

2 | Juni 2011

# εὐαγγελ

Magazin für missionarische Pastoral



## Kirche als lernende Organisation

mit Beiträgen von:

**Burkard Severin**

**Rainer Bucher**

**Anna Hengersperger**

**Thomas Suermann**

**Robert Zollitsch**

**Claudia Lücking-Michel**

**Albert-Peter Rethmann**

**Simone Bell-D'Avis**

Katholische Arbeitsstelle  
für missionarische Pastoral

ISSN 2191-3781

# Editorial

*Frag hundert Katholiken, was das Wichtigste ist in der Kirche.*

*Sie werden antworten: die Messe.*

*Frag hundert Katholiken, was das Wichtigste ist in der Messe.*

*Sie werden antworten:  
die Wandlung.*

*Sag hundert Katholiken, dass das Wichtigste in der Kirche die Wandlung ist.*

*Sie werden empört sein:  
Nein, alles soll bleiben, wie es ist!*

*Lothar Zenetti*

Die Erkenntnis, dass das einzig Beständige der Wandel ist, gilt als eine der charakteristischen Erfahrungen der späten Moderne. Für eine Kirche, die seit dem Papier „Zeit zur Aussaat“ (2000) eine „missionarische, evangelisierende Kirche als orientierendes Paradigma für die zukünftige Entwicklung der Gestalt und des pastoralen Handelns der Kirche“ vor Augen stellt – so Erzbischof Zollitsch in seinem Pressestatement vom 1.6.2011 zum Abschluss der Vollversammlung des Päpstlichen Rates für die Neuevangelisierung in Rom –, impliziert dies mehr denn je die Herausforderung, „lernende Kirche“ zu sein. Eine evangelisierende, lernende Kirche fragt in sich verändernder Zeit nach ihren Grundlagen und ihrem Ziel, sie versucht, ihr Handeln und ihre Strukturierung aus ihrem Auftrag heraus, theologisch: aus ihrer Sendung heraus neu zu beziehen. Nicht betriebswirtschaftliche Ef-

fizienz und optimale Ressourcenausnutzung stehen dabei im Vordergrund, sondern die inhaltlich-theologische Vergewisserung nach dem kirchlichen Ursprung und Auftrag. Dies kann die Kirche nicht ohne Analyse der menschlichen, gesellschaftlichen und sonstigen geschöpflichen Umweltfaktoren tun, in denen sich ihr Handeln vollzieht.

Insofern die Kirche nicht eine „societas perfecta“, sondern nach Lumen gentium 8 eine einzige komplexe Wirklichkeit der irdischen Kirche und der mit himm-




lischen Gaben beschenken bildet, stellt sich in dieser Ausgabe von εὐαγγελ die Frage nach soziologischen Methoden, um den Wandel in der Kirche zu gestalten und voranzubringen. Im Bewusstsein, dass Kirche und Glaube nicht „gemacht“ werden können, thematisiert dieses Heft Möglichkeiten und Grenzen, Kirche als „lernende Organisation“ weiterzuentwickeln. Burkard Severins Beitrag führt in Grundlagen der Organisationsentwicklung ein. Mit einer „evangelisierenden Brille“ gele-

sen, bietet er sich bereits als Verstehenskonzept für die Entwicklung von Kirche insgesamt an. Rainer Bucher fragt dann spezifischer nach den Möglichkeiten und Grenzen von Organisationsentwicklung in der Kirche. Dies wird im Weiteren auf verschiedenen kirchlichen Kontextebenen durchgespielt: So reflektiert Anna Hennersperger Strukturprozesse in den Pfarreien, Thomas Suermann gibt Einblicke in die Ergebnisse seiner Studie über erfolgte Beratungsprozesse einiger Bischöfe mit externen Beratungsunternehmen. Erzbischof Robert Zollitsch und Claudia Lücking-Michel nehmen aus ihrer jeweiligen Perspektive den angestoßenen Dialogprozess zur Entwicklung der Kirche in Deutschland in den Blick. Albert-Peter Rethmann stellt kirchliches Lernen in den Kontext weltkirchlichen Erfahrungsaustauschs. Simone Bell-D’Avis schließlich bezieht das Konzept einer lernenden Kirche auf den spezifischen Aspekt der Barrierefreiheit als Lackmустest in der Praxis.

Allen Beiträgen ist gemeinsam: Das Ziel organisationsentwicklerischer Initiativen sind kommunikative Prozesse, die sich in Transparenz und Partizipation vollziehen. Sie führen dahin, wie Kirche sich selbst versteht: als kommuniale Gemeinschaft, als pilgerndes Volk Gottes, gespannt zwischen Verheißung und Erfüllung.

Es grüßt Sie herzlich

<b>Editorial</b>	2
	
<b>Schwerpunkt: Kirche als lernende Organisation</b>	
<i>Burkard Severin</i> <b>Was ist eigentlich „Organisationsentwicklung“? „Organisation“ und „Entwicklung“</b>	5
<i>Rainer Bucher</i> <b>Unterwegs zu einer theologischen Krieteriologie: Organisationsentwicklung in der Kirche</b>	11
<i>Anna Hennersperger</i> <b>„Wenn nicht der Herr das Haus umbaut ...“ Strukturprozesse auf Pfarreiebene</b>	17
<i>Thomas Suermann</i> <b>Externe Strategieberater in katholischen Diözesen – Impulse für eine lernende Organisation</b>	22
<b>Dialogprozess als Chance der Entwicklung der Kirche in Deutschland</b>	
▶ <i>Robert Zollitsch</i> <b>„Mit meinem Gott überspringe ich Mauern“ (Ps 18,30) Impulse für einen kirchlichen Gesprächsprozess</b>	27
▶ <i>Claudia Lücking-Michel</i> <b>Dialog als Chance für eine Erneuerung in unserer Kirche</b>	30
<i>Albert-Peter Rethmann</i> <b>Katholische Kirche in Deutschland – Organisationsentwicklung mit weltkirchlichem Bewusstsein</b>	34
<i>Simone Bell-D’Avis</i> <b>Rampen allein führen nicht weit genug Zur Bedeutung umfassender Barrierefreiheit innerhalb der Kirche</b>	40

<b>KAMP intern</b> <i>Tobias Kläden</i> <b>„Der Mensch ist der Weg der Kirche“ Empirie und Theologie: Das Referat „Pastoral und Gesellschaft“ der KAMP</b>	44
<b>Was mich als Christen bewegt</b> <i>Johannes Simon</i>	49
<b>Die aktuelle Studie</b> <i>Tobias Kläden</i> <b>Der MDG-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2010“</b>	50
<b>Rezensionen</b>	
▶ <b>Stefan Kühne/Gerhard Hintenberger (Hg.), Handbuch Online-Beratung</b>	53
▶ <b>Hansjörg Schmid u. a. (Hg.), Zeugnis, Einladung, Bekehrung. Mission in Christentum und Islam</b>	54
<b>Werkmappen</b>	
▶ <b>Werkmappe 97: Von den Jugendreligionen zu den spirituellen Wanderern</b>	55
▶ <b>Werkmappe 98: Neureligionen im Wandel</b>	55
<b>Termine &amp; Berichte</b> <i>Martin Hochholzer</i> <b>Katholische Weltanschauungsbeauftragte tagten in Erfurt</b>	56
<b>Vorschau &amp; Impressum</b>	57
<b>Seitensprung</b>	
	
<b>Lernende Kirche</b>	58

# Kirche als lernende Organisation

Kann man lernen, ohne Fragen zu stellen? Wenn man nicht Bisheriges hinterfragt oder sich überhaupt erst eingesteht, dass man keineswegs schon alles weiß, sondern vielmehr auf das Wissen oder Mitdenken anderer Menschen angewiesen ist? Wer sich auf eine solche Suche begibt und nachfragt, sich auf die Fragen der Menschen einlässt, muss damit rechnen, dass die eigenen Fragen und Verunsicherungen

erst einmal zunehmen. Aber umso wertvoller sind dann die Antworten, weil sie nicht einfach nur im Kontext des Bisherigen verbleiben, sondern neue Welten und Möglichkeiten erschließen. Vielfach macht sich Kirche derzeit auf den Weg einer solchen Suche. Manchmal zögerlicher, manchmal mutiger. Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen Perspektiven, Methoden und Herausforderungen vor.

# Was ist eigentlich „Organisationsentwicklung“?

## „Organisation“ und „Entwicklung“

Burkard Severin

**Wie lernen Organisationen? Mit dieser Frage befasst sich die Anwendungswissenschaft der Organisationsentwicklung. Ihr Ziel ist es, mit Methoden- und Prozesskompetenz Wandlungsprozesse in sozialen Systemen zu moderieren und zu steuern. Burkard Severin, ein erfahrener Organisationsentwickler, erläutert Grundlagen, Gestaltungsfelder und Konfliktlinien dieses Konzepts.**

Der Begriff „Organisationsentwicklung“ (OE), engl. „Organization development“ (OD), verbindet die beiden Größen „Organisation“ und „Entwicklung“. Von je her sind Menschen im Über- und Zusammenleben auf soziale Kooperationen angewiesen. Derartige Kooperationsverbände bezeichnen die Sozialwissenschaften als „soziale Systeme“ oder auch als „Organisationen“. In ihnen „wirken Menschen planmäßig und beständig mit verteilten Rollen zusammen“ und erreichen auf diese Weise gemeinsam „Ziele, die für den einzelnen ganz und gar unzugänglich wären“ (Schuler 2007). Mir gefällt dieser weite Organisationsbegriff, umfasst er mit seinen Merkmalen doch die kleinstmögliche Organisation zweier Menschen (etwa eine eheliche Liebesbeziehung, in der beide Partner kooperieren und ihr Zusammenleben bis hin zu einem Hausbau oder zur Kindererziehung gemeinsam bewerkstelligen) ebenso wie Großorganisationen, die in ausgeklügelter Arbeitsteilung High-Tech-Produkte herstellen oder die Interessen

von mehreren Millionen Mitgliedern vertreten.

Dass Organisationen keine statischen Gebilde sind, sondern sich (weiter-)entwickeln, ist eine alte Erfahrung: „Panta rhei“ (alles, was lebendig ist, ist im Fluss) – diese Erkenntnis wurde schon dem vorsokratischen Philosophen Heraklit zugeschrieben. So wundert es nicht, dass mit dem Aufkommen der Humanwissenschaften auch Organisationen zu einem expliziten Forschungsgegenstand wurden – aus ganz pragmatischen Gründen zunächst das Militär und warenproduzierende Wirtschaftsunternehmen. Mitte des 20. Jahrhunderts verschob sich das Interesse der jungen Organisationsforschung mehr und mehr von der Beschreibung und Erklärung beobachtbarer Verfasstheiten des Organisations hin zur Frage, welche Interventionen notwendig sind, um den Fortbestand einer Organisation durch planvolle Anpassungsleistungen zu sichern. Hier beginnt die Geburtsstunde der Organisationsentwicklung. Denn aus dem Bedürfnis, den Wandel von Organisationen

zielgerichtet zu beeinflussen oder zumindest aktiv zu gestalten, entstand fortan eine professionelle Zunft, die nichts anderes verfolgt, als organisationale Veränderungsprozesse zu designen, Interventionsstrategien für einen erforderlichen Wandel zu entwickeln,

Burkard Severin ist Leiter des Instituts für Systemische Organisationsentwicklung, Königswinter ([www.iso-oe.de](http://www.iso-oe.de)).



diese in der Praxis umzusetzen und derartige Prozesse in organisationstheoretischen Entwicklungskonzepten zu generalisieren. In der organisationssoziologischen, organisationspsychologischen und betriebswirtschaftlichen Fachliteratur schlägt sich das zunehmend



buntere Spektrum organisationsentwicklerischer Diskurse seit Anfang der 1990er-Jahre nieder. Seither hat die mittlerweile etablierte Disziplin der Organisationsentwicklung stetig an Bedeutung gewonnen – nicht zuletzt, weil auch die Sensibilisierung für den Organisationsgrad unseres weltweit vernetzten gesellschaftlichen Zusammenlebens zugenommen hat.

### Ein breit angelegter langfristiger Ansatz

Anders als in der klassischen Unternehmensberatung, die sich vornehmlich auf eine betriebswirtschaftliche Optimierung der Abläufe und Strukturen von Unternehmen spezialisiert hat, steht in der Anwendungswissenschaft der Organisationsentwicklung in der Regel *die ganze Organisation mit ihren Umweltbezüge* im Fokus der Aufmerksamkeit. Ob in großen Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen, in öffentlichen Verwaltungen, Kirchen, sozialen Einrichtungen, Wohlfahrts- und Interessenverbänden oder Armeen: In organisationsentwicklerischer Perspektive geht es diagnostisch immer um *die Funktionslogik des ganzen sozialen Systems* mit seinen verschiedenen Akteuren, den Beziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation, den Werten, die in den Innen- und Außenverhältnissen gelten, die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, die Verteilung von Ressourcen, die expliziten und unausgesprochenen Gesetzmäßigkeiten, nach denen „das Ganze tickt“.

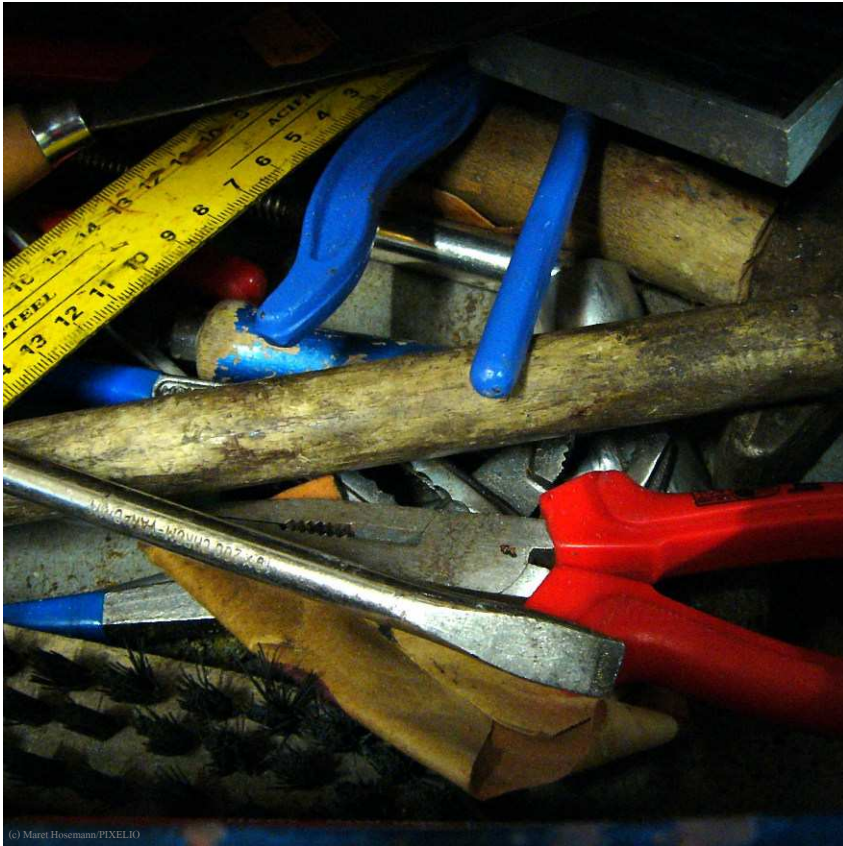
Eine Stimulation von Veränderungen, die im Interesse der Nachhaltigkeit nicht nur auf der Verhaltensebene wirksam werden, sondern *auch Einstellungen modifizieren und differenzieren* hel-

fen soll, braucht Zeit und meist ein ganzes Bündel unterschiedlicher Maßnahmen. Insofern ist ein OE-Prozess nicht das Mittel der Wahl, wenn eilige „Feuerwehrmaßnahmen“ oder schnelle „Lösungen“ notwendig erscheinen. Organisationsentwicklerische Arbeit ist tendenziell *breit und umfassend angelegt* und vornehmlich ein kontinuierlicher mittel- bis langfristiger Ansatz zur Gestaltung des (meist unumgänglichen) Wandels. Sie trägt dem Umstand Rechnung, dass Adaptionen von Veränderungen in der Umwelt und entsprechende Differenzierungsleistungen innerhalb eines Systems mit *Wachstums- und Reifungsprozessen* verbunden sind. Von daher tragen Organisationsentwickler/-innen, die einen OE-Prozess moderieren, nicht in erster Linie dafür Sorge, dass technisch-instrumentelle Lösungen und Verfahren zu einer effektiveren Erreichung der (vielfach vorgegebenen) Organisationsziele von außen in die Organisation implementiert werden. Als Prozess- und Methodenfachleute besteht ihre Aufgabe vorrangig darin, eine angemessene Kontextsteuerung des (Weiter-)Entwicklungsprozesses einer Organisation anzubahnen und den OE-Prozess begleitend zu steuern. D. h. sie sind Anwalt einer partizipativen Einbindung möglichst vieler Organisationsmitglieder quer durch alle Hierarchieebenen, sie fördern die Einbeziehung jener „relevanten Umwelten“ (beispielsweise „Kunden“ oder „Zulieferer“), die organisationale Effektivität erst ermöglichen oder gewährleisten, und sie designen und moderieren einen zielführenden, methodisch validen Prozessverlauf. Dass sie günstigenfalls als „Externe“ von außen kommen und nicht Teil der

Organisation sind, verschafft ihnen (idealtypisch) eine unabhängige Rolle innerhalb der Organisation und eine Beobachterperspektive, die sich von der der Organisationsmitglieder unterscheidet. Deshalb verwende ich zur Beschreibung meiner Rolle gerne das *Bild des Geburtshelfers oder des Gärtners*: Mit einer tiefen Achtung vor dem Geheimnis des Wachstums und Entfaltens tut er alles dafür, dass sich das Leben in einer fruchtbaren Weise (weiter-)entwickeln darf. Den Erfolg eines Entwicklungsprozesses kann er freilich nicht „machen“. Der Erfolg ist, wenn er sich denn einstellt, die Frucht einer gemeinsamen ergebnisoffenen Such- und Erkundungsbewegung, die nicht nur die Organisation, sondern auch die Prozessbeteiligten verändert. Genau dies ist für mich der Reiz und die Befriedigung in meiner Arbeit als Organisationsentwickler.

### Wurzeln und Menschenbild

Wesentliche Impulse verdankt die junge Disziplin der Organisationsentwicklung der Gruppendynamik (Kurt Lewin, Jakob Levy Moreno u. a.), der Humanistischen Psychologie (Abraham Maslow, Carl Rogers, Ruth C. Cohn u. a.), der Human-Relations-Bewegung (Douglas McGregor, Chris Argyris u. a.) und der Systemtheorie (Niklas Luhmann, Helmut Willke, Fritz B. Simon u. a.). Dabei ist bislang *kein in sich abgeschlossenes und konsistentes Theoriegebäude* entstanden. Vielmehr erscheinen Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung als eine Baustelle oder ein Laboratorium, in dem mit einer großen Offenheit für neue Wissensbestände und einer Lust des Ausprobierens neuer Methoden und Verfahren kreativ experimentiert wird.



### Systematisches | Werkzeugkasten

Zur Entwicklung einer Organisation braucht man ein Instrumentarium, einen „Werkzeugkasten“. Auch, wenn es etwas zu reparieren gilt.

So ein Werkzeugkasten ist aber auch ein System für sich.

Wenn man so will, haben Organisationsentwickler ein „*positives Menschenbild*“, in dem „sinnerfüllte Arbeit für das Individuum“ und „höhere Effektivität für Organisation“ nicht als Widerspruch, sondern in Einklang gedacht werden (Becker/Langosch 1984). Es wird von der Grundannahme getragen, dass „Menschen und Organisationen zum Lernen entworfen sind“ (Senge 1996). Dies mag manchem angesichts der erlebten rauen Wirklichkeit im beruflichen Alltag etwas euphemistisch erscheinen. Wer aber schon einmal einen Garten angelegt, sich auf das Abenteuer einer Ehe eingelassen oder Kinder großgezogen hat, der weiß, dass derartige Lebensprojekte einen

sinnstiftenden Bedeutungsüberschuss brauchen, damit jene motivationale Energie freigesetzt und erhalten wird, die zum Durchtragen der Option auch in Durststrecken unentbehrlich ist.

### Materiale Gestaltungsfelder: Strategie – Struktur – Kultur

Auslöser für OE-Prozesse ist meist die schlichte Erkenntnis „So nicht!“ oder „Nicht weiter so!“. Wenn eine Organisation Veränderungen in ihrem Umfeld nicht länger ignorieren kann, wenn bewährte Lösungen zum Problem werden, wenn die (neue) Leitung Lethargie und Lähmung bei Mitarbeitern/-innen oder Konflikte im System beobachtet, wenn Arbeitsroutinen nicht (mehr) funkti-

onieren, wenn die Arbeitsbelastung innerhalb der Organisation stark angestiegen ist, wenn eine Organisation (zu) schnell wächst oder bedrohlich schrumpft ... und solche Beobachtungen und Einschätzungen der Lage innerhalb des Systems einen *Leidensdruck* erzeugen, der thematisiert wird, dann ist die Zeit reif für einen OE-Prozess.

Lernprozesse, die dann im Rahmen einer organisationsentwicklerischen Maßnahme angestoßen und begleitet werden, beziehen sich idealtypisch auf *drei Lebensvollzüge einer Organisation*: deren strategische Ausrichtung, deren strukturelle Verfasstheit und auf die Art und Weise, wie die Organisation ihre Ziele erreicht und ihre Strukturen kulturell mit Sinn anreichert (Sattelberger 1996; Eberl 1996; Senge 1996; Argyris/Schön 1999; Lembke 2001; Gairing 2008).

Da Organisationen kein Selbstzweck sind, sondern der Erreichung jener Ziele dienen, die nur arbeitsteilig gemeistert werden können, wird in jedem OE-Prozess die *strategische Ausrichtung* der Organisation und ihrer Mitglieder bearbeitet. D. h. es bedarf der Definition und Implementierung von langfristigen Zielen (als Richtungsweiser für einen Zeitraum von fünf oder mehr Jahren), die noch einmal in mittel- und kurzfristige Ziele (für ein Jahr, ein Quartal, einen Monat, eine Woche, einen Tag) operationalisiert werden. Unverzichtbar ist darüber hinaus eine Klärung, in welcher Weise der Grad der Zielerreichung systematisch evaluiert wird. Derartige „geteilte Strategien“ sind eine notwendige Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation, sonst verpuffen die Energien in unterschiedliche Richtungen oder blo-



ckieren sich gegenseitig in Nullsummenspielen. Zudem lässt sich eine Organisation über solche „Bilder des Ankommens“ wirksam steuern (Management by Objectives – MBO).

Die Bearbeitung der beiden übrigen Gestaltungsfelder einer Organisation („Struktur“ und „Kultur“) ist in gewisser Weise nachrangig, jedoch nicht weniger wichtig. Schon Peter Chandler, ein Pionier der Organisationsforschung, postulierte in den 1930er-Jahren: „Die Struktur folgt der Strategie.“ Die strategische Ausrichtung einer Organisation findet dementsprechend Gestalt in einer *strukturellen Ausrichtung* der Organisation, d. h. in der zuverlässigen Regelung von Abläufen, Zuständigkeiten und der Verteilung jener Ressourcen, die zur Erreichung der Organisationsziele benötigt werden. In der Vergangenheit stand hierbei in erster Linie die Klärung von Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten im Fokus der organisationsentwicklerischen Arbeit („Dominanz der Funktion“). Mit zunehmender Komplexität von Produktions- und Dienstleistungsprozessen wuchs jedoch die Einsicht, dass das Erreichen von Organisationszielen weit mehr von „wertschöpfenden Prozessen“ abhängig ist als von „wertneutralen Funktionen und Zuständigkeiten“. Damit das richtige Produkt bzw. die richtige Dienstleistung zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Qualität zu den richtigen Kosten am richtigen Ort vorgehalten wird, sind jene „Kernprozesse“ zu identifizieren und zu definieren, mit denen eine Organisation ihren systemerhaltenden Output generiert. Dies bedeutet konkret, jeden Kernprozess in Prozessschritten von seiner Anfangsaktivität bis zu seiner

Endaktivität zu standardisieren und in einem Organisationshandbuch zu dokumentieren. Gleichfalls ist festzulegen, welche Unterstützungsprozesse notwendig sind, damit der entsprechende Kernprozess erfolgreich verläuft. In

treten. Solche Abweichungen sind – so lästig und ressourcenintensiv sie mitunter auch sein mögen – immer eine Chance zur Optimierung des Prozessdesigns und zur Weiterentwicklung der Organisation.



#### Systematisches | Kreuzung

Wenn sich in einem System Wege kreuzen, Zielrichtungen verschiedener Akteure quer zueinander liegen, kann es leicht einmal chaotisch werden.

der Praxis erfordert die strukturelle Ausrichtung einer Organisation weit mehr Einsatz und Disziplin als ihre strategische Ausrichtung. Ein entscheidender Gewinn dieser „Fleißarbeit“ liegt in der Identifizierbarkeit von Abweichungen, die in geplanten Prozessverläufen unweigerlich auf-

Die Bewirtschaftung des organisationalen Lern- und Gestaltungsfelds „Kultur“, die *kulturelle Ausrichtung* einer Organisation, stellt schließlich die größte organisationsentwicklerische Herausforderung dar. Dies liegt einerseits daran, dass wir in unserem Kulturkreis (nicht nur in unseren



Arbeitswelten) üblicherweise kaum über ein entsprechendes „Sonar“ verfügen, die den Umgang miteinander prägenden, oft wenig bewussten Wertvorstellungen und Bedeutungsbeimessungen, jene virulenten Dynamiken der „Tiefenschichten“ einer Organisation, wahrnehmbar werden zu lassen. Noch weniger sind wir geübt, unsere „inneren Landkarten“, nach denen wir uns durch die „Landschaft einer Organisation“ bewegen, zu kommunizieren und auf die ihnen zugrunde liegenden Annahmen hin zu überprüfen (das Ausmaß der Irritation und Verstörung muss schon beträchtlich sein, um eine Unterbrechung bestehender Wahrnehmungs- und Erlebensgewohnheiten auszulösen). Zum anderen sind solche Prozeduren aufwendig. Eine Stimulation der Organisationskultur benötigt von daher Zeit und einen langen Atem – vor allem auf Seiten der Führungskräfte. Beides erscheint vielfach in einem auf schnellen Erfolg ausgerichteten Alltagsbetrieb einer Organisation kaum möglich. Dabei sind alle Momente der Kultur einer Organisation äußerst verhaltensrelevant, weil in ihnen „geronnen“ ist, was individuell wie kollektiv als notwendig und erlaubt, wichtig und wertvoll, stimmig und richtig betrachtet wird. Dieser für den Steuermann auf der Schiffbrücke vordergründig nicht sichtbare Teil eines Eisbergs ist jedoch stark mit dem emotionalen Erleben des Einzelnen wie auch des sozialen Systems als Ganzem verbunden. Durch solche Energien kann eine Organisation beflügelt und nach vorne gebracht werden. Sie können aber auch lähmen und eine Organisation von innen heraus aushöhlen und absterben lassen.

### Formale Gestaltungsvariablen: Transparenz – Reflexion – Partizipation

Alle einschlägigen Untersuchungen bestätigen vor diesem Hintergrund, dass der langfristige Erfolg einer Unternehmung wesentlich davon abhängt, in welcher Weise es gelingt, das kulturelle Wachstum einer Organisation zu fördern. Denn je transparenter, reflexiver und partizipativer alle Beteiligten miteinander in Zeiten „turbulenter Umwelten“ immer wieder aufs Neue Antworten auf die Herausforderungen „harter Wirklichkeiten“ suchen, finden und ausprobieren, desto lern- und anpassungsfähiger, desto proaktiver wird eine Organisation im Umgang mit unausweichlichen Veränderungen in ihrem Umfeld.

Deshalb zielt die organisationsentwicklerische Intervention formal auf die Erzeugung und Ausgestaltung eines lernfreundlichen Klimas: Organisationsentwickler/-innen treten ein für eine offene Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg und praktizieren diese beispielhaft; sie machen Informationen zugänglich und laden ein zur Klärung der Annahmen, auf denen Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen beruhen (*Transparenz*). Sie initiieren und implementieren gemeinsame Beobachtungs- und Reflexionsprozesse auf allen Ebenen der Organisation und vernetzen diese miteinander (*Reflexion*). Sie sorgen für breite Beteiligungsmöglichkeiten bei Problemwahrnehmungen, Konfliktbearbeitungen und Verständigungen auf Handlungsschritte, was die Identifikation mit gemeinsam erarbeiteten Lösungswegen und nicht zuletzt mit der Organisation selber stärkt (*Partizipation*).

### Konfliktlinien

OE-Prozesse gehen, so viel dürfte inzwischen deutlich geworden sein, ans Eingemachte. Sie sind sowohl für die beteiligten Organisationsmitglieder wie auch für begleitende Organisationsentwickler/-innen nur in seltenen Fällen ein Zuckerschlecken. Deshalb weise ich auf einige Konflikte hin, mit denen im Vorfeld eines OE-Prozesses bzw. bei seiner Durchführung gerechnet werden muss.

*Konflikte zwischen Aufbruchsimpulsen und Beharrungstendenzen:* Zwangsläufig aktiviert ein planvolles Veränderungsmanagement ein Spannungsfeld bisweilen unvereinbar erscheinender Bedürfnisse: Wünsche nach Neuem, Besserem wecken lustbesetzte Neugier und hoffnungsvolle Zukunftserwartungen, sie lösen aber immer auch Ängste vor einem Verlust des Vertrauten und Bewährten aus und lassen das Verlangen nach Schutz und Sicherheit ansteigen. Ein wertschätzender Umgang mit Widerständen und Abwehrmechanismen gehört damit ebenso zum notwendigen Ambivalenzmanagement wie die klare Positionierung für eine Zukunftsoption, deren Verheißung am Beginn eines OE-Prozesses in ihrem materialen Ergebnis nicht einmal bekannt ist.

*Konfligierende Einschätzungen zwischen Hierarchieebenen:* Günstigstenfalls gibt es in vielen Bereichen der Organisation Motivation und Willen, Zukunftsherausforderungen entwicklungsorientiert anzugehen. In der Praxis beginnen Veränderungsüberlegungen jedoch an der Spitze oder an der Basis oder irgendwo in der Mitte oder in einem Teilsystem der Organisation. Soll angesichts einer so beschaffenen Ausgangslage die Anbahnung und Durch-

führung eines OE-Prozesses Aussicht auf Erfolg haben, so ist zunächst ein strategisches Werben um Unterstützer des Prozesses erforderlich. Dies erfordert in der Regel auch eine transparente Klärung, wer welche Interessen mit einem angestrebten OE-Prozess verbindet, und das Aushandeln einer gemeinsamen Interessenlage als Basis für den Start. Ein „no go“ für einen OE-Prozess liegt dann vor, wenn die oberste Hierarchieebene den angestrebten Prozess mit ihrer Positionsmacht nicht mitträgt oder selber „nicht mit duschen geht“ nach dem Motto „Alle müssen sich verändern, nur wir nicht“.

*Konflikte zwischen Organisationsinteressen und Interessen von Organisationsmitgliedern:* Mit einer gewissen Folgerichtigkeit führt die aufdeckende organisationsentwicklerische Arbeit die Beteiligten eines OE-Prozesses in dilemmatische Situationen, in denen zunächst eine Unvereinbarkeit zwischen organisationalen und individuellen Bedürfnissen zutage tritt. Dieses Erleben ist mitunter für alle Seiten sehr belastend und droht den festgefahrenen Prozess nicht selten zu zerreißen. Es ist jedoch notwendig, weil nur über solche existenziellen Erfahrungen Entwicklungsschritte möglich werden, die zu einer Binnendifferenzierung des Systems und seiner Mitglieder führen. Wer hier begleitet, muss geübt sein im Aushalten und kreativen Transformieren paradoxer Tetralemmata („entweder/oder“ bzw. „weder/noch“ in „sowohl als auch“).

### Die Qual der Wahl

Damit ergibt sich abschließend die Frage: Wen wähle ich, so ich einen OE-Prozess initiieren möchte, als externen fachlichen Mode-

rator und Begleiter? Der Anbietermarkt wartet mit einer schier unüberschaubaren Fülle auf. Bei der Suche nach einer/m kompetenten Organisationsentwickler/-in helfen folgende *Kriterien* weiter:

- Über welche Erfahrungen verfügt der potentielle Begleiter? Welche OE-Prozesse hat er moderiert? Mit welchen Organisationen? Von wem wird er empfohlen?
- Wirkt der potentielle Begleiter vertrauenswürdig, fachlich und menschlich überzeugend?
- Ist der potentielle Begleiter nach seiner vorbereitenden Sondierungsarbeit bereit, das von ihm entwickelte Prozessdesign in einer Projektskizze zu präsentieren und mit dem Auftraggeber zu diskutieren?
- Kann der potentielle Begleiter sein Unternehmen über die persönliche Begegnung hinaus durch entsprechende Medien (Homepage, Broschüre) vorstellen?
- Verfügt der potentielle Begleiter bzw. sein Unternehmen über hinreichende zeitliche und personelle Ressourcen für den Auftrag?
- Welche Dienstleistungen werden in Rechnung gestellt? Sind Nebenleistungen (Vorbereitungstreffen, Telefonate, Recherche- und Dokumentationsarbeiten) in den berechneten Präsenzzeiten enthalten?

Günstigenfalls werden letztlich weniger die Kosten die Wahl beeinflussen, sondern qualitative Aspekte – geht es im Feld der Organisationsentwicklung doch um eine hinreichend sensible und notwendigerweise vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen externen und internen Perspektiven. Im Vorfeld der Auftragsklärung sollte sich zeigen, inwieweit

Auftraggeber und Auftragnehmer „einen Draht zueinander finden“, ob die „Chemie zwischen ihnen stimmt“ und in welcher Weise im Zuge der Sondierungskontakte bereits erlebbar wird, wofür die potentielle organisationsentwicklerische Begleitung authentisch zu stehen vermag. ■

### Literatur zum Nach- und Weiterlesen

Chris Argyris/Donald A. Schön, *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* Stuttgart 1999.

Horst Becker/Ingo Langosch, *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis.* Stuttgart 1984<sup>5</sup>/2002.

Peter Eberl, *Die Idee des organisationalen Lernens. Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten.* Bern 1996.

Gerhard Fatzer, *Organisationsentwicklung für die Zukunft.* Köln 2004.

Fritz Gairing, *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen.* Weinheim 2008.

Gerald Lembke, *Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung.* Marburg 2001.

Thomas Sattelberger, *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung.* Wiesbaden 1996.

Heinz Schuler, *Lehrbuch Organisationspsychologie.* Bern 2007.

Peter M. Senge, *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.* Stuttgart 1996.

# Unterwegs zu einer theologischen Krieteriologie: Organisationsentwicklung in der Kirche\*

Rainer Bucher

**Angesichts vielfältiger Krisenphänomene werden in letzter Zeit auch in der (nicht nur katholischen) Kirche Prozesse der Organisationsentwicklung angestoßen. Rainer Bucher fragt nach Chancen und möglichen Gefahren der Übertragung dieses Konzepts auf den kirchlichen Bereich. Verbirgt sich dahinter eine Systemstabilisierung mittels moderner Managementmethoden oder kann Organisationsentwicklung tatsächlich Lernprozesse in der Organisation „Kirche“ ermöglichen?**

## 1. Die Krisenlage der Kirche und die Chancen der Organisationsentwicklung

Die Kirchen in Deutschland und Österreich erleben ihre eigene Lage bekanntlich trotz aller institutioneller Stabilität als ausgesprochen krisenhaft – und das zu Recht. Schließlich stehen wir am Anfang des Endes einer jahrhundertealten Form der Kirchenkonstitution. Es geht um das definitive Auslaufen einer Phase der Kirchengeschichte, in der die katholische Kirche über reale Sanktionsmacht religiöser, politischer, rechtlicher und gesellschaftlicher Art verfügte und ihre Sozialformen sich daher als mehr oder weniger selbstverständliche Institutionen entwarfen.

Der aktuelle Zwang, sich in den Ruinen des zerfallenden kirchlichen Machtssystems einzuordnen, demütigt. In dieser epochalen Umbruchsituation findet das Konzept „Organisationsentwicklung“<sup>1</sup> (OE) innerhalb der Kirche seit einiger Zeit gesteigertes Interesse. Es ermöglicht Selbstreflexion und vor allem Selbstformierung und wird daher von den Planungs- und Steuerungsinstanzen der Kirche gerne angewandt. Die Organisationsentwicklungsszene gehört ohne Zweifel zu den kirchlichen Krisengewinnlern.

Nun arbeiten „Organisationsentwicklungsprozesse“ zentral mit der Perspektive des nicht-involvierten Akteurs. Dieses Verfahren kann auch auf die OE-Szene selbst angewandt werden.

Dann aber fällt zuerst und positiv die Strategie einer *problemorientierten Selbstthematisierung* auf. Es ist nämlich überhaupt nicht selbstverständlich, dass man sich selbst zum Thema wird, auch und gerade nicht für die Kirche. Sie ist es sich in einem dogmatischen Sinne denn auch erst mit den

Konzilien der Neuzeit geworden, dann allerdings ziemlich intensiv. Normale kirchliche Praktiken thematisieren sich nicht, sie funktionieren, und wenn sie nicht funktionieren, dann haben entweder die Handelnden schuld-



Prof. Dr. Rainer Bucher lehrt Pastoraltheologie und Pastoralpsychologie an der Karl-Franzens-Universität Graz.

\* Stark gekürzte und überarbeitete Fassung von: Rainer Bucher, Neue Machttechniken in der alten Gnadenanstalt? Organisationsentwicklung in der Kirche. In: Ders./Rainer Krockauer (Hrsg.), Macht und Gnade. Münster 2005, 183–199.

<sup>1</sup> Zur Geschichte dieses Konzepts siehe: Fritz Gairing, Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Weinheim – Basel 2002.



haft etwas falsch gemacht oder die, an denen gehandelt wurde, ebenso schuldhaft etwas nicht angenommen oder beides zusammen, so das normale Wahrnehmungsschema.

Etwas wird (sich) erst dann wirklich ausdauernd zum Thema, wenn es zum Problem wird und man nicht schon weiß, worin es besteht und wie es zu lösen ist – und man sich das zugibt. Normal ist ehrliche Selbstthematisierung nicht: im individuellen Leben nicht und auch kirchlich nicht. Organisationsentwickler wissen das aus ihren Initialsituationen: Es ist eben überhaupt nicht selbstverständlich, dass man sie holt. Ob man zu *problemorientierter Selbstthematisierung* fähig ist, das ist bereits ein Indikator für die jeweilige Lage und den jeweiligen Führungsstil.

Zweitens fällt auf, was man mit dem Jargon der OE „den systemischen Blick“ nennen könnte. Offenbar hat man, von der Systemtheorie inspiriert, gelernt, dass soziale Systeme nicht über Manipulationen an den beteiligten Personen verändert werden können, sondern als Gesamtsystem betrachtet werden müssen, und dass sie mithin anders lernen als Personen. Falls man also so etwas wie „lernfähige Organisationen“ haben will, muss man andere Lernprozesse organisieren als bei Individuen. Das ist ebenso schlicht wie wahr und nur deshalb neu, weil erst die entwickelte Moderne die Zeit der großen und komplexen Institutionen ist, denn modernes Glück besteht bekanntlich auch darin, vielen und nicht mehr einer oder wenigen Institutionen ausgeliefert zu sein.

Dieser „systemische Blick“ der Organisationsentwicklung widerspricht nun aber dem üblichen kirchlichen Personalismus. Dieser

Personalismus liegt zwar im gewissen Sinne quer zur offiziellen Ekklesiologie, aber er ist innerkirchlich praktisch unbesiegbar, denn er speist sich aus gleich drei ganz unterschiedlichen Quellen: zum Ersten aus der vormodernen, feudalen und also personalen Herkunft der Kirche, zweitens aus der modernen personalistischen Philosophie und drittens aus einer emanzipatorisch-pathe-tischen Subjektrhetorik in der katholischen Pastoraltheologie seit ihrer Rezeption der Frankfurter Schule, was Ottmar Fuchs dazu brachte, von einer geradezu „explosiven Konjunktur des Subjektbegriffs“<sup>2</sup> im Fach zu sprechen.

Gegen die vor-moderne, die modern-konservative wie die modern-emanzipatorische Pathetik und Überschätzung des Einzelnen setzt der systemische Blick die schlichte, aber weitreichende Erkenntnis, dass wir eben Subjekte im Wortsinn sind, also Unterworfenen einer Struktur, der gegenüber wir alles sind, aber nicht frei, und dass Systeme nur in einem Gesamtprozess zu verändern sind, nicht durch moralisch-personalistische Appelle an Individuen<sup>3</sup>.

Ein Drittes: Organisationsentwicklung verbreitet so etwas wie ein *grundsätzliches Vertrauen in die Umbau- und Steuerungsfähigkeit sozialer Systeme*. Natürlich weiß

man, dass diese Steuerungsfähigkeit ihre Grenzen hat, aber es überwiegt eine geradezu ansteckend-optimistische Sicht der Dinge. Das unterscheidet sich durchaus positiv von der sonst üblichen Unbeweglichkeit einer doch recht saturierten Kirche mit hoch ausgebildeter Klagekultur. Auch das Schlagwort von der notwendigen Ressourcenorientiertheit gehört hierher, will es doch eigentlich nur sagen: Schaut nicht, wie leer euer Glas ist, sondern wie viel noch drin ist!

Womit auch schon ein weiteres Merkmal von organisationsentwicklerischem Denken notiert ist, das man die *mittlere Komplexitätsebene* nennen könnte. Schlägt man die einschlägige Literatur auf, springt einem manchmal schon drucktechnisch entgegen, was man sonst bei theologischen Büchern nicht so oft findet: eine schöne Fasslichkeit und Handhabbarkeit, komplex genug, um die Wirklichkeit ein wenig anders als sonst wahrzunehmen, aber nicht so kompliziert, dass es längerer Zeiten handlungsassistierenden Nachdenkens bedürfte, um zu verstehen, worum es geht. Mit anderen Worten: Die OE-Szene verbreitet ein Image, das ein wenig an PowerPoint erinnert: effektiv, überzeugend, modern – und wie dieses mit einem leichten Hauch von Grundschulpädagogik.

Diese mittlere Ebene zwischen alltäglichen Weisheitsregeln und den ekklesiologischen Traktaten der Dogmatik gefunden zu haben, ist eine große Leistung, deren wahre Größe allerdings erst im letzten und wichtigsten Merkmal der OE sichtbar wird, dem *mehr oder weniger präzisen Methodeninstrumentarium* der OE, das vor allem eines leistet: kommunikative Prozesse mit dem Ziel

<sup>2</sup> Ottmar Fuchs, „Es ändert sich ja doch nichts ...!“ Zum systemtheoretischen Nachholbedarf einer subjekt-empfindlichen Praktischen Theologie. In: Pastoraltheologische Informationen 20-2 (2000) 90–111: 91. Siehe dazu auch: Rainer Bucher, *Theologie im Risiko der Gegenwart*. Stuttgart 2010, 27–42.

<sup>3</sup> Siehe dazu auch Andreas Heller, *Hoffnung auf Veränderung. Organisationsentwicklung und Pastoraltheologie*. In: Ottmar Fuchs u. a. (Hrsg.), *Ein Haus der Hoffnung*. Düsseldorf 1999, 109–114.



### Systematisches | Entfaltung

*Lebendige Systeme entwickeln sich – ausgehend vom kleinen Anfang entfalten sie sich zusehends.*

der größeren Transparenz außerordentlich stark zu reglementieren.

Solch eine Reglementierung hat unweigerlich emanzipatorische, weil partizipative Wirkung, zumindest dann, wenn die Leitung einer Organisation einen OE-Prozess nicht derart anlegt, dass sie außen vor bleibt. Man braucht nicht weiter zu belegen, dass solch ein präzises Methodeninstrumentarium zur Sicherung von Transparenz und Partizipation bei Entscheidungsprozessen in der Kirche ansonsten doch eher selten ist.

Problemwahrnehmung, Selbstkritik mit kurzen Feedback-Schleifen, ein grundsätzlich optimistisches Bild von sich und seiner Zukunft, die richtige, weil

effektive Balance von Tat und Reflexion, ein im Trial-and-error-Verfahren immer weiter verfeinertes Methodeninstrumentarium, das Offenheit, Transparenz und Partizipation möglichst vieler motivationssteigernd sichert: Das alles sind nun aber Eigenschaften, wie man sie am Markt braucht. Und es ist modern, insofern die Zukunft als Ergebnis eines in der Gegenwart gewollten Projektes gedacht wird und die Moderne eben das Zeitalter der Projekte ist oder war, wie man wird sagen müssen<sup>4</sup>. OE passt sehr gut zu den Bedürfnissen einer Kirche in den epochalen Krisenprozessen der späten Moderne.

<sup>4</sup> Vgl. dazu: Bucher, Theologie im Risiko der Gegenwart 15–26.

## 2. Kirche und Gnade

In solch einer Situation kommt es nun aber nicht nur auf die ehrliche Analyse der Situation an, sondern tatsächlich auch auf die Frage, was denn eigentlich das unbedingt zu schützende „Kerngeschäft“ der Kirche ist. Und es kommt darauf an, zu klären, mit welchen Mitteln man diesen seinen Existenzzweck eigentlich verwirklichen will, kann und darf. Konkret ist das die Frage: Kann man Kirche machen?

Die Tradition der Kirche kennt da zwei eher gegenläufige Antworten. Da ist zum einen die „Option für die Gnade“<sup>5</sup>. Sie sagt zuletzt: „Der christliche Glaube muß nicht geleistet und auch nicht gemacht werden. Er ist ein Geschenk der freien Begegnung der gegenwärtigen mit den biblischen Geschichten im Horizont der Gegebenheit und Erfahrbarkeit der Gnade Gottes in der Geschichte überhaupt“<sup>6</sup>; Verkündigung ist dann vor allem „Arbeit an der Erlebbarkeit der Gnade Gottes“<sup>7</sup>.

Andererseits gibt es in der Geschichte nicht nur eine lange Erfahrung mit der Erlebbarkeit der Gnadenlosigkeit der Kirche, es gab auch die vielen ehrenhaften Versuche, Kirche „zu machen“: von den umtriebigen Gemeindegründungsmissionen des Paulus bis zum großen Apparat einer Weltkirche mit Nuntien, Kongregationen, Ordinariaten, manchen Beamten und vielen Angestellten.

Nun hatte ja das II. Vatikanische Konzil gegen alle ekklesiolo-

<sup>5</sup> Ottmar Fuchs, *Praktische Hermeneutik der Schrift*. Stuttgart 2004, 403.

<sup>6</sup> Ottmar Fuchs, *Zwischen Wahrhaftigkeit und Macht. Pluralismus in der Kirche*. Frankfurt/M. 1990, 222.

<sup>7</sup> Ottmar Fuchs, „Von solcher Hoffnung kann ich leben ...“. *Predigten*. Luzern 1997, 194.

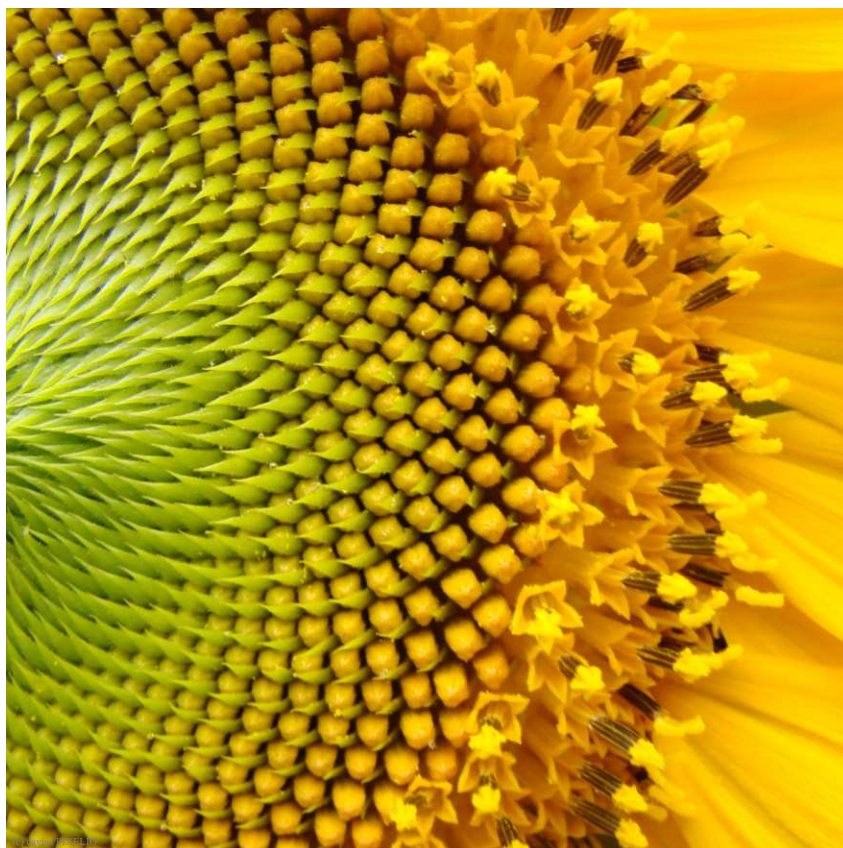
gischen Dualismen formuliert, dass „die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche [...] nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten“ seien, sondern „eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichen und göttlichen Elementen zusammenwächst, [bilden]“ (LG 8). Die Organisation und Institution gegen die spirituelle, „unsichtbare“ Kirche der Gnade auszuspielen, ist damit nicht möglich. Wie sie sich aber konkret und praktisch, also handlungsbezogen zueinander verhalten, ist damit noch nicht gesagt.

Das Problem klingt abstrakt, ist aber ausgesprochen praktisch. Denn angesichts neuer Steuerungskonzepte von Kirche muss konkret das Problem gelöst werden, ob, und wenn ja wie, sie implementiert werden dürfen, ohne den pastoralen und damit geistlichen Zweck der Kirche zu gefährden. In der Realität scheint es zwei Straßengräben zu geben, in die kirchliche Steuerungsmechanismen schlittern können. Der Institutionalismus nimmt die Institution für ihren Zweck und das Funktionieren der Kirche schon für die Präsenz des Evangeliums. Er erlebt daher die aktuellen kirchlichen Territorialverluste auf dem religiösen Markt und die schwindende Pastoralmacht der Kirche vor allem als Katastrophe.

Das Ziel allen kirchlichen Handelns ist aber nicht die Kirche, sondern das Evangelium, seine Verkündigung in Wort und Tat. Der Institutionalismus ist so etwas wie die „katholische Versuchung“ der Kirchengeschichte. Es gibt auch eine „evangelische Versuchung“. Es ist dies die Haltung, es käme doch eigentlich gar nicht auf die institutionelle Verfassung der Kirche(n) an, ent-

scheidend sei ihr geistlicher Auftrag. Im katholischen Bereich findet sie sich nicht selten bei den „Neuen Geistlichen Bewegungen“, verbunden hier allerdings dann mit einem „praktischen Institu-

ge hier das „Kriterium der eröffneten Gnadenchance“ vor. Das soll heißen: *Alle jene kirchlichen Organisations- und Steuerungsmuster sollten präferiert werden, bei denen, wie risikoreich auch immer, die*



#### Systematisches | Selbstorganisation

*Führung heißt nicht, alles bis ins Detail bestimmen und vorschreiben zu wollen. Niemand hätte dafür genügend Zeit und Energie. Es braucht aber Prinzipien, an denen sich Entwicklung orientieren kann. So wie bei dieser Sonnenblume der Verteilung der Kerne ein bestimmtes mathematisches Prinzip zugrunde liegt.*

tionalismus“ gesteigerter Hierarchietreue.

Gesucht sind also Strategien, diesen Straßengräben zu entgehen. Es braucht – neben dem Ausschluss offenkundig evangeliumswidersprechender Handlungsstrategien – ein Kriterium zur Beurteilung kirchlicher Selbststeuerungshandlungen. Ich schla-

*Chance besteht, Orte zu schaffen, an denen man Erfahrungen der Gnade Gottes einerseits machen, andererseits benennen kann.*

Es ist also, im weitesten Sinne, ein empirisches Kriterium, das ich vorschlage: Es sind die Chancen, konkrete Erfahrungen der Gnade Gottes machen zu können, die kirchliches Handeln bestim-



men sollten, die entscheiden sollten, welchen Handlungspfad man wählt. Und die schon darüber entscheiden sollten, welche Steuerungsmechanismen man für kirchliches Handeln ansetzt. Denn dafür ist ja Kirche überhaupt nur da: das „allumfassende Sakrament des Heiles“ zu sein, „welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht“ (GS 45), wie eine der schönsten Kirchendefinitionen des II. Vatikanischen Konzils lautet.

Dieser Vorschlag ist einerseits motiviert von der grundsätzlichen Kritik an der Vorstellung mehr oder weniger umfassender projekthafter Planbarkeit der Zukunft, wie sie typisch ist für die Moderne. Es sollte aber andererseits auch verhindert werden, dass die eingangs geschilderte Bewusstlosigkeit, Diffusität und Ungeklärtheit den eigenen Herrschaftstechniken gegenüber sich weiter in eine Zukunft hinein verlängert, deren Transformationsstress für die katholische Kirche in unseren Breiten sich eher noch steigern dürfte. Vor allem aber dürfen die emanzipatorischen und partizipativen Chancen dieser neuen Transformationsstrategien nicht verschenkt werden.

Zudem ist dieser Vorschlag auch angeregt von einem Gedanken, den Ottmar Fuchs im Zusammenhang mit seiner Option für die freie Rede in der Predigt vorgelegt hat. Im Nachwort seiner Predigtsammlung „Von solcher Hoffnung kann ich leben ...“ hält Ottmar Fuchs ein „Plädoyer für eine indikativische Homiletik“, für ein „Glaubenswissen im Horizont der Gnade“<sup>8</sup>.

Ich parallelisiere den Zusammenhang von Predigtvorbereitung und Predigt mit jenem von Kirchenorganisation und Kirche. Wie in ersterem Falle gilt: „Zwar kann sich eine gnaden-erlebbare Rede mühelos einstellen, als Geschenk im vorbereitenden Formulierungsprozeß [...] oder aktuell in der Rede selbst. Doch dies ist dann eine Ein-Gebung, die etwas Besonderes ist. Wer damit rechnet, den wird sie nicht erreichen. In der Regel gilt: Wer dies anstrebt, nämlich in der homiletischen Rede etwas von der Gnade Gottes auszustrahlen [...], kann dies nicht billig erreichen“<sup>9</sup>. Denn die „Geistes-Gegenwärtigkeit dieses Vorgangs lebt von dem Geist, der willkürlich in der Vorbereitung investiert wurde, aber sie lebt auch von dem Geist, der sich unwillkürlich einstellt. Jedenfalls darf der Vollzug nicht durch die totale Fixierung auf Vorbereitetes so zugestellt werden, daß der aktuelle Geist Gottes keine Chance mehr bekommt zu ‚landen‘“<sup>10</sup>.

Paralleles gilt nun auch vom Zusammenhang von kirchlicher Planungsmacht und erlebter Gnade. Kirchliche Planungsmacht hat sich nach dem Kriterium der von ihr selbst nicht hergestellten, auch nicht herstellbaren und nicht einmal einplanbaren, wohl aber verhinder- oder vergrößerten Chance auf konkrete Erfahrungen der Gnade Gottes zu richten. Dabei ist zu beachten, wie das letzte Konzil betont, dass die Gnade Gottes in den Herzen „alle(r) Menschen guten Willens [...] unsichtbar wirkt“ (GS 22)<sup>11</sup>.

Dieses „Kriterium der eröffneten Gnadenchance“ ist ein durchaus verifizierbares Praxiskriterium. Wenn Gnade die ungeschuldete und unerwartete Weise der Zuneigung Gottes zu den Geschöpfen ist, „durch die ihnen das Leben geschenkt, bewahrt und geleitet wird“<sup>12</sup>, dann ist dies keine numinose Chimäre, sondern die Basis unseres Lebens. Denn, wie Karl Rahner schreibt, „wo die Wirklichkeit des Menschen nicht in ihrer Vieldimensionalität zu Gesicht kommt, bleibt der Begriff der Gnade in einer bloßen formalen Abstraktheit einer Wesenserhebung oder einer moralischen Hilfe“ und wird so „die bibeltheologische Konkretheit der Gnade nicht eingeholt“<sup>13</sup>.

### 3. Organisationsentwicklung, Kirche und Gnade

Nun regelt klassisch und offiziell, wenn auch nicht unbedingt real, das Kirchenrecht die innerkirchlichen Ordnungsverhältnisse. Der CIC als juristische Regelung der Normalität repräsentiert eine spezifisch juristische Fassung der Gnade, wie sie sich gerade nachtridentinisch und nochmals zugespitzt im „katholischen Milieu“ der pianischen Epoche durchgesetzt hatte. Das mag seine historischen Verdienste gehabt haben. Aber man braucht nicht in den alten kontroverstheologischen Streit von „Rechtskirche“ versus „Liebeskirche“ zurückfallen, um die Defizite einer ausschließlich oder auch nur primär kirchenrechtlichen Steuerung der Kirche

<sup>12</sup> Dorothea Sattler, Art. Gnade. In: Alf Christophersen/Stefan Jordan (Hrsg.), Lexikon Theologie. Hundert Grundbegriffe. Stuttgart 2004, 137–139: 137.

<sup>13</sup> Karl Rahner, Art. Gnadentheologie. In: Ders./Herbert Vorgrimler, Kleines Theologisches Wörterbuch. Freiburg/Br. 1961, 142.

<sup>9</sup> Ebd. 195.

<sup>10</sup> Ebd. 187.

<sup>11</sup> Vgl. auch LG 16 zur gnadengewirkten Heilsmöglichkeit auch der Ungläubigen.

<sup>8</sup> Ebd. 185–207.

angesichts des „Kriteriums der eröffneten Gnadenchance“ zu erkennen. Aber auch die OE muss den Vorwurf entkräften, nur Institutions- und Systemstabilisierung mittels moderner Managementmethoden zu betreiben und so etwas wie eine ins Konservative gewendete „rechte Soziologisierung“ kirchlicher Praktiken nach der emanzipatorisch-kritischen der späten 1960er Jahre darzustellen.

Dem genannten Kriterium genügt OE, wo und wenn sie hilft, Räume der Erfahrung von Gottes Gnade zu eröffnen. Eröffnet OE solche Räume erfahrbarer Gnade, oder genauer: vergrößert sie die Chancen, dass sich solche Räume in der Kirche eröffnen, dann ist sie tatsächlich eine Gnade für die Machtinstitution Kirche. Tut sie es nicht, verdeckt sie gar die Notwendigkeit, neue Räume einer neuen Erfahrung der göttlichen Gnade als seiner unendlichen Liebe, zuletzt seiner selbst, zu machen, dann ist sie nur wieder eines jener vielen problematischen Macht- und Steuerungsphänomene der Kirche, wie wir sie aus ihrer Geschichte kennen. Betreibt OE etwa die Optimierung kirchlicher Sozialformen, in denen die Definitionsmacht über Frauen nach wie vor weitgehend bei Männern liegt, oder die Arbeit an neuen Sozialformen, in denen Neuentdeckungen der alten Botschaft in neuen kulturellen Gegenden möglich sind? Daran, zum Beispiel, entscheidet es sich<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Vgl. etwa: Rainer Bucher, Die Macht der Frauen und die Ohnmacht der katholischen Kirche. Zum Ausklingen der patriarchalen Definitionsmacht. In: Sigrid Eder/Irmtraud Fischer (Hrsg.) (unter Mitarbeit von Patrick Marko), „... männlich und weiblich schuf er sie ...“ (Gen 1,27). Zur Brisanz der Geschlechterfrage

Es sprechen nun aber tatsächlich einige der Strukturmomente der OE gerade angesichts des genannten Kriteriums für sie. Ihr Vertrauen in den Nutzen von Gewissenserforschungen, also von probleminduzierten Selbstthematisierungen wird in Zeiten, wo die an sich menschenfreundliche katholische Ambivalenztoleranz in ein epidemisches Maß an unehrlicher Kommunikation umzuschlagen droht, zu einer Chance, einer der dringlichsten Voraussetzungen jeder Gnadenerfahrung näherzukommen: der Ehrlichkeit.

Ihr Glaube an die Notwendigkeit ständiger Verbesserung und Selbstkritik wird in einer Zeit, in der die Kirche, etwa in der Frage der Neuchoreografie der Geschlechterverhältnisse, dabei ist, sich in den Schmollwinkel der Geschichte zurückzuziehen, zur Chance, sich der eigenen Gnadenbedürftigkeit bewusst zu werden: eine weitere unverzichtbare Voraussetzung der Erfahrbarkeit der Gnade Gottes.

Ihre Hoffnung auf den Nutzen des Expliziten wird in einer Kirche, deren Theorie- und Praxisystem ziemlich auseinanderklaffen, zur Chance, dieses Auseinanderklaffen ebenso ehrlich als unvermeidlich wie zu vermeiden einzusehen, also die Existenz der Kirche (und jedes und jeder Einzelnen in ihr) als zugleich sündige wie heilige handlungsorientiert überzuführen in den ständigen Versuch, diese Kluft zu schließen, ohne an ihrer Unschließbarkeit zu verzweifeln.

Ihr Vertrauen auf die Machbarkeit und Planbarkeit der Zukunft wird in einer Kirche, die

in Religion und Gesellschaft (Theologie im kulturellen Dialog 16). Innsbruck/Wien 2009, 281–296.

sich zunehmend auf ihre gnadenhafte Gründung im Willen Gottes verlässt und diese als Entschuldigung dafür ansieht, sich nicht verändern zu müssen, zur Chance, endlich Verantwortung zu übernehmen für die Präsenz des Evangeliums heute, und das heißt Verantwortung für das Risiko, den Mut, die Phantasie und den Möglichkeitssinn, Neues zu wagen.

Ihr Glaube an die Methode schließlich wird in einer Kirche, deren Herrschaftssystem ungeklärt und fast undurchdringlich alle drei Weber'schen Formen reiner Herrschaft vermischt<sup>15</sup>, zur Chance, dieses merkwürdige Amalgam zu unterlaufen und einen Kommunikationsraum zu eröffnen, der an das herankommt, was es natürlich nicht gibt, weil sie ein Reservat Gottes ist, nämlich herrschaftsfreie Kommunikation, was aber als Postulat doch eine Hoffnung bereithält, auf die man nicht leichtfertig verzichten sollte und die, wenn sie sich punktuell ereignet, eine wahrhaftige Erfahrung von Gnade ist.

Die Kirche kann die Erfahrung des gnädigen Gottes nicht herbeizwingen, aber sie kann sie ziemlich nachhaltig erschweren. Sie kann ihr aber auch Räume eröffnen und an ihrer Erfahrbarkeit mitwirken. Letztlich ist das ihre eigentliche Aufgabe. Nüchterne Machttechniken, wie sie die Organisationsentwicklung bereitstellt, können ihr dabei helfen. ■

<sup>15</sup> Vgl. Max Weber, Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft. In: Ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen 1973, 475–488.

# „Wenn nicht der Herr das Haus umbaut ...“

## Strukturprozesse auf Pfarreienebene

Anna Hennersperger

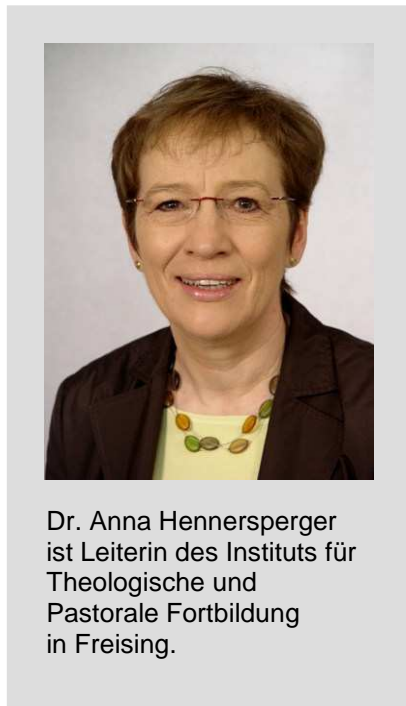
Allerorten finden in der katholischen Kirche derzeit Prozesse des Strukturwandels statt. Sie bringen insbesondere auf der Ebene der Pfarreien schwerwiegende Veränderungen mit sich. Was kennzeichnet diese Prozesse, und wie können sie positiv gestaltet werden?

### Der verordnete Strukturwandel zwischen Nahbereich und größeren Räumen

„Achtung Umbau!“ Dieses Schild könnte man derzeit landauf, landab vor die allermeisten Pfarreien stellen. Das Substantiv „Pfarreien“ ist sehr bewusst gewählt, denn die Deutschen Bischöfe haben sich darüber verständigt, dass das flächendeckende Territorialprinzip eines der unaufgebbaren Strukturprinzipien für die Kirche ist. Und dies nicht nur, weil der CIC (can. 517 ff. sowie 526 § 1) dies so vorgibt. Die katholische Kirche in Deutschland will, wie bisher auch, in der „Fläche“ präsent bleiben. Das bedeutet, man möchte weiterhin als Kirche im Raum verbleiben und nicht nur an bestimmten Orten. Diese Entscheidung hat Folgen für die Struktur, weil damit strukturgebendes Prinzip die Zahl der vorhandenen Seelsorgspriester in den jeweiligen Diözesen ist. Auch wenn man in den meisten Bistümern auf Zukunft hin eine stärkere Vernetzung von pfarrlicher und kategorialer Seelsorge anstrebt und auch andere kirchliche Orte profilieren will, bleibt die Pfarrei als Grundbaustein der Strukturreform gesetzt.

### Ende der Volkskirche

Klarheit herrscht ebenfalls bei den Diözesanleitungen, dass die Zeit der Volkskirche vorbei ist. Und dies, obwohl Bischöfe im Normalfall nicht mitbekommen,



Dr. Anna Hennersperger ist Leiterin des Instituts für Theologische und Pastorale Fortbildung in Freising.

wie groß die Zahl der Mitfeiernden bei der sonntäglichen Eucharistie im Alltag einer Pfarrgemeinde ist. Denn wenn sie – immer zu besonderen und festlichen Anlässen – vor Ort sind, dann treffen sie auf volle Gotteshäuser.

Dass die Kirchen voll sind, wenn der Bischof kommt, ist schön. Es ist jedoch auch sehr bedauerlich, dass der ganz normale Alltag den Leitenden in den Bistümern nicht direkt zugänglich ist. Es würde sich ihnen dadurch manches erschließen. Die Gründe für das Ende der Volkskirche werden an dieser Stelle nicht weiter entfaltet, weil dies die inhaltliche Ausrichtung und Fokussierung dieses Beitrages überschreiten würde.

### Top-down-Prozesse

Die Umstrukturierungsvorgänge in den deutschen Bistümern, die in der intensivierten Form seit ca. zehn Jahren vor sich gehen, sind samt und sonders „Top-down-Prozesse“. Sie sind von den Diözesanleitungen auf den Weg gebracht und angeordnet worden. Durchaus auch (wenn auch nicht überall) in Abstimmung und in Auseinandersetzung mit den davon Betroffenen, zumeist aber eher mit den Hauptamtlichen als mit den Ehrenamtlichen. Ob ein Grund dafür ist, dass man geahnt hat, dass es von Seiten der Ehrenamtlichen zu viel Widerstand gegeben hätte? Denn es ist in den meisten Fällen ein Umbau, wie es ihn in dieser Weise wohl noch



nicht gegeben hat. Er ist einschneidend, nachhaltig und tiefgreifend. Die Strukturprozesse der Bistümer transformieren die Organisation. Welche langfristigen Wirkungen und Auswirkungen diese Transformation haben wird, ist derzeit noch nicht abzusehen.

### „Schwieriger Wandel“

Ohne Zweifel handelt es sich derzeit nicht um einen Verbesserungswandel, sondern um einen schwierigen Wandel. Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Formen entstammt der Organisationsentwicklung. Ein Verbesserungswandel zeichnet sich dadurch aus, dass durch ihn Innovation geschieht, Wachstum in Gang kommt und Aufbruchenergien im Spiel sind. So war dies z. B. während und in der Folge des Zweiten Vatikanischen Konzils der Fall.

Schwieriger Wandel hingegen hat seine Ursache in der Verknappung von Ressourcen (Finanzen, Personal ...) und beinhaltet Verlust, Verkleinerung, Abbau, „Downsizing“ des Betriebs. Die Betroffenen in den Pfarrgemeinden – seien es Haupt- oder Ehrenamtliche, weniger oder stärker Engagierte – wissen sehr wohl, um welche Form des Wandels es sich bei den momentanen Umbauprozessen handelt. Er gelingt – bei allem, was er den Menschen vor Ort abverlangt – eher, wenn die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden und nicht die Beteiligten zu Betroffenen.

Es hängt zudem sehr viel davon ab, wie sehr die vom Umbau betroffenen Menschen in den Pfarreien und an anderen kirchlichen Orten diesen als Chance sehen (lernen), ohne dass diese Vorgänge „schöngeredet“ oder als

Mogelpackung untergejubelt werden.

Entscheidend wird deshalb sein, dass es in der Tat, wie die entsprechende Arbeitshilfe der Deutschen Bischofskonferenz insinuiert, um „mehr als Strukturen“ gehen muss und wird. Ist das der Fall?

Tragen die neu entstehenden Strukturen Verheißungen in sich? Kann es sein, dass langfristig ein Zugewinn und ein Mehrwert für das Leben als Christen in der Welt von heute, mit den Gegebenheiten und Möglichkeiten von heute, ermöglicht werden? Gibt es also „Geschmack“ von Neuem und am Neuen?

Zu beobachten ist in dieser Frage momentan Unterschiedliches. Es gibt Aufbruchenergien unterschiedlicher Intensität, und es gibt ebenso Abbruchsszenarien, die sich vor allem in der Weise bemerkbar machen, dass eine besorgte und depressive Grundstimmtheit vorherrscht, die mit der Erschöpfung des Gesamtsystems in Zusammenhang steht. Aber loyal, wie viele der gemeindlich engagierten Menschen sind, versuchen sie, mit den diözesanen Vorgaben nach ihren Möglichkeiten umzugehen. Anschaulich gemacht wird dies im Folgenden an Beispielen, die nicht für das Ganze stehen, jedoch etwas sichtbar machen.

### Dennoch Aufbrüche

Aufbruchenergien entstehen durch eine gut gesteuerte Entwicklung z. B. in der Diözese Trier. Fünf Kirchengemeinden, die in zwei Pfarreiengemeinschaften untergliedert waren (insgesamt ca. 10.000 Katholiken), stehen unter der Leitung eines Pastors und zusammen mit einem pastoralen Team vor der Aufgabe, bis Herbst 2011 zu einer

Pfarreiengemeinschaft zusammenzuwachsen. Dazu gründete man – als Ergebnis eines gemeinsamen Klausurtages aller Pfarrgemeinderäte – eine Projektgruppe. Sie besteht aus je drei Mitgliedern jedes Pfarrgemeinderates plus der Hauptamtlichen beider Pfarreiengemeinschaften (aus denen sich die neue Pfarreiengemeinschaft bilden wird).

Diese Projektgruppe bekam den Auftrag, das Zusammenwachsen der Gemeinden zu gestalten und zu ermöglichen, in kleinen Schritten aufeinander zuzugehen. Als erste Idee wurde eine Seite in allen Pfarrbriefen neu eingerichtet: Hier sollten die Highlights der je anderen Pfarrgemeinden nachzulesen sein (Konzerte, Kinderbibel-Veranstaltungen, Familienangebote ...). Das wollte die Projektgruppe als Einladung verstanden wissen, die Fremdheit und das Unbekannte zu überwinden. Ein großes Projekt auf dem Weg zum vorgegebenen Ziel war ein Begegnungsfest mit allen Gemeinden. Dies sollte ein niederschwelliges Angebot sein, bei dem die Menschen noch nichts abgeben, sondern nur gewinnen können. Wichtigstes Ziel dieses Festes: Begegnung und Kennenlernen. Begegnung und Kennenlernen geschieht unter der Bedingung, sich zu bewegen. So lud die Projektgruppe, die für die Entwicklung der Pfarreiengemeinschaft verantwortlich zeichnete, die Menschen ein, sich für das Fest gemeinsam auf den Weg zu machen – in einer Sternwanderung aus allen fünf Orten zu einer gemeinsamen Mitte, dem Festplatz, hin. Dort sollte es ein vielseitiges Programm und als Abschluss einen gemeinsamen Gottesdienst geben. Der krönende Abschluss war die gemeinsame Eucharistiefeyer, zelebriert von

den beiden Pastoren (Pfarrern) der jetzigen Einheiten. Gut 500 Menschen feierten gemeinsam Eucharistie. Die Feier wurde mitgestaltet von allen fünf Kirchenchören, von Ministranten und Vertretern aus allen Pfarreien und vielen Fahnenabordnungen der Vereine. Es gab eine Dialogpredigt einer Gemeindeferentin und eines Pfarrers, bei der Sorgen und Nöte, aber auch Chancen der Zusammenlegung thematisiert wurden. Ganz besonders wichtig war hier der Blick auf den Heiligen Geist als Zuspruch und Begleiter. „Das Fest war ein großer Erfolg, denn es ist gelungen, die Menschen aufeinander zuzubewegen, sich zu begegnen und darin ihre Ängste abzubauen. Es war geprägt von einer spürbar wohlwollenden Atmosphäre, die uns ermutigen kann, hoffnungsvoll in die Zukunft zu schauen. Es kamen im Nachhinein noch unzählige dankbare und beschenkte Stimmen und vor allem: In den folgenden Wochen sah man immer wieder Menschen im Gottesdienst, die sich aus einer je anderen Gemeinde auf den Weg gemacht hatten.“ Dieses zufriedene Resümee zog die Gemeindeferentin<sup>1</sup>.

### Die Chance von Seelsorgeräumen

Seelsorgeräume öffnen und weiten. Sie bergen die Chance, dass sich langfristig Schwerpunkte profilieren, die der Entlastung der kleinen Orte dienen. Angebote zur Erwachsenenbildung oder auch Initiativen und Projekte für bestimmte Schwerpunkte (Projekte für Eine Welt oder Schöp-

fungsverantwortung) erhalten einen größeren Einzugsbereich. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie an- und aufgenommen werden. Im größte-

punkte, an denen Menschen ihre spirituelle Suche verorten können. Nötig sind Ankerpunkte für die bereits mobilen Jugendlichen, für die in den familienbezogenen



(c) Tommy Weiss/PIXELIO

#### Systematisches | Signale

*Langsam machen, beim Bisherigen stehenbleiben oder Aufbruch? Manchmal sind die Signale nicht eindeutig.*

ren Raum ist es besser möglich, auf die vielfältigen Lebenssituationen und Erwartungen der Menschen – wie sie sich in der Sinus-Milieu-Kirchenstudie von 2006 gezeigt haben – einzugehen. Darin liegt die Chance der neuen Einheiten. Denn es braucht – mehr denn je – über die Pfarrei hinausgehende Orte und Bezugs-

herkömmlichen Pfarreien meist nicht sehr behausten Singles. Erforderlich sind niederschwellige, einladende Angebote an Orten wie Klöstern, Wallfahrtsorten, Bildungshäusern, in der City-pastoral, in offenen Begegnungsstätten, im Raum der Schnittstelle von Kirche und Kunst, im Umweltengagement. In kleineren

<sup>1</sup> Der Bericht über die Initiativen auf dem Weg zur Pfarreiengemeinschaft stammt von Frau Christina Gauer, Gemeindeferentin im Bistum Trier.

und mittleren Städten und natürlich in den großen Städten und Ballungsräumen haben sich schon immer eher pastorale Orte profiliert und Gottesdienstgemeinden zusammengefunden, die den Charakter von Personalgemeinden haben.

### Dörfer in Verliererrolle?

Schwerer wiegt die Frage: Sind die Verantwortlichen der Strukturplanungsbüros in den Diözesen derzeit dabei, das Land aufzugeben? Oder wenn es nicht in dieser Schärfe sein soll, es in Ansätzen als zu vernachlässigende Größe zu behandeln? Ländliche Gegebenheiten vertragen die Distanz größerer Räume nur in einem bestimmten Maß. Das ist sicher in Diözesen mit dauernder Diasporasituation ganz anders als in Bistümern, in denen über viele Jahrzehnte, zum Teil über Jahrhunderte ein kleinräumiges Netz von Pfarreien bestand. Die Dörfer erleben sich bereits länger in der Verliererrolle. Vieles, was für die Pflege des Nahbereichs zentral war, ist weggebrochen: die Schule, die kommunale Selbständigkeit, der Lebensmittelladen, das dörfliche Gasthaus. Nun scheint es, dass die Kirche das dörfliche Licht als Letzte ausmacht. Mit absehbar fatalen Folgen.

### Besorgnisse

In der österreichischen Pfarrgemeinderatsumfrage 2009 äußert sich ein Großteil der Befragten sehr besorgt generell im Blick auf die Zukunft der Pfarrgemeinden, aber vor allem auch im Hinblick auf größere pastorale Räume. Zwei Originaltöne im Folgenden: „Der Pfarrverband wird sich noch vergrößern. Unser Herr Pfarrer ist überfordert und es ist nur eine Frage der Zeit, bis die Priester auch an ‚Burn-out‘ erkranken

[...]. Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen werden ebenfalls überfordert, da sie immer mehr

tern die Luft ausgehen.“<sup>3</sup> Diese Sorge ist nicht unberechtigt.

Die Mitglieder von Pfarrge-



### Systematisches | Komplexität

*Interventionen in einem komplexen System – lieber nur den Fachmann ranlassen?*

Aufgaben übernehmen sollten. Man hat keine Kraft mehr [...]“<sup>2</sup>. „Die Laien müssen noch mehr selbstständig tun. Aber ohne Unterstützung von Hauptamtlichen wird es kaum möglich sein, denn mit der Zeit wird uns Mitarbei-

meinderäten tragen sehr vieles an kirchlichem Leben vor Ort mit und nehmen ihre Berufung und Sendung ernst. Wer sich im Pfarrgemeinderat einsetzt, hat vor allem den Nahbereich des Lebensraumes im Blick.

<sup>2</sup> Fragebogen Nr. 5822: Die Antwort stammt von einer Pfarrgemeinderätin, Jahrgang 1970, seit 2002 Mitglied des Pfarrgemeinderates.

<sup>3</sup> Fragebogen Nr. 2127: Die Antwort stammt von einer Pfarrgemeinderätin, Jahrgang 1956, seit 1992 im Pfarrgemeinderat.



### Unersetzlich: der Nahraum

Er ist unersetzbar, wie immer er sich strukturell gestalten wird. Es gibt Bischöfe, die den Leuten zur sonntäglichen Feier der Eucharistie vor allem Mobilität abfordern. Sie sollen in die Nachbargemeinde fahren, die zum Pfarrverband (zur Pfarreiengemeinschaft<sup>4</sup> ...) gehört, oder in den sog. „Hauptort“. Eben dorthin, wo am entsprechenden Sonntag die zentrale Eucharistiefeier vorgesehen ist. Zum Supermarkt würde man schließlich auch fahren. Das ist eine interessante Gleichsetzung. Welcher Bischof kauft regelmäßig im Supermarkt ein? Würde er das, würde er die gemeindliche Feier der Eucharistie nicht mit der Versorgung mit Waren des täglichen Gebrauchs gleichsetzen, bei der es keine Rolle spielt, wer sich zur gleichen Zeit noch im Kaufhaus befindet. Für die gemeindliche Feier der Eucharistie stellt sich das anders dar. Mit Jürgen Werbick ist zu fragen: „Hat eine lebensbegleitende Seelsorge ihren Ort nicht doch am Ort, wo Leben geteilt wird und der Alltag gemeinsam zu bestehen ist? Kann etwa die Eucharistiefeier wirklich folgenlos aus diesem örtlichen Kontext herausgelöst werden, sodass es mehr und mehr gleichgültig würde, wo man mitfeiert, Hauptsache, man kommt religiös auf seine Kosten?“<sup>5</sup> Es braucht den religiös gemeindlichen Nahbereich auch, weil es Menschen gibt, die nicht beweglich sind: die jungen Familien mit Kindern, die aus vielerlei Gründen Ortsge-

bundenen, die Alten, deren Aktionsradius klein geworden ist oder es schon immer war, die noch nicht mobilen Jugendlichen, die neben der virtuellen Erfahrung der Großräume im Internet auch das Miteinander im „echten Leben“ benötigen, um gemeinschaftsfähig zu werden. Sich in einer überschaubaren Gemeinschaft temporär beheimaten zu können: Danach sehnen sich viele Menschen, die um den hohen Preis wissen, den ihnen z. B. die berufliche Mobilität abverlangt. Mobilität erstreckt sich eben nicht auf alle Lebensbereiche. Es braucht den Nahbereich mit kleinen religiösen Gemeinschaften, allerorten und in großer Zahl. „Sie müssen der heiße Kern der Kirche sein, der Ofen, der das ganze Klima der Kirche wärmt, durchglüht, lebendig macht.“<sup>6</sup>

Der Entwicklungsweg – so zeichnet es sich aus den ersten Suchbewegungen ab – wird wohl irgendwo dazwischen liegen. Es darf nicht nur eine Lösung auferlegt oder diözesan erzwungen werden. Es werden nicht alle Kräfte entweder nur in den Großraum investiert oder nur in die sich neu zu bildende Gemeinschaft vor Ort. Die Kirche der Zukunft wird sich in größerer struktureller Vielfalt zeigen, als dies in den vergangenen Jahrhunderten der Fall gewesen ist. Die katholische Kirche ist geschichtlich mit dem Prinzip des „sowohl – als auch“ (et – et) immer gut gefahren, weil dies dem Leben Rechnung trägt, die jeweilige Situation und die konkrete örtliche Verantwortung dafür ernst nimmt sowie der Vielfalt Spielraum ermöglicht.

### Ungleichzeitigkeiten

Zeiten des Übergangs sind Zeiten der Ungleichzeitigkeit des Vergehenden und des Kommenden. Sie können bewältigt werden, wenn sie von Visionen getragen sind. Daran mangelt es derzeit jedoch in hohem Maße. Bei aller Wertschätzung von Organisationsentwicklung: Sie muss ein Ziel haben, das Energien freisetzt. Entscheidend für die Kirche wird sein, den Menschen wieder die Kraft des Evangeliums zu erschließen, Orte zu öffnen, an denen sie in Berührung mit Gott kommen, wo Gottesdienste in einer zeitgerechten Form und Sprache gefeiert werden. Es geht um Gottesberührungen, die Menschen wahrhaftig wandeln und die Gemeinschaften, auf die Gottes Geist herabgerufen wird, mit einer Spiritualität der Fußwaschung formen. Denn „wenn der Herr nicht erbauet ein Haus, umsonst haben sich dann daran abgemüht seine Erbauer“ (Ps 127,1). ■

<sup>4</sup> In sprachlicher Hinsicht herrscht für die größeren Einheiten in den deutschen Bistümern eine beinahe unübersehbare Vielfalt. Deshalb sind mit den genannten Bezeichnungen alle anderen mit eingeschlossen bzw. mitgemeint.

<sup>5</sup> Jürgen Werbick, Warum die Kirche vor Ort bleiben muss. Donauwörth 2002, 66.

<sup>6</sup> Franz Kardinal König, Das Zeichen Gottes. Die Kirche in unserer Zeit. Graz 1973, 78.

# Externe Strategieberater in katholischen Diözesen – Impulse für eine lernende Organisation

Thomas Suermann

**In vielen Bistümern wurden in den letzten Jahren strategische Unternehmensberatungen zu Hilfe gerufen, um drohende oder bereits bestehende Haushaltsdefizite in den Griff zu bekommen. Thomas Suermann analysiert exemplarisch einige dieser Beratungsprozesse und fragt nach deren pastoralen Auswirkungen.**

„Keine Synode und kein Pastoralplan verändern die Kirche so rapide wie Finanzkrisen.“<sup>1</sup>

Leo Karrer fasst zusammen, was ein Blick auf die Entwicklungen in der pastoralen Landschaft Deutschlands im letzten Jahrzehnt offenbart: In vielen Bistümern haben Pfarreienfusionen stattgefunden, überpfarrliche Verwaltungsstrukturen wurden verändert. Dazu befindet sich das caritative Engagement der Kirche in einem tiefen Wandel, der stark durch die Umwälzungen im Gesundheits- und Sozialsektor geprägt ist. Triebfeder für diese Veränderungen sind neben der sinkenden Zahl an Priestern und Gläubigen vor allem die rückläufigen finanziellen Einnahmen, die in manchen Diözesen mehr und in anderen weniger in einem Ungleichgewicht zu den allgemein steigenden Ausgaben stehen.

Zur Abwendung dieses Haushaltsdefizits, zur „Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit“ – so z. B. der offiziell gebrauchte Terminus in den Bistümern Osnabrück und Mainz – versuchten circa ein Viertel aller deutschen Diözesen in den letzten Jahren durch die Zusammenarbeit mit strategischen, betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatern Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und diese dann umzusetzen.

Externe Berater gibt es sowohl in der freien Wirtschaft als auch im kirchlichen Kontext in vielen Bereichen: Sie erstellen Rechtsgutachten, sie lösen IT-Probleme, helfen bei der Steuererklärung oder bei der Personalauswahl. In deutlich höherer Intensität beeinflussen aber strategische Unternehmensberater die Abläufe, Strukturen und Zielsetzungen der Organisation oder des Unternehmens: Ihr Anspruch ist es, Rat zu strategischen Entscheidungen zu geben, hilfreiche Analysen zu erstellen

und bei Bedarf die Umsetzung der beschlossenen Lösungsansätze zu begleiten. Im Rahmen meines pastoraltheologischen Promotionsprojektes bei Prof. Udo F. Schmäzle wurden sieben dieser Beratungsprozesse mithilfe qualitativer Interviews und der Auswertung von Beratungsdokumenten untersucht. Erste Ergebnisse dieser 2012 erscheinenden Analyse sollen hier vorgestellt werden. Die Ausgangsfrage lautete: Wie wirkt sich die Arbeit von betriebswirtschaftlichen Strategieberatern auf die pastoralen Inhalte aus und wie können die Beratungen die Diözesen nachhaltig bei den notwendigen Einsparbemühungen unterstützen?

## 1. Unterschiedliche Beratungsaufträge

Grundsätzlich lassen sich die Engagements der externen Berater in den betrachteten Prozessen in zwei Gruppen unterteilen: Zum einen fanden in Zusammenarbeit mit der Firma McKinsey in Essen (1996–97), Osnabrück, Mainz

<sup>1</sup> Leo Karrer, Geld und Geist. In: Christoph Sigrist (Hrsg.), Diakonie und Ökonomie. Orientierungen im Europa des Wandels. Zürich 2006, 48.

(jeweils 2001–02) und Köln (2005–07) präventive Finanzkonsolidierungsprojekte statt, die mittelfristig Sparmaßnahmen einleiten sollten. Zumeist beschränkten sich die angedachten Maßnahmen auf Umstrukturierungen innerhalb der Bistumsverwaltung, die höchstens in der langfristigen Perspektive einen Abbau von Personalstellen beinhalteten und wenig direkte Auswirkungen auf die Pfarreienlandschaft hatten.

Zum anderen sollten McKinsey in Berlin (2002–03), die Firma Droege in Aachen (2004) und die BPG-Unternehmensberatung in Essen (2004–05) helfen, ein Sanierungskonzept zu entwerfen, um die drohende Zahlungsunfähigkeit der Diözese abzuwenden. In diesen Bistümern lag schon über Jahre ein unausgeglichener Haushalt vor und die Auswirkungen dieser Situation konnten nicht (mehr) durch Mittel aus den Rücklagen abgedeckt werden. Neben einem oftmals betriebsbedingten Stellenabbau in den Bistumsverwaltungen und den Kirchengemeinden wurde auch die Pfarreienstruktur im Rahmen dieser Beratungsprozesse zum Teil deutlich verändert.

Bei dem Engagement der externen Berater ging es nicht nur um den Einkauf betriebswirtschaftlicher oder strategischer Kompetenz. Ein bedeutsamer Grund für die Zuhilfenahme von Externen war die Koordination und Moderation des Veränderungsprozesses, denn vorangegangen waren den Beratungsprozessen oft mehrere erfolglose Versuche, Einsparungen zu beschließen und nachhaltig umzusetzen: Über Kürzungen konnte nach langen Diskussionen keine Einigung erzielt werden, der Widerstand gegen sie war zu groß und die Dringlichkeit der Spar-

maßnahmen geriet mit der Zeit aus dem Blick, sodass die Schere zwischen Ausgaben und Einnahmen noch größer wurde.

„Wir kommen nicht weiter aus eigener Kraft heraus, wir brauchen die Sicht von außen“<sup>2</sup>, so wurde die Notwendigkeit externer Hilfe durch einen Generalvikar beschrieben. Die finanziellen Kräfte der Diözesen wurden überstrapaziert; ein Bischof gestand sogar öffentlich ein, seit zehn Jahren zu wissen, „dass wir über unsere Verhältnisse leben“<sup>3</sup>. Externe Berater sollten dann vor allen Dingen sicherstellen, dass Veränderungen im Rahmen der Sanierung nachhaltig und mit der nötigen Konsequenz angegangen werden.

Auch bei den Finanzkonsolidierungen mit dem Schwerpunkt in der Verwaltungsumstrukturierung versuchten die Berater mit Blick auf die abzuschätzenden Entwicklungen Veränderungen anzustoßen und die Dringlichkeit zu unterstreichen, wie ein Mitarbeitervertreter im Gespräch erläuterte: „Auch kritische Stimmen sagten damals, die Ergebnisse sind eigentlich nichts anderes als das, was wir schon immer gesagt haben. Das Problem ist aber, dass man in solchen Situationen, gerade auch des Umbruchs, eine gewisse Beharrungsstarre entwickelt und aus sich heraus bestimmte Veränderungen nicht angeht.“

## 2. Zur Rolle der Berater

Ein grundsätzlicher Unterschied der Arbeit von Strategieberatern

<sup>2</sup> Die nicht eigens ausgewiesenen Zitate entstammen Interviews, die im Jahr 2010 im Rahmen meines Promotionsprojektes geführt wurden.

<sup>3</sup> Vgl. Martin Gehlen, Arm wie eine Kirchenmaus. In: Tagesspiegel vom 01.01.2004.

in der freien Wirtschaft und in einer pastoralen Institution liegt in der Art des fachlichen Rates, welchen die Berater geben können: Zum einen können sie umfangreiche Empfehlungen geben, zum anderen lediglich einzelne Impulse einbringen.

In privatwirtschaftlichen Unternehmen ist die Firmenleitung an der Meinung ihrer Berater zu inhaltlichen Fragen der Unternehmensstrategie interessiert. Diese Diskussionen über zukünftige Zielsetzungen, grundsätzliche Fragen zu verschiedenen



Thomas Suermann beschäftigt sich im Rahmen eines pastoraltheologischen Promotionsprojektes an der WWU Münster mit der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und strategischen Unternehmensberatungen und arbeitet ab Dezember 2011 bei Capgemini-Consulting in Köln.

Optionen und Veränderungsmöglichkeiten fließen direkt in die Entwicklung der zu erstellenden Konzepte ein. Somit können die externen Berater auch konkret ausgearbeitete Vorschläge zur Strategie machen oder bestehende Ziele inhaltlich infrage stellen sowie Umorientierungen empfehlen.

Die inhaltlichen Fragen einer Unternehmensstrategie in der



Kirche sind theologische Fragen. Alle dazu befragten Personen aus den Bistumsleitungen und den Unternehmensberatungen betonten, dass in keinsten Weise theologisch beraten wurde. Es sei strikt zwischen inhaltlichen und organisatorischen Fragen getrennt worden. Die Rolle der Berater beschränkte sich auf die Entwicklung von Organisations- und Verwaltungsmodellen, die auf den inhaltlichen Vorgaben aus den Diözesen aufbauten.

So berichtete ein Interviewpartner: „Als Berater erwarten wir, dass das Bistum den pastoralen Rahmen festsetzt und wir Vorschläge und Konzepte für den finanziellen Rahmen erarbeiten. Dann diskutieren wir zusammen und finden eine Lösung, sodass die pastoralen Ziele zu den wirtschaftlichen Möglichkeiten passen.“

Grundsätzlich wird den Beratern nur eine Teilkompetenz zuerkannt. Jeder Impuls muss von Seiten des Bistums daraufhin geprüft werden, ob er für den Kontext Kirche kompatibel ist. Haarscharf getrennt können Inhalt und Form jedoch nicht betrachtet werden, denn sie bedingen sich gegenseitig. Dies ist in der Praxis unvermeidbar.

Somit nehmen die externen Berater zwangsläufig auch Einfluss auf inhaltliche Fragen, ganz gleich, ob beabsichtigt oder nicht. Ihr wirtschaftlicher Hintergrund, ihr Beratungsansatz und ihr Auftrag kommen in einer „impliziten Theologie“ zum Ausdruck, wenn die Berater die Kirche in einer ökonomischen Logik wahrnehmen: Man geht eher von internen Strukturen und Beteiligungsformen aus, die denen von Wirtschaftsunternehmen ähnlich sind, und sieht das Ziel der Kirche konkret in der effizienten und



#### Systematisches | Dem leichtesten Weg folgen

*Viele Prozesse suchen sich, wenn man sie nicht steuert, selber einen Weg – nach dem Prinzip des geringsten Widerstands. Das muss nicht schlecht sein; die Richtung aber ist dann ziemlich willkürlich.*

effektiven Erbringung von Dienstleistungen. Das mag für die Entwicklung eines Sanierungskonzeptes hilfreich sein, spiegelt aber nicht exakt die Ekklesiologie des Zweiten Vatikanums wider.

Damit die Ergebnisse der Beratungszusammenarbeit dem im Bistum gelebten theologischen Verständnis entsprechen, ist es notwendig, dass die Berater engagiert geführt werden: Die von Bistumsseite vorgegebenen Ziele müssen möglichst klar und konkret sein, das Bistum muss wissen, wohin man will und welche Fragen an die Berater zu richten sind.

Externe Berater sind zeitlich begrenzt engagierte zusätzliche Mitarbeiter, die keinesfalls einen Ersatz zu anderen diözesanen Gremien darstellen, auf deren Rat

man nun verzichten könnte. Ist ein Bistum selbst orientierungs- und ziellos, schwach geführt oder von internen Grabenkämpfen durchzogen, so sinkt bei der Uneinigkeit die Chance, dass die Beratungsprozesse zu Ergebnissen führen, die akzeptiert und umgesetzt werden.

### 3. Abwägen von Gefahren

Grundsätzlich betrachtet sind zwei mögliche Problemfelder bei der Zusammenarbeit von katholischen Bistümern und betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen möglich.

Zum einen werden ökonomische Antworten auf theologische Fragen gegeben. Hinter den analysierten finanziellen und verwaltungsstrukturellen Proble-

men verbergen sich aber noch praktisch-theologische Fragen, die Ausdruck einer tieferen Krise sind. Es kann dazu kommen, dass diese pastoralen Herausforderungen in ihrer ganzen Dimension vernachlässigt werden, da die Lösungen sich ausschließlich auf die Ökonomie stützen. Diese Gefahr gilt z. B. für die Diözesen, die sich in einem Sanierungsprozess sahen. Zwar ist ein ausgeglichener Haushalt eine notwendige Bedingung für die pastorale Arbeit in den deutschen Diözesen, hinreichend erfüllt ist ihr Auftrag damit aber noch nicht.

Zum anderen bleiben die ökonomischen Fragen offen, und es können keine Lösungen umgesetzt werden. Z. B. ist gerade in den Diözesen, die sich keinem akuten wirtschaftlichen Handlungsdruck gegenüber sahen, diese Umsetzung nur bedingt gelungen: Obwohl man sich in Zusammenarbeit mit den Beratern die Bistumsorganisation und das wirtschaftliche Handeln der Diözese grundsätzlich anschauen und Konsequenzen daraus ziehen wollte, beschränkte sich der Einfluss dieser Beratungsprozesse dreifach: Bestimmte mögliche Konsequenzen wie ein kurzfristiger Personalabbau wurden im Vorhinein ausgeschlossen, die Beratungsergebnisse und Handlungskonsequenzen unverbindlich formuliert und konkrete Beschlüsse zum Teil auch nicht umgesetzt. „Das, was passiert ist, ist ein deutlicheres Bewusstsein über unsere finanzielle Lage, ein Mehr-in-den-Blick-Nehmen, wie groß die Last unserer Immobilien ist. Eine Reduzierung der Personalkosten oder wirkliche Umstrukturierungsmaßnahmen hat es bis auf kosmetische Sachen nicht gegeben“, so das Resümee eines befragten Abteilungsleiters.

Das eigentliche Ziel, mittelfristig die Ausgaben an die zur Verfügung stehenden Einnahmen anzupassen, um nicht nach Aufzehrung aller Rücklagen zahlungsunfähig zu sein, ist damit aber nicht erfüllt.

Die Diözesen befinden sich in einem prinzipiellen Dilemma: Orientieren sie sich bei Sanierungs- und Sparkonzepten nur an ökonomischen Kriterien, kann es passieren, dass der Charakter der Kirche als *Communio* nicht genug zur Geltung kommt sowie die eigentlichen pastoralen Herausforderungen aus dem Blick geraten. Paul M. Zulehner hatte diesen Eindruck von verschiedenen Einsparprozessen: „Die gegenwärtigen Sanierungskonzepte passen die geringeren Finanzmittel höchst zukunftslos an jene Kirchengestalt an, von der selbst Sanierer sagen, dass sie keine Zukunft hat.“<sup>4</sup>

Stellt man aber die aktuellen pastoralen Bedürfnisse so stark in den Vordergrund, dass die zukünftig vorhandenen finanziellen Ressourcen zur Nebensächlichkeit werden, werden Einsparungen und Kürzungen nur bedingt möglich sein und an den Widerständen der Betroffenen scheitern. Und ohne die nötigen Finanzmittel, um Mitarbeiter zu bezahlen, Dienste anzubieten und Räume bereitzustellen, wäre viel von dem pastoralen Engagement, wie wir es in Deutschland kennen, zukünftig nicht mehr möglich. Auch wenn die Warnungen vor einer Ökonomisierung der Kirche ihre Berechtigung haben, so liegt in der Missachtung von wirtschaftlichen Zwängen vor allem eine Gefahr: Die finanzielle Situation in den Bistümern Aa-

chen, Berlin und Essen verschlechterte sich auch deswegen, weil in den Jahren vor der Sanierung die wirtschaftlichen Facetten der Kirche nur unzureichend beachtet wurden.

#### 4. Anstöße zur Nachhaltigkeit

Für eine tragfähige Lösung, die auch für die Zukunft pastorales Wirken ermöglichen kann, müssen theologische und ökonomische Ziele und Bedingungen intensiv aufeinander abgestimmt und, wenn nötig, in Einzelbereichen eben gegenseitig aufgewogen werden. Dieses geht nur im engen Dialog, ohne eine Trennung von Inhalt und Form. Externe Unternehmensberater können diesen Dialog sehr gut bereichern, indem sie betriebswirtschaftliche Kompetenz einbringen und den Veränderungsprozess koordinieren.

Ein solcher theologisch reflektierter Veränderungsprozess kann auch zum Ergebnis haben, dass kurzfristig Entscheidungen getroffen werden, die pastoral verheerend sind, ökonomisch aber als notwendig erachtet werden. Ein Beispiel sind betriebsbedingte Entlassungen kirchlicher Mitarbeiter und die daraus resultierende pastorale Vertrauenskrise.

Als konkretes Problem im Dialog erwies sich die zum Teil geringe „Branchenkompetenz“ der Berater: mangelndes Wissen um kirchliche Strukturen, Abläufe sowie kirchenrechtliche und dogmatische Vorgaben. Kirchengerechte Lösungen können unter diesen Voraussetzungen nur in enger Kooperation mit den Bistumsangehörigen erarbeitet werden. Daneben war auch in eine andere Richtung ein Kompetenztransfer nötig: Schwerpunkt aller Einsparüberlegungen waren z. B.

<sup>4</sup> Paul M. Zulehner, Kirche umbauen – nicht totsparen. Ostfildern 2005, 22.

Veränderungen zur Haushaltsführung. Die in vielen Diözesen verwendete einfache, kameralistische Buchführung offenbart deutlich weniger Transparenz in der Mittelverteilung und -verwaltung als Formen der doppelten Buchführung, wie sie nicht nur in Wirtschaftsunternehmen, sondern auch in kommunalen Verwaltungen zu finden sind. Für diesen Schritt besteht in den Bistumsverwaltungen aber noch ein hoher Nachqualifizierungsbedarf. Wenn Vorschläge externer Berater in Angriff genommen werden, dann muss auch sichergestellt werden, wie diese Veränderungen umgesetzt werden können und nicht nur bloße Ideen bleiben.

Um langfristig wirtschaftliche Schieflagen von Diözesen zu vermeiden, sollte eine höhere Transparenz in der Haushalts- und Vermögensverwaltung angestrebt werden. Wenn die Bistumsangehörigen so weit einen Einblick in die diözesanen Finanzen erhalten, dass sie eventuelle Probleme auch sehen können, so entstehen ein stärkeres Kostenbewusstsein und eine höhere Bereitschaft, schmerzhaftere Einschnitte auch mitzutragen. Dies gilt auch für die Vermögenswerte des bischöflichen Stuhls, die in fast allen deutschen Bistümern nicht veröffentlicht werden. Dazu könnten kirchenrechtliche Konkretisierungen zur Zusammensetzung der wirtschaftlichen Aufsichts- und Kontrollgremien den nachhaltigen Umgang mit Vermögen unterstützen. Wenn z. B. die Mitglieder des Diözesanvermögensverwaltungsrates die Diözesankurie in ihrem Umgang mit Bistumsvermögen kontrollieren, dann sollten die Mitglieder dieses Gremiums auch nicht mit den wirtschaftlich handelnden Personen der Kurie identisch sein dürfen, wie es noch

heute in etlichen Diözesen zum Teil der Fall ist.

## 5. Fazit

Der Hauptkritikpunkt von Außenstehenden am Engagement strategischer Unternehmensberatungen im kirchlichen Kontext war „die ökonomische Ideologie, das Sendungsbewusstsein der Berater“, mit der theologische Vorstellungen implizit aus den Angeln gehoben würden<sup>5</sup>. Hier stand vor allem das „evangelische Münchenprogramm“ (eMp) im Fokus der Kritik, welches 1996 von McKinsey initiiert wurde.

Auch wenn Form und Inhalt, wie erwähnt, nie vollständig voneinander zu trennen sind, so finden sich ein theologisches „Sendungsbewusstsein“ und ein inhaltlicher „Gestaltungsdrang“ der Berater in den Ergebnissen der analysierten Prozesse kaum wieder. Bei allen grundsätzlichen Problemen, die diese Art von Beratungen mit sich bringen kann, war der inhaltliche Einfluss der Berater durch ihre „implizite Theologie“ im Endeffekt gering. Die Gründe liegen vielleicht in den einen Bistümern darin, dass der finanzielle Spielraum für solche konzeptionellen Ideen sehr begrenzt war, und in den anderen darin, dass die Bistumsleitungen alle Beratervorschläge sehr kritisch reflektierten und auch keinen starken ökonomischen Handlungsdruck verspürten. Dazu kommt, dass viele Bistumsleitungen auch selbst wenig theologische Überlegungen in die Bera-

tungsprozesse einfließen ließen, wie ein Generalvikar sagte: „Der Grund für das Projekt war ja keine pastorale Vision, also da darf man jetzt auch nichts überhöhen und plötzlich mit einem theologischen Überbau versehen. [...] Wir haben weniger, hier muss jetzt gespart werden, und wir müssen so sparen, dass wir unseren Kernauftrag so gut wie möglich bewältigen können.“ Hier ist aber die grundsätzliche Aufgabe zu beachten, dass bei aller Sorge um die finanzielle Nachhaltigkeit auch die langfristigen pastoralen Herausforderungen nicht aus dem Blick geraten dürfen und die zukünftige Handlungsfähigkeit nicht eingeschränkt werden darf.

Die Qualität von Beratungsergebnissen hängt immer vom Vermögen der Auftraggeber ab, ihre Vorstellungen in den Beratungsprozess einzubringen und die von ihnen beschlossenen Konsequenzen auch umzusetzen. Ob Diözesen sich der Hilfe von externen Strategieberatern bedienen, ist jeweils „Geschmackssache“; strukturelle und organisatorische Veränderungen vor dem Hintergrund sinkender Ressourcen lassen sich zweifellos auch durch intern besetzte Projektgruppen gestalten. Aber gut begleitet und in den Ergebnissen nachhaltig umgesetzt, können diese Beratungsprozesse sinnvolle Impulse setzen. Dabei ist es Aufgabe der Bistümer, für den externen Rat offen zu sein, Vorschläge kritisch zu hinterfragen und ihre theologischen Vorstellungen möglichst klar einzubringen. ■

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Initiativkreis „Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft“, Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation. Ein theologischer Ruf zur Erneuerung. Online unter: <http://www.sozialethik.theol.uni-erlangen.de/Reform/>.



# Dialogprozess als Chance der Entwicklung der Kirche in Deutschland

Der seit der Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz im September 2010 angestoßene Dialogprozess ist bislang auf unterschiedlichen Ebenen in unterschiedlicher Weise aufgenommen worden. Auch die Hoffnungen, die Menschen in diesen Prozess setzen, zeigen sich differenziert. Der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz und die Vizepräsidentin des Zentralkomitees der Deutschen Katholiken machen je aus ihrer Perspektive deutlich, welche Bedeutung der Dialogprozess für sie hat und worauf es ihnen dabei ankommt.

## „Mit meinem Gott überspringe ich Mauern“ (Ps 18,30)

### Impulse für einen kirchlichen Gesprächsprozess

*Robert Zollitsch*

Im Alten Testament stellt König David den Idealtypus des Königtums dar. Jedoch bleibt auch er vor schweren Krisen nicht verschont. Verfolgung durch seinen Vorgänger, Angriffe von feindlichen Völkern und eigene schwere Schuld belasten das Leben und Wirken von König David. Die Befreiung, die er aus all diesen Begrenztheiten erfährt, schreibt er aber nicht sich selbst, sondern der rettenden Wirkmacht Gottes zu. Als Danklied für seine Rettung legt ihm der Verfasser des zweiten Samuelbuches die Worte des Psalms 18 in den Mund (vgl. 2 Sam 22,1–51), der in dem dynamischen Bildwort gipfelt: „Mit meinem Gott überspringe ich Mauern“.

In diesem Bildwort kommen drei Aspekte zur Sprache, die meines Erachtens auch als Kriterien für den kirchlichen Gesprächsprozess gelten können, zu dem wir deutschen Bischöfe aufgerufen haben: die gelebte Gemeinschaft mit dem lebendigen Gott, die Dynamik der Kirche durch das Wirken des Heiligen Geistes und die Befreiung aus der Begrenztheit von Krisen und Schuld.

In meinem Eröffnungsreferat zur Herbstvollversammlung der deutschen Bischöfe im September 2010 in Fulda habe ich ein „Plädoyer für eine pilgernde, hörende und dienende Kirche“ abgegeben. In diesem Impulsvortrag habe ich angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen für die Kir-

che in Deutschland das Ziel formuliert, die Seelsorge deutlicher missionarisch auszurichten, sich

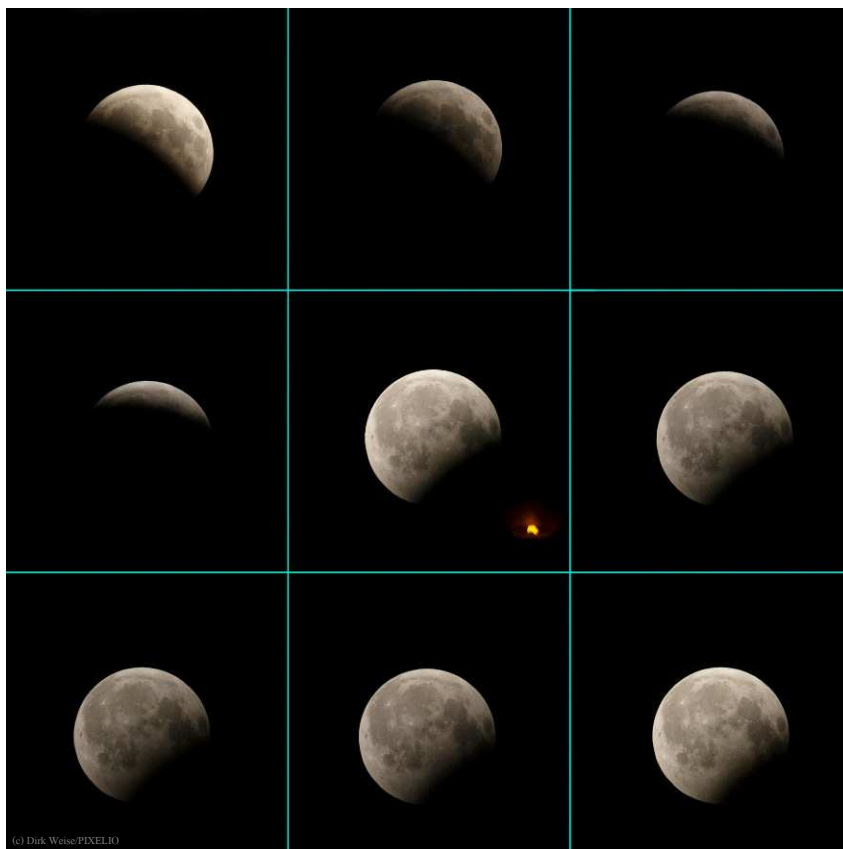


Erzbischof Dr. Robert Zollitsch, Freiburg, ist Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz.

stärker auf die Menschen zuzubewegen und den Gläubigen noch mehr Weggefährten zu sein. Dazu braucht die Kirche Beweglichkeit und Sensibilität für die

verschiedenen Weisen, wie der Heilige Geist in ihr wirkt. Der Heilige Geist verleiht auch der Kirche unserer Tage die Dynamik für den „Sprung über Mauern“.

Ich habe mich dafür ausgesprochen, den Reflexionsprozess der Herbst-Vollversammlung in einem breiteren, gemeinsamen und zielgerichteten Gesprächsprozess in der Kirche in Deutschland insgesamt fortzuführen. Wir spüren in zahlreichen Zuschriften, Leserbriefen, Artikeln und noch mehr in den persönlichen Gesprächen, dass viele Priester, Diakone, Ordensleute und Laien unsicher geworden sind. Wir machen zugleich die Erfahrung, dass viele von ihnen mit großem Ernst und in Liebe zur Kirche nach Wegen suchen, wie die Kirche ihrer Sendung auch in gewandelter Zeit gerecht werden kann. Jeder von uns kennt Menschen, die in den verschiedenen Gebieten des gesellschaftlichen Lebens Herausragendes leisten und der Kirche ihre Hilfe und ihren Sachverstand anbieten – aus Respekt und manchmal sogar unabhängig von ihrer eigenen Gläubigkeit. Sie alle wollen wir in diesen Reflexionsprozess hineinnehmen. In unseren Orden, in den geistlichen Gemeinschaften, den Vereinigungen und Initiativen, den katholischen Verbänden, in unseren Priesterräten, den Diözesanräten und im Zentralkomitee der deutschen Katholiken haben wir engagierte und qualifizierte Weggefährten. Wir laden sie ein, sich in Wahrhaftigkeit, Mut und Klugheit an diesem Nachdenken zu beteiligen – und zwar die Priester, Diakone, Ordensleute und die „Laien“, die oft Experten sind. Das Konzil hat es den Laien ausdrücklich aufgetragen, ihren Sachverstand zum Wohl der Kirche einzubringen: „Entsprechend dem Wissen, der



#### Systematisches | Phasen

*Eine Organisation bleibt nicht gleich, sondern hat wie jeder Organismus Entwicklungsphasen.*

Zuständigkeit und hervorragenden Stellung, die sie einnehmen, haben sie die Möglichkeit, bisweilen auch die Pflicht, ihre Meinung in dem, was das Wohl der Kirche angeht, zu erklären“ (LG 37).

Mit dieser Gesprächs- und Dialoginitiative greifen wir Bischöfe Impulse des Zweiten Vatikanischen Konzils auf, das in seiner Pastoralkonstitution über die Kirche in der Welt von heute „Gaudium et spes“ vom gegenseitigen Dialog zwischen Kirche und Welt spricht (vgl. GS 40 und 92) und auch vom offenen Dialog der Christen untereinander (vgl. GS 43). Das Konzil sieht die Kirche in der „Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deu-

ten“, damit sie ihrem Auftrag nachkommen kann, „in einer jeweils einer Generation angemessenen Weise auf die bleibenden Fragen der Menschen nach dem Sinn des gegenwärtigen und des zukünftigen Lebens und nach dem Verhältnis beider zueinander Antwort [zu] geben“ (GS 4).

Der „Sprung über die Mauern“ gelingt nur der gelebten Gemeinschaft mit dem lebendigen Gott. Das bedeutet: Der Dialog, in dem die Kirche sich neu ihrer Mitte vergewissert, ist ein fundamental geistliches Geschehen. Es geht um Gott und seine Offenbarung in dieser Welt. Die Kirche muss wieder stärker erkennbar werden als Ort, an dem Menschen Zugang finden zu ei-

ner Wahrheit, die sie beglückt und frei macht, die sie ihr ganzes, zugleich so buntes wie auch gefährdetes Leben verstehen und bestehen lässt. Menschen vertrauen der Kirche, wenn sie den Glauben tatsächlich glaubwürdig an sie heranträgt und lebt.

Den Dialog führen wir in der Überzeugung, dass Gott den Weg in die Zukunft gemeinsam mit uns geht. Deshalb gilt es, den Dialog als geistlichen Prozess zu gestalten, d. h. im Vertrauen auf die Führung des Heiligen Geistes Gottes heilsame Absichten, seinen Willen zu entdecken und Gestalt werden zu lassen.

In den zurückliegenden Monaten hat die Diskussion um Reformen in der Kirche eine neue Intensität erreicht. Dabei stellt sich die Frage, ob in der notwendigen Auseinandersetzung über die künftige Gestalt der Kirche die zentralen Probleme in ihrer Tiefe begriffen werden und die Grundperspektive für eine Erneuerung der Kirche ausreichend bedacht wird. Letztlich muss es darum gehen, wie die Frage nach Gott in unserer Gesellschaft wach gehalten und die christliche Antwort überzeugend formuliert und vor allem gelebt werden kann. Reformvorschläge ebenso wie das Beharren auf einer bestimmten Praxis sind danach zu beurteilen, ob sie dieser Perspektive gerecht werden.

Erneuerung der Kirche bedeutet auch Befreiung aus der Begrenztheit durch Krisen und Schuld. Diese kann aber nicht in einer Anpassung und Unterwerfung an moderne Lebensverhältnisse und Selbstverständnisse bestehen. Dies wäre am Ende die Reduzierung auf das, was ohnehin gemeint und geglaubt wird. Eine bloße Verweigerung gegenüber der Moderne und ihren

Herausforderungen kommt aber ebenso wenig in Frage. Unsere Zeit ist in ihrer Praxis und in ihren Denkstilen ambivalent – wie andere Epochen auch. Die heutigen Menschen sind nicht weniger empfänglich für die Botschaft von Glaube, Liebe und Hoffnung als andere Generationen. Und Gott, so dürfen wir glauben, ist ihnen nicht weniger nah.

Der Aufruf von uns deutschen Bischöfen zum innerkirchlichen Gespräch auf allen Ebenen wird von nicht wenigen als Signal verstanden, seit Langem gehegte Anliegen mit neuem Schwung in die öffentliche Debatte einzubringen. Daher ist es nicht vermeidbar – wenn auch nicht unbedingt hilfreich –, dass derzeit in rascher Folge Forderungen und Postulate auf den Markt geworfen werden – formuliert nach der Art von Mängellisten, die möglichst rasch abgearbeitet werden müssten. Denkverbote sind der Situation gewiss nicht angemessen. Dennoch muss vor kurzschlüssigem Denken und vermeintlich einfachen Lösungen gewarnt werden. Wer ernsthafte Diskussionen führen will, darf nicht bei plakativen Forderungen stehen bleiben, die viel mit Nützlichkeitskalkülen und Pragmatismus und wenig mit theologischer Durchdringung zu tun zu haben scheinen. Das ist gemeint, wenn wir Bischöfe dafür werben, dass der Dialog, den die Kirche jetzt führt, ein durch und durch geistlich geprägter Weg sein muss. Der Dialog zielt auf eine ernsthafte Verständigung darüber, wie wir die Frage nach Gott unter unseren modernen und postmodernen Bedingungen verstehbar beantworten können. Es geht auch darum, wie wir dem christlichen Glauben in Gebet und Liturgie ebenso wie auf dem Wege der praktischen Gottesbe-

zeugung in Werken der Caritas und der Solidarität überzeugenderen Ausdruck verleihen. Hier ist mehr erforderlich als ein kirchlicher Reparaturbetrieb, der an einigen Stellschrauben dreht, um so eine bessere Kirche hervorzubringen.

Ich meine, wenn wir folgende Aspekte beherzigen, können wir „mit Gott über Mauern springen“ und einen „Dialog im Licht des Evangeliums“ führen:

#### *1. Dialog ist eine Grundhaltung:*

Dialog ist nicht nur eine Form der Kommunikation oder eine Methode, um zu gemeinsamen Entscheidungen zu kommen. Dialog ist eine Haltung der Wachheit, Wertschätzung, Achtsamkeit, der aufmerksamen Wahrnehmung und liebevollen Hinwendung zum Dialogpartner. Mit einer solchen Haltung entsprechen wir unserem Auftrag, die Menschenliebe Gottes zu vergegenwärtigen. Diese Grundhaltung ist für das Gelingen unseres Dialog- und Gesprächsprozesses unverzichtbar.

#### *2. Dialog heißt auf Gott und aufeinander hören:*

Dialog bedarf der Kunst des rechten Hörens, der Fähigkeit, sich in die Gedanken und Argumente des Gesprächspartners hineinzuversetzen, die Dinge aus der Perspektive des anderen zu sehen, ja „in den Schuhen des anderen gehen zu lernen“. Das kann zur Folge haben, eigene Positionen zu hinterfragen und sie unter Umständen auch zu verändern. Wenn es uns gelingt, unseren Dialog- und Gesprächsprozess auf diese Weise geschwisterlich zu gestalten, können wir neu erfahren, „Gemeinschaft im Glauben“ zu sein, und die Tiefendimension des Dialogs, nämlich



die Stimme Gottes selbst zu vernehmen, neu entdecken.

*3. Dialog ist ein zielgerichteter Gesprächsprozess, der ergebnisoffen, aber nicht ergebnislos ist:*

Dialog darf keine Kosmetik sein, die Unbeweglichkeit kaschiert und sich in dem Gefühl erschöpft: „Schön, dass wir miteinander gesprochen haben.“ Dialog muss eine klare Orientierung haben, die den rechten Weg der Kirche in die Zukunft als geistlichen Prozess im Blick hat und gezielt unterstützt. Dabei gilt es, im gemeinsamen Hören auf Gottes Wort konkrete und zukunftswei-

sende Antworten zu finden, wie wir das Evangelium hier und heute in dieser Welt leben und bezeugen können.

*4. Dialog ist grundsätzlich offen für alle Themen:*

Dialog darf nicht von vornherein auf bestimmte Themen beschränkt bleiben und auch nicht möglicherweise sensible Fragestellungen außer Acht lassen. Gleichwohl gilt es im Blick zu haben, dass er eingebunden ist in die Lehre und das Leben der Kirche und ihre Entwicklungsmöglichkeiten. Dialog sollte nicht zu unrealistischen Erwartungen füh-

ren und darf die Teilnehmenden nicht überfordern.

Ich möchte alle Katholiken in Deutschland – auch die Zweifelnden, Fragenden und Suchenden – ausdrücklich ermutigen, gemeinsam darüber nachzudenken, wo die katholische Kirche in Deutschland heute steht, was ihr Auftrag ist und wohin ihr Weg führt. Diese Fragen dienen nicht nur der Standortbestimmung und der Vergewisserung. Sie sind vielmehr Voraussetzung, gemeinsam den rechten Weg der Kirche in die Zukunft zu finden und zu gehen. ■

## Dialog als Chance für eine Erneuerung in unserer Kirche

*Claudia Lücking-Michel*

Alle, die aktuell über die Situation der Kirche reden, sind sich in einem Punkt einig: Wir brauchen eine Reform. Doch da-

mit endet die Einigkeit auch schon, denn in welche Richtung diese Reform gehen soll, ist heiß umstritten. Und spätestens damit beginnt die Notwendigkeit zum Dialog.

Gemeint ist mit diesem etwas abgenutzten Begriff allerdings nicht, dem Dauergeschwätz unserer Zeit noch weitere Talkrunden hinzuzufügen. Dialog ist mehr als eine Stilfrage, eine neue Managementtechnik oder eine Strategie, um die nörgelnden Kirchenmitglieder zufriedenzustellen.

Gemeint ist damit eine geistig-kirchliche Grundhaltung, die ihre Ratlosigkeit zugibt; die nicht auf andere einredet mit vermeintlich fertigen Patentrezepten und beleidigt reagiert, wenn diese kritisch zurückfragen. Gemeint ist

eine Grundhaltung der Neugier, des Verstehen-Wollens und des neuen Aufbruchs: Hoffend lassen wir uns ein auf ein Gespräch als ein gemeinsames Ringen um neue Lösungen.

Dialog, das lässt sich auch noch grundsätzlicher fassen: Das II. Vatikanische Konzil hat die Kirche in besonderer Weise auf ein Selbstverständnis verpflichtet, das die Auseinandersetzung mit dem Zeitgenössischen wagt und darin eine Offenheit und Wachheit zeigt, durch die sie sich selbst verändern lässt. „Wenn die Kirche heute“ – so Karl Rahner in seinen Schriften zur Theologie (Aufsatz „Vom Dialog in der Kirche“) – „einen Dialog mit der Welt führen muss, dann darf nicht übersehen werden, dass



Dr. Claudia Lücking-Michel ist Generalsekretärin der Bischöflichen Studienförderung „Cusanuswerk“ und Vizepräsidentin des Zentralkomitees der deutschen Katholiken.

diese Welt nicht einfach draußen ist, sondern in der Kirche selbst gegeben ist, also der erste und vielleicht entscheidende Dialog mit der Welt gerade der innerkirchliche Dialog ist.“ Nur eine Kirche, die in ihrem Innern dialogbereit und dialogfähig ist, ist es auch in ihrem Umgang mit der Welt. In dieser Grundhaltung können wir auf die Welt und die Zeichen der Zeit zugehen und neu aufbrechen, um die visionäre Kraft des Evangeliums in dieser Welt und in uns wirken zu lassen. Dialogfähigkeit und umgekehrt die Erfahrung von Dialogverweigerung wirken sich unmittelbar aus auf die Lage des Glaubens.

In diesem Sinn ist dem Vorsitzenden der Deutschen Bischofskonferenz, Herrn Erzbischof Zolitsch, in besonderer Weise zu danken, dass er bei der Herbstvollversammlung 2010 so eindeutig und klar zu einem neuen Dialogprozess in der Kirche eingeladen hat.

### Dialog – aber wie? Zu den Voraussetzungen eines gelingenden Dialoges

Zu einem echten Dialog gehört die Bereitschaft, sich der Wirklichkeit zu stellen. Innerkirchlich haben wir dagegen große Erfahrung mit dem Reden und Leben „als ob“. Ein Dialog erfordert als zweites einen Vertrauensvorschuss untereinander, ein Sichgegenseitig-ernst-Nehmen und die Bereitschaft zuzuhören. Wahrhaftigkeit ist eine weitere zwingende Voraussetzung. Wie oft begegnete ich weitgehenden Hoffnungen und Erwartungen, die zum Teil durchaus von der kirchlichen Lehrmeinung abweichen, doch die nicht wirklich offen ins Gespräch eingebracht werden, sondern nur verdeckt oder als zynische Einwürfe. Menschen trauen sich nicht,

ihre eigene Meinung auszusprechen, beschränken sich gleich von vornherein auf taktische Ziele. Ehrlich reden und sagen, was ist und wie ich darüber denke – so könnte man diese Haltung zusammenfassen. Ein Prüfstein für die Ernsthaftigkeit des Dialogs ist schließlich der Mut, sich nicht länger auf Randprobleme einengen und festlegen zu lassen.

Dialog – das ist verbindliche Rede, die der gemeinsamen Suche nach der Wahrheit dient.

einzulassen auf die anderen, sondern auch auf das, was „die Welt uns bringt“: auf die Zeichen der Zeit, auf die Strömungen der Moderne, auf Freiheitserfahrungen und Demokratisierungsprozesse.

Wer offen in den Dialog hineingeht, weiß nicht, wie er wieder herauskommt. Ob eine solche umfassende innere Öffnung als geistliche Haltung taugt? Den einen ist der Wandel schon zu viel, sie erleben ihn als Angriff auf die Wahrheit. Anderen ist er



#### Systematisches | Durchbruch

*Nicht immer kommt es zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Manchmal bricht sich Angestautes gewaltsam seine Bahn. So wie sich nach Meinung von Forschern einst das Schwarze Meer nach dem Durchbruch einer Landbrücke sehr schnell mit Wasser aus dem Mittelmeer auffüllte – die Verbindung, der Bosphorus, besteht bis heute.*

Dieses Verständnis ist dabei ein riskantes Unternehmen, denn es setzt voraus, sich nicht nur

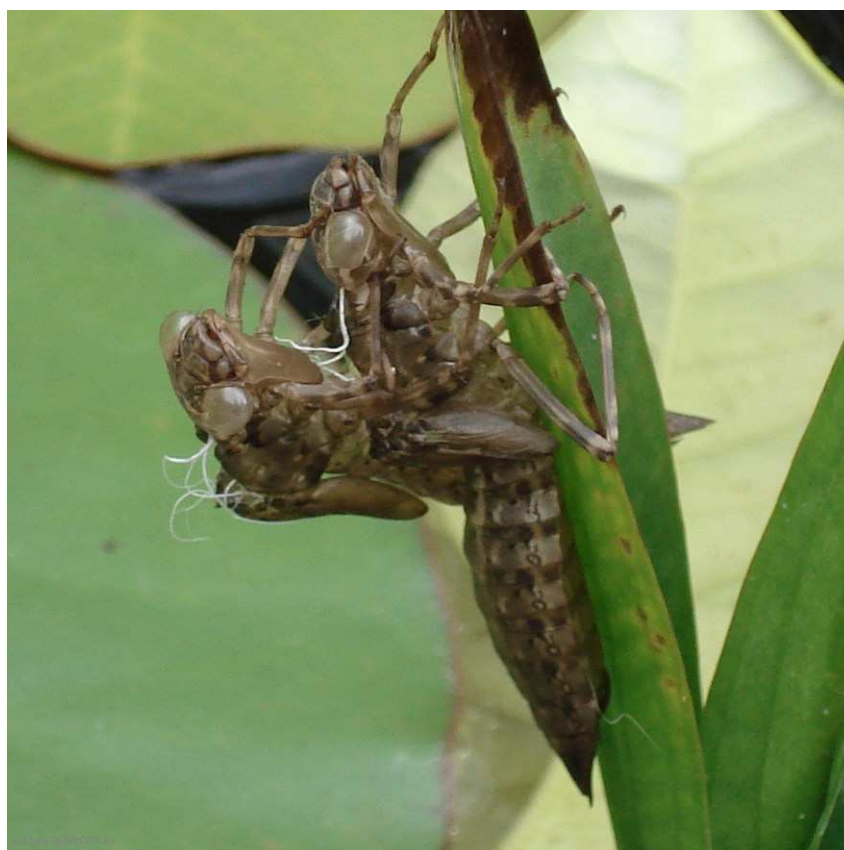
immer schon zu wenig und auf halber Strecke steckengeblieben. Doch es gibt keine Alternative:

Leben ist Begegnung, christliches Leben erst recht.

Dialog gehört deshalb zum Selbstvollzug der Kirche und erfordert als solcher den Mut, ins Weite aufzubrechen. In diesem Sinne lohnt es sich, auch einen Weg einzuschlagen, dessen Ziel

„Recht behalten“, „Macht sichern“, „die öffentliche Wahrnehmung bestimmen“. Wir wollen die einflussreiche Stellung der Kirche in der bundesrepublikanischen Gesellschaft retten und all das erhalten, was es an Einrichtungen, Organisationen und Standards bis-

können wir helfen?“ Lassen wir uns den Auftrag von „Gaudium et spes“ neu ans Herz legen. Dort heißt es nicht, dass uns die Sorgen und Nöte um die Kirche des 21. Jahrhunderts umtreiben sollen, sondern die Freude und Hoffnung und Sorge und Angst der Menschen dieser Welt, besonders der Ärmsten der Armen unter ihnen.



**Systematisches | Form**

*Ändert sich mit dem Wachstum auch die Form? Oder bleibt die Form, bis auf eine gewisse Größenanpassung, gleich – wie bei dieser sich häutenden Libelle?*

nicht von vornherein absehbar ist. Im Gespräch und in der Begegnung kann Neues mehr sein als die Summe der einzelnen Vorschläge.

**Dialog wozu?**

Wozu das Ganze? In der Regel denken wir in Kategorien von

her gegeben hat. Doch die Kirche darf nicht den Eindruck erwecken, vor allem mit sich selbst beschäftigt zu sein. Die Grundfrage sollte nicht sein: „Was braucht die Kirche, damit alles so weitergehen kann wie bisher?“, sondern: „Was brauchen die Menschen?“, „Was tut not?“, „Wie

**Dialog – aber worüber: Was tut not?**

Exemplarisch will ich sechs zu bearbeitende Felder nennen. Was tut not? Ich antworte aus einem sehr persönlichen Blickwinkel und aus eigenen Erfahrungen, doch die einzelnen Problemlagen sind – so bin ich überzeugt – beispielhaft für viele.

**1. Lebendige Gemeinden erhalten**

Wir lösen die sozialen Nahräume der Pfarrgemeinden auf und überführen selbst noch funktionierende Pfarrgemeinden in pastorale Großprojekte. Das alles, weil es nicht mehr genug Priester für die Gemeindeleitung gibt. Die Kinder, die Alten und die Kranken aber sind auf das Fortbestehen sozialer Nahräume angewiesen. Mit einem Konzept von kooperativer Gemeindeleitung etwa könnten wir unsere Kraft und Energie einbringen für die Menschen und die Sozialstrukturen vor Ort, statt damit Fusionen zu organisieren.

**2. Frauen mehr Verantwortung geben**

Wir leben in einer von Männern geleiteten Frauenkirche. Die Charismen von Frauen kommen nach wie vor nicht ausreichend vor; Frauen haben strukturell keine Chance, sich gleichberechtigt in die Gestaltung kirchlicher Wirk-



lichkeit einzubringen. Die Diskussion über die Ordination von Frauen wurde per Diktat beendet. Die Antwort auf die Frage nach der Diakonatsweihe für Frauen wird seit fast vierzig Jahren vertagt. Schon 1981 sprachen die deutschen Bischöfe in ihrem Hirtenwort von ihrer Vision, wonach die Kirche ein Modell für das partnerschaftliche Zusammenwirken von Mann und Frau sein sollte. Dieser Vision sind wir nicht wesentlich näher gekommen.

### 3. Fortschritte in der Ökumene:

#### *Gemeinsames Abendmahl*

Manche derjenigen Christinnen und Christen, die in konfessionsverbindenden Ehen leben, hoffen, zu ihren Lebzeiten noch gemeinsam mit ihrem Ehepartner Eucharistie feiern zu dürfen. Mit zunehmender Frustration und Unwillen erleben sie aber auch, wie die Jahrzehnte dahingehen und sich trotz theologischer Fortschritte und Klärungen nichts verändert.

#### 4. Sexualmoral

Innerkirchlich leiden wir unter einer Sprachlosigkeit in Bezug auf alles, was mit Sexualmoral zu tun hat. Wenn wir reden wollen, müssten wir vorher die öffentlich akzeptierten Formen von Doppelmoral überwinden, an die wir uns viel zu sehr gewöhnt haben. Beim Missbrauchsskandal hat uns unsere Sprach- und Handlungsunfähigkeit in schlimmster Weise eingeholt. Und was tut not? Es ist ja nicht so, dass Menschen nicht Rat und Hilfe bräuchten, wie sie ihre Sexualität verantwortlich in gelingenden Partnerschaften leben können. Aber die frohe Botschaft und ihre wichtigen Wahrheiten auch für diesen Bereich unseres Lebens sind unter man-

chen Heucheleien und Lügengebäuden kaum noch zu erkennen.

#### 5. Wiederverheiratete Geschiedene

Was tut not? Ein barmherziger Umgang mit Menschen, deren Ehen gescheitert sind. In Zeiten, in denen Seelsorge nötiger denn je wird, erleben diese nämlich oft eher das Gegenteil: Man leidet am eigenen Versagen, traut sich nicht mehr in die alten katholischen Kontexte. Wie können wir diesen Menschen helfen und nicht die Not noch größer machen?

#### 6. Zwischen mündigem Staatsbürger und folgsamem Schaf

Christinnen und Christen finden sich schnell in tiefgreifenden Identitätskonflikten wieder. In beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Zusammenhängen wird von ihnen Mündigkeit und Selbstverantwortung erwartet. Im Raum der Kirche erfahren sie sich gleichzeitig als Objekt einer Leitung und Belehrung, auf die sie keinerlei Einfluss haben und die nicht zu Gesprächen bereit ist. Als ob es die Lehre vom Glaubenssinn aller Christen nicht gäbe. Die Kirche in ihrer geschichtlich gewordenen Gestalt ist damit ungleichzeitig mit dem Selbstbewusstsein heutiger Menschen, die erwarten, als mündige Christen auch innerhalb der Kirche ernst genommen zu werden. Natürlich – die Kirche ist keine Demokratie, aber auch kein absolutistischer Staat. Souverän ist nicht das Volk, aber auch nicht die Hierarchie, sondern Christus. Die Bindungskräfte hängen nicht mehr an kirchlichen Institutionen oder Lehrbotschaften per se. Autorität und Glaubwürdigkeit jedenfalls kommen heutzutage nur noch da zustande, wo sie über-

zeugen und wo sie die grundsätzliche Autonomie der Menschen akzeptieren.

#### Dialog – wie weiter?

Mit dem II. Vatikanum musste die Kirche ihr Selbstbild als pyramidal strukturiertes Sozialgebilde korrigieren, und wie in altkirchlicher Zeit begann sie sich wieder als Volk Gottes gemeinsam auf dem Weg zu sehen.

„Gemeinsam auf dem Weg“ – daher kommt der griechische Begriff „syn-odos“, und in diesem sehr grundsätzlichen Sinn kann es gar nicht anders sein, als dass der begonnene Gesprächsprozess „synodal“ geführt wird.

„Unsere Hoffnung“ – das Synodenpapier von Würzburg – war nicht so gemeint, dass wir in die Synode selbst unsere Hoffnung setzen sollen. Aber es garantiert immerhin die Erinnerung daran, dass es eine Zeit gab, in der so etwas möglich war. „Würzburg II“ wäre wahrscheinlich jetzt nicht einfach die richtige Antwort, aber darunter sollten wir es auch nicht tun.

Wer aufbricht, der kann hoffen in Zeit und Ewigkeit. Doch wer in die Weite hinausgeführt werden will, muss doch zumindest aufbrechen. Was tut not? Um der Menschen willen sollten wir die nötigen Hilfsmaßnahmen einleiten und Hoffnungszeichen setzen, dass Bereitschaft entstanden ist, Monologe zu überwinden, und ein neues Miteinander im Sinne einer gemeinsam getragenen Verantwortung. ■

# Katholische Kirche in Deutschland – Organisationsentwicklung mit weltkirchlichem Bewusstsein

*Albert-Peter Rethmann*

**In einer Zeit der Umstrukturierungsprozesse steht auch die weltkirchliche Arbeit in den Diözesen und Gemeinden auf dem Prüfstand. Albert-Peter Rethmann stellt dar, wie weltkirchliches Lernen wesentlich zur Katholizität der Kirche gehört, und skizziert pastorale Herausforderungen und Möglichkeiten.**

Lernprozesse sind Prozesse, in denen Organisationen Antworten geben auf innere Entwicklungs- und Einsichtsprozesse, aber auch auf äußere Herausforderungen. Die Kirche in Deutschland steht vor sehr tiefgreifenden Herausforderungen, die sowohl von innen als auch von außen auf Antworten drängen. Eines der Themen, die die Kirche seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil beschäftigen, ist das allgemeine Priestertum aller Gläubigen, das theologisch gut begründet ist, aber noch nicht in allen Bereichen zu einer wirklichen Mentalitätsveränderung im Verhältnis von Laien, Priestern und Bischöfen geführt hat. Ein weiteres Thema betrifft das Verhältnis des Christentums zu anderen Religionen, nicht zuletzt auch die positive Stellungnahme zum Menschenrecht auf Religionsfreiheit. Das sind Themen, die

das Selbstverständnis der Christen in der Welt von heute tiefgreifend verändert haben.

In Deutschland stellt sich durch den dramatischen Priestermangel, der in den letzten Jahren zu tiefgreifenden Strukturveränderungen geführt hat und noch weiter führen wird, darüber hinaus zunehmend die Frage, wie die Kirche als Organisation mit der Situation umgehen soll, dass die bisherigen Gemeindestrukturen nicht aufrechterhalten werden können. Das Memorandum deutschsprachiger katholischer Theologieprofessoren „Kirche 2011: Ein notwendiger Aufbruch“ spricht einige der Themen für eine Weiterentwicklung des kirchlichen Lebens an, über die dringend ein Dialog geführt werden muss. Dieser Dialog darf aber auf keinen Fall den Charakter einer provinziellen, rein deutschen Selbstreflexion annehmen. Er wird nur dann

die notwendige Weite haben, wenn es gelingt, das kirchliche Leben in Deutschland und die Fragen, die mit der Weiterentwicklung kirchlichen Lebens zusammenhängen, auf dem Hintergrund des Wesens katholischen Kircheseins als Weltkirche neu zu beleuchten.

## **Eine Lehre der Weltkirche: Stärkung der Ortskirche**

Bischof Valerian D'Souza, Bischof von Poona, betonte auf dem 1. Dialogforum der Partnerdiözesen Poona und Eichstätt: Es geht bei der weltweiten Verkündigung des Evangeliums vom Gott Jesu Christi um die Beziehung von Gottesreich, Kirche und Ortskirche. Er unterstreicht die Bedeutung der Ortskirche: „Ortskirche ist die Konkretisierung der Kirche. Ohne Ortskirche bleibt Kirche eine Abstraktion. Die Aufgabe der Ortskirche ist es, das Gottesreich zu vermitteln. Diese

Vermittlung heißt Inkulturation, die wie ein immerwährender Dialog zwischen Gottesreich, Kirche und Ortskirche stattfindet.“<sup>1</sup>

Und er fährt fort: „Von der Missions- und Proklamationsaufgabe her gesehen begegnet die Kirche den konkreten Menschen durch die Ortskirchen, das heißt, sie können Kirche nur in der Ortskirche erfahren [...] Daher muss die Ortskirche eine inkulturierte Kirche sein, und inkulturierte Kirche von Menschen guten Willens heißt eine im Umfeld irgendwie identifizierbare Anwesenheit des Gottesreiches [...] Die Ortskirche proklamiert nicht nur, sondern weist auch in einer verständlichen Weise auf die wirkende Gegenwart Gottes hin.“<sup>2</sup>

Wenn wir im Rahmen einer notwendigen Organisationsentwicklung über die Bedeutung von weltkirchlicher Partnerschaftsarbeit sprechen und über neue Strukturen nachdenken, in denen diese Arbeit verortet werden soll, müssen wir uns der theologischen Dimension dieser Fragestellung bewusst sein und dürfen sie nicht auf pragmatische Fragen beschränken. Es geht bei dem Bemühen um die Verlebendigung weltkirchlicher Partnerschaft um ein wesentliches Element des Selbstverständnisses katholischer Kirche. Dessen sollte sich jedes Mitglied christlicher Gemeinde bewusst sein; dessen müssen sich aber auch – möglicherweise mehr als bisher sichtbar – all diejenigen bewusst werden, die an der Neu-

gestaltung kirchlicher Strukturen in Deutschland beteiligt sind.

Die Konzilsväter formulieren die Vision einer wahren Weltkirche: Sie sehen in der gegenseitigen inneren Verbundenheit der Ortskirchen eine Antwort auf die „Zunahme der gegenseitigen Verflechtungen unter den Menschen“ (Gaudium et spes 6). Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass die Ausführungen des Zweiten Vatikanischen Konzils die Rolle der Kirche darin sehen, dass sie so etwas sein soll wie eine Modellgemeinschaft für die Weltgemeinschaft<sup>3</sup>. Dabei muss immer wieder daran erinnert werden, dass sich Christen und Kirche zwar als Modell, sicher aber nicht als Kontrastgesellschaft im Sinne einer der Welt enthobenen und ihr entgegengesetzten Wirklichkeit verstehen sollten. „Kirche in der Welt“ bedeutet, dass Christen und Kirche die Welt, in der sie leben, nicht als etwas dem Glauben Fremdes ablehnen, sondern in ihr einerseits das Feld ihres Engagements sehen, sich andererseits aber auch selbst auf Lernprozesse einlassen. Christsein in der Welt bedeutet, dass die Welt der Ort ist, an dem die Christen nicht nur lehren, sondern von ihren Zeitgenossen auch zu lernen bereit sind.

### Lerngemeinschaft Weltkirche?

In den letzten Jahrzehnten hat sich in Bezug auf das Bemühen um ein partnerschaftliches Verständnis der weltkirchlichen Kommunikation auf den Ebenen von Gemeinden, Diözesen und Bischofskonferenzen ein neues Pro-

gramm entwickelt, das oft mit dem Stichwort „Lerngemeinschaft Weltkirche“ beschrieben wird. Häufig wird damit der Wunsch der europäischen Ortskirchen ausgedrückt, etwas von der „Glaubensfreude aus den jungen Kirchen“ zu vermitteln. Gedacht wird dann oft an die Kleinen Christlichen Gemeinschaften, an afrikanisches Bibelteilen oder asiatische Meditationsformen, an Basisgemeindemodelle aus Lateinamerika und anderes mehr.



Prof. Dr. Albert-Peter Rethmann ist der Direktor des Instituts für Weltkirche und Mission (IWM) in Frankfurt/St. Georgen, das 2009 von der Deutschen Bischofskonferenz gegründet wurde.

Ein wesentliches Problem sehe ich allerdings mit einem allzu naiven Wunsch verbunden, von den jungen Kirchen zu lernen. Es stellt sich die hermeneutische Frage, ob die Lebens- und Glaubensformen, auch die pastoralen Modelle aus anderen Teilen der Weltkirche wirklich kompatibel sind mit den Bedürfnissen und Fragen der Menschen unserer westeuropäischen Gesellschaften. Der interessierte Beobachter kann sich manchmal nicht des Eindrucks erwehren, dass der Lernwunsch mit Blick auf Ortskirchen in Afrika, Lateinamerika oder Asien aus den eigenen Aporieer-

<sup>1</sup> Valerian D'Souza, Kirche als Inkarnation des Gottesreiches und Ortskirche als Inkulturation des Gottesreiches. In: Michael Heberling u. a. (Hg.), Inkulturation als Herausforderung und Chance. Dokumentation des 1. Dialogforums der Partnerdiözesen Poona und Eichstätt. Aachen 2001, 5–13: 7.

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Vgl. Martin Ott, Lerngemeinschaft Weltkirche. Zum Programm und zur Praxis globalen Christseins. In: Stimmen der Zeit 126 (2001) 541–556.



fahrungen erwächst und aus einer gewissen Frustration in Bezug auf die Stimmung in Deutschland und die eigenen pastoralen Misserfolge. Es gibt Autoren, die die Frage stellen, ob die Option für weltkirchliches Lernen nicht psychologisch manchmal eher einem Wiedergutmachungskomplex des Nordens gegenüber dem Süden entspringt als einen gangbaren

Wenn der partnerschaftliche Dialog in der Weltkirche im Sinn einer solchen Lerngemeinschaft wirklich ein ekklesiologisches Desiderat wäre, müsste man ja vielleicht auch fragen, „was denn der Amazonasindianer vom Weltbild und Glauben der Buschleute der Kalahari lernen kann oder soll. Oder ob ein Eskimo vom Gebetsleben und vom Bibelteilen

Kirche von Relevanz ist.“<sup>5</sup> An diesen absichtlich überzeichneten Beispielen zeigt sich, dass die „Lerngemeinschaft Weltkirche“ möglicherweise doch auf einer anderen Ebene als dieser rein pastoral-praktischen liegt – zumal man oft nicht den Eindruck hat, dass dieses Lernbedürfnis ein Desiderat ist, das in den Gemeinden vor Ort formuliert wird.

Ziel der Begegnung und des Austauschs kann nicht das Studium und die anschließende Übernahme konkreter pastoraler Programme sein, die in Ortskirchen aus anderen Teilen der Weltkirche unter völlig anderen kulturellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen Erfolg hatten. Vielmehr geht es darum, dass wir einander in der Weltkirche so begegnen, dass wir den anderen in seiner Andersheit wahrnehmen und verstehen lernen. In einem solchen Kontext kann es zu einem Austausch kommen, der erfahren lässt, wie der andere Christ und die andere lokale Kirche in lebendiger Verbindung zu Jesus Christus Antworten auf ihre Lebensfragen zu finden suchen. Der Andere motiviert dann mit seinem Engagement zur Suche nach eigenen Antworten, die notwendigerweise häufig anders aussehen als die des Partners.

Dabei kann dann allerdings das Entscheidende geschehen: Christen und Ortskirchen versuchen nicht, die Konzepte von anderen zu kopieren, sondern suchen selbst nach dieser lebendigen Verbindung zu Jesus Christus, die Kraft und Fantasie, Mut und Lust gibt, kreative Antworten auf die Fragen zu finden, vor die sie sich selbst gestellt sehen.



#### Systematisches | Selbstverständliches

*Stecker rein – Strom da: Ist es wirklich so einfach? Die derzeitigen Debatten um die Versorgungssicherheit machen uns bewusst, dass manche Dinge, die wir für selbstverständlich nehmen, doch nicht ganz so selbstverständlich sind.*

Weg zur eigenen Selbsterneuerung weist<sup>4</sup>.

eines Wanderarbeiters in Soweto profitieren kann. Oder ob die Kirchenerfahrung eines chinesischen Katholiken für die irische

<sup>4</sup> Vgl. ebd. 547.

<sup>5</sup> Ebd.

## Vorrang des Bewusstseins vor der Strukturdebatte

Vor jeder Strukturdebatte, die wir nicht nur, aber auch in Deutschland führen müssen, steht die Überzeugung, dass wir uns über unsere Erwartungen und Zielvorstellungen klar werden müssen. Weltkirchliche Arbeit, Diözesan- und Gemeindeparterschaften, Austausch der Gaben – oder wie auch immer man es nennen will – sind von wesentlicher Bedeutung für unsere Katholizität. Und zwar nicht nur aus pragmatischen Überlegungen heraus. Es geht um eine grundlegende theologische Überlegung: Kirche ist katholisch nur dann, wenn sie weltkirchlich und partnerschaftlich plural denkt und lebt, wenn sie sich ihrer eigenen Interkulturalität bewusst ist und die Vielfalt kontextueller Ausdrucksformen des Glaubens bei allem Bemühen um das Einende zulässt.

Vor allen strukturellen Überlegungen geht es also zunächst um die Frage nach unserem Bewusstsein, nach Vorstellungen, Zielen und Prioritäten, die wir mit unserer weltkirchlichen Partnerschaftsarbeit verbinden. Dieses Bewusstsein sucht dann nach seinem Ausdruck in den entsprechenden Strukturen. Dennoch hat aber auch das Umgekehrte natürlich seine Berechtigung: Bewusstsein kann durch Strukturen gestärkt oder geschwächt werden.

## Weltkirchliche Arbeit in neuen Strukturen?

Die von Klaus Kießling im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz erstellte Studie „Weltkirchliche Arbeit heute für morgen“<sup>6</sup> weist in ihrer Analyse dar-

auf hin, dass das Thema Weltkirche in Deutschland nicht vorrangig behandelt wird. „Der Stellenwert des Themas Weltkirche in Deutschland wird weithin als nachrangig eingeschätzt, besonders in der pastoralen Konzeption, in der theologischen Fachdiskussion und in der Ausbildung pastoraler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (97). Zwar wird die Existenz von Gemeindeparterschaften von 19 Diözesen positiv bewertet, da hier Menschen für weltkirchliche und entwicklungspolitische Fragen sensibilisiert werden. Dennoch klagen viele Verantwortliche in den Diözesen über einen Interessenmangel, der möglicherweise in der Überlastung der Hauptamtlichen begründet liegt. „Die Hauptamtlichen nutzen die Angebote der Diözesanstellen nicht in befriedigendem Ausmaß. Dies begründen 6 Diözesanstellen mit dem Zeitmangel der Hauptamtlichen, auch mit deren starker Belastung, bedingt durch die pastoralen Strukturveränderungen, sowie mit einem allgemein schwindenden Interesse an weltkirchlichen Themen (8 Diözesen), die als *‚Kür, nicht als Kernauftrag gemeindlicher bzw. diözesaner Pastoral‘* erscheinen“ (92).

Mit dieser Analyse ist das große Thema des Einflusses der Strukturveränderungen in den deutschen Diözesen auf die weltkirchliche Arbeit eröffnet, insbesondere die Frage nach den Folgen der Zusammenlegung von Gemeinden: „Das weltkirchliche Engagement findet in 21 Diözesen noch vornehmlich in den alten Strukturen statt, nur in

1 Diözese ist es bereits in den neuen Strukturen angekommen. Es besteht keine Einigkeit darüber, ob die Strukturveränderungen die weltkirchlichen Initiativen tatsächlich beeinträchtigen“ (98). Viele berichten, dass die hauptamtlichen Ansprechpartner häufig überfordert sind und daher Kommunikationsprobleme mit den Gemeinden entstehen, die auch die weltkirchliche Arbeit betreffen. Neue Strukturen lassen personelle Lücken entstehen, die nicht sofort überbrückt werden können (98 f.).

Eine Menge an Problemen ergibt sich insbesondere durch die mangelnde personelle Ausstattung und das Fehlen von Ansprechpartnern und Multiplikatoren in den Gemeinden, gerade nach der Strukturreform: „Die Diözesanstellen bringen die weltkirchlich relevanten Veränderungen auf Gemeindeebene konsequent mit den aktuellen Entwicklungen der kirchlichen Landschaft im deutschsprachigen Raum (Strukturveränderungen, Ehrenamt, Priestermangel etc.) in Verbindung. Besorgniserregend sind die Einschätzungen der Diözesanstellen zum Stellenwert des Themas Weltkirche in Deutschland. Dieser gilt weithin als nachrangig, besonders in der pastoralen Konzeption, in der theologischen Fachdiskussion und in der Ausbildung pastoraler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (107). Zudem weist die Studie auf die Überlastung des Personals in den Diözesanstellen hin.

Darüber hinaus zeigt sie, dass Schwerpunkte der weltkirchlichen Arbeit in den Diözesen und zwischen den Diözesen nicht abgestimmt werden. Es fehlen gemeinsame Grundsätze der weltkirchlichen Arbeit der Diözesen. Im Allgemeinen werden zwar

Studie in Gemeinden deutscher Diözesen (Arbeitshilfen 235). Bonn 2009. (Im Folgenden verweisen die Seitenzahlen in Klammern auf die entsprechenden Seiten dieser Studie.)

<sup>6</sup> Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Weltkirchliche Arbeit heute für morgen – Wissenschaftliche

Bewusstseinsbildung in Deutschland, Hilfe zur Selbsthilfe sowie soziale Gerechtigkeit als Schwerpunkte genannt (96). Diese aber sind in dieser Allgemeinheit zu wenig spezifisch formuliert. Hier stehen noch intensive Diskussionsprozesse innerhalb der Diözesen, aber auch zwischen den Diözesen an. Die weltkirchliche Arbeit muss im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen neu reflektiert werden, um auf diese Weise Prozesse der Bewusstseinsbildung in den Diözesen anzustoßen.

Hauptziel der Partnerschaftsarbeit ist eine adäquate und dauerhafte Bewusstseinsbildung in Deutschland. Für 20 Diözesen ist primäres Ziel der eigenen Partnerschaftsarbeit die weltkirchliche Bewusstseinsbildung in Deutschland. 22 Diözesen legen die Schwerpunkte auf persönliche Begegnung und Förderung weltkirchlicher Solidarität. Weiteres wichtiges „Ziel der Partnerschaft ist ein gleichwertiges Miteinander ‚auf Augenhöhe‘, auch im Sinne einer spirituellen Weggemeinschaft, in der Solidarität ihren lebendigen Ausdruck findet. Eine wichtige Bedingung lautet für 19 Diözesen, dass die Partnerschaft von beiden Partnern gestaltet sein muss“ (87). Allerdings bedeutet Partnerschaft entgegen der diözesanen Bemühungen häufig so etwas wie eine entwicklungsorientierte Einbahnstraße. Eine gegenseitige Bereicherung durch personellen, pastoralen und spirituellen Austausch ist immer noch selten.

### **Strategische Schritte im Angesicht der Gemeindezusammenlegungen**

Im Rahmen der notwendigen Organisationsentwicklungsprozesse

innerhalb der neuen Seelsorgestrukturen in Deutschland sind auf allen Ebenen Personen und Gruppen bzw. ein entsprechender Fachausschuss unverzichtbar, die auch im neuen Gemeindeverbund das Thema präsent halten und immer wieder einbringen. Dieses Anliegen muss dringend in die Konzepte und Prozesse von Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung eingebracht werden<sup>7</sup>.

Diözesanpartnerschaften bilden einen guten Rahmen für die Vermittlung weltkirchlicher Erfahrungen. Gemeinden sind wichtige Akteure, aber darüber hinaus auch Schulen, Verbände, geistliche Gemeinschaften etc. Ein wichtiges Strategieelement ist deshalb bereits heute in jeder dritten Diözese die Beteiligung von Gemeinden, Schulen und Verbänden an der Diözesanpartnerschaft durch eigene Partnerschaften. Die Chancen der Teilhabe an einer größeren Partnerschaft sind den Beteiligten allerdings nicht immer deutlich. Eine bessere Informationsvermittlung über die Möglichkeiten der Ausgestaltung und Verlebendigung von Partnerschaften wäre wünschenswert. Sowohl die Diözesanstellen als auch die weltkirchlichen Hilfswerke und Verbände wie Kolping bieten ihre Unterstützung beim Aufbau solcher Partnerschaften an.

Aus der Sicht der Diözesanstellen für Weltkirche und Mission sollten zentrale Elemente der gemeindlichen Direktkontakte der wechselseitige Austausch (26 Diözesen) und die persönliche Begegnung (27) sein, wobei insbesondere auch Jugendliche einbezogen sind (25). Immer wichtiger wird die Vernetzung der vor-

handenen Initiativen. Nur so können Fehler und Enttäuschungen, die bis zur Beendigung einer weltkirchlichen Partnerschaft führen, vermieden werden.

Ein noch nicht ausgeschöpftes Potential bietet die Einbeziehung ausländischer Seelsorger und ausländischer Katholiken in den Aufbau weltkirchlicher Kontakte. Bisher sind diese kaum in die weltkirchliche Arbeit mit einbezogen, obwohl in 24 von 27 Diözesen ausländische Priester in der Gemeindegeseelsorge arbeiten. Außerdem sollte die berechtigte Frage beantwortet werden, wie Diözesanpartnerschaften und der Einsatz ausländischer Priester in den Diözesen zusammenhängen und ob hier unter Umständen noch ein ungenutztes Potential liegt.

Darüber hinaus weist die Kießling-Studie auf den Aufwärtstrend bei Freiwilligendiensten hin. Beispielsweise kann auf das Programm „Weltwärts“ des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ([www.weltwaerts.de](http://www.weltwaerts.de)) hingewiesen werden, an dem sich auch viele Diözesen beteiligen. Diese setzen dann eigene Akzente mit Blick auf das christliche Profil ihrer Angebote im Rahmen des Weltwärts-Programms. Entscheidend für eine solche Akzentsetzung ist eine entsprechende pädagogische und spirituelle Begleitung der Freiwilligen. Es stellt sich die Frage, ob diese Dienste nicht noch mehr als bisher im Rahmen bestehender Diözesanpartnerschaften genutzt werden könnten.

### **Handlungsoptionen**

Angesichts der tiefgreifenden strukturellen Veränderungen, die die deutschen Diözesen zurzeit durchlaufen, darf die weltkirchli-

<sup>7</sup> Zum Folgenden vgl. ebd. 87–95.



che Dimension katholischen Kirche-Seins nicht auf der Strecke bleiben. Gelebte Partnerschaft mit anderen Teilen der Weltkirche stellt keine fakultative Tätigkeit

eine Stärkung der entsprechenden Stellen für Weltkirche und Mission in den Ordinariaten und Generalvikariaten innerhalb der Diözesanleitung und ihre Einbe-

Diözesanpartnerschaften bilden eine Chance, weil hier die Gemeinden nicht vom Punkt null beginnen müssen, sondern einen Rahmen haben, in dem sie den spezifischen Ort ihres eigenen Engagements finden können. Hier können gegenseitige spirituelle Bereicherung und gemeinsame Lernprozesse verortet sein. Sie bilden dann auch den Rahmen für die Direktkontakte von Gemeinden, die eine wichtige Bedeutung für das Erleben von weltkirchlicher Partnerschaft darstellen. Direktkontakte von Gemeinden sind unverzichtbar, sie verlangen aber noch mehr als bisher der Begleitung und Unterstützung, auch einer gewissen Professionalisierung. Ansprechpartner dafür sollten die entsprechenden Diözesanstellen sein. Eine stärkere Nutzung der Kompetenzen der Hilfswerke und Verbände wie Kolping International wäre wünschenswert, gerade mit Blick auf die Stärkung der Direktkontakte von Gemeinden.

Eine wichtige Netzwerkfunktion kommt den Hauptamtlichen in der Seelsorge zu. Deshalb sollte ihre weltkirchliche Ausbildung verbessert werden. Zu überlegen ist dabei, wie allen pastoralen Berufsgruppen eigene Auslandserfahrungen ermöglicht werden können, und zwar sowohl bereits in der Ausbildungsphase als auch im Rahmen von Weiterbildungskonzepten. Ein Element könnten Exposure-Fahrten – mit Begegnungs- und Erholungscharakter – sein, wie sie bisher z. B. von den Werken angeboten werden.

Vor allen Einzelmaßnahmen aber ist die Grundentscheidung zu fällen: Weltkirchliche Partnerschaftsarbeit soll einen wesentlichen Teil der Weiterentwicklung des kirchlichen, in diesem Sinne „katholischen“ Lebens bilden. ■



#### Systematisches | Airbag

*Nur für den Fall, dass alles schief geht ...*

besonders Engagierter dar, sondern ist ein wesentliches Element kirchlichen Lebens. Die katholische Kirche in Deutschland steht vor gewaltigen Herausforderungen. Die weltkirchlichen Themen müssen stärker als bisher in die Planungs- und Organisationsentwicklungsprozesse der Diözesen eingebracht werden. Dazu gehört auf der Diözesanebene

ziehung in die laufenden Planungs- und Strukturbildungsprozesse. Drängend ist das Anliegen, dass in den Diözesen und neuen Gemeindeverbänden Strukturen für eine Verankerung der weltkirchlichen Partnerschaftsarbeit geschaffen werden, da sich diese Arbeit vielfach noch ausschließlich in den bisherigen Gemeindestrukturen bewegt.

# Rampen allein führen nicht weit genug

## Zur Bedeutung umfassender Barrierefreiheit innerhalb der Kirche

*Simone Bell-D'Avis*

**Auch die Kirche ist als eine lernende Organisation zu verstehen. Simone Bell-D'Avis erläutert einen wichtigen Bereich, in dem Lernprozesse notwendig sind: die Ermöglichung umfassender Barrierefreiheit.**

### Denkmodelle von Behinderung im Widerstreit

Die Barrieren, denen Menschen mit Behinderung begegnen, in den Blick zu nehmen, ist noch gar nicht so lange selbstverständlich. Selbstverständlicher war es demgegenüber lange, die Behinderung eines Menschen selbst zum negativen Dreh- und Angelpunkt zu machen. So wurde Behinderung im Rahmen des so genannten medizinischen Modells von Behinderung definiert. Dieses medizinische Erklärungsmodell fasst Behinderung als Defizit auf. Der körperliche, geistige oder psychische Zustand eines Menschen wird als Abweichung von der Norm und als negative persönliche Eigenschaft betrachtet. Demzufolge ist ein Mensch mit Behinderung ein Mängelwesen. Krankheit und Behinderung werden innerhalb des medizinischen Modells gleichgesetzt. Gesundheit wird idealisiert, Krankheit und Behinderung werden als Ausnahmezustand betrachtet. Die umgebende Umwelt wird dementsprechend an der Norm einer Person ohne Behin-

derung ausgerichtet, die laufen, sehen, hören, lesen und Gelesenes verstehen kann. Wer sich mit Hilfsmitteln fortbewegt, in Gebärdensprache kommuniziert, mit seinen Fingern liest und sich in einfacher Sprache oder mit dem Tastsinn verständigt, hat in der Sichtweise des medizinischen Modells ein individuelles Problem, das als bedauerliche Folge der Behinderung gesehen wird. Im Rahmen dieses Defizitmodells von Behinderung bleiben Menschen mit Behinderung in vielen Bereichen des Lebens von der Fürsorge, dem Wohlwollen und dem Verständnis von Menschen ohne Behinderung abhängig. Innerhalb beider großen Kirchen hat dieses Erklärungsmodell über Jahrhunderte Vorrang gehabt und den Fürsorgegedanken befördert, der Menschen mit Behinderungen vor Verelendung und Vereinsamung bewahrt hat.

Das soziale Erklärungsmodell von Behinderung geht im Gegensatz zum rein medizinischen davon aus, dass Einschränkungen und Probleme von Menschen mit Behinderung nicht ausschließlich,

aber in erster Linie durch die Gesellschaft hervorgerufen werden und durch Veränderung der gesellschaftlichen Bedingungen weitgehend gelöst werden können. Behinderung wird hier gerade nicht als individuelles Schicksal gesehen, sondern als eine Ansammlung von Gegebenheiten betrachtet, die durch gesellschaftliche Strukturen hervorgerufen werden. Zur Überwindung der Schwierigkeiten, denen Menschen mit Behinderung begegnen, ist im Rahmen dieser Sichtweise politisches Handeln erforderlich. Das Einfordern einer barrierefreien Umwelt wird als Bürgerrecht verstanden. Die Gesellschaft insgesamt wird aufgefordert, ihre Bedingungen so zu verändern, dass Menschen mit Behinderung die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben möglich ist. Auf politischer Ebene führt diese Sichtweise dazu, dass die Benachteiligung von Menschen mit Behinderung als Menschenrechtsthema betrachtet wird. Die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung basiert auf diesem sozialen Modell von Behinderung.

## Kirchliche und gesellschaftliche Positionen: Behindert ist man nicht, man wird es

### *Unbehindert Leben und Glauben teilen*

Bereits im Jahr 2003, dem Europäischen Jahr der Menschen mit Behinderungen, veröffentlichten die deutschen Bischöfe das Wort zur Situation der Menschen mit Behinderungen „unBehindert Leben und Glauben teilen“<sup>1</sup>. Sie bitten darin „alle in der Kirche und Gesellschaft, die abwendbaren Erschwernisse, denen Menschen mit Behinderungen und ihre Angehörigen ausgesetzt sind, abzubauen und neue Diskriminierungen zu verhindern. Die Kirchengemeinden, christliche Gemeinschaften, Verbände und Organisationen wie auch karitative Werke und Einrichtungen sind aufgerufen, im alltäglichen Zusammenleben Orte eines ‚unbehinderten‘ Miteinanders zu sein und so die christliche Hoffnungsbotschaft glaubhaft und heilsam zu verkörpern“<sup>2</sup>.

Mit diesem Wort zur Situation der Menschen mit Behinderungen vollziehen die deutschen Bischöfe den Paradigmenwechsel weg vom rein medizinischen Modell von Behinderung hin zu einer Sichtweise, wie sie das soziale Modell von Behinderung beschreibt.

### *Ein Extra wider die Extras*

Seit März 2009 ist in Deutschland die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen<sup>3</sup> in Kraft. Bei der Kon-

vention handelt es sich nach Einschätzung vieler Experten um das modernste Menschenrechtsinstrument, das bislang auf UN-Ebene entstanden ist. Bereits ihr Entstehungsprozess selbst, innerhalb dessen Menschen mit den unterschiedlichen Behinderungen und deren Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter repräsentiert



Dr. Simone Bell-D'Avis ist Leiterin der Arbeitsstelle Pastoral für Menschen mit Behinderung der Deutschen Bischofskonferenz in Köln.

waren, wurde der Forderung „nichts über uns ohne uns“ in voller Weise gerecht<sup>4</sup>. Faktisch beinhaltet die UN-Konvention nichts Neues. Sie formuliert quasi die allgemeinen Menschenrechte mit Blick auf Menschen mit Behinderung. Dahinter steht die Erfahrung, dass die Wahrnehmung ihrer Menschenrechte für Menschen mit Behinderung oftmals nicht selbstverständlich ist.

„Das Ziel der ‚Extra-Konvention‘ für Menschen mit Behinderung ist es, die ‚Extras‘ im Umgang mit Menschen mit Behinderung in eine gleichberechtigte Teilhabe gemeinsam mit anderen umzuwandeln, den gleichberechtigten Genuss aller Menschenrechte zu gewährleisten und somit die ‚Extras‘ in Form von Sonderbehandlungen abzuschaffen.“<sup>5</sup>

### *Die Kirchen vor der Herausforderung der Umsetzung*

Die Kirchen müssen sich darauf einrichten, dass es mehr gemeinsame Beschulung von Kindern mit und ohne Behinderung geben wird, mit allen Folgewirkungen für die Ausbildung von Religionslehrerinnen und Religionslehrern, für die Ausgestaltung von Schulen in kirchlicher Trägerschaft und für die Organisation und Durchführung von Kommunion- und Firmkatechese, die künftig weniger in Förderschulen stattfinden werden. Was das Wohnen angeht, stehen die Großeinrichtungen für Menschen mit Behinderung vor einer Epochenchwelle. Sie werden sich dezentralisieren. Menschen mit Behinderungen werden ganz anders unter Menschen ohne Behinderung leben, als das bislang bekannt war. Dieser Umgestaltungsprozess ist keiner, der die verfasste Caritas allein betrifft, die als Träger vieler Großeinrichtungen vor den entsprechenden Herausforderungen steht; es ist ein Prozess, von dem Gemeinden und Bistümer in nicht mindermem Maß herausgefordert sind: Menschen mit Behinderungen bilden keine Sondergemeinde mehr in ihrer Einrichtung, sondern sie

<sup>1</sup> Die deutschen Bischöfe, unBehindert Leben und Glauben teilen. Wort der deutschen Bischöfe zur Situation der Menschen mit Behinderungen. Bonn 2003.

<sup>2</sup> Ebd. 24.

<sup>3</sup> Die Beauftragte der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen

(Hg.), alle inklusive! Die neue UN-Konvention. Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Berlin 2009.

<sup>4</sup> Vgl. Klaus Lachwitz, UN-Konvention: „Rechte für Menschen mit Behinderungen – Konsequenzen für die Teilhabe“. In: Behinderung und Pastoral 14 (2010) 4–9.

<sup>5</sup> Brigitte Faber, Erwartungen der autonomen Behindertenselbsthilfe. In: Behinderung und Pastoral 14 (2010) 14–17: 15.



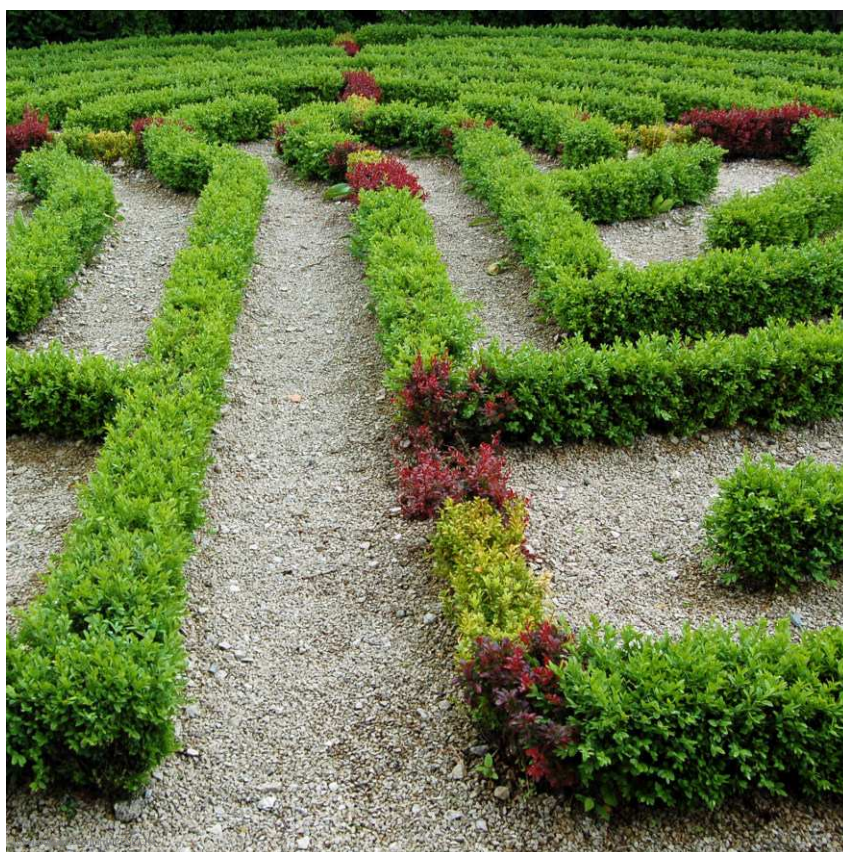
sind Teil der Gemeinde, in der sie mit ihrer WG oder allein leben. Wie nun soll dieser Prozess der Umorganisation von Schule und Wohnen und vielem mehr organisiert werden?

### Barrierefreiheit statt Fürsorge? Barrierefreiheit und Fürsorge!

Menschen mit Behinderung haben den Begriff der Selbstbestimmung zum Leitbegriff erkorren. Es ist ein Leitbegriff, der mit der Jahrhunderte lang währenden Fremdbestimmung, die Menschen mit den unterschiedlichen Behinderungen erleiden mussten, korrespondiert. Und viel zu lange haben die Kirchen selbst der Fremdbestimmung mit einem verbrämten Verständnis von Fürsorge scheinbar den Mantel der Nächstenliebe umgelegt. Dass es sich hierbei – nicht immer, aber in vielen Fällen – um klassische Formen des Helfersyndroms gehandelt hat, hat die Emanzipation der Sozialen Arbeit aus der Bevormundung der Kirchen heraus und damit verbunden die Professionalisierung der Sozialen Arbeit längst ans Tageslicht gebracht<sup>6</sup>. Aber so wie mit der Emanzipation der Sozialen Arbeit aus der Bevormundung der Kirchen zum Teil das Kind mit dem Bade ausgekippt wurde, so muss man auch bei der Ersetzung des Begriffs der Fürsorge bzw. der Fremdbestimmung durch den der Selbstbestimmung Verständnis und Vorsicht zugleich walten lassen. So wie Fürsorge in Fremdbestimmung münden kann, wenn

sie nicht in Zusammenhang mit Selbstbestimmung gedacht wird, so kann umgekehrt Selbstbestimmung, die sich jeglichen Fürsorgegedankens entledigt hat, zu Vereinsamung und Verwahrlo-

durch einseitige Steigerung, sondern nur in der Spannung zu einem positiven Gegenwert konstruktiv wirksam werden. Ohne diese Balance stellt sich die Steigerung als entwertete Übertrei-



Systematisches | **Labyrinth**

*Auch wenn ein Weg zum Ziel führt, muss er nicht geradlinig dorthin verlaufen.*

sung führen. Verdeutlichen kann man sich diesen Zusammenhang gut mithilfe des Instrumentes des so genannten Wertequadrats. Norbert Schwarte weist darauf hin, dass Ausgangspunkt des Wertequadrats „die aus alltäglichen Erfahrungen abzuleitende Überlegung ist, dass Werte nicht isoliert

fung dar. So wie Sparsamkeit zu Geiz verkommt, wenn sie nicht zu dem positivem Gegenwert Großzügigkeit in eine dynamische Balance gebracht wird, und Großzügigkeit ohne Sparsamkeit zu Verschwendung, führt die einseitige Ausrichtung der Hilfen für Menschen mit Behinderung

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Andreas Lob-Hüdepohl, Kritik der instrumentellen Vernunft. Soziale Arbeit in einer entsakralisierten Gesellschaft. In: Marina Lewkowicz/ Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.), Spiritualität und Soziale Arbeit. Freiburg 2003, 69–86: 71 f.

auf Selbstbestimmung zur Vernachlässigung und Verwahrlosung, wenn der (nur scheinbar) überholte Gegenwert Fürsorge nicht zur Selbstbestimmung in eine produktive Spannung gebracht wird, während Fürsorge in einseitiger Betonung und Übertreibung Bevormundung und Fremdbestimmung hervorbringt. Die Parole ‚Selbstbestimmung statt Fürsorge‘ ist also auf dem Erfahrungshintergrund des tradierten Hilfesystems für Menschen mit Behinderung verständlich, zielführend ist sie indes nicht, eher leistet sie im Sinne einer Überkompensation dem Wechsel von der Entwertungsvariante Bevormundung zur Entwertungsvariante Vernachlässigung Vorschub.“<sup>7</sup> Es geht also nicht darum, Fürsorge aus dem Handlungsrepertoire der Kirche zu streichen, vielmehr wird sie als Assistenz zu selbst bestimmter Teilhabe nach wie vor eine wichtige Rolle spielen, „gerade in unseren immer mehr an der Marktwirtschaft, der Effektivität und Verwertbarkeit orientierten Zeiten. Fürsorge füreinander, ein ‚Sich kümmern um‘ unabhängig von jeglicher Verwertbarkeit stellt einen wichtigen und zentralen Wert in einer menschlichen Gesellschaft dar. Doch es macht einen Unterschied, ob Menschen in erster Linie als ein Akt der Gnade, der Barmherzigkeit oder der Fürsorge Rechte zugestanden werden, oder ob anerkannt ist, dass es sich um unveräußerliche Menschenrechte handelt.“<sup>8</sup>

### Den Anschluss nicht verpassen

Das Verhältnis zwischen der Kirche und den großen Organisationen der Behindertenselbsthilfe ist vielschichtig und ambivalent. Von Übereinstimmung ist es gekennzeichnet, wenn es um die Fragen des Lebensschutzes am Anfang und am Ende des Lebens geht. Hier erleben Menschen mit Behinderungen die Kirchen an ihrer Seite und als glaubwürdigen Partner im Einsatz für eine Gesellschaft, in der Menschen nicht perfekt sein müssen. Widersprüchlicher hingegen sind die Erfahrungen, die Menschen mit Behinderungen und ihre Angehörigen dann machen, wenn es im Verlauf ihres Lebens darum geht, am kirchlichen Leben teilzuhaben. Für Menschen mit Behinderungen wird in der Kirche viel gemacht, aber oftmals ausschließlich in Sondereinrichtungen, Sonderveranstaltungen, Sondergottesdiensten. Dass das Aushalten von Differenz im Alltag nicht einfach ist, dass Menschen gerne homogene Gruppen suchen, dass es darum gehen müsste, neue Regeln des Zusammenlebens zu finden, das sind die Lektionen, die es zu lernen gilt, wenn Menschen mit und ohne Behinderung zusammenkommen. So getrennt in der gesellschaftlichen Debatte die Integration von Migrantinnen und Migranten und das Miteinander von Menschen mit und ohne Behinderung behandelt werden, sie haben doch vieles gemein: Dort, wo Menschen in ihrer Verschiedenheit zusammenkommen, kann dieses nur gelingen, wenn es ein wechselseitiger Lernprozess wird, wenn es also nicht darum geht, dass die einen sich an die anderen anpassen und sich assimilieren, sondern darum, dass Mehrheitsgesellschaft und

Minderheit sich so verändern, dass die Bedürfnisse aller Berücksichtigung finden. Dabei geht es nicht darum, Menschen mit Behinderung für Gruppen und Gemeinden, für Pfarrgemeinderäte oder Kirchenvorstände, für Verbände und Diözesanräte passend zu machen, um sie dann integrieren zu können, vielmehr wird es um eine lebendige Wechselwirkung zwischen unterschiedlichen Akteuren gehen, die ein gemeinsames Merkmal qua Taufe haben, nämlich katholisch zu sein, und die ansonsten sehr verschieden sind: Männer und Frauen, Alte und Junge, Reiche und Arme, Kranke und Gesunde, Menschen mit und ohne Behinderung. Und nur über diesen Weg der Anerkennung von Verschiedenheit wird zwischenmenschlich das realisiert, was die Bibel theologisch längst antizipiert, nämlich dass es sie im Glauben nicht mehr gibt: Juden und Griechen, Sklaven und Freie, Männer und Frauen. Denn Behinderung ist eine Realität des Lebens, „die sich erleichtern lässt, wenn es uns gelingt zu lernen, wie wir uns auf Verschiedenheit einstellen können.“<sup>9</sup> ■

<sup>7</sup> Norbert Schwarte, Selbstbestimmung allein genügt nicht. Thesen zu einem strapazierten Leitbegriff der Hilfen für Menschen mit geistiger Behinderung. In: Andreas Marker u. a. (Hg.), Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft. Berlin 2008, 63–73: 69.

<sup>8</sup> Faber 2010, 15.

<sup>9</sup> Ansprache von Altbundespräsident Richard von Weizsäcker bei der Eröffnungsveranstaltung der Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Hilfe für Behinderte am 1. Juli 2007.



# „Der Mensch ist der Weg der Kirche“

## Empirie und Theologie: Das Referat „Pastoral und Gesellschaft“ der KAMP

Tobias Kläden

Das Referat „Pastoral und Gesellschaft“ ist das sozialwissenschaftliche Referat der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral. Seine Aufgabe ist es, die Wirklichkeit mit Hilfe der empirischen Sozialwissenschaften, vor allem der Soziologie und der Psychologie, wahrzunehmen – und diese Wahrnehmung für die Pastoral fruchtbar zu machen.

Selbstverständlich ist diese Aufgabe nicht – im Gegenteil: Es wurde und wird in der Theologie und in der pastoralen Planung heftig darüber diskutiert, welche Bedeutung sozialwissenschaftliche Methoden und Befunde für Theologie und Kirche haben. „Kann denn Meinungsforschung irgendetwas über die Wahrheit des Glaubens sagen?“, so wenden kritische Stimmen ein. „Pastorale Entscheidungen hängen doch nicht von den Ergebnissen soziologischer Studien, sondern von theologischen Grundentscheidungen ab!“ Auf der anderen Seite wird entgegeng gehalten: „Die Wahrnehmung der Wirklichkeit ist für Theologie und Kirche unerläss-

lich. Denn wo anders sollte sich die Wirklichkeit Gottes offenbaren? Im Menschen, in seiner individuellen Wirklichkeit, in seinen sozialen Zusammenschlüssen begegnet uns Gott. Dies darf bei der Gestaltung des Handelns der Kirche nicht vernachlässigt werden!“

Die letztgenannte Position ist es, die die Arbeit des Referats „Pastoral und Gesellschaft“ prägt – und die Überzeugung, dass „der Mensch der Weg der Kirche ist“ (Redemptor hominis 14). Dass empirisches Arbeiten für die Pastoral möglich, sinnvoll und notwendig ist und was sich genauer hinter diesem Stichwort verbirgt, soll im Folgenden näher erläutert werden.

### 1. Was versteht man unter empirischem Arbeiten?

Das Wort „Empirie“ leitet sich ab vom griechischen *empireia* bzw. vom lateinischen *peritia* und bedeutet „Erfahrung“ oder „Erfahrungswissen“. Es geht also um eine bestimmte Art und Weise, wie man zu Wissen gelangen kann. Empirie ist aber nicht einfach mit Erfahrung gleichzusetzen, sie ist mehr als das: Wer empirisch arbeitet, beschreitet einen bestimmten Weg, dessen Schritte vorher anzugeben sind und die von anderen nachvollziehbar sein müssen. Oder anders ausgedrückt: Empirie bedeutet den methodisch kontrollierten Rückgriff auf Erfahrung, und sie



beinhaltet die Interpretation dieser Erfahrung.

Empirisches Arbeiten versteht „Erfahrung“ in einem noch präziseren Sinn: Nicht irgendeine Erfahrung ist gemeint, sondern sinnliche Erfahrung. Aufgabe empirischer Erhebungen ist es, die vorfindliche und zugängliche Wirklichkeit sinnlich wahrzunehmen, und das bedeutet: durch gezielte und systematische Beobachtung. Damit unterscheidet sich ein empirisches Arbeiten von der Vorgehensweise in formalen Wissenschaften wie der Logik oder spekulativen Wissenschaften wie der Philosophie oder der systematischen Theologie: Aussagen der Logik sind aus rein formalen Gründen wahr oder falsch und entziehen sich der empirischen Überprüfung; in Philosophie und systematischer Theologie wird versucht, aufgrund theoretischer Überlegungen und Argumente zu wesentlichen Erkenntnissen zu gelangen, die über Intuition und Alltagserfahrungen hinausgehen.

## 2. Kann in der Theologie empirisch gearbeitet werden?

Empirische oder Erfahrungswissenschaften untersuchen also Objekte der realen Welt wie z. B. Pflanzen oder Tiere, chemische Stoffe, Himmelskörper, menschliches Verhalten oder gesellschaftliche Institutionen, indem sie diese beobachten, mit ihnen experimentieren oder sie befragen.

Zweifellos gehören die Naturwissenschaften zu den empirischen Wissenschaften, und auch in den Sozialwissenschaften wird, wenn auch nicht ausschließlich, empirisch gearbeitet. Doch wie steht es in der Theologie?

Auf den ersten Blick scheint empirisches Arbeiten keine Option für die Theologie zu sein. Arbeitet die Theologie nicht, wie oben beschrieben, auf spekulative Weise? Lässt sich etwa über die Wahrheit von Glaubensaussagen per Meinungsumfrage abstimmen? Kann der „Gegenstand“ der Theologie – Gott – denn Objekt empirischer Erhebungen werden?

Gegen diese Einwände ist festzuhalten: Sie greifen allesamt zu kurz. Denn – um mit dem letzten Einwand zu beginnen – es gilt grundsätzlich: Gott ist nicht Gegenstand der Theologie. Gott ist überhaupt kein Gegenstand dieser Welt, auf den wir mit unserem Denken und Forschen objektivierend zugreifen könnten (Gott ist vielmehr der Schöpfer dieser Welt und somit derjenige, ohne den nichts existierte). Wohl können wir das zum Objekt unseres theologischen Forschens machen, was Menschen über Gott glauben und wie sie an ihn glauben, wie sie über ihn nachdenken, welche Erfahrungen sie mit Gott gemacht haben, was sie über ihn schreiben und geschrieben haben, wie sich ihr Handeln durch ihren Glauben bestimmt ... Kurz: Gott ist das

direkte Objekt des Glaubens, und der Glaube ist das direkte Objekt der Theologie. Gott ist dann das *indirekte* Objekt der Theologie.

Wenn aber der Glaube (und man wird hinzufügen können: die Religion/die Religiosität) des Menschen direktes Objekt der Theologie ist, dann spricht nichts dagegen, sich den beobachtbaren Ausdrucksformen des Glaubens auch in der Theologie (genauer: vor allem in der praktischen Theologie) mit empirischen Methoden zuzuwenden.

## 3. Sollte in der Theologie empirisch gearbeitet werden?

„... dann spricht nichts *dagegen* ...“ – spricht denn auch etwas *dafür*, in der Theologie empirisch zu arbeiten? Diese Frage ist entschieden zu bejahen. Wichtige Begründungslinien für die Notwendigkeit empirischer Forschung in der Theologie, aber auch umfassender für das Handeln der Kirche überhaupt, finden sich im Zweiten Vatikanischen Konzil, dessen Beginn vor 50 Jahren 2012 gedacht werden wird.

a) Das Konzil verlangt im Dekret über die Hirtenaufgabe der Bischöfe den Einsatz sozialwissenschaftlicher Forschung, damit die Lebenswirklichkeit der Gläubigen angemessen (rite) erfasst werden kann, was wiederum eine wichtige Voraussetzung für die Planung pastoralen Handelns dar-





stellt: „Damit sie [die Bischöfe] für das Wohl der Gläubigen, deren jeweiliger Lage entsprechend, besser sorgen können, seien sie bemüht, deren Bedürfnisse (necessitates) in Anbetracht der sozialen Verhältnisse, in denen sie leben, gebührend (rite) kennenzulernen. Dazu mögen sie geeignete Mittel, besonders das der sozialwissenschaftlichen Untersuchung (investigationis socialis), anwenden“ (CD 16).

In eine ähnliche Richtung argumentiert die Pastoralkonstitution: „In der Seelsorge sollen nicht nur die theologischen Prinzipien, sondern auch die Ergebnisse der profanen Wissenschaften, vor allem der Psychologie und der Soziologie, wirklich beachtet und angewendet werden, so dass auch die Laien zu einem reineren und reiferen Glaubensleben kommen“ (GS 62).

In diesen beiden Aussagen des Zweiten Vatikanums wird die *methodische Begründung* für empirisches Arbeiten im theologischen und kirchlichen Bereich deutlich: Empirische Methoden können dabei helfen, die Kenntnisse über die Wirklichkeit der Menschen, um die es in der Pastoral geht, besser und gesicherter zu erheben. Um die pastorale Planung an der Realität orientieren zu können, ist es schlicht und einfach nötig, diese auch sorgfältig wahrzunehmen. Damit die Objektivität dieser Wahrnehmung erhöht

werden kann, sind empirische Untersuchungen in vielen Fällen ein wichtiges Instrument.

Wohlgemerkt: Es soll nicht behauptet werden, durch den Einsatz empirischer Methoden werde die Wahrnehmung der Realität zu 100 % objektiv. Eine solche absolute Objektivität ist auch gar nicht erreichbar – und das aus prinzipiellen Gründen: An allen Stellen des empirischen Forschungsprozesses fließen normative Setzungen bewusst oder unbewusst in das Untersuchungsdesign ein. Diese normativen Setzungen sind immer von den Interessen der untersuchenden Personen und somit subjektiv bestimmt – und sie sind unvermeidlich. Deshalb ist es wichtig, diese normativen Setzungen im Forschungsprozess offenzulegen.

Und dennoch: Der Einsatz empirischer Verfahren bietet die Chance, eine wenn auch nicht objektive, so doch eine objektivere Erfassung der Realität zu ermöglichen. Durch die methodische Sicherung und die Verbreiterung der erfassten Ausschnitte kann die Wirklichkeit angemessener und reflektierter ins Bild gesetzt werden, als wenn dies nur aufgrund der Alltagserfahrung Einzelner von anekdotenhaften Erzählungen oder Ansichten, die auf Einzelfällen beruhen, geschieht. Denn in einer komplexen und unübersichtlichen Wirklichkeit besteht die Gefahr, dass man

blind oder nur zufällig handelt, wenn man sich auf seine begrenzte Alltagssicht verlässt.

Damit soll die persönliche Sicht des Einzelnen, der „gesunde Menschenverstand“, nicht als solcher diskreditiert werden, im Gegenteil: Aus ihm erwachsen viele wichtige Anstöße, Ideen und Urteile. Aber es wäre unvernünftig, sich auf bloß ihn zu beschränken.

b) Eine zweite Argumentationslinie soll nur kurz angerissen werden, auch sie ist in der Pastoralkonstitution des Zweiten Vatikanums grundgelegt. Sie liefert eine *theologische Begründung* für das empirische Arbeiten in Theologie und Kirche: „Durch ihr Geschaffensein selber nämlich haben alle Einzelwirklichkeiten ihren festen Eigenstand, ihre eigene Wahrheit, ihre eigene Gutheit sowie ihre Eigengesetzlichkeit und ihre eigenen Ordnungen, die der Mensch unter Anerkennung der den einzelnen Wissenschaften und Techniken eigenen Methode achten muss“ (GS 36).

Das Zweite Vatikanum weist also darauf hin, dass die Geschöpflichkeit allen Dingen eine eigene Würde verleiht. Nach unserem christlichen Glauben ist Gott selbst Mensch geworden und hat durch seine Inkarnation diese Würde des Konkret-Empirischen betont. Daher ist es wichtig, auch in theologischen Fragen ein de-



duktives, sich an der Offenbarung der Glaubenswahrheit orientierendes theologisches Arbeiten durch einen induktiven Weg zu ergänzen, der die Dignität des Einzelnen und jeder einzelnen menschlichen Praxis ernst nimmt.

#### 4. Was können empirische Methoden grundsätzlich leisten?

Um die Vielfalt methodologischer Orientierungen und methodischer Verfahren und deren Leistungsfähigkeit einigermaßen zu ordnen, sind verschiedene Unterscheidungen hilfreich:

a) Eine prinzipielle Unterscheidung liegt in der Differenzierung zwischen Grundlagen- und Anwendungsforschung. *Grundlagenforschung* zielt erst einmal auf Erkenntnis an sich ab und verfolgt theoretische Absichten (z. B.: Ist Ostdeutschland in seiner extremen Religionslosigkeit ein singulärer Sonderfall, oder ergibt sich dieses Phänomen aus der Kombination vieler für Religion ungünstiger Faktoren, die auch in anderen Ländern auftreten kann?). Aber auch Grundlagenforschung geschieht nicht ohne bestimmte Interessen, und sie kann durchaus von Relevanz für die Praxis werden. Allerdings ergibt sich diese Relevanz nicht automatisch, sondern erst durch die weitergehende Interpretation der empirischen Ergebnisse. Es ist ex-

trem wichtig, darauf hinzuweisen, dass empirische Daten ihre Interpretation nicht mitliefern, sondern dass die Interpretation immer über die Daten hinausgeht. (Dagegen macht es wenig Sinn, die Ergebnisse empirischer Untersuchungen als solche anzuzweifeln, sofern sie denn gemäß dem methodischen „state of the art“ durchgeführt worden sind.) Besonders die Grundlagenforschung kann durchaus auch eine (theologie-)kritische Funktion erfüllen (was bedeutet es z. B. für die theologische Gotteslehre, dass das Gottesbild der Menschen immer weniger personal und immer stärker abstrakt wird?).

*Anwendungsforschung* hingegen ist stärker an der Praxis orientiert und soll dazu dienen, das Handeln zu orientieren und Entscheidungshilfen bereitzustellen. Hier kann auf unterschiedlichen Konkretniveaus gearbeitet werden. Angezielt ist immer in irgendeiner Form eine Intervention oder eine Modifikation des (pastoralen) Handelns. Beispiele können sein: eine Predigtanalyse, die Evaluation der langfristigen Wirkungen eines Kirchentages, die Untersuchung der Wirksamkeit eines didaktischen Modells der Erstkommunionkatechese oder die vergleichende Analyse unterschiedlicher Gemeindestrukturen.

b) Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit liegt im Format der

Fragen, auf die eine Untersuchung Antworten bieten soll. Die einfachste, jedoch in vielen Fällen zum Einsatz kommende Form ist die *deskriptive* Untersuchung. Sie dient etwa der Erhebung von Merkmalen einer bestimmten Grundgesamtheit (z. B.: Wie viel Prozent aller Eltern lassen ihre Kinder taufen?). Weitergehende, anspruchsvollere Fragestellungen gehen *hypothesentestend* vor und

Dr. theol. Tobias Kläden ist Referent für Pastoral und Gesellschaft bei der Kath. Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.



suchen nach einer Antwort auf eine spezifische, vor der Datenerhebung formulierte Frage. Dabei ist wiederum zu unterscheiden zwischen Zusammenhangshypothesen (z. B.: Besteht ein Zusammenhang zwischen Lebensalter und Kirchlichkeit?), Unterschiedshypothesen (z. B.: Fördert ein demokratischer Leitungsstil eines Pfarrers stärker das Engagement von Ehrenamtlichen als ein autoritärer Leitungsstil?) und Verän-



derungshypothesen (hier geht es um Veränderungen über einen Zeitraum hinweg, z. B.: Verändern regelmäßige spirituelle Aktivitäten das Wohlbefinden in positiver Weise?).

Zwei weitere Hinweise sind schließlich wichtig zum Verständnis des empirischen Arbeitens:

- Empirisches Forschen ist von einer Zirkelstruktur geprägt und daher – wie andere Wissenschaftsbereiche auch – nicht als abschließbar zu verstehen: Die Antwort auf eine Forschungsfrage wirft weitergehende oder präzisere Fragen auf, die den Gang des Forschungsprozesses wieder von vorne beginnen lassen.
- In der empirischen Forschung findet oft eine *interdisziplinäre* Zusammenarbeit zwischen Sozialwissenschaften und Theologie statt, bei dem ein mehr oder weniger arbeitsteiliges Verhältnis besteht: Die Untersuchung wird von den Empirikern durchgeführt, die Interpretation von den Theologen. Da aber in allen Phasen des Forschungsprozesses normative und interpretative Aspekte eine Rolle spielen, ist es sinnvoll, dass der gesamte Forschungsprozess in einer Hand liegt, dass also *intradisziplinär* gearbeitet wird. Dies bedeutet, dass Methoden der empirischen Sozialwissenschaften in die (praktische)

Theologie integriert werden sollten (so wie etwa textwissenschaftliche Methoden schon lange und unbestritten in die Exegese integriert sind).

### 5. Warum ist empirisches Arbeiten für eine missionarische Pastoral relevant?

Missionarische Pastoral hat die Kommunikation des Evangeliums innerhalb einer veränderten gesellschaftlichen und kirchlichen Situation in Deutschland zum Ziel. Sie will damit neue Wege beschreiten und neue Zielgruppen erschließen, aber auch die bisherigen der Kirche näher oder ferner stehenden Mitglieder auf neue Weise ansprechen. Mit dieser Neuorientierung sind vielfältige Informationsdefizite verbunden: Die veränderte gesellschaftliche Situation ist wahrzunehmen; über die Erwartungen, Bedürfnisse, Lebensweisen und Einstellungen der Menschen heute, gerade derjenigen Gruppen, die bislang weniger im Fokus der pastoralen Aufmerksamkeit waren, ist vieles noch nicht bekannt oder befindet sich im Status vager Vermutungen.

In dieser Situation kann empirisches Arbeiten für die missionarische Pastoral sehr hilfreich sein, um bestehende Informationslücken zu schließen. Aufgabe empirischer Untersuchungen wäre die Recherche grundlegender Informationen und das Erkunden bis-

lang wenig bekannter Gebiete. Jedoch ist der Aufgabenbereich nicht „ad extra“ beschränkt: Auch im Kernbereich der Kirchen ist längst nicht alles bekannt, was für eine missionarische Pastoral von Relevanz wäre. Wie etwa ist die Motivationslage der Akteure einer missionarischen Pastoral? Wie steht es um die Bereitschaft zur Selbstevangolisierung? Welches Potenzial steckt in dem Engagement und der Bewusstseinslage der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Aus diesen Ausführungen ergeben sich schwerpunktmäßige Aufgaben für das Referat „Pastoral und Gesellschaft“:

- die Identifikation und Wahrnehmung von gesellschaftlichen Trends, auch über den expliziten Bereich von Religion, Glaube und Kirche hinaus
- die Analyse pastoral relevanter empirischer Studien; dies umfasst deren Wahrnehmung und Sammlung, deren Interpretation (methodisch wie inhaltlich) und deren Aufbereitung und Verdichtung
- der Transfer dieses empirischen Materials in den Bereich der Pastoralplanung
- die Erarbeitung einer pastoraltheologischen Kriteriologie zur Einordnung und Bewertung der Ergebnisse empirischer Untersuchungen ■





# Was mich als Christen bewegt

Johannes Simon

**Missionarischer Pastoral geht es um den Glauben.**

**Doch: Was bedeutet Christinnen und Christen dieser Glaube?**

**In dieser Rubrik lassen wir ganz unterschiedliche Menschen zu Wort kommen.**

## Warum sind Sie Christ?

Entscheidend war für mich, in der Schulzeit und Jugend Gleichaltrigen und Seelsorgern zu begegnen, denen Glaube und Christsein für ihr Leben wichtig und maßgeblich war. Das Erlebnis von Gemeinschaft, das Ringen um Standpunkte und das Entwickeln eines eigenen, persönlichen Glaubens habe ich als Fundament in mein Studium der Theologie mitgenommen.

## Was ist Ihnen in Ihrem Glauben am wichtigsten?

„Du bist von Gott gutgeheißen!“ – diese Worte, in roten großen Buchstaben auf ein gelbes Papier geschrieben, habe ich vor Jahren an einem Abend „Exerzitien im Alltag“ von der Leiterin als Zuspruch bekommen. Seither hängt es in Blickweite meines Schreibtisches und gibt mir Mut und Kraft: Gott liebt mich und nimmt mich an, so wie ich bin. Gott liebt und schätzt jeden Menschen. Jeder ist für ihn ein Unikat, unverwechselbar und wertvoll.

Dieser Glaube, diese Überzeugung trägt mich und beflügelt mich in meinem Leben. Diesem Gott muss ich nichts beweisen. Seine Liebe muss ich mir nicht verdienen. Sie wird mir ge-

schenkt – weil Gott mich bedingungslos liebt.

## Wie zeigt sich in Ihrem Alltag, dass Sie Christ sind?

Eine Gesprächspartnerin gab mir vor einiger Zeit die Rückmeldung: „Es ist schon etwas Besonderes, dass Sie offene Fragen und ungelöste Probleme über längere Zeit aushalten können. Meist wollen Männer ja alles gleich reparieren.“ Es ist nicht so, dass ich nicht nach Antworten suche, und Probleme hätte ich auch lieber gelöst, aber ich spüre mit der Erfahrung von 51 Jahren, dass nicht alles von heute auf morgen zu lösen ist. Manches ist, bekenne ich inzwischen bisweilen, wie es ist. Ich vertraue darauf, dass Menschen, dass ich selbst, wenn ich im dunklen Tal unterwegs bin, von dem der Psalm 23 erzählt, Vertrauen haben darf, dass einer mitgeht, den Weg teilt, es bei mir aushält. Aus diesem Vertrauen wächst auch das Zutrauen, dass das, was Menschen in guter Absicht, mit der ihnen eigenen Kraft beginnen, einmal vollendet wird, gut wird, einen Sinn ergibt. Das Spannende und Herausfordernde dabei ist freilich, dass dies oft erst im Nachhinein erkennbar ist.

## Was möchten Sie der Kirche in der heutigen Situation sagen?

„Kirche für die Menschen“ – dieses Motto des Bistums Würzburg klingt einerseits selbstverständlich. Auf der anderen Seite ist es eine immer neue Aufgabe: als Kirche Jesu Frohe Botschaft so zu verkünden, dass sie Menschen aufrichtet und stärkt und nicht richtet und klein macht. Hier haben wir als Kirche, jeder an seinem Platz, enormes Entwicklungspotential.

Johannes Simon, Diplomtheologe, ist als Pastoralreferent zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit in den Pfarrgemeinden des Bistums Würzburg und leitet das bundesweite Portal [www.pfarrbriefservice.de](http://www.pfarrbriefservice.de). Als Familienseelsorger initiierte er 2002 das Gottesdienstprojekt [www.sinnzeit.de](http://www.sinnzeit.de).





# Der MDG-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2010“

Tobias Kläden

Der Trendmonitor „Religiöse Kommunikation“ der Medien-Dienstleistungs-Gesellschaft (MDG) ist aus den vergangenen Jahren bekannt durch seine Forschungen zur Nutzung von religiösen Medien. 2010 kommt er mit einer Innovation daher: Die Befragten werden den bekannten Sinus-Milieus zugeordnet. Dies erlaubt eine interessante Momentaufnahme zur Lage der Mitglieder der (katholischen) Kirche, aber auch die Beobachtung von Entwicklungstendenzen.

Die Medien-Dienstleistungs-Gesellschaft (MDG), eine Unternehmensberatung der katholischen Kirche mit Sitz in München, präsentierte im vergangenen Jahr zum dritten Mal nach 1999 und 2003 ihren MDG-Trendmonitor zum Thema „Religiöse Kommunikation“. Sein Ziel ist die Erforschung der religiösen Kommunikation sowohl im personalen als auch im medialen Bereich (v. a. Presse, Buch, Hörfunk und Fernsehen sowie erstmals auch das Internet). Durchgeführt wurde die Studie vom Institut für Demoskopie Allensbach und von Sinus Sociovision; dazu wurden im Spätherbst 2009 über 2.000 repräsentativ ausgewählte Katholikinnen und Katholiken ab 16 Jahren (unabhängig von ihrer Kirchenbindung) in *Face-to-face*-Interviews befragt. Außerdem wurden knapp 1.800 Personen aus der gesamten Bevölkerung ab 16 Jahren im Rahmen einer repräsentativen Mehrthemenumfrage zum Thema ‚Religiöses Buch‘ interviewt.

Methodisch neu gegenüber den Vorgängerstudien ist der Einbezug von Indikatorfragen, die die Zuordnung der Befragten zu den Sinus-Milieus erlauben. Dadurch wird es möglich, die Ergebnisse differenziert nach den Sinus-Milieus darzustellen, die den meisten aus der Sinus-Milieu-Kirchenstudie von 2005 bekannt ist und an der die MDG bereits beteiligt war. Das zugrundeliegende Milieumodell ist noch das „alte“, aus der Studie von 2005 bekannte; das aktuelle Modell, das neuen gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung trägt („Update 2010“ der Sinus-Milieus), ist noch nicht in die Untersuchung eingeflossen.

Der Trendmonitor besteht aus zwei Kommentarbänden, in denen die wichtigsten Ergebnisse der Studie soziodemographisch und milieuspezifisch aufbereitet werden. Band I enthält Daten zur Situation von Kirche und Glaube und zur religiösen Kommunikation im Überblick; Band II schlüsselt die Ergebnisse zu den einzel-

nen Mediengattungen auf. Ergänzt werden diese beiden Kommentarbände, die direkt über die MDG zu beziehen sind, durch Tabellenbände und ein Zielgruppenhandbuch, das die gesamte Studie für die einzelnen Sinus-Milieus aufschlüsselt und am Ende knappe Hinweise zur milieuausgereichten Kommunikation liefert.

Insgesamt ist nach den Ergebnissen des Trendmonitors keine nachhaltige Renaissance des Religiösen in Deutschland festzustellen: Der Prozentsatz derer, die sich als religiöse Menschen bezeichnen, ist seit 1990 relativ stabil bei gut 50 % in Westdeutschland und bei etwa 23 % in Ostdeutschland; unter den Katholiken bezeichnen sich insgesamt 69 % als religiös. Insofern kann man nicht von einem Trend sprechen, der an der Kirche vorbeigeht, umgekehrt gibt es aber auch keine gesellschaftliche Entwicklung, von der die Kirche eigentlich profitieren könnte, es bislang nur noch nicht tut. Im-



viele aus dem konservativen, dem traditionsverwurzelten und dem etablierten Milieu; bei den „kritisch Kirchenverbundenen“ ist das postmaterielle Milieu am stärksten vertreten (was auch bedeutet, dass zwei von drei der gesellschaftlichen Leitmilieus, Etablierte und Postmaterielle, zu den kirchenverbundenen Milieus gehören – wohlgermerkt unter den Katholiken). Der Typ der „kirchlich Distanzierten“ speist sich vor allem aus den Milieus der modernen Performer, der Konsum-Materialisten und der bürgerlichen Mitte. Die höchste Kirchendistanz weist das Milieu der Experimentalisten auf, die sowohl bei den „nicht-christlich Religiösen“ als auch bei den „Glaubensunsicheren“ und „Nicht-Religiösen“ überdurchschnittlich vertreten sind.

Ein ausgeprägtes Gefälle zeigt sich auch zwischen den Generationen der Katholiken: Nimmt man etwa das Segment der „gläubigen Kirchennahen“, so sind 62 % von ihnen über 60 Jahre alt (außerdem bestehen sie zu 68 % aus Frauen), aber nur 6 % sind 16 bis 29 Jahre alt. Schaut man auf die Generation der über 60-Jährigen insgesamt, so gehört ein knappes Drittel von ihnen zum Typ des „gläubigen Kirchennahen“ (31 %), während es bei den 16- bis 29-Jährigen nur noch jeder zwanzigste (5 %) ist. Auch der Typ des „kritisch Kirchenverbundenen“ ist bei der jüngsten Gruppe mit 28 % am schwächsten vertreten, während es bei der ältesten 40 % sind. Die Mehrheit der jüngsten Gruppe rechnet sich den „kirchlich Distanzierten“ zu (38 %).

Zwei weitere Befunde sind aus kirchlicher Sicht interessant:

- 30 % der befragten Katholiken haben schon einmal mit dem Gedanken gespielt, aus

der Kirche auszutreten; am geringsten ist die Austrittsneigung im konservativen Milieu (8 %), am höchsten im Milieu der Experimentalisten (65 %).

- Gottesdienstbesuch und Bindung an die jeweilige Pfarrgemeinde sind im Trendverlauf seit 1999 zwar (leicht) rückläufig; die Rückgänge sind jedoch in Gemeinden, die zu einem Pfarrverband gehören, nicht stärker als bei eigenständigen Gemeinden.

Hinsichtlich der *Mediennutzung* bestätigt sich in den Befunden des Trendmonitors die „Mehr-und-mehr-Regel“: „Wer die kirchlichen Medienangebote stärker nutzt, kommuniziert auch persönlich häufig über kirchliche, religiöse Fragen. Das heißt aber auch: Blockierte mediale Kommunikation wird in der Regel nicht durch verstärkte personale Kommunikation kompensiert“ (I, 116). Es zeigt sich, dass – wenig erstaunlich – die kirchenverbundenen Milieus auch die Kernnutzer kirchlicher bzw. religiöser Medienangebote sind. Vor allem die Milieus mit Bildungs- und Kirchennähe nutzen religiöse Printangebote; die bildungsnahen Milieus haben außerdem eine hohe Affinität zu Hörfunkangeboten. Das Image religiöser Bücher stellt sich in den verschiedenen Milieus sehr unterschiedlich dar, wird jedoch im Trendverlauf zumindest bei den Lesern religiöser Bücher positiver bewertet (als interessanter und zugänglicher, weniger einseitig und lebensfremd). Der Pfarrbrief stellt durchaus noch ein wichtiges Medium für das konservative und das traditionsverwurzelte Milieu dar, während insbesondere letzteres nur schwer durch Internet-Angebote erreichbar ist. Hier

besteht allerdings eine mögliche „Einflugschneise“ bei den kirchenfernen Milieus am postmodernen Rand: Das Milieu der Experimentalisten etwa interessiert sich für Themen wie „Sinn des Lebens“ oder „Meditation“ und könnte über Online-Angebote angesprochen werden. Wichtig ist dabei der Hinweis, dass das Medium allein noch nicht den Erfolg einer Ansprache ausmacht – es kommt auch auf die Art und Weise, die Tonalität, aber auch auf den Ort der Ansprache an.

Alles in allem macht der Trendmonitor der MDG eindrucksvoll darauf aufmerksam, wie sehr gesellschaftliche Differenzierungen sich in den Differenzierungen innerhalb des katholischen Raums widerspiegeln. Dies ist für sich genommen kein Anlass, Alarm zu schlagen; wohl aber sind diese Differenzierungen als Herausforderungen für das pastorale Handeln zu begreifen: zum einen darin, die verschiedenen Gruppen und Milieus innerhalb der Katholiken, aber auch der Gesellschaft insgesamt – besonders die kirchenfernen – erst einmal wahrzunehmen und von ihnen zu lernen, wie Leben und Glauben sich bei ihnen ausdrückt; zum anderen aber auch darin, aufmerksam zu werden für ihre Kommunikationsgewohnheiten und -bedürfnisse und Kommunikationswege zu entwickeln, die eine Chance haben, beim jeweiligen Empfänger auch anzukommen. ■

MDG Medien-Dienstleistung GmbH (Hrsg.), MDG-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2010“. München 2010.

Beziehbar über [www.mdg-online.de](http://www.mdg-online.de), seit Mai 2011 zum Sonderpreis von 65,- €.



# Rezeptionen

**Stefan Kühne/Gerhard Hintenberger (Hg.), Handbuch Online-Beratung. Psychosoziale Beratung im Internet. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2009. ISBN: 978-3-525-40154-5. 264 Seiten, € 29,95.**

Ein Handbuch lässt die umfassende, systematische Darstellung eines Wissensgebietes erwarten, die als Nachschlagewerk und klarer Maßstab alles weiteren Denkens und Handelns dient. Kann dieser Anspruch in einem Fachgebiet erfüllt werden, das noch keine zwanzig Jahre alt ist?

Schon der Blick in das nur eine Seite lange, in der Auswahl ein wenig hilflos wirkende Stichwortverzeichnis zeigt, dass dieser Anspruch noch zu hoch gegriffen wäre. Dessen sind sich die Herausgeber bewusst, die laut Vorwort nur beanspruchen, dass im Handbuch Online-Beratung „nach einer ersten Phase *ambitionierten Experimentierens* [...] theoretische Überlegungen und praxeologische Erfahrungen gebündelt sowie neue Tendenzen und Entwicklungen in der Online-Beratung zusammengefasst“ (7) werden. Entsprechend ist das Buch keine klar strukturierte Summe, sondern das Festhalten eines mitunter disparaten Zwischenstandes. So erklären sich auch die Doppelungen, etwa wenn ein Beitrag im IV. Teil des Buches die systematisch bereits im I. Teil behandelte Frage wiederholt, was die Begriffe „Web 2.0“ und „Virtualität“ bezeichnen.

Das Buch ist in sieben sehr unterschiedlich lange Teile geteilt. Nach einer kurzen Einführung (I. Teil), die die Geschichte der Online-Beratung behandelt und den Ausgangspunkt der weiteren Beiträge darstellt, folgen

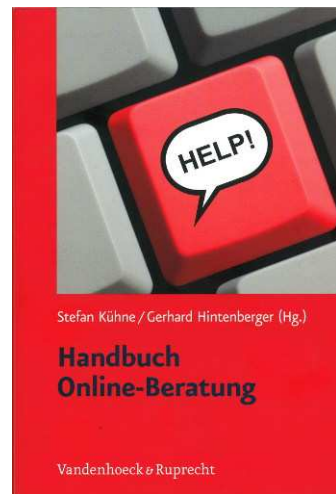
zwei Beiträge über die theoretischen Grundlagen der Online-Beratung (II.). Alexander Brunner versucht Kategorien zu entwerfen, die das „Wesen“ der Netzkommunikation zu verstehen helfen sollen, Karlheinz Benke fragt nach der Rolle der Identität in der virtuellen Kommunikation.

Mit Mail, Chat, Forum, Handy und weiteren Mobilgeräten sowie ihren spezifischen Vor- und Nachteilen beschäftigen sich die Beiträge zu den Medien der Online-Beratung (III.). Der IV. Teil behandelt methodische Ansätze in der Online-Beratung – von der Frage eines der Beratungssituation angemessenen Textverständnisses bis zum Einsatz des Internets in der Supervision der Berater –, die zutreffend von den Besonderheiten schriftbasierter, asynchroner Kommunikation ausgehen. Leider bleiben sie unverbunden nebeneinander stehen, eine Behandlung der Frage, wie sich die verschiedenen Ansätze ergänzen oder ausschließen, hätte hier deutlichen Erkenntnisgewinn ergeben können. Den Beiträgen zur Zielgruppenspezifika (V.) hingegen fehlt vielfach die Online-Beratungs-Relevanz, sie behandeln mehr die zielgruppenspezifischen Inhalte und gehen auf die daraus resultierenden Konsequenzen für die Online-Beratung kaum ein. Lediglich der Artikel von Sandra Gerö und Bettina Zehetner zu frauenspezifischer Online-Beratung zieht aus spezifischem Nutzungsverhalten Schlüsse für die Gestaltung und die Wahl der Medien frauenspezifischer Beratungsangebote.

Bei den Qualitätsstandards (VI.) hat Petra Risau mit den tech-

nischen Standards der Online-Beratung das dankbarste, da aufgrund empirischer Messbarkeit am deutlichsten einen klaren Standard aufweisende Thema weitgehend erschöpfend behandelt; freilich kommt es gerade hier zur schnellsten Weiterentwicklung. Der Beitrag von Franz Eidenbenz zu „Standards in der Online-Beratung“ hingegen zeigt wiederum die Vorläufigkeit des Handbuchs, als er hauptsächlich aus der Zusammenstellung verschiedener Ansätze der Standardisierung besteht. Der abschließende Beitrag zur Qualifizierung für Online-Beratung (VII. Teil) von Stefan Kühne kann nur die Offenheit dieser Frage wiedergeben.

Die genannten Schwächen des Handbuchs gründen jedoch weitgehend nicht in der Darstellung, sondern im dargestellten Sachstand selbst. Abgesehen von einigen klar zu beantwortenden technischen Fragen gibt es keinen eindeutigen Standard, nicht in der relativ weit entwickelten Online-Beratung, schon gar nicht in anderen Bereichen der Internetseelsorge und nicht einmal in den zugrunde liegenden Definitionen. Insofern kommt diesem Werk das Verdienst zu, eine aktuelle Momentaufnahme darzustellen, deren Beiträge notwendig in kreativer Spannung zueinander stehen müssen. Wer sich ernsthaft mit Online-Beratung beschäftigt, kommt daher an dieser Veröffentlichung





nicht vorbei. Doch auch, wer in anderer Weise mit seelsorglicher Kommunikation im Internet zu tun hat, kann das Buch mit Gewinn lesen, da die Reflexionen über die Netzkommunikation in anderen seelsorglichen Kontexten sich nicht gravierend unterscheiden, in der Online-Beratung aber schon mehr Erfahrung gesammelt werden konnte. *Sebastian Berndt*

**Hansjörg Schmid u. a. (Hg.), Zeugnis, Einladung, Bekehrung. Mission in Christentum und Islam (Theologisches Forum Christentum – Islam). Regensburg: Friedrich Pustet 2011. ISBN: 978-3-7917-2322-8. 292 Seiten, € 22,00.**

Der Sammelband ist Frucht einer Tagung an der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, an der 2010 über 140 Christen und Muslime miteinander diskutierten. Auch im Buch kommen gleichermaßen muslimische und christliche Fachleute zu Wort und ergänzen sich in verschiedenen Themenbereichen mit ihren Ausführungen; ebenso spiegeln „Beobachterberichte“ die Diskussionen auf der Tagung wider. Fundamental kontroverse Debatten zeigen sich nicht bei den Ausführungen, aber in vielfältiger Weise (gerade auch historisch bedingte) Schwierigkeiten des Dialogs, verschiedene Herangehens- und Argumentationsweisen und die unterschiedlichen „Missionstraditionen“, die sich schon darin niederschlagen, dass Begriffe wie „Mission“ und „da‘wa“ (häufig mit „Einladung“ übersetzt) nur bedingt miteinander vergleichbar sind.

Aus der Fülle der über 20 Beiträge sei nur einiges herausgegriffen:

Henning Wrogemann gibt einen knappen Abriss über die

Verschiedenheit der Formen von Mission/Glaubensausbreitung in der Geschichte von Christentum und Islam und entwickelt Kriterien für eine differenzierte weitere Aufarbeitung dieser Geschichte und einen konstruktiven Dialog über das Verständnis von Mission/da‘wa.

In grundsätzlicher Weise stellt Christine Lienemann-Perrin acht verschiedene Formen christlicher Mission vor – von der „endzeitlichen Sendungsmision“ bis hin zu „politischer Diakonie“.

Demgegenüber vertritt Ayşe Başol-Gürdal in einem Beitrag über den Missionar Karl Gottlieb Pfander (1803–1865) die Meinung, dass die meisten Muslime heute immer noch ein eindimensionales Bild von christlicher Mission haben, das vom Auftreten der Missionsgesellschaften des 19. Jahrhunderts geprägt ist.

Wenn man aber weniger auf die Missionstheorie und mehr auf die Missionspraxis schaut – so Andreas Feldtkeller in seinem Beitrag –, könne man in der Geschichte von Christentum und Islam für bestimmte Zeiten erstaunliche Parallelen bei den Formen von Mission erkennen.

Eine „Ethik und Hermeneutik der Mission aus korantheologischer Sicht“ entwirft Ömer Özsoy und arbeitet dabei als Kern den Aufruf an den Menschen, sich seinem Schöpfer zuzuwenden, heraus, betont also die Universalität der islamischen Botschaft. Dagegen plädiert in einer Erwiderung auf diesen Artikel Friedmann Eißler dafür, eine auch nur implizite Vereinnahmung zu vermeiden, sondern das Nebeneinander von Islam und Christentum als „unterschiedlicher Totaldeutungen der Wirklichkeit“ (105) auszuhalten und als Antrieb für Dialog zu sehen.

Die Diversität, Konkurrenz und potentielle Konflikträchtigkeit christlicher und islamischer Ansichten wird gerade auch in den Beiträgen zum Themenbereich „Mission/da‘wa und Pluralismus“ deutlich: Theologische Konzepte für eine wirkliche Anerkennung des anderen und der Pluralität in unserer Gesellschaft (ohne implizites Überlegenheitsdenken) sind schwierig bzw. Mangelware.

Im Themenbereich „Mission/da‘wa und Religionsfreiheit“ nimmt Marianne Heimbach-Steins vor allem die katholische Kirche in den Blick und stellt den schwierigen Weg zur Anerkennung der Religionsfreiheit auf dem 2. Vatikanum dar – und thematisiert auch derzeitige rückläufige Tendenzen; zudem legt sie die innere Verbundenheit von Mission und Religionsfreiheit dar: Die Verkündigung des eigenen Glaubens an einen Andersgläubigen bedeute automatisch die Bestreitung der Exklusivsetzung der anderen Religion. Dagegen enttäuscht der Artikel von Hüseyin Inam, wenn man dort eine konkrete Auseinandersetzung mit den Apostasieverboten und Verletzungen der Religionsfreiheit in islamischen Staaten erwartet; nur zum Abschluss seines eher idealtypisch vom Koran her argumentierenden Aufsatzes weist er darauf hin, dass der Koran Sanktionen gegen Glaubensabfall eigentlich allein Gott im Jüngsten Gericht überlässt.

Dass die Ablehnung der Todesstrafe bei Apostasie mittlerweile „in der Mitte der islamischen Kultur angekommen“ (233) ist, betont auch Hakan Turan. Er und Simone Sinn formulieren – mit Blick auf die sozialwissenschaftliche Forschung – einige Überlegungen zum Themenbe-

reich „Mission/da'wa und Konversion“. Beide betrachten Konversionen als eine Lernchance für die Religionsgemeinschaften: „Die unkonventionellen Sichtweisen der Konvertiten bieten genügend Anlass, die Wahrnehmung sowohl von der eigenen wie auch der anderen Religion grundsätzlich zu hinterfragen. Schließlich stehen sie an der Peripherie und erkennen dort vielleicht Dinge, für die das etablierte Zentrum der Gemeinschaft blind geworden ist“ (239 f.).

Ein letzter Themenbereich macht die Schwierigkeiten deutlich, das Verhältnis von „Mission/

da'wa und Dialog“ zu bestimmen. Ermutigend sind dabei die Perspektiven für eine gemeinsame „Sendung“ von Muslimen und Christen für die Welt, die Christian W. Troll aufzeigt.

Abschließend versuchen Klaus Hock und Abdullah Takım, in einem Artikel die grundlegenden Fragen und wichtigsten Aussagen der Tagung zu bündeln. Es wird deutlich – was an anderer Stelle im Buch Ulrike Bechmann formuliert –, „dass ein Dialog über Mission und *da'wa* sehr weitreichende Fragestellungen impliziert, deren dialogische Bearbeitung aufgrund ihrer Komplexität

noch einen weiten Weg vor sich hat“ (212).

Insgesamt – trotz mancher Redundanzen – ein vielfältiger Tagungsband, der auch für eine missionarische Pastoral Anregungen zu geben vermag. Gerade im Zusammenführen von muslimischen und christlichen Erfahrungen und Meinungen wird deutlich: „Mission“ ist ein höchst problematischer Begriff, dessen historische Belastungen keineswegs aufgearbeitet sind und dessen Verständnis (inklusive aller Implikationen und Konnotationen) weiterhin dringend einer Klärung bedarf. *Martin Hochholzer*

## Werkmappen zu Weltanschauungsfragen

In Zusammenarbeit mit der österreichischen, schweizerischen und deutschen katholischen Weltanschauungsarbeit gibt das Referat für Weltanschauungsfragen der Erzdiözese Wien seit vielen Jahren die „Werkmappe“ heraus. Die ein bis zwei Broschüren pro Jahr stellen weltanschauliche Gruppierungen und Strömungen vor und behandeln wichtige Fragen und Herausforderungen für die Pastoral. Zwei Hefte sind jetzt neu erschienen, die wie auch die bisherigen Ausgaben bezogen werden können unter:

<http://www.weltanschauungsfragen.at/publikationen>

### Werkmappe 97: Von den Jugendreligionen zu den spirituellen Wanderern

Was wurde aus den „Jugendreligionen“? Vor 25 Jahren war die Aufteilung noch ganz klar: Es gab die etablierten Kirchen und Religionsgesellschaften und dann die sogenannten „Jugendreligionen“, oftmals auch „Sekten“ genannt. Den Begriff „Jugendreligionen“ kennen heute nur mehr wenige, und den Begriff „Sekten“ lehnen viele Fachleute ab. In der neuen Broschüre zeigt Harald Baer, lange Jahre als Referent für Sekten- und Weltanschauungsfragen an der KSA (Katholische Sozialethische Arbeitsstelle) in Hamm tätig, die Veränderungen der religiösen Landschaft im deutschsprachigen Raum.

### Werkmappe 98: Neureligionen im Wandel

Bhagwan Rajneesh und die Osho-Bewegung, Sri Chinmoy und seine Anhänger, ISKCON/Hare Krishna, Sant Mat – Holosophische Gesellschaft, Transzendente Meditation (TM), Universelles Leben und die Gründungen von Sun Myong Moon sind Personen und Gruppierungen, die es mittlerweile seit einigen Jahrzehnten gibt. Vielfach sind sie uns schon so vertraut, dass sie gar nicht mehr auffallen. Was man über sie, ihre Lehre und ihre Praxis zu wissen glaubt, wird der Realität oft nicht mehr gerecht, denn auch diese Gruppierungen verändern sich.

Die Darstellungen in der vorliegenden Broschüre versuchen die Geschichte und die Weiterentwicklungen der Gruppen kurz und prägnant fassbar zu machen: Wie sind sie entstanden, wie haben sie sich entwickelt, welche Bedeutung hatte ein etwaiger Tod des Gründers und welche Stellung haben sie heute im Konzert der Weltanschauungsangebote?



# Katholische Weltanschauungsbeauftragte tagten in Erfurt

*Martin Hochholzer*

Säkularisierung und gleichzeitig „Wiederkehr“ des Religiösen in pluraler Form: Das ist für die Kirchen eine große Herausforderung, die sich z. B. auch in den Anfragen an das Staat-Kirche-Verhältnis und den Angriffen von Atheisten und säkularen Humanisten auf Religiöses überhaupt niederschlägt. Dieser Herausforderung stellte sich die Arbeitstagung der katholischen Weltanschauungsbeauftragten, zu der vom 21. bis 23. März 2011 über 30 Kolleginnen und Kollegen in Erfurt zusammenkamen.

Anfragen und Herausforderungen an das Staat-Kirche-Verhältnis ja, aber zumindest derzeit kein grundlegender Umbruch: So das Fazit des Vortrags von Heiner B. Lendermann vom Katholischen Büro, das für die Kirche den Kontakt zum politischen Berlin und anderen gesellschaftlichen Kräften hält. Kirchliche Positionen würden nach wie vor sehr ernst genommen, aber mehr als bisher komme es auf die Qualität der eigenen Argumentation an, um im politischen Getriebe Gehör zu finden.

Dennoch: Entkirchlichung und religiöse Pluralisierung seien unübersehbare Trends unserer Zeit, so der Münsteraner Religionssoziologe Detlef Pollack, der am zweiten Tag den Teilnehmern

ausführlich Rede und Antwort stand. Freilich – so seine Beobachtung – fällt es den Kirchen noch schwer, die Lage realistisch und ungeschönt wahrzunehmen. Aber auch wenn kirchliche Themen verstärkt Aufmerksamkeit in den Medien finden, bedeutet das nicht unbedingt, dass damit auch der Glaube an persönlicher Relevanz für die einzelnen Menschen gewinnt. Dabei sind es aus soziologischer Sicht nicht einmal so sehr hausgemachte Fehler, die zu Kirchenaustritten führen (wenn gleich sich die Missbrauchsskandale massiv auf die Statistik niederschlagen); vielmehr lockern Kontextfaktoren wie steigender Wohlstand, Individualisierung und kultureller Pluralismus langfristig die Kirchenbindung. Speziell für Deutschland ist eine deutliche Zweiteilung festzustellen: Während das Christentum im Westen nach wie vor stark gesellschaftlich verankert ist, reproduziere sich im Osten über die Generationen hinweg die Konfessionslosigkeit.

Zum Abschluss der Tagung kam mit Horst Groschopp, dem ehemaligen Präsidenten des HVD (Humanistischer Verband Deutschlands), ein Vertreter aus dem dezidiert atheistisch-humanistischen Spektrum zum Gespräch. Obwohl sie nur wenige

Tausend Mitglieder haben, erregen Organisationen wie der HVD oder die Giordano-Bruno-Stiftung seit einigen Jahren mit ihren religions-/kirchenfeindlichen Positionen einige Aufmerksamkeit und versuchen, religionsfreie Sinn- und Lebensentwürfe zu entwickeln. Speziell der HVD konnte sich v. a. in Berlin mit Kindertagesstätten, schulischem Lebenskundeunterricht und anderen sozialen Einrichtungen mittlerweile in bemerkenswerter Weise gesellschaftlich positionieren. Der HVD ist eine anerkannte Weltanschauungsgemeinschaft; wie diese humanistische Weltanschauung aber genau bestimmt ist und ob der HVD damit eine größere Zahl an Konfessionslosen vertritt, sind nur einige der Fragen, die die Tagungsteilnehmer diskutierten.

Neben der intensiven inhaltlichen Arbeit bot der Aufenthalt in Erfurt auch die Gelegenheit, die hier beheimatete KAMP kennenzulernen, in die ja auch das Referat für Sekten- und Weltanschauungsfragen auf Bundesebene eingegliedert ist. So nahmen nicht nur einige Referenten der KAMP an der Tagung teil, sondern es gab auch eine Führung, verbunden mit einem kleinen Empfang, im Gebäude der Arbeitsstelle.

# Die nächsten Ausgaben von εὐαγγελ:



Heft 4 / 2011

Schwerpunkt:  
„Christentum  
und Stadt“

erscheint im  
Dezember 2011



Heft 3 / 2011

Schwerpunkt:  
„Kirche im  
Kreuzfeuer“

erscheint im  
September 2011



Heft 1 / 2012

Schwerpunkt:  
„Lebensräume“

erscheint im  
März 2012

Unser Newsletter informiert Sie, wenn eine neue Ausgabe erscheint.

Bestellung unter: [www.kamp-erfurt.de](http://www.kamp-erfurt.de)

## Impressum

εὐαγγελ. Magazin für missionarische Pastoral  
2. Jahrgang, Heft 2  
Erscheinungsmonat: Juni 2011  
URN: urn:nbn:de:0283-euangel2/2011\_4  
ISSN: 2191-3781  
erscheint 4 x im Jahr; kostenlos

### Redaktion:

Tobias Kläden (Chefredakteur, v. i. S. d. P.),  
Hubertus Schönemann,  
Martin Hochholzer

Kontakt: 03 61 / 54 14 91-0  
[redaktion@kamp-erfurt.de](mailto:redaktion@kamp-erfurt.de)

### Herausgeber:

Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral,  
Holzheienstr. 14, 99084 Erfurt, [www.kamp-erfurt.de](http://www.kamp-erfurt.de)

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

### Bilder und Copyright:

soweit nicht anders angegeben:  
© 2011 KAMP und deren Lizenzgeber.  
Alle Rechte vorbehalten.

Bilder Titelseite und S. 4:  
© Gerd Altmann / PIXELIO, [www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)



# Lernende Kirche

