evangel | magazin für missionarische pastoral 1| 2026



# Innovation durch Profilierung

## Profilstellen in der Diözese Rottenburg-Stuttgart



**Dr. Susanne Grimbacher** (*1992) ist Pastoralreferentin in der Diözese Rottenburg-Stuttgart und arbeitet als Referentin für junge Erwachsene und pastorale Innovation.

Foto: Marcel Krämer.

### 1. Einleitung: Kirchenentwicklung durch Erprobungen

Die Profilstellen der Diözese Rottenburg-Stuttgart dienen der Kirchenentwicklung und wollen Erprobungsräume schaffen, die in die Zukunft führen sollen. Den Kontext bilden ein komplexes und zunehmend ungewisses Umfeld und die Notwendigkeit, mit Ungewissheit umzugehen. Da eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kaum noch planbar sind, setzen die Stellen auf ein iteratives Vorgehen: In klar definierten Rahmen werden neue Ansätze sondiert, erprobt und auf Basis der Reflexion kontinuierlich korrigiert.

Die konzeptionelle Grundlage bildet die diözesane Vision einer missionarischen und diakonischen Kirche. Hierbei antworten die Profilstellen auf den Wunsch der Dekanate, spezifische Schwerpunkte mit Stellen abzusichern. Damit sind die Dekanate in der Lage, subsidiär neue Ideen zu entwickeln, mit denen sie die Kirche gestalten können. Von diesen Experimentierfeldern sollen sowohl die Akteure vor Ort als auch die gesamte Diözese durch den gewonnenen Erkenntnisgewinn profitieren.

Die inhaltliche Ausrichtung wird in Kooperation zwischen dem jeweiligen Dekanat und der Diözese erarbeitet und vom Dekanatsrat für eine Laufzeit von fünf Jahren beschlossen. Ziel ist die Schaffung von Innovationsspielräumen. Innovation wird dabei als zweifacher Prozess verstanden: Es geht entweder um die Erprobung gänzlich neuer Praktiken oder um die Modifikation bestehender Handlungsformen durch einen Perspektivwechsel oder veränderte Haltungen. Damit stellen die Profilstellen eine strukturierte Antwort auf die Notwendigkeit dar, kirchliches Handeln unter veränderten Bedingungen methodisch fundiert neu zu gestalten.

Die Profilstellen sind im Kontext des fünfjährigen Prozesses „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten“ (2015–2020) entwickelt worden. Die Grundidee, neue Spielräume und Beweglichkeit im System zu eröffnen, wird durch die Profilstellen strukturell verankert. Kirchenentwicklung wird regional möglich gemacht – und die Praxis verschiedener Projektstellen, die im Bischöflichen Ordinariat entschieden wurden, wird abgelöst durch einen Stellenpool von vierzig Profilstellen für die Dekanate. So können vor Ort Schwerpunktsetzungen unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten geschehen.

### 2. Konzeption: Freiheit durch klare Leitplanken

Eines war von vornherein wichtig: Profilstellen sind Experimentierorte und sollen Raum für Innovation schaffen. Sie sollen keinesfalls zur Überbrückung von Vakanzen oder Verstärkung von bestehenden Strukturen dienen. Innovation bedeutet, entweder etwas Neues auszuprobieren, was bisher nicht zur gewohnten Praxis gehört, oder eine bisherige Praxis anders, d. h. auf der Grundlage veränderter Haltungen oder mit einem Blickwechsel zu erproben.

Im Fokus steht die Lebenswirklichkeit der Menschen in ihrem jeweiligen Sozialraum. Dabei sind die Profilstellen herausgefordert, vor allem diejenigen in den Blick zu nehmen, die bei klassischen kirchlichen Angeboten nicht andocken (können/wollen). Theologisch gesprochen sollen die Profilstellen die vielen Lebensorte der Menschen wahr- und ernstnehmen und in ihnen das Evangelium entdecken.

Die Profilstellen der Diözese Rottenburg-Stuttgart sind also nicht sozialformorientiert, sondern auftragsorientiert. Im Zentrum steht nicht die Erhaltung einer bestimmten Sozialform, sondern die Profilierung des Auftrags von Kirche an vielen Orten. Die inhaltliche Hoheit liegt dabei beim Dekanat: Die Stellenprofile werden vom Dekanatsrat beraten und beschlossen; die Stellen bleiben dauerhaft im Dekanat verortet.

### 3. Der Weg zur Profilstelle: Von der Idee zur Besetzung

Die Bedarfserhebung und Entwicklung von Schwerpunkten für die Profilstellen geschieht im Dekanat (Geschäftsführender Ausschuss, Dienstkonferenz der Dekanatsleitung, Einrichtungsleitungskonferenz, Dekanatsrat). Die Schwerpunkte können sich ergeben:

- aus der Zusammenschau der im Dekanat vorhandenen pastoralen Entwicklungspläne
- aus dem Aufgreifen bzw. Bestärken von bestehenden Schwerpunkten oder Aufgaben einzelner Orte
- aus bislang erprobten Projekten, die einer Weiterführung bedürfen
- aus einer Initiative im Blick auf bisher unterentwickelte pastorale Themenfelder

Die inhaltliche Entwicklung der Konzeption findet in enger Kooperation mit der fachlich

zuständigen Hauptabteilung statt, die später auch die fachliche Begleitung der Stelle übernehmen wird. Die formalen Erfordernisse werden mit der Abteilung für Pastorales Personal geklärt. In diesem engen Zusammenspiel aus Dekanat, Konzeptions- und Personalabteilung entsteht die Ausschreibung. Die Stellen sind dabei auf fünf Jahre befristet, um regelmäßig einen Impuls für kontinuierliche Weiterentwicklung zu liefern. Stellen können so nach fünf Jahren ganz neu konzeptioniert, oder – teils konzeptionell angepasst – verlängert werden.

### 4. Profilstellen in der Praxis: Ein Hoch auf die Vielfalt

Die Vielfalt der Profilstellen spiegelt die Breite der gesellschaftlichen Lebenswelten wider und deckt ein weites Spektrum kirchlichen Handelns ab. Die Einsatzfelder reichen von der Trauer-, Senioren- und Familienpastoral über die Arbeit mit jungen Erwachsenen und die Schulpastoral bis hin zu Stellen in der Cityseelsorge, Quartierspastoral sowie an spirituellen Orten und Wallfahrtszentren. Auch neue Schwerpunkte wie Tourismusseelsorge und digitale Glaubenskommunikation werden in einigen Dekanaten erprobt.

Trotz dieser thematischen Diversität folgen die Stellen einem gemeinsamen Kernauftrag: Es geht darum, bestehende Angebote klug zu vernetzen und mutig neue Ideen zu testen. Ein zentrales Ziel ist es dabei, vor allem die Menschen anzusprechen, die durch klassische kirchliche Strukturen bisher kaum erreicht werden konnten. Indem die Profilstellen über gewohnte Grenzen hinausgehen, neue Kooperationen anstoßen und andere Formate anbieten, schaffen sie neue Berührungspunkte und machen kirchliches Leben dort erfahrbar, wo sich der Alltag der Menschen abspielt. So bieten sie eine gute Ergänzung zur kirchlichen Arbeit in den Pfarreien, Seelsorgeeinheiten und klassischen kategorialen Orten (etwa Krankenhausseelsorge).

### 5. Evaluation: Was wir durch das Experimentieren lernen

Um effektiv aus den Profilstellen zu lernen, wurde das zap Bochum von 2022 bis 2025 mit der Begleitung und Evaluation der Profilstellen beauftragt. Die Erkenntnisse aus der Tiefenevaluation und drei groß angelegten Umfragewellen zeigen, dass die Profilstellen ihre Ziele weitgehend erreichen und eine hohe Innovationskraft entfalten. Die zentralen Ergebnisse sind:

- *Präsenz und Beziehung als zentrale Arbeitsweise:* Die Profilstelleninhaber:innen praktizieren eine konsequente „Geh-hin“-Kirche. Begegnungen finden überwiegend im öffentlichen Raum statt, sind spontan und ohne formale Voraussetzungen. Kirche wird hierbei nicht als Gebäude, sondern als Beziehungsgeschehen definiert.
- *Situative Spiritualität:* Glaubens- und Sinnfragen werden nicht klassisch verkündigt, sondern entstehen dialogisch aus den Lebenssituationen der Menschen. Dies schafft einen geschützten Rahmen, der besonders für kirchenferne Personen anschlussfähig ist.
- *Zielgruppenerreichung und Sozialraum:* Die Profilstelleninhaber:innen sind mit der Erreichung ihrer Zielgruppe zufrieden. Besonders stark werden neue Angebote, Sozialraumorientierung und die Vernetzung mit nicht-kirchlichen Partnern bewertet. Ebenso ist die Kontextualität (Sichtbarkeit im Sozialraum, Medienpräsenz) innerhalb der ersten Jahre stark gewachsen.
- *Professionelles Selbstbild:* Das Selbstverständnis der Profilstelleninhaber:innen hat sich von einer anfangs zurückhaltenden Rolle hin zu einem strategischeren und wirksameren Profil entwickelt. Sie empfinden ihre Arbeit als hochgradig sinnstiftend, schätzen die Entfaltungsmöglichkeiten und nehmen sich selbst als innovativ wahr.
- *Strukturelle Hürden:* Als Hindernisse werden fehlende Zeitressourcen bei kleinen Stellenanteilen (unter 50 %) und schrumpfende Ehrenamtspools genannt. Wo die Unterstützung durch die Dekanate fehlt, wird dies als Mangel wahrgenommen. Das Innovationsklima wird im direkten Umfeld zwar als positiv beschrieben, bezüglich höherer Hierarchieebenen sind sich die Befragten jedoch unsicher.

Daraus leitet das zap Bochum Empfehlungen ab, die Einzelerfolge der Profilstellen für die gesamte Organisation nutzbar machen und strukturelle „Sollbruchstellen“ schließen sollen.

- *Führung durch Ziele:* Um die Wirksamkeit der Profilstellen weiter zu erhöhen, wird empfohlen, die Führung durch klare Zielvereinbarungen zu stärken. Da die Stellen oft zwischen verschiedenen Aufsichtsebenen angesiedelt sind, ist eine präzise Kommunikation über die angestrebten Ergebnisse entscheidend. Dabei sollte der inhaltliche Fokus feststehen, während die methodische Freiheit in der Umsetzung als Erfolgsfaktor erhalten bleibt.
- *Entwicklung eines „neuen Ehrenamts“:* Ein wichtiges Lernfeld für die Zukunft ist die Entwicklung neuer Formen des Engagements. Die Profilstellen könnten verstärkt dazu genutzt werden, innovative Konzepte zur Gewinnung von Freiwilligen zu erproben. Ziel ist es, über die bisherigen Zielgruppen hinaus moderne Formate der Mitwirkung zu etablieren, die den veränderten Lebensrealitäten der Menschen entsprechen.
- *Profilstellen als Teil der Personalentwicklung:* Die Profilstellen haben sich als sehr attraktiv für motivierte Fachkräfte erwiesen und stärken die Loyalität zum Arbeitgeber. Es wird empfohlen, diese Stellen systematisch in die Personalentwicklung zu integrieren. So kann wertvolle Expertise langfristig in der Diözese gebunden werden.
- *Wissenssicherung und Transfer:* Die wertvollen Einzelerfahrungen aus den Projekten sollten konsequent für die gesamte Organisation nutzbar gemacht werden. Hierzu wird der Aufbau einer Wissensstrategie empfohlen, die Netzwerke, Dokumentationen und

Austauschformate nutzt, um bewährte Konzepte (Best Practices) erfolgreich in den Regelbetrieb zu übertragen.

- *Motor für regionale Entwicklung:* Profilstellen sollten als Impulsgeberinnen für die Weiterentwicklung der Dekanate begriffen werden. Es empfiehlt sich, die gewonnenen Erkenntnisse aktiv in strategische Entscheidungen vor Ort einzubeziehen. Eine enge, wertschätzende Zusammenarbeit zwischen innovativen Projekten und bestehenden Kirchengemeinden fördert dabei eine positive gegenseitige Belebung.
- *Integration in die Gesamtstrategie:* Es wird empfohlen, Innovation nicht als ergänzendes „Zusatzprojekt", sondern als notwendige Kernstrategie für die Zukunftsfähigkeit der Kirche zu betrachten. Die Ergebnisse der Profilstellen sollten daher gezielt in die allgemeine Pastoralstrategie einfließen, um die gesamte Organisation agiler und beweglicher zu gestalten.

### 6. Fazit: Profilstellen als bleibender Auftrag

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Profilstellen in der Diözese Rottenburg-Stuttgart als Erfolgsmodell kirchlicher Entwicklung bewertet werden können. Sie tragen dazu bei, Kirche auch im säkularen Raum sichtbar und erfahrbar zu machen. Für die strategische Weiterentwicklung der Diözese gilt es nun, die gewonnenen Erkenntnisse systematisch aufzugreifen und nachhaltig zu verankern – insbesondere im Rahmen des laufenden Entwicklungsprozesses „Kirche der Zukunft", in dem Seelsorge unter veränderten strukturellen Rahmenbedingungen neu konzipiert wird.

Dabei kommt es darauf an, die gewinnbringende Verbindung von bewährten Strukturen und innovativen Erprobungen dauerhaft sicherzustellen. Die Profilstellen dürfen dabei nicht als isolierte „Leuchttürme" verstanden werden, sondern müssen als Impulsgeber für die Weiterentwicklung der gesamten Diözese wirken. Es gilt also, die gewonnenen Erkenntnisse konsequent zu nutzen und in die entstehenden Strukturen zu übertragen, um die Spannung zwischen Innovation und Alltagsgeschäft produktiv zu gestalten. Das Ziel ist, dass sich bewährte Strukturen und innovative Ansätze wechselseitig ergänzen und so die zukünftige Gestaltung der Seelsorge in der Diözese nachhaltig prägen.