnostizismus als in Subjektivismus eingeschlossener Glauben“. Hier wäre gerade im Anschluss an die entsprechenden Formulierungen der neuen Evangelisierung zu überprüfen, auf welchem Hintergrund Franziskus Prozesse der Modernisierung wahrnimmt und deutet. Auch in EG ist nicht von der Hand zu weisen, dass Säkularisierung als „ethische Deformation“ und „fortschreitende Zunahme des Relativismus und allgemeiner Orientierungslosigkeit“ verstanden wird. An anderen Stellen des Dokuments begegnet jedoch eine ganz andere, eine positive Perspektive auf Modernisierungstendenzen: Es ist die Herausforderung der Stadtkulturen, die eine neue Wahrnehmung Gottes erlauben, „mit einem Blick des Glaubens [zu] erkennen, der jenen Gott entdeckt, der in ihren Häusern, auf ihren Straßen und auf ihren Plätzen wohnt“ (Nr. 71). Die Stadtkulturen bieten nach Franziskus „neue Geschichten und Paradigmen, neue Formen, mit Gott, mit den anderen und mit der Umgebung in Beziehung zu treten“. Hier begegnet eine Offenheit für neue Formen der Wahrnehmung der Gottespräsenz, die ermutigt, auf entsprechende Entdeckungsreisen zu gehen. Ein Horizont der Kontextualität der Gotteserfahrung wird eröffnet, der mit dem Bild von der vielfältigen Kirche mit den unterschiedlichen Zeugnissen als Reichtum korrespondiert. Auf dieser Folie erscheint eine überzogene Bürokratie in der Kirche als Hindernis der Evangelisierung. Der

Papst brandmarkt Haltungen, mit denen sich kirchliche Akteure zu „Verwaltern der Gnade“ stilisieren, auch andere Defizite bei den Verkündigern werden schonungslos benannt und in viele Wunden wird der päpstliche Finger gelegt.

Der Papst scheut sich nicht, auch kontrovers diskutierte Themen anzusprechen. Im Verhältnis von Laien und Priestern bekennt sich der Papst zum Bewusstsein der Verantwortung aus Taufe und Firmung, das noch weiter wachsen muss. Er prangert übertriebenen Klerikalismus an, da wo priesterliche Vollmacht als Herrschaft, nicht als Dienst verstanden wird. In diesem Zusammenhang lassen seine Formulierungen von der „Funktionalität“ des priesterlichen Amtes aufhorchen, wurde doch lange Jahre gerade die Ontologie des Amtes als Unterscheidendes zur Grundberufung in Taufe und Firmung gedeutet. EG unterstützt den wachsenden Beitrag von Frauen in der Kirche, der essentiell wichtig ist, obwohl der Papst keinen Zweifel daran lässt, dass die Debatte um die Priesterweihe von Frauen für ihn kein Thema ist. An einigen Stellen lässt Franziskus die zentrale Bedeutung der Pfarrei aufscheinen, die verschiedene Formen annehmen und gerade deshalb „innere Beweglichkeit und missionarische Kreativität“ (Nr. 28) entwickeln kann, ein Gedanke, der sicherlich in den aktuellen Veränderungen der pastoralen Strukturen in Deutschland handlungsorientierend weitergedacht werden kann. Insgesamt stellt Franziskus einige allgemeine, in Gegensätzen formulierte Prinzipien auf, die sich lohnen, als Optionen für verschiedene Kontexte angewendet zu werden: Die Zentralität hat immer der Dezentralität zu dienen, die Einheit wiegt mehr als der Konflikt, die Wirklichkeit ist wichtiger als die Idee, das Ganze ist dem Teil übergeordnet.

Der große Mehrwert von EG ist ein Gesamtentwurf, der nach vielen isolierten Äußerungen, die aufhorchen ließen, das Denken dieses Papstes für eine missionarische Neuausrichtung der Kirche aufzeigt. Man darf gespannt sein, ob es ihm angesichts mancher Beharrungskräfte in und außerhalb Roms gelingen wird, diese Vision einer Kirche, die die Freude und Barmherzigkeit des Evangeliums zur Gestalt bringt, weitere Kreise ziehen zu lassen. Jedenfalls haben die vielfältigen Bemühungen der Kirche in Deutschland, eine pastorale Entwicklung mit einer missionarischen Grundorientierung einzuleiten, mit EG ungeheuren Rückenwind erhalten. Immerhin – und das ist angesichts aller möglichen Rückschläge oder Enttäuschungen auf dem Weg zu einer missionarischen Kirche eine Ermutigung: „Mission ist weder ein Geschäft noch ein unternehmerisches Projekt, sie ist keine humanitäre Organisation, keine Veranstaltung, um zu zählen, wie viele dank unserer Propaganda daran teilgenommen haben; es ist etwas viel Tieferes, das sich jeder Messung entzieht“ (Nr. 279). Dieses Tieferes ist das Geheimnis des menschgewordenen und zugewandten Gottes, der im Mysterion schafft und wirkt, an dessen Wirken die Zeuginnen und Zeugen des Evangeliums Anteil haben können.

Es bleibt aus dem Dokument noch vieles zum Weiterdenken und zur Inspiration, was hier nur ansatzweise oder gar nicht angedeutet werden konnte. Es lohnt sich, daraus zu lesen, allein, mit anderen, und immer wieder den Brückenschlag zu versuchen: Wie können und müssen Christen, wie kann und muss die Kirche sich verändern, um dieses Zeugnis heller, offener, großzügiger, mutiger, gastfreundlicher und radikaler zu realisieren? Man kann diesem Schreiben nur wünschen, auch weiterhin eine inspirierende und ermutigende Grundlage zu bleiben für den Dialog auf vielen Ebenen, wie die Kirche ihre Sendung verwirklichen kann. Es bleibt ein leidenschaftliches Plädoyer für eine evangelisierte und evangelisierende Kirche: „Ich träume von einer missionarischen Entscheidung, die fähig ist, alles zu verwandeln, damit die Gewohnheiten, die Stile, die Zeitpläne, der Sprachgebrauch und jede kirchliche Struktur ein Kanal werden, der mehr der Evangelisierung der heutigen Welt als der Selbstbewahrung dient“ (Nr. 27).

Die Kirche als „fruchtbare Mutter“

Wie Papst Franziskus „die Freude der Evangelisierung“ wiedergewinnen möchte

Bereits in seiner „Brandrede“ in einer der Kardinalskongregationen zur Vorbereitung des Konklaves sprach der spätere Papst Franziskus von der Notwendigkeit, die „süße, tröstende Freude der Evangelisierung“, die ja „der Daseinsgrund der Kirche ist“, wiederzugewinnen. Dabei dürfe die Kirche „nicht um sich selbst kreisen“. Dies war ein erstes und wohl wahr genommenes Signal, dem andere folgten. Mariano Delgado zum Kirchenverständnis von Papst Franziskus.

Im März dieses Jahres wurde Papst Franziskus in Corriere della Sera nach der Bilanz des ersten Jahres seines Pontifikats gefragt (Corriere della Sera 2014). Seine Antwort ist eine gute Kostprobe seines Humors: „Bilanz eines Jahres? Nein, mir gefällt diese Art von Bilanzieren nicht. Ich ziehe alle zwei Wochen Bilanz – vor meinem Beichtvater“. Das Interview enthält auch Substantielles: wenn nicht eine Bilanz, so doch die Meinung des Papstes über wichtige Aspekte seines ersten Amtsjahres. Er bezeichnet „Zärtlichkeit und Barmherzigkeit“ als die Mitte des Evangeliums und ist bemüht, das Papstamt zu entmythologisieren: „Der Papst ist ein Mensch, der lacht, weint, ruhig schläft und Freunde hat, wie alle anderen, eine ganz normale Person also“. Sein Wunsch nach einer armen Kirche und einer Kirche für die Armen sei nicht „Pauperismus“, sondern ein Ernstnehmen der Gerichtsrede Jesu nach Matthäus 25. Es gehe nicht darum, die Lehre in den Grundzügen zu ändern, sondern sich darin zu vertiefen und den neuen Gegebenheiten anzupassen. Das Wichtigste in der Ökumene sei, dass wir vereint marschieren, wie 1964 von der Begegnung zwischen Paul VI. und Athenagoras gesagt wurde.

Jorge Mario Bergoglio wurde am 13. März 2013 zum neuen Papst gewählt und er wählte seinerseits den Namen „Franziskus“, was ein Novum in der Papstgeschichte darstellt, obwohl es darin etliche Päpste aus der franziskanischen Familie gegeben hat. Für Puristen unter den Papsthistorikern ist dies ein Tabubruch, denn bisher haben alle Päpste traditionsbewusst die Namen fortgeführt, die im ersten Jahrtausend vorkamen. Nur der Papst aus Argentinien, der sonst um ein bescheidenes Auftreten bemüht ist, nahm sich das Recht, die ungeschriebenen Regeln der Papstgeschichte zu ändern – so können wir auf weitere Tabubrüche gespannt sein, denn Argentinier, das weiß man in der hispanischen Welt sehr gut, reden wie Goldmund, und ihnen mangelt es nicht gerade an Selbstbewusstsein. Vielleicht waren doch die besten Schlagzeilen zur Papstwahl die, die eine kolumbianische Zeitung produzierte: „Argentino, pero humilde“ (Argentinier, aber bescheiden).

Wiedergewinnung der Freude der Evangelisierung

Bereits beim Konklave von 2005 war Bergoglio für eine beachtliche Anzahl von Kardinälen der Wunschkandidat gewesen. Dass er nun, acht Jahre später, im fünften Wahlgang mit großer Mehrheit gewählt wurde, hat nicht zuletzt mit der „Brandrede“ zu tun, die er am 9. März in einer der Kardinalskongregationen zur Vorbereitung des Konklaves hielt (vgl. Papst Franziskus, Rede Vorkonklave 2013). In dieser kurzen Rede findet sich schon in nuce das Programm seines Pontifikats.

Unter Bezug auf Paul VI. sprach er von der Notwendigkeit, die „süße, tröstende Freude der Evangelisierung“ wiederzugewinnen, zu der Jesus Christus selbst „uns von innen her“ antreibt. Dazu ist auch die Wiedergewinnung der parrhesia, der prophetischen Redefreiheit innerhalb der Kirche nötig, ebenso der Wille, aus sich selbst herauszugehen – bis an die Grenzen der menschlichen Existenz: „die des Mysteriums der Sünde, die des Schmerzes, die der Ungerechtigkeit, die der Ignoranz, die der fehlenden religiösen Praxis, die des Denkens, die jeglichen Elends“. In sich selbst verschlossen zu bleiben, das wäre kirchlicher und theologischer „Narzissmus“, oder eine „mondäne Kirche, die in sich, von sich und für sich lebt“, in der „die einen die anderen beweihräuchern“. Bergoglio erinnerte an das Wort Jesu in der Offenbarung, „dass er vor der Tür steht und anklopft“ (Offb 3,20). Und er kommentierte das so: „In dem Bibeltext geht es offensichtlich darum, dass er von außen klopft, um hereinzukommen. Aber ich denke an die Male, wenn Jesus von innen klopft, damit wir ihn herauskommen lassen. Die egozentrische Kirche beansprucht Jesus für sich drinnen und lässt ihn nicht nach außen treten“. Anschließend skizzierte Bergoglio das Profil des neuen Papstes: Es soll ein Mann sein, „der aus der Betrachtung Jesu Christi und aus der Anbetung Jesu Christi der Kirche hilft, an die existenziellen Enden der Erde zu gehen, der ihr hilft, die fruchtbare Mutter zu sein, die aus der ‚süßen und tröstenden Freude der Evangelisierung‘ lebt.“ In seinem Brief vom 25. März 2013 an die Teilnehmer der 105. Vollversammlung der argentinischen Bischofskonferenz geißelte Franziskus nochmals die „Selbstgefälligkeit“, den „Narzissmus“, die „mondäne Spiritualität“ und den „ausgeklügelten Klerikalismus“ als die



Dr. Dr. Mariano Delgado ist Professor für Mittlere und Neuere Kirchengeschichte an der Theologischen Fakultät der Universität Freiburg (CH).

Krankheiten der Kirche, die uns daran hindern, die „süße, tröstende Freude der Evangelisierung“ zu erfahren (Papst Franziskus, Brief 2013). Und in seiner Predigt vom 5. Mai 2014 im vatikanischen Gästehaus „Domus Sanctae Martae“ prangerte er „Eitelkeit“, „Machtstreben“ und „Geldgier“ (also Ehrsucht, Macht such und Habsucht in der Sprache Kants) als die Grundversuchungen klerikaler Karrieristen in der Kirche an, die keinen Platz in der Kirche haben sollten (vgl. Papst Franziskus, Predigt 2014/1).

Viele Gesten und ein neuer Stil

Gleich zu Beginn seines Pontifikats wartete Franziskus mit neuen Gesten auf: Auf der Loggia der Petersbasilika erschien er in einfacher weißer Soutane und grüßte alle mit einem freundlichen „buona sera“; er sagte, dass die Kardinäle scheinbar bis ans Ende der Welt gegangen seien, um einen neuen „Bischof von Rom“ zu wählen, und bat seine neue Herde, für ihn still zu beten: ein Hauch epochaler kirchenhistorischer Wende lag in der Luft!

Neue Gesten waren ebenfalls bei der Messe zur Amtseinführung am 19. März deutlich zu merken (vgl. Papst Franziskus, Amtseinführung 2013). Erstmals seit dem Schisma von 1054 war mit Bartholomaios I. ein Ökumenischer Patriarch dabei, und das Evangelium wurde auf Griechisch ohne lateinische Übersetzung gelesen, während der Papst im einfachen, weißen Messgewand ohne jede Prunksucht die Eucharistie präsiidierte. Abgesehen von diesen kleinen Zeichen ökumenischer Sensibilität ließ auch die Predigt aufhorchen:

In Anlehnung an das Tagesfest des Hl. Josef, der Maria und Jesus „hütete“, spricht Franziskus von der „Berufung zum Hüten“, die nicht nur uns Christen angeht, sondern „alle betrifft“. Wir sollen „Hüter“ der Schöpfung, des in die Natur hineingelegten Planes Gottes sein, Hüter des anderen, der Umwelt“. Und Franziskus fügt hinzu: „Das sich Kümmern, das Hüten verlangt Güte, es verlangt, mit Zärtlichkeit gelebt zu werden ... Wir dürfen uns nicht fürchten vor Güte, vor Zärtlichkeit!“ Das Papstamt wird als Liebesdienst und als „Dienst zum Hüten“ verstanden. Der Papst soll die Arme ausbreiten, „um das ganze Volk Gottes zu hüten und mit Liebe und Zärtlichkeit die gesamte Menschheit anzunehmen, besonders die Ärmsten, die Schwächsten, die Geringsten, diejenigen, die Matthäus im Letzten Gericht über die Liebe beschreibt: die Hungernden, die Durstigen, die Fremden, die Nackten, die Kranken, die Gefangenen (vgl. Mt 25, 31-46)“.

Dass dies nicht nur rhetorisch gemeint war, geht aus seiner Predigt in Lampedusa am 8. Juli 2013 hervor (vgl. Papst Franziskus, Predigt Lampedusa 2013). Als Franziskus die Nachrichten über die dortige Tragödie hörte, habe er gespürt, dass „ich hierher kommen musste, um zu beten, um eine Geste der Nähe zu setzen, aber auch um unsere Gewissen wachzurütteln, damit sich das Vorgefallene nicht wiederhole“. Unter rhetorischem Rückgriff auf die ersten Fragen Gottes an die Menschheit („Adam, wo bist du?“ und „Kain, wo ist dein Bruder?“) erinnert er uns eindringlich an die Berufung zum Hüten des Nächsten, die uns in die Wiege gelegt wurde. Dem steht die Kultur der Gleichgültigkeit entgegen, die sich heute global ausbreitet: „Wir haben uns an das Leiden des anderen gewöhnt, es betrifft uns nicht, es interessiert uns nicht, es geht uns nichts an!“

Eine ähnliche Stoßrichtung hatte die Ansprache bei der Begegnung mit jungen Argentinern in der Kathedrale von Rio de Janeiro am 25. Juli 2013. Franziskus ermutigte sie, „Wirbel zu machen“, hinauszugehen, sich um die „Randgruppen“ der Gesellschaft zu kümmern: „ich will, dass die Kirche auf die Straßen hinausgeht, ich will, dass wir standhalten gegen alle Weltlichkeit, Unbeweglichkeit, Bequemlichkeit, gegen den Klerikalismus und alles In-sich-Verschlossen-Sein“. Und dann empfahl er den Jugendlichen, die Seligpreisungen und Matthäus 25, den Kern des Evangeliums für den Poverello von Assisi, zu lesen, um die Freude der Evangelisierung mit deren Ernst zu verbinden: „Schau, lies die Seligpreisungen, die werden dir gut tun. Wenn du dann wissen willst, was du konkret tun musst, lies Matthäus, Kapitel 25. Das ist das Muster, nach dem wir gerichtet werden. Mit diesen beiden Dingen habt ihr den Aktionsplan: die Seligpreisungen und Matthäus 25. Ihr braucht nichts anderes mehr zu lesen. Darum bitte ich euch von ganzem Herzen“ (Papst Franziskus, Predigt Rio de Janeiro 2013).

Man könnte noch zahlreiche Gesten der Demut und der Zärtlichkeit in Erinnerung bringen, die uns allen präsent sind, oder das „Vorleben von Bescheidenheit und selbst gewählter Armut“ hervorheben. In ihrer Bilanz des ersten Amtsjahres spricht die Katholische Internationale Presseagentur (KIPA) vom „Papst für die Armen“ und vom „Bergoglio-Style“ (KIPA 2014). Andere sprechen von der „Mystik des neuen Papstes“ (Maier 2014; vgl. auch Waldenfels 2014). Aber hinter all diesen Gesten geht es Franziskus von Anfang an um den „einen Stil“, den er in Evangelii gaudium (= EG) deutlicher umreißt und von dem er sagt, er möchte alle einladen, ihn „in allem, was getan wird“, zu übernehmen (EG 18). Gemeint ist, was eingangs schon erwähnt wurde: die Wiedergewinnung der Freude der Evangelisierung und das Betrachten von „Zärtlichkeit und Barmherzigkeit“ als die Mitte derselben. Gemeint ist die klare und einladende Präsentation des Evangeliums, wie es in der mystischen Tradition des Christentums verstanden wird: Es geht um das zarte Liebeswerben eines Gottes, der, weil er die immer sprudelnde Quelle der Liebe und der Gnade ist und „uns zuerst geliebt“ hat (1 Joh 4,19), die Initiative ergriffen hat, als guter Hirt bei uns zu wohnen und mit unendlicher Geduld und Barmherzigkeit auf die freiwillige Hingabe unserer Liebe zu warten. Denn als sein Ebenbild sind wir zur Freiheit und zur „Liebesheirat“ mit ihm berufen! Gemeint ist ein Christentum, das um den Ernst der Nachfolge weiß und Gottesliebe mit Nächstenliebe verbindet. Gemeint ist ein Stil, der das Recht der Gläubigen respektiert, zunächst gehört und nicht belehrt zu werden, denn auch die Schafe wissen um Gott und

haben ein Gespür für den Glaubenssinn. Gemeint ist schließlich ein Stil, der die Not der Seelen wahrnimmt und darauf nicht mit dem Kirchenrecht, sondern mit Barmherzigkeit antwortet. Das ist der bereits von Johannes XXIII. in seiner Ansprache zur Eröffnung des Konzils am 11. Oktober 1962 angemahnte „pastorale“ Stil der Kirche in der Welt von heute, und das ist der von Paul VI. in seiner Rede zur Klausur des Konzils am 8. Dezember 1965 skizzierte Stil einer „samaritanischen“ Kirche (zur „samaritanischen Kirche“ beim Konzil und im Dokument von Aparecida 2007 vgl. Gutiérrez 2013) – und es tut gut, dass Papst Franziskus nun deutlich daran anknüpft, nachdem dieser Stil in den letzten Jahrzehnten ein wenig in Vergessenheit geraten und die doktrinaire Sprache des 19. Jahrhunderts gegen die Irrtümer der Zeit wieder gefragt war (vgl. dazu z. B. die Erklärung der Glaubenskongregation „Dominus Iesus“ vom 6. August 2000).

Reformbewusstsein im Zeichen der Evangelisierung

Das Reformbewusstsein des Papstes äußert sich in seiner Aufforderung in *Evangelii gaudium*, „die nötigen Maßnahmen zu ergreifen, um auf dem Weg einer pastoralen und missionarischen Neuausrichtung voranzuschreiten, der die Dinge nicht so belassen darf wie sie sind“ (EG 25). Nun, mit dem Wort „Neuausrichtung“ geht in der deutschen Übersetzung einiges aus der Semantik des spanischen Originals verloren. Denn Franziskus spricht von *conversión*, also von einer inneren Einsicht in die Notwendigkeit einer „Umkehr“ oder „metanoia“ im biblischen Sinne. Franziskus schwebt eine umfassende kirchliche Erneuerung vor, „damit die Gewohnheiten, die Stile, die Zeitpläne, der Sprachgebrauch und jede kirchliche Struktur ein Kanal werden, der mehr der Evangelisierung der heutigen Welt als der Selbstbewahrung dient“ (EG 27). Seine Wahrnehmung des Ist-Zustandes der Kirche ist nicht nur vom Bewusstsein der Notwendigkeit einer Kirchenreform geprägt, sondern auch vom Wissen um die Befindlichkeit des Kirchenvolkes angesichts der Polarisierungen im Schatten der Konzilsrezeption. Im Interview mit Antonio Spadaro sagte er: „Ich sehe ganz klar, dass das, was die Kirche heute braucht, die Fähigkeit ist, Wunden zu heilen und die Herzen der Menschen zu wärmen – Nähe und Verbundenheit. Ich sehe die Kirche wie ein Feldlazarett nach einer Schlacht“ (Spadaro 2013, 47 f.). Kann ein Papst den Reformwartungen in dieser Situation gerecht werden?

Franziskus will es allemal versuchen – und ihm kommt dabei seine jesuitische Prägung zugute. Hans Maier ist der Meinung, dass es dem Jesuiten-Papst am ehesten gelingen könnte: „die Kunst, das Prophetische zu organisieren“. Denn in keinem Orden wurde das Prophetische „so überlegt organisiert, so handgreiflich-praktisch ausgestaltet“ wie im Jesuitenorden. Darin verkörpere die Gesellschaft Jesu „eine spezifisch neuzeitliche Geisteshaltung“: „Die radikale Infragestellung alles nur Überlieferten, Etablierten steht am Anfang – alles wird unter das Gesetz Gottes gestellt (darin glich Ignatius Calvin). Aber die Radikalität des stetigen Neubeginns wird balanciert durch ein hohes Maß persönlichen Vertrauens in vernünftig erzogene, der Sache hingeebene Menschen im Orden, ihre Individualität, ihre Urteilskraft, ihre Fähigkeit zur Unterscheidung. Daher achtet die Ordensleitung auf die Meinung vieler; sie gibt nicht einfach zentralistisch die Richtung vor. Der Ordensgeneral informiert sich gründlich, er fragt, vergewissert sich, ringt um Einsicht, betet“ (Maier 2014).

Als Sohn des hl. Ignatius von Loyola hat Franziskus die Kunst der Beratung, der Unterscheidung und der Entscheidung gelernt. Daher lautet sein *modus operandi* bei den Reformen: möglichst breite und freimütige Beratung (sehen), ruhige und kluge Abwägung (urteilen) und entschlossene Entscheidung und Durchführung (handeln). So geht er bei den bisher anvisierten Reformen vor, und so wird er es auch bei anderen tun. Einsame, blitzartige Entscheidungen ohne die entsprechende Konsultation wird es nicht geben.

Entsprechend seiner kurzen „Brandrede“ im Vorkonklave wünscht sich Franziskus keine Kirche, die mit sich selbst beschäftigt ist, sondern eine, die wirklich verstanden hat, was das Konzil sagte: dass sie „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“ (LG 1) ist, dass sie sich als „der Menschheitsfamilie ... eingefügt“ (GS 3) versteht, und dass sie daher „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art“ als „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi“ betrachtet; dass sie dabei „das Werk Christi selbst“ (GS 1) weiterführen möchte, „der in die Welt kam, um der Wahrheit Zeugnis zu geben; zu retten, nicht zu richten; zu dienen, nicht sich bedienen zu lassen“ (GS 3).

Franziskus ist „eine ‚verbeulte‘ Kirche, die verletzt und beschmutzt ist, weil sie auf die Straßen hinausgegangen ist, lieber, als eine Kirche, die aufgrund ihrer Verslossenheit und ihrer Bequemlichkeit, sich an die eigenen Sicherheiten zu klammern, krank ist“ (EG 49).

Franziskus träumt von einer kirchlichen Erneuerung, „die fähig ist, alles zu verwandeln, damit die Gewohnheiten, die Stile, die Zeitpläne, der Sprachgebrauch und jede kirchliche Struktur ein Kanal werden, der mehr der Evangelisierung der heutigen Welt als der Selbstbewahrung dient. Die Reform der Strukturen, die für die pastorale Neuausrichtung erforderlich ist, kann nur in diesem Sinn verstanden werden: dafür zu sorgen, dass sie alle missionarischer werden, dass die gewöhnliche Seelsorge in all ihren Bereichen expansiver und offener ist, dass sie die in der Seelsorge Tätigen in eine ständige Haltung des ‚Aufbruchs‘ versetzt und so die positive Antwort all derer begünstigt, denen Jesus seine Freundschaft anbietet“ (EG 27).

Franziskus spricht von der Notwendigkeit „in einer heilsamen Dezentralisierung voranzuschreiten“ (EG 16), die den Bischofskonferenzen und den Ortskirchen mehr

Autonomie ermöglicht. Manches erinnert dabei an Karl Rahners Rede von den „Teilkirchen“, die in „Lehre, Leben und Kult“ eigene Wege gehen könnten, solange die grundlegende Kommunion mit Rom gewährleistet ist. Ein Modell dazu wären die orientalisch-katholischen Kirchen. Ebenso heilsam sind die Kritik des „übertriebenen Klerikalismus“ (EG 102), der die Laien – „die riesige Mehrheit des Gottesvolkes“ (ebd.) – nicht in die Entscheidungen einbezieht (ob dies auch für die Bischofswahl gilt?), und der Wunsch nach Hirten mit dem „Geruch der Schafe“ (EG 24). Und er spricht auch von einer „Neuausrichtung des Papsttums“ (EG 32) im Sinne von mehr Kollegialität und einer Form der Primatsausübung, die der Ökumene dienlich ist. Franziskus erkennt an, dass man seit der Enzyklika *Ut unum sint* (1995) in dieser Sache wenig vorangekommen sei, und er hält fest: „Auch das Papsttum und die zentralen Strukturen der Universalkirche haben es nötig, dem Aufruf zu einer pastoralen Neuausrichtung zu folgen“ (EG 32). Man sieht: die „pastorale oder missionarische Neuausrichtung“ (EG 25, 27, 30, 32) ist das Wesentliche, und davon hängt alles andere ab. Und das bedeutet auch die Bereitschaft, von jenen kirchlichen Strukturen Abschied zu nehmen, „die eine Dynamik der Evangelisierung beeinträchtigen können“ (EG 26). Damit wird die Evangelisierung zum hermeneutischen Prinzip der Kirchenreform (vgl. Delgado/Sievernich 2013, 29 f.).

Die Kirche ist frei

Wie dies zu verstehen sei, hatte Franziskus in seiner Homilie während der hl. Messe in Santa Marta vom 6. Juli 2013 angedeutet. Er ließ erkennen, dass er seinen Dienst „petrinisch und paulinisch“ versteht, dass er also petrinische Einheitsverantwortung mit paulinischer Kühnheit verbinden möchte. Während das Papsttum der letzten Jahrzehnte eher von der petrinischen Einheitsverantwortung und der Sorge um die Wahrung der Kontinuität in den Grundsätzen geprägt war, wäre es an der Zeit, mehr paulinische Kühnheit angesichts der Zeichen der Zeit walten zu lassen, bevor es zu spät ist. Papst Franziskus erinnerte an Jesu Wort von den neuen Schläuchen, die man für den neuen Wein benötige (Mt 9,17), bevor er auf das Jerusalemer Konzil anspielte: „Im christlichen Leben, wie auch im Leben der Kirche, gibt es einfallende Strukturen. Es ist erforderlich, dass sie erneuert werden. Die Kirche hat stets auf den Dialog mit den Kulturen Rücksicht genommen und versuche, sich zu erneuern, um den unterschiedlichen Anforderungen zu genügen, die durch Ort, Zeit und Menschen an sie gestellt werden. Das sei eine Arbeit, die die Kirche immer gemacht hat, vom ersten Augenblick an. Erinnern wir uns an die erste theologische Auseinandersetzung: muss man, um Christ zu werden, alle religiösen jüdischen Gebote befolgen, oder nicht? Nein, sie haben nein gesagt“. Bereits in den Anfängen habe die Kirche gelehrt, „keine Angst vor der Neuheit des Evangeliums zu haben, keine Angst vor der Erneuerung zu haben, die der Heilige Geist in uns bewirkt, keine Angst vor der Erneuerung der Strukturen zu haben. Die Kirche ist frei. Der Heilige Geist treibt sie an“ (L'Osservatore Romano 2013). In der Predigt zur Morgenmesse vom 5. Juni 2014 betonte Franziskus erneut die (Reform-)Freiheit der Kirche: „Die Kirche ist nicht steif: die Kirche ist frei!“ (Papst Franziskus, Predigt 2014/2). Und mit einem Wort des spanischen Mystikers Johannes vom Kreuz lädt uns Franziskus in *Evangelii gaudium* zur immerwährenden Entdeckung der in Christus verborgenen Schätze ein: „Dieses Dickicht von Gottes Weisheit und Wissen ist so tief und unendlich, dass ein Mensch, auch wenn er noch so viel davon weiß, immer tiefer eindringen kann“ (EG 11).

Hinter diesen Zitaten versteckt sich das wesentliche Problem der Kirchenreform: Verstehen wir die Kirche als die materielle Weiterdifferenzierung der Substanz oder des Schatzes der Anfänge, so dass Neuentwicklungen nur in Kontinuität mit der Tradition möglich sind – oder haben wir das Recht, angesichts der Zeichen der Zeit, neue Traditionen zu inaugrieren, weil die Kirche frei ist und wir in der Kraft des Geistes aus den in Christus verborgenen Schätzen Neues zutage fördern können?

Spirituelle Erneuerung und Kirchenreform

Papst Franziskus weiß, dass die Dinge nicht so bleiben können, wie sie sind. Demgegenüber visiert er zunächst eine spirituelle Erneuerung zur Wiedergewinnung der Freude der Evangelisierung an. Dies ist das Entscheidende, denn Jesus klopft von innen an, „damit wir ihn herauskommen lassen“, damit wir ihn in den Armen und Leidenden entdecken, damit wir zum Widerschein seines Lichtes werden, wie es der Mond mit der Sonne tut (Kirche als „mysterium lunae“, wie die Kirchenväter sagten). Es geht Franziskus zunächst um eine spirituelle Einkehr und einen neuen Stil der Evangelisierung in den Fußspuren Jesu und im Sinne des Konzils.

Franziskus schwebt auch eine behutsame, mit jesuitischer Klugheit betriebene Kirchenreform vor. Diese ist bisher nur in Konturen erkennbar und soll auch beim Papsttum (Ökumene, Kollegialität, Dezentralisierung) nicht Halt machen. Ihr Prinzip ist, von jenen kirchlichen Strukturen Abschied zu nehmen, „die eine Dynamik der Evangelisierung beeinträchtigen können“ (EG 26). Was damit gemeint ist und ob diese Kirchenreform auch die Ämterfrage (Zulassungsbedingungen) und die Laienfrage (mehr Verantwortung) einschließt, wird sich bald zeigen müssen.

Als Franz von Assisi sich 1209 mit „zwölf“ seiner Brüder nach Rom aufmachte, um von Papst Innozenz III. die Bestätigung ihrer Lebensweise zu erbitten, hatte dieser machtbewusste Nachfolger Petri, der als erster den Titel eines „Stellvertreters Christi“ für sich exklusiv beanspruchte, bekanntlich einen Traum: Die Kirche zerfällt, und der Poverello werde sie stützen und aufrichten. Wir alle kennen das Fresko Giotto's. Nun hat ein anderer Franziskus „als Papst“ einen Kirchentraum: Er träumt von einer missionarischen und pastoralen

Literatur

Corriere della Sera 2014: «Benedetto XVI non è una statua. Partecipa alla vita della Chiesa». Interview von Ferruccio de Bortoli mit Papst Franziskus in: *Corriere della Sera* vom 4. März 2014 (überprüft 8.7.2014).

Delgado, Mariano / Sievernich, Michael, Zur Rezeption und Interpretation des Konzils der Metaphern, in: dies. (Hg.), *Die großen Metaphern des Zweiten Vatikanischen Konzils. Ihre Bedeutung für heute*, Freiburg 2013, 15–32.

Delgado, Mariano, Un papado petrinu y paulino, in: *Vida Nueva* vom 23.–30. März 2013 (Nr. 2841), 30.

Papst Franziskus, Rede Vorkonklave 2013: spanischer Originaltext und deutsche Übersetzung (überprüft 8.7.2014).

Papst Franziskus, Amtseinführung 2013 (überprüft 8.7.2014).

Papst Franziskus, Predigt Lampedusa 2013 (überprüft 8.7.2014).

Papst Franziskus, Predigt Rio de Janeiro 2013 (überprüft 8.7.2014).

Papst Franziskus, Brief 2013: Brief vom 25. März 2013 an die Teilnehmer der 105. Vollversammlung der argentinischen Bischofskonferenz (überprüft 8.7.2014).

Papst Franziskus, Predigt 2014/1: Predigt vom 5. Mai 2014 im vatikanischen Gästehaus „Domus Sanctae Martae“ (überprüft 8.7.2014).

Papst Franziskus, Predigt 2014/2 (überprüft 8.7.2014).

Gutiérrez, Gustavo, Die Spiritualität des Konzilsereignisses, in: Mariano Delgado / Michael Sievernich (Hg.), *Die großen Metaphern des Zweiten Vatikanischen Konzils. Ihre Bedeutung für heute*, Freiburg 2013, 405–421.

KIPA 2014: Artikel der Katholischen Internationalen Presseagentur vom 7.3.14 „Er kam vom ‚Ende der Welt‘“ (überprüft 8.7.2014).

Kongregation für die Glaubenslehre, Erklärung „Dominus Iesus“ über die Einzigkeit und die Heilsuniversalität Jesu Christi und der Kirche, 2000 (überprüft 8.7.2014).

Maier, Hans, Die Kunst, das Prophetische zu organisieren,

Erneuerung (conversión), „die fähig ist, alles zu verwandeln“ (EG 27). Angesichts der Struktur der katholischen Kirche wird bei dieser Erneuerung vieles davon abhängen, inwieweit der Papst selbst sein Wirken als „Tutorismus des Wagnisses“ (Karl Rahner) versteht und nicht nur „petrinische Einheitsverantwortung“, sondern auch „paulinische Kühnheit“ zeigt, um die nötigen und nicht unaufschiebbaren Reformen zu inaugrieren – auch wenn die heutigen Pharisäer im Namen der Tradition die Innovationen ablehnen (vgl. Apg 15,5 sowie Delgado 2013).

Hinweis:

Der deutsche Text von *Evangelii gaudium* wird nach der amtlichen Übersetzung in www.vatican.va zitiert. Hin und wieder wird auch auf den spanischen Originaltext aus derselben Quelle verwiesen.

in: NZZ vom 4. Januar 2014, 45.
L'Osservatore Romano 2013:
Deutsche Übersetzung von
Auszügen aus der Predigt in
L'Osservatore Romano vom 7.
Juli 2013.

Spadaro, Antonio, Das
Interview mit Papst Franziskus.
Hg. von Andreas R. Batlogg,
Freiburg 2013.

Waldenfels, Hans, Sein Name
ist Franziskus. Der Papst der
Armen, Paderborn 2014.

Verwundbarkeit wagen

Kirche in heterogener Gegenwart

In der Vergangenheit sind zumeist Burg und Festung Bilder für eine Kirche gewesen, die sich gegen eine feindliche, „ungläubige“ Umwelt zur Wehr setzen musste, um die Substanz des christlichen Glaubens zu verteidigen. In einer offenen, freiheitlichen Gesellschaft – und dafür hat das II. Vatikanische Konzil geworben – scheint es zum Wesen der Kirche zu gehören, sich einzumischen, inmitten der Menschen zu wirken und sich auf verschlungene menschliche Wege einzulassen: eine Kirche, die berührbar ist und in diesem Sinne „angreifbar“ bleibt. Hildegund Keul reflektiert die neue „Verletzlichkeit“ unter Aufnahme von Gedanken des französischen Theologen Michel de Certeau und fundiert dieses neue Kirchenbild in der inkarnatorischen Ekklesiologie und Christologie des Konzils.

„Kennen Sie das Gefühl, dass einem keiner was anhaben kann?“ Mit diesen Worten beginnt derzeit die Werbung einer großen Versicherung für ihre preisintensiven Produkte. Sie zielt damit auf ein gesellschaftliches Grundgefühl: Unsicherheit, die mit Angst vor Verwundung gepaart ist. Viele Religionen und Kulturen beheimaten sich in Deutschland, die mit ihrer Fremdheit irritieren; viele Türen öffnen sich gerade für junge Menschen, aber man weiß nicht, welche davon in Sackgassen oder gar in Abgründe führen. In unserer Gesellschaft, die stark von Heterogenität geprägt ist, kommt sehr viel Fremdes auf uns zu. Und wir wissen nicht, welche Gefahren hier lauern. Da geht man doch lieber auf Nummer sicher und schützt sich vor Verwundung – und sei es mit Hilfe einer „Schutzengel-Versicherung“.

Heterogenität, die Erfahrung des Fremden im Eigenen, ist in der Welt von heute eine alltägliche Herausforderung. Aus diesem Grund rückt sie ins Interesse neuer Bildungskonzepte. Ein inklusiver Umgang mit ihr gilt mittlerweile als unverzichtbare Schlüsselkompetenz. Damit steht auch die Kirche vor der Gretchenfrage: Wie hältst Du's mit Heterogenität? Das ist eine äußerst spannende Frage. Denn sie führt mitten in die turbulenten Debatten hinein, die die Kirche um ihre Verortung in der Welt von heute führt.

Im Folgenden gehe ich dieser Gretchenfrage in drei Schritten nach. Zunächst kommt das II. Vatikanische Konzil mit seinen "Zeichen der Zeit" zu Wort. Im zweiten Punkt stelle ich die Suchbewegung von Michel de Certeau (1925-1986) vor, einem Schüler der Nouvelle Théologie, der ein Meister in Heterogenität aus theologischer Sicht ist. Und im dritten Punkt bringe ich meine christologische Perspektive ein, die bei Fragen der Verwundbarkeit ansetzt.

1. Die Zeichen der Zeit erforschen – Gegenwart wagen. Eine christologische Antwort auf Heterogenität

Im 19. Jahrhundert setzte die katholische Kirche in weiten Bereichen auf Homogenität.

Homogenität denkt im Singular. Certeau beschreibt dies folgendermaßen: „Einst stellte eine Kirche einen Boden bereit, das heißt ein fest umrissenes Terrain, innerhalb dessen man die soziale und kulturelle Garantie hatte, dass man auf dem Acker der Wahrheit wohnte.“ (Certeau 2009, 243; „Autrefois une Église organisait un sol, c'est-à-dire une terre constituée: à son intérieur, on avait la garantie sociale et culturelle d'habiter le champ de la vérité.“) Um Heterogenes abzuwehren, erhöhte die Kirchenleitung den Homogenisierungsdruck. Dies fand seinen Höhepunkt 1910 im Antimodernismus-Eid. Wer sich dem Druck nicht beugte, wurde ausgegrenzt. Hier zeigt sich eine Tendenz strikt homogener Systeme: Sie reagieren mit Ausschließung, Exklusion. Man verwundet Andere, weil man davon überzeugt ist, dass man damit die eigene Institution vor Verwundungen schützt. So wurden Vertreter der Nouvelle Théologie, einer der innovativsten Strömungen des 20. Jahrhunderts, mit schmerzlichen Lehrverboten belegt, wie Marie-Dominique Chenu und Yves Congar.

Diese Homogenisierung machte die Kirche zu einer Art Hochsicherheitstrakt, dessen Mauern, Tore und Wächter die Kommunikation zwischen innen und außen strikt begrenzten. Man bewegte sich theologisch ausschließlich in Fragen, deren Antwort man schon kannte. Die Theologie war wohlbehütet und relativ unverwundbar, denn sie unterband Einflüsse von außen. Dies hatte aber zur Folge, dass die Kirche zugleich ihren Einfluss nach außen, in gesellschaftliche und wissenschaftliche Kontexte hinein, verlor. Zudem drang die wachsende Heterogenität durch Risse und Brüche beharrlich in das Innere der Kirche ein. Sie war eine Realität, die sich nicht länger verschweigen ließ. So kam es zu jener entscheidenden Wende, die das II. Vatikanum vollzog.

Dieses Konzil zeichnet sich durch einen neuen Umgang mit Heterogenität aus. Das Andere wird nicht mehr ausgegrenzt, sondern „im Licht des Evangeliums“ inkludiert. Es gilt nicht mehr Kirche gegen Welt, sondern Kirche in der Welt von heute; nicht mehr Ausgrenzung anderer Religionen, sondern Dialog mit ihnen; nicht mehr Unterordnung der Laien unter den Klerus, sondern Kooperation. Kirche lässt sich auf Differentes ein.



Dr. Hildegund Keul ist Leiterin der Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der Deutschen Bischofskonferenz und Professorin für Fundamentalthologie und Vergleichende Religionswissenschaften an der Universität Würzburg.

Aber wie kann Heterogenes eine Einheit bilden, ohne dass das Heterogene zerstört wird? Diese Frage stellte sich nachdrücklich. Aber sie ist nicht neu. Vielmehr stand sie schon in den ersten Jahrhunderten der Theologiegeschichte zur Debatte, und zwar in der Christologie. Wie kann Jesus Christus zwei verschiedene Naturen in sich verbinden, also wahrhaft Gott und wahrhaft Mensch zugleich sein, ohne dass weder seine Gottheit noch seine Menschheit zerstört werden? Das Konzil von Chalcedon (451) hat hierzu ein Strukturprinzip entwickelt, das auf Heterogenität generell anwendbar ist. Es sagt, dass beide Naturen, die göttliche und die menschliche, in Jesus Christus „unvermischt und ungetrennt“ (DH 302) erkannt werden. Interessanterweise ist dies eine negative Formulierung, darauf weist der Fundamentaltheologe Gregor Hoff hin. Chalcedon kann nicht positiv sagen, wie es funktioniert. Aber es sagt, welche Fehler man zu vermeiden hat: Man darf weder vermischen noch darf man trennen.

Diesem Strukturprinzip folgt das II. Vatikanum, indem es die „Zeichen der Zeit“ als Schlüsselbegriff einführt. Es sagt: „Zur Erfüllung dieses Auftrags obliegt der Kirche allzeit die Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten.“ (Gaudium et Spes 4). Drei Punkte sind hierbei im Blick auf Heterogenität und Verwundbarkeit relevant.

1. Es handelt sich um einen säkularen Begriff. Die Zeichen der Zeit findet man nicht im internen Kirchenraum, sondern draußen in Flüchtlingslagern und Fabriken, in Schulen und anderen gesellschaftlich relevanten Orten. Hier nimmt Kirche das wahr, was außerhalb des eigenen Diskurses liegt – „die ganze Menschheitsfamilie mit der Gesamtheit der Wirklichkeiten, in denen sie lebt“ (GS 2). Zeichen der Zeit lenken den Blick auf die Gegenwart, die ein „Alteritätsgeschehen“ ist, so der Dogmatiker Erwin Dirscherl. Sie konfrontiert mit Überraschungen. Was sich in der Welt ereignet, ist noch nicht in Geschichtsbüchern verzeichnet. Es kann alles ganz anders kommen, als zu erwarten war.
2. Der zweite Punkt besagt, dass diesesäkulare Zeichen theologisch relevant sind. Was in der Welt geschieht, geht nicht spurlos an der Theologie vorbei, sondern es schreibt seine Gravuren in ihre Debatten ein. Gerade das, was heterogen ist, treibt den eigenen Glauben voran. Die Theologie deutet die Zeichen der Zeit im Licht des Evangeliums, indem sie nach der Präsenz Gottes in den Umbrüchen der heutigen Welt fragt. Daher sagt die Pastoralkonstitution weiter, dass es zu unterscheiden gilt, „was darin wahre Zeichen der Gegenwart oder der Absicht Gottes sind“ (GS 11). Zeichen der Zeit sind Hoffnungszeichen, insofern sich Gott in ihnen offenbart. Sie geben Orientierung und eröffnen Handlungsraum, so dass der Glaube neu ins Spiel der Welt kommen kann.
3. Das Konzil begründet den neuen Umgang mit Heterogenität mit der Inkarnation. Es argumentiert christologisch. „Denn er, der Sohn Gottes, hat sich in seiner Fleischwerdung gewissermaßen mit jedem Menschen vereinigt.“ (GS 22) Ausgangspunkt ist der Glaube, dass Gott in seiner Menschwerdung in Jesus Christus die Menschheit annimmt, sich solidarisch mit ihr zeigt. Jesus Christus scheut vor Vielfalt nicht zurück, sondern geht mitten in sie hinein. Christus folgend, liegt die höchste Berufung der Menschen darin, im Fleisch Mensch zu werden, also in den konkreten Realitäten der eigenen Zeit, so heterogen sie auch sind. Der christliche Glaube vollzieht sich in sozialen Verortungen, kulturellen Debatten und politischen Herausforderungen. Auch die Theologie hat ihren Hochsicherheitstrakt zu verlassen und die Grenzen herkömmlicher Einschließung theologischen Wissens zu überwinden.

2. Kirche auf Erkundung – die Stärke der Glaubens-Schwachheit

Weil Gott Mensch geworden ist, ist es Aufgabe der Kirche, sich in den Widersprüchen, Konflikten und Umbrüchen der Gegenwart für Humanität einzusetzen. Menschwerdung ist angesagt. Allerdings stoßen solche Erkundungen, die den Hoffnungszeichen Gottes folgen, auf spitze Ecken und scharfe Kanten. Dies lassen bereits drei Zeichen der Zeit vermuten, die Papst Johannes XXIII. 1963 in seiner Friedenszyklika benannt hat: die Arbeiterbewegung, die Frauenbewegung und die Völkerverständigung. Alle drei Zeichen sind bis heute mit Konflikten verbunden.

Heute zeigt sich Migration als Zeichen der Zeit, wo Heterogenes aufeinander stößt und wo man es mit Verwundungen und Verwundbarkeiten aller Art zu tun bekommt. Kirche im Zeichen der Gegenwart kann hier nicht außen vor bleiben und sich auf jene Felder des Wissens zurückziehen, wo sie der Wahrheit immer schon gewiss war; sie kann nicht mehr den „Acker der Wahrheit“ bewohnen. Stattdessen bricht sie auf und geht in Diskursfelder der Ungewissheit, wo sich drängende Fragen stellen, aber noch keine bewährten Antworten gefunden sind. Dieser Weg im Zeichen der Zeit ist prekär, aber zugleich unausweichlich. Denn in den Kirchenräumen und mehr noch vor den Kirchentüren bewegen sich immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund, die andere Sprachen sprechen und in anderen religiösen Traditionen verortet sind.

Homogene, in sich geschlossene Diskurse sind relativ unverwundbar. Man kennt sich aus in den eigenen Argumenten und kann Angriffen standhalten. Eine Kirche hingegen, die sich in der widersprüchlichen, von Verwundungen gezeichneten Gegenwart verortet, macht sich angreifbar. Sie wird selbst verwundbar. Dies hat Certeau in aller Konsequenz analysiert. Er wollte die Theologie als „Wissenschaft vom Anderen“ begründen, als „Heterologie“. Denn die Theologie macht heute die Erfahrung, dass Andere auf etwas im eigenen Glauben verweisen, was man selbst noch nicht sagen kann. Dies offenbart eine Schwäche, eine

„GlaubensSchwachheit“, so ein Buchtitel Certeaus. Im Zeichen der Gegenwart wird der Glaube aus den Feldern der Gewissheit in Felder der Ungewissheit geführt, aus einer früheren Stärke in eine gegenwärtige Schwäche, aus Unangreifbarkeit in Verletzlichkeit.

Bei Certeau kann man lernen, dass diese Erfahrung keine persönliche Unfähigkeit sein muss, sondern eine signifikante Erfahrung der Gegenwart ist. Er sagt: „So wird, auf tausenderlei Weisen, [...] das Aussagbare unablässig von etwas Unsagbarem verletzt“ (Certeau 2010, 123; „l'énonçable continue d'être blessé par un indicible“; „blessé“). Die Zeichen der Zeit führen in eine Situation verletzlicher „Glaubens-Schwachheit“. Certeau erkundet, was mit dem Glauben geschieht, wenn man sich dieser Verletzlichkeit aussetzt, wenn man sie wagt. Ist es etwas Schlechtes, Schwäche zu zeigen? Da meldet sich sofort das paulinische Bibelwort, wo Gott zu Paulus sagt: „Lass dir an meiner Gnade genügen; denn meine Kraft ist in den Schwachen mächtig.“ (2 Kor 12,9, Lutherübersetzung) Dieser Satz war keineswegs zufällig eine treibende Kraft in den Friedensgebeten der Wende-Zeit im Herbst 1989.

Die Stärke der Glaubens-Schwachheit wäre demnach nicht zu produzieren, aber als Gnade zu empfangen. Schwäche zu zeigen und verletzlich zu sein, kann eine Stärke entwickeln. Verletzlichkeit bedeutet ja auch, dass man offen ist, nicht durch Mauern und Stacheldraht abgegrenzt, sondern berührbar, bereit zum Austausch, zur Kommunikation – „Öffnung und Verletzung zugleich“, nennt dies Certeau (Certeau 2009, 29).

„Eine Schwäche für jemanden haben“, das sagt man im Deutschen (und im Französischen: „avoir un faible pour quelqu'un“), wenn man eine besondere Zuneigung zu jemandem hat, oder mehr noch, wenn man einen Menschen liebt. Liebe und Verletzlichkeit gehören zusammen. Wenn man liebt, baut man Barrieren ab, man öffnet sich und wird verletzlich. Dies ist etwas zutiefst Humanes. Wer liebt, macht sich verwundbar und geht damit große Risiken ein. Diese Verletzlichkeit der Liebe aber ist eine Schwäche, aus der eine Stärke wachsen kann.

3. Human leben – der Macht aus Verwundbarkeit trauen

Eine der großen Fragen der Theologiegeschichte lautet: Warum ist Gott Mensch geworden? Cur Deus Homo? So die klassische Formulierung des Anselm von Canterbury (1033-1109). Meine Antwort lautet: Weil Gott eine Schwäche für die Menschen hat, besonders für die Armen und Bedrängten aller Art – für die Menschen mit ihren Freuden und Hoffnungen, Sorgen und Ängsten. Diese Schwäche Gottes ist die größte Stärke der Menschheit. Denn sie führt zur Inkarnation: Gott wird Mensch. Dies ist das Gründungsgeschehen des Christentums, das wir an Weihnachten in besonderer Weise feiern. Gott schafft nicht nur eine äußerst heterogene, verwundbare Welt – und überlässt sie dann sich selbst. Sondern Jesus Christus geht freiwillig an diesen Ort voll Unsicherheit und Gefahr. Er macht sich verwundbar – bis in den Tod am Kreuz. Dieses Wagnis Gottes aber eröffnet der Menschheit ihr Heil, weil es ein humaner Akt der Liebe ist (vgl. Keul 2013).

Der Weg Gottes mitten in unsere Welt hinein ist eine Gegenbewegung zu dem, wofür die anfangs genannte Schutzengel-Versicherung steht. Versicherungen weisen zu Recht darauf hin, dass Menschen sich selbst und ihre Gemeinschaften (Familie, Religion, Gesellschaft ...) vor Verwundungen schützen müssen. Niemand will verletzt werden und Schmerzen erleiden. Aber die Inkarnation weist darauf hin, dass Selbstschutz allein nicht genügt, um ein humanes Leben zu führen. Wer sich selbst schützen will, braucht immer höhere Mauern, immer mächtigere Grenzanlagen und immer schärfere Waffen. Das zeigen die gegenwärtigen Debatten um die italienische Insel Lampedusa als Ziel von Flüchtlingen und den europäischen Grenzschutz Frontex. Heterogenität mag vielerorts akzeptiert sein, aber sie wird dort prekär, wo man befürchten muss, selbst verwundet zu werden.

Wenn man in der Heterogenität unserer Gegenwart mit Verwundbarkeit konfrontiert wird – persönlich oder kirchlich, gesellschaftlich oder politisch, steht man immer vor der Doppelfrage:

- Wo ist es notwendig, sich selbst vor Verwundungen zu schützen?
- Wo ist es notwendig, im Sinne der Inkarnation die eigene Verletzlichkeit zu wagen?

Diese zweite Frage bringt das Christentum ein. Wie gehen wir damit um, dass sowohl wir selbst, aber auch die anderen Menschen jenseits unserer Grenzen verletzlich sind? Weil man sich selbst schützen will, verwundet man Andere – diese Strategie ist im persönlichen, gesellschaftlichen und staatlichen Leben an der Tagesordnung. Die Inkarnation aber richtet die Aufmerksamkeit auf die Opfer, die dabei auf Seiten der Anderen provoziert werden. Sie rückt deren Ängste und Trauerfälle, deren Narben und Verwundungen in den Blick. Wo dies nicht geschieht, entsteht eine gnadenlose Gesellschaft. Die Verwundbarkeit des Lebens erfordert Menschen, die sich in der Liebe verletzlich machen.

Der christliche Glaube ermutigt dazu, dieses Wagnis der Verwundbarkeit einzugehen. Man öffnet sich anderen Menschen gegenüber, obwohl man sich nicht sicher ist, ob man dieser Herausforderung Stand halten kann. Der christliche Glaube besagt, dass genau hier jene Kraft wächst, die ich im Anschluss an Paulus „Macht aus Verwundbarkeit“ nenne. Menschen gehen gestärkt aus diesem Wagnis hervor: aus Schwachheit wächst Stärke.

Gott selbst schlägt diesen Weg ein. In Jesus Christus wird er als schutzbedürftiger, verletzlicher Säugling geboren und geht den Weg verletzlicher Menschwerdung konsequent bis in den Tod. Die Kirche ist dieser Wegweisung der Inkarnation nicht immer gefolgt. Auch heute schreckt sie häufig vor dem Wagnis eigener Verwundbarkeit zurück. In den letzten

Jahren hat dies die Aufdeckung sexueller Gewalt und ihrer Vertuschung durch Führungskräfte besonders schmerzlich gezeigt. Man wollte die Kirche schützen, hat dabei aber die Opfer der Gewalt nochmals verletzt und weitere Opfer ermöglicht. Auch hier war die Herodes-Strategie (vgl. Mt 2,16) am Werk: Man verwundet Andere, um die eigene Institution vor Verwundungen zu schützen.

Die Kirche ist wahrlich nicht immer ein Feldlazarett, wo die vom Leben Verwundeten Pflege, Versorgung und Heilung finden. Umso wichtiger ist es, an ihren Heilsauftrag zu erinnern, der sich aussetzt und das Wagnis der Gegenwart eingeht. Tomáš Halík, Prager Theologe und ehemals Priester der tschechischen Untergrundkirche, folgt dieser Spur. Er sagt pointiert: „Zeigt zuerst eure Wunden!“ Ich glaube nämlich nicht mehr an ‚unverwundete Religionen‘. ... Mein Gott ist der verwundete Gott.“ (Halík 2013, 13 und 15)

Gott geht das Wagnis der Verwundbarkeit ein, weil er eine Schwäche für die Menschen hat. Dasselbe kann man heute von der Kirche erwarten. Sie hat eine Leidenschaft für den eigenen Glauben – für seine Dogmen, Traditionen, Rituale. Aber genauso notwendig braucht sie eine Schwäche für die Menschen, so heterogen sie sind, mit ihren Stärken und Behinderungen, ihren Bedrängnissen und Charismen. Diese Schwäche zu leben bedeutet aber, sich dem Fremden auszusetzen, sich angreifbar zu machen und verwundbar zu werden. Nur wenn die Kirche diesen Weg eigener Verletzlichkeit geht und vor der Schwachheit des Glaubens nicht zurückschreckt, kann der Glaube heute eine neue Stärke entwickeln. Und dann besteht die Hoffnung, dass auch die heutige Gesellschaft eine neue Schwäche für den christlichen Glauben entdeckt.

Literatur

Bogner, Daniel, Gebrochene Gegenwart. Mystik und Politik bei Michel de Certeau, Mainz 2002.

Certeau, Michel de, GlaubensSchwachheit (hg. von Luce Giard, ReligionsKulturen 2), Stuttgart 2009.

Certeau, Michel de, Mystische Fabel. 16. bis 17. Jahrhundert. Aus dem Französischen von Michael Lauble, Berlin 2010.

Halík, Tomáš, Berühre die Wunden. Über Leid, Vertrauen und die Kunst der Verwandlung, Freiburg/Brsg. 2013.

Keul, Hildegund, Weihnachten – das Wagnis der Verwundbarkeit, Ostfildern 2013.



Umkehr. Biblische Anmerkungen

Papst Franziskus fordert in *Evangelii Gaudium* dazu auf, „die nötigen Maßnahmen zu ergreifen, um auf dem Weg einer pastoralen und missionarischen Neuausrichtung voranzuschreiten, die die Dinge nicht so belassen darf wie sie sind“ (EG 25). Der deutsche Begriff „Neuausrichtung“ jedoch verliert einiges vom dem des spanischen Originals: „*conversión*“, der eher eine Umkehr bzw. *Metanoia* im biblischen Sinne meint.

Umkehr oder Bleiben, Verharren. Sollte man auf der Suche nach einem Gleichgewicht dieser zwei Pole in der Schrift sein, so wird man enttäuscht. Das Pendel schlägt aus, recht eindeutig – in Richtung Umkehr. Und auch das Ziel dieser Umkehr ist deutlich beschrieben – es ist Gott selbst.

1. Zurück zu Gott – Umkehr im Alten Testament

Im Alten Testament gibt es keinen allgemeinen Begriff der Umkehr oder der Buße. Umkehrterminologien finden sich jedoch seit dem 8. Jh. v. Chr. im Kontext kultisch-ritueller Fast- und Bußtage, und besonders „in Gestalt des prophetischen Gedankens der ‚Umkehr‘“ (Würthwein 1942, 976). Am nächsten kommt der Umkehr das Verbum *šûb*, das mit „zurückkehren“ oder „unter Abwendung vom Bisherigen zum Ausgangspunkt zurückkehren“ übersetzt werden sollte. Vor allem bei den Propheten kommt die „existentielle Um-Wendung des Menschen ... hin zum Wandel vor dem lebendigen Gott“ (März 2001, 364) in den Blick (vgl. Am 4,6–12; 8,2; Jes 6,10; 9,12f.; Hos 2,8). Es geht um die vor allem personale „Rückkehr in das ursprüngliche Jahweverhältnis“ (Wolff 1951, 134).

Doch wird im AT auch nicht vergessen, wie sehr eine solche Umkehr Geschenk Gottes bleibt. Vor allem Jeremia und Ezechiel betonen die von Gottes Gnade bewirkte Umkehr (vgl. Jer 26,3; 31,18; 36,3; Ez 3,19; 33,12.14.19). Es ist deutlich, dass sich „an der Stellung des Menschen zu Gott ... alles andere“ (Würthwein 1942, 981) entscheidet. Dies bedeutet für den Menschen, sich Gott in seiner ganzen Existenz zuzuwenden.

2. *Metanoia* im Neuen Testament

Im Neuen Testament wird die vor allem mit dem Wortfeld *metanoia* verbundene Umkehr unterschiedlich stark reflektiert, nimmt aber doch einen zentralen Platz ein. Das entscheidende semantische Merkmal des *Metanoia*-Begriffs ist „das der (Sinnes-)Änderung“ (Merklein 1992, 1024). Er zielt auf eine Kehrtwende des Lebens, die Gott ins Spiel kommen lässt und Institutionen, aber besonders den Menschen selbst im Blick hat. Damit ist „Umkehr“ das „Schlüsselwort des Neuen Testaments, dass verstehen lässt, was ‚Reform‘ heißen kann“ (Söding 2014, 7).

Johannes der Täufer

Mit Johannes dem Täufer steht bereits „an der Pforte zum NT ein Umkehrgedanke“ (Behm 1942, 996). Von acht synoptischen Belegen für den *Metanoia*-Begriff beziehen sich fünf auf den Täufer (vgl. Mt 3,1–12) – ja, man kann sagen, dass das Thema Umkehr bzw. Buße geradezu ein „Grundton“ seiner Botschaft ist. Aufgrund der unmittelbaren Nähe des Zorngerichts Gottes (Lk 3,7f.) geht es hier bei Umkehr zunächst um eine Abkehr von den Sünden, letztlich aber um eine „radikale Anerkennung Gottes ... [die] sich in der ‚Taufe der Umkehr‘ (Mk 1,4 par. Lk 3,3)“ (Merklein 1992, 1026) konkretisiert. Johannes nimmt „unter der drängenden Wucht“ (Behm 1942, 995) des Gerichts in einzigartiger Weise das alte prophetische Anliegen auf. So bietet die vom Täufer angemahnte einmalige, totale und umfassende Umkehr die einzige Möglichkeit, dem Zorn Gottes zu entrinnen – sie erscheint als „letzte von Gott geschenkte Ermöglichung zur Rettung“ (Becker 1993, 447).

Jesus

Für Jesus selbst ist der Umkehrbegriff nicht in dem Maße typisch, wie er es für den Täufer war. Doch zeigt er durch seine Taufe (Mk 1,9–11) an, sich an dessen Bußruf zu orientieren. Auch wenn, wie bei Johannes, angesichts des Gerichts Umkehr von allen, Juden und Heiden, erwartet wird, so muss diese Botschaft doch v. a. im Rahmen der Basilea-Verkündigung verortet werden, also als „Leben aus dem angekündigten und schon präsenten, alle Schuldvergangenheit aufhebenden Heil der Gottesherrschaft“ (Merklein 1992, 1026). Nicht umsonst beginnt die öffentliche Verkündigung Jesu im Markusevangelium mit den bekannten Worten:

Die Zeit ist erfüllt, das Reich Gottes ist nahe. Kehrt um, und glaubt an das Evangelium! (Mk 1,15)

Mk 1,15 verlangt Umkehr „als Antwort auf die Ansage der Gottesherrschaft“ (Merklein 1992, 1027). Jesu Rede von der Umkehr ist also ganz in den Horizont der Reich-Gottes-



Markus-Liborius Hermann ist Referent der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Verkündigung gestellt und übersteigt daher die „Taufe der Umkehr“ (Mk 1,4) des Täufers, der sich dicht der prophetischen Umkehrbotschaft anschließt (Mt 3,7–10 par.). Die Androhung des Gerichts weicht der Zusage der Gottesherrschaft. Dabei verbindet sich Umkehr mit dem Glauben an das Evangelium und „gewinnt damit den Sinn der Bekehrung“ (Merklein 1992, 1027).

Immer deutlicher wird so auch der Bezug auf Jesus selbst. Umkehr ist Folge der Vergebung durch Gott, die eben in Jesus Christus geschieht – ein Sich-Einlassen auf Jesu Wort und Tat: „Wer angesichts des in Jesus erschienenen Heils nicht umkehrt, verfällt dem Gericht (Lk 10,13; 11,32)“ (Merklein 1992, 1029), denn Gottes letzte entscheidende Offenbarung fordert „letzte, unbedingte Entscheidung des Menschen: radikale Umkehr ... entschlossene Hinkehr zu Gott“ (Behm 1942, 997), die sich im Glauben an Jesus konkretisiert. Umkehr ist also eher positive Bewegung auf Gott hin als eine negative Bewegung, eine Abkehr von der bisherigen Unwissenheit. Die Umkehr ergibt sich aus der Hinkehr.

Der Hebräerbrief – ein radikaler Außenseiter?

Aus der Fülle der weiteren neutestamentlichen Schriften sei an dieser Stelle kurz auf einen Solitär, einen Außenseiter, hingewiesen: den Hebräerbrief. Hebr 6,1f. beschreibt die Umkehr als Hinwendung zu dem einen Gott und thematisiert daneben die Unmöglichkeit der zweiten Buße.

Denn es ist unmöglich, Menschen, die einmal erleuchtet worden sind, die von der himmlischen Gabe genossen und Anteil am Heiligen Geist empfangen haben, die das gute Wort Gottes und die Kräfte der zukünftigen Welt kennengelernt haben, dann aber abgefallen sind, erneut zur Umkehr zu bringen; denn sie schlagen jetzt den Sohn Gottes noch einmal ans Kreuz und machen ihn zum Gespött.
(Hebr 6,4ff.)

Im Ton einer scharfen seelsorglichen Zurechtweisung und Warnung wird so der „Ernst der ... Umkehr“ (Behm 1942, 1001) betont, die als eine „Existenzwende zum eschatologischen, d.i. unübertreffbaren Heilsbereich und zu Gott verstanden“ (Löhr 1994, 286 f.) wird, ein Vorgang, in dem göttliches Handeln und menschliche Entscheidung zusammengedacht sind. Diese paränetisch orientierten Abschnitte sind in ihrer Zuspitzung und Schärfe des Umkehrgedankens im Neuen Testament ohne weiteres Beispiel.

Seht, ich mache alles neu! (Offb 21,5)

In der Offenbarung des Johannes ist häufig von Umkehr die Rede (Offb 2,5.16.21.22; 3,3.10), die sich in der Forderung nach einen Rückzug „aus allen Beziehungen zum heidnischen Opferkult“ konkretisiert (März 2001, 366). Ansonsten droht nach dem Seher das Gericht (Offb 2,5.16.22; 3,3). Hier ist also weniger eine Bekehrung als vielmehr eine Rückkehr der Christen „zum ursprünglichen Tun (2,4f; ...), das der übernommenen und zu bewahrenden Lehre entspricht“ (Merklein 1992, 1030), im Blick.

Im Hintergrund steht dabei die Überzeugung, dass die Weltgeschichte auf ihre Vollendung zuläuft. Dies findet in der Gottesrede im Ich-Stil in Offb 21,5 ihren Höhepunkt: „Seht, ich mache alles neu.“ Gott selbst gestaltet die Lebensverhältnisse in der neuen Schöpfung grundlegend um und verbürgt sich zudem selbst für „die Zuverlässigkeit seiner Worte“ (Ritt 1986, 106) – er selbst ermöglicht Umkehr.

Gott hat Anspruch – er erhebt ihn, wenn er sein Reich, seine Herrschaft nahekommen lässt. So fordert Jesus „die Hörer seiner Botschaft zu einer radikalen Neuorientierung ihres gesamten Lebens“ (Söding 2014, 19), zu Umkehr und Glaube auf (Mk 1,14f.). Dies bedeutet Solidarisation mit Jesus selbst. Doch die Zeit Jesu, die „zur Fülle gekommene Zeit“ ist nicht die „Stunde Null“ der Heilsgeschichte (Söding 2014, 116), sie baut auf der Geschichte Israels, auf den Verheißungen Gottes an sein Volk auf.

3. Alles auf Anfang? – Vom Risiko der Umkehr

Umkehr ist Aufgabe des Menschen (Apg 2,38; 3,19; 8,22 etc.) und zugleich und zuallererst Gabe Gottes (Apg 5,31; 11,18; Offb 2,21), denn nur er allein kann Menschen zu Umkehr und Lebenserneuerung bewegen. Doch schließt eben dies die persönliche Bekehrung und die ständige Umkehr des Menschen ein. Spezifisch neutestamentlich ist die Umkehr durch ihre Gründung auf der eschatologischen Offenbarung in Christus (Apg 5,31). Christologisch kann so unter Umkehr insgesamt ein „Sich-Einlassen auf die Botschaft und die Person Jesu Christi“ verstanden werden (Lutz 2001, 368). Denn zur Botschaft Jesu gehört eine „kaum noch zu überbietende Radikalität der Nachfolge“ (Becker 1993, 449). Fast kompromisslos fordert die Gottesherrschaft, alles zu verkaufen, alles aufzugeben, was man besitzt (vgl. das Gleichnis vom Schatz im Acker und von der Perle Mt 13,44–46). Ein solches „Sich-Einlassen“ verläuft immer prozesshaft, selten auf „einen Schlag“ und erfordert zudem eine Risikobereitschaft, die nicht alltäglich ist, nicht alltäglich sein kann.

Diese Risikobereitschaft, dieses Ineinander von Aktivität des Menschen und gnadenhafter Ermöglichung durch Gott, die vollkommene Hinkehr zum Vater findet einen Ausdruck im bekannten Gleichnis vom verlorenen Sohn (Lk 15,11–32). Am Tiefpunkt angekommen, kommt es zur Entscheidung:

Ich will aufbrechen und zu meinem Vater gehen. (V. 18)

Der verlorene Sohn weiß nicht, was ihn erwarten wird; er hofft auf Erbarmen, auf ein Leben als „Tagelöhner“ im Haus seines Vaters. Er wird überrascht werden – von der Güte und Liebe

Literatur

- Becker, Jürgen, Art. Buße IV. Neues Testament, in: TRE 7 (1993), 446–451.
Behm, Johannes, Art. metanoéo, metánoia, in: ThWNT IV (1942), 972–1004.
Löhr, Hermut, Umkehr und Sünde im Hebräerbrief (BZNW 73), Berlin – New York 1994.
Lutz, Bernd, Art. Umkehr III. Praktisch-theologisch, in: LThK 10 (3/2001), 367–368.
März, Claus-Peter, Art. Umkehr I. Biblisch-theologisch, in: LThK 10 (3/2001), 364–366.
Merklein, Helmut, Art. metánoia, in: EWNT II (2/1992), 1022–1031.
Ritt, Hubert, Offenbarung des Johannes (NEB 21), Würzburg 1986.
Söding, Thomas, Umkehr der Kirche. Wegweiser im Neuen Testament, Freiburg i. Br. 2014.
Wolff, Hans Walter, Das Thema „Umkehr“ in der alttestamentlichen Prophetie,

seines Vaters, der die Umkehr seines Sohnes nicht erzwingt, sondern sie erhofft und, als es soweit ist, sie feiert. Beide sind dabei ein großes Risiko eingegangen – wir als die nachösterliche Gemeinde aber wissen um die offenen Arme des Vaters und um das ausstehende Festmahl (Lk 15,22–24; vgl. auch Lk 14,15–24).

in: ZThK 48 (1951) 129–148.
Würthwein, Ernst, Art. Buße und Umkehr im AT, in: ThWNT IV (1942), 976–985.

Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

Grundlagen des Innovationsmanagements

Neue Ideen, neue Produkte, neue Dienstleistungen werden auch im kirchlichen Kontext immer wieder gebraucht. Der Organisationsberater Peter Martin Thomas führt in das Innovationsmanagement ein und stellt damit hilfreiche Unterscheidungen auch für kirchliche Innovationsprozesse zur Verfügung.

„Innovation distinguishes between a leader and a follower.“

Steve Jobs

Man mag dem Zitat des verstorbenen Gründers von Apple zustimmen oder nicht. Nicht alle Innovationen sind erfolgreich, noch weniger Innovationen sind vermutlich sinnvoll. Trotzdem gibt es auch im Kontext von Kirche und (sozialen) Dienstleistungen immer wieder Bedarf an neuen Ideen und Problemlösungen. Im folgenden Artikel werden wesentliche Begriffe und Eckpunkte des Innovationsmanagements für (soziale) Dienstleistungen beschrieben. Der Text bietet eine erste Orientierung für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den vielfältigen Facetten des Innovationsmanagements.

Innovation

Innovation bedeutet so viel wie „Erneuerung“. Je nach Anwendungsfeld gibt es jedoch zahlreiche Definitionen:

- Das Duden Fremdwörterbuch schreibt über Innovation: In | no | va | ti | on die; -, -en <lat.-nlat.>: Einführung von etwas Neuem; Erneuerung, Neuerung.
- Das Oslo Manual der OECD setzt folgende Definition fest: An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations (OECD).
- Ausführlich erläutert wird der Begriff der Innovation selbstverständlich auch auf [Wikipedia](#).
- Eine kürzere, einprägsame Definition aus dem Dienstleistungsbereich lautet: „Innovation bedeutet die erstmalige, erfolgreiche wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung“ (Zangemeister 2008, 20).

Bedeutung von Innovation

Innovationen sind entscheidende Auslöser von Wachstum und Veränderung, z. B. die Dampfmaschine, die Eisenbahn, das Automobil, die Luft- und Raumfahrt sowie die Informations- und Kommunikationstechnologie.

Aus Sicht eines Dienstleistungsanbieters werden mit Innovationen im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt: Nutzenführerschaft und Kostenführerschaft. Nutzenführerschaft bedeutet, eine (soziale) Dienstleistung in besserer Qualität anzubieten als alle anderen. Kostenführerschaft zielt darauf ab, eine (soziale) Dienstleistung kostengünstiger anzubieten als alle anderen.

Im Kontext kirchlichen Handelns ist die Auswahl der Dienstleistungen, für die eine Nutzen- oder Kostenführerschaft angestrebt wird, natürlich nicht beliebig, sondern richtet sich am Auftrag der Kirchengemeinde, des Verbandes oder sonstigen kirchlichen Trägers aus. Auch bedarf es einer differenzierten Debatte, auf welche Aspekte kirchlichen Handelns der Begriff der „Dienstleistung“ angewendet werden kann und wo kirchliches Handeln darüber hinausgeht. Geht man jedoch zunächst davon aus, dass man beispielsweise auch Taufen oder Hochzeiten als soziale Dienstleistungen verstehen kann, können die Perspektiven der Nutzenführerschaft und Kostenführerschaft darauf angewendet werden: Wie kann es der Kirchengemeinde gelingen, Taufen und Hochzeiten so weiterzuentwickeln, dass sie für die Eltern, das Brautpaar und alle anderen Beteiligten eine höhere Qualität entwickeln als der Verzicht auf diese Sakramente oder die Zuwendung zu anderen „Sinnanbietern“ am Markt? Wie können Taufen und Hochzeiten so gestaltet werden, dass sie zugleich in hoher Qualität und mit möglichst wenig Ressourcen (Mitarbeiter, Verwaltung, Gebäudeunterhalt ...) angeboten werden können? Wenn die vorhandenen Konzepte nicht ausreichen für angemessene Lösungen, kann Innovationsmanagement neue Impulse liefern.

Innovationsmanagement

Innovationsmanagement im Feld (sozialer) Dienstleistungen kann als das Management des Problemlösungsprozesses, der von einer kreativitätsbestimmten Ideengewinnung bis hin zur erfolgreichen Nutzung neuer Lösungen reicht, bezeichnet werden (vgl. Zangemeister 2008, 20). Ziel des Innovationsmanagements ist damit die gezielte und systematische Generierung von Innovation.



Peter Martin Thomas ist selbständiger Organisationsberater, Supervisor und Trainer. Seit 2011 ist er Leiter der SINUS:akademie. Zeitgleich hat er Flemo Deutschland gegründet, um dieses innovative didaktische Konzept aus der Schweiz in Deutschland bekannt zu machen.
www.petermartinthomas.de
www.innovationsringe.de

Konkret bedeutet Innovationsmanagement:

- die Innovationsziele und -strategien festzulegen und zu verfolgen,
- die Entscheidungen zur Durchführung von Innovationen auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu treffen,
- die Innovationsprozesse zu planen, zu steuern und zu kontrollieren,
- eine innovationsfördernde Organisationsstruktur und -kultur mit entsprechenden sozialen Beziehungen zu schaffen,
- ein prozessumfassendes Informationssystem zu installieren, das einen zeitnahen Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten und eine flexible Prozesssteuerung ermöglicht,
- die Festlegung der Zeitpunkte für die wirtschaftliche Verwertung im Markt (Markteintrittszeitpunkt) oder den Einsatz in der Unternehmung und
- die Planung und Realisation von Schutzmöglichkeiten innovativer Entwicklungen vor dem Zugriff Dritter (vgl. Vahs/Burmester 2005, 50).

Es zeigen sich starke Parallelen zu verschiedenen Konzepten des Projekt- und Qualitätsmanagements bzw. zur Organisationsentwicklung. Innovationsmanagement ist keine gänzlich neue Erfindung. Das Besondere am Innovationsmanagement ist die Fokussierung auf das Neue, die Erneuerung. Es kommt dort sinnvoll zum Einsatz, wo die vorhandenen Lösungen aus Nutzen- oder Kostenperspektive nicht mehr den aktuellen Anforderungen gerecht werden oder wo eine Organisation sich über innovative Dienstleistungen eine herausgehobene Stellung verschaffen möchte. Innovationsmanagement ist damit eine Führungsaufgabe, da insbesondere bei sozialen Dienstleistern Innovationen eine starke Rückbindung an die Grundlagen, die Vision und die Ziele der Organisation sowie die Personalentwicklung brauchen, um nicht beliebig zu werden und zu gelingen.

Voraussetzungen von Innovation

Voraussetzung von Innovation sind die Bereitschaft, die Fähigkeit und die Möglichkeit zur Innovation.

Die Dimension der Innovations-Bereitschaft bezieht sich auf das „Wollen“, die Unternehmenskultur. Ist es Konsens, dass etwas verändert werden soll? Ist der Wille vorhanden, sich auf Neues und Unbekanntes einzulassen? Hier gilt es die Kultur im Verband, der Kirchengemeinde, der kirchlichen Kindertagesstätte oder Stiftung zu betrachten. Die Unzufriedenheit mit dem Vorhandenen ist noch lange nicht gleichzusetzen mit der Offenheit für das Neue. Innovation gelingt dort leichter, wo das Lied vom Aufbruch zu den neuen Ufern nicht nur zwischen den Kirchenbänken verhallt, sondern als Richtungsweisung für das praktische Handeln verstanden wird.

Mit der Innovations-Fähigkeit ist das „Können“, sind die Ressourcen angesprochen. Sind ausreichend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Zeit, Finanzen und Kompetenzen vorhanden, um neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen? Gibt es die geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Strukturen für Innovationen? Dauerhafte, erfolgreiche Innovationen sind Teil der Entwicklung der Gesamtorganisation und daher in der Regel nicht mit einem einzelnen Workshop zu realisieren.

Bei der Innovations-Möglichkeit stellt sich schließlich die Frage nach dem „Dürfen“ und damit nach der Organisation. Gerade im kirchlichen Kontext mit seinen vielfältigen Traditionen und Regeln reicht es nicht aus, zu „wollen“ und zu „können“. Man muss auch „dürfen“. Nicht selten stellen sich Amtsträger oder selbsternannte „Hüter der Tradition“ in den Weg, wenn es darum geht, neue Formen und Angebote des kirchlichen Lebens zu entwickeln. Daher ist es unbedingt geboten, vor dem Beginn eines Innovationsprozesses den Rahmen für das gewünschte und das maximale Ausmaß der Veränderung so gut wie möglich verbindlich abzustecken.

Phasen des Innovationsmanagements

Es lassen sich drei Phasen für das Innovationsmanagement bei der Entwicklung von (sozialen) Dienstleistungen beschreiben.

Die erste Phase ist die Dienstleistungsfindung. Auf diese Phase wird später im Text noch genauer eingegangen.

- Innovation beginnt mit der Ideensuche, die ebenso als kreativer Prozess als auch als Recherche zu vorhandenen Ideen in anderen Feldern gestaltet wird.
- Im zweiten Schritt geht es um die Bewertung und Auswahl der passenden Ideen für das weitere Vorgehen.

In Phase zwei geht es um die Dienstleistungsentwicklung.

- Die Entwicklung neuer Dienstleistungen beginnt mit der Aufnahme der Anforderungen, d. h. es muss genau ermittelt werden, welche Anforderungen die „Kundinnen und Kunden“ haben und welche sonstigen Anforderungen sich aus dem Umfeld für die Dienstleistung ergeben. („Kundinnen und Kunden“ wird hier durchgängig in Anführungszeichen geschrieben, da der Begriff nur sehr beschränkt die Rollen von Menschen innerhalb kirchlicher Handlungskontexte beschreibt.)
- Auf dieser Basis kann die konkrete Dienstleistung gestaltet werden. Im Innovationsmanagement wird vom Design der Dienstleistung gesprochen.
- Schließlich wird die Dienstleistung in vorhandene Strukturen implementiert bzw. bei den „Kundinnen und Kunden“ eingeführt.

In der dritten Phase steht das Dienstleistungsmanagement im Mittelpunkt.

- Nun geht es um eine kontinuierliche oder wiederholte Dienstleistungserbringung.

- Die neue Dienstleistung muss evaluiert werden.
- Und es gilt schließlich auch darüber nachzudenken, ob und wann die Dienstleistung wieder abgelöst wird. Bei begrenzten Ressourcen können innovative Ideen nur umgesetzt werden, wenn alte Dienstleistungen beendet werden.

Wann sind neue Ideen wichtig?

Im Folgenden soll es nun um den ersten Schritt eines Innovationsprozesses gehen, die Ideensuche. Wann ist der Punkt gekommen, dass es notwendig wird, über neue Ideen nachzudenken? Kirchengemeinden, Verbände und sonstige Organisationen sollten über neue Ideen nachdenken, wenn die Differenz zwischen dem aktuellen Leistungsprofil und den Anforderungen der „Kundinnen und Kunden“ in einem oder mehreren Teilaspekten des Angebots zu groß wird. Stellt man sich beispielsweise einen traditionellen Seniorennachmittag mit Kaffee und Kuchen, Lieder-Singen, Gespräch mit dem Pfarrer u. ä. vor, dann kann das weit weg liegen von den Anforderungen der neuen „jungen Alten“, die sich schon lange nicht mehr als Senioren verstehen. Dann sind neue, innovative Ideen notwendig, aus denen ganz neue Angebotsformate für die Zielgruppe hervorgehen. Die Übereinstimmung bzw. Differenz zwischen aktuellem Angebot bzw. Leistungsprofil und den Anforderungen der „Kundinnen und Kunden“ wird dabei nicht nur durch veränderte Kundenbedürfnisse beeinflusst. Der gesamte „Markt“, technologische Entwicklungen, das (gesellschaftliche) Umfeld und Entwicklungen in der Organisation nehmen Einfluss. Bleibt man beim Beispiel des Seniorennachmittags, wird der „Markt“ erheblich durch Konkurrenzangebote (nicht-kirchlicher) Anbieter, aber auch durch das Wachstum des Marktes (mehr ältere Menschen, die deutlich aktiver sind) bestimmt. Der Einfluss der Technik scheint zunächst gering, aber die „Kundinnen und Kunden“ entwickeln andere Ansprüche an die technische Ausstattung vor Ort, z. B. bei Filmvorführungen, oder an die Erreichbarkeit des Angebotes über das Internet. Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds tragen zu einem anderen Selbstverständnis älterer Menschen bei. Innerhalb der Organisation muss der Seniorennachmittag eventuell mit zahlreichen Projekten um Ressourcen konkurrieren. Dies alles kann dazu beitragen, dass die Differenz zwischen Angebot und Anforderungen wächst und damit die Notwendigkeit von Innovation entsteht.

Ideenfindung

Im Innovationsmanagement wird im Wesentlichen von drei Quellen für neue Ideen ausgegangen:

- Bei der Ideensammlung wird aus vorhandenen Informationsquellen geschöpft. Nicht jede gute Idee muss neu erfunden werden, oftmals kann man auf die Vorarbeit anderer Organisationen zurückgreifen.
- Bei der Ideengenerierung werden tatsächlich neue Ideen erzeugt. Eine wichtige Rolle spielen dabei die sogenannten Kreativitätstechniken (siehe auch Literatur am Ende dieses Artikels).
- Schließlich ist es eine gängige Methode, sogenannte „Lead User“ zu befragen. Es geht um fortschrittliche Kunden, die ihre innovativen Ideen einbringen sollen (vgl. den [Beitrag von Florian Sobetzko](#) in dieser Ausgabe).

Alle drei Quellen sind auch im kirchlichen Kontext denkbar. Besonders die dritte Version scheint interessant in Ergänzung und im Kontrast der Ideengenerierung in den üblichen Gremien (Vorstand, Kirchengemeinderat), in denen die fortschrittlichen „Kundinnen und Kunden“ oft eher selten vertreten sind. Zunehmend setzt sich bei der Suche nach neuen Ideen und der daran anschließenden Entwicklung innovativer Produkte dabei das Konzept der „open innovation“ durch. Kreative Ideen werden nicht mehr heimlich in einem exklusiven Zirkel entwickelt und möglichst vor der Konkurrenz geheim gehalten („closed innovation“). Stattdessen werden Ideen öffentlich gemacht und verschenkt, in der Hoffnung, dass daraus weitere gute Ideen und Innovationen entstehen. Ein aktuelles Beispiel aus dem Wirtschaftsleben ist die Freigabe aller Patente durch den Hersteller von Elektroautomobilen Tesla. In der Kirche würde es sich sehr anbieten, über Internetplattformen, Blogs u. Ä. erfolgreiche Ideen aus sämtlichen Bereichen allen bekannt zu machen.

Ideenbewertung und Ideenauswahl

Während die Ideenfindung oftmals als kreative und motivierende Phase im Innovationsmanagement erlebt wird, baut eine erfolgreiche Ideenbewertung und -auswahl auf sachlich und handwerklich korrekter Arbeit. Es geht nun darum, mit klaren Kriterien die Ideen herauszufiltern, die den größten Beitrag zur Nutzen- und Kostenführerschaft versprechen und die besten Chancen auf Realisierung haben. Problematisch für den gesamten weiteren Prozess können in dieser Phase Dynamiken sein, die eine von Kriterien geleitete Entscheidung verhindern. Die generelle Skeptik gegenüber radikal neuen, disruptiven Ideen zeigt sich oftmals durch „Killerphrasen“ („das geht bei uns sowieso nicht“, „das haben wir immer so gemacht“ ...). Gruppendynamische Prozesse können dafür sorgen, dass manche Ideen sehr unkritisch behandelt werden, besonders wenn diese von Meinungsführern in der Gruppen stammen. Und auch Aktionismus kann eine gute Prioritätensetzung verhindern, wenn Teilnehmer sich vorschnell von einer Idee mitreißen lassen, ohne dass diese systematisch geprüft wurde.

Notwendig sind in dieser Phase zunächst Methoden, um die Ideen zu strukturieren (z. B. Clustern, Kategorienbildung ...). Anschließend müssen gemeinsam Kriterien festgelegt werden, mit denen jede Idee bewertet werden kann. Diese Kriterien können die Ideen aus verschiedenen Richtungen betrachten, können unterschiedlich gewichtet und dann von allen Beteiligten oder einer ausgewählten Gruppe an die Liste der Ideen angelegt werden.

Quellen von Innovation

Gute Ideen sind noch keine fertige Innovation. Deswegen gilt es das Feld, in dem aus Ideen konkrete Maßnahmen werden können, genauer zu beschreiben. Dies kann durchaus schon bei der Ideensuche und -bewertung eine Rolle spielen oder erst später ins Spiel kommen.

Im „klassischen Innovationsmanagement“ wird von zwei Quellen für Innovation ausgegangen. Auf der einen Seite gibt es den sogenannten „Technology Pull“: Forschung & Entwicklung, externe Forschungseinrichtungen oder Lieferanten bringen technologische Entwicklungen, die zu innovativen Produkten führen. Auf der anderen Seite wirkt der sogenannte „Market Pull“: Unternehmenseigene Abteilungen, Kunden, Geschäftspartner und Dienstleister erkennen Potenzial für innovative Produkte am Markt.

Für die Entwicklung innovativer (sozialer) Dienstleistungen bietet sich eher das Bild eines Suchraumes für neue Ideen an. Dieser wird durch drei Eckpunkte beschrieben:

- Neue Ideen ergeben sich aus der Organisationsstrategie. Ein kreativer Umgang mit der eigenen Strategie kann einerseits anregend für neue Ideen sein und sorgt andererseits dafür, dass konkrete Innovationen nicht in eine Richtung gehen, die nichts mehr mit den Zielen der Organisation zu tun hat.
- Eine zweite wichtige Quelle für erfolgversprechende Innovationen sind die Potenziale einer Organisation. Was können wir? Wer kann was? Welche Ressourcen haben wir?
- Schließlich ist natürlich der Bedarf (der „Markt“) ein zentraler Eckpunkt für die Suche nach neuen Ideen und die Entwicklung konkreter Innovationen. Wenn bekannt ist – z. B. über konkrete Befragungen oder Zielgruppenforschung –, welche Dienstleistungen oder anderen Angebote gewünscht oder benötigt werden, können diese passgenau entwickelt werden.

Arten von Innovation

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Arten von Innovation zu unterscheiden. Hier soll eine Gliederung in fünf Typen vorgeschlagen werden.

Am bekanntesten sind Produktinnovationen. Die bereits erwähnte Eisenbahn, das Automobil und das Smartphone sind bedeutsame Produktinnovationen. Im kirchlichen Kontext zeigen sich Produktinnovationen vor allem in der Form neuer Dienstleistungsangebote. In diesem Sinne können neue Angebote für junge Familien, der komplett überarbeitete Seniorennachmittag u. Ä. als Produktinnovationen verstanden werden.

Prozessinnovation bezieht sich auf technische oder organisatorische Verfahren. Prozessinnovationen in Produktionsabläufen können zu wesentlichen Kosteneinsparungen beitragen. Prozessinnovationen bei Dienstleistungen können erheblichen Nutzen für die „Kundinnen und Kunden“ bringen. Wer weiß, wie aufwändig es sein kann, wenn eine evangelische Frau und ein katholischer Mann mit einem evangelischen Pfarrer und einem katholischen Pfarrer in einer Kirche, die nicht die Kirche ihrer eigenen Gemeinde ist, ihre kirchliche Trauung vollziehen wollen, bekommt eine Idee, welches Potenzial die Kirche für Prozessinnovationen hat.

Marktmäßige Innovationen beziehen sich auf die Erschließung neuer Märkte oder die Erweiterung vorhandener. Ohne Frage hat sich die katholische Jugendverbandsarbeit den „Markt“ der Jugendlichen mit Migrationshintergrund noch nicht ausreichend erschlossen und hätte hier großen Bedarf und Potenzial für Innovationen.

Strukturelle Innovationen sind auf den ersten Anschein oft nicht so spektakulär, können aber dauerhaft große Wirkung erzielen. Für den BDKJ war es ein innovativer Schritt, die Strukturen des Verbandes für neue Formen von Mitgliedsorganisationen zu öffnen.

Kulturelle Innovationen sind schließlich oftmals nicht über Nacht umzusetzen, aber entwickeln ebenfalls langfristig große Wirkung. Die größte kulturelle Innovation der vergangenen Jahrzehnte hat die katholische Kirche sicher mit dem Zweiten Vatikanischen Konzil erlebt. Musikalisch ist sie andererseits über das sogenannte „Neue Geistliche Lied“ kaum hinausgekommen und könnte – vor dem Hintergrund des Wandels popkultureller Ausdrucksformen – den einen oder anderen innovativen Impuls vertragen.

Ausmaß und Eigenschaften von Innovationen

Damit kann abschließend noch ein Blick auf das Ausmaß und die Eigenschaften von Innovationen geworfen werden. Die hier beschriebenen Typen von Innovation können auf diese Weise weiter ausdifferenziert werden.

Zunächst kann danach unterschieden werden, ob Innovationen disruptiv bzw. radikal oder inkrementell verändern. Das iPhone 1 war eine radikale, disruptive Innovation für den Markt der Mobiltelefone. Mittlerweile wurden die klassischen Mobiltelefone weitgehend durch Smartphones im Stil eines iPhone verdrängt. Alle weiteren iPhones (2–5) waren nur noch inkrementelle, d. h. schrittweise Innovationen. Es gab mit jeder neuen Version neue Ideen und kleine Weiterentwicklungen, aber es blieb immer das iPhone.

Ob eine Innovation als radikal oder inkrementell eingestuft wird, ist immer auch in Abhängigkeit zum Umfeld der Innovation zu bewerten. Während die Gleichberechtigung vielfältiger Formen des familiären Zusammenlebens in der Bundesrepublik mittlerweile weitgehend gesellschaftlicher Konsens ist und nur noch an der schrittweisen Annäherung an die vollständige Gleichstellung in Fragen des Steuerrechts, des Adoptionsrechts u. Ä. gearbeitet wird, wäre es für die katholische Kirche eine radikale Innovation (zumindest aus der Perspektive der Befürworter einer solchen Sichtweise), die Vielfalt der Formen des familiären Zusammenlebens als gleichberechtigt anzuerkennen.

Schließlich können Innovationen nach vier Eigenschaften gut unterschieden werden:

- Ist der Neuigkeitsgrad niedrig oder hoch?
- Ist die Unsicherheit, ob die Innovation erfolgreich sein wird bzw. wie viel an Ressourcen für die Innovation eingesetzt werden muss, niedrig oder hoch? Wagt sich die Kirche mit ihren sozialen Dienstleistungen in neue „Märkte“ und zu neuen Zielgruppen, ist die Unsicherheit groß, ob sie erfolgreich sein wird. Angebote für vertraute Zielgruppen bieten eine höhere Sicherheit.
- Welchen Komplexitätsgrad hat eine Innovation? Auch hier kann man sich wieder eine Skala von „niedrig“ bis „hoch“ vorstellen. Ein anderes Design für die Webseite ist in der Regel leicht umsetzbar, eine komplett neue Software zur Verwaltung der Daten der Gemeindemitglieder und für Online-Anmeldeverfahren kann schnell einen hohen Komplexitätsgrad erreichen.
- Und wie hoch bzw. niedrig ist der Konfliktgehalt einer Innovation (vgl. beispielsweise den oben erwähnten anderen Umgang mit den vielfältigen Formen des familiären Zusammenlebens)?

Fazit

Auch beim Innovationsmanagement ist nicht alles neu. Es zeigen sich zahlreiche Parallelen zur Organisationsentwicklung, dem Qualitäts- und Projektmanagement. Vertraute Methoden aus der Jugendarbeit und der kirchlichen Erwachsenenbildung können für das Innovationsmanagement eingesetzt werden. Innovationsmanagement unterscheidet sich von anderen Arbeitsansätzen durch seine eindeutige Fokussierung auf die Erneuerung. Die (bessere) Lösung für aktuelle und zukünftige Herausforderung soll durch neue Ideen, die Veränderung, die schrittweise oder radikale Weiterentwicklung vorhandener Ansätze entstehen. Dass diese Grundannahme nicht immer zutreffen muss, ist wohlbekannt. Gerade für die Kirche, die ihre Stärke oftmals auf der Seite des Bewahrens und der Tradition zeigt, können jedoch der Blickwinkel und das differenzierte Instrumentarium des Innovationsmanagements interessante Impulse geben.

Literatur

Boos, Evelyn, Das große Buch der Kreativitätstechniken, München 2009.

Gassmann, Oliver/Sutter, Philipp, Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg, München 2008.

Müller-Prothmann/Dörr, Nora, Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, München 2009.

Vahs, Dietmar/Burmeister, Ralf, Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart 2005.

Zangemeister, Christof (Hg.), Innovationsmanagement für Dienstleistungen. Leitfaden, Instrumente, Umsetzungshilfen, Köln 2008.

Motivation und Organisation

Was motiviert Menschen in Organisationen, sich zu verändern?

Ausgehend von Theorien der Motivationspsychologie nimmt Valentin Dessoy den in OE-Prozessen oft vernachlässigten, aber entscheidenden Faktor „Motivation“ in den Blick. Daraus entwickelt er Hinweise, wie Demotivation vermieden und Motivation geweckt und gefördert werden kann – eine notwendige Voraussetzung bei Veränderungsprozessen von Organisationen.

„Der Hunger wird sie schon zum Arbeiten bringen!“
(Rev. Joseph Townsend, 18. Jh.)

„Management ist nichts anderes als die Kunst, andere Menschen zu motivieren!“
(Lee Iacocca, Ford-Chef, 20. Jh.)



Valentin Dessoy (Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol.) ist Supervisor und Organisationsberater sowie Geschäftsführer von „kairos. Coaching, Consulting, Training“ (Mainz).

Veränderung verläuft in der Regel nicht stetig, sondern sprunghaft. Das Ergebnis ist nicht vorhersehbar. Die Beteiligten müssen vertrautes Terrain verlassen, ohne zu wissen, was die Zukunft bringt. Das löst Verunsicherung aus. Warum soll sich jemand darauf einlassen? Wie müssen Prozesse gestaltet sein, damit Menschen motiviert werden, einen solchen Weg mitzugehen?

1. Zum Motivationsbegriff

Motivation bezeichnet laut Duden „die Summe der Beweggründe, die das menschliche Handeln auf den Inhalt, die Richtung u. die Intensität hin beeinflussen“, aber auch den entsprechenden psychischen Zustand, „das Motiviertsein“ im Gegensatz zur Demotivation. In der subjektiven Wahrnehmung (Introspektion) wird Motivation als Antrieb zum Handeln („Begehren“) wahrgenommen.

Der Begriff Motivation ist, wie fast alle Begriffe in Theologie, Philosophie und Humanwissenschaften, ein hypothetisches Konstrukt, genauer ein innerpsychisches Geschehen, das nicht direkt beobachtbar ist, das jedoch angenommen wird, um beobachtbares Verhalten zu verstehen. Dabei geht es im Kern um drei Fragen:

1. Was bewegt Menschen bzw. treibt sie an, bestimmte Dinge zu tun und andere zu lassen?
2. Wie kann menschliches Verhalten prognostiziert werden?
3. Was kann man tun und wie muss man vorgehen, um menschliches Verhalten effektiv und effizient zu beeinflussen?

Motivation ist also ein Konstrukt zur Erklärung, Vorhersage und Beeinflussung menschlichen Verhaltens. In diesem Sinne definiert Rheinberg Motivation als „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ hin (Rheinberg 2007, 12). Damit berührt der Begriff andere Konstrukte, die ebenfalls innere Zustände beschreiben: Emotion/Gefühl, Volition/Wille und Kognition/ Gedanken.

Bereits Spinoza beschrieb in seiner 1744 erschienenen Ethik drei grundlegende „Affekte“ – Liebe, Begierde und Trauer –, aus denen er eine Vielzahl innerer Zustände ableitete, die heute unter dem Begriff der Emotion gefasst werden (Zuneigung, Zufriedenheit, Freude, Angst, Scham etc.). Subjektiv beschreiben Menschen solche Zustände als „Gefühl“ (heftig, kurzdauernd) oder „Stimmung“ (schwach und langdauernd).

In der Psychologie spricht man von Emotionen, wenn bestimmte neuro-physiologische Reaktionsmuster (z. B. Erhöhung der Herzfrequenz), ein bestimmtes zugehöriges subjektives Erleben (z. B. Angst) und ein bestimmtes zugehöriges Verhalten, insbesondere ein spezifisches Ausdrucksverhalten (Mimik, Gestik), zusammenkommen. Emotionen sind Reaktionen auf Umweltreize. Sie färben die Wahrnehmung und haben eine adaptive Funktion, dienen also v. a. der Anpassung des Organismus an die jeweiligen Kontextbedingungen. In diesem Sinne können sie auch sekundär Antriebskraft für das Verhalten sein.

Motivation ist auch vom Phänomen des Wollens (Volition) abzugrenzen, das seit Augustinus in der Philosophie (insbesondere der Ethik) als Bedingung der Möglichkeit freier Entscheidung eine wichtige Rolle spielt. Für Augustinus ist der Wille (voluntas) nicht ein Nebenprodukt oder ein Begleitphänomen des Erkenntnisvorgangs, sondern neben dem Gedächtnis (memoria) und dem Erkenntnisvermögen (intelligentia) eines von drei konstitutiven Elementen psychisch-geistiger Prozesse überhaupt.

In der Psychologie spielt der Willensbegriff nur eine untergeordnete Rolle. Ein deterministisches Forschungsparadigma und das lange Zeit vorherrschende Reiz-Reaktions-

Schema der Verhaltenstheorie ließen der Vorstellung einer inneren Handlungssteuerung wenig Raum. Erst neuere Ansätze (u. a. Heckhausen 1987) differenzieren präintentionale (vor der Entscheidung liegende) Motivationsprozesse und postintentionale (die Handlungssteuerung betreffende) Volitionsprozesse.

2. Ausgewählte Motivationstheorien

Das Feld der Motivationsforschung ist sehr umfangreich. An dieser Stelle können nur wenige Konzepte holzschnittartig vorgestellt werden, die eine Relevanz für die eingangs skizzierte Fragestellung haben. Eine Gruppe von Theorien ist darauf ausgerichtet, Motivation inhaltlich zu differenzieren. Man versucht Motive als Quellen menschlichen Verhaltens zu bestimmen und diese zu clustern bzw. zu klassifizieren. Im Unterschied dazu beschreiben prozessorientierte Theorien, wie Motivation zustande kommt, welche Größen Einfluss auf die Stärke eines Handlungsimpulses haben und wie diese Zusammenhänge ggf. algorithmisch abgebildet werden können.

Frühe Theorien stehen in der Nachfolge Darwins und führen menschliches Verhalten auf angeborene Instinkte zurück, die a posteriori aus dem Verhalten erschlossen werden (z. B. McDougall 1908). Umgekehrt klammert die klassische Verhaltenstheorie (Skinner) innere Zustände und Prozesse vollständig aus. Sie sind als „black box“ prinzipiell nicht zugänglich. Menschliches Verhalten erklärt sich allein aus erlernten Reiz-Reaktions-Mustern, die durch positive oder negative Verstärkung ursprünglich spontaner Verhaltensweisen entstehen und entsprechend beeinflusst werden können.

Nach Hull (1943), der in der Tradition der Verhaltenstheorie steht, ergibt sich die Stärke einer Verhaltenstendenz aus der Verknüpfung der Faktoren Gewohnheit („habit“ = Stärke der erlernten Reiz-Reaktions-Verbindung), Triebstärke („drive“ = Deprivation eines biologischen Bedürfnisses) und Anreiz („incentive“ = Belohnungsmenge):

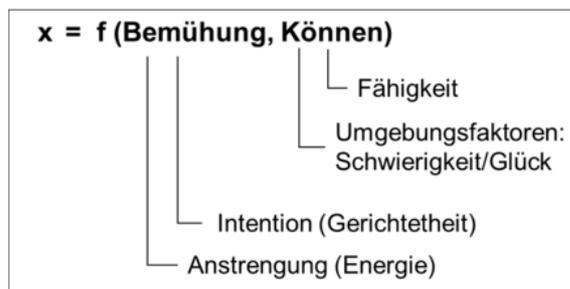
sE_R	=	sH_R	x	D	x	K
Reaktions- tendenz (motivation)		Gewohnheits- stärke (habit)		Triebstärke, Deprivationszeit (drive)		Anreiz Belohnungsmenge (incentive)

Kognitive Theorien untersuchen dagegen, was zwischen Reiz und Reaktion, also in der „black box“ passiert. Grundannahme ist, dass Verhalten zielorientiert geschieht und von kognitiven Prozessen beeinflusst wird.

Forschungsergebnisse von Atkinson (1975) legen nahe, dass die Stärke einer Tendenz, in spezifischer Weise auf ein bestimmtes Ziel hin zu handeln (Motivation), abhängig ist vom Motiv (der Bedeutung, die dieses Ziel für die Person hat), dem Erwartungswert (der angenommenen Wahrscheinlichkeit, dass dieses Verhalten zu dem gewünschten Erfolg führt) und dem Anreiz, den diese Konsequenz hat (Höhe der Belohnung):

$T_{r,g}$	=	M_G	x	$E_{r,g}$	x	I_g
Reaktions- tendenz (tendency)		Motiv (motive)		Erwartung (expectation)		Anreiz (incentive)

Heider untersuchte in den 1950er Jahren die Frage, wie sich Menschen Verhalten erklären (vgl. Heider 1958). Ein Handlungsergebnis x (z. B. die Note in einer Klassenarbeit) wird vom „naiven Beobachter“ auf Einflussfaktoren zurückgeführt, die entweder in der Person oder aber der Umwelt liegen. Als innere Ursachen werden v. a. Fähigkeit (Können, Kompetenz) und Bemühung (Wollen, Anstrengung) angesehen. Bei den Umwelteinflüssen kommen stabile Faktoren (z. B. die Aufgabenschwierigkeit) und variable Faktoren (z. B. Gelegenheit und Zufall) in Betracht:

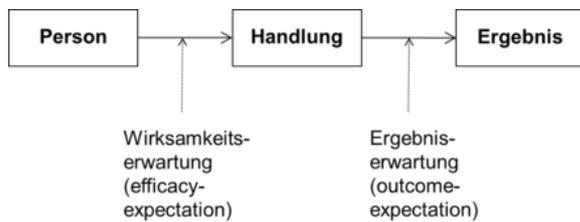


Am Beispiel der Schulnote: Die 5 gab es, weil der Schüler es nicht konnte (nicht gelernt hat) oder nicht wollte (keine Lust hatte) bzw. die Aufgabe zu schwer war oder er einfach nur Pech hatte. Der Beobachter trägt also seine spezifisch akzentuierte „naive Verhaltenstheorie“ als Folie an die Wirklichkeit heran, um sich zu erklären, in welchem Maße ein Geschehen von Absichten, Anstrengung und Fähigkeiten oder aber äußeren Bedingungen verursacht ist. Auf diese Weise reduziert er Komplexität und verleiht der Beobachtungssituation Sinn, um sich darin besser orientieren zu können.

Untersuchungen von Rotter zeigen, dass sich Menschen darin unterscheiden, ob sie dazu neigen, eher interne oder eher externe Kausalattributionen vorzunehmen. Menschen, die

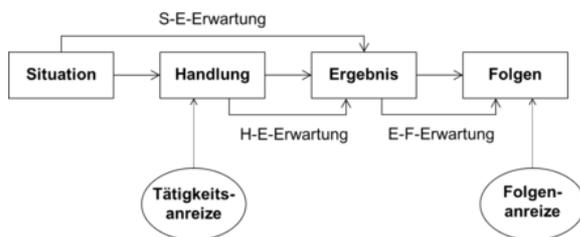
davon überzeugt sind, dass Situationen, Prozesse und Entwicklungen eher von äußeren Faktoren bestimmt werden, neigen tendenziell dazu, sich passiver zu verhalten, als Menschen, die eine starke innere Kontrollüberzeugung haben („locus of control“).

Bandura (1977) unterscheidet bei den internen Kontrollüberzeugungen zwei Komponenten, „self-efficacy-expectation“ (Wirksamkeitserwartung) und „action-outcome-expectation“ (Ergebniserwartung). Die Ergebniserwartung spiegelt die Annahme wider, dass eine bestimmte Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt, die Wirksamkeitserwartung dagegen die Überzeugung, die betreffende Handlung auch ausführen zu können.



Inzwischen liegt von Heckhausen ein erweitertes kognitives Modell der Motivation vor, das für das Verständnis motivationaler Prozesse sehr hilfreich ist (vgl.

Heckhausen/Gollwitzer/Weinert 1987). Das Modell basiert auf der Struktur eines ergebnisorientierten Handlungsablaufs:



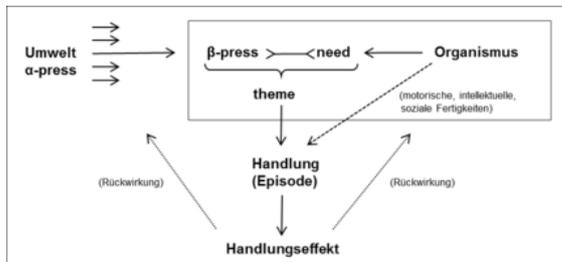
Die Stärke der Motivation, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, beruht auf dem Zusammenspiel von 5 Faktoren:

- die Situations-Ergebnis-Erwartung (Annahmen der Person darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich ein Ergebnis einstellt, wenn sie selbst nicht in das Geschehen eingreift)
- die Handlungs-Ergebnis-Erwartung (Annahmen der Person darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich ein Ergebnis durch eigenes Eingreifen bzw. Handeln einstellt bzw. beeinflussen lässt)
- die Ergebnis-Folgen-Erwartung (Annahmen der Person, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes [Handlungs-]Ergebnis eine bestimmte Folge [Konsequenz] nach sich zieht)
- der Tätigkeitsanreiz (Attraktivität, welche die Handlung selbst für die Person besitzt) und
- der Folganreiz (Attraktivität der erwarteten Konsequenz für die Person)

Im Kern besagt das Modell, dass „die Handlungstendenz einer Person umso stärker wird, je sicherer das Handlungsergebnis Folgen mit hohem Anreizwert nach sich zieht und umso eher dieses Ergebnis vom eigenen Handeln abhängt und sich nicht schon aus dem Gang der Dinge alleine ergibt“ (Rheinberg/Vollmeyer 2012, 133 f.).

Die Anreize, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, können nicht nur in den Ergebnisfolgen, sondern auch in der Handlung selbst liegen. Die Motivationsforschung spricht von extrinsischer bzw. intrinsischer Motivation. Extrinsisch motiviert ist ein Individuum, das etwas deshalb tut, weil es von außen dafür belohnt wird. Intrinsisch nennt man die Motivation, wenn das Individuum etwas um der Tätigkeit selbst willen – zweckfrei – tut, unabhängig davon, ob es belohnt wird oder nicht. Generell geht man davon aus, dass intrinsische Motivation stärker und nachhaltiger wirkt als extrinsische (vgl. Rheinberg 2007).

Aus der klinischen Praxis kommend führt Murray (1928) menschliches Verhalten auf das Zusammenspiel von Bedürfnissen und Umwelteinflüssen zurück. Bedürfnisse („needs“) sind innere Zustände, die nur aus ihren Wirkungen im Verhalten erschlossen werden können. Murray unterscheidet primäre, physiologisch hervorgerufene Bedürfnisse, von sekundären, die durch das Auftreten bestimmter Umweltreize („press“) oder der Vorstellung davon in Gang gesetzt werden, u. a. die Bedürfnisse nach Anerkennung und Prestige (z. B. n achievement), nach Macht (z. B. n dominance), nach Unabhängigkeit (z. B. n autonomy) und nach sozialer Interaktion (z. B. n affiliation oder n play). Umwelteinflüsse („press“) sind Reize oder Reizobjekte, die das Individuum zu einer bestimmten Reaktion oder Handlung veranlassen bzw. die Bedürfnisbefriedigung erleichtern oder erschweren. Objektive Umwelteinflüsse bezeichnet Murray als α -press, ihre subjektive Wahrnehmung – entscheidend für die Motivation – als β -press:



Im Laufe der Sozialisation bilden sich beim Individuum spezifische Umwelt-Bedürfnis-Konstellationen („Themen“) heraus, die Persönlichkeit und Verhalten in besonderer Weise prägen.

Maslow (1954) ist prominenter Vertreter der Humanistischen Psychologie. Er postuliert – anders als alle Theoretiker vor ihm – eine hierarchische Beziehung zwischen den von ihm definierten Bedürfnisclustern:



Die Cluster bauen hierarchisch aufeinander auf. Die „höheren“ Bedürfnisse haben sich phylogenetisch später entwickelt. Entsprechend bilden sie sich auch ontogenetisch später aus. „Höhere“ Bedürfnisse werden erst dann relevant, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse in angemessener Weise befriedigt sind. Je grundlegender ein Bedürfnis, desto wichtiger ist es für das Überleben, umso eindeutiger und mächtiger wirkt es. Höhere Bedürfnisse setzen bessere familiäre, ökonomische, politische und bildungsbezogene Umweltbedingungen voraus. Werden Mangelbedürfnisse dauerhaft nicht befriedigt, führt dies zu Erkrankungen. Umgekehrt sind Mangelbedürfnisse beim gesunden Individuum eher gering ausgeprägt (weil befriedigt).

Im Anschluss an Maslow unterscheidet Herzberg (vgl. Herzberg/ Mausner/ Bloch Snyderman 1959) in seiner Zwei-Faktoren-Theorie zwei Arten von Einflussgrößen auf menschliches (Arbeits-)Verhalten: Motivatoren („satisfiers“) und Hygienefaktoren („dissatisfiers“). Motivatoren kommen schwerpunktmäßig aus dem Arbeitsinhalt selbst. Sie führen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Die Hygienefaktoren sind auf den Kontext der Arbeit und die Arbeitsbedingungen bezogen. Sie führen bei Nichtbefriedigung zur Verringerung der Arbeitszufriedenheit und in der Folge zu einem deutlichen Rückgang der Arbeitsleistung. Im Blick auf Maslows Bedürfnishierarchie beziehen sich die dissatisfiers eher auf die unteren Bedürfnisklassen (z. B. Sicherheitsbedürfnis), während die satisfiers eher den höheren Bedürfnisklassen zugeordnet werden können (z. B. Bedürfnis nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung). Plausibel wird in diesem Zusammenhang auch, dass Demotivatoren stärker wirken als Motivatoren. Auch hier gilt ähnlich wie bei Maslows Bedürfnishierarchie: Das Konzept hat eine hohe Plausibilität und praktische Relevanz, ist jedoch empirisch nicht erwiesen.

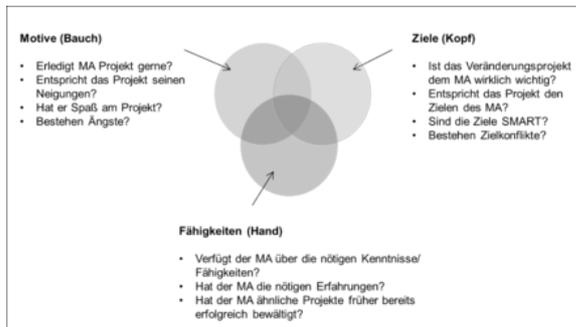
3. Motivation als Gegenstand der Planung und des Monitorings von OE-Prozessen – Orientierungshilfen

Die Motivation der beteiligten Akteure ist ein wichtiger, häufig vernachlässigter Fokus der Planung und des Monitorings von OE-Prozessen. Dabei ist es hilfreich, Konzepte zu benutzen, die eine Gesamtübersicht, eine Landkarte bieten, die als Orientierungshilfe dienen kann. Exemplarisch werden hier die Konzepte von Kehr und Küpers vorgestellt.

(1) Zusammenspiel von Kopf, Bauch (Herz) und Hand (3K-Modell der Motivation)

Kehr (2008) hat ein in der Praxis einfach zu handhabendes Komponenten-Modell der Motivation vorgelegt, das sowohl für die Diagnostik als auch für die Planung von präventiven Maßnahmen herangezogen werden kann. Das Modell geht davon aus, dass Motivation aus drei Komponenten zusammengesetzt ist, die miteinander in Wechselwirkung stehen: Motive, Ziele sowie Fähigkeiten und Selbstvertrauen.

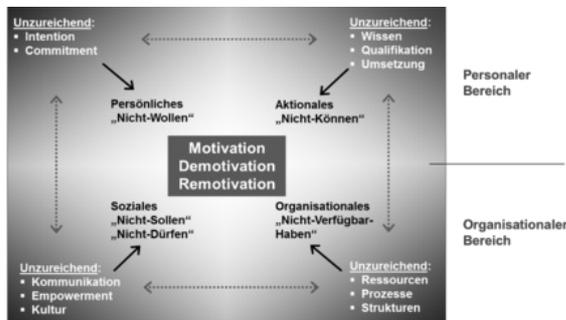
Kernidee ist, dass „die ideale Motivation dann entsteht, wenn sowohl kognitive Zielsetzungen (Kopf ...), affektive Motive (Bauch ...) und Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse (Hand ...) übereinstimmen. Fehlt ein Bereich, so kann sich Motivation nicht optimal entfalten, und ich muss gegensteuern“ (Kehr 2008, 25).



Die Ansatzpunkte und Interventionsformen sind je nach Komponente und Schnittstelle verschieden. Ideal ist es, wenn alle drei Komponenten passen. Dann können Maßnahmen wie Beteiligung an Entscheidungen, Übertragung von Verantwortung oder Einführung einer Feedback-Kultur die Performance noch weiter verbessern. Sind die Motive schwach ausgebildet oder diskrepant zu Zielen und Fähigkeiten, ist es ratsam, daran zu arbeiten, den Lust-Faktor zu erhöhen, z. B. indem gemeinsam Visionen entwickelt oder spielerisch-experimentelle Erfahrungsräume geschaffen werden. Fallen die Fähigkeiten aus, kann dies durch Coaching oder Training kompensiert werden. Mangelnder Zielbildung lässt sich durch stärkere Zielanreize, Zielvereinbarungen oder die Lösung eventueller Zielkonflikte angehen.

(2) Zusammenspiel personaler und kontextueller Einflussfaktoren

Um Einfluss- und Gestaltungsfelder der Re-Motivation in OE-Prozessen zu skizzieren, greift Küpers (2008) das Konzept der Kausalattributionen von Heider und Rotter auf. Es gibt Faktoren, die in der Person liegen, und solche, die dem organisatorischen Kontext angehören.



Mangelndes Commitment bzw. unzureichende Intentionen führen zu einer Haltung des „Nicht-Wollens“, die sich als Passivität oder Widerstand Ausdruck verleihen kann. „Nicht-Können“ kann ausgelöst sein durch mangelndes Wissen, mangelnde Qualifikation, Überforderung etc., was sich dann auch sekundär in einem „Nicht-Wollen“ (also einer willentlichen Abkehr oder in innerer Kündigung) niederschlagen kann.

Unzureichende Kommunikation (Transparenz, Wertschätzung etc.), mangelnde Beteiligung und Übertragung von Verantwortung, geringe Fehlertoleranz ... führen zu einer Wahrnehmung des „Nicht-Sollens“ oder gar des „Nicht-Dürfens“. Wenn zudem Ressourcen, Prozesse und Strukturen unzureichend sind, entsteht bei den Beteiligten der Eindruck, dass die Situation als Ganze weder verfügbar noch steuerbar ist.

Wenn sich in OE-Prozessen Erfahrungen der Demotivation wiederholen und sich bei den beteiligten Akteuren in Haltungen verfestigt haben, die sich in mentalen Leitsätzen der skizzierten Form niederschlagen, sind massive Widerstände vorprogrammiert. Daher ist es sinnvoll, präventiv vorzugehen. Jede Organisation hat ihre spezifischen Muster der Demotivation. Sie bewusst vor und im Verlauf von OE-Prozessen zu thematisieren, wahrzunehmen und zu kommunizieren, kann gute Hinweise darauf geben, welche Interventionen erforderlich sind, um solche Muster zu unterbrechen, präventiv Demotivation zu verhindern bzw. aktiv Remotivation zu betreiben.

4. Prinzipien und Strategien der Motivationsbildung in OE-Prozessen

Aus den Ergebnissen der psychologischen Forschung lassen sich grundlegende Prinzipien und Handlungsstrategien ableiten, um Menschen in Organisationen zu motivieren, sich auf Veränderungen einzulassen und Entwicklungsprozesse konstruktiv mitzugestalten.

(1) Den Rahmen sichern – Vertrauen ermöglichen

Wichtiger als alle Maßnahmen der Motivation von Mitarbeitern ist die konsequente Vermeidung von Demotivation (vgl. Herzberg/Mausner/ Bloch Snyderman 1959). Die Erfahrung zeigt, dass Menschen ein schier unüberschaubares Wissen mitbringen, andere zu demotivieren. Mitarbeiter nicht beachten und abwerten, von Informationen und Entscheidungen ausschließen, ständig kritisieren, öffentlich bloßstellen, im Unklaren über die berufliche Zukunft lassen, ihnen drohen, keine Verantwortung übertragen, Räume eng machen, selbstständiges Arbeiten verhindern ... – all das kennen die meisten aus schmerzlicher Erfahrung und praktizieren es vielfach selbst mehr oder weniger bewusst.

Weil demotivierendes Verhalten moralisch verwerflich ist, gehen alle stillschweigend davon

aus, dass es nicht geschieht. Das wiederum hat zur Folge, dass es nicht thematisiert, reflektiert und kontrolliert wird. So kann es sich ungehemmt entfalten.

Demotivatoren zielen auf die Mangelbedürfnisse Sicherheit, Zugehörigkeit und Wertschätzung. Sie sind daher sehr viel wirkmächtiger als Motivatoren, die auf die Wachstumsbedürfnisse zielen (vgl. Maslow). Daher besteht der erste und wichtigste Schritt der Motivationsbildung und -erhaltung in OE-Prozessen darin, die offenen und verdeckten Demotivatoren zu erkennen und zu unterlassen. Das in kirchlichen Kontexten immer wieder genannte Stichwort der „angstfreien Kommunikation“ zielt genau darauf ab. Erreichen kann man das nur über einen offenen, entsprechend fokussierten Dialog, verbindliche Absprachen und gezieltes kritisches Feedback.

(2) Stress reduzieren – Sinn erschließen

Das menschliche Gehirn hat sich über Millionen von Jahren hinweg entwickelt. Dabei sind unterschiedliche Hirnstrukturen entstanden:

- das verlängerte Mark/Rückenmark (Sitz der autonomen Reflexe)
- das Stammhirn (Sitz der Instinkte, die der Selbst- und Arterhaltung dienen)
- das limbische System (Sitz der Emotionen, Gefühle und Stimmungen)
- der Neocortex (Sitz des logisch-rationalen und des intuitiv-ganzheitlichen Denkens)

Alle vier hirnganzen Systeme haben eine aktivierende und ausrichtende (also motivationale) Funktion. Sie dienen dazu, dass sich das Individuum in seiner Umwelt orientieren und situationsgerecht verhalten kann.

Unter Stress verändert sich die Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit: Sie wird eingeengt, weniger differenziert, eindimensional und ich-bezogen. Die übergeordneten Steuerungssysteme werden schrittweise ausgeschaltet. Emotionales, instinktives und schließlich reflexartiges Verhalten tritt in den Vordergrund (vgl. Osterhold 1996, 72 ff.).

Das geschieht auch, wenn die Organisation unter Veränderungsdruck steht. Routinen funktionieren nicht mehr. Die Organisation droht aus den Fugen zu geraten. Wenn Führungskräfte in dieser Situation selbst mit Stress reagieren, hektisch und unberechenbar werden, dann verunsichern und demotivieren sie ihre Mitarbeiter, weil sie ihnen gegenüber signalisieren, dass sie das Ganze nicht mehr im Griff haben, nicht halten können.

Das Identifizieren und Vermeiden demotivierenden Verhaltens genügt allerdings nicht, weil die Verunsicherung tiefer geht, strukturell-organisatorisch bedingt ist. Führung hat die Aufgabe, die Notwendigkeit von Veränderung zu erklären und ihr damit einen Sinn zu geben: Es gibt keine Zukunft ohne Unsicherheit und Irritation. Nur durch die Krise hindurch können neue Lösungen gefunden werden. Das kennt jeder aus der eigenen Geschichte.

Wenn Menschen Verlust, Unsicherheit und Veränderung einen (Glaubens-)Sinn geben können, bleiben diese zwar immer noch schmerzhaft, sie verlieren jedoch das Bedrohliche. Der Prozess kann im Modus der Rationalität und Reflexivität gehalten werden. Distress kann für die Beteiligten zum Eustress werden; zweckrationales, multistabiles Verhalten wird möglich.

(3) Programmierung auf den Status quo vermeiden – Transparenz herstellen

Eine Organisation kann nicht maximal funktionieren und zugleich optimal lernen (vgl. Dessoy 2013, 32 f.). Im Modus der Produktion, in dem sich die Kirchen noch immer befinden, werden die Ressourcen v. a. dafür eingesetzt, in festgelegten Routinen das bestehende (Standard-) Portfolio für eine schwindende Zahl traditioneller Nutzer möglichst lange flächendeckend bereitzuhalten.

Solange man produziert und bedient, hält man vermeintlich den Stress, faktisch aber den Leidensdruck (die Triebstärke im Sinne Hulls) bzw. die Risikowahrnehmung (im Sinne Atkinsons und Heckhausens) niedrig („Es geht ja noch einigermaßen“). Die Motivation zur Veränderung ist gering.

Verschärft wird die Konditionierung auf den Status quo, wenn trotz klarer Ansagen, was sich verändern wird, trotz knapp bemessener Personalpläne, trotz der Aussage, dass kein Hauptamtlicher mehr kommen wird, eine vakante Stelle plötzlich und unerwartet doch wieder besetzt wird – nach Intervention an der richtigen Stelle, versteht sich. Was lernt der Beobachter: Es geht doch. Man muss nur lange genug Druck machen. Im Übrigen wirkt dieses Vorgehen im Sinne der Intervall- bzw. der Zufallsverstärkung der Verhaltenstheorie besonders verstärkend und stabilisierend: Widerstand wird dadurch programmiert und geradezu zementiert. Vermeiden schmerzlicher Eingriffe hilft nicht, im Gegenteil, es macht das Loslassen nur sehr viel schwerer.

Ein Verhalten, das lange verstärkt wurde, braucht auch eine lange Zeit, um gelöscht zu werden. Parallel dazu müssen Maßnahmen ergriffen werden, um Verhaltenstendenzen, die nicht eingeübt sind, gezielt zu verstärken. Klartext, Konsequenz und Nachhaltigkeit sind angesagt angesichts der Verstärkungsgeschichte, die hinter den Kirchen liegt.

(4) Die Kraft der inneren Bilder entdecken – Visionen kreieren und synchronisieren

Es gibt für uns Menschen keine Möglichkeit, Wirklichkeit an sich zu erkennen. Unser Gehirn filtert und ordnet die Sinnesreize, die auf uns einwirken, mit Hilfe von Vorstellungen, die wir im Laufe unserer Sozialisation erworben haben. Die erlernten und tradierten inneren Bilder (insbesondere Kirchen-, Gemeinde-, Rollenbilder) vermitteln uns Sinn, schaffen Identität

und geben uns Orientierung.

Visionen oder innere Bilder verkörpern im Sinne von Heckhausen und Rheinberg (ideale) Zielzustände (systemisch: Attraktoren), die als vorweggenommenes Handlungsergebnis mit Erwartungen verknüpft sind. Sie sind (aus kognitiver Perspektive) die zentralen Stellschrauben im Blick auf die Ausrichtung der Motivation.

Auf welches Ziel hin geschieht Entwicklung? Sind überhaupt die Bedingungen gegeben, damit das Ziel erreicht werden kann? Welchen Einfluss habe ich dabei? Welche Folgen ergeben sich, wenn das Ziel erreicht ist?

Das Wissen um die Bedeutung innerer Bilder ist uralte: „Ohne prophetische Vision verkommt das Volk“ (Spr 29,18). Sie sind der entscheidende Ansatzpunkt zur Veränderung der Wirklichkeit. Neue Bilder zu kreieren und zu synchronisieren ist die zentrale Aufgabe in Veränderungsprozessen. Neue Bilder können jedoch nicht entstehen und eine motivierende Kraft entfalten, wenn die alten Bilder noch virulent und wirksam sind, wenn kein Raum für neue Ideen und Zielperspektiven geschaffen wird. Neue Bilder können auch nicht vorgegeben, von oben verordnet werden. Motivieren können sie nur dann, wenn es zugleich eine neue Erfahrung gibt.

(5) Dem Fluss der Gefühle folgen – die emotionale Qualität des Prozesses beachten

Organisationen entstehen – wie alle sozialen Systeme – durch Kommunikation, indem die involvierten Akteure sich wechselseitig selektierend beobachten und ihrem Verhalten in der Beobachtungssituation Sinn zuschreiben (vgl. Luhmann 1984, 194). Durch Wahrnehmung bzw. Unterstellung wechselseitiger Beobachtung und Sinnzuschreibung können die Akteure sich und ihre Aktionen aufeinander beziehen und miteinander abstimmen.

Organisation ist also Kommunikation, und Kommunikation hat eine emotionale Ebene (Watzlawick) bzw. eine Beziehungsebene (Schultz von Thun). Es geht in OE-Prozessen immer auch um Zugehörigkeit, also Inklusion und Identifikation. Daher sind sie in der Regel mit starken Emotionen verknüpft.

Groth (2013) beschreibt den emotionalen Anteil von OE-Prozessen als „emotionale Achterbahn“ zwischen Leugnung, Zorn, Trauer und Akzeptanz. Er greift damit die Grundstruktur von Trauerprozessen auf, die u. a. Verena Kast (1982) beschrieben hat:

- Am Anfang steht die Verneinung. Der (drohende) Verlust bzw. die Notwendigkeit des Loslassens liebgegewonnener Erfahrungen wird geleugnet. Es gibt kaum Zugang zu den eigenen Gefühlen. Der Schmerz überwiegt, man ist instinktiv starr vor Schreck (Totstellreaktion).
- Dann brechen starke Emotionen durch, beginnend mit Enttäuschung, Wut und Zorn. Die Suche nach Schuldigen beginnt, Angst und Unruhe breiten sich aus bis hin zur Resignation. Das Zulassen aggressiver Anteile hilft, nicht in dauerhafte Depression zu verfallen.
- Das liebgegewonnene Verlorene wird noch einmal aufgesucht, erinnert und durchlebt. Es wird auf diese Weise zu einem „inneren Begleiter“, einem inneren Bild, das zur eigenen Person gehört, das man erinnern und loslassen kann. Der Verlust ist integriert.
- So entsteht Freiraum für Neues, neue Verhaltensmöglichkeiten, Ideen, Lebensstile und Bindungen, und zugleich ein Wissen, dass Verlust mit Schmerz, aber zugleich mit Chancen verbunden ist. Leben in veränderter Form ist möglich.

Aus der Perspektive der Motivationspsychologie blockieren starke Emotionen die Wahrnehmung. Trauer und Wut fixieren ich-bezogen auf eine einzige Lösung, die der Vergangenheit. Es entsteht sekundär Widerstand gegen Veränderung. Alternative Handlungsoptionen haben keine Chance, ihre motivierende Kraft zu entfalten. Trauerarbeit ist daher umso wichtiger, je existentieller die Verluste sind, die mit den Veränderungen einhergehen (können).

(6) Anreize wecken – Wirkungen erfahrbar machen

Da in Veränderungsprozessen das „Neue“ noch nicht vorliegt, allenfalls innere Bilder davon, können auch noch keine, nur ansatzweise oder nur schwach ausgebildete Verhaltensgewohnheiten (im Sinne Hulls) oder Erwartungswerte (im Sinne Atkinsons, Heckhausens, Rheinbergs) existieren. Damit ist automatisch die Motivation, solche Verhaltensweisen zu zeigen, gering. Umso größer muss daher der Anreiz sein, der sich aus dem Veränderungsprozess selbst bzw. den Ergebnisfolgen ergibt, damit überhaupt eine bestimmte Motivationsstärke entstehen kann.

Um die Anreize, die in einer veränderten Zielperspektive stecken, deutlich zu machen, müssen Chancen und Risiken für die Beteiligten deutlich und plausibel kommuniziert werden. Gewinn und Verlust sind so auszubalancieren, dass nicht der Eindruck entsteht, am Ende als Verlierer dazustehen.

(Verteilungs-)Gerechtigkeit zu behaupten oder anzustreben, genügt allerdings nicht. Schwierig wird es, wenn Veränderungsprozesse sehr grundlegend sind, entsprechend länger dauern und die Ergebnisse weitgehend offen sind. Die Folgen und Effekte des Neuen (der Veränderung) können nicht aus dem Bisherigen deduktiv abgeleitet werden. Sie müssen bereits im Vollzug der Transformation als Anreiz erfahrbar und damit antizipierbar werden. Vielfach müssen Anreize überhaupt erst geweckt und entdeckt werden, bevor sie motivierend wirken können.

Selbst wenn das alles gelingen sollte, darf man sich nicht darüber hinwegtäuschen, dass man nicht „alle mitnehmen“ kann. Im Gegenteil: Die individualisierte plurale Gesellschaft

kennzeichnet sich gerade dadurch, dass differenzierte Anreizkonstellationen existieren. Man muss akzeptieren, dass Formen des Kircheseins heute für unterschiedliche Menschen unterschiedlich attraktiv sind. Kirchenentwicklung kann daher nicht mehr zu einer einheitlichen Standardlösung führen. Es geht um differenzierte und flexible Lösungen, um lokale Kirchenentwicklungen, nicht darum, einen Kompromiss für alle zu finden, der keinen befriedigt. Wer geht, geht, wer bleibt, bleibt: Mixed Economy ist das Modell der Zukunft. Wofür die knappen Ressourcen eingesetzt werden, entscheidet die Wirkung, die damit erzielt wird, gemessen am Auftrag Mt 28,19f.

(7) Beteiligung organisieren – Selbstverantwortung induzieren

Die Erfahrung, das eigene Tun selbst steuern und darüber hinaus Prozesse und Entscheidungen in der Organisation mitgestalten zu können, hat eine stark motivierende Wirkung. Douglas McGregor hat das bereits früh erkannt. Er skizzierte zwei Führungstheorien, die völlig gegensätzliche Menschenbilder repräsentieren und starke Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter haben.

Die von ihm so genannte „Theorie X“ geht davon aus, dass Menschen von Natur aus faul sind. Motivation kommt grundsätzlich von außen in Form von Belohnung oder Sanktionierung. Gefordert ist eine straffe, kleinschrittige Führung in Form von Arbeitsanweisungen im Sinne des Scientific Management Frederic Taylors.

„Theorie Y“ nimmt im Sinne der Humanistischen Psychologie und des Human-Relations-Konzepts umgekehrt an, dass Menschen ihr Arbeitsfeld gestalten und sich entsprechend einbringen möchten, dass sie also leistungsbereit sind und sich für ein Unternehmen einsetzen, wenn Ziele transparent kommuniziert, Entscheidungen partizipativ gefällt, Verantwortung und Befugnisse übertragen, Kreativität und Kompetenz des Mitarbeiters geschätzt werden etc. Zufriedenheit kommt dann aus der Arbeit selbst und der Leistung, die man erbringt. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung steht im Vordergrund. Die Mitarbeiter bringen sich mit ihren Fähigkeiten voll ein und übernehmen Selbstverantwortung. Auf diese Weise entsteht Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen.

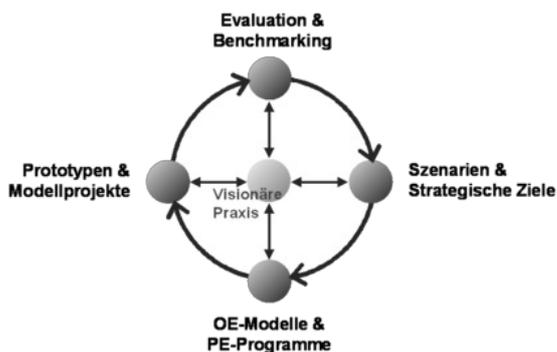
Die Erfahrung zeigt, dass jede Theorie in der Praxis die Annahmen herstellt (also induziert), von denen sie ausgeht. Mangelndes Vertrauen, kleinteilige Anweisungen und permanente Kontrolle erzeugen Unsicherheit. Die Mitarbeiter werden vorsichtig und halten sich zurück. Motivation, Arbeitsleistung und -qualität sinken. Umgekehrt führen die Übertragung von Verantwortung und die Beteiligung an Entscheidungen dazu, dass Mitarbeiter mehr investieren, Ideen entwickeln und ihre Ressourcen und Potenziale einbringen. Ergebnis ist nicht nur eine höhere Zufriedenheit, sondern auch eine bessere Arbeitsleistung und -qualität.

Wenn Menschen sich nachhaltig mit den Ergebnissen von OE-Prozessen identifizieren und diese mittragen sollen, sind Beteiligung und ein Maximum an Selbstverantwortung im Prozess unabdingbar. Auf diese Weise wird der Prozess zur Sache der Menschen selbst. Sie werden von Objekten zu Akteuren. Interne Kontrollüberzeugung wird gestärkt (vgl. Heider, Rotter).

(8) Freude am Experimentieren wecken – spielerisch vom Weg abweichen

Besonders nachhaltig ist eine Motivation, die von innen, aus dem Interesse am Tun selbst entsteht (intrinsische Motivation, vgl. Rheinberg). Das hängt damit zusammen, dass der Mensch einen ausgesprochenen Hang zum neugierigen und spielerischen Ausprobieren hat, bei dem analytische und kreative Fähigkeiten zusammenwirken. Diese Eigenschaft hat sich im Laufe der Entwicklungsgeschichte herausgebildet und einen entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Arten verschafft. Sie ist die Grundlage von Kultur, Zivilisation und Technik.

Bei der Gestaltung von OE-Prozessen ist aus psychologischer Sicht von zentraler Bedeutung, angemessene Rahmenbedingungen zu schaffen, um spielerisch Abweichungen produzieren und dadurch Unterschiede erzeugen zu können. Dazu bedarf es einer gelebten Kultur des Vertrauens, in der Fehler nicht sanktioniert, sondern als Ausgangspunkt für neue Erfahrung genutzt werden, und einer Lernarchitektur, die konvergente und divergente Prozesse miteinander verknüpft.



Nachhaltige OE-Prozesse initiieren zwei entgegengesetzte Suchbewegungen. Einerseits geht es darum, den Zielkorridor zu bestimmen, der – wie auf einer Landkarte – die Eckpunkte und

Literatur

Atkinson, John W., Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart 1975.

Bandura, Albert, Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, in: Psychological Review 84 (1977) 191-215.

Dessoy, Valentin, Pastorale Planung als visionäre Praxis. Die Tiefenstruktur nachhaltiger Transformation, in: Anzeiger für die Seelsorge 1/2014, 11-15.

Dessoy, Valentin, Kirche könnte gehen ..., in: Hennecke, Christian / Tewes, Dieter / Viecens, Gabriele (Hg.), Kirche geht ... Die Dynamik lokaler Kirchenentwicklung, Würzburg 2013, 23-42.

Weggabelungen in der Zukunft markiert, um hierauf bezogen angemessene Fahrpläne zu entwerfen und Entwicklungsschritte zu gehen. Für komplexe Fragestellungen genügt ein solches rein konvergentes Vorgehen jedoch nicht. „Lösungen für komplexe Fragestellungen – etwa wie das Evangelium heute lebensweltbezogen oder milieusensibel plausibilisiert werden kann – sind nicht einfach deduktiv ableitbar, da es unmöglich ist, alle Randbedingungen im Vorhinein mit hinreichender Genauigkeit zu bestimmen. Lösungsideen müssen – ausgehend von Hypothesen – experimentell erprobt und validiert bzw. falsifiziert werden“ (Dessoy 2014, 15).

In einem innovativen, spielerisch-experimentellen Design werden ausgehend von unterschiedlichen Szenarien in Prototypen und Modellprojekten die Randbedingungen systematisch variiert, um aus den Effekten (Wirkungen) zu lernen und so Entscheidungen vorzubereiten oder zu validieren. Neben der Lust am Spielen und Experimentieren wird der Anreiz der Zukunft sichtbar und erfahrbar. Beides stärkt die Motivation.

5. Was hilft, Übergänge zu gestalten – Zusammenfassung

Motivation ist ein vielschichtiges Phänomen, das auf unterschiedlichen Ebenen psychischer Prozesse (biologisch, emotional, kognitiv, volitional) angesiedelt ist und sowohl von inneren als auch äußeren Faktoren beeinflusst wird.

Der motivationale Faktor in OE-Prozessen wird vielfach unterschätzt und gänzlich ausgeblendet. Die Motivationsforschung gibt eine Vielzahl von Hinweisen und Ansatzpunkten, Demotivation zu vermeiden und präventiv Motivation anzuregen oder auch rehabilitativ wiederzugewinnen.

Menschen haben nachweislich auch in organisationalen Zusammenhängen das Bedürfnis nach Vertrauen, nach Transparenz und Vorhersagbarkeit, nach Einsicht in Sinn und Notwendigkeit (Plausibilität), nach Zielklarheit und Stringenz (Orientierung), nach Partizipation und Beeinflussbarkeit (Kontrolle), nach Gerechtigkeit und Fairness, nach eigenem Nutzen und Zugewinn. Kommen in Veränderungsprozessen die skizzierten Prinzipien und Strategien zur Befriedigung dieser Bedürfnisse zur Anwendung, lassen sich bestimmte affektiv-motivationale Effekte bei den Beteiligten beobachten: ein Mehr an Zufriedenheit, Commitment, Identifikation, Loyalität und Einsatz- und Veränderungsbereitschaft. Kommen diese Bedürfnisse in Veränderungszusammenhängen zu kurz, erhöht sich der Stress, ist mit Gefühlen von Ambiguität, Angst und Kontrollverlust bis hin zu (gelernter) Hilflosigkeit zu rechnen, was die Motivation dramatisch reduziert, mit entsprechenden Ergebnissen auf der konkreten Verhaltensebene (vgl. Hron/Frey/Lässig 2005).



Prozesse des Übergangs sind stets mit Unsicherheit verbunden. Im Kern geht es darum, (1) die Möglichkeiten zu geben, Altes und Liebgewonnenes loszulassen, also Abschied zu nehmen, (2) im Hier und Jetzt den Sinn von Veränderung, Irritation und Unsicherheit zu erschließen und Raum für neue Erfahrungen zu schaffen und schließlich (3) im Blick auf die Zukunft Visionen zu generieren und Menschen zu inspirieren. Wenn dies gelingt, ist die Chance auf eine nachhaltig erfolgreiche Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Akteure hoch, weil es mitgetragen wird.

Abschließend muss festgehalten werden: Die Erkenntnisse der Motivationspsychologie sind ethisch-moralisch neutral. Ethik kommt nicht dadurch in die Organisation, dass sie Moral beansprucht oder behauptet, sondern dann, wenn sie beginnt, ihr Handeln auf Moral hin zu reflektieren, also die Kommunikation von Prozessen und Entscheidungen im Blick auf ihre moralischen Qualitäten zu überprüfen, genauer darauf, wie diese Achtung und Missachtung gegenüber Personen kommunizieren. Hier ging es ausschließlich um die Frage, welche Konsequenzen sich aus Erkenntnissen der Motivationspsychologie für die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in Organisationen ergeben. Der ethische Diskurs muss in Veränderungsprozessen stets parallel geführt werden.

Groth, Alexander, Führungsstark im Wandel: Change Leadership für das mittlere Management, Frankfurt a. M. 2013.

Heckhausen, Heinz / Gollwitzer, Peter M. / Weinert, Franz E. (Hg.), Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin – Heidelberg – New York 1987.

Heider, Fritz, The psychology of interpersonal relations, New York 1958 (Psychologie der interpersonalen Beziehungen, Stuttgart 1977).

Herzberg, Frederick / Mausner, Bernard / Bloch Snyderman, Barbara, The motivation to work, New York 201959.

Hron, Jeanette / Frey, Dieter / Lässig, Annette, Gestaltung von Veränderungsprozessen – Change Management, in: Frey, Dieter / Rosenstiel, Lutz von / Hoyos, Carl Graf (Hg.), Wirtschaftspsychologie, Weinheim 2005, 120-125.

Kast, Verena, Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses, Stuttgart 1982.

Kehr, Hugo M., Für Veränderungen motivieren mit Kopf, Bauch und Hand, in: Organisationsentwicklung 3/2008, 23-30.

Küpers, Wendelin, Von der Demotivation zur Remotivation, in: Organisationsentwicklung 3/2008, 12-22.

Luhmann, Niklas, Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M. 1984.

Maslow, Abraham H., Motivation and personality, New York 1954.

Murray, Henry A., Explorations in personality, New York 1928.

Osterhold, Gisela, Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Wiesbaden 1996.

Rheinberg, Falko / Vollmeyer, Regina, Motivation, Stuttgart 2012.

Rheinberg, Falko, Intrinsische Motivation und Flow-Erleben, in: Heckhausen, Jutta / Heckhausen, Heinz (Hg.), Motivation und Handeln, Berlin 2007.

Rotter, Julian B., Internal versus external control of reinforcement, in: American Psychologist 45 (1990) 489-493.

Bodybuilding für den Leib Christi

Lead Customer und Innovationsprozesse in der Kirche

Florian Sobetzkos Beitrag bringt Betriebswirtschaftslehre und Praktische Theologie in Kontakt: Eine wichtige Quelle von Innovationsprozessen ist der Einbezug von Lead Usern, also von unzufriedenen Kunden, die ein Produkt aufgrund ihrer Bedürfnisse entscheidend weiterentwickeln. Wie kann ein solcher Pool an neuen Ideen auch in der Kirche seine innovatorische Kraft entfalten?

Sprechen wir einmal über die Gemeinsamkeiten von Bodybuildern, Zugvogelforschern, Restaurateuren historischer Bilderrahmen, Notfallmediziner und christlichen Gemeindegründern: Was verbindet sie zu einer Gruppe höchster ekklesiogenetischer Relevanz – und das nicht nur, weil die Gemeindegründer mit dabei sind?

Die Antwort ist schlicht: Sie sind gelegentlich unzufriedener als der Rest von uns. Unzufrieden mit der Leistungsfähigkeit ihrer Werkzeuge. Und ihre Unzufriedenheit mit den verfügbaren Technologien und Theologien und deren Resultaten lässt sie nicht resignieren, sondern weckt ihre Kreativität – und das macht sie interessant für Kirche und andere Organisationen, die der Innovation verpflichtet sind.

Schon legendär die Sekretärin Betty Nesmith Graham: Die Hobbymalerin brachte sich – genervt vom Neutippen misslungener Typoskripte auf der mechanischen Schreibmaschine – weiße Abtönfarbe mit ins Büro und erfand Liquid Paper, bei uns als TippEx bekannt. Da der Büromaschinenhersteller IBM hierfür keine Verwendung sah („Braucht niemand. Kaufen Sie sich doch eine elektronische Maschine mit Korrekturfunktion!“ – so die Überlieferung), vermarktete sie die Idee selbst – offensichtlich nicht ganz ohne Erfolg.

Wir alle sind auf Reisen so dankbar, dass der US-Pilot Robert Plath Ende der 80er Jahre das Schleppen satt hatte und Röllchen unter seinen Koffer schraubte – die Geburt des Trolleys. Nicht ganz so bekannt eine typische Arbeitsweise modernen Innovationsmanagements unserer Zeit: Weder in Kosmetikinstituten noch in Parfümerien suchen die Beiersdorf-Marketeers für NIVEA nach den Profis für die Selbstbräunungsproduktideen von morgen, sondern in Internetforen von Bodybuildern – hier wird z. B. mit Autolackierpistolen der optimale Farbauftrag für die Sprühdose von morgen vorabgebildet.

Aber Zugvogelforscher? Auf der Suche nach neuen Bedürfnistrends für mobiles Internet und ortsbezogene Datenanwendungen (Location Based Data) entdeckte Nortel Networks seinerzeit nicht nur Polizisten und Notfallmediziner als Untersuchungsfeld, sondern eben auch Tierforscher, die das Zug- und Flugverhalten von Vogel- und Fischschwärmen analysieren – per aufgeschalltem Transponder mit GPS-Modul (vgl. die verlinkten youtube-Videos mit Lead User Studies von Eric von Hippel).

Schnellere Pferde und unzufriedene Kinder

Und hier zeigt sich ein wesentliches Merkmal einer Lead User bzw. Lead Customer Strategie der Produktinnovation: Gesucht werden eingangs die AnwenderInnen, die schon heute Bedürfnisse haben, von denen der Markt noch gar nichts weiß, der – frei nach Henry Ford – nach schnelleren Pferden und Kutschen gefragt hätte und nicht nach motorisierten Autos für den Individualverkehr.

Und diese unzufriedenen AnwenderInnen haben meistens schon eine Idee – oder kennen eben jemanden mit einem Vorschlag, wie man vorhandene Produkte oder Dienstleistungen verbessern oder ersetzen müsste, damit die Schinderei ein Ende hat.

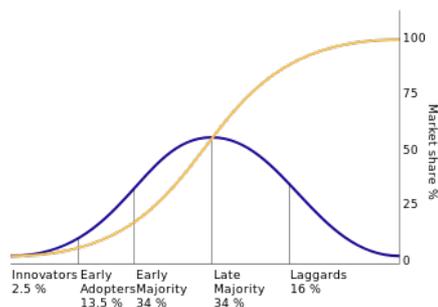


Abb.1: Diffusion von Innovationen (blau: die verschiedenen Konsumentengruppen, gelb: Marktanteil des neuen Produkts); Quelle: Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations



Florian Sobetzko ist Referent für Innovationsprozesse und Personalentwicklung in der Hauptabteilung Pastoralpersonal im Bistum Aachen und freier wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (ZAP) an der Ruhr-Universität Bochum.

Die kurvenhafte Darstellung von Innovationsdiffusionsprozessen nach Rogers platziert die Lead User als winzige Familie in der Führungsgruppe noch vor den Early Adopters, den ersten Anwendern neuer Produkte. Letztere kennen wir alle aus unseren Bekanntenkreisen, sie haben das neueste iPhone dem Familienurlaub vorgezogen – haben jetzt unzufriedene Kinder statt unzufriedenen Kunden – und führen uns begeistert die revolutionären neuen Möglichkeiten vor. Sie sind den Unternehmen als „Evangelisten“ wichtig, um „in den Markt“ zu kommen, aber sie sind eben nicht die sog. „Kundeninnovatoren“, nach denen wir fahnden. Die sitzen derweil am selbstgehackten Vorjahresmodell und programmieren ihm per „Jailbreak“ [Engl. Gefängnisausbruch: Das iPhone ist herstellereitig gegen Manipulationen des Betriebssystems geschützt und lässt nur von Apple „abgesegnete“ Software zu. Um quasi im Maschinenraum des Mobiltelefons Änderungen vorzunehmen, bedarf es eines technisch sehr anspruchsvollen Eingriffs, dem oft monatelange Suchen nach Sicherheitslücken vorausgehen. Die Hacker und Programmierer von „Jailbreaks“ werden von Herstellern gerne als Mitarbeiter angeheuert – als Sicherheitsfachleute] die fehlenden Fähigkeiten an, mit denen es für sie erst brauchbar wird. Ihre Motivation ist in der Regel intrinsisch – sie versprechen sich echte Erleichterung von ihrer Mühe.

Suche nach Bedürfnistrends

Der Bostoner Wirtschaftswissenschaftler Eric von Hippel, der für die Lead Customer Forschung maßgeblich verantwortlich zeichnet, operationalisiert das als unternehmerisches Innovationskonzept: Über Telefoninterviews mit Nutzern werden beispielsweise Bedürfnistrends identifiziert, deren Spur zu den Lead Usern führt. Lead User Zusammenhänge können erwartbar sein (Flugzeugindustrie als Lead User von Technologien, die später in der Automobilindustrie relevant werden) oder überraschend (besonders oberflächenschonende Restaurationsverfahren für kunsthistorisch bedeutsame Holzbilderrahmen liefern Prozessinnovation für die Lackentfernung an sensiblen Flugzeugoberflächen). Die Kunst besteht in der Konsequenz darin, diese gut und gerne aus sehr unterschiedlichen Professionsfeldern rekrutierten Lead Userinnen und User zu einem kompakten Workshop zusammenzubringen, bei dem ihre Kreativität und ihr vorhandenes Lösungswissen maximale Durchschlagskraft erzielen können.

Der Effekt dürfte eigentlich nicht überraschen, denn schon länger wird beobachtet, dass eine imposante Zahl bahnbrechender Innovationen sich der Kombination unterschiedlicher Wissensbasen verdanken.

neuer Markt	Markt-Innovation	radikale Innovation
vorhandener Markt	inkrementale Innovation	technische Innovation
	vorhandene Technologie	neue Technologie

Abb. 2: Innovationstypen: Inkremental, radikal, Geschäftsfeld, Technologie, Grafik: Florian Sobetzko nach Reichwald/Piller 2009. Die Systematisierung verdeutlicht, dass die Bedürfnisse von Nachfragern aus bislang unbeachteten Märkten hohe Relevanz für den Innovationsgrad haben.

Fresh Expressions und Gemeindepflanzungen als Lead User Leistungen

Es braucht keine große Intuition zu errahnen, dass die Kombination dieser wirtschaftswissenschaftlichen und innovationstheoretischen Wissensbasen mit pastoraltheologischer und pastoralpraktischer Expertise ebenfalls sehr lösungsproduktiv verlaufen könnte. Die Logiken der Lead Customer Strategie passen zunächst einmal ganz offensichtlich zur aktuellen ekklesiogenetischen Praxis „frischer Ausdrucksformen von Kirche“. In dieser Entwicklung finden sich reihenweise junge wie alte, frische wie kirchenerfahrene Aufbrecher und Ausbrecher, Gründerinnen und Gründer von neuen Gemeindeformen oder neuen Instrumenten medialer Glaubenskommunikation, TrägerInnen eines innovativen Berufsverständnisses überkommener pastoraler Berufe und Berufungen – ich nenne viele von ihnen „Ekklesiopreneure“: wagnisbereite christliche Gründertypen (vgl. Sobetzko 2012).

Interaktion statt Publikation

Die Lead Customer Strategie artikuliert dabei als typischer Phänotyp der sog. „interaktiven Wertschöpfung“ ein extrem brauchbares (weil operationalisierbares) Denkmodell und präzisionsvorteilhaftes Vokabular als Handwerkszeug pastoraler Innovation. Interaktive Wertschöpfung als Antwort auf moderne Bedürfnisheterogenität wechselt aus dem Modus der Publikation und Instruktion in den Modus der Kommunikation und Interaktion. Statt zu erraten, welches Schuhmodell der Kunde als nächstes möchte, verlagern

Sportartikelhersteller den Designprozess per „Mass Customization“ (Produktindividualisierung) in die Kundendomäne – über einen Konfigurator stellt dieser sich seinen individuellen Schuh zusammen, der dann eigens für ihn gefertigt wird – und der Hersteller lernt eine Menge über den heiligen Gral des Marketings: er heißt „Bedürfniswissen“.

„Search is cheaper than research“

Mit Ideenwettbewerben wird das Lösungswissen von Kunden und externen Partnern von Unternehmen angezapft – statt „not invented here“ und „in unserer Branche bringt das nichts, wir kennen alle Experten“ tauchen auf einmal unerwartete Problemlöser aus aller Welt auf und beenden jahrelange Odysseen der hauseigenen Forschungsabteilungen – Open Innovation heißt das Konzept, zu dessen Handwerkszeug Lead User Strategien zählen. Im Mittelpunkt steht die Integration des Kunden und anderer vormals peripherer Akteure in den Innovations- und Entwicklungsprozess.

Mithin könnte man fast fragen, wie es kommt, dass die Kirche das dieser Tage von den Technologiemanagern und Wirtschaftswissenschaftlern lernt – und nicht umgekehrt. Ganz offensichtlich trauen diese Unternehmen ihren Kunden und externen Partnern in der Peripherie erheblich mehr Lösungspotential zu als die institutionelle Kirche ihrem Gottesvolk, das unterfordert im Status des Leistungsempfängers verbleibt bzw. sich echten Herausforderungen zuwendet. Die kirchliche Startposition ist dabei eigentlich optimal: Die Propheten lassen sich ohne große Verrenkungen als unzufriedene und inspirierte Innovatoren lesen, Christus selbst entwickelt seine Ekklesiologie des anbrechenden Reiches Gottes als interaktives Geschehen zwischen Gott und Mensch und entlang der Nöte der Menschen, deren Bedürfniswissen er erfragt: Co-Creation nennt man das modern. Im Hinzuziehen von Kranken, Sündern, Zöllnern, Prostituierten, Soldaten beschreiben die Evangelisten das, was das Technologie- und Innovationsmanagement als „Verbreiterung der Löserbasis“ benennen würde. In der Kirchengeschichte begegnen uns gerade bei den Ordensgründungen extrem unzufriedene „Lead User“, die unerwartete und innovative Vollzugsgestalten von Kirche explorieren.

Die institutionelle Kirche tut sich in neuerer Zeit mit Bedürfnisheterogenität nicht leicht. Prägnant beleuchtet dies Boeve (2012, 164f.) mit dem Hinweis, dass die katholische Perspektive diesbezüglich dazu neigt, deskriptive durch Strategiebegriffe zu ersetzen: Aus Relativierungen werden alsbald Relativismen, aus Individualisierung wird Individualismus – der Wirtschaftswissenschaftler wird sich erinnern fühlen an o.g. Schuhhersteller, die mit Web 1.0 und 2.0 auf einmal die geballten Wünsche und Verbesserungsvorschläge zahlloser Kunden als ausgedruckte eMail auf den Schreibtisch bekamen und in guter Neuländerlogik [vgl. Bundeskanzlerin Angela Merkel in einer gemeinsamen Pressekonferenz mit Präsident Barack Obama am 19.6.2013: „Das Internet ist für uns alle Neuland (...)“ und prägte damit einen Begriff der Netzkultur, der semantisch dem Begriff „Internetausdrucker“ sehr nahe steht und weltweit für Erheiterung sorgte] am liebsten alles gleich wieder abgeschaltet hätten. Aus der Bedrohung wurde für manche eine enorme Chance, womöglich ein eminentes Wettbewerbsvorteil.

Klassenzimmer des Kircheseins

Über die hier zu Forschungszwecken zuversichtlich gerissene Latte zwischen Wirtschaftswissenschaften und Theologie wird sich in aktualisierter Perspektive trefflich streiten lassen. Unstrittig erscheint gleichwohl, dass das Technologie- und Innovationsmanagement hier zum Klassenzimmer des Kircheseins taugt: Lead Customer Konzeptionen und Interaktive Wertschöpfung führen mit durchaus präzisiertem Instrumentarium vor, wie Unternehmen per Customer-Co-Creation (Kundenkokreation, siehe oben) dem Hamsterrad des Bedürfnisratens entkommen, indem sie statt immer diversifizierterer Produktportfolien den Kunden und seine Stärken selbst integrieren. Produkt und Dienstleistung werden dabei von „Angeboten für...“ zu Resultaten virtuoser „Kommunikation mit...“ – das Unternehmen selbst entwickelt vor allem Interaktionsfähigkeiten, gibt bislang geheimes Wissen und interne Lösungswerkzeuge preis und lässt diejenigen damit kreativ arbeiten, die bislang nur passive Leistungsempfänger waren.

Die Lead Customer Konzeption darf dabei getrost ermutigen, einigen aktuellen pastoralen Überforderungen vorzubeugen: Statt sich milieuverengt mit Mehrheitsbedürfnissen von gestern und heute zu befassen und das Morgen lieber ängstlich auszublenden, fragt man hier nach den Bedürfnissen von Übermorgen. Befragt werden dabei auch nicht einfach alle, die gerade da sind, sondern gezielt wird eine Kriteriaologie entwickelt, die die relevanten Wissensträger identifiziert. Was bringt ein Ideenwettbewerb, wenn die besten Ideengeber gar nicht gefragt wurden oder die besten Lösungen im Grundrauschen der 10.000 Einsendungen schlichtweg untergehen?

Innovation als kirchlicher Normalfall

Lead Customer Konzeptionen und Innovationsmanagement erinnern Kirche und Theologie an ihren pastoralen Auftrag, „Gott den Vater und seinen menschengewordenen Sohn präsent und sozusagen sichtbar zu machen, indem sie sich selbst unter der Führung des Heiligen Geistes unaufhörlich erneuert und läutert ...“ (GS 21) – Innovation ist nicht nur Wesensvollzug von Kirche, sie ereignet sich im Heiligen Geist quasi dezentral und dezentrierend als Interaktion der Kirche mit sich selbst. Und so wie Unternehmen sich in diesem Vollzug mit der Auflösung ihrer Grenzen zu befassen haben, lernt Kirche mal wieder und ganz neu, dass De-Finition von Kirche nicht nur der Logik des Evangeliums diametral ist,

sondern dass die jesuanische Holistik des Himmelsreiches für alle Menschen neben ekklesiologischer Redlichkeit auch eine ekklesiopraktische Lösungsraumerweiterung mit sich bringt, die die Zukunft von Kirche verheißungsvoll erscheinen lässt.

Es läge nun nahe, die LeserInnen zu Hausbesuchen bei den prominenten kirchlichen Lead Usern quer übers Land zu laden, jedoch: Deren Schäfchen und Schäferhunde haben bald so viel Besuch bekommen, dass sie sich in Streichelzoogefahr wägen. Die Praxisempfehlung lautet daher: An unzufriedenen Kunden, nennen wir sie der Einfachheit halber „gute Christen“, dürfte es derzeit fast nirgends mangeln – fragen wir die Richtigen und trauen ihnen zu, dass sie nicht nur das Recht, sondern bisweilen sogar die Pflicht im Sinne von can. 212 CIC haben, ihr Bedürfnis- und Lösungswissen mit uns zu teilen.

Lead User für eine bestimmte Problemstellung sind in der Regel nur sehr wenige unter den Vielen (s.o.). Aber jeder Mensch, so der Aachener Wirtschaftswissenschaftler und Innovationsmanagementexperte Frank Piller in einem [Interview](#) (bei ca. 7min20sek), jeder Mensch kann irgendwann in seinem Leben Lead User für mindestens ein ganz spezifisches Problem sein.

[Linkliste der kreativen Unzufriedenheiten](#)

Die obligatorische Linkliste am Ende dieser Ausarbeitung will in diesem Sinne mehr sein als nur ein Tipp zum Weitersurfen. Die verlinkten Projekte sind in ihrer Ausgangsmotivation und ihren Protagonisten typische Resultate kreativer Unzufriedenheit.

Gemeindegründungen von haupt- und ehrenamtlichen Christen, die einfach keine für sie zufriedenstellende Ausdrucksform von Kirche fanden – und sie schließlich einfach selbst erfanden, regelmäßig mit enormem Magnetismus für viele andere Unzufriedene – manche von ihnen wiederum lösungskreative Lead UserInnen. Die katholische Zeitfenster-Gemeinde in Aachen verfolgt derzeit (Frühjahr 2014) sogar gezielt und ausdrücklich eine Lead User Strategie bei der Kreation neuer Gottesdienstformate. Das Manna Magazin entstand, als ein aufstrebender Endzwanziger zum wiederholten Male die damalige Kirchenzeitung kopschüttelnd beiseite gelegt hatte und sich fragte, wie mediale Glaubenskommunikation eigentlich aussehen müsste, so dass sie auch für ihn und seine Sportfreunde lebensstilkompatibel würde. Das gottseidank schon allseits bekannte Motoki-Kollektiv entstammt ebenfalls ganz offensichtlich den Köpfen, Herzen und Händen von Menschen, die mit den auffindbaren Vollzugsgestalten von Kirche unzufrieden waren – und eben eine Lösung parat hatten, die sie zum Publikumsliebbling der Gemeindepflanzerszene machen würde. Kurz zuvor hatten sie bei ersten Kontaktnahmen mit der institutionellen Kirche erstmal deren Sektenbeauftragten kennengelernt, alsbald begann ein pastoraler Pilgerzug in die wohnliche Fabrikhalle in Köln-Ehrenfeld, von deren Gastfreundschaft nicht nur die Künstler schwärmen.

[Lokale, diözesane und nationale Innovationskulturen](#)

Was braucht es, um kirchlich von solchen Innovationsstrategien profitieren zu können? Die Liste der Empfehlungen ist eigentlich weitgehend intuitiv: Vor allem braucht es diözesane und lokale Innovationskultur, die darauf fußt, dass der Heilige Geist nicht nach organisationaler Zuständigkeit antreffbar ist. Beete in guter Lage, auf denen unerwartete Blumen wachsen können. Bei vielen Computer- oder Autounternehmen sind etwa sogenannte U-Boot-Projekte längst teil der Strategie. MitarbeiterInnen bekommen freie Zeit für eigene Projekte – der erste BMW-Kombi entstand der Überlieferung nach in der privaten Garage eines Mitarbeiters. Als er ihn zusammengeschweißt hatte, stellte er ihn auf dem Unternehmensparkplatz ab und wurde entdeckt. Entdecken wir die unerlaubten Sportkombis auf unseren Kirchhöfen? Und kommen wir mit ihren Erfindern ins Gespräch, oder insistieren wir auf deren Nichtzuständigkeit, lassen sie abschleppen?

[Vom Lehramt das Lernen lernen](#)

Kirchliche Interaktionsfähigkeit im Sinne interaktiver Wertschöpfung darf sich fundiert wissen in biblischen Vorbildern und gediegener Konzilstheologie, bei deren Relecture die Verbreiterung der Löserbasis augenscheinlich wird, angelegt schon im Prozess des Konzils mit seiner revolutionären Medienstrategie, mit seiner ökumenischen Öffnung, den tiefgreifenden Partizipations- und Berater-Strukturen, konkret aber in den Enkulturations- und Lernimpulsen von GS 44, im Laienapostolat, der subsidiär-Lehre oder aber in der Rede vom Glaubenssinn des Gottesvolkes. Zur Relecture sei in diesem Sinne auch Rainer Buchers (2004) Reflexion auf die Sprachlosigkeit der Kirche angesichts der Kirchenaustritte empfohlen – nicht nur der grandiosen Überschrift wegen: „Keine Prophetie, nirgends“. Am Bildschirm daneben passte die Homepage der Pfarrei Franziska von Aachen, die auf glaubwürdige Weise den Kirchenaustrittsanlauf von Katholiken im fremdprophetischen Sinne zum Anlass nimmt, ihre „unzufriedenen Kunden“ zu befragen und von ihnen zu lernen, „was wir in Zukunft besser machen können“. Wie sähe das Toolkit aus, mit dem wir bei der Ideengenerierung helfen könnten und die doch überwindbar operationalisierte Sprachlosigkeit lokal begrenzter Lösungssuche überwinden?

[Von der Kontinuitätsfiktion zur Innovationsfiktion](#)

Pointiert hat Rainer Bucher an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass die Kirche in der Versuchung der Kontinuitätsfiktion steht: Es sieht aus, als kämen die Menschen zur Flursegnung, so wie sie es früher taten. Doch die Motive haben sich gewandelt und heterogenisiert, es ist keine traditionale, also selbstverständliche Praktik mehr, sondern eine ganz neue, eine völlig neu codierte. Kirchliches Innovationsmanagement steht – wie viele organisationsentwicklerische Konzepte – in der Versuchung der Innovationsfiktion. Manches

Literatur

Bartl, Michael, Netnography – Einblicke in die Welt der Kunden, in: Planung & Analyse 5 (2007) 83–89.

Bartl, Michael, Open Innovation. Der offene Umgang mit Wissen verändert das Innovationsmanagement, in: Open Journal of Knowledge Management 1/2010 (<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/open-innovation-der-offene-umgang-mit-wissen-veraendert-das-innovationsmanagement/>).

Boeve, Lieven, Unterbrechung und Identität in der pluralistischen Welt von heute. Spiritualität und das offene christliche Narrativ, in: Kunz, Ralph/ Kohli Reichenbach, Claudia (Hg.), Spiritualität im Diskurs. Spiritualitätsforschung in theologischer Perspektive, Zürich 2012, 161–180.

Bucher, Rainer, Keine Prophetie. Nirgends. Zur wortreichen Sprachlosigkeit der Theologie vor dem Phänomen des Kirchenaustritts, in: ders./Krockauer, Rainer (Hg.), Prophetie in einer etablierten Kirche. Aktuelle Reflexionen über ein Prinzip kirchlicher Identität, Münster 2004, 213–227.

Bucher, Rainer, Kristallisationspunkt werden. Zur Zukunft der Kirche auf dem Land. Unveröffentlichtes Vortragsskript, http://www.neu-land-kirche.de/bund-v4.1.1/uploads/media/Bucher-Landpastoral-Nov2003_01.pdf.

Hippel, Eric von, Lead users: a source of novel product concepts, in: Management science 32.7 (1986) 791–805.

Hippel, Eric von, Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation, in: Journal für Betriebswirtschaft 55.1 (2005) 63–78.

Kozinets, Robert V., The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities, in: Journal of Marketing Research 39.1 (2002) 61–72.

Reichwald, Ralf/Piller, Frank, Interaktive Wertschöpfung: Open innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden 2009.

Sellmann, Matthias, Kirche als Raum interaktiver Wertschöpfung. Innovationstheologische Seitenblicke auf Betriebswirtschaftslehre und Zweites Vatikanisches Konzil, in: Knapp, Markus/Söding, Thomas (Hg.), Glauben in Gemeinschaft. Autorität und Rezeption in der Kirche, Freiburg/Br. 2014, 389–404.

Sobetzko, Florian, Ekklesiopreneure und Elektrotechniker. Jugendpastoral 2.0 in der Jugendkirche karfarna:um Aachen, in: Lebendige Seelsorge 63 (2012) 23–28.

Sobetzko, Florian, Interaktive

sieht nur so aus, als wäre es Innovation. Nicht jede Postkartenaktion ist Open Innovation.
Nicht jedes Gespräch mit unzufriedenen Kirchenbesuchern ist eine Lead Customer Strategie.

Es wäre bedauerlich, würde der Präzisionsvorteil der zugrundeliegenden wirtschaftswissenschaftlichen Logiken verspielt, indem hier und da „ein bisschen“ interaktiv gewertschöpft, „ein bisschen“ Lead User, ein bisschen „externes Lösungswissen“ implementiert würde. Bei aller Liebe zu TippEx und Bräunungscreme.

Links:

<http://freshexpressions.de/>

<http://www.kundschafternetzwerk.de>

<http://www.kafarnaum.de>

<http://www.motoki-kollektiv.de/>

<http://www.zeitfenster-aachen.de/>

<http://www.franziska-aachen.de/angebote/zum-kirchenaustritt/>

<http://www.manna-magazin.de/>

<http://www.diesseits-aachen.de>

<http://mass-customization.de/>

Wertschätzung. Kirche innovationsgerichtet führen, in: Lebendige Seelsorge 65 (2014) 160-166.

Videos

Eric von Hippel: Open and User Innovation
<http://www.youtube.com/watch?v=pxvd4obm8XM>

Eric von Hippel: Lead User Studies - Serie aus 6 Videos mit Case Studies zu Lead User Strategien
<http://www.youtube.com/watch?v=tNKrX1QxN6U&list=PLD4C0E9AEDF085119>

Frank T. Piller im Interview über Open Innovation, Mass Customization, Deviant Content und Lead User Strategien
<https://www.youtube.com/watch?v=4WsZUdbPKcl>

Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

>> Übersicht > Ausgabe 2 | 2014 > Veränderung in der Organisation Kirche und die „Freude des Evangeliums“ > Was erschwert, was erleichtert Veränderungen in der Kirche? Fünf Thesen



Was erschwert, was erleichtert Veränderungen in der Kirche?

Fünf Thesen

Aus soziologischer Sicht trägt Michael N. Ebertz Gründe zusammen, warum Veränderungen in der Kirche oft so schwer sind. Es besteht aber die Notwendigkeit, dass Kirche sich in einer komplex gewordenen Gesellschaft darüber verständigen muss, ob sie als Organisation lernen und wie sie gegebenenfalls Lernprozesse nachhaltig gestalten will.

Veränderungen in den Kirchen und anderswo scheinen dann angesagt, wenn sich „ein eingespieltes Verhältnis bzw. ein institutionalisierter Austausch zwischen zwei und mehr Systemen verändert“ (Hondrich 1975, 26) hat. Solche Verschiebungen können zum Beispiel die Geldzufuhr betreffen, die rechtlichen Rahmenbedingungen, das Vertrauen, die Akzeptanz oder Legitimation, die Nachfrage oder Wirksamkeit von Angeboten – Verschiebungen, die auf demographische Veränderungen, auf den Wechsel von Mehrheiten im politischen Entscheidungssystem, auf den Wandel der Geschlechterordnung, auf neue wissenschaftliche Erkenntnisse oder auf Alternativen durch Konkurrenz zurückführbar sind. Ob sich eine Kirche auf solche Verschiebungen einstellt und Veränderungen vornimmt, also zum Beispiel neue Geldquellen erschließt oder Kosten reduziert, ihr Arbeitsrecht ändert, Maßnahmen zur Neugewinnung von Institutionsvertrauen ergreift, ihre liturgische Angebotspalette erweitert, Frauen aufwertet und als Kernpersonal zulässt, ihre Haltung zur Homosexualität ändert, sich aus bestimmten Bereichen der Wohlfahrtsproduktion zurückzieht oder nicht, ist von vielen Faktoren abhängig, jedenfalls nicht unilinear prognostizierbar bzw. erklärbar. Konkrete Veränderungen, ihre Erschwernisse und Erleichterungen bedürfen der Einzelfallrekonstruktion und der Analyse ihrer jeweiligen Konstellation, wie man etwa am Drama des Verbleibs und dann des Ausstiegs der katholischen Kirche und ihrer Caritas aus der gesetzlich geregelten Schwangerschaftskonfliktberatung in Deutschland erkennen kann.

Gleichwohl wird man einige Erschwernisse und Erleichterungen hervorheben können, wenn es um Veränderungen im Sinne von Lernprozessen der römisch-katholischen Kirche, genauer gesagt: um offensives Lernen geht, das zu einer „Verbesserung der Relationen zwischen Organisation und Umgebung“ führt (Laeyendecker 1996, 105). Dabei können kulturelle Erschwernisse und Erleichterungen von strukturellen unterschieden werden.

These 1:

Eine erste Einschränkung für eine lernende Veränderung der Kirche als Organisation ist bereits darin zu vermuten, dass „im kirchlichen Denken tief verankert ein Denkmodell ist, das den Einzelnen eine besonders hohe Verantwortung zuschreibt“ (Schabel 2010, 21) und nicht dem Kollektiv, also einem organisierten Kommunikations- und Handlungszusammenhang. So ist in der deutschen Kirche recht „gut ausgebaut der Fortbildungsbereich für ehrenamtlich und hauptberuflich in der Kirche Tätige“, der allerdings häufig „ohne eine Entsprechung im Lernen der Organisation bleibt“ und damit im „besten Fall folgenlos, im schlechten Fall frustrierend für lern- und veränderungswillige Einzelne“ (Schabel 2010, 21). Das Lernen von Einzelpersonen übersetzt sich aber nicht selbstverständlich in Strukturen und Prozesse, und das Lernen in Teilstrukturen bzw. auf bestimmten Ebenen der Organisation garantiert noch kein Lernen in anderen Teilen und Ebenen. Auch hat die Vielzahl an Gremien und Sitzungen, die „in der Kirche in den letzten Jahren bedrohlich angewachsen“ ist, wie ein Weihbischof (Krätzl 1997, 121) schreibt, zwar die Binnenkommunikation erhöht, aber deshalb noch lange nicht die Verbundenheit und Durchlässigkeit dieser kommunikativen Orte und schon gar nicht den verpflichtenden Transport ihrer Erkenntnisse zu den Entscheidern und auch nicht die verpflichtende Rezeption seitens der Entscheider. Mit anderen Worten: Neben der Akzeptanz der Vorstellung von Kirche als lernender Organisation (und evtl. überhaupt von Kirche als Organisation) fehlt es ihr an institutionalisierten Strukturen und Verfahren, die es braucht, um Veränderungsprozesse als Lernprozesse einer Organisation insgesamt, d. h. auf all ihren Ebenen in die Wege zu leiten, umzusetzen, zu überprüfen und neu zu initiieren. Damit wird die in der katholischen Kirche typische Delegation von Verantwortung für Lernprozesse und damit deren Fragmentierung und Blockade begünstigt.

These 2:

Obwohl das Zweite Vatikanische Konzil bereits vor 50 Jahren einen zeitlich, sachlich und sozial umfassenden Wandel des Zusammenlebens und der Bedingungen des Zusammenlebens diagnostizierte und „von einer wirklichen sozialen und kulturellen



Dr. Dr. Michael N. Ebertz ist Professor für Sozialpolitik, Soziologie, freie Wohlfahrtspflege und kirchliche Sozialarbeit an der Katholischen Hochschule Freiburg.

Umgestaltung sprechen“ konnte, „die sich auch auf das religiöse Leben auswirkt“ (GS 4), hat das Führungspersonal der katholischen Kirche noch keine gemeinsame Definition und Identifikation dieses Wandels und seiner Relevanz für die Kirche gefunden. Es konkurrieren unterschiedliche Etiketten der Beschreibung dieses Wandels, und selbst die Rede von der ‚säkularisierten Gesellschaft‘ erfährt innerkirchlich divergente Deutungen und Beurteilungen. Man weiß zwar: Religiöse und kirchliche Traditionen lösen sich in den modernen Gesellschaften als Selbstverständlichkeiten auf, aber man weiß diese Auflösungsprozesse kirchlicherseits nicht zu begreifen, jedenfalls mangelt es an einem einheitlichen Interpretationsrahmen. Damit steht die Kirchenleitung freilich nicht allein, zeigen doch auch soziologische Zeitdiagnosen eine hochgradige Heterogenität. Wer jedoch leiten will – und das müssen Soziologinnen und Soziologen nicht –, braucht einen Konsens in der Identifikation dessen, was der Fall ist, um Bewahrung und/oder Veränderung herbeizuführen. Kirche in der ‚Risikogesellschaft‘ tönt anders als Kirche in der ‚Erlebnissgesellschaft‘, in der ‚Bürgergesellschaft‘, in der ‚gespaltenen Gesellschaft‘, in der ‚Multioptionsgesellschaft‘, in der ‚Beschleunigungsgesellschaft‘ usw. Auch das päpstliche Postulat der ‚Entweltlichung‘ fällt je nach Gesellschaftsdiagnose anders aus und ist selbst vielleicht Ergebnis einer bestimmten Gesellschaftswahrnehmung. Jenen Konsens herbeizuführen, ist, realistisch gesehen, umso unwahrscheinlicher, je zahlreicher und vielfältiger die Gesellschaften sind, in denen ein ‚global player‘ wie die römisch-katholische Kirche präsent ist. Eine zeitdiagnostische Konsensbildung dürfte in relativ überschaubaren nationalen oder regionalen Kontexten zwar nicht garantiert, aber leichter möglich sein. „Was sind die ‚Zeichen der Zeit‘? Und was heißt eigentlich Erneuerung der Kirche für unsere Zeit? Diese Frage muss sich jeder Christ, jede Christin stellen, der für oder auch gegen eine Reform in der Kirche eintritt“ (<http://www.themakirche.at/articles/2011/09/01/a4139>; abgerufen am 11.06.2014) – solche Formulierungen, die auf einem online-Mitarbeiter/innen-Magazin des Erzbistums Wien zu finden sind, erschweren freilich eher eine binnenkirchliche Konsensbildung hinsichtlich der Zeitdiagnose, ja lassen erkennen, dass man an einer solchen nicht interessiert ist.

These 3:

Die eigene zeitdiagnostische Kraft wird allerdings auch dadurch geschwächt, dass nicht wenige Köpfe des leitenden Klerus von einem naturrechtlichen, kirchenrechtlichen, dogmatischen, quasidogmatischen, spirituellen und moralistischen Denken bestimmt sind, womit Wandel wie Gestaltbarkeit des gesellschaftlichen und auch des kirchlichen Zusammenlebens kaum begriffen werden können. Darüber wird in kirchenamtlichen Kreisen z. B. die neuere Interpretation der Ordnung der Geschlechter, die ‚sex‘ und ‚gender‘ unterscheidet, ebenso abgelehnt wie die Historizität des Verständnisses von Sexualität, Ehe, Priesteramt und von kirchlichen Strukturen. So gilt Homosexualität „als naturwidrig und bei ihrer Ausübung als Sünde, als Normübertretung, also ohne darauf zu schauen, wie, mit welcher Liebe, Treue und Freundschaft dabei Männer mit Männern und Frauen mit Frauen tatsächlich umgehen. Die Normenübertretung ist dann das entscheidende Merkmal, nicht etwa, ob die Menschen ihre Beziehungen menschenwürdig gestalten“ (Fuchs 2012, 312). Liturgische Abläufe werden in starre und wiederholbare, kirchenrechtlich vorgeschriebene Formen gebracht, obwohl heutige Menschen in bestimmten Situationen der Lebenswende ein einzigartiges und geradezu unwiederholbares Ereignis wünschen (und deshalb ihren Ritualbedarf anderswo decken), sich also der Lebenssinn bestimmter religiöser Riten gewandelt hat (vgl. Finger 2014). Auch das Pfarreiprinzip – um noch ein anderes Beispiel zu nennen – wurde (gemeinde-)theologisiert invariant gesetzt, obwohl die Parochie eine historisch verortbare Konstruktion ist und immer weniger Akzeptanz unter den heutigen Kirchenmitgliedern findet. Veränderungen, ja schon Veränderungsabsichten können auf dem Hintergrund solcher Denkmuster als Verletzung von überzeitlich erachteten Verboten und Geboten, von Tabus, verdächtigt und mit entsprechenden Schuldzuweisungen und Sanktionsandrohungen verbunden werden. Kreative Lösungen, die solche normativen Grenzen zu überschreiten drohen, werden im Keim erstickt und riskieren, binnenkirchlich stigmatisiert zu werden. Kirche ist ein Ort, „wo geurteilt, bewertet, ausgegrenzt, verletzt und – oft sehr subtil – aggressiv übereinander hergefallen wird [...] Mir scheint“, so der Generalvikar im Bistum Essen, Klaus Pfeffer (2014, 139), weiter, „dass das leider viel zu oft auf allen Ebenen unserer Kirche geschieht“. Veränderungen könnten dadurch erleichtert werden, dass Themen und Sachverhalte – auch mit Hilfe externer Begleitung – auf eine versachlichende Ebene gehoben, d. h. von Wertungen und Abwertungen getrennt werden und Perspektiven jenseits der normativen Begrenztheiten kirchlicher Vorstellungen zumindest kommunikativ Raum erhalten und ernst genommen werden.

These 4:

Innerhalb der Kirche konkurrieren nicht nur unterschiedliche Interpretationen des gesellschaftlichen Kontextes, sondern auch unterschiedliche, ja gegensätzliche Kirchenbilder. Zwischen zwei extremen Kirchenvorstellungen, gleichsam den Endpunkten einer Skala, lassen sich mehr oder weniger inklusive bzw. exklusive Kirchenbilder ausmachen. Am einen Skalenpol lässt sich das ‚exklusive‘ Kirchenbild denken, in dem „die Zugehörigkeit zum Reich Gottes strikt an die Zugehörigkeit und Mitgliedschaft in der Kirche gebunden“ und Gottes Heilsradius auf die Kirchengrenzen begrenzt wird (Fuchs 1995, 300). Diesem exklusiven Kirchenbild steht am anderen Pol der Skala das ‚inklusive‘ Kirchenbild gegenüber. Es „sieht die ausschlaggebenden Kontakte und Austauschprozesse zwischen Kirche und Umwelt immer unter den unteilbaren Kriterien des Reiches Gottes selbst und

bestimmt von diesem Bezugspunkt her die gemeinsamen Anknüpfungspunkte und Veränderungsansprüche“ (Fuchs 1995, 299). Gemäß dem inklusiven Kirchenbild hat die Kirche „keinen Selbstwert, sondern bezieht ihren Wert von dem Dienst her, den sie zugunsten des Reiches Gottes in der Welt einnimmt. Nicht Kirchenräson ist das Ziel, sondern Proexistenz, also ein Sein zugunsten heilender Gottes- und solidarischer Menschenbeziehung“ (Fuchs 1995, 299). Beide Kirchenbilder und ihre Mischungen blockieren sich wechselseitig, wenn es um Fragen der Veränderung geht, denn Intentionen und Reichweite von Veränderungen sehen je nach Kirchenbild unterschiedlich aus. Dies gilt auch für die Frage nach dem Anstoß zu Veränderung und zur Beurteilung ihres Erfolgs. Dem inklusiven Kirchenbild gemäß holt sich die Kirche von der Umwelt „das Feedback dafür ein, ob man denn tatsächlich [...] als teilend und befreiend erlebt wird“ (Fuchs 1995, 299).

In der alltäglichen Praxis der Kirche scheint das inklusive Kirchenbild noch nicht angekommen zu sein, wenn man – noch einmal – dem Essener Generalvikar folgt, der den Eindruck formuliert, „dass wir in der Kirche viel zu sehr um uns selbst kreisen: Vieles ist zum Selbstzweck geworden, und es wird zu wenig gefragt, was die Menschen um uns herum – und vor allem außerhalb unserer binnenkirchlichen Räume – eigentlich brauchen“ (Pfeffer 2014, 140). Wenn die Kirche – gemäß LG 4 – Strukturen der „Gemeinschaft und Dienstleistung“ auszudifferenzieren hat, werden die Akteure sowohl der ‚communio‘ als auch der ‚ministratio‘ je nach – eher inklusivem oder eher exklusivem – Kirchenbild mit unterschiedlichen Erwartungen ‚gefüllt‘ werden. Eine lernende Kirche sollte, organisationstheoretisch gesprochen, negative Rückkoppelungen, die nur der Abwehr von externen Bedrohungen und der Pflege der institutionellen Selbststabilität dienen, zugunsten von positiven Rückkoppelungen meiden, auch das institutionelle Gefüge selbst zu ändern und eine neue Relation zur Umwelt aufzubauen. Ein anschauliches Beispiel dafür, dass die katholische Kirche schon jahrzehntelang mit negativen Rückkoppelungen auf Umweltveränderungen reagiert, lässt sich am Beispiel der Statusveränderung der Frauen zeigen. Bereits vor mehr als 50 Jahren hat Joseph Kardinal Höffner (1983, 86f) in Kritik am überkommenen patriarchalischen Familienbild das Prinzip des „partnerschaftlichen Gattenverhältnisses“ formuliert und realistisch gesehen, dass dieser Paradigmenwechsel in der (katholischen) Familiensemantik auch Folge einer neuen Machtbalance zwischen den Geschlechtern sei: „Folge der außerhäuslichen Berufstätigkeit der Mädchen und Frauen, dass sie sich dem Mann gegenüber nicht mehr hilflos und abhängig fühlen“. Was allerdings – wie er formuliert – „für die Menschheitsgeschichte bedeutsamer als etwa die Entdeckung der Atomenergie oder die Ausbreitung der Automation“ sei, scheint weder aus seiner Sicht noch aus der Sicht anderer Vertreter der Kirchenleitung relevant für die Kirche und ihre Relation zu ihrer Umwelt zu sein. Bislang hat die Kirchenleitung auf diesen massiven Wandel ihrer Umwelt vorwiegend mit negativen Rückkoppelungen reagiert. Wir werden nach der Bischofssynode in Rom im Herbst 2014 sehen, ob auf die Umweltwahrnehmung des Wandels in Sachen Ehe und Sexualität die offizielle Kirche mit negativen oder mit positiven Rückkoppelungen antwortet, d. h. ihre bisherige Lehre und Praxis verteidigt oder sie konstruktiv im Sinne einer „Kombination von festzuhaltendem und zu veränderndem Wissen“ (Luhmann 1984, 447f) umbaut.

These 5:

Veränderungen in der Kirche werden auch dadurch erschwert, dass kaum Konsens darüber besteht, wie der künftige Kirchenkurs zu bestimmen sei. Ein sich darin ausdrückendes Strategiedefizit lässt die Kommunikation kreisen und auf der Stelle treten, statt die Kräfte ziel- und lösungsorientiert zu konzentrieren. Idealtypisch lassen sich derzeit fünf grundlegend unterscheidbare Kirchenkursoptionen erkennen: 1. die Option der institutionellen Stabilisierung, 2. die fundamentalistische Option, 3. die Option der pragmatischen Selbstregulierung, 4. die Option der elitären Minorisierung und 5. die Option des Umlernens. Überzeugt von der Richtigkeit der alten Lösungen (nach dem Leitsatz: ‚Das haben wir immer so gemacht‘) bleibt, der Option der institutionellen Stabilisierung (1) entsprechend, alles beim Alten, mit leichten Korrekturen an der Peripherie. Krisen und Schwierigkeiten werden ausgesessen, da sie als vorübergehend definiert werden. Auf äußeres und inneres Wachstum oder Mission wird – zumindest vorübergehend – verzichtet. Wenn man nur fest an seinen traditionellen Prinzipien und Strukturen festhält, werden schon bessere Zeiten kommen. Mit dieser Option hat die fundamentalistische Option (2) einiges gemeinsam. Letztere pflegt aber eine scharfe Weltabgrenzung und das Unterscheidende zwischen den Religionen und Konfessionen zu betonen, andere religiöse Traditionen abzuwerten und eine Tendenz zur Jahrhunderte lang gepflegten dogmatischen Intoleranz im Zuge des Anspruchs, in der kirchlichen Institution die allein wahre Religion zu vertreten und dem Irrtum kein Recht zu lassen. Aufgeschlossen für Veränderungen in der Umwelt der Kirche versucht dagegen die Option der pragmatischen Selbstregulierung (3) es allen recht zu machen und jede Chance zu nutzen, die sich ad hoc bietet. Der gesellschaftliche Kontext wird als unabänderlich hingenommen, man muss sich – mehr oder weniger ohnmächtig – darauf einstellen, zugleich aber auch der innerkirchlich ausgeprägten defensiven Routine und Widerstandskultur gegen Veränderungen und Neuerungen Rechnung tragen. Diese Option, die sich salopp auch als ‚Durchwursteln‘ bezeichnen lässt, kann bis hin zu einem theologisch unreflektierten Umbau bisheriger pastoraler Strukturen und dahin reichen, dass von Haupt- oder Ehrenamtlichen Gottesdienste geleitet und Sakramente gespendet werden, was nicht notwendig nach der offiziellen kirchlichen Ordnung stattfindet. Gemäß der Option der elitären Minorisierung (4) erkennt die Kirche, dass sie keine gesellschaftsbeherrschende Kraft

Literatur

- Bucher, Rainer, Die neue Ordnung der Geschlechter und die Ohnmacht der Kirche, in: Gielen, Marlis / Kügler, Joachim (Hg.), Liebe, Macht und Religion. Interdisziplinäre Studien zu Grunddimensionen menschlicher Existenz. Gedenkschrift für Helmut Merklein, Stuttgart 2003, 339–356.
- Finger, Evelyn, Die Zeremonienmeister, in: Die Zeit vom 05.06.2014, 62–63.
- Fuchs, Ottmar, Wenn die Diakonik in die Kirche einbricht. Die Entgrenzung zum Nächsten als Leitmotiv der Pastoral, in: Delgado, Mariano / Lob-Hüdepohl, Andreas (Hg.), Markierungen. Theologie in den Zeichen der Zeit, Berlin 1995,

mehr sein kann, und konzentriert ihre Aufgaben und Programme auf ‚das Wesentliche‘, also darauf, was man dafür hält, bündelt die Kräfte und akzentuiert, dass die Kirche für diese Welt, aber nicht von dieser Welt ist. Das Kirchenschiff habe deshalb konsequent ‚gegen den Strom‘ zu steuern, tendenziell alle historisch gewachsenen staatlichen oder staatsähnlichen Sicherungsmechanismen aufzugeben. Diese Option plädiert einerseits für eine ‚inhaltliche Aufrüstung‘ und andererseits für eine ‚strukturelle Abrüstung‘ (angefangen von der Kirchensteuer bis hin zu den kirchenbürokratischen Strukturen). Gemäß der Option des Lernens (5) ist die Kirche aufgeschlossen für Veränderungen in ihrer Umwelt, erkennt unausweichliche Anpassungszwänge, weiß also, dass die Wahl, sich anzupassen oder nicht, nur in der Theorie besteht. Statt – passiv – angepasst zu werden, versucht sie solche Anpassungszwänge in intendierte Entwicklungsprozesse (im Hinblick auf sich selbst, aber auch bezüglich ihrer Umwelt) zu transformieren, um den kirchlichen und nichtkirchlichen Zeitgenossen sinnstiftend und ‚heiltsdienlich‘ zu sein. Kontextveränderungen werden dann nicht nur als Zwang zum Nachziehen oder Rückzug hingenommen, sondern als Lern- und Veränderungschance begriffen. Zu dieser Option gehören der Verzicht auf Wiederherstellung des alten geistlichen Herrschaftsanspruchs und damit ein konstruktiver Umgang mit der wachsenden Erfahrung religiöser Ohnmacht. Gibt es doch eine kreative und eine destruktive Ohnmacht: „Die destruktive sucht nach Resten der verlorenen Macht und verliert darüber alle Autorität. Die kreative sucht in der eigenen Machtlosigkeit die verborgene Macht der Chance zur Begegnung auf neuer Basis“ (Bucher 2003, 356). Diese unterschiedlichen Kirchenkursoptionen schlagen sich auch in unterschiedlichen Gemeindeverständnissen nieder und blockieren Veränderungen. Erleichternd wären Verfahren der Abstimmung über Visionen und strategische Ziele, um überhaupt zu einer gemeinsamen Richtung von Veränderungen zu kommen.

In einer komplex gewordenen Gesellschaft braucht die Kirche, so meine Generalthese, Verfahren der verbindlichen Verständigung über sich selbst, über die Zeichen der Zeit, über ihr Verhältnis zu ihrer Umwelt bzw. zu ihren Umwelten, über ihre Ziele und Strategien und letztlich darüber, ob sie überhaupt aktiv als Organisation lernen will und gegebenenfalls wie sie Lernprozesse so gestalten will, damit Lernergebnisse auch gesichert werden können. Kirche darf sich nicht nur von ihrem Ursprung her verändern („Ecclesia semper reformanda“), sondern sie muss sich auch aus ihrem jeweiligen soziohistorischen Kontext heraus umgestalten, damit ihre Botschaft überhaupt rezipiert werden kann.

295–335.

Fuchs, Ottmar, ‚Plötzlich so viel Schmutz‘. Papst Benedikts apotropäischer Jargon der Reinheit, in: Meyer-Blanck, Michael u. a. (Hg.), Sündenpredigt, München 2012, 302–321.

Höffner, Kardinal Joseph, Christliche Gesellschaftslehre. Studienausgabe, 4. Auflage, Kvelaer 1983.

Hondrich, Karl Otto, Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung, Reinbek bei Hamburg 1975.

Krätzl, Helmut, Demonstrieren – Spiritualisieren – Organisieren, in: Theologisch-praktische Quartalschrift 145 (1997) 115–122.

Laeyendecker, Leo, Die beschränkte Lernfähigkeit der Kirchen, in: Fechtner, Kristian u. a. (Hg.), Religion wahrnehmen, Marburg 1996, 103–111.

Luhmann, Niklas, Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1984.

Pfeffer, Klaus, Nachgefragt, in: Diakonia 45 (2014) 139–141.

Schabel, Ulrich, Ist die Kirche von Freiburg eine lernende Organisation?, in: Impulse für die Pastoral 4/2010, 19–27.

25 Jahre Mauerfall – Wandlungsprozesse in den Neuen Ländern

Kann die Befassung mit Kirchengeschichte etwas beitragen für Entwicklungsprozesse zur Veränderung von Pastoral und Kirchengestalt? Josef Pilvousek geht einen zweifachen Weg. Einerseits verweist er auf das Unvermögen, aus der Geschichte alles erklären, verstehen und bewerten zu wollen. Andererseits zeigt er gerade am Beispiel der jüngeren Geschichte der Kirche in den „Neuen Ländern“ auf, was eine spezifische Kirchnerfahrung dennoch zu leisten vermag, wenn die Geschichte in einem theologischen Horizont gedeutet wird.

Aus der Geschichte lernen?

In sogenannten Jubiläumjahren gibt es eine Konjunktur an historischen Rück- und Ausblicken. 25 Jahre nach dem politischen und gesellschaftlichen Umbruch ist das nicht anders. Neben Fachtagungen und Symposien über die DDR oder über die Rolle der Kirchen in der DDR gibt es Rückblicke mit der Zielsetzung, ein möglichst umfassendes Bild zu vermitteln. Die Ergebnisse schaffen zumeist einen besseren Informationsstand der Teilnehmer über die Lebensumstände in der ehemaligen DDR, kaum aber eine wirkliche Klärung historischer Zusammenhänge. Natürlich gehören zu solchen Rückblicken auch Überlegungen über die Katholische Kirche und kirchliches Leben in Mitteldeutschland. Was können solche Rückblicke und ihre Ergebnisse für die gegenwärtige Situation der Kirche in den Neuen Ländern bedeuten? Kann man möglicherweise aus der Geschichte der Katholischen Kirche in der DDR lernen?

Auf dem Historikertag 1962 fiel der Satz: „Schlimm sind diejenigen, die aus der Geschichte nichts lernen wollen, aber noch schlimmer diejenigen, die unbedingt aus ihr lernen wollen.“ Lernen im Sinne von Vermeidung von persönlichen Fehlern der Vergangenheit bzw. Verhinderung solcher ist nicht aus der Beschäftigung mit der Geschichte möglich. Gerade dies als Aufgabe von Geschichte sehen zu wollen, ist ein Irrtum. Die letzten anderthalb Jahrhunderte lehrten, was wir nicht aus der Geschichte lernen können. Das Wissen um die Vergangenheit gibt nicht die Gewissheit, dass wir das Vergangene bewahren können, bzw. sich Fehler und Katastrophen der Vergangenheit nicht wiederholen könnten. Ein Dictum von **Mahatma Gandhi** bringt dies so auf den Punkt: „Die Geschichte lehrt die Menschen, daß die Geschichte die Menschen nichts lehrt.“

Ehemalige DDR-Bürger wissen nur zu gut, was es heißt, aus der Vergangenheit lernen zu müssen. Schon den Kindern wurden vermeintliche Lehren aus einer „Klassengeschichte“ pädagogisch geschickt aufbereitet präsentiert und ständig zu Postulaten des Handelns gemacht. Genutzt hat es nichts!

Aus dem Geschichtsverlauf lässt sich auch keine Strukturformel herleiten, woraus alles erklärbar würde, nicht bloß das Vergangene, sondern auch die Zukunft. Zur Geschichte gehört auch immer das Nichtwissen, Nichterklären-Können. Anhand von Geschichte alles erklären und verstehen zu wollen, heißt, sie zu instrumentalisieren; dann aber ist sie nicht mehr Geschichte, sondern Richterin, Anklägerin und Moralistin. So gilt auch, dass man sich der Vergangenheit zuwenden muss, ohne sie schon gleich für die Gegenwart einspannen zu wollen oder mit Fragestellungen an die Zukunft zu belasten. „Denn wer die Unverfügbarkeit der Zukunft verteidigt, verteidigt ein Stück menschlicher Freiheit“ (Nipperdey 1990, 366).

Wie verhält es sich mit der Kirchengeschichte? Kirchengeschichte ist Teil der allgemeinen historischen Arbeit. Sie wird natürlich auch in den sogenannten allgemeinen historischen Zusammenhängen und Einrichtungen betrieben. Allerdings kann diese Tätigkeit auch im Rahmen der Theologie ausgeübt werden (vgl. Marksches 1995, 2f). Dann verändert sich zwar nicht die allgemeine historische Methode, sondern erweitern sich die Fragerichtung der Forschung und der Gesprächszusammenhang der Disziplin. In diesem speziellen Umfeld fragt die Kirchengeschichte beispielsweise, wie weit historische Vollzüge, Entwicklungen, Ansichten und Traditionen in der Kirche gelungen oder misslungen sind. Sie trägt damit auf ihre Weise wie die ganze Theologie zur Entwicklung von Beurteilungskriterien für echte Verkündigung und ihre angemessene Sozialgestalt innerhalb und in bestimmten Grenzen auch außerhalb der Kirche bei.

Kirchengeschichte hat also eine kritische Funktion (vgl. Wolf 2004, 60). Sie überprüft, ob die Ergebnisse anderer theologischer Fächer mit den Ergebnissen der eigenen Forschung übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, sucht sie Gespräche mit diesen Fächern, um eine Korrektur zu erreichen. Kirchengeschichte ist aber auch konstruktiv, indem sie die ganze Bandbreite kirchlicher Traditionen, Überlieferungen oder theologisch-pastoraler Grundsätze für die heutige Diskussion präsent macht und so auch historische Alternativen zu angeblich ewigen Wahrheiten aufzeigt. Der Blick „auf die Christen früher“ und darauf, „wie sie mit



Dr. Josef Pilvousek ist emeritierter Professor für Kirchengeschichte des Mittelalters und der Neuzeit an der Theologischen Fakultät der Universität Erfurt.

ihrer spezifischen Situation mit den Problemen umgegangen sind“, bietet Orientierung, um heute, in einer ganz anderen Zeit, denselben Glauben zu leben (Lindner 2013, 18).

Katholizismusforschung als „Vergangenheitsbewältigung“?

Die Kirchengeschichte, näherhin die kirchliche Zeitgeschichte, muss natürlich die 45 Jahre von 1945 bis 1989 in den Blick nehmen. Die Forderung nach einer Aufarbeitung der DDR-Geschichte ist bis heute virulent. Eine geschichtlichen Aufarbeitung der letzten 45 Jahre oder das, was mit diesem Anspruch auftritt, erweckt allerdings den Eindruck, als ginge es nur darum, die Geschichte der DDR so schnell wie möglich aufzuarbeiten im Sinne einer Beendigung eines unerfreulichen Kapitels deutscher Vergangenheit. Möglichst schnell möchte man auch ein umfassendes Bild über die Rolle der Kirchen in der DDR erhalten; es geht, so wird behauptet, um „Vergangenheitsbewältigung“, und das bedeute, man könne mit dieser Vergangenheit fertig werden.

Richard Schröder hat seine Anmerkungen zum Begriff der „Vergangenheitsbewältigung“ gemacht (vgl. Schröder 1993). Ich halte sie für bemerkenswert und möchte daraus zitieren. Vergangenheitsbewältigung suggeriert, es ginge um eine zu bewältigende, in begrenzter Zeit zu schaffende Arbeit, von der man einmal sagen kann: „So, nun ist Vergangenheit bewältigt“. Vergangenheit, so Schröder, lässt sich, wenn überhaupt, nur höchstpersönlich bewältigen. [...] Was sich aus unserer Biographie nicht gut erzählen läßt, das ist das, was wir gern anders hätten, Schuld und Versagen, aber auch einfach furchtbare Erlebnisse, an denen wir uns keine Schuld zuschreiben müssen, die uns aber belasten wie das Erlebnis einer Haft, eine schwere menschliche Enttäuschung oder ein Schicksalsschlag. Ich komme mit mir und dem, was ich erlebt habe, nicht zurecht. Für diese Lasten gibt es Hilfen, und hier hat das Wort ‚Vergangenheitsbewältigung‘ einen guten Sinn. Für den Christen, der sich in seiner Lebensführung zuletzt vor Gott verantwortlich weiß, kann Gebet und Beichte zu einer Hilfe für einen Neuanfang werden. Diese „Vergangenheitsbewältigung“ ist eine höchstpersönliche Sache. „Das aber setzt Diskretion und Abstand zur Öffentlichkeit voraus. Denn auf den Marktplatz gestellt, wird die Couch zum Pranger.“

In diesem Zusammenhang werden auch Christen in den Neuen Ländern sich fragen müssen, wie weit sie Chancen verpasst haben und manchen Herausforderungen nicht gerecht geworden sind. In seinem Hirtenbrief zur österlichen Bußzeit 1990 hatte Bischof Wanke formuliert: „Ja, auch wir (katholische) Christen haben Buße nötig. Jeder von uns wird bedenken müssen, wo er – mit oder gegen seinen Willen – in die allgemeine Unwahrhaftigkeit dieses Landes mitverstrickt war. Ich frage mich, ob ich als Bischof nicht noch deutlicher Unrecht und Lüge hätte beim Namen nennen müssen. Hatten wir vielleicht zu wenig Mut, besonders in den letzten Jahren, uns in die Gesellschaft einzumischen, um sie zu verändern? Haben wir Gott zu wenig zugetraut und uns zu sehr um uns selbst gesorgt? Mancher von uns wird sagen müssen: Ich habe den Weg des geringsten Widerstandes gewählt. Ja, wir haben Buße und Umkehr nötig und müssen Gott um Vergebung bitten, daß unser Glaube nicht mutiger und unser Zeugnis nicht eindeutiger war.“

Gegenstand kirchengeschichtlicher Forschung ist natürlich auch die Frage nach einer möglichen Verstrickung der katholischen Kirche in die Machenschaften eines totalitären Staates. Bei der „Aufarbeitung“ der Geschichte darf es der Kirche aber nicht in erster Linie und ausschließlich um Aufdeckung irgendwelcher Verstrickungen in die Machenschaften des totalitären Staates, besonders des MfS gehen. Natürlich ist Einsicht in „staatliche“ Akten wichtig, um schuldhaftige Kollaboration aufzudecken, die Kirchenpolitik des Staates darzustellen oder kirchliche Handlungen auf dem Hintergrund staatlicher Pressionen deutlich zu machen. Der Kirche in den Neuen Ländern muss es darum gehen, ihre eigene Geschichte in einer Weise darzustellen, die entweder, negativ formuliert, erkennen lässt, dass öffentliches kirchliches Leben oft Reaktion auf staatliche Praktiken war oder positiv ausgedrückt, eine angefochtener, schwieriger Weg unter der Parole: „Nicht Bekämpfung des Sozialismus, sondern Aufbau des Leibes Christi“ gewesen ist. Und so muss im Vordergrund aller Beschäftigung mit der Geschichte der katholischen Kirche in der DDR eine theologische Fragestellung stehen, die so formuliert sein könnte: Wie ist die Kirche in einem totalitären System ihrer ureigensten Aufgabe gerecht geworden?

Katholische Kirche in den Neuen Ländern als paradigmatischer Fall?

Die Katholische Kirche in der DDR war eine „Flüchtlingskirche“. Sie entstand durch die Fluchtbewegungen am Ende des Zweiten Weltkrieges bis zum Jahre 1949 und war von rund 1 Million Katholiken auf 2,7 Millionen angewachsen. Viele Namen wurden den „Vertriebenen“ vor allem in der SBZ/DDR gegeben, um das Vertreibungsgeschehen zu verharmlosen bzw. den Verlust der nun zu den sogenannten sozialistischen Ländern gehörenden ehemaligen deutschen Ostgebiete ursächlich als Folge des „faschistischen Krieges“ zu interpretieren.

Mit unterschiedlichen Bildern, Thesen und Parolen versuchten die damaligen Bischöfe, eine Beheimatung der Vertriebenen und Flüchtlinge zu erreichen, das Verhältnis Staat - Kirche zu beschreiben sowie den Umgang mit dem SED-Staat und seinen Funktionären zu definieren.

Wilhelm Weskamm, Bischof von Berlin seit 1951, suchte als erster nach einem eigenständigen Weg der aus Flüchtlingen und Vertriebenen zusammengesetzten disparaten „Flüchtlingskirche“. Er verglich die kirchliche Situation in der DDR mit einer Gärtnerei: „Es ist so, wie wenn man eine Gärtnerei im Norden betreiben würde. Die ganze Atmosphäre ist areligiös und antireligiös.“ Der Meißner Bischof Otto Spülbeck umschrieb auf dem Kölner

Katholikentag 1956 mit dem Bild des „Fremden Hauses“ das Dilemma der Christen in der DDR. „Aber wir leben in einem Haus, dessen Grundfesten wir nicht gebaut haben, dessen tragende Fundamente wir sogar für falsch halten. ... Wir tragen gerne dazu bei, daß wir selbst in diesem Haus noch menschenwürdig und als Christen leben können, aber wir können kein neues Stockwerk draufsetzen, da wir das Fundament für fehlerhaft halten. Das Menschenbild des Marxismus und seine Gesellschafts- und Wirtschaftsauffassung stimmt mit dem Bild, das wir haben, nicht überein. Dieses Haus bleibt uns ein fremdes Haus...“

Dem Berliner Erzbischof Alfred Bengsch war es gelungen, die überaus schwierigen Verhältnisse für die katholische Kirche in der DDR nach dem Mauerbau 1961 zu ordnen. Zunächst galt es, Einheit und Zusammenhalt der Kirche zu sichern, was sowohl sein geteiltes Bistum Berlin betraf als auch die gesamte Kirche in der DDR. Angesichts staatlicher Ansprüche, aber auch innerkirchlicher Entwicklungen musste die Einheit bewahrt werden. Auf der einen Seite erläuterte er Christsein als In-der-Welt-Sein und definierte caritatives Handeln als „die Möglichkeit eines Hineinwirkens in die Gesellschaft, wie sie auf keinem anderen Gebiet in vergleichbarer Weise möglich ist.“ Auf der anderen Seite hatte er gegen die Pastoralkonstitution „Gaudium et spes“, die ein Hineinwirken der Kirche in die Gesellschaft postulierte, gestimmt. Dieser Dialektik entsprach auch ein Bild, mit dem er Christsein in der DDR umschrieb: Der Christ sitzt in der Löwengrube. Er wird den Löwen aber weder streicheln noch am Schwanz ziehen.

Nach dem politischen und gesellschaftlichen Umbruch von 1989 wurden in allen Bereichen die Strukturen der katholischen Kirche an die bundesdeutschen angepasst. Die ohnehin knapper werdenden finanziellen Ressourcen, die durch einen Finanzausgleich verteilt werden, verstärken den Spardruck erheblich. So stellt sich natürlich die Frage, ob die kleinen Bistümer überhaupt auf Dauer ökonomisch lebensfähig sind.

Bis 2014 sank die Zahl der Katholiken in den Neuen Ländern auf ca. 850 000, ist also aktuell geringer als 1945.

Thesenartig lässt sich feststellen: Die katholische Kirche in Mitteldeutschland war, ist und bleibt eine Minderheitenkirche. Wachstum und Abnahme der Gläubigen sind bis heute auf unterschiedlichste Migrationsbewegungen zurückzuführen. Glaubensverbreitung, Evangelisierung, Neuevangelisierung und Missionierung haben bisher zu keinem äußeren Wachstum geführt; selbst eine Stabilisierung des „status quo“ ist nicht gelungen.

Inwieweit die katholische Kirche in den Neuen Ländern ihr Profil bereits gefunden hat und welche pastoralen Spezifika auszumachen sind, bedürfen weiterer eigener bzw. weiterführender Untersuchungen. Mir scheint allerdings, dass sich die katholische Kirche in den Neuen Ländern verstärkt, wie schon seit den 1980er Jahren, als Kirche für alle Menschen dieses Landes versteht. Angesichts der doppelten Diasporasituation könnte es sogar sein, betrachtet man die Entwicklungen in den alten Bundesländern, dass sie eine Vorreiterrolle in einem pastoralen und caritativen Findungsprozess spielen könnte.

Wer allerdings nur flüchtig eine Bestandsaufnahme des kirchlichen Lebens im Osten macht, könnte geneigt sein zu urteilen: „Katholische Kirche im Osten? – Vergeblicher Versuch, volkskirchlich Überkommenes in Diasporaverhältnissen recht und schlecht aufrecht zu erhalten!“ (Vgl. Pilvousek, 2014, 20). Wie könnten der ostdeutsche Katholizismus und seine Erfahrung etwas zu dem gemeinsamen Weg der katholischen Kirche in Deutschland beitragen? Ich möchte bei der Beantwortung der Frage den emeritierte Erfurter Bischof Dr. Joachim Wanke zu Wort kommen lassen. Er erinnert an die Erfahrung, dass der Christ im Osten Abschied nehmen musste von der Meinung, der christliche Glaube müsse sich kraft seiner gesellschaftlichen Nützlichkeit ausweisen. „Außer Frage steht, dass Glaube fruchtbringender ‚Humus‘ für eine humane Gesellschaft sein kann.“ Wichtiger wird sein, so Wanke, „dass wir uns auf den ‚Acker‘ dieser Welt und Gesellschaft ausstreuen lassen, uns in Nachahmung der Gesinnung unseres Herrn ‚unterpflügen‘ lassen. Man geht dabei nicht unter. Das haben mir immer wieder Gläubige bestätigt, die allen Grund gehabt hätten, ordentlich ‚frustriert‘ zu sein – auch nach der ‚Wende‘. Hier sehe ich Zukunftweisendes, auch für die Gestalt von Christ- und Kirchesein unter den Bedingungen einer freien, liberalen, ökonomisch orientierten Gesellschaft.“

Literatur

- Lindner, Konstantin, Religiöses Lernen mit Kirchengeschichte. Didaktische Verortung und Perspektiven, in: Lindner, Konstantin / Riegel, Ulrich/Hoffmann, Andreas (Hg.), Alltagsgeschichte im Religionsunterricht. Kirchengeschichtliche Studien und religionsdidaktische Perspektiven, Stuttgart 2013, 11-20.
- Markschies, Christoph, Arbeitsbuch Kirchengeschichte, Tübingen 1995.
- Nipperdey, Thomas, Wozu noch Geschichte?, in: Hardtwig, Wolfgang (Hg.), Über das Studium der Geschichte, München 1990, 366-388.
- Pilvousek, Josef, Zum Stand zeitgeschichtlicher Katholizismusforschung in den Neuen Ländern, in: Theologische Revue 110 (2014), 3-20
- Schröder, Richard, Die Gesellschaft lässt sich therapieren, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 39 (16.02.1993).
- Wolf, Hubert, Was heißt und zu welchem Ende studiert man Kirchengeschichte?, in: Kinzig, Wolfram / Leppin, Volker / Wartenberg, Günther (Hg.), Historiographie und Theologie, Leipzig 2004, 53-64.

Ein Besuch bei der „Kirche im Europa-Park“ in Rust

Wie die Kirche in den Europa-Park kam

Die Inhaber des privaten Freizeitparks, die Familie Mack, ist eine recht religiös geprägte Familie, und so war ihnen kirchliches Engagement schon immer wichtig. Schon bevor die Seelsorge in den Europa-Park kam, war es der Familie ein Anliegen, neue Fahrgeschäfte oder Hotels segnen zu lassen, so dass Gottes Schutz immer gegenwärtig sei. Hierbei hielten sie Kontakt zum Zirkus- und Schaustellerseelsorger, der sich um solche Angelegenheiten kümmerte.

Die Betreiber des Parks achten sehr auf das, was die Besucher sich von dem Park wünschen und wo ihre Bedürfnisse liegen, um ihr Programm daran anpassen zu können. So war die Einrichtung einer ökumenischen Seelsorge im Park 2005 Ergebnis einer Umfrage. Diese hatte ergeben, dass kirchliches Engagement im Park von den Besuchern erwünscht sei.

Die Seelsorge wurde von Anfang an ökumenisch konzipiert, katholischerseits vertreten durch Diakon Andreas Wilhelm und evangelischerseits durch Diakon Martin Lampeitl. Beide haben eine 50% Stelle. So ist ihre Stelle zur Hälfte im Park, zur anderen Hälfte im Dekanat und Kirchenbezirk. Der offizielle Träger der Kirche im Europa Park sind die Erzdiözese Freiburg und die Landeskirche in Baden.

Mittlerweile gibt es neben den hauptamtlichen Mitarbeitern auch eine Gruppe ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche eingeladen sind, verschiedene Projekte mitzugestalten. Hier dienen die beiden Hauptamtlichen als Scharniere, denn sie eröffnen ehrenamtliche kirchliche Mitarbeit im Park.



Beim Entzünden der Osterkerze

Warum eine Seelsorge im Europa-Park? - Die Zeichen der Zeit erkennen

Die Kirche von Freiburg befindet sich in einem „Aufbruch im Umbruch“. Im Blick auf heutige Gesellschaft fragt Kirche erneut: Wie können wir die Menschen erreichen und vor allem wo? Dazu sagt Andreas Wilhelm: „Wo sich 4 Millionen Besucher im Jahr aufhalten und Kirche nicht präsent ist, geht sie verloren.“ Wir müssen die Menschen dort abholen, wo sie sind, dort, wo man sie antrifft und wo es persönlich wird. Gehen Menschen in den Europa-Park, so ist es für sie vor allem wichtig, Freude und Unbeschwertheit zu erleben. Ganz nach dem Slogan des Parks „Erlebe deinen Traum“. Dennoch sind die Menschen in ihrer Ganzheit hier. Probleme und Sorgen lassen sie nicht einfach zuhause, sondern nehmen sie hierher mit. Da ist es Aufgabe der Seelsorge, auf die Menschen zuzugehen, sie anzusprechen und einzuladen, sich in dem ganzen Trubel des Freizeitparks ein wenig Zeit zu nehmen, die Menschen zur Ruhe kommen zu lassen. Neben den lauten Bereichen soll es auch leise geben. Den Seelsorgern fällt auf, dass in Kurzgesprächen, die sich zwischen Tür und Angel ergeben, schnell Lebensfragen auftauchen. Dabei ist es wichtig, den Dialogprozess offen zu halten und ihn nicht in eine bestimmte Richtung drängen zu wollen. Es geht darum, den Blick der Menschen zu weiten und ihnen zuzuhören. Es sind seelsorgerische Begegnungen, die Lebensfragen eröffnen, Sinnaspekte anbieten, Erleben transparent machen und auf etwas Größeres hinweisen können. So stellen sich die Menschen auch in einem Freizeitpark die Frage: Wie kann mein Leben gelingen, was ist dazu nötig?

Desweiteren sind es nicht nur die leisen Bereiche, welche von der Seelsorge in den Blick genommen werden. Nicht nur Trauer und Angst sind Themen der Kirche vor Ort, sondern auch Freude und Hoffnung. So werden Trauergruppen und Gruppen aus Hospizen eingeladen, einen Tag lang Freude und Spaß zu empfinden, für einen Moment die Schwere



Maria Hinsberger ist Studentin der Katholischen Theologie an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz.



Andreas Wilhelm ist Seelsorger im Europa-Park Rust und Dekanatsreferent in Lahr.

loszulassen und aus dieser Erfahrung wieder neue Hoffnung zu schöpfen. Dennoch zu wissen, dass da jemand ist, der mich begleitet, wenn mir der ganze Trubel zu viel wird, dies ist wichtig für Menschen in diesen Extremsituationen.

Aber nicht nur den Besuchern gegenüber ist die Seelsorge offen. Auch die Mitarbeiter des Parks – immerhin 3600 Frauen und Männer – sollen in den Blick genommen werden. Für sie gibt es ebenfalls das Angebot des offenen Gesprächs. Auch sie haben das Gefühl, mit ihren Anliegen ernst genommen zu werden. So werden beispielsweise Kontakte zu den Hilfsangeboten der Anonymen Alkoholikern oder zur Schuldnerberatung vermittelt. Darüber hinaus wird ein guter persönlicher Kontakt gepflegt. Ich habe selbst erlebt, wie bekannt die Seelsorger unter den Mitarbeitern sind.

Die Seelsorger des Europa-Parks sind dafür da, den Menschen – auch, oder gerade, in diesem eher außergewöhnlichen Umfeld – ihre Aufmerksamkeit zu schenken und ihnen das Gefühl zu geben, ernst genommen zu werden. Hier liegt die Zukunft der Kirche, da ist sich Diakon Andreas Wilhelm sicher.

Zusammenarbeit mit den Besitzern des Europa-Parks: Familie Mack

Die ökumenische Seelsorge kooperiert gut mit der Parkleitung. Arbeitgeber der beiden Diakone sind die Erzdiözese Freiburg und die Landeskirche in Baden. Die Kirchen sind von den Park-Betreibern eingeladen und so ist die Bemühen um eine gute gegenseitige Abstimmung von hoher Bedeutung. Das gegenseitige Vertrauen konnte über die Jahre bereits gut wachsen. Kirche soll dabei erkennbar Kirche bleiben. Einerseits erleben sie viele Freiheiten und Unterstützung seitens des Parks, um Ideen und Projekte umzusetzen, andererseits aber müssen natürlich die Spielregeln des Parks und an die Vorgaben der Leitung beachtet werden. Es gilt, nicht allein das zu verwirklichen, was die Parkleitung gerne hätte, sondern gemeinsam das Angebot des Parks in spezifisch religiösen Feldern zu erweitern – aufgeweckte, an den unterschiedlichen Menschen interessierte Kirche zu sein.

Ein gutes Beispiel dafür ist der Bau des Hotels „Santa Isabel“, welches vor den Toren des Freizeitparks liegt. Es ist einem alten portugiesischen Kloster nachempfunden. Hier konnten die Seelsorger sich mit ihrem fachmännischen Wissen gut einbringen. Der Bau einer Jakobskapelle, als Ort der Ruhe und Erinnerung an den Jakobsweg, wurde von den beiden Diakonen sehr begrüßt. Die Idee eines Beichtstuhls mit Geldautomat, oder ein Altars als Rezeptionstisch eher weniger. So wurde der Geldautomat vom Beichtstuhlgehäuse befreit, und die Rezeption gleicht nun mehr der Rezeption eines noblen portugiesischen Paradorhotels. Hier, wie in vielen Bereichen der ortsansässigen Seelsorge, geht es darum, das richtige Maß zu finden. Toleranz und gegenseitiges Verständnis füreinander zeigen den gemeinsamen Weg von Park und Kirche auf. Es ist eine Einladung, sich einzulassen, sich in Demut der großen Aufgabe zu widmen und den Gästen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen Gehör zu schenken. Für die unterschiedlichen Zugänge der Menschen ergibt sich ein ansprechendes Angebot, welches keine „Produktpiraterie“ im Sinn hat. Der Park will „keine bessere Kirche“ sein, sondern ein Ort, wo Kirche ganz selbstverständlich und natürlich mit dabei ist. Und dies kommt an, wird von den Gästen akzeptiert und begrüßt, weil es nicht aufdringlich und nicht vereinnahmend wirkt.

Zudem profitiert die Seelsorge von der Medienwirksamkeit des Parks in Presse und Fernsehen. So sind mittlerweile international viele Augen der Medien auch auf die Form der Seelsorge am Park gerichtet.

Orte der Begegnung

Das seelsorgerliche Angebot ist vor allem in den drei Kapellen des Parks offensichtlich, welche als Kapellen, beziehungsweise als Oratorien geweiht sind. Zum einen gibt es die schon erwähnte Jakobskapelle, welche außerhalb des kostenpflichtigen Parks in der Hotellerie liegt. Hier werden Gruppengottesdienste, Hochzeitsjubiläen und Taufen gefeiert. Auf dem Parkgelände gibt es die Marienkapelle, welche die Grablage des Freiherrn Ruprecht Böcklin zu Böcklinsau und dessen Eltern ist, sowie die Stabskirche. Sie ist eine Nachbildung einer norwegischen Holzkirche. Diese ist vor allem bei den Hochzeiten beliebt. Bei der Zeremonie wird die Insel abgesperrt und die benachbarte Schiffsschaukel angehalten, um nicht zu stören.

Die Seelsorge hat zwar bislang keinen direkten Meeting-Point im Park zur Verfügung, darf aber jederzeit auf Räume zugreifen, so diese nicht von anderen Gästen angemietet sind. Schließlich wirtschaftet der Park auch mit der Vermietung der Räumlichkeiten an Gesellschaften. Für die Seelsorger ist es somit ein großes Entgegenkommen, die geeigneten Räume für Veranstaltungen belegen zu dürfen, die zum Thema der Veranstaltung oder zur Teilnehmerschaft passen und zu dem Zeitpunkt frei sind.

Zwar gibt es mittlerweile ein eigenes Büro für die Diakone im Backstage-Bereich, doch Diakon Andreas Wilhelm beschreibt sein Büro gerne als „iPad unterm Arm“. So wirken die Seelsorger zwischen Gesprächsterminen kreuz und quer im Park und sind näher „an den Menschen dran“, als es in einem Büro möglich wäre.

Eine Vielzahl von Projekten und Initiativen

Projekte und Gottesdienste gibt es bunt verteilt über das ganze Jahr. So sind alle Gruppen, seien es Firmanden, Sternsinger, Ministranten- oder Trauergruppen, immer wieder herzlich eingeladen, den Park zusammen mit den Seelsorgern theologisch fundiert kennenzulernen.

Ein ständiges Angebot ist der sogenannte „Spurenweg“. Er führt mit 11 Stationen über den

ganzen Park. Dieses Projekt wurde von den beiden Diakonen in Kooperation mit Studierenden der katholischen Fakultät der Universität Freiburg entwickelt. Er beruht auf Ideen der Symboldidaktik. Es gibt die Möglichkeit, den Weg allein mithilfe einer Broschüre zu erkunden, oder die Seelsorger anzuschreiben, um eine Gruppenführung zu vereinbaren. Alle 11 Stationen des Weges ermutigen zu bestimmten Denkanstößen. Dabei geht es um ganz grundlegende Themen des alltäglichen Lebens. So gibt es beispielsweise eine Brücke im Themenbereich Deutschland zum Thema „Eine Brücke lässt uns bauen“. Diese lädt ein, darüber nachzudenken, welche Brücken man noch bauen muss, welche Brücken vielleicht zusammengebrochen sind, oder welche Brücken man bereits gebaut hat. Dazu steht ein Gebet in der Broschüre: „Herr gib mir den Mut zum Brücken bauen, gib mir den Mut zum ersten Schritt. Lass mich auf deine Brücken trauen, und wenn ich gehe, geh Du mit“ (Kurt Rommel).

Projekte in der Adventszeit 2013, welche ich selbst während meines Tagespraktikums erleben durfte, waren u.a. die Bildergeschichte von „Schama, einem kleinen Esel“, erzählt von Diakon Martin Lampeitl. Diese fand im Kolonialhaus statt. Martin Lampeitl erzählte ausführlich, mit Bildtafeln untermalt, die Geschichte des kleinen Esels, der das Gefühl hatte, für nichts in der Welt gut genug zu sein. Wichtig ist den Machern der Veranstaltung vor allem, dass dies kein „Kasperletheater“ ist, sondern eine gut inszenierte Geschichte, hinter der mehr steckt als der Anfang erahnen lässt. Neben theologischen Themen sollen auch Ethik und Moral behandelt werden. Hierbei sind nicht bloß Kinder die Adressaten, sondern auch die Erwachsenen werden mit großem Erfolg angesprochen. Sie beginnen im Anschluss aus ihrem Alltag Erfahrungen dazu zu legen und teilen ihre persönliche Lebenserfahrung.

Ein zweites adventliches Projekt läuft unter dem Namen „Andere Länder, andere Krippen“. Eine Ausstellung zeigt Krippen aus Afrika und Südamerika. Sie bieten dar, wie die Menschen in den unterschiedlichen Kulturkreisen die Krippe für sich immer wieder neu interpretiert und die Szene der Heiligen Familie in ihre Gegenwart und ihren Kulturraum geholt haben. So gibt es zum Beispiel verschiedene Bootskrippen, die ein Sklavenschiff darstellen. Ein Sinnbild für die jahrelange Versklavung und Verschleppung der Ostafrikaner. Doch mitten unter ihnen liegt das Jesuskind. Es symbolisiert die Hoffnung und den Glauben auf ein neues, besseres Leben. Die Fesseln der Bootsmitfahrenden fallen ab. Weihnachten zeigt Wirkung.



Adventsgottesdienst 2013. Diakon Wilhelm, Pfarrer Willi Schneider, Diakon Lampeitl

Die Krippenausstellung, sowie die Geschichte von Schama, dem kleinen Esel, sind gemeinsam in der „Weihnachtsoase“ anzutreffen. Die „Weihnachtsoase“ hat während des Advents einen festen Platz im Europa-Park erhalten. Das Programm hat sich bewährt und wird angenommen. Über die Projekte hinaus wird eine adventliche Stimmung geschaffen, welche die Besucher einlädt mit den Seelsorgern oder deren ehrenamtlichen Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Kirche im Europa-Park eigene Kommunikationsräume schafft, zwischen all dem Lärm den Ort der Ruhe und des Nachdenkens anbietet.



Adventsgottesdienst 2013

Dies sind einige Beispiele der Projekte der Kirche im Europa-Park. Ganzjährig werden zudem

Gottesdienste für Gruppen, Trauungen, Taufen und Ehejubiläen angeboten. Vor allem die sakramentalen Angebote werden sehr gut angenommen. Eine Trauung oder eine Taufe in einem so außergewöhnlichen Ambiente, das nicht nur den Ernst der Feier, sondern auch den Spaß und die Freude darstellt, erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. So hatte die Seelsorge im Jahr 2013 an die 50 Eheschließungen und Ehejubiläen zu feiern. Die Gründe, weshalb gerade der Europa-Park als Kulisse einer solchen Feier ausgewählt wird, sind sehr verschieden. Die einen möchten nicht in ihre Heimatgemeinde, da sie ihnen inzwischen fremd geworden ist oder sie den derzeitigen Pfarrer nicht kennen; andere Paare haben viel gemeinsam im Park erlebt und fühlen sich mit diesem besonders verbunden. Der Eventcharakter zieht sicherlich viele Menschen an. Vor allem bei der Gestaltung der Gottesdienste und Andachten wird darauf geachtet, den Menschen etwas für ihr Glaubensleben zu „bieten“. Da wird dann auch einmal ein Kinder- und Jugendchor aus Straßburg eingeladen. Ein tolles Erlebnis eben.

Etwas ganz Besonderes ist das Projekt „Muschel im Europa-Park“, welches jährlich stattfindet. Hierbei geht es um unterschiedliche Themenfelder zum Jakobsweg, der schon seit dem Mittelalter durch Baden führt. Er ist – immer unter einem anderen Aspekt – Thema der Veranstaltung. Der Europa-Park eignet sich dabei besonders gut als Kulisse, da hier viele verschiedene europäische Nationen auf einem Gelände dargestellt und vertreten sind - ganz wie der Jakobsweg unterschiedliche Länder miteinander verbindet. Hier kann man ganz neue Erfahrungen machen, wie Andreas Wilhelm berichtet: „Es ist einfach beeindruckend, zu sehen wie sich 180 Menschen aufmachen, um nach Rust zu pilgern.“

Das Internationale wird im Europa-Park natürlich generell großgeschrieben. Es sind Menschen ganz unterschiedlicher Nationen (überwiegend Franzosen, Italiener, Luxemburger und Schweizer), die die Angebote der Seelsorge in Anspruch nehmen. Da muss eine Trauung auch mal auf Italienisch gehalten werden. Daher ist es ein Muss für die dort arbeitenden Seelsorger, zumindest Französisch, Englisch und Italienisch sprechen zu können.

Aber nicht nur auf die Menschen anderer Nation wird immer mehr im Europa-Park geachtet, sondern auch auf Menschen anderer Religion. So ist das Thema des interreligiösen Dialogs immer wichtiger geworden. Die Seelsorge bemüht sich derzeit um einen eigenen Gebetsraum für Muslime, etwa zum Vollzug ihres Mittagsgebets. Generell darf man gespannt sein, was uns alles noch erwartet in dieser Kirche im Europa-Park in Rust.

Die weltweite religiöse Landschaft

Eine Studie des Pew Forum on Religion & Public Life zu Größe und Verteilung der wichtigsten religiösen Gemeinschaften in der Welt

Das Pew Forum on Religion & Public Life ist eines von sieben so genannten Projekten des Pew-Forschungszentrums (Pew Research Center), eines unabhängigen Meinungsforschungsinstituts mit Sitz in Washington D.C., das Informationen, Einstellungen und Trends ermittelt, die die US-amerikanische Gesellschaft betreffen, aber auch weltweit von Bedeutung sind. Aufgabe des Pew Forum on Religion & Public Life ist es, Themen an der Schnittstelle zwischen Religion und Gesellschaft zu bearbeiten. **Im Dezember 2012 legte es eine weltweite Untersuchung vor**, die von der John Templeton Foundation mitunterstützt wurde und die zahlenmäßige Größe und weltweite Verteilung der größten Religionsgemeinschaften zu erfassen sucht. Zur Schätzung der Zahlen wurden Daten von über 2.500 Zensus, Surveys und offiziellen Bevölkerungsregistern gesammelt, evaluiert und standardisiert, in denen sich Menschen als Mitglieder einer bestimmten Religionsgemeinschaft bezeichnen.

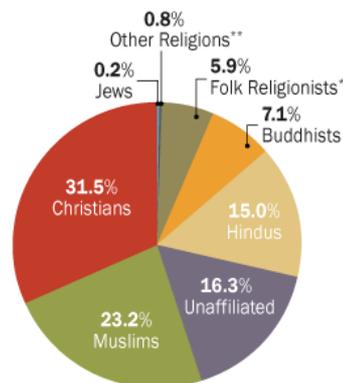
Die Studie konzentriert sich auf die fünf weithin so bezeichneten Weltreligionen Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Islam und Judentum; hinzu kommen drei weitere Gruppen: diejenigen, die keiner Religionsgemeinschaft angehören (darunter fallen sowohl Menschen, die sich explizit als Atheisten oder Agnostiker bezeichnen, als auch solche, die sich zu keiner bestimmten Religionsgemeinschaft zugehörig bezeichnen), Angehörige so genannter Naturreligionen sowie Mitglieder anderer Religionen, die zwar weltweit z. T. viele Millionen Mitglieder haben können, deren Anhängerschaft sich jedoch auf wenige Länder konzentriert und die in der überwiegenden Mehrheit aller Länder in den Befragungen nicht eigens ausgewiesen sind. Zu den Angehörigen anderer Religionen zählen die Bahai (5 Millionen Mitglieder), Sikhs (die weitaus größte Gruppe mit weltweit 25 Millionen Mitgliedern), Schintoisten (3 Millionen), Taoisten (8 Millionen), Wicca, Zoroastrier und viele weitere.



Tobias Kläden ist Referent und stellvertretender Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Size of Major Religious Groups, 2010

Percentage of the global population



*Includes followers of African traditional religions, Chinese folk religions, Native American religions and Australian aboriginal religions.

**Includes Bahai's, Jains, Sikhs, Shintoists, Taoists, followers of Tenrikyo, Wiccans, Zoroastrians and many other faiths.

Percentages may not add to 100 due to rounding.

Pew Research Center's Forum on Religion & Public Life • Global Religious Landscape, December 2012

Vergleicht man diese acht Gruppen in ihrer für das Jahr 2010 geschätzten Größe miteinander, so gehören 84 % der Weltbevölkerung einer Religionsgemeinschaft an. Darunter stellen die 2,2 Milliarden Christen die größte Gruppe – fast ein Drittel (32 %) – der damaligen Weltbevölkerung von 6,9 Milliarden Menschen dar (heute sind es bereits 7,2 Milliarden). Die zweitgrößte Gruppe sind die Muslime, die mit 1,6 Milliarden Menschen knapp ein Viertel (23 %) der Weltbevölkerung ausmachen. Darauf folgt als drittgrößte Gruppe bereits die der religiös nicht Gebundenen (1,1 Milliarden bzw. 16 %), die somit so groß ist wie die gesamte katholische Weltbevölkerung. (Die religiös nicht Gebundenen können allerdings durchaus religiöse Glaubensinhalte teilen oder bestimmte religiöse Praktiken ausüben. So glauben z. B. in China 7 %, in Frankreich 30 % und in den USA 68 % der religiös nicht gebundenen Erwachsenen an Gott oder eine höhere Macht; 7 % von ihnen in Frankreich und 27 % in den USA geben an, mindestens einmal im Jahr einen Gottesdienst besucht zu haben, und 44 %

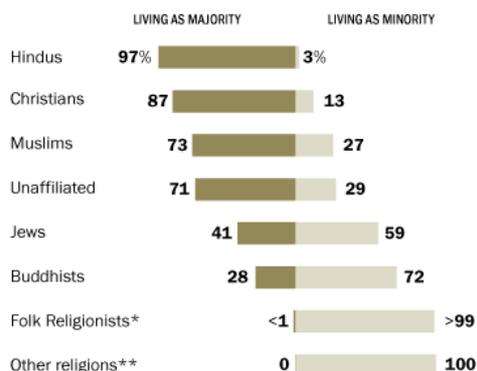
haben in China an einer Verehrungszeremonie an einem Grab teilgenommen.) Die viertgrößte Gruppe sind die Hindus (1 Milliarde, 15 %). Kleinere Anteile haben die Buddhisten (knapp 500 Millionen, 7 %), die Naturreligionen (400 Millionen, 6 %), die anderen Religionen (58 Millionen, 0,8 %) und die Juden (14 Millionen, 0,2 %).

Die geografische Verteilung der Religionsgemeinschaften ist sehr unterschiedlich: Mehrere religiöse Gruppen konzentrieren sich stark auf den asiatisch-pazifischen Raum – dort leben 99 % sowohl der Buddhisten als auch der Hindus, aber auch 90 % der Angehörigen von Naturreligionen, 89 % der Angehörigen von anderen Religionen, 76 % der keiner Religion Angehörigen (davon allein 700 Millionen in China) und 62 % der Muslime. Weitere 20 % der Muslime leben im Nahen Osten bzw. in Nordafrika und 16 % im subsaharischen Afrika. Das Christentum ist von allen Religionen am gleichmäßigsten verteilt: Eine ungefähr gleich große Anzahl lebt in Europa (26 %), Lateinamerika (24 %) und im subsaharischen Afrika (24 %), hinzu kommen je 13 % im asiatisch-pazifischen Raum und in Nordamerika sowie 0,6 % im Nahen Osten/Nordafrika.

Weiterhin fragt die Studie danach, welcher Anteil einer Religion in einem jeweiligen Land als Mehrheit oder als Minderheit lebt. Insgesamt leben fast drei Viertel (73 %) der Weltbevölkerung in einem Land, in dem ihre Religion die Mehrheit darstellt (Untergruppen wie schiitische Muslime, die unter einer sunnitischen Mehrheitsbevölkerung leben, oder Katholiken in einem überwiegend protestantischen Land sind dabei nicht berücksichtigt). Unter den Hindus leben 97 % in Ländern, in denen sie die Mehrheit darstellen (Indien, Mauritius und Nepal), unter den Christen sind es 87 % in 157 Ländern. Auch Muslime (73 %) und religiös nicht Gebundene (71 %) leben überwiegend in Ländern, in denen sie die dominierende Gruppe darstellen: die Muslime in 49 Ländern, davon 19 der 20 Länder im Nahen Osten/Nordafrika, und die religiös nicht Gebundenen in sechs Ländern, nämlich China mit den bereits erwähnten 700 Millionen, die tschechische Republik, Estland, Hong Kong, Japan und Nordkorea (der Sonderfall Ostdeutschland ist hier nicht berücksichtigt). Überwiegend in einer Minderheitensituation leben die Juden (in Israel, dem einzigen Staat mit jüdischer Mehrheit, leben 41 % aller Juden) und die Buddhisten (zu 72 % als Minderheit). Die anderen Religionen und die Naturreligionen bilden in keinem Land eine (klare) Mehrheit.

Majority or Minority

Percentage of each religious group that lives in countries where its adherents are a majority or a minority



*Includes followers of African traditional religions, Chinese folk religions, Native American religions and Australian aboriginal religions.

**Includes Baha'i's, Jains, Sikhs, Shintoists, Taoists, followers of Tenrikyo, Wiccans, Zoroastrians and many other faiths.

Percentages may not add to 100 due to rounding.

Pew Research Center's Forum on Religion & Public Life • Global Religious Landscape, December 2012

Auch hinsichtlich des Alters zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Religionen: Während Muslime (23 Jahre) und Hindus (26 Jahre) einen jüngeren Altersdurchschnitt als die Gesamtweltbevölkerung (Median: 28 Jahre) haben, liegen alle anderen Gruppen über diesem globalen Median (Christen 30, religiös nicht Gebundene und Buddhisten 34 sowie Juden 36 Jahre). Diese Unterschiede spiegeln die geografische Verteilung der verschiedenen Religionen wider: Solche mit vielen Mitgliedern in demografisch wie ökonomisch schnell wachsenden Ländern tendieren dazu, eine im Durchschnitt jüngere Mitgliedschaft zu haben; Religionen, die sich stärker in entwickelten Industrienationen sowie in China konzentrieren, in denen das Bevölkerungswachstum weniger stark ist, haben tendenziell ältere Mitglieder.

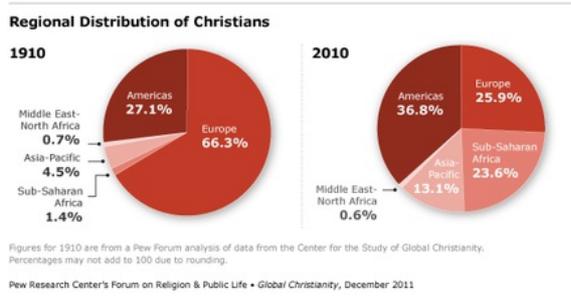
Nach einer eigenen Prognose des Pew Forum on Religion & Public Life über [die globale Entwicklung der muslimischen Bevölkerung](#) wird der Islam die am stärksten wachsende Religion sein. Die muslimische Bevölkerung wird voraussichtlich um etwa 35 % in den nächsten 20 Jahren steigen, und zwar von 1,6 Milliarden im Jahr 2010 auf 2,2 Milliarden im Jahr 2030. Dabei wird das Bevölkerungswachstum der muslimischen Bevölkerung in den nächsten zwei Jahrzehnten voraussichtlich 1,5 % betragen und damit etwa doppelt so hoch sein wie bei der nicht-muslimischen Bevölkerung (0,7 %). Wenn sich die derzeitigen Trends fortsetzen, werden die Muslime im Jahr 2030 26,4 % der weltweiten Bevölkerung von 8,3 Milliarden ausmachen, gegenüber 23,4 % der für 2010 geschätzten Weltbevölkerung von 6,9 Milliarden. Dennoch wird erwartet, dass das Wachstum der muslimischen Bevölkerung

sich abschwächt: Von 1990 bis 2010 stieg die weltweite muslimische Bevölkerung mit einer durchschnittlichen Jahresrate von 2,2 % und somit schneller im Vergleich mit der prognostizierten Rate von 1,5 % für den Zeitraum von 2010 bis 2030.

Spezialanalyse Christentum

Zum Abschluss soll noch ein Blick auf die Daten für das Christentum geworfen werden. Diese werden in einer eigenen [Untersuchung zu Größe und Verteilung der globalen christlichen Bevölkerung](#) des Pew Forum on Religion & Public Life vorgestellt. Die 2,18 Milliarden Christen weltweit teilen sich auf in 50 % Katholiken, 37 % Protestanten, 12 % Orthodoxe und 1 % Übrige wie Mormonen oder Zeugen Jehovas. Bereits in der Gesamtstudie wurde deutlich, dass das Christentum so weit auf die verschiedenen Gebiete weltweit verstreut ist wie keine andere Religion, so dass kein Kontinent und keine Region für sich in Anspruch nehmen kann, das Zentrum der weltweiten Christenheit darzustellen. Aufschlussreich ist dabei der zeitliche Vergleich: Die Zahl der Christen in aller Welt hat sich in den letzten 100 Jahren vervierfacht, von etwa 600 Millionen im Jahr 1910 auf mehr als 2 Milliarden im Jahr 2010. Doch die weltweite Gesamtbevölkerung ist ebenso schnell gestiegen, von geschätzten 1,8 Milliarden im Jahr 1910 auf 6,9 Milliarden im Jahr 2010; der prozentuale Anteil der Christen an der Weltbevölkerung ist heute (32 %) fast der gleiche wie vor einem Jahrhundert (35 %).

Hinter dieser scheinbaren Stabilität verbirgt sich jedoch eine bedeutsame Verschiebung: Obwohl immer noch die Mehrheit der Christen weltweit (63 %) in Europa (26 %) und Nord- und Südamerika (37 %) lebt, ist dieser Anteil viel geringer, als er es im Jahr 1910 (Europa 66 %/Amerika 27 %/gesamt 93 %) war. Zudem hat sich der Anteil der Christen in Europa von 95 % im Jahr 1910 auf 76 % im Jahr 2010 und in Amerika von 96 % auf 86 % zurückentwickelt. Gleichzeitig ist das Christentum im subsaharischen Afrika und im asiatisch-pazifischen Raum, wo zu Beginn des 20. Jahrhunderts zusammen nur 6 % der weltweiten Christenheit lebten, enorm gewachsen: Der Anteil der christlichen Bevölkerung im subsaharischen Afrika stieg von 9 % im Jahr 1910 auf 63 % im Jahr 2010, während er im asiatisch-pazifischen Raum von 3 % auf 7 % anwuchs.



Fast die Hälfte (48 %) aller Christen lebt in den 10 Ländern mit der größten Zahl der Christen. Drei dieser Länder liegen in Nord- bzw. Südamerika (USA 247 Millionen, Brasilien 176 Millionen und Mexiko 108 Millionen), zwei sind in Europa (Russland 105 Millionen und Deutschland 58 Millionen), zwei im asiatisch-pazifischen Raum (Philippinen 87 Millionen und China 67 Millionen) und drei im subsaharischen Afrika (Nigeria 81 Millionen, DR Kongo 63 Millionen und Äthiopien 53 Millionen), was noch einmal die globale Reichweite des Christentums veranschaulicht. Eindeutig hat sich das Christentum weit von seinem geografischen Ursprung aus verbreitet, was sich auch an folgenden Beobachtungen zeigen lässt:

- Obwohl das Christentum im Nahen Osten/Nordafrika seinen Anfang nahm, ist dies heute die Region mit sowohl dem geringsten Anteil an Christen (etwa 4 % der Bevölkerung der Region) als auch der absolut kleinsten Zahl an Christen (etwa 13 Millionen) aller hier zugrunde gelegten geografischen Regionen. Indonesien, ein Land mit muslimischer Mehrheit, ist die Heimat von mehr Christen (21 Millionen) als in allen 20 Ländern in der Region Naher Osten/ Nordafrika zusammen.
- Nigeria hat heute mehr als doppelt so viele Protestanten (in einem weiten Sinne, einschließlich Anglikanern und Freikirchen: knapp 60 Millionen) wie Deutschland, dem Geburtsort der Reformation (29 Millionen).
- Brasilien hat mehr als dreimal so viele Katholiken (176 Millionen) wie Italien (50 Millionen).
- Obwohl Christen nur knapp ein Drittel der Menschen auf der Welt umfassen, bilden sie in 157 Ländern die Mehrheit der Bevölkerung, etwa in zwei Dritteln aller Länder der Welt. Knapp 90 % der Christen leben in Ländern, in denen Christen in der Mehrheit sind; nur etwa 10 % der Christen weltweit leben in einer Minderheitenposition.

Das Christentum ist heute also, anders als vor einem Jahrhundert, tatsächlich eine globale Religionsgemeinschaft – eine Tatsache, die zumindest im europäischen Kontext meist noch viel zu wenig in ihrer Bedeutung wahrgenommen und gewürdigt wird.

Die Studie „The Global Religious Landscape. A Report on the Size and Distribution of the World's Major Religious Groups as of 2010“ (Dezember 2012) des Pew Forum on Religion & Public Life ist unter <http://www.pewforum.org/files/2014/01/global-religion-full.pdf> abrufbar. Die Daten dieser und weiterer Studien zum weltweiten religiösen Wandel lassen

sich auch auf der interaktiven Website <http://www.globalreligiousfutures.org/> darstellen.

| Katholische Arbeitsstelle
| für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

Gott auf die Spur kommen – Kirche neu und an neuen Orten

Ein Grundlagenpapier des Arbeitskreises „Pastorale Grundfragen“ des ZdK

Der Arbeitskreis Pastorale Grundfragen im Zentralkomitee der Deutschen Katholiken hat sich in der nun zu Ende gegangenen Periode schwerpunktmäßig mit einem Projekt befasst, in dem die Mitglieder neue Weisen von Kirche und an neuen Orten identifizierten, besuchten und dies (pastoral-)theologisch reflektierten. Das Ergebnis liegt in einem kleinen Heft vor. In diesem Arbeitskreis haben unterschiedliche Personen, Frauen und Männer, Laien und Priester, Ehrenamtliche und Hauptberufliche, theologische Expertinnen/Experten in verschiedenen Feldern und Allrounder mitgearbeitet, darunter auch der Leiter der Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.



Hubertus Schönemann ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

1. Der Rahmen des Projekts

Die Mitglieder des Arbeitskreises wollten nicht in die Klage über eine angeblich säkularisierte Welt einstimmen, in der das Evangelium und die Kirche keine Chance mehr hätten, weil diese Welt offensichtlich so gott-fern und gott-los sei. Alfred Delp war da ganz derselben Ansicht: „Die Welt ist Gottes so voll“, schrieb er 1944, „Aus allen Poren der Dinge quillt er gleichsam uns entgegen. Wir aber sind oft blind. (...) In allem will Gott Begegnung feiern und fragt und will die anbetende, hingebende Antwort.“ (Delp 1984, 26). Zum anderen wollten die Teilnehmer auch nicht wie ein Mantra mit vielen anderen die „letzten sieben Worte“ der Kirche wiederholen: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Die Frage war vielmehr: „Was ist das, was Christen am Leben erhält? Und was sie nicht nur „überleben“, dahinvegetieren lässt, sondern was hinausblickt und offen ist auf das Quäntchen Mehrwert, das Leben in Fülle, das Gott selbst verheißt und schenkt. „Meine Speise ist es, den Willen dessen zutun, der mich gesandt hat“, sagt Jesus. Wir scheinen in unserer Zeit herausgefordert zu sein, die Sendung der Kirche, die Sendung von Christinnen und Christen neu zu buchstabieren, sie vielleicht auch von möglichen Verstellungen und Verdunkelungen zu befreien, um das Evangelium Gottes stärker zum Leuchten zu bringen. Wer dabei der Säkularisierungstheorie aufsitzt (Weiß-Schwarz: Kirche vs. eine als säkular bezeichnete Welt), der kann nur quantitative und qualitative Abbrüche und Defizite sehen: Die Folge ist dann eine versuchte Rekrutierungs- oder Wiedergewinnungsstrategie, die die Ausbreitung der verfassten Kirche und bestimmter Glaubensvorstellungen und -praktiken zum primären Ziel hat. Sie zeigt sich zumeist in institutionalistisch-kirchlicher Selbstreferentialität.

Wir stehen jedoch in einem grundlegenden Epochenwandel. Individuelles und gesellschaftliches Bewusstsein, sozio-kulturelle Rahmenbedingungen verändern sich, z.B. wie Menschen sich engagieren, wie sie Gemeinschaft bilden. Es gibt neue Formate kultureller Kommunikation, die Bedingungen des Religiösen verändern sich: believing, belonging, behaviour und meaning nehmen neue Formen an und sind nicht mehr deckungsgleich. Wahrscheinlich waren sie es nie, es wird uns jedoch heute besonders bewusst und offenbar verstärkt sich diese Ungleichheit. Die missionarische Herausforderung ist nicht, in integralistischer Weise zu sagen: „Kommt alle zu uns und werdet wie wir, dann begegnet ihr Jesus! Wir aber brauchen uns nicht zu verändern!“ Sondern vielmehr: „Wie können wir in unserer Umgebung lernen, wie sich das Evangelium von Gottes Zuwendung in neuer Weise Bahn bricht, und wie können wir mithelfen, dass es zum Vorschein kommt?“ Von daher wurde dem Titel „Kirche neu und an neuen Orten“ bewusst die Überschrift vorangestellt: „Gott auf die Spur kommen“. Das besagt zweierlei: Die Kirche ist kein Selbstzweck, sondern steht im Dienst ihrer Aufgabe, dem Reich Gottes Raum zu geben. Das ist ihre Sendung, ihre „Mission“. Das Evangelium ist kein Besitz der Kirche. Die Gläubigen haben zwar – wenn es gut geht – einiges davon erfahren, im Herzen bewegt und miteinander ausgetauscht und vielleicht auch verstanden. Zum anderen: Das Evangelium und das Tun Gottes sind größer und umfangreicher als das, was in der Kirche geschieht. Manchmal fordert es sie sogar „sub contrario“ heraus. Eine – so verstandene – missionarische Kirche ist sich bewusst, dass Gott nicht nur in ihr und durch sie wirkt, sondern an bestimmten Orten und Zeiten, an Menschen und durch Menschen auch außerhalb der verfassten Kirche. Und es ist ihre Aufgabe, auch dies zu entdecken und zum Vorschein zu bringen, den Fokus des Interesses auf die Orte und Prozesse zu lenken, wo das Evangelium – vielleicht in ungewohnten, versteckten Formen zum Vorschein kommen will und Gestalt gewinnt. Es ist die Pastoral Gottes und die Mission Gottes, an der wir uns beteiligen. Der ehemalige Erzbischof von Canterbury, Rowan Williams, hat einmal gesagt: „Mission is finding out, what God is doing and joining in.“ Mission – und wir könnten ergänzen – Pastoral, Verkündigung, Zeugnis der Kirche – ist: Herausfinden, was Gott in Szene setzt und da mitzumachen. Die Christen sind also nicht nur Verkündiger, Prediger und Zeugen, sondern aufmerksame Sucher und Geburtshelfer. Sie

leisten Schlüsseldienste zum Erschließen, wo Gott sich finden lässt und wie er geheimnisvoll wirkt. Christliche Präsenz wird zum Zeichen, an welchen Orten und auf welche Weise im „Stoff“ dieser Welt sich die Realisierung des „Heils-von-Gott-her“ ereignet. Der Frankfurter Fundamentaltheologe und Dogmatiker Knut Wenzel formuliert: „Die Kirche ist deswegen missionarisch, weil ihr Wesen darin besteht, diese Vor-Gabe des Lebens unter den Menschen präsent zu halten, zugänglich zu machen und unter sie zu bringen. Sie will, sie muss – aufgrund ihrer Sendung – wollen, dass die Menschen die Potenziale ihres Lebens erkennen, ergreifen, verwirklichen und einander fruchtbar werden lassen.“ (Wenzel, 2013, 98)

Also haben sich die Mitglieder des Arbeitskreises auf die Suche gemacht. Es war uns schon klar, dass die Bedingungen des Glaubens und des Christseins sich in den letzten 30 Jahren radikal geändert haben. Hier sind nicht der Ort und die Zeit, das auszuführen. Es ist aber allen deutlich, dass der gesellschaftliche und bewusstseinsmäßige Wandel bedeutet, dass auch das Evangelium anders kodiert ist und anders kodiert werden muss. Unsere Fragen waren: Was schauen wir uns an? Wo gehen wir hin? Was können wir lernen? Vom Hörensagen hatten wir einige neue Facetten des Kirche-Seins gesammelt und gesichtet. Wir hatten schon von Anfang an eine bestimmte Brille aufgesetzt, was wir suchten. Ehrlicher muss jedoch gesagt werden: Die Kriterien, mit denen wir die neuen Gestalten von Kirche auswählten und auf ihre Bedeutung befragten, haben wir mit der Zeit gewonnen und geschärft. Im Laufe unserer Begegnungen wurde immer deutlicher, worauf es eigentlich ankommt. Nachträglich können wir feststellen, dass wir gefragt haben:

- Was ist das jeweils Neue und Inspirierende an der jeweiligen kirchlichen Gestalt oder dem pastoralen Ort?
- Auf welche „Anfrage“ der Situation und des Ortes reagiert die jeweilige kirchliche Lebensäußerung? (Es ist ja mittlerweile fast sprichwörtlich, dass die Kirche angeblich nur Antworten gebe auf Fragen, die gar keiner gestellt hat.)

Wir haben auf dem Hintergrund unserer Begegnungen weiterhin gefragt:

- Worin besteht eine kirchliche Praxis, die möglicherweise problematisch geworden ist und die vielleicht überwunden werden sollte, weil sie eine authentische Bezeugung des Evangeliums eher verhindert und verdunkelt?
- Welche Ambivalenzen sind zu bedenken, welche Widerstände zu berücksichtigen?

Die Mitglieder des Arbeitskreises haben dann innerhalb von zwei Jahren sieben pastorale Orte besucht, an denen sich Kirche in unterschiedlicher Weise „ereignet“ und mit den betreffenden Verantwortlichen und mit Partizipierenden gesprochen. Neben der Citykirche Wuppertal und der Internetkirche St. Bonifatius im virtuellen Städtchen funcity haben wir die Jugendkirche Jona in Frankfurt, die Kirche im südbadischen Europa-Park Rust, die Camping-Kirche Schillig an der Nordsee, die Grabeskirche St. Josef in Aachen und die Caritaskirche St. Nikolaus in Duisburg besucht.

2. Charakteristika kirchlicher Präsenz in der Welt von heute

Im Austauschen und dem Nachdenken über das, was wir an den verschiedenen Orten erlebt haben, sind uns einige Kriterien aufgegangen, die diese neuen Orte von Kirche für uns so interessant und so paradigmatisch machen. Sie fragen neu nach der „Dienlichkeit“ des christlichen Glaubens auf dem Hintergrund der unterschiedlichen Lebenssituationen und der existentiellen Fragen der unterschiedlichen Menschen. Uns wurde klar, dass an den besuchten kirchlichen Suchbewegungen Kirche von denen her wächst, die sie erreichen will. So bilden sich belastbare Formen von Gemeinschaft, die auf Freiwilligkeit beruhen, oft jedoch nicht für ganz lange Dauer. Wir haben das Bemühen wahrgenommen, neue Sprachformen des Glaubens zu (er-)finden. Im Übrigen möchte ich acht Aspekte nennen, die wir für so wichtig halten, dass sie auch bei anderen Äußerungen kirchlicher Entwicklung eine Rolle spielen sollten:

- Gegenwartsfreude

Spürbar war die Freude an der Gegenwart, an den Menschen, die so da sind, wie sie sind, an den Ausdrucksformen postmoderner Kultur, oder sollte ich lieber sagen: postmodernen Kulturen?

- Innovationslust

In den von uns besuchten kirchlichen „Orten“ wurde nicht am grünen Tisch geplant, sondern experimentiert. Wir haben die beteiligten Menschen dort als lern- und innovationsbereit erlebt. Oft werden neue „Räume“ geschaffen, z.B. auch wenn alte Räume einer neuen Verwendung zugeführt werden oder wenn neue Räume mit alten Themen, Begriffen, Bildern und Symbolen konfrontiert werden.

- Gemeinwohlorientierung

Die neuen Orte nehmen den Sozialraum, in dem sie verwurzelt sind, sehr genau wahr. Sie fragen immer wieder neu, wie sich die Botschaft des Evangeliums in diesem spezifischen Raum mit diesen spezifischen Akteuren und Bewohnern aktualisiert. Dabei haben wir eine Wechselwirkung beobachtet: Der Ort bereichert die Charismen, die um ihn herum anzutreffen sind, und umgekehrt können auch die Charismen den Ort prägen.

- Sichtbarkeit aller in den Liturgien

Da wo sich der Glaube in unterschiedlichen Formen in der Gestalt der Feier realisiert, ist der

liturgische Beitrag aller Christinnen und Christen, ja aller Menschen gefragt. Die Liturgie erscheint so nicht als die Aufgabe oder das Privileg einiger weniger, sondern als die freudige und demütige Antwort des Glaubens auf Gottes Handeln. Die Liturgie kann so als der „Raum aller christlichen Räume“ neu erfahren werden, in dem jeder und jede vor Gott kommen kann, so wie er/sie ist und mit all dem was er/sie mitbringt, ihre Freuden und Hoffnungen, ihre Trauer und Angst.

- Unterbrechung im Alltag

Bei einigen der „neuen Orte“ scheint ihre Attraktivität gerade darin zu liegen, dass es außeralltägliche Situationen sind, die für einen Glaubensausdruck in neuer Weise günstig sind. Es ist also das Verhältnis von Alltag und Unterbrechung neu zu gestalten und nach entsprechenden Anknüpfungspunkten in den konkreten Lebenswelten der Menschen zu suchen.

- Lokale und überlokale Relevanz

Zunächst haben wir gesehen, dass der lokale Raum, die Menschen, die in ihm agieren und die Prozesse, die in ihm stattfinden, für die Entwicklung neuer kirchlicher Sozialformen wichtig sind. Quartiere und CityZentren, Orte der Freizeit oder des Konsums, Orte des Alltags oder der Außeralltäglichkeit sind Orte des Glaubens, werden dann in der Wahrnehmung und explizit zu neuen Orten des Glaubens. Gleichzeitig haben wir aber festgestellt, dass über den kleinen lokalen Raum hinaus neue überlokale Räume in den Blick geraten. Sie werden relational gedacht, als Anordnung von Gütern und Menschen und Handlungen, als Beziehungsnetzwerke im überlokalen, manchmal im weltweit-globalen Horizont. Auch in ihnen können sich neue Orte des Glaubens generieren.

- Dienstleistung und Gemeinschaft

Während in der Vergangenheit der Schwerpunkt des Interesses auf der Bildung von Gemeinschaften gelegen hat, rückt vermehrt das Interesse an Dienstleistung(en) wie soziale, kommunikative, deutende Dienstleistungen durch die Kirche in den Fokus der Aufmerksamkeit (neben dem Caritativen und im engeren Sinne Seelsorglichen z.B. auch der große Bereich der Kasualien, die bereits bekannten und praktizierten und auch neue kreative). Natürlich benötigt eine Dienstleistung auch Ressourcen, um sie anbieten zu können. Jedenfalls aber sollte der Dienstleistungscharakter kirchlicher Angebote nicht von vornherein abgetan werden. Nach Gaudium et Spes 4 ist die Kirche gleichermaßen „ministratio“ und „communio“ (Dienst und Gemeinschaft). Mit beiden Teilen dieser Doppelstruktur realisiert sie und interpretiert sie Gottes Heilswillen. Gerade in unterschiedlichen Dienstleistungen kann absichtslos (gratis vgl. gratia, Gnade) und ohne größere gemeinschaftliche Voraussetzungen leicht zugängliche Teilhabe angeboten und realisiert werden. Menschen können kommen, ohne sich die Teilhabe verdienen zu müssen und ohne ein schlechtes Gewissen haben zu müssen, wenn sie (für jetzt) wieder gehen.

- Selbstbestimmte Partizipation

Unser Bild von den Gestalten christlichen Glaubens ist weithin noch von der traditionellen „Gemeinde-theologie“ bestimmt. Dabei werden in der Regel sehr hohe Erwartungen an den Grad und an die Art und Weise der Partizipation gestellt. Teilnahme kann aber sehr unterschiedliche Grade von Aktivität haben. Wenn man implizit oder explizit davon ausgeht, dass Kirche in einer bestimmten Weise selbstverständlich ist, besteht die Gefahr, dass Formen des Glaubens in Ritualisierungen erstarren. Die Folge einer solchen Veränderungsresistenz kann eine „Gettoisierung“ oder „Exotisierung“ des Glaubens sein, der an die umgebende kulturelle Kommunikation nicht mehr anknüpft, von ihr nicht mehr gedeutet werden kann und seinerseits keine Prägekräft mehr besitzt. Die neuen Orte des Glaubens versuchen demgegenüber, inklusiv statt exklusiv zu sein, und Selbstherrlichkeit, Institutionalismus, Rollenungerechtigkeiten und Bürokratismus zu vermeiden.

3. Gott heute und morgen neu auf die Spur kommen.

Die Teilnehmer des Arbeitskreises gehen davon aus, dass das Evangelium nicht nur Botschaft (als Lehre), sondern ein reales Erlösungsgeschehen ist, das von Gott her in der Schöpfung angelegt und durch und in Jesus Christus bereits gewirkt ist. Es wirkt sich weiterhin aus und affiziert die ganze Menschheit. Die Menschheit soll konkret in dieses Gemeinschaftsgeschehen von Gott her hineingenommen und mit Gott und untereinander vereinigt werden. Die Kirche und die Christen als Zeugen des von Gott damals wie heute in Szene gesetzten Heils sind deshalb nicht primär eine sakramentale Wirklichkeit, weil sie Gott exklusiv hätten und enthielten, sondern weil sie Begleiter und Hinweisschilder, Mystagogen und Medien der liebenden und befreienden Präsenz Gottes sind, die sich in dieser Welt Bahn bricht – oft auf ihre eigene Weise, die ungewohnt sein und viele Gestalten haben kann. Die „neuen Orte“ die wir kennenlernen durften, haben versucht, auf ihre Weise den Duft der Erkenntnis Christi zu verströmen, denn die Christen sind Christi Wohlgeruch für Gott als Lebensduft, der Leben verheißt (vgl. 2 Kor 2,14-16). Es gibt noch viele andere „neue Orte“, die wir nicht kennen gelernt haben. Wir wünschen uns, dass viele Christen und unsere Kirche sich in diese Suchbewegung hineinnehmen lassen nach den Spuren Gottes heute in unserem Land.

Wenn Sie ebenfalls Weisen von Kirche neu und an neuen Orten kennen und erlebt haben, sind wir in der Arbeitsstelle für Ihren Hinweis dankbar. Bitte wenden Sie sich an

sekretariat@kamp-erfurt.de

Das Grundlagenpapier ist über das Zentralkomitee der deutschen Katholiken www.zdk.de zu erhalten.

Internetpräsenzen der besuchten „neuen Orte“:

www.katholische-citykirche-wuppertal.de

www.kirche.funcity.de

www.jugendkirche-frankfurt.bistumlimburg.de

www.europapark.de/lang-de/Wissenswertes/Kirche-im-Europa-Park/Kooperation-KircheEuropa-Park/c1034.html

www.katholische-kirche-wangerland.de/index.php/urlauberseelsorge-kkw/campingplatz-schillig-kkw

www.grabeskirche-aachen.de

www.caritas-duisburg.de/sued.html

LITERATUR

Delp, Alfred, (Hg. von Roman Bleistein), Gesammelte Schriften Bd. IV, Frankfurt / M. 1984.

Wenzel, Knut, Säkularität und Sendung. Weltlichkeit der Kirche - Freiheitsautonomie des Menschen - Missionarität der Kirche, in: Buß, Gregor / Luber, Markus (Hg.), Neue Räume öffnen. Mission und Säkularisierungen weltweit, Regensburg 2013, 69-82.

Zentralkomitee der deutschen Katholiken (Hg.), Gott auf die Spur kommen: Kirche neu und an neuen Orten, Bonn 2013.

Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

Exposure-Tour „Missionarische Kirche“ mit Mitarbeiter des päpstlichen Rates für die Neuevangelisierung

Im April war auf Einladung der Arbeitsstelle KAMP Bruder Helmut Rakowski OFM Cap, Mitarbeiter in der Geschäftsstelle des Päpstlichen Rates für die Förderung der Neuevangelisierung, zu Gast in Deutschland. Ziel der einwöchigen Tour durch Deutschland mit dem Leiter der KAMP war das Kennenlernen der spezifischen pastoralen Situation in Deutschland aus erster Hand. Gespräche mit Mitarbeitern pastoraler Projekte in Erfurt, Leipzig und Berlin führten dem römischen Gast die Diasporasituation insbesondere im Osten Deutschlands vor Augen. So zeigte sich im Kolubarium (Begräbniskirche) der Allerheiligenkirchen in Erfurt die Möglichkeit, auch Nicht-Getaufte zu Bestattungen in einer zentralen Grablage zu gewinnen. Die Seelsorger kommen dadurch auch mit den Angehörigen in einen guten Kontakt, der oft zu Gottesdiensten mit den Angehörigen in der Allerheiligenkirche führt. In Leipzig zeigte das Team der Orientierung um den Jesuitenpater Hermann Kügler, dass es möglich ist, über spirituelle Formen wie die Zen-Meditation im „Raum der Stille“ auch interessierte Nicht-Christen zu erreichen. Für Kügler ist es die (in Leipzig nicht allzu große) Gruppe der religiös Suchenden, die sich für spirituelle Fragen gerade auch im Christentum interessieren. So kommt beispielsweise ein Kurs über das Christentum an der Volkshochschule immer wieder gut zustande. Die „Orientierung“ versteht sich als komplementäres Angebot zu den kirchlichen Gemeinden für interessierte Nicht-Christen.

In Berlin beeindruckte zunächst das Café „Kreuzberger Himmel“, das die Pfarrei St. Bonifatius im Kiez für Mahlzeiten und diverses Programm öffnet. Im „Internationalen Pastoralen Zentrum“ in Berlin-Neukölln (IPZ) wurden die Besucher in die Suchprozesse mit hineingenommen, eine dem prekären Stadtteil adäquate Pastoral zu entwickeln: Die Mitwirkung mit den Menschen im Stadtteil („Sozialraumpastoral“), aber auch die Kooperation mit Solwodi (Solidarity with Women in Distress) im Engagement für benachteiligte ausländische Frauen und spirituelle Kunstprojekte führen vor Augen, dass das Evangelium ganz konkrete Auswirkungen haben muss. Jedoch gilt es – nicht nur für Ostdeutschland –, die Grenzen des Missionarischen realistisch im Blick zu behalten. Viele Menschen sind religiös indifferent und suchen nicht nach einer transzendenten Deutung für ihr Leben. Dies wahrzunehmen, zu akzeptieren, damit umzugehen und dennoch den Mut nicht zu verlieren, immer wieder als „Zeuge“ da zu sein, gehört auch zur „ars evangelizandi“.

Unterschiedliche Versuche, missionarisch Kirche zu sein, zeigen die Kulturkirche Art & Amen in der Kölner Michaelskirche, die in einem „Szenevierteil“ abends geöffnet wird, um mit den Menschen vom Brüsseler Platz experimentelle Gottesdienste zu entwickeln und zu feiern, sowie die Sozialpastoral im Kölner Stadtteil Vingst. Hier wird eine aufsuchende Gastfreundschaft praktiziert, die den überwiegend durch Migranten und Muslime geprägten Stadtteil als Herausforderung für die Pastoral versteht und gestaltet. So bestehen denn die Kellerräume unter der Kirche St. Theodor, die „Katakomben“, aus einem Warenlager aus praktischen Gegenständen, mit denen Bedürftige versorgt werden können. Hier finden sich Ausgabetheken für Mahlzeiten, Kleidung und andere Gegenstände. Der Initiator und Motor, Pfarrer Franz Meurer, beeindruckte durch seine Schilderungen von den Ferienfreizeiten für Kinder aus prekären Familienverhältnissen, die sonst nie die Chance hätten, bestimmte Erfahrungen zu machen. Für ihn bestimmen die Menschen die Art und Weise, wie das Evangelium Gestalt gewinnt. Offen für alle zu sein, ist der Auftrag einer Kirche, die die vorurteilsfreie und unverdienbare (also gnadenhafte) Zuwendung Gottes (gratuité) zur Gestalt bringen will.

Gespräche mit dem Bereich Pastoral im Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, dem Leitungsteam der Bewegung Nightfever, die vom Weltjugendtag 2005 ausging und sich in vielen Städten mittlerweile verbreitet hat, beim Bonifatiuswerk in Paderborn sowie mit dem diözesanen Institut für Neuevangelisierung in Augsburg und der Citykirche Moritzpunkt zeigten dem Gast die strukturellen Hintergründe einer Kirche, die sich in Deutschland im Umbruch befindet.

In Hildesheim wurde Bruder Rakowski über die Überlegungen der „Lokalen Kirchenentwicklung“ informiert. Ökumenische Lernprozesse hatten die Teammitglieder aus der Landeskirche Hannovers und des Bistums Hildesheim einerseits in die Länder des Südens zu den sog. Kleinen Christlichen Gemeinschaften, andererseits nach Frankreich und England geführt: Dort lernten sie von der Taufwürde her inspirierte neue Modelle „örtlicher Gemeinden“ und deren kollegialer Leitung durch Basiséquipes und die Erfahrungen neuer Gemeindeformen („fresh expressions of church“) kennen. Die Früchte dieser Ansätze des Kircheseins entfalten sich derzeit auch für eine (missionarische) Kirchenentwicklung in



Hubertus Schönemann ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Deutschland. In dem überregional wahrgenommenen Kongress kirche² vom Frühjahr 2012 zeigt sich deutlich, dass es darum geht, zukünftig viele unterschiedliche Gemeinden und Gemeinschaftsformen des Christlichen (Einrichtungen, Prozesse, Events ...) in einer Pfarrei zu haben und sich entwickeln zu lassen. Hier nehmen Subsidiarität und Dezentralität, die Frage nach der Nähe des Glaubens vor Ort einen zentralen Platz ein.

Bruder Helmut Rakowski zeigte sich beeindruckt von der Unterschiedlichkeit der pastoralen Kontexte und von den entsprechenden Bemühungen, als Kirche auf die Menschen zuzugehen. Insofern dürfte es gelungen sein, den römischen Blickwinkel auf die pastorale Entwicklung in Deutschland zu bereichern und die Diversität sowie die Chancen und Grenzen missionarischer Entwicklung der Pastoral in Deutschland aufzuzeigen.

| Katholische Arbeitsstelle
| für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

Pastoral der Suchenden im Erzbistum Berlin. Ein Tagungsbericht

„Suchendenpastoral“ heißt das Berliner Projekt im Augenblick noch etwas sperrig – und schreit laut danach, baldmöglichst umbenannt zu werden. Suggestiert doch dieser interne Arbeitstitel schnell fälschlicherweise, dass den Menschen, die wir mit unseren Angeboten erreichen möchten, etwas fehlt ... Doch „... zunächst einmal sind wir die Suchenden“, so die Projektreferentin Carla Böhnstedt. Vom 3.-4. Juni 2014 fand mit dem Projekt-Team der Berliner „Suchendenpastoral“ bestehend aus den Herz-Jesu-Priestern P. Ryszard Krupa SCJ, P. Marcio Auth SCJ, P. Demetrius Cavalcanti de Oliveira, Pressesprecherin Sabrina Becker und Carla Böhnstedt, sowie Bettina Birkner vom Berliner Kathedralforum und Claudia Höfig vom IPZ Berlin eine Kurztagung statt, die der konzeptionellen Ausrichtung der missionarischen Gehversuche im Erzbistum Berlin gewidmet war.



Markus-Liborius Hermann ist Referent der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Das Projekt „Suchendenpastoral“ wurde im September 2013 in den Stadtteilen Prenzlauer Berg / Friedrichshain begonnen. Projektpartner sind das Erzbistum Berlin und der Orden der Herz-Jesu-Priester (SCJ) sowie das Bonifatiuswerk. Angesiedelt ist das Projekt im Katharinenstift in der Greifswalder Straße in Prenzlauer Berg, wo der Orden auch eine Niederlassung hat. Zu Beginn der Kurztagung wurde nach der Begrüßung und Einführung durch Hubertus Schönemann (KAMP) von Markus-Liborius Hermann (KAMP) im Anschluss an Hans Joas hervorgehoben, dass der Glaube heute als eine „Option“ unter vielen erscheint. Dabei entstehen religiöse Überzeugungen nicht primär durch nüchterne und rein rationale Überlegungen, sondern v.a. durch ein existentielles Hingerissen-sein, ein Überwältigt-werden. In diesem Sinne sollten im Rahmen einer missionarischen Pastoral, „Glaubensbiotope“ (Bischof em. Joachim Wanke) geschaffen werden, in denen das Evangelium zunächst einmal „probiert“ werden könne. Zu diesem Prozess gehört die eigene Umkehr, ein „Gott-größer-denken“ (Wanke), eine neue kulturelle Sprach- und Zeichenkompetenz und ein wirkliches Interesse am Anderen, am Nächsten, das nicht (implizit oder explizit) den eigenen Interessen untergeordnet werden darf. Tobias Kläden (KAMP) führte so in einem zweiten Schritt in die Problematik der milieusensiblen Pastoral ein. Dabei beschrieb er im Anschluss an Philippe Bacq vier pastorale Paradigmen: eine Pastoral der „Weitergabe“, eine Pastoral der „ansprechenden Präsenz“, eine Pastoral des „Vorschlagens“ und eine Pastoral des „Lernens“. Eine milieusensible Pastoral legt in diesem Kontext einen Schwerpunkt auf das (Kennen-)Lernen, das Verstehen des Anderen. (Damit sind zunächst keine Wertungen verbunden, sondern nur Differenzen.) Im Weiteren wurden die Sinus-Milieus näher erläutert, um sie für das Arbeitsfeld der Teilnehmer fruchtbar zu machen. Weihbischof Dr. Reinhard Hauke wurde über Erfurt hinaus durch seine pastoralen Projekte bekannt, die nicht zuletzt für Nichtchristen gedacht sind, wie die Feier der Lebenswende für Jugendliche ohne Konfession, der Segnungsgottesdienst am Valentinstag, das Monatliche Totengedenken, das Weihnachtslob im Erfurter Dom sowie der Kosmas-und-Damian-Gottesdienst für Kranke und ihre Helfer. So bot sich unter dem Titel „Die ‚Erfurter Projekte‘ und die Frage nach den Suchenden“ Möglichkeit eines vertieften Kennenlernens und Erörterns der Intentionen und Umsetzungen dieser Innovationen. Von Relevanz erschien dabei u.a., eine Sensibilität dafür zu entwickeln, „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute“ zu erspüren, und eine Antwort aus dem Glauben anzubieten. Prof. Dr. Eberhard Tiefensee lieferte mit seinem Vortrag „Zur ‚Ökumene der dritten Art‘ - Glaubenskommunikation mit Konfessionslosen“ die theologische Matrix für das weitere Vor-

Literatur

- Bacq, Philippe, Für eine Erneuerung vom Ursprung her. Auf dem Weg zu einer „zeugenden Pastoral“. In: Feiter, R. / Müller, H. (Hg.), Frei geben. Pastoraltheologische Impulse aus Frankreich, Ostfildern 2012, 31-55.
- Halík, Tomáš, Geduld mit Gott. Die Geschichte von Zachäus heute, Freiburg i. Br. u.a. 2014.
- Joas, Hans, Glaube als Option. Zukunftsmöglichkeiten des Christentums, Freiburg i. Br. 2012.
- Tiefensee, Eberhard, „Religiös unmusikalisch“? - Ostdeutsche Mentalität zwischen Agnostizismus und flottierender Religiosität (Vortrag auf dem Kolloquium der Pastoralkommission der Deutschen Bischofskonferenz über „Deutsche Einheit und

gehen der Berliner Suchendenpastoral. Er schärfte den Blick auf die religiös Indifferenten, bei denen weder eine religiöse Frage noch eine religiöse Antwort zu konstatieren ist, auf Menschen, die „vergessen haben, dass sie Gott vergessen haben“ (Karl Rahner SJ). Hier merkte Tiefensee an, dass es sich anscheinend auch „ohne Gott gut leben lässt“, dass also beispielsweise kein außergewöhnlicher Verfall der Wertvorstellungen und eine stabile Feierkultur festzustellen sind. Daraus leitet sich eine entscheidende Frage ab: „Warum und wozu sind wir eigentlich Christen?“ Damit verbietet sich die Frage „Was bringt es uns?“ in der Pastoral. Eine „explorative Mission“ müsse im Sinn einer „Ökumene der dritten Art“ somit immer für die andere Seite mitdenken; nicht versuchen, den Anderen auf „seine Seite“ zu ziehen; möglichst viel gemeinsam machen (statt Pastoral „für“ eine Pastoral „mit“ den Anderen) und gerade so das christliche Profil zu schärfen. Es schlossen sich noch Bemerkungen zu konkreten Schritten einer solchen Pastoral an, wie z.B. der Hinweis auf möglichst „neutralen“ Boden und das Verbot jedweder nostalgischen Erinnerung an vermeintlich bessere Zeiten. Andrea Imbsweiler (KAMP) schloss die Tagung mit Überlegungen zu spirituellen Anknüpfungspunkten im Internet ab und benannte Eigenschaften gelungener Beispiele als dynamisch, visuell, alltagsorientiert, praktisch und lokal. Insgesamt kann man auf die weitere Entwicklung der Berliner Suchendenpastoral gespannt sein.

Link:

<http://www.bonifatiuswerk.de/hilfen/glaubenshilfe/personalstellenfoerderung/2014/suchendenpastoral/>

über „Deutsche Einnert und Katholische Kirche. Die Situation in den neuen Ländern als pastorale Herausforderung“ vom 25.-26. November 1999 in Schmochtitz): http://www2.uni-erfurt.de/tiefensee/Religi%F6s_unmusikalisch.pdf; Vollständiger Text: Wanke, Joachim (Hg.), Wiedervereinigte Seelsorge – Die Herausforderung der katholischen Kirche in Deutschland, Leipzig 2000, 24-53.

Wanke, Joachim, „Bericht zur Lage des Glaubens“ aus der Perspektive des 1. Petrusbriefes“ (Vortrag beim dies academicus der Katholisch-Theologischen Fakultät Innsbruck am 29. 4 2014) (Abrufbar unter: http://www.aufbrechen2014.at/media/media_downloads/14VortragInnsbruck1Petr.pdf [2.6.2014])

Konferenz der Internetseelsorge-Beauftragten 2014

Wie entwickelt sich die Kommunikation im Internet weiter? Wie verbreiten sich Inhalte in Social Media – und was bedeutet das für die Internetseelsorge? Der Vortrag von Stefan Lesting zu Trends im Internet und ihren Auswirkungen auf die pastorale Arbeit im Netz bildete mit der anschließenden Diskussion einen inhaltlichen Fokus der diesjährigen Konferenz der Internetseelsorge-Beauftragten, die am 11. und 12. Juni in Köln stattfand.

Lesting, Pressesprecher und Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der Katholischen Jugendagentur Köln sowie Blogger und Berater in Sachen Internet und Social Media, setzte einen Schwerpunkt bei der Frage, wie kirchliche Botschaften und Angebote die Internetnutzer erreichen. Wie werden unsere Inhalte gefunden? So läuft die Kommunikation im Netz immer mehr über Kurzformen, Bilder und Videos, woran sich auch kirchliche Angebote orientieren; Suchmaschinen aber erfassen Texte und Stichwörter. Daher ist es hilfreich, Nichtverbales in passenden Textcontent einzubauen und damit findbar zu machen. Auch Sprache und Begriffe sind entscheidend für die Findbarkeit: gibt der Internetnutzer, der das sucht, was wir „Seelsorge“ nennen, dieses Wort in die Suchmaschine ein oder beschreibt er das Gesuchte mit anderen Worten? Wie also müssen wir Seelsorge benennen und umschreiben, damit sie gefunden wird?

Vor allem in den sozialen Netzwerken findet der Nutzer das, was ihn interessiert, weniger durch gezielte Suche als vielmehr durch das, was andere an Inhalten teilen: Was mich anspricht, gebe ich an meine Kontakte weiter. Durch diesen sogenannten viralen Effekt verbreiten sich Inhalte weit über die eigene Reichweite des ursprünglichen Senders hinaus. Dies erfordert zunächst einen Inhalt (etwa ein Video), der so ansprechend ist, dass er zum Teilen einlädt – durch starke Emotionalität, eine anziehende Ästhetik, Humor. Zuerst in Gang kommt die Verbreitung dann bei kommerziellen Inhalten oft durch gezielte, aber unauffällige Werbung, z. B. durch „sponsored posts“, die gegen Bezahlung in den normalen Nachrichtenstrom eingebaut bzw. bevorzugt angezeigt werden; entscheidend ist danach – wie auch bei nicht finanziell unterstützten Inhalten –, dass Multiplikatoren sie teilen, deren Posts von vielen andern Nutzern verfolgt und gesehen werden. Diese „Influencer“, die die Verbreitung durch ihre Empfehlung anschieben, fehlen der kirchlichen Kommunikation weitgehend.

An Internettrends sprach Lesting unter anderem an, dass bei Jugendlichen Messaging-Apps mittlerweile Facebook als wichtigstes Kommunikationsmittel verdrängt haben, wobei Facebook meist nach wie vor regelmäßig genutzt wird. Kommunikation über Smartphone-Apps wie WhatsApp wird als geschützter und anonymer empfunden, zumal viele Jugendliche oft die Handynummer wechseln, was dann jeweils eine neue Identität im Messaging-System schafft. In diesem vermeintlich (technisch) sicheren Raum wird dann auch weitergegeben, was nicht öffentlich werden soll – die Gefahren durch Indiskretion von Personen werden allerdings oft übersehen.

Ein weiterer Trend ist die Entwicklung zum „Internet der Dinge“, das Möglichkeiten eröffnet, z. B. Geräte im eigenen Lebensraum mit dem Smartphone zu steuern, wodurch das Internet sich immer mehr auch außerhalb von Kommunikation mit dem Alltagsleben verzahnt.

Schließlich sprach Lesting Zukunftsperspektiven für die Internetseelsorge an. Er benannte drei Bereiche: zum einen die Präsenz und Ansprechbarkeit von haupt- und ehrenamtlichen Seelsorgern auf den Social-Media-Plattformen, die z. B. durch Weiterbildung und Vernetzung gefördert und begleitet werden sollte. Im Bereich der Spiritualität im Netz sind neue Formen der Begegnung, des Gottesdienstes, des Ausdrucks des Glaubens gefragt – dabei besteht eine Herausforderung darin, für Neues und Anderes offen zu sein, ohne die eigene Identität aufs Spiel zu setzen. Wichtig wird hier, nicht nur selbst bestimmte Formen zu setzen, sondern auch einen Rahmen zu bieten, in dem andere ihre Spiritualität frei ausdrücken können – und dabei auch vieles zuzulassen, was nicht ins eigene Bild passt. Im Bereich der Internetberatung könnten neben die Angebote persönlicher beratender Seelsorge im abgeschlossenen Dialog auch Informationsangebote treten, die im öffentlich lesbaren Bereich Fragen beantworten – ideal wäre ein zentraler Anlaufpunkt für alle Fragen um Glaube, Kirche und Spiritualität.

Ein generelles Problem für die kirchliche Kommunikation im Netz bleibt, dass es sozusagen keine Marke „Katholische Kirche“ gibt, mit der gearbeitet werden kann, sondern mit den Bistümern, Gemeinden, Verbänden, Orden und weiteren Institutionen viele „Einzelmarken“, die – zumindest vom Standpunkt der Öffentlichkeitsarbeit aus gesehen – konkurrieren. Für den Nutzer dagegen ist es eher gleichgültig, aus welchem Bistum oder welcher Institution ein Projekt genau stammt, ihm reicht zur Einordnung zu wissen, dass die katholische Kirche dahintersteht. Gerade die Internetseelsorge bräuchte eher ein großes gemeinsames Dach, ist



Andrea Imbsweiler ist Referentin der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

aber meist auf die Trägerschaft und „Marke“ einzelner Institutionen festgelegt.

Ein großer Teil des fachlichen Austauschs galt der Vorstellung verschiedener Projekte, von denen hier nur einige beispielhaft genannt werden können.

Neu sind in diesem Jahr die **Sommerimpulse**, die mit den Sommerferien bewusst einmal eine andere Jahreszeit als die liturgischen geprägten Zeiten begleiten.

Bereits seit einigen Jahren gibt es **Heaven on line**: Impulse und Internetexerziten in der Fastenzeit. Neben einem täglichen „Blauen Brief“ per E-Mail mit einem ausführlichen Tagesimpuls gibt es die Möglichkeit, sich durch wöchentliche Mails von einer Weggefährtin oder einem Weggefährten begleiten zu lassen. Die Impulse greifen häufig Musikvideos, Werbung oder andere Inhalte aus der Popkultur auf. Binnenkirchliche Sprache wird konsequent vermieden. Mitinitiator Mirco Quint berichtete von der Entstehung und Entwicklung des Projekts, das im Rahmen einer mobilen Jugendkirche begann und mittlerweile beim Exerzitenreferat des Bistums Essen angesiedelt ist. In diesem Jahr erhielten 3000 Abonnenten, längst nicht mehr nur Jugendliche und junge Erwachsene, die Impulse, und rund 700 wurden von etwa 90 Wegbegleitern durch die Fastenzeit begleitet. Ein vergleichsweise kleines Projekt bot das Dekanat Böblingen ebenfalls in der Fastenzeit unter dem Titel „**Nur für heute**“ gezielt für die eigene Region an. Interessant hier war vor allem der Entstehungsprozess, da nicht nur Ehrenamtliche im Projektteam aktiv waren, sondern diese dann noch einmal Menschen aus den Gemeinden ansprachen und um Impulse baten, so dass die Texte von vielen verschiedenen Gläubigen aus dem ganzen Dekanat kamen.

Bewährt hat sich für die Konferenz die Praxis, den Kreis der diözesanen Beauftragten und Ordensvertreter vermehrt durch weitere Teilnehmer zu verstärken, die praktische Erfahrungen aus eigenen Projekten einbringen und Austausch und Diskussion bereichern. Für das nächste Jahr zeichnet sich als ein wichtiges Thema die Formulierung von Standards für die Internetseelsorge in den verschiedenen Arbeitsbereichen ab.

Hereingekommen auf den Markt

„Hereingekommen auf den Markt“: Der Titel des Buches spielt nicht nur auf eine buddhistische Geschichte an, sondern verweist auch auf die grundlegende Situation des Buddhismus im Westen, der mittlerweile fester Bestandteil des religiösen Marktes ist. Von der (ganz grob gesagt) Viertelmillion Buddhisten in Deutschland ist nur die Hälfte „ethnisch“, stammt also aus buddhistisch geprägten asiatischen Ländern. Ein ebenso großer Teil sind Konvertiten (bzw. mittlerweile auch Nachfahren von konvertierten Westlern). Dies zeigt die Faszination, die der buddhistische Glaube oder auch nur einzelne Formen (z. B. Zen) ausüben, und damit verbunden die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung aus christliche Perspektive.

Das ist das Anliegen des Buches von Werner Höbsch. Höbsch, Leiter des Referats „Dialog und Verkündigung“ im Generalvikariat des Erzbistums Köln, ist seit vielen Jahren im interreligiösen Dialog engagiert. Entsprechend nähert er sich dem Buddhismus in Deutschland aus der Warte eines katholischen Theologen, der diesen als „die große geistig-geistliche Herausforderung für das Christentum im Westen“ (17) ernst nimmt und die Grundlagen für einen entsprechenden Dialog reflektiert.

Dazu stellt Höbsch in betont neutraler, deskriptiver Weise zuerst einmal die „Lage“ dar – was gut die Hälfte des Buches einnimmt: den Stand der Forschung zum Buddhismus und die Entwicklung und Entfaltung des Buddhismus im Westen. Ein Kernstück der Arbeit ist eine umfassende Darstellung der buddhistischen Richtungen, Gruppen und Institutionen in Deutschland. Diese hat weithin einen eher „formalen“ Charakter, was sicherlich auch der Fülle der zu behandelnden Organisationen angesichts einer begrenzten Seitenzahl geschuldet ist. Umso mehr freut man sich, wenn Höbsch hin und wieder etwas mehr in die Breite geht und Hintergründe erläutert, etwa zum Zen im christlichen Kontext oder zu spezifischen Herausforderungen für buddhistische Gruppen im Westen (z. B. Schüler-Lehrer-Verhältnis, Rolle der Frau, Verhältnis Laien – Ordinierte, innerbuddhistische Ökumene).

Auf dieser Wahrnehmung des deutschen Buddhismus in seiner konkreten Realität bauen die theologischen Ausführungen zum Dialog auf. Hier stellt Höbsch nicht nur die katholische Lehre zum Dialog dar, sondern führt auch knapp in buddhistische Haltungen zum Dialog ein. Wenn der Autor dann die Wege des christlich-buddhistischen Dialogs anhand der Stichworte „Dialog des Lebens“, „Dialog des Handelns“, „Dialog des theologischen Austauschs“ und „Dialog der religiösen Erfahrung“ entfaltet, wird deutlich, dass er damit in herkömmlichen Kategorien katholischer Dialogtheologie verbleibt. Höbsch arbeitet aber die Spezifika des Dialogs speziell mit dem Buddhismus heraus und benennt auch die Knackpunkte: Zen im christlichen Kontext, die Einzigartigkeit Jesu Christi, der fundamentale Unterschied in der Gottesvorstellung ... Insgesamt zeichnet Höbsch so kein einseitig harmonisierendes, sondern ein differenziertes Bild des Dialogs und stellt gerade den Grenzbereich Buddhismus – Christentum als unverzichtbaren Ort (theologischer ...) Selbsterkenntnis dar: Der interreligiöse Dialog ermöglicht einen Blick nicht nur auf den anderen, sondern auch quasi von außen auf sich selbst – und führt so auch zum intrareligiösen Dialog, zur kritischen Auseinandersetzung innerhalb der eigenen Glaubensgemeinschaft, die sich in der heutigen Zeit nur vor dem Hintergrund des religiös-weltanschaulichen Pluralismus begreifen kann.

Fazit: Höbsch hat ein Grundlagenwerk geschaffen, das allen – insbesondere Christen/Katholiken, aber nicht nur diesen –, die sich in die Auseinandersetzung und den Dialog mit dem Buddhismus in Deutschland begeben wollen, einen kompakten Überblick verschafft. Das Erstaunliche dabei: Das Buch ist eine Dissertation – und liest sich dennoch (im Gegensatz zu vielen Doktorarbeiten) gut und flüssig, gänzlich ohne „Fachchinesisch“. Auch „Experten“ werden das Buch mit Gewinn in die Hand nehmen, werden jedoch an manchen Stellen tiefergehende Diskussionen vermissen. Dafür ist das Buch zu „grundlegend“ angelegt – doch ist es gerade deshalb auch grundlegend für eine missionarische Pastoral in Deutschland, die nicht mit dem Buddhismus eine geistig-geistliche Herausforderung für die religiöse Landschaft in Deutschland übersehen darf, die weit über die engere Anhängerschaft hinaus ausstrahlt, gerade auch in den kirchlichen Raum hinein.

Martin Hochholzer



Werner Höbsch,
Hereingekommen auf den Markt.
Katholische Kirche und
Buddhismus in Deutschland (Be-
gegnung 20), Paderborn:
Bonifatius 2013, ISBN: 978-3-
89710-515-7, 335 Seiten, €
36,90.

[» Übersicht](#) · [Ausgabe 2 | 2014](#) · [Zu dieser Ausgabe](#)



Zu dieser Ausgabe

ISSN: 2191-3781

URN dieser Ausgabe:

urn:nbn:de:0283-euangel2/2014_3

Bildnachweis Titelbild:

© stockphoto-graf - Fotolia.com

[Download der gesamten Ausgabe als PDF](#)

| Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

[Impressum](#) | [Redaktion](#)

Impressum

Herausgeber

Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral (KAMP e.V.)

Holzheienstraße 14

99084 Erfurt

Tel.: 0361 / 54 14 91-0

Fax: 0361 / 54 14 91-90

sekretariat@kamp-erfurt.de

www.kamp-erfurt.de

Vertretungsberechtigter Vorstand:

Prälat Heinz Heckwolf (Vorsitzender)

Registergericht: Amtsgericht Bonn,

Register-Nr.: VR 9063,

Steuer-Nr.: Finanzamt Bonn Innenstadt: 205/5766/1873

Inhaltlich verantwortlich für diesen Internetauftritt:

Dr. Hubertus Schönemann

Holzheienstraße 14

99084 Erfurt

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

ISSN: 2191-3781

Newsletter

Wenn Sie bei Erscheinen einer neuen Ausgabe von euangel informiert werden möchten, können Sie den [Newsletter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral](#) abonnieren. Er wird jeweils versandt, sobald eine neue Ausgabe bereitsteht.

Bilder und Copyright

Soweit nicht anders angegeben:

© 2010 – 2014 KAMP und deren Lizenzgeber. Alle Rechte vorbehalten.

Titelbild Ausgabe 1 / 2013:

Angelika Kamlage, <http://www.leidenschaften-leben.de>

Titelbild Ausgabe 2 / 2013:

Katharina Wagner / Pfarrbriefservice.de

Titelbild Ausgabe 3 / 2013:

Tobias Kläden, KAMP

Titelbild Ausgabe 1 / 2014:

Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 2 / 2014:

© stockphoto-graf / Fotolia.com

Gestaltung

Georgy · Büchner

www.georgy-buechner.de

Technische Umsetzung

Ulfried Herrmann

www.yellowlabel.de