

Editorial



Werkzeuge auf dem pastoralen Markt

Auf ihm bestehen, nicht ihm verfallen

RAINER BUCHER

*Betriebswirtschaftliches Denken bei der
Gestaltung kirchlichen Handelns*

WINFRIED HINZEN UND THOMAS SUERMANN DE NOCKER

*Das „Aachener Innovations- und
Gründertraining für Seelsorger*innen“*

MARTIN POTT

*Die Ecclesiopreneurship Canvas – ein
Werkzeug für pastorale Innovation*

FLORIAN SOBETZKO

*Die Customer Touchpoint Management
Matrix*

URSULA HAHMANN UND VALENTIN DESOY

Die Lebensführungstypologie

MARKO HEYSE UND MARIUS STELZER

Kirchliche Organisationen führen

BENEDIKT JÜRGENS

Natürliche Gemeindeentwicklung

OLIVER SCHIPPERS

*Entwicklung einer partizipativ geteilten
Vision*

BARBARA WINTER-RIESTERER

Der Blick in die Zukunft

LUDGER DREBBER

AKTUELLES PROJEKT

Impulswoche „Zeit“

AKTUELLE STUDIE

Skepsis und

*Zuversicht – Wie
blickt Deutschland
auf Flüchtlinge?*

TERMINE & BERICHTe

*Interdiözesanes
Netzwerktreffen
Charismenorientierung
Pastoral hinter dem
Horizont
Curricula der Neuen
Evangelisierung
Konferenz der
Internetseelsorge-
Beauftragten 2017*

REZENSIONEN

*Die große Sinnsuche
Missionarische
Spiritualität im
lateinamerikanischen
Kontext
Schön und passend?
Grundlagen einer
Pastoral der Zeichen
der Zeit
Mit Luther, Marx und
Papst den
Kapitalismus
überwinden*

[Zu dieser Ausgabe](#)

Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Die Kirche befindet sich auf dem Markt, und das ist eigentlich nicht wirklich neu: Die Erfahrung des Paulus auf dem Areopag (Apg 17), die ja für ihn nicht sonderlich erfolgreich ausgeht, ist eine paradigmatische. Es gibt Bedingungen dafür, ob die Botschaft ankommt oder nicht. In einer Zeit, in der durch die Ökonomisierung aller Lebensbereiche das Handeln der Kirche und die Art und Weise, wie sie ihre Botschaft „ausrichtet“, als Teil der vielen kulturellen *turns* unter den Zustimmungsvorbehalt des Kunden geraten sind, ist diese Erkenntnis auch nicht ganz neu, scheint aber mancherorts schwer zu akzeptieren und für die Gestaltung kirchlicher Prozesse umzusetzen zu sein. Die Ökonomie kann eben in postmodernen Zeiten (übrigens wie die Kunst und die mediale Kommunikation) nicht mehr als *ancilla theologiae* (Magd der Theologie) domestiziert werden. Sie entwickelt vielmehr eine eigene Dynamik, die kirchliches Handeln zur Veränderung herausfordert.

Eine Kirche, die lange Zeit den Communio-Gedanken mit zentraler Definition der Bedingungen zur Partizipation an dieser Gemeinschaft verknüpft hat, tut sich schwer, sich als Dienstleister zu verstehen. Dabei ist anzumerken, dass *communio* und *ministratio* (vgl. Gaudium et spes 4) nicht voneinander zu trennen sind: Die Formate der Gemeinschaft werden vom „Kunden“ unter Dienstleistungsgesichtspunkten betrachtet und „evaluiert“ und umgekehrt. Aber allein die Rede vom „Kunden“ ist innerkirchlich gewöhnungsbedürftig und nicht unumstritten. Für den einen bedeutet „Marktförmigkeit“ die Anpassung der Botschaft an den Zeitgeist und damit den Verlust des christlich-katholischen Profils. Die Frage nach dem „Markenkern“ oder dem „Alleinstellungsmerkmal“ kirchlichen Tuns wird als „knallharte und gefühlscalte Berater- und Unternehmerlogik“ diskreditiert. Dies führe ebenfalls in die Profilierungsfalle oder trage zumindest die Gefahr in sich, diesen Markenkern in der binnenkirchlichen Logik der intensiven Aktivmitgliederbetreuung oder der eng verstandenen Sakramentenversorgung zu sehen. Bei der Wahrnehmung der Kirche als „Bedürfnisbefriedigungsanstalt“ kritisieren Zeitgenossen wie bspw. der Münsteraner Pfarrer Thomas Frings ein angebliches Auseinanderklaffen von ritueller Dienstleistung nach dem Gusto der Nachfragenden und einem nicht vorhandenen Glauben auf der „anderen Seite“, was ihnen als „Hüter des Heiligen“ Probleme bereitet.

Und dann die Rede von den „Werkzeugen“, neudeutsch *tools*: Oft wird die Sorge vor einer technokratischen Sprache und Denkweise geäußert, die nicht die des Evangeliums sei. Die „Qualität“ kirchlicher Prozesse und Angebote liege auf einer anderen Ebene. So steht das Thema der vorliegenden Ausgabe von euangel zwischen Kritik und Übernahme ökonomischer Vorstellungswelten. Natürlich ist „Entwicklung“ der Kirche, was persönlichen Glauben und Kirche als Leib Christi letztlich ausmacht, unverfügbares Ereignis und Geschenk. Das desavouiert extreme Steuerungs- und Kontrollfantasien und -bemühungen von Leitung und Funktionsstellen. Für den Teil, der tatsächlich gestaltbar ist, zeigt sich die Logik eines Kunden nicht nur in der Frage nach Eintreten, Bleiben oder Austreten, sondern auch für die Formen der Partizipation: Was habe ich davon? Aktuelle Bemühungen um Kirchenbindung dürfen daher nicht auf der Ebene der Bindung des Kirchensteuerzahlers stehen bleiben. Zu durchsichtig ist dann das Ziel, mit der Verfügung über die damit verbundenen materiellen Ressourcen auch diese aktuelle Gestalt von Kirche (und ihre Abläufe, Kommunikationsformen und weitgehende Binnenlogik, was die Relevanz betrifft) möglichst lange zu erhalten. Die Kunst ist, die Rahmenbedingungen des Marktes anzunehmen und in ihnen zu agieren, sie aber nicht zu verabsolutieren. „Wie auf dem Markt bestehen, ohne ihm zu verfallen?“ (Rainer Bucher).

Dabei bleibt es vermutlich ein Trugschluss, Dienstleistung als lediglich hauptberuflich angebotene zu verstehen. Denn wer soll künftig angesichts knapper werdender Finanz- und Personalressourcen diese Dienstleistung(en) vorhalten? Hauptberuflichkeit in der Kirche und das (nicht zu eng gedachte) Gottesvolk als Subjekt der kirchlichen Dienstleistung müssen in eine neue Beziehung und Balance kommen. Die Kirche wird ernst nehmen und realisieren müssen (dürfen!), dass sie sich von einseitigen Kommunikationsbeziehungen verabschieden und in Beziehungen der Gegenseitigkeit eintreten muss. Dadurch verändert sich auch die „Kundenbeziehung“: vom Kunden als Objekt der Betreuung und Versorgung hin zum Subjekt, auf das auch das Dienstleistungsparadigma selbst zurückwirkt. Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht werden. Nur: Über die Bedingungen der Beteiligung und damit über deren Relevanz und soziale Gestalt entscheidet nicht mehr die kirchliche Institutionenvertretung allein.

Ein ehrliches und nachhaltiges Marketing als Kundenkommunikation und -dialog wird dazu führen, dass Kirche „neu geboren“ wird; sie bleibt nicht, wie sie ist, wenn sie sich diesem



Dr. Hubertus Schönmeyer ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Kundendialog aussetzt, sie lässt sich auf die Dynamik einer Kirche im Werden mit flüssigen Grenzen ein. Dies verändert das Wesen und die Art der kirchlichen „Gemeinschaft“.

Der Duktus von Gaudium et spes hat in die Ekklesiologie den Hinweis eingetragen, dass die Kirche in der Gegenwart nicht (mehr) wissen kann, wer sie ist und welches ihr Auftrag ist, ohne dies in der Einbeziehung der „Außenperspektive“ immer wieder – und immer wieder erneut – zu klären. Verkündigung des Evangeliums heißt dann, dass die Kirche Ernst damit machen muss, dass das, was das Evangelium meint und anzielt, bereits im Leben des „Kunden“ verwirklicht ist und durch das Tun der Kirche und ihrer Glieder zur deutenden Darstellung und Reifung gebracht werden soll. Die Wirklichkeit Gottes ist bereits in denen am Werk, die mit und in „der Kirche“ eine wie auch immer geartete Kommunikation aufnehmen und zulassen. Spannend: Auch der Bereich der *tools* ist – wie der Überblick über unsere aktuelle euangel-Ausgabe zeigt – in sich nicht eindeutig und homogen, sondern horizontal und vertikal vielfältig. So begegnen in kirchlichen Entwicklungstools neben solchen, die eher auf „klassische“ Managementtheorien von kybernetisch-zentraler Zielsetzung und -erreichung zurückzuführen sind, andere Ansätze, die eher die postmoderne Unplanbarkeit eines sich nicht linear entwickelnden Umfeldes aufnehmen.

Wo und wie sich kirchliche Reform- und Gestaltungsvorstellungen realisieren, spiegelt die große Vielfalt von Ekklesiologien und Kontextsituationen wider, die es in der deutschen Kirche gibt. Es kann nicht darum gehen, diese zu einem „schlagkräftigen“ Entwicklungsimpetus zu harmonisieren, sondern vielmehr, sich in diesem und durch diesen vielfältigen Dialog zu öffnen für die „Logik“ und die Wirkkraft des Evangeliums.

Ich wünsche Ihnen im Namen des Teams der KAMP eine anregende Lektüre!

Ihr



Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

Auf ihm bestehen, nicht ihm verfallen

Die katholische Kirche auf dem religiösen Markt

Ob sie will oder nicht: Die katholische Kirche ist auf dem religiösen Markt angekommen. Sie muss unter den Bedingungen des kulturell hegemonialen Kapitalismus bestehen. Rainer Bucher analysiert, welche Konsequenzen sich daraus für die Pastoral ergeben und wie das zweiventikanische Programm zur Bewältigung dieser Umbruchsituation aussieht. Kirche und Pastoral, Mittel und Zweck sollten nicht mehr vertauscht werden.



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

1. Nach dem Konzil

Das II. Vatikanum kann als das Jahrhundertprojekt beschrieben werden, die *Verpflichtung auf die Tradition* und die *Verpflichtung zur Traditionsbildung* wieder in ein kreatives Verhältnis zu bringen. Das war notwendig geworden, weil sich die katholische Kirche ab der Mitte des 19. Jahrhunderts zunehmend der Verpflichtung entzogen hatte, den Glauben in die liberale Zivilisation der entwickelten Moderne zu inkulturieren, und sich stattdessen in einer intellektuellen und sozialen Institutionsfestung verbarrikadiert hatte. Man hatte zwei Schocks nicht wirklich verarbeitet: die Entmachtung der Kirche durch die moderne bürgerliche Gesellschaft und die Entdeckung der Geschichtlichkeit auch religiöser Institutionen und Positionen.

Genau diese zwei Verengungen hat das II. Vatikanum aufgebrochen: die Bindung an die Macht im Staate wie die Bindung an eine philosophische Position, die Geschichtlichkeit mit Relativismus und mangelnder religiöser Authentizität verband. Ersteres führte zu Durchbrüchen wie der Anerkennung von Religionsfreiheit, Menschenrechten und Ökumene als genuine Konsequenzen des Evangeliums selbst. Ohne diese Durchbrüche stünde die katholische Kirche zur Gänze dort, wo sie heute praktisch nur noch in der Genderfrage steht: im Schmollwinkel der Weltgeschichte.

Der andere Durchbruch, jener, der die Mauer des pianischen Dispositivs der Dauer durchbrach, startete mit *Dei verbum* und hat seinen Höhepunkt in *Gaudium et spes* und dessen grundlegendem Gedanken, dass das konkrete solidarische Handeln der Kirche in der Welt von heute der Ort ist, an dem sich die Präsenz des Evangeliums zeigen und bewähren muss und auch bewähren kann. Diese „pastorale“ oder, philosophisch gesprochen, „pragmatische Wende“ des II. Vatikanums ist sein „dogmatischer Fortschritt“ (Elmar Klinger): Darin ist es ein wirklicher Neuanfang der Kirche der Moderne.

Genau genommen stehen wir immer noch an diesem Anfang, niemand macht das deutlicher als Papst Franziskus, denn er hat sich offenbar vorgenommen, ihn endlich zu überschreiten.

2. Auf dem Markt

Wo aber startet der aktuelle Neustart des Konzils? Die „Welt von heute“, wer beherrscht sie?

Die Welt von gestern beherrschte der (National-)Staat. Zu ihm mussten sich die Kirchen der Neuzeit in Beziehung setzen, er war ihr großes Problem. Denn er beansprucht Souveränität, reklamiert, eine eigene, unhinterfragbare Gewalt zu sein und der höchste Ort politischer Entscheidungen.

Die katholische Kirche konstituierte sich in Reaktion zum neuzeitlichen Staatsabsolutismus *analog* selbst als absolutistischer Staat, das Theorem hierfür lieferte Bellarmin mit der Souveränitätskategorie „societas perfecta“. Der Protestantismus aber konstituierte sich als die Kirche der neuen Staaten, also *staatsaffin*. Beide kommen damit gegenwärtig nicht mehr wirklich weiter.

Denn das große Problem der Kirchen der Gegenwart ist nicht mehr der Staat, sondern der kulturell hegemoniale Kapitalismus. Er *besitzt* heute Souveränität, reklamiert, eine eigene, unhinterfragbare Gewalt zu sein, und ist *de facto* der höchste Ort politischer Entscheidungen. Sein Erfolgsrezept: Er steuert nicht über Gehorsam, sondern über Sehnsuchtsproduktion und Wunscherfüllung, nicht extrinsisch, sondern intrinsisch.

Kulturell hegemonialer Kapitalismus meint nicht nur, dass sich die Logik und die Mechanismen des Marktes in immer mehr gesellschaftliche Teilsysteme ausbreiten und deren Eigenlogiken unterwandern und überformen. Nein, klassisch kapitalistische Prinzipien wie Wettbewerb, Verdinglichung, Quantifizierung, Monetarisierung, extrinsische Motivationsanreize und intrinsische Motivationssteuerung, dichte Rückkopplungsnetze und jenes berühmte Verdampfen „alles Ständische(n) und Stehende(n)“, wie es im Kommunistischen Manifest heißt, all diese ungeheuer erfolgreichen Dynamisierungsprozesse, die ja auch Befreiungsprozesse aus den ständischen Schalen des Geschlechts, der Nation, der Religion, der Geburtsfamilie sind, all diese großen Versprechen, die der Kapitalismus gibt, all dies

schreibt sich uns tief in Schichten ein, die man so gerne davor geschützt gesehen hätte, die es aber nicht sind, will man kein unkorruptibles, dekontextualisiertes Selbst ganz im eigenen Inneren annehmen – das es aber nicht gibt (vgl. Illouz 2008).

Der kulturell hegemoniale Kapitalismus ist souverän, nicht zuerst, weil er sich, wie der Staat, des äußeren Machtapparates bemächtigt, sondern weil er sich der Menschen auf einer viel wirksameren Ebene bemächtigt, jener, die sie zu dem macht, was sie sind: Er bemächtigt sich ihrer Sehnsüchte und Hoffnungen, ihrer Ängste und Nöte. Er formt bereits Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute und dann befriedigt er sie, er gibt all dem Sprachen, Bilder und – Erfüllung: konkret und fassbar.

Der kulturell hegemoniale Kapitalismus drängt die alten Angsterzeuger und Angstbewältiger, Sehnsuchtsproduzenten und Sehnsuchterfüller damit ins zweite Glied. Oder noch weiter zurück. Die einschlägigen Untersuchungen zeigen: Unter der Herrschaft des Kapitalismus verschwindet Religion nicht, aber sie wird extrem relevanzgemindert.

Für die Religionen bedeutet dies ihrerseits zum einen manifeste *Epigonalität*. Denn der Kapitalismus macht, was alle Souveräne ausmacht, er macht sich die anderen untertan, auch die Religion. Sie müssen sich in seinem Machtfeld situieren. Und sie tun es auch, weltweit. Man kann ein Spektrum aufmachen: Vom „Kapitalismus als Religion“ (W. Benjamin) zu kapitalismusaffinen Aufsteigerreligionen, etwa den Pfingstkirchen, über das christdemokratische Arrangement zu kapitalismuskritischen religiösen Ansätzen wie der Theologie der Befreiung oder auch Papst Franziskus bis zum gewaltsamen Kapitalismuswiderstand, der sich aktuell vor allem gegen seine kulturellen Befreiungseffekte richtet, lässt sich diese Positionierung der Religionen gegenüber dem Kapitalismus dann reihen.

Die Herrschaft des Kapitalismus bedeutet für die Religionen aber auch Polarisierung als Ausdünnung der religiösen Mitte. Gestärkt werden die Ränder des religiösen Partizipationsspektrums, also völlige Religionsdistanz und religiöser Fundamentalismus, wie es zum Beispiel in den USA, aber nicht nur dort, zu beobachten ist (vgl. Pollack/Rosta 2015).

Drittens aber bedeutet Herrschaft des Kapitalismus für die Religionen deren „Spiritualisierung“. Die zentrale Schwäche des Kapitalismus ist die radikale Privatisierung der mit ihm verbundenen Risiken. Es baut sich so ein enormer Druck auf die Individuen auf, trotz des „rasenden Stillstandes“ (Paul Virilio) des modernen Kapitalismus nicht zu verzweifeln. Die gar nicht mehr verborgene Nützlichkeit der Religion besteht dann genau darin, in Zeiten nicht mehr wirklich steuerbarer Beschleunigung und enormen individuellen Optimierungsdrucks nicht „durchzudrehen“.

3. Die katholische Kirche im Kapitalismus

Was aber geschah mit der katholischen Kirche? Grundsätzlich *gilterstens*: An die Stelle normativer Integration tritt auch bei ihr situative, temporäre, erlebnis- und intensitätsorientierte Partizipation. Um es in ökonomischen Termini zu fassen: Die katholische Kirche wird von ihrer Konsumentenseite her umformatiert, insofern die klassischen kirchlichen Produktionsbedingungen von Religion und Pastoral und deren Konsumbedingungen nicht mehr selbstverständlich zueinander passen, schon allein, weil sich die Institutionen der Religion nicht unter den Kategorien von Produktion und Konsum verstehen, aber genau so heute genutzt werden.

Religiöse und damit auch kirchliche Traditionen werden *zweitens* im hegemonialen Kapitalismus aus ihren Herkunftskontexten gelöst, um in abstrakt-mediale, grenzenlos vermarktbare und auch austauschbare Marken transformiert zu werden. Im gewissen Sinne ist dies etwa mit dem Dalai Lama oder dem Papsttum oder auch mit der Engelslehre geschehen. Und wahrscheinlich funktioniert der Dschihadismus zumindest im Westen so.

Die neue Marktlage trifft *drittens* gerade die katholische Kirche an einem zentralen Punkt ihrer neuzeitlichen Geschichte: ihrer institutionellen Lebensform, an die sie ja auch ihre kognitiven, rituellen und moralischen Traditionen außerordentlich eng gekoppelt hatte. Diese enge Kopplung war lange hoch effektiv, wendet sich aber gegenwärtig gegen sie. Gerade aus den Resten dieser alten stolzen Institutionalität, etwa ihrem Reichtum, der Sakralisierung ihrer priesterlichen Hierarchie oder der lange unumschränkten Pastormacht, erwachsen ihr gegenwärtig in regelmäßigen Abständen delegitimierende Probleme.

Zu besichtigen ist *viertens* – zumindest in entwickelten Ländern – die Integration auch der katholischen Kirche in das individuelle, kapitalismusgeprägte Nutzenkalkül des Einzelnen, in sein unternehmerisches Selbst (vgl. Bröckling 2007). Das ist ein fundamentaler Herrschaftswechsel: Das Christentum ist es spätestens seit der „Konstantinischen Wende“ des 4. Jahrhunderts gewohnt, sich über gesellschaftliche Herrschaftsprozesse zu realisieren und sich am stärksten und liebsten in dem zu sehen, was Foucault „Pastormacht“ genannt hat. Auch die wichtigsten seiner intellektuellen Diskurse hat es in eine konstantinische, also herrschaftsbezogene Denkform gebracht.

Fünftens aber stellt sich natürlich nicht nur die Frage, was diese neue endgültige und irreversible kapitalistische Kontextualisierung des Christentums mit ihm selber macht, sondern auch die Frage, wie sie sich zu seinen zentralen Inhalten verhält. Die katholische Kirche benötigt plötzlich eine praxistaugliche Kriteriologie, wie sie das Netz ihrer pastoralen

Handlungsorte von einem religiösen Herrschaftsverband in eine markt- und angebotsorientierte Dienstleistungsorganisation umformatieren kann – was sie sowieso schon tut – und dabei ihrem Auftrag treu bleibt, ja ihn vielleicht sogar neu entdeckt. Wo solch eine praxistaugliche Kriteriologie suchen?

4. Die neue Dogmatik der Pastoral: das II. Vatikanum

Die katholische Kirche besitzt mit dem II. Vatikanum ein funktionsfähiges Programm zur Bewältigung dieser epochalen Umbruchsituation. Das ist die These.

Das II. Vatikanische Konzil hat den Weg Trients verlassen, der die katholische Kirche in der aufkommenden Moderne über Mechanismen des Ausschlusses und der internen Verdichtung sichern wollte, es hat eine theologische Konzeption verlassen, welche die Authentizität des Glaubens nicht in den Relativierungen der Moderne, sondern in (scheinbarer) Enthobenheit von ihnen sichern wollte. Stattdessen hat es auf die Bewährungskraft des Glaubens und des ihm gemäßen Handelns in der Moderne gesetzt.

Das II. Vatikanum nimmt damit einen wirklichen Orts- und Prinzipienwechsel mit kenotischem Charakter vor (vgl. Kreutzer 2011). Die Kirche begibt sich aus der absolutistischen Position uneinhol- und unberührbarer Souveränität auf die Position einer singulären Heilsbezüglichkeit, die keine Solidaritätseinschränkungen akzeptiert. Diese kenotische Struktur in der Solidarisierung mit der Menschheit überhaupt und besonders mit den Unterdrückten und Leidenden wird mit der Konzilskonstitution *Gaudium et spes* zum Prinzip der Kirchenbildung.

Das bedeutet nicht nur, mit dem neuen Freiheitshorizont religiöser Praktiken auch bei den eigenen Mitgliedern umgehen zu können, sondern eben auch, dass die sozialen Codierungen der eigenen Botschaft und auch die ästhetischen und kognitiven Codierungen der Tradition nicht mehr selbstverständlich wirksam sind und daher nicht mehr einfach fortgesetzt werden können. Sie funktionieren nicht mehr selbstverständlich als Basiskonzepte, Handlungsräume und Handlungsmuster kirchlicher Pastoral. Das markiert eine Aufgabe größten Ausmaßes: die Inkarnation des christlichen Ursprungsimpulses in neue Formen, Ästhetiken und Diskurse.

Die noch lange nicht ausgelotete geistliche Leistung des II. Vatikanums ist es, den Exkulturationspfad, den sowohl die moderne Gesellschaft der Kirche wie die eigene Tradition ihr anbieten, überwunden zu haben. Zentrale Weichenstellungen hierfür sind der entklerikalisierte und den kirchlichen Sozialraum transzendierende Pastoralbegriff des II. Vatikanums, sein aufgabenorientierter „Zeichen-der-Zeit“-Begriff und seine inklusivistische Volk-Gottes-Theologie. Alle diese Weichenstellungen wurden übrigens nachkonziliar bis zu Papst Franziskus tendenziell massiv depotenziert.

5. Kirche: das Risiko der pragmatischen Verifikation

Konkret aber bedeutet der zweitvatikanische Weg pastorale Aufgabenorientierung statt klassische Sozialformorientierung, bedeutet, im Handeln zu realisieren, dass sich die Kirche nicht im „Außen“ ihrer institutionellen Räume verliert, sondern sich dort recht eigentlich erst findet, weil dort ihre existenzlegitimierende Aufgabe auf sie wartet, und es bedeutet, im Habitus wie in der eigenen strukturellen Verfassung zu dokumentieren, dass das wesentliche Zuordnungsprinzip in der Kirche nicht die Über- oder Unterordnung, sondern der Beitrag zur pastoralen Gesamtaufgabe der Kirche ist.

Aufgabenorientierung als Prinzip kirchlicher Konstitution würde heißen, das tagtäglich erfahrene Risiko der Gegenwart ins Zentrum der pastoralen Realitäten und Konzepte eindringen zu lassen, insofern es an diesem Risiko vorbei keine gelingende Pastoral mehr gibt. Nur im Risiko des Ereignisses kann man den Opfern der Verhältnisse jenen Raum geben, der aus ihrer Sprachlosigkeit ein Zeugnis macht. Gott ist dann das Ereignis einer Gerechtigkeit, die wir nur erahnen. Christliche Zeitgenossenschaft fordert von der Praxis Jesu her tatsächlich die unbedingt solidarische Verausgabung in die gelebten Hoffnungen und existenziellen Abgründe der Gegenwart hinein. Mit anderen Worten: Wer die Krise der konstantinischen Kirche nicht liebt, wird der Kirche keine Zukunft eröffnen.

In Zeiten, in denen die Macht der Religion offenbar wieder leicht im Sinne von Fremdbestimmung und Gewalt instrumentalisiert werden kann, erhält diese widerständig-paradoxe Struktur des christlichen Zeugnisses eine humanisierende Qualität. Ihre zentrale Handlungsaufforderung heißt Umkehr als antwortendes Ereignis eines wirklichen Neubeginns: Geschenk, unangekündigt und unverfügbar.

Christliche Pastoral ist ein Ort der Entäußerung Gottes hinein in die Hände jener, die sich auf ihn beziehen, ein Ort, an dem Gott hilflos seiner Beanspruchung durch sein Volk ausgeliefert ist. In der Pastoral geht es um Gottes Präsenz unter den Menschen in risikoreichen Prozessen menschlichen Handelns in seinem Namen.

Ja: Theologisch ist Gott der Suchende, der den Menschen Suchende, und aller Glaube steht im Risiko der Antwort auf diese Suche Gottes. Daher gibt es nicht nur theologisch – insofern der Glaube kein Besitz, sondern eine geschenkte Gnade ist –, sondern auch faktisch Kirche nur als Kirche der Suchenden, als pilgerndes Volk Gottes auf dem Weg zu Gott; eine Kirche, der es – gemeinsam mit anderen – um „die Rettung der menschlichen Person“, um den „rechten Aufbau der menschlichen Gesellschaft“ (GS 3) geht, und zwar ganz unabhängig davon, wie diese sich zur Kirche stellen.

6. Jenseits von Verleugnen und Verfallen

In der globalisierten Spätmoderne steht auch die katholische Kirche unter der Herrschaft des kulturell hegemonialen Kapitalismus. Klassische Codierungen der christlichen Botschaft verflüssigen sich in den Liquidierungsprozessen einer Gesellschaft, welche auch im Religiösen die Interpretationsmacht dem Einzelnen übergeben hat: personale Codierungen wie das Weihepriestertum oder die sakramentale Ehe, rituelle Codierungen wie die Sakramente, institutionelle wie die Gemeinde oder das Papsttum, kognitive wie die Dogmen.

Das führt zu manifesten Abstiegsprozessen und frustrierenden Abstiegsverfahren. Da liegt es nahe, nach allem zu greifen, was Linderung verspricht. Das wäre freilich nur eine Variante jenes sozialtechnologischen Reaktionsmodells, das nicht aufgabenorientiert und kenotisch Kirche entwarf, sondern machtfixiert und institutionsorientiert auf genau jenen Bereich fixiert blieb, auf dem man „verletzt“ wurde.

Nach dem Konzil von Trient hatte sich das Modell einer „societas perfecta“ durchgesetzt, welche die Anderen nicht brauchte, sie verachtete und in gegenaggressiver Trotzhaltung die eigenen Verletzungen kultivierte. Sozialpsychologisch verständlich, scheiterte dieses Modell zuletzt an seiner geistlichen Verzerrung als ressentimentgeladene Kultur und den darausfolgenden Defiziten in Gegenwartsanalyse und Gegenwartssolidarität.

Nach dem II. Vatikanum und in ähnlich demütigenden Transformationsprozessen einer sich entwickelnden Postmoderne mit anhaltenden Säkularisierungstendenzen bei gleichzeitiger Polarisierung des religiösen Feldes kann man den Abstiegsverfahren guten Gewissens nur eines entgegensetzen: einen Zuwachs an erkennbarer, erfahrbarer, erreichbarer pastoraler Kompetenz, verstanden als Fähigkeit zur kreativen, situativen Konfrontation von Evangelium und gegenwärtiger Existenz. Nur der pastorale Weg – im Sinne des Konzils – ist noch offen.

Der Weg der Kirche in die Zukunft führt, will man ihn „planen“, am ehesten über eine Analyse jener kirchlichen Orte, an denen sie unter postmodernen Kontexten „funktioniert“ – und zwar im Sinne des kirchlichen Auftrages, ein „Zeichen und Werkzeug des Heils“ zu sein. Das sind jene pastoralen Orte, wo man ehrlich und aufmerksam ist, wertschätzend und solidarisch, wo Kirche sich schmutzig macht, wo es zu einer kreativen Konfrontation von Evangelium und heutiger Existenz kommt, wo man Gott also im Heute und nicht in der Vergangenheit oder der Zukunft sucht, um den Papst zu zitieren. Solche Orte gibt es, in der Caritas und der Kategorialpastoral, in der Liturgie und für viele in Klöstern und bei geistlichen Menschen. Es gibt sie sicher auch in Pfarreien und in vielen pastoralen Neuintiativen der letzten Jahre.

Die zentralen geistlichen Kompetenzen, die man für die Gestaltung solcher Orte braucht, sind liebende Aufmerksamkeit, Demut und Vertrauen. Liebende Aufmerksamkeit heißt die Wirklichkeit wahrzunehmen, wie sie ist, und ihr, so wie sie ist, mit Liebe zu begegnen. Demut heißt, den Anderen wichtiger zu nehmen als sich selbst, und Ermutigung durch Vertrauen bedeutet, dem Anderen – und übrigens auch sich – ein Stückchen mehr zuzutrauen, als er es (oder man es) eigentlich verdient.

Das wäre der pastorale Habitus, der weiterführend wäre: neugierig sein, aufmerksam sein, zu Wagnissen ermutigen, Spontaneität schätzen, Rollendistanz signalisieren, Freiräume geben, Fehlversuche akzeptieren, Vertrauen schenken knapp über das hinaus, was eigentlich verdient wäre, und das alles in Kenntnis der und in Respekt vor den entsprechenden Versuchen unserer Väter und Mütter im Glauben. Das verlagert die Prüfstrecke: Nicht das eigene Kirchen-Erleben, sondern die Erfahrungen der anderen sind der Ort, an dem die Zukunft der Kirche sich entscheidet (vgl. Bucher 2015, bes. 41–45).

Überall dort, wo man sich zum „Sich-Aussetzen“ vorwagt, überall dort, wo man das Eigene aufs Spiel setzt, zeigt sich heute schon, was kommen könnte. Nur in der riskierten und riskanten Konfrontation der christlichen Botschaft mit konkreten Orten menschlicher Existenz heute wird entdeckbar, worin die Bedeutung dieser Botschaft liegt, und bleibt man nicht in der postulatorischen Rekapitulation ihres Sinns stecken. Alle und alles in der Kirche gibt es dafür. Was dazu verhilft, ist gut: vom kontemplativen Kloster bis zu den avantgardistischen „fresh expressions of church“. Niemals aber sollten mehr Kirche und Pastoral, Mittel und Zweck vertauscht werden.

Literatur

- Bröckling, Ulrich, Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt/M. 2007.
- Bucher, Rainer, Wenn man nicht mehr wirklich gebraucht wird. Die Kirche(n) in Zeiten des hegemonialen Kapitalismus, in: Bechmann, Ulrike/Bucher, Rainer/Krockauer, Rainer/Pock, Johann (Hg.), Abfall. Theologisch-kritische Reflexionen über Müll, Entsorgung und Verschwendung (werkstatt theologie 22), Münster u. a. 2015, 31–47.
- Illouz, Eva, Gefühle in Zeiten des Kapitalismus. Frankfurter Adorno-Vorlesungen 2004, Frankfurt/M. 2008.
- Kreutzer, Ansgar, Kenopraxis. Eine handlungstheoretische Erschließung der Kenosis-Christologie, Freiburg/Br. 2011.
- Pollack, Ditlef/Rosta, Gergely, Religion in der Moderne, Frankfurt/M. 2015.

Betriebswirtschaftliches Denken bei der Gestaltung kirchlichen Handelns

Keine Ablenkung von der wirklichen Botschaft, sondern Chance zu wirksamer Nachfolge

Wie für die Naturwissenschaften, Literaturwissenschaften und Humanwissenschaften, so liegt es auch für die Wirtschaftswissenschaften nahe, dass ihre Betrachtungsweisen und Forschungsergebnisse kirchlicherseits nicht per se irrelevant oder gar verdammungswürdig sind. Dies gilt gerade heutzutage, da sich angesichts schwindender Ressourcen die Frage nach der Effizienz und Effektivität kirchlicher Tätigkeiten zunehmend aufdrängt. Thomas Suermann de Nocker und Winfried Hinzen eröffnen eine Perspektive darauf, inwiefern betriebswirtschaftliches Denken auch innerhalb der Kirche nützlich und notwendig ist, aber auch, wie sein Einsatz angesichts falscher oder fehlender Zieldefinitionen auf eine schiefe Ebene geraten kann.

Wenn von der Verwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Kirche die Rede ist, ist damit oftmals eine Kritik verbunden. Der oberste Laienvertreter der Katholiken in Bayern appellierte im März diesen Jahres an die Bischöfe, sich an dem Tun der frühen Christen zu orientieren „und nicht daran, was Unternehmensberater zur Effizienzsteigerung eines Apparates empfehlen“ (Schmid 2017). Wenn solch ein Gegensatz von inhaltlichen Zielen und einem effizienten Verwaltungsapparat besteht, dann sind die Berater wahrlich schlecht gewählt.

Effizienz ist an sich bestimmt nicht unchristlich

Effizienz an sich ist aber erst einmal nicht schlecht. Die Betriebswirtschaftslehre ist ganz nüchtern betrachtet die Wissenschaft der Knappheit: Instrumente und Methoden sollen entwickelt werden, diese zu verringern und mit begrenzten Mitteln möglichst viel zu erreichen. Was genau erreicht werden soll, das wird an anderer Stelle bestimmt.

Ist das unchristlich? Anders gefragt: Wo liegt die theologische Rechtfertigung für die Verschwendung von Finanz- oder Personalressourcen? Ist es falsch, möglichst wirksam Bedürftigen zu helfen und so viele Menschen wie möglich mit der frohen Botschaft zu erreichen? Würde eine Verneinung der Existenz klarer kirchlicher Ziele in der Welt nicht dem Anspruch zuwiderlaufen, die Lebenssituation der Menschen verbessern zu wollen?

Und dazu kommt: Sind kirchliche Ressourcen unbegrenzt, oder gilt nicht das Bonmot, nach dem die Kirche keine Kuh ist, die im Himmel gefüttert und auf Erden gemolken wird?

Dabei ist klar: Die Kirche und kirchliche Organisationen sind nicht primär Wirtschaftsunternehmen. Welche Ziele es zu verfolgen gilt, diese Orientierung gibt es normalerweise nicht beim Unternehmensberater. Da müssen der Heilige Geist und das Evangelium die Richtung vorgeben. Auf welche Weise dann z. B. der hl. Petrus von Jerusalem nach Rom reist, um seine Ziele zu erreichen, ist eine Frage der Effizienz und des Geschicks der Seeleute – und auch der Kaufleute.

Die BWL sorgt für Transparenz auch dort, wo man sie vielleicht nicht will

Die Betriebswirtschaft schafft in einem ersten Schritt Transparenz über den Einsatz von knappen Ressourcen. Diese Transparenz mag manchem in dem Sinne unethisch und verwerflich erscheinen, als dass sie Zusammenhänge aufzeigt, die man insgeheim manchmal gar nicht wissen möchte. Diese können als Versuchungen aufgenommen werden: Wenn berechnet wird, wie teuer ein Gottesdienst pro Kirchenbesucher ist, wenn Personalkosten im Detail verglichen werden, dann wird damit zuweilen der Vorwurf verbunden, solche Fragen überhaupt auf das Tapet gebracht zu haben, da sie unethische Entscheidungen provozieren würden.

Es gibt aber sehr gute Gründe, warum Kosteneinsparungen nicht per se für die Kirche sinnvoll sind: wenn nämlich aus einem missverstandenen ökonomischen Verständnis heraus theologisch festzulegende Ziele verschoben werden sollen. Wenn also die Wirtschaft nicht mehr den kirchlichen Zielen dient, sondern Primat über sie gewinnt. Maß zu nehmen ist an der möglichst weitgehenden Erreichung der kirchlichen Ziele.

Die Betriebswirtschaft bietet dafür Handwerkszeug, zu hinterfragen, ob denn nicht bei gegebenen Ressourcen ein Mehr an Zielerreichung möglich ist. Betriebswirtschaft fragt also per se nicht nach den Zielen kirchlichen Handelns, sondern sie wirft die Frage nach alternativen Wegen auf. Nach Wegen, die mehr Effizienz bieten. Und sie zeigt die Grenzen auf, wo durch unkluges Handeln die Nachhaltigkeit der Zielerreichung verlorenzugehen droht.

Es ist nicht immer einfach, gerade bei Einsparungsdiskussionen, Umsetzungsalternativen



Winfried Hinzen ist Diplom-Kaufmann und Geschäftsführer des Hinzen Privatkontors mit Sitz in Berlin und Köln, einer christlich verwurzelten Wirtschafts- und Finanzberatung für religiöse Körperschaften, Stiftungen und Privats.



Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker lehrt und forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.

und mögliche Zielverschiebungen auseinanderzuhalten. Dies ist aber notwendig, um sachlich voranzukommen und der Betriebswirtschaft dabei den rechten Platz zuzuweisen. Ein fairer Umgang mit allen beteiligten Partnern und eine starke Organisationskultur mit hoher Identifikationskraft sind für jede Organisation Grundvoraussetzungen nachhaltigen Erfolgs. Das Zerrbild von wirtschaftlichem Denken, welches nur an kurzzeitigen Profit auf Kosten anderer aus ist, ist gewiss kein guter strategischer Ratgeber für die Kirche. Hinter Vorschlägen in diese Richtung verbirgt sich dann eine Unkenntnis von Kirche genauso wie Unwissenheit von strategischem Management.

Ein Ignorieren betriebswirtschaftlicher Instrumentekennt tatsächliche Herausforderungen

Gut reflektiert werden müssen aber auch Vorschläge, die sich Instrumenten der Betriebswirtschaft komplett verschließen:

Während sich das Bistum Essen mit der Kampagne „Kirche kann Karriere“ potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern präsentiert, sehen andere den Lohn für den kirchlichen Dienst allein im Himmelreich; auch gute Arbeitsbedingungen sind entsprechend unnötig. Sie deuten die regelmäßigen Warnungen des Papstes vor falschem Karrieredenken dahin, sich bei der Personalakquise nur auf die geistliche Dimension zu beschränken. Aber ist das hilfreich, wenn ein kompetenter Buchhalter für die kirchliche Verwaltung oder eine gute Chefärztin im katholischen Krankenhaus benötigt wird? Einstellung und Gebet allein reichen dann schnell nicht mehr aus.

Die Vielzahl der kirchlichen Arbeitsfelder, wie sie sich in den letzten Jahrzehnten in Deutschland herausgebildet hat, lässt sich nach Meinung der bischöflichen Finanz- und Personaldirektoren zukünftig so nicht aufrechterhalten. Die Betriebswirtschaft böte Entscheidungsinstrumente, hier sinnvolle Abwägungsprozesse zu starten. Mit dem Argument, solch ein gegenseitiges Aufwiegen sei schlicht unmöglich, weil ja überall der Heilige Geist weht, sind solche Prozesse aber ausgebremst. Letztendlich muss man sich einen Heiligen Geist dieser Art aber auch schlichtweg leisten können ...

Im Ausland wird die Situation in Deutschland mit Erstaunen wahrgenommen

Im März dieses Jahres fand in Rom die erste Konferenz überhaupt zum Thema Kirchenmanagement statt. Neben Referentinnen und Referenten aller Erdteile nahm auch einer der Autoren teil. Der Blick aus dem Ausland auf die Situation in Deutschland war von drei Momenten des Erstaunens geprägt: dass man sich in Deutschland anscheinend gar nicht um Fundraising kümmern müsse, da es ja die Kirchensteuer gäbe, wie viele kirchliche Institutionen in Deutschland bestehen und welche hohen Summen insgesamt im Spiel sind. Viele Punkte, die aus deutscher Perspektive selbstverständlich sind, werden dort als Besonderheit wahrgenommen. Vor dem Hintergrund und der damit verbundenen hohen Verantwortung für die Mittelverwendung wurde mit Erstaunen wahrgenommen, dass Forschung zum Thema Kirchenmanagement in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckt und institutionell nur wenig ausgeprägt ist.

Bei allen Vorträgen und Workshops gab es zwei Themenfelder, die immer wieder diskutiert und zu denen Ideen vorgestellt wurden: zum einen Instrumente der Personalentwicklung, zum anderen Methoden zur Qualitätsmessung von Seelsorge und damit verbundene Möglichkeiten zu Steuerung und Controlling. Anzuerkennen war immer die hohe Sensibilität, mit der die Fragen kirchenspezifisch angegangen wurden.

An vorausschauender und sparsamer Mittelverwendung geht kein Weg vorbei

Ob einem die Betriebswirtschaft sympathisch ist oder nicht, ist irrelevant. Die Begrenztheit kirchlicher Ressourcen und die Verantwortung gegenüber den Mittelgebern (Spender, Kirchensteuerzahler, Staat etc.) fordern im Interesse einer möglichst guten und nachhaltigen Zielerreichung eine vorausschauende und sparsame Mittelverwendung. Damit verbunden sind dann angemessene Formen des Controllings und Reportings, strategische Entscheidungsinstrumente, Transparenz über Ausgaben und Ziele sowie effiziente Strukturen.

Aufbruch mit Abschied bedeutet besondere Herausforderung für Veränderungsgestaltung

Die aktuellen Rekordhöhen bei den Kirchensteuereinnahmen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass in ausnahmslos allen Bistümern und Landeskirchen Deutschlands mittelfristig die zur Verfügung stehenden Finanzmittel deutlich zurückgehen.

Die überall angestoßenen pastoralen Aufbrüche sind Aufbrüche mit Abschied. Bei einem angestoßenen Veränderungsprozess wie einem pastoralen Aufbruch mit Zukunftsbild etc. geht es darum, möglichst viele Gläubige dafür zu motivieren und mitzunehmen. Für die Nachhaltigkeit der Veränderungen und die Kenntnis der spezifischen pastoralen Situationen und Gegebenheiten vor Ort ist ihre Mitwirkung von großer Bedeutung (vgl. Suermann de Nocker 2016, 3 f.). Auf ihre Impulse, Ideen und Vorstellungen muss entsprechend Rücksicht genommen werden.

Die anstehenden Abschiede sind aber für viele Gläubige Einschnitte und bergen Konfliktpotential in sich: Interessen und Vorstellungen von Gläubigen werden sich unweigerlich gegenüberstehen. Eine Bistumsleitung kann hier schlichtweg nicht auf alle Wünsche Rücksicht nehmen, wird auch Entscheidungen gegen Widerstände treffen müssen. Allerdings muss sich die Bistumsverwaltung stets der kritischen Frage stellen, ob die Entscheidungen der geistlichen Zukunft der Kirche im Sinne des Evangeliums oder vielmehr der weltlichen Sicherung des Kirchenvermögens und der eingerichteten Institutionen dienen.

Während durch finanzielle und personelle Ressourcenverteilung Richtungsentscheidungen möglich und notwendig sind, kann innerhalb des Prozesses ihre Funktion nur eine impulsgebende, moderierende und subsidiär steuernde sein (vgl. Suermann de Nocker 2016, 4 f.). Es zeigt sich aus organisationsentwicklerischer Perspektive die doppelte Herausforderung, in ein und demselben Prozess auf unterschiedliche Steuerungslogiken Rücksicht zu nehmen: Nicht nur müssen inhaltliche Zukunftsfragen an den einzelnen Orten angemessen unter wirklicher Beteiligung der Gläubigen beantwortet werden, es gilt diese auch mit den übergreifenden Entscheidungen zum Einsatz der begrenzten Ressourcen in Einklang zu bringen.

Orientierung am Geist des Evangeliums

Von zentraler Bedeutung ist, dass sich das kirchliche Wirken am Geist des Evangeliums ausrichtet. Wie dieser Geist weht und welche Anforderung dieses an die Kirche richtet, ist keine betriebswirtschaftliche Frage, sondern eine theologische.

Wie das Ziel dann aber erreicht wird, das Wirken wirksam am Evangelium auszurichten, ist eine Frage, zu der auch nicht-theologische Wissenschaften einen Beitrag leisten können: Dabei kann sowohl eine Orientierung am historischen Tun der frühen Christen als auch die Effizienzanalyse eines Beraters zielführend sein. Und was die Effektivität kirchlichen Handelns angeht, so haben die frühen Christen ganz offenbar hervorragend in die Zukunft der Kirche investiert und dabei alles unternommen, um das geistliche Ziel in die Welt zu tragen. Wirtschaft und Kirche sind kein Widerspruch; wirtschaftliches Denken und betriebswirtschaftliche Instrumente sollten kirchlicherseits in Anspruch genommen werden und ihre starke, zweckdienliche Rolle einnehmen.

Literatur

Schmid: Bischöfe müssen sich helfen lassen, katholisch.de, 24.03.2017.

Suermann de Nocker, Thomas, Anmerkungen zur Steuerungslogik der Kirchenentwicklung. Organisationsentwicklung in der Kirche aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive strategischer Veränderungsprozesse (ifs Analysen), Berlin 2016.

Das „Aachener Innovations- und Gründertraining für Seelsorger*innen“ als strategischer Baustein diözesaner Pastoralentwicklung

*Das „Aachener Gründertraining für Seelsorger*innen“ ist Teil der diözesanen Pastoralentwicklung im Bistum Aachen. In ihm sollen pastorale Akteure konkretes Handwerkszeug erhalten, um mehr Innovation in der Pastoral zu ermöglichen. Martin Pott stellt Hintergründe und strategische Bedeutung des Gründertrainings dar.*



Dr. Martin Pott ist Referent für Pastoralentwicklung im Bischöflichen Generalvikariat Aachen.

Programm des Zweiten Vatikanischen Konzils war die „Verheutigung“ („Aggiornamento“). Eine Kirche, die nicht „aus der Zeit kippen“ will, braucht Tag für Tag Verheutigung. Voraussetzung dafür ist eine wache Wahrnehmung dessen, wie sich das Leben der Menschen verändert und damit je neu darstellt. Es braucht die Deutung der „Zeichen der Zeit“ (GS 11) und die Unterscheidung, was darin im Sinne und gemäß dem Willen Gottes aufscheint und herausfordert.

Das „Aachener Gründertraining für Seelsorger*innen“ ist nicht vom Himmel gefallen. Es verdankt sich einem langen Prozess und befördert diesen wiederum. Das Bistum Aachen hat sich in den Amtszeiten der Bischöfe Klaus Hemmerle (1975–1994) und Heinrich Mussinghoff (1995–2015) auf den Weg der Verheutigung eingelassen. Während Bischof Klaus Hemmerle vor allem theologische und spirituelle Grundlinien legte, baute sein Nachfolger darauf auf und überführte sie in vielfältige konkrete pastorale Umsetzungen. Bischof Hemmerle ist immer eingetreten für eine plurale kirchliche Präsenz. Schon früh in der Hochzeit der Gemeindeftheologie nach der Würzburger Synode merkte er weitsichtig an:

Wahr ist, daß Kirche von Anfang an Gemeinde ist – aber nicht wahr ist, dass Kirchenur Gemeinde ist. Eine Kirche, die sich aufs Gemeindesein reduzierte, unterböte die Inkarnation [...]
(Hemmerle 1975, 113)

In der Konsequenz hat das Bistum Aachen früh eine breit aufgestellte „kategoriale Seelsorge“ aufgebaut. Bischof Hemmerle selber gründete z. B. im Jahr 1980 den pastoralen Schwerpunkt „Kirche und Arbeiterschaft“. Unter seinem Nachfolger wurde weiterhin sensibel auf die Charismen bestimmter Orte gehört und wurden sich anbietende Kairos genutzt für Innovationen und Gründungen. So führte die Beobachtung der Veränderungen in der psychiatrischen Versorgung – Paradigmenwechsel zu „ambulant vor stationär“ – dazu, dass in der Städteregion Aachen eine „Ambulante Psychiatrieseelsorge“ aufgebaut wurde. Die Tatsache, dass 2004 das Land NRW in der Eifel einen Nationalpark errichtete, wurde zum Anlass, dort ein „Ökumenisches Netzwerk Kirche im Nationalpark“ sowie die „Nationalparkseelsorge“ zu gründen. In Aachen wurde deutschlandweit die erste Kirche zu einer „Grabeskirche“ (Kolumbarium) umgewidmet. Die Personalgemeinden „kafarna:um“ und „Zeitfenster“ wurden gegründet. Die Eröffnung einer kirchlichen Präsenz auf dem neuen Uni-Campus in einem der großen Cluster-Gebäude steht bevor. Es ließen sich weitere Beispiele anführen.

Diese Illustrationen zeigen, dass das Projekt „Gründertraining für Seelsorger*innen“ keineswegs aus dem Nichts kam. Es konnte vielmehr überhaupt nur in dieser gewachsenen Kultur des Experimentierens mit alten und neuen kirchlichen Präsenzformen Fuß fassen. Es „verdankte“ sich mittelbar darüber hinaus auch den Auswirkungen der Finanzkrise des Bistums Aachen 2003 und in den folgenden Jahren. Eine einschneidende Maßnahme dieser Krise war die Aussetzung der Berufseinführung für Gemeinde- und Pastoralassistenten/-innen gewesen. Als diese dann im Jahr 2011 wiederaufgenommen und das Berufseinführungskonzept neu aufgesetzt wurde, brachte der Kollege Florian Sobetzko die Idee ein, so etwas wie ein „Gründertraining“ in das Curriculum aufzunehmen. Gerade angesichts der konkreten Aachener Erfahrungen des Aufgebens kirchlicher Dienstleistungen sollte der Gründergedanke die Offenheit nach vorne sichern helfen, um dem Auftrag der Verheutigung unbedingt weiter gerecht werden zu können. Ziel des Ausbildungs- und später auch Fortbildungsbausteins „Gründertraining“ sollte sein, wie mit einem Treibriemen die Potenz der Theologie des Vatikanum II „auf die Straße zu bringen“. Es sollte konkretes Handwerkszeug an die Hand gegeben werden. Das Lernen im Umgehen mit spezifischen „Tools“ sollte mehr Innovation in die Pastoral bringen.

Spiritualität des Gründens

In Aachen, einer Stadt mit einer großen technischen Universität, ist viel vom „Gründen“ die Rede. Laufend schießen „Start-ups“ aus dem Boden. Als Bistum haben wir nicht wenig von den Erfahrungen aus den Gründertrainings der Hochschule lernen können. Zugleich sollte das Thema „Gründen“ unbedingt auch geistlich-spirituell fundiert sein. Einige Jahre, bevor

die Vokabel vom „Gründertraining“ die Runde machte, war im Kontext der Bemühungen um eine milieusensible Pastoral die Rede von „Kundschaftern und Kundschafterinnen“ wichtig geworden. Im Rahmen der Entwicklung der pastoralen Räume hatte Bischof Mussinghoff dafür geworben, in jedem pastoralen Raum zwei „Kundschafter*innen-Rollen“ zu vergeben, eine für „soziale Not“ und eine für „religiöse Suche“. Das Bild der Kundschaftenden sollte bewusst an die alttestamentliche Kundschaftergeschichte aus dem Buch Numeri (Num 13–14) erinnern. Die dort festgehaltenen Erfahrungen der Ambivalenz, von Sehnsucht nach dem „Land, wo Milch und Honig fließen“ einerseits und der Angst vor den „Riesen“ in der Fremde andererseits wirken wie ein Spiegel unserer heutigen Situation. Der Topos des mutigen „ersten Schritts“ gehört zur DNA des jüdisch-christlichen Erbes. Aber das Zögern vor dem Unbekannten, das Zurückschrecken vor dem vermeintlich zu großen Auftrag – das gehört auch zum Menschsein. Mose brachte gegenüber JHWH Einwand über Einwand vor, um nicht zum Pharao gehen zu müssen (Ex 3–4). Es brauchte die Bereitstellung des redegewandten Unterstützers Aaron und göttliche Erweise zauberhafter Kräfte, damit Mose endlich seine Mission antrat.

Eine symmetrische Eskalation

Zu einem strategischen Moment der Pastoralentwicklung konnte das Gründertraining werden, weil neben der gewachsenen Kultur pastoraler Offenheit an einer bestimmten Konstellation der Kommunikation gearbeitet wurde. Die drei Eckpunkte dieser Kommunikation waren zunächst die Akteure vor Ort, also die eigentlichen Gründerinnen und Gründer, dann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Abteilungen des Bischöflichen Generalvikariats und schließlich der Bischof selber. Aus dieser Kommunikation entstand ein Kreislauf wechselseitiger Impulse. Pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mutig gründeten, gaben in der Kommunikation mit Mitarbeitenden des Bischöflichen Generalvikariats Informationen und Anregungen weiter, die dort weiterverarbeitet wurden in Richtung Planung von Bildungsmaßnahmen wie z. B. dem Gründertraining. In den Personen des Zuständigen für Pastoralentwicklung und des Seelsorgeamtsleiters wurde die Kommunikation zum Bischof gesucht, was u. a. dazu führte, dass der Bischof 2011 in seinem Vortrag vor den pastoralen Diensten zur Pastoralentwicklung des Bistums die zentralen, ihm vorgeschlagenen Vokabeln aufgriff und damit seinerseits die positive Eskalation befeuerte:

Neue Gestalten von Kirche pflanzen, neue Formen von Gemeinschaften und Gemeinden gründen, das scheint mir tatsächlich ein Gebot der Stunde zu sein. Über das Wachsen entscheidet Gott – aber schaffen wir das, eine neue „Gründerphase“ einzuläuten? Wo sind die Gründerväter und Gründermütter unter Ihnen? Wo sind die, die in neuer Weise „sich selbst riskieren“?
(Mussinghoff 2011, 12)

Subjekt und System

Dieses Zusammenspiel der verschiedenen und verschiedenartigen Akteure führte dazu, dass das „Gründertraining für Seelsorger*innen“ kein isoliertes Fortbildungsmodul blieb, sondern zu einem strategischen Baustein der Aachener Pastoralentwicklung werden konnte. Die notwendige Bedingung war der Bischof, der offensiv zum Experimentieren und zum Gründen aufforderte, ein Bischof, der Fehlerfreundlichkeit anmahnte und Pluralität hochhielt. Das alleine hätte aber niemals gereicht. Wie es in der Mathematik manchmal zum Zusammentreffen von notwendigen und hinreichenden Bedingungen kommen muss, damit die Gleichung aufgeht, so fehlten hier als hinreichende Bedingung: Kolleginnen und Kollegen aus dem pastoralen Dienst, Gemeinde- und Pastoralreferenten/-innen, aber auch Priester, die mutig ein Risiko eingingen und mit dem Gründen begannen oder den Gründer*innen den Rücken freihielten. Etwas Neues kann nur entstehen, wenn Mitarbeitende die Dinge, wofür ihr Herz brennt, in die Hand nehmen. Wenn sie das anpacken, von dem sie glauben, dass es einen wirklich relevanten Beitrag zum Lebenkönnen der Menschen leisten wird. Wenn sie feststellen, dass und wie man ko-kreativ Kirche entwickeln kann. Und wenn sie im Prozess des Gründens und im Umgang miteinander etwas von dem Geist dessen erfahren, „der allen das Leben, den Atem und alles gibt“ (Apg 17,25).

Die Akteure vor Ort hier und der Bischof dort repräsentieren „Subjekt und System“. Das Bistum, verkörpert durch den Bischof („System“), muss die Rahmenbedingungen abstecken, muss den Grundauftrag geben, in diesem Fall also die explizite Ermutigung zu Innovation und Gründungen. Das System muss auch angemessene personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen. In diesem Korridor können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter („Subjekt“) ermutigt fühlen, ihre Kompetenzen, ihr Charisma in die Waagschale zu werfen und mutig einen Gründungsschritt zu setzen – wissend, dass sie auch Fehler machen und scheitern dürfen. Diese wechselseitige Verbindlichkeit, aber auch dieses wechselseitige Vertrauen in die jeweils andere „Seite“ ist ein nicht zu unterschätzendes Moment, will man so etwas wie Gründung und Innovation strategisch in einer Diözese implementieren. Es ist so wichtig, weil es ein Moment der „Unternehmenskultur“ ist!

„Pragmatische Agenda“

Mit Blick auf die Pastoralentwicklungsbemühungen der deutschen Diözesen und deren Innovationspotenziale hat Matthias Sellmann darauf hingewiesen, dass es zwei leitende Agenden und eine noch eher schwach ausgebildete Agenda gibt (vgl. Sellmann 2017, 77–79). Stark sind die normativistische und die utilitaristische Agenda. Die normativistische Agenda zeigt sich in Leit- und Zukunftsbildern. Das sind Texte, die auf den gemeinsamen Horizont

hin einschwören. Sie berufen sich auf die spirituelle Tradition. Das normativistische Aktionsmuster ist konsensorientiert und absichernd. Es geht um Anpassungslernen. Sein Gefahrenpotential liegt darin, weltfremd oder frömmelnd oder indoktrinierend zu sein. Seine Theologie ist die Theologie des Folgens.

Die utilitaristische Agenda sieht Sellmann dann am Werk, wenn Planvorgaben ausgeführt werden. Die Strategie geht klar von oben nach unten. Das Beziehungsmuster heißt Kontrolle. Das Motiv ist der Erhalt des Bestands. Das Konzept agiert reaktiv. Es folgt einer Theologie der Kontinuität. Beispiele für solche utilitaristischen Konzepte sind die Strukturpläne der Diözesen, die pastorale Räume anpassen an bestimmte Parameter, oder auch Immobilienkonzepte, die versuchen, die Sakral- und Profanbauten in die Zukunft zu retten.

Eine dritte Agenda, von der Sellmann sagt, dass sie ausgebaut werden sollte, ist die sog. „pragmatistische Agenda“. Der wissenschaftstheoretische Ansatz von Sellmann ist sehr stark vom amerikanischen Pragmatismus, hier vor allem durch Charles S. Peirce, geprägt (vgl. Sellmann 2015). Eine pragmatistische Agenda wäre vom Charakter her riskant und investierend, strategisch eine kreativdialogische Grundbewegung. Ihr Beziehungsmuster heißt Vertrauen. Ihr Andockpunkt sind Start-up-Erfahrungen aus den Bereichen der Wirtschaft. Ihre leitenden Motive heißen: machen, gründen, experimentieren, scheitern, wagen, Chancen generieren. Ihr Aktionsmuster ist nicht reaktiv, sondern proaktiv gewinnend, dabei durchaus fragmentarisch. Ihr Lernmuster ist nicht Anpassung, sondern Veränderung. Theologisch geht es um eine Theologie des Anfangens. Beispiele für diese Agenda sind zukunftsorientierte Beratungsformen oder die gezielte Förderung von Projekten der Innovation oder Gründung in den verschiedensten pastoralen Feldern.

„Effectuation“

Agieren nach der pragmatistischen Agenda kann gut am Modell „Effectuation“ gezeigt werden, einem Weg, in den auch beim „Gründertraining“ eingeführt wird (vgl. Faschingbauer 2013). Hier können nur ein paar Grundinformationen gegeben werden. Der „Effectuation-Prozess“ wurde entwickelt für Situationen, in denen trotz großer Ungewissheiten gehandelt werden muss oder will. Exaktes Vorhersagen und Planen sind unmöglich – eine Ausgangslage, die heute für viele Felder kirchlichen Handelns gegeben ist. Statt in einer kausalen Logik Ziele festzulegen und darauf hin zu planen, ist die „Mittellorientierung“ zentral: Was steht mir aktuell an Mitteln zur Verfügung (Ideen, Wissen, Vernetzung ...)? Mit wem kann ich über meine Idee, meinen vagen Plan reden? Wen könnte ich gewinnen? Statt über erwartbare Gewinne zu spekulieren, geht es bei „Effectuation“ darum, den „leistbaren Verlust“ zu bestimmen: Wieviel darf ich maximal verlieren? Zufälle und Unerwartetes werden nicht als Störung empfunden, sondern als Chance aufgegriffen. Andere Player im Feld werden nicht als Konkurrenten wahrgenommen, sondern als potenzielle Partner. Denn das Einbeziehen weiterer Akteure vermehrt die Mittel. Es erfordert allerdings auch eine Neujustierung des Ziels. Der Verständigungsprozess unter den Beteiligten kann mehrere Schleifen umfassen, bevor die Idee handlungsreif entwickelt worden ist. Und dann geht es ans Ausprobieren und Testen ... So kann Neues in die Welt kommen, in die Pastoral kommen. Mancher Versuch wird den Praxistest nicht bestehen. Das ist nicht schlimm. Anderes wird sich als passend erweisen und wachsen. Wenn die Innovation oder Neugründung sich etabliert hat, kann dann mit anderen Entwicklungsverfahren weitergearbeitet werden.

Resümee

Die Aachener Erfahrungen mit drei Durchgängen des „Aachener Innovations- und Gründertrainings für Seelsorger*innen“, wie es mittlerweile heißt, sind – so sollte gezeigt werden – ein „Stein“ in einem großen Mosaik. Damit sind eine Chance und eine Grenze markiert. Die Chance ist, dass das „Gründertraining“ nicht isoliert dasteht, sondern ein Teil einer diözesanen Strategie ist. Die Grenze ist, dass es nur *ein* Element unter vielen ist. Nur ein Teil der Seelsorger*innen des Bistums Aachen hat das Training durchlaufen. Die vermittelten Tools sind längst nicht flächendeckend prägende Medien pastoralen Agierens. Die diözesanen Rahmenbedingungen haben hinsichtlich Innovationsfreundlichkeit und Gründungsförderung noch viel Luft nach oben. Das „Gründertraining“ setzt als Idee auf Zeit und auf Prozesse (vgl. Evangelii gaudium 222–225). Es pusht Ko-Kreation und Ko-Evolution. Das „Gründertraining“ macht handhabbare Vorschläge, wie man gute Theologie pastoralpraktisch wirksam werden lassen kann. Es vermittelt Handwerkszeug, um die „works of ministry“, wie es in der englischen Übersetzung von Lumen gentium 4 heißt, „verheutigt“ tun zu können. Und leistet so einen Beitrag zum Lebenkönnen und zum Glaubenkönnen heutiger Zeitgenossen.

Literatur

- Faschingbauer, Michael, Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Freiburg/Br. 2013.
- Hemmerle, Klaus, Forderung und Spielraum des Evangeliums – gleichermaßen maximal, in: Diakonia 6 (1975) 113–114.
- Mussinghoff, Heinrich, Kirche in der Welt von heute werden – Kirche am Ort sein. Vortrag bei den Treffen mit den Priestern, Diakonen, Pastoralreferenten/-innen und Gemeindeferenten/-innen, 2011.
- Sellmann, Matthias, Pastoraltheologie als „Angewandte Pastoralforschung“. Thesen zur Wissenschaftstheorie der Praktischen Theologie, in: Pastoraltheologische Informationen 35 (2/2015) 105–116.
- Sellmann, Matthias, Über die Phänomenologie hinaus?! Die „bewegliche Theologie“ Klaus Hemmerles im Licht der pragmatistischen Handlungstheorie, in: ders. (Hg.), GedankenGänge. Klaus Hemmerles Theologie als Projekt beweglichen Denkens, Würzburg 2017, 19–84.

Die Ecclesiopreneurship Canvas – ein Werkzeug für pastorale Innovation

Die Ecclesiopreneurship Canvas ist ein Werkzeug für Kirchenentwicklung und pastorale Innovation. Mit ihrer Hilfe kann der Weg von einer Idee zu einer erfolgreichen Gründung oder einem gelingenden Projekt gegangen werden. Florian Sobetzko, der Erfinder der Ecclesiopreneurship Canvas, stellt dieses Werkzeug im folgenden Video vor.

YouTube-Video: [Canvas Präsentation euangel](#)

Die Ecclesiopreneurship Canvas kann [hier](#) als PDF abgerufen werden. Aktuelle Versionen sind zukünftig auf www.gruenderhandbuch-seelsorge.de erhältlich.

Zum Weiterlesen:

Sobetzko, Florian/Sellmann, Matthias, Gründerhandbuch für pastorale Start-ups und Innovationsprojekte, Würzburg 2017.



Florian Sobetzko ist Pastoralreferent, Gemeindegründer und Gründertrainer, Referent für Innovationsprozesse und Personalentwicklung im Bistum Aachen. Er forscht am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (ZAP) der Ruhr-Universität Bochum zu pastoraler Innovation und Gründerkompetenzen von SeelsorgerInnen.

Die Customer Touchpoint Management Matrix (CTMM)

Die Customer Touchpoint Management Matrix ist ein Instrument, das dabei hilft, klassische kirchliche Angebote von ihren Nutzerinnen und Nutzern her zu gestalten. Sie fokussiert auf die Kontaktpunkte, an denen Adressatinnen und Adressaten mit kirchlichen Angeboten in Berührung kommen. Sie blickt dabei auf den gesamten Prozess der angebotenen Dienstleistung und versucht, diese durch eine verstärkte Nutzerorientierung zu verbessern.

Wer von außen auf eine unbekannte Stadt zufährt, sieht nicht selten einen Kirchturm. Das ist der erste Kontaktpunkt mit der örtlichen Gemeinde, dem weitere folgen können: beim Hineingehen in die Kirche, beim Gespräch über die Kita, beim Anruf im Pfarrbüro. Verschiedene Leute haben ganz unterschiedliche Berührungspunkte mit der Kirche vor Ort. Alle diese Eindrücke prägen das Bild von ihr – und zwar unabhängig davon, ob der Kontakt von der Kirche oder ihrer lokalen Institution jeweils gewollt ist oder nicht. Die damit einhergehende Markenbildung ist also kein aktiver Akt, keine Initiative, sondern vollzieht sich automatisch.

Im kommerziellen Umfeld ist es deswegen üblich, die Kontaktpunkte einer Marke bewusst und achtsam zu gestalten. Dabei bedenkt man eben nicht nur die werblichen Maßnahmen – Prospekte, Plakate etc. –, sondern die Momente, bei denen das Produkt oder die Dienstleistung erlebt wird, wo Qualität wahrnehmbar wird, oder bedenkt, welchen Eindruck die Verpackung vermittelt. Natürlich und gerade sind dabei auch die Mitarbeitenden wichtig, z. B. ihr Auftreten, ihre Leistungsbereitschaft und ihre Kompetenz. Jede Berührung des Kunden mit einem Kontaktpunkt wird als Chance und Risiko zugleich angesehen.

Die Customer Touchpoint Management Matrix (CTMM) nimmt diese Kontaktpunkte in den Blick. Sie ist ein leicht verständliches, plausibles und hocheffizientes Instrument für eine adressatenorientierte Analyse, Gestaltung und Optimierung von Angeboten, gerade auch in der Pastoral. Sie hilft, sich empathisch auf seine Adressatinnen und Adressaten einzustellen und das eigene Handeln entsprechend auf sie auszurichten.

Bei der Entwicklung von Angeboten sind verschiedene strategische Stoßrichtungen denkbar, die sich danach differenzieren, ob man bestehende oder neue Nutzer zu erreichen sucht und/oder ob das Angebot neuartig ist:

	Bestehende Märkte (Nutzer)	Neue Märkte (Nutzer)
Bestehende Angebote	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue Angebote	Produktentwicklung	Diversifikation

Abb. 1: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Marktdurchdringung: Versuch, im bestehenden Markt mit gleichem Produkt zu wachsen, etwa durch das Wiedergewinnen ehemaliger Nutzer oder durch Erhöhung der Nutzungsfrequenz. Beispiel: Steigerung des Gottesdienstbesuches im Milieu „Bürgerliche Mitte“.

Marktentwicklung: Versuch, mit einem bestehenden Angebot neue Nutzer zu erreichen, z. B. Etablierung eines erfolgreichen Jugendkirchenkonzeptes in einer anderen Stadt oder Adaption des Jugendgottesdienstes auf eine Zielgruppe Ü40.

Produktentwicklung: Versuch, mehr Menschen in der bestehenden Nutzergruppe zu erreichen, etwa durch das Ersetzen des bestehenden Angebotes durch eines, das mehr Nutzen bietet, oder durch Entwicklung neuer Varianten des bisherigen Produktes – z. B. Angebot einer Outdoor-Erstkommunion(-vorbereitung).

Diversifikation: Entwicklung eines neuen Angebots in Verbindung mit der Erschließung neuer Nutzergruppen, z. B. Verkündigung über eine Installation am Bahnhof.

Wird kirchlicherseits an Innovation gedacht, werden oft Bilder disruptiver Innovation bedient, die für derzeit nicht erreichte Adressaten ganz Neues, bisher nicht Gedachtes, zu entwickeln suchen (Diversifikation). Es wird in Zukunft aber auch nötig sein, klassische



Ursula Hahmann (Dipl.-Kff.) ist geschäftsführende Gesellschafterin der XIQIT GmbH.

Dr. Valentin Dessoy (Dipl.-Psych., Dipl.-Theol.) ist Organisationsberater und Geschäftsführer des Beratungsnetzwerks kairos. Coaching, Consulting, Training.

Beide sind Partner in Hahmann & Dessoy.



kirchliche Angebote für derzeit schlecht erreichte Adressaten/Milieus nutzerorientiert zu „redesignen“. Hierbei hilft die CTMM, weil sie aus Adressaten- wie Anbietersicht phasenbezogen alle Kontaktpunkte unter die Lupe nimmt und durch stärkere Nutzerorientierung zu verbessern sucht.

Die CTMM ist letztlich für alle vier strategischen Ansätze einsetzbar, aber besonders interessant, wenn man versucht, ein bestehendes Angebot – z. B. einen Gottesdienst oder die Taufe – für Leute jenseits des Stammpublikums zu entwickeln.

Kontext: Adressatenorientierung

Wenn sich Kirche heute mit Themen wie Marketing oder Adressatenorientierung beschäftigt, dann deshalb, weil die Menschen heute primär in einer Marktlogik nutzenorientiert denken und handeln. Dies zu leugnen oder zu ignorieren wäre wahlweise naiv oder arrogant. Auch Kirche ist Organisation und muss sich der Perspektive stellen, in der die Menschen die Wirklichkeit wahrnehmen und sich darin bewegen, um ihre Kernbotschaft, den Unterschied, das Skandalon der unbedingten Liebe Gottes zu den Menschen, angemessen zum Ausdruck zu bringen.

Paulus aber stand mitten auf dem Areopag und sprach: Ihr Männer von Athen, ich sehe, dass ihr die Götter in allen Stücken sehr verehrt. Ich bin umhergegangen und habe eure Heiligtümer angesehen und fand einen Altar, auf dem stand geschrieben: Dem unbekannten Gott. Nun verkündige ich euch, was ihr unwissend verehrt.

(Apg 17,22; Lutherbibel 2017)

Adressatenorientierung ist also wirklich nichts Neues: Schon Paulus sprach täglich mit den Leuten auf dem Markt in Athen, bevor er sich auf den Aeropag führen ließ und dort – anknüpfend an das Weltbild und die offene Frage nach dem Unbekannten – verkündete. Aber genau das war und ist das Neue – nämlich eine Folge der Menschwerdung Gottes. Sich einlassen auf den Anderen, von ihm her zu denken, ist kein taktisches Tun, sondern Ausdruck jener Liebe, die dem Anderen zum Nächsten wird, seine Sprache spricht, seine Hoffnung und Wünsche wahrnimmt. Ähnlich wie bei Paulus gilt es also auch heute, die Lebenswelten, Wahrnehmungen, (ästhetischen) Präferenzen, Wünsche und Bedürfnisse der eigenen Adressaten zu kennen, um in angemessener Bild- und Wortsprache zu verkündigen. Nur so kann die Botschaft in relevanter Form erlebbar oder erzählt werden.

Kontext: Dienst

Das Besondere pastoraler Angebote aus Marketingsicht ist, dass sie auf konzeptioneller Ebene eher eine Verwandtschaft zu Dienstleistungen als zu Produkten aufweisen. Konstitutiv für Dienstleistungen ist, dass sie i. d. R. einen hohen immateriellen Anteil haben, also z. B. nicht im Vorfeld anfassbar oder visuell begutachtbar sind. Typisch für eine Dienstleistung ist auch, dass bei ihr Produktion und Konsum zeitlich zusammenfallen. Die Dienstleistung ist daher in der Regel nicht konservierbar, nicht lagerbar und erfordert ein mehr oder weniger aktives Mitwirken des Kunden: Wenn der Patient den Mund nicht aufmacht, kann der Zahnarzt seine Leistung nicht erbringen.

Für die Nutzenden machen diese Besonderheiten der Dienstleistungen sie im Vorfeld schwer einschätzbar. Entscheiden sie sich, bei einem Anbieter erstmals ein Angebot zu wählen – z. B. den Haarschnitt zur Hochzeit oder die Taufe für das erste Kind –, dann entscheiden sie sich nicht für ein fertiges Produkt, sondern lediglich für das *Versprechen*, eine Leistung zu erbringen – mit allen Unwägbarkeiten und Risiken. Umso wichtiger, die Dienste so zu konzipieren, dass die Kontaktpunkte im Vorfeld, währenddessen und im Nachgang ein konsistentes, sicheres Bild vermitteln.

Entscheidet man sich als kirchliche Einrichtung, positive Erlebnisse bewusst schaffen zu wollen, dann ist das die Grundsatzentscheidung, das Angebot vom Adressaten her gestalten zu wollen.

Grundidee: Kundenpfadanalyse

Die CTMM ist verwandt mit der Idee der Kundenpfadanalyse, die im Rahmen des Qualitätsmanagements entwickelt wurde. In einem Kundenpfad wird dargestellt, welche Erwartungen, Bedürfnisse und Befürchtungen unterschiedliche Kunden bzw. Anspruchsgruppen an die Dienstleistung und den Prozess der Dienstleistungserbringung stellen und wie diese optimal aufgegriffen werden können.

Die CTMM differenziert diesen Grundgedanken aus und bietet ein hilfreiches Instrument für die adressatenorientierte Analyse und das (Re-)Design von Angeboten, Produkten und Projekten. Schrittweise wird der Weg des Kunden zum Produkt vom ersten Kontakt über die Nutzung bis zum Nachgang untersucht. Die zentrale Frage ist, inwieweit jeder Kontaktpunkt den Bedürfnissen und dem Handeln des Kunden entspricht und was verbessert werden kann, um Anschlussfähigkeit und Zufriedenheit zu erhöhen.

Der Customer Touchpoint Management Prozess beginnt mit strategischen Vorüberlegungen:

Strategie:

- Welche Zielgruppen sollen erreicht werden?
- Welches Ziel verfolgt man mit bestimmten Kontaktpunkten? (Zum Beispiel: Welches Ziel verfolgt man mit dem Angebot, ein Pfarrbüro vorzuhalten?)

Breitenwirkung:

- Welche Kontaktpunkte sind am besten geeignet, um die Zielgruppe zu erreichen?
- Wie viele Kunden der relevanten Zielgruppe werden erreicht und wie häufig kommen Kunden mit dem Kontaktpunkt während eines definierten Zeitraumes bzw. innerhalb einer bestimmten Phase der Entscheidung in Berührung?

Tiefenwirkung:

- Welchen Einfluss hat der Berührungspunkt auf das Erleben des Nutzers?
- Über welche Kontaktpunkte könnte die Bekanntheit, das Image oder die Zufriedenheit verbessert werden?

Erfolgswirkung:

- Welchen Beitrag leisten die zentralen Touchpoints – also jene, die in besonderer Weise für die Zufriedenheit der Nutzer verantwortlich sind?
- Wieviel Aufwand (personell/finanziell) fließt in die einzelnen Kontaktpunkte?

Vorarbeit: Zielgruppe bzw. Persona

Je klarer und anschaulicher die Zielgruppen (Anspruchsgruppen) mit ihren Bedürfnissen und Befürchtungen beschrieben sind, desto präziser können mit der CTMM die Berührungspunkte analysiert und profiliert werden. Hierbei ist die Nutzung von Personas hilfreich.

Eine Persona ist ein archetypisches Nutzerprofil, also eine fiktive Person, die charakteristische Merkmale der Zielgruppe aufweist und damit einen typischen Adressaten repräsentiert. Während im planerischen Prozess eine Zielgruppe oft eine gesichtslose Masse bleibt, eröffnet das Denken in Personas einen Zugang, sich empathisch auf die Nutzer einzustellen und ihre Bedürfnisse, Herausforderungen und Verhaltensweisen zu verstehen. Je nach Zielgruppe können durchaus mehrere Personas entwickelt werden.

Ihre Erstellung erfolgt ausgehend von Nutzergruppen mit vergleichbaren Bedürfnissen, ästhetischen Präferenzen und Verhaltensweisen. Sie werden in einem Cluster zusammengefasst und dann wird ein typischer Repräsentant mit Hilfe eines Steckbriefs (Liste relevanter Merkmale) beschrieben, ggf. visualisiert (Grafiken, Fotos, Videos). Die Sinus-Milieus können als empirisch fundierter Ausgangspunkt für die Entwicklung von Personas herangezogen werden. Sie werden häufig in Innovations- und Produktentwicklungsprozessen eingesetzt (vgl. Wippermann/Magalhaes 2006 sowie Folgestudien). Eine gute Persona bildet neben soziografischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Bildung, Einkommen) insbesondere lebensweltliche Informationen (z. B. Wohn- und Arbeitsumfeld), ästhetische Orientierungen und Präferenzen ab. Deutlich werden können auch die Erwartungen, also genauer Bedürfnisse auf der einen und Befürchtungen auf der anderen Seite, die diese Persona generell bezogen auf den Anbieter oder das jeweilige Produktsegment prägen ([weitere Informationen online erhältlich](#)).

Beispiel:

Alex Melzer, 36 Jahre alt, Akademiker in einem mittelständischen Betrieb, hat ein hohes Einkommen. Er lebt gemeinsam mit seiner Freundin und der 16-monatigen Tochter in einer 160 qm großen Loftwohnung in Musterstadt, im „Speckgürtel“ einer Großstadt. In seiner Freizeit treibt Alex gerne Sport (Fitness) und unternimmt etwas mit seiner kleinen Familie. Da sie erst vor kurzem hierher gezogen sind, möchte er die Freizeitmöglichkeiten vor Ort kennenlernen. Alex ist technisch affin und nutzt intensiv sein Smartphone.

Tool: Arbeiten mit der CTMM

Die CTMM ist ein eine Moderationswand füllendes Plakat, in das auf der linken Seite als Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen Zielgruppe, Mission und Angebot notiert werden. Die Persona wird mit Namen – wenn möglich mit einem Foto – auf der CTMM eingetragen. Damit fällt es leichter, sich in der weiteren Betrachtung empathisch an der fiktiven Person zu orientieren und sie zum Leben zu erwecken. Um mit der CTMM zu arbeiten, muss die Mission klar sein. Anders als kommerziell motivierte Unternehmungen folgt die Kirche einer Sendung. Diese ist ebenso in einer konkretisierten Form zu notieren wie das Angebot, das für die gewählte Persona untersucht werden soll.



Abb. 2: Customer Touchpoint Management Matrix (CTMM)

In der CTMM wird der Prozess aus Nutzersicht analysiert und visuell dargestellt. Es werden die (direkten und indirekten) Kontaktpunkte des Nutzers mit der Dienstleistung identifiziert und grafisch als Reise dargestellt. Die Matrix eignet sich als (Darstellungs-)Instrument, um die Kontaktpunkte zu identifizieren und anhand der Kundenerwartungen zu bewerten, zu qualifizieren und auch zu variieren.

Phasen

Eine CTMM wird entlang einer Zeitleiste entwickelt. Es ist hilfreich, den Prozess in Phasen aufzuteilen:

- **Aufmerksamkeit & Orientierung:** Die Persona erkennt, dass sie ein bestimmtes Bedürfnis oder ein Problem hat. Sie sucht nach Möglichkeiten, den Mangelzustand zu ändern, und nimmt entsprechende Angebote wahr.
- **Bewertung & Entscheidung:** Die Persona bewertet die Eigenschaften des Angebots (ggf. alternativer Angebote), entwickelt Präferenzen und trifft eine Entscheidung.
- **Vorbereitung der Nutzung:** Die Persona wartet auf die Nutzung oder bereitet sich aktiv vor.
- **Nutzung:** alle Interaktionen im Prozess der Nutzung
- **Nachbereitung & Nachgang:** Phase nach der Nutzung – z. B. Umgang mit einem Nachkaufer, Unsicherheit oder Glücksgefühlen

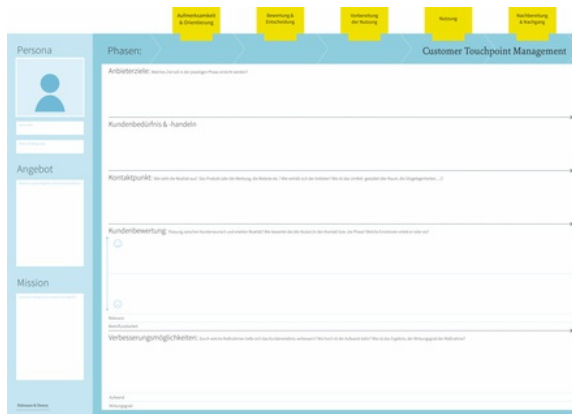


Abb. 3: Customer Touchpoint Management Matrix (CTMM) mit Phasenkennzeichnung

Die Phasenkarten werden oben auf das CTMM-Plakat aufgesteckt. Nur in der idealtypischen Darstellung der Grafik sind die Phasen gleich lang. In der Praxis hängt ihre Länge bzw. die Zahl der ihr zugehörigen Kontaktpunkte von Angebot und Persona ab. Eine CTMM für ein Mittagsgebet umfasst einen kürzeren Zeitraum als eine für eine Erstkommunion-vorbereitung. Die Breite eines Plakats reicht meist nicht aus, um einen vollständigen Prozess abzubilden – es ist dann einfach zu verlängern. Bilden Unternehmen – z. B. aus der Versicherungsbranche – ihre Prozesse mit dieser etablierten Methode ab, füllen die Plakate oft ganze Wände großer Räume.

Anhand der Phasen werden sodann die Kontaktpunkte, die die betrachtete Persona mit dem Angebot bzw. dem Anbieter hat, systematisch untersucht. Die einzelnen Punkte werden auf Post-its notiert und aufgeklebt.

1. Anbieterziele:

Welches Ziel verfolgt der Anbieter an diesem Kontaktpunkt in dieser Phase?

2. Kundenbedürfnis & -handeln:

Welches Bedürfnis hat hingegen der Nutzer bzw. Interessent? Wie handelt er?

3. Kontaktpunkt:

Wie ist der Kontaktpunkt faktisch gestaltet? Wie sieht die Realität aus? Das Produkt oder die Werbung, die Website etc.? Wie verhält sich der Anbieter? Wie ist das Umfeld gestaltet (der Raum, die Sitzgelegenheiten, die Temperatur ...)?

4. Kundenbewertung:

Wie passen Kundenwunsch und erlebte Realität zusammen? Wie bewertet die Persona den Kontakt bzw. die Phase? Welche Emotionen erlebt sie?

Neben einer verbalen Umschreibung der Qualität der Emotion (z. B. Glückseligkeit, Verärgerung, Verblüffung) wird das emotionale Erleben auf einer Skala abgebildet. Die Punkte auf der Skala werden miteinander verbunden, so dass man nach Bearbeitung der CTMM ein Profil des emotionalen Erlebens des Prozesses hat.

In der Kundenbewertung wird auch die **Relevanz** des Kontaktpunktes erfasst: zum Beispiel „+++“ für hohe Relevanz und „---“ für geringe Relevanz. Hierbei ist die Relevanz aus Nutzersicht gemeint – die Wichtigkeit des Kontaktpunktes für die Zufriedenheit der Persona.

Diese Information hilft dem Anbieter, die eigenen Ressourcen sinnvoll, effektiv und effizient einzusetzen. Ärgert sich beispielsweise ein Interessent über ungünstige Öffnungszeiten eines Büros, ist das für ihn aber letztlich nicht so tragisch, so zeigt das weniger Handlungsbedarf auf als für einen anderen Nutzer, den das so sehr beeinträchtigt, dass er wütend in den nächsten Schritt geht oder die Nutzung gar abbricht. Man nennt die Touchpoints mit hoher Relevanz auch „moments of truth“, also Momente der Wahrheit, weil sich hier für den Nutzer zeigt, wie kundenorientiert, freundlich, empathisch oder höflich das Gegenüber ist: Nimmst mich die Kirche mit meinen Bedürfnissen wahr und ernst?

Die **Beeinflussbarkeit** ist auch von Bedeutung und zu markieren: Was faktisch nicht geändert werden kann, wird zur kommunikativen Aufgabe. Durch Transparenz kann dann ggf. die Erwartungshaltung des Nutzers geändert werden und so eine stärkere Passung zwischen Erwartung und Wahrnehmung erreicht werden. Ist aber bei mäßiger oder schlechter Kundenbewertung eines relevanten Touchpoints eine Beeinflussbarkeit gegeben, wird nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht:

5. Verbesserungsmöglichkeiten:

Durch welche Maßnahmen ließe sich das Kundenerlebnis verbessern? Hier werden die Ideen notiert, die zur Steigerung der Zufriedenheit der Nutzer an diesem Kontaktpunkt führen. Und auch: Wie hoch ist der **Aufwand** dafür? Der Aufwand für die Verbesserung muss in einem vernünftigen Verhältnis zum Ergebnis stehen (Effizienz). Und schließlich ist auch zu betrachten, wie hoch der **Wirkungsgrad** der Maßnahme ist, also, in welchem Ausmaß die Maßnahme zu einer Verbesserung des Nutzererlebens beiträgt (Effektivität).

Ein angerissenes Beispiel

Alex und seine Freundin möchten die gemeinsame Tochter taufen lassen.

*In der Phase **Aufmerksamkeit & Orientierung**: Alex sucht im Internet nach „Taufe Musterstadt“. An erster Stelle findet er einen Treffer der lokalen Zeitung. Sie berichtet: „Musterstadt: Kirche verweigert Taufe“. Erst im weiteren Lesen merkt er, dass es um eine andere Konfession geht, aber er fühlt sich in seiner Meinung, dass Kirche einfach nicht kundenorientiert und freundlich ist, bestätigt. Systematisch betrachtet:*

1. Anbieterziele: Kontaktaufnahme

2. Kundenbedürfnis & -handeln: Information: „Wie kann ich mein Kind taufen lassen?“
Suche dazu im Internet

3. Kontaktpunkt: Website der Zeitung, negativer Bericht

4. Kundenbewertung: Unwohlsein, Bestätigung der schlechten Meinung

Relevanz: relativ gering (-)

Beeinflussbarkeit: keine (---)

5. Verbesserungsmöglichkeiten: Bereich auf der eigenen Website, der sehr serviceorientiert, einladend und wertschätzend über die Taufe informiert und die Voraussetzungen für die Taufe erwähnt

Aufwand: mittel (+)

Wirkungsgrad: gering (-), da es keine Garantie gibt, dass der Zeitungsleser auch die Website der Gemeinde aufruft.

Alex findet die Website der Gemeinde – sie ist leider nicht responsiv, passt sich also nicht in der Darstellung an sein Smartphone an, was die Bedienung zu einem Geduldspiel macht. Alex findet auf der Website einen Aufruf zu Kuchenspenden für das nächste Pfarrfest. Er sucht intensiv – findet aber keine Infos zur Taufe.

1. Anbieterziele: Kontaktaufnahme

2. Kundenbedürfnis & -handeln: Information: „Wie kann ich mein Kind taufen lassen?“
Suche dazu im Internet

3. Kontaktpunkt: Website der Gemeinde

4. Kundenbewertung: Unmut, Unverständnis

Relevanz: groß (++)

Beeinflussbarkeit: sehr groß (+++)

5. Verbesserungsmöglichkeiten: 1) Bereich auf der eigenen Website, der sehr serviceorientiert, einladend und wertschätzend über die Taufe informiert, 2) Verbesserung der Technik

Aufwand: 1) mittel (+), 2) hoch (++)

Wirkungsgrad: 1) sehr groß (+++), 2) sehr groß (+++)

Alex findet eine Mailadresse des Pfarrbüros. Er schreibt eine leicht frustrierte Mail ans Büro, in der er fragt, ob sie am 27. Mai Taufe feiern können. Er bekommt eine formale Mail, der ein PDF angehängt ist – u. a. mit diesem Inhalt: „Anmeldungen zur Taufe, mit Vorlage einer Geburtsurkunde, sind in unseren Pfarrbüros möglich. Dabei ist auch für den Paten bzw. für die Patin eine Bescheinigung über die Mitgliedschaft in der katholischen Kirche notwendig. Das Sakrament der Taufe wird in gemeinsamen Feiern in unseren drei Gemeindekirchen gespendet. Die freien Termine erfragen Sie bitte in den Pfarrbüros.“

1. Anbieterziele: Vereinbarung eines Termins

2. Kundenbedürfnis & -handeln: Information: Kann ich am 27. Mai Taufe feiern? Was ist

dafür nötig? Hoffentlich ist es unkompliziert.

3. Kontaktpunkt: E-Mail; formale, pauschale Antwort

4. Kundenbewertung: Frust, es ist so umständlich. Man braucht Bescheinigungen schon bei der Anmeldung (wo bekommt man die überhaupt?). Einen Termin habe ich nicht erfahren, ich muss hingehen.

Relevanz: groß (++)

Beeinflussbarkeit: sehr groß (+++)

5. Verbesserungsmöglichkeiten: freundliche, individuelle Mails; flexible Handhabung: Es müssen nicht alle Bescheinigungen beim ersten Kontakt vorliegen.

Aufwand: mittel (+)

Wirkungsgrad: groß (++)

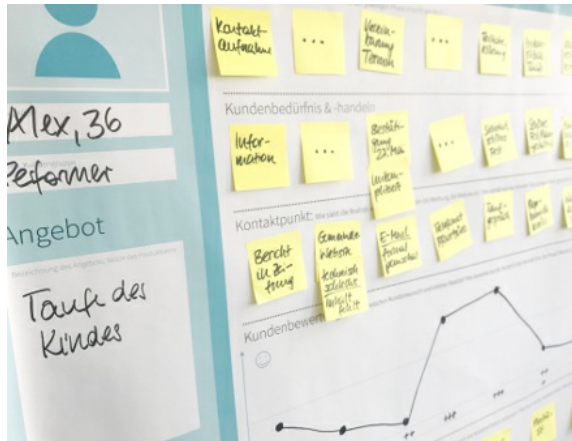


Abb. 4: Detail einer ausgefüllten Customer Touchpoint Management Matrix (CTMM)

So wird Schritt für Schritt, Touchpoint für Touchpoint, die „Reise“ des Kunden untersucht. Wie man am ersten sehen kann, werden nicht nur die Kontaktpunkte untersucht, die der Anbieter selber steuern kann, sondern auch jene, die durch Dritte geprägt werden.

Hypothesen testen, Nutzer einbeziehen

Die CTMM liefert viele Ansatzpunkte für konkrete Verbesserungen. Allerdings muss man als Anbieter vor Augen haben, dass alles, was auf der CTMM geschrieben ist, eigene Hypothesen sind, die es zu testen gilt. Manche Hypothesen lassen sich ganz schnell überprüfen: Was erscheint eigentlich unter den ersten Treffern, wenn ich bei Google meinen Stadtnamen und Taufe eingabe?

Aber es wäre auch zu prüfen: Wie gehen Performer tatsächlich vor, wenn sie ihr Kind taufen lassen wollen? Stimmen meine jeweiligen Annahmen? Dazu kann man z. B. qualitative Interviews mit Menschen führen, die genau das kürzlich getan haben.

Gerade wenn man im Team an der CTMM arbeitet, ist es hilfreich, die zu testenden Hypothesen genau zu formulieren und sich ein entsprechendes Testverfahren zu überlegen. Ebenso ist festzulegen, wie bis zu welchem Zeitpunkt ein Test durchgeführt wird und bei welchem Ergebnis die Hypothese abzulehnen ist.

Beispiele für Hypothesen könnten sein:

- Performer informieren sich im Internet.
- Sie nutzen dabei (auch) ihr Smartphone.
- Sie suchen vor allem organisatorische Informationen.
- Sie wünschen einfache Zugänge zu Terminen.
- ...

Das Testverfahren könnte sein, dass das Entwicklungsteam sich vornimmt, 20 „ehemalige“ Taufelternteile aus dem Milieu in qualitativen Interviews zu befragen. Jedes der fünf Teammitglieder interviewt vier Leute. Eine These gilt als abgelehnt, wenn sie bei sieben Befragten nicht zutrifft.

Es gilt aber nicht nur, mehr über die Bedürfnisse und Probleme der Nutzer zu erfahren, sondern auch, ihre Lösungskompetenz zu nutzen. Wie würden sie einen Kontaktpunkt gestalten? Was würde aus ihrer Sicht sinnvoll und hilfreich sein? Das Nutzen des Lösungswissens der Adressaten eröffnet Zugang zu unkonventionellen Ansätzen, auf die man aus Binnensicht nicht gekommen wäre. Vielleicht erfährt man dabei, dass ein Windelhersteller zum ersten Geburtstag des Kindes gratuliert und dass das auch eine nette Geste der Kirche sein könnte.

Durch die Nutzerinteraktion und -inklusion nähert sich man so schrittweise einem am Nächsten orientierten, innovativen Angebot.

Anwendungsfelder

Die CTMM wird im Kontext von Angebotsentwicklung und Innovation eingesetzt. Sie kann überall dort verwendet werden, wo es um die Analyse und Optimierung bestehender

Literatur

Allert, Renate/Fließ, Sabine, Blueprinting – eine Methode zur Analyse und Gestaltung von Prozessen, in: Ehret, Michael/Kleinaltenkamp, Michael (Hg.), Prozeßmanagement im Technischen Vertrieb. Neue Konzepte und erprobte Beispiele für das Business-to-Business Marketing, Berlin – Heidelberg 1998, 193–211.

Böcker, Jens, Die Customer Journey – Chance für mehr Kundennähe, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hg.), Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015. Tagungsband 9. Wissenschaftlicher Interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Wiesbaden 2015, 165–177.

Esch, Franz-Rudolf u. a., Customer Touchpoint Management für Corporate Brands umsetzen, in: ders. u. a. (Hg.), Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden 2014, 427–448.

Kleinaltenkamp, Michael, Blueprinting – Grundlage des Managements von Dienstleistungsunternehmen, in: Woratschek, Herbert (Hg.), Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing. Konzepte für Forschung und Praxis (Gabler Edition Wissenschaft: Focus Dienstleistungsmarketing), Wiesbaden 2000, 3–28.

Kulbach, Roderich, Qualitätssicherung als Aufgabe der Träger Sozialer Dienste, in: Soziale Arbeit 45 (11/1996) 367–372.

Sandmann, Jörg-Heinrich, Integration von Kundenaktivitäten in das Blueprinting von Dienstleistungsprozessen (BestMasters), Wiesbaden 2016.

Stauss, Bernd, Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung. Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 2000, 321–340.

Stickdorn, Marc/Schneider, Jacob, Werkzeugkiste: 31. Service Design Methoden für kundenzentriertes Change Management, in: Orani-

Angebote geht. Dabei ist es wesentlich, verschiedene Nutzertypen zu identifizieren und die Prozesse jeweils für diese Typen zu durchlaufen. Wichtig bei der Bearbeitung ist eine ehrliche Nutzerorientierung – es ist nicht hilfreich, sich in der Phantasie die Nutzerwünsche passend zum schon Bestehenden zu denken. Deswegen ist es auch essentiell, die getroffenen Annahmen zu überprüfen und Adressaten einzubeziehen. Auch bei der dezidierten Ausgestaltung neuer, innovativer Angebotsideen ist die CTMM hilfreich, weil sie das Angebot nicht als Bündel von Merkmalen betrachtet, sondern aus Nutzersicht seinen Prozess durchläuft und passend konstruiert. Das haptische, fast spielerische der CTMM macht sie zu einem sehr geeigneten Instrument für die Bearbeitung der Aufgabe im Team.

Die im Beispiel verwendete CTMM kann über www.hahmann-dessoy.de bezogen werden.

Change Management, in: OrganisationsEntwicklung 31 (2/2012) 38–44.

Wippermann, Carsten/Magalhaes, Isabel de, Zielgruppen-Handbuch. Religiöse und kirchliche Orientierung in den Sinus-Milieus® 2005. Forschungsergebnisse von Sinus Sociovision für die Publizistische Kommission der Deutschen Bischofskonferenz und die Koordinierungskommission Medien, München/Heidelberg 2006.

Die Lebensführungstypologie

Eine integrative Typologie der Lebensführungen in der BRD

Die Lebensführungstypologie ist ein Open-Access-Instrument zur Analyse sozialer Strukturen mithilfe von Lebensstilen. Als integratives Modell lassen sich zahlreiche andere Milieu- und Lebensstilmodelle darauf projizieren – und umgekehrt. Dabei zeichnet sich die Lebensführungstypologie dadurch aus, dass sie theoretisch fundiert bzw. konzeptioniert ist. Sie ist zudem empirisch zuverlässig konstruiert. Die Markt-Media-Studie „best 4 planning“ liefert mit über 45.000 Fällen eine passable Datenbasis zur Konstruktion sowie zur empirischen Beschreibung und Validierung der insgesamt zwölf Lebensführungstypen.

Lebensführungstypen Deutschland 2015



Ausstattungsgrad / Bildung und ökonomisches Kapital	gehoben	gehoben-Konservative	Statusbewusst-Arrivierte	Leistungsbewusst-Intellektuelle	Reflexive Avantgardisten
		4,3%	9,0%	8,0%	6,7%
	mittel	Solide Konventionelle	Statusorientiert-Bürgerliche	Bürgerlich-Leistungsorientierte	Expeditive-Pragmatische
		11,0%	16,8%	10,8%	8,4%
niedrig	Limitiert-Traditionelle	Defensiv-Benachteiligte	Konsum-Materialisten	Jugendkulturell-Unterhaltungsorientierte	
	9,7%	7,1%	3,8%	4,4%	
LEBENS FÜHRUNGSTYPLOGIE	traditional biografische Schließung	teilmodern biografische Etablierung	teilmodern biografische Konsolidierung	modern biografische Offenheit	

Modernität / biografische Perspektive der Lebensführung

Anordnung und prozentuale Anteile der Lebensführungstypen im Sozialen Raum, n = 45348, gewichtet
Datenbasis: Best 4 Planning II – 2014
© 2015 milieuforschung.de



Dr. Marko Heyse ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Universität Münster.



Dr. Marius Stelzer war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (ZAP) der Ruhr-Universität Bochum und ist Ausbildungsreferent im Institut für Diakonat und Pastorale Dienste (IDP) im Bistum Münster.

1. Einleitung

Die Lebensführungstypologie geht auf sozialwissenschaftliche Grundlagenforschung von Gunnar Otte in den frühen 2000er Jahren zurück. Sein Forschungsanliegen war, die vielfältige Landschaft unterschiedlicher akademischer und nicht-akademischer Lebensstilmodelle, deren Struktur, Erklärungskraft und sozialwissenschaftliche Grundierung in den Blick zu nehmen, um ein integratives und vor allem frei verfügbares Lebensstilmodell zu entwickeln. Es geht also nicht um ein neues Produkt auf dem Markt der Lebensstilmodelle, sondern es handelt sich eher um ein Meta-Modell. Aus den vielen Desideraten, die Otte in der Sekundäranalyse von nahezu 30 Modellen ermittelt hat, ergaben sich neue Eigenschaften: Die Typologie ist frei verfügbar und replizierbar. Sie ist zudem unabhängig von Erhebungszeit und Erhebungsraum. Die Milieuzuordnung ist zudem unabhängig von der Stichprobenzusammensetzung und vom Zuordnungsalgorithmus des Statistikprogramms. Damit wird kumulative Forschung möglich, weil das Instrument in unterschiedlichen Forschungszusammenhängen immer die gleichen Eigenschaften misst. Viele Modelle waren bis dahin zudem eher theoriearm: Wie entstehen soziale Milieus? Wohin entschwinden oder diffundieren sie? Welche Logik steckt in der Alltagsinszenierung der Menschen?

Das Modell von Otte aus dem Jahr 2005 ist von der Datenbasis und hinsichtlich der Variablen „in die Jahre gekommen“. Daher haben wir (die Autoren dieses Beitrags) das Modell einem Relaunch unterzogen, um ein aktualisiertes und differenzierteres Modell zu entwickeln. Dabei haben wir die sozialwissenschaftliche Architektur, die Gunnar Otte entwickelte, nahezu komplett beibehalten und neu operationalisiert.

2. Sozialwissenschaftliche Theorie

Die Lebensführungstypologie beschreibt modellhaft einen zweidimensionalen sozialen Raum. Die horizontale Achse beschreibt den Grad der individuellen Modernität in Abhängigkeit von Lebensalter und sozialer Herkunft (Generation). Die vertikale Achse berücksichtigt den subjektiven Umgang des Individuums mit den Ressourcen „Bildungsgrad“ und „ökonomisches Kapital“ (Einkommen, Vermögen). Diese Dimensionalität zeichnet zahlreiche Lebensstilmodelle aus. Beide Dimensionen lassen sich mit einschlägigen sozialwissenschaftlichen Theorien grundieren:

(1) Bezüglich des Lebensalters gilt: Der Lebenslauf in einem Wohlfahrtsstaat ist nach Martin Kohli, einem schweizerischen Soziologen, mindestens dreigeteilt: in eine Phase der biografischen Offenheit (Jugend/Junge Erwachsene), in eine Phase der biografischen

Konsolidierung und Etablierung (Erwerbsphase) und in eine Phase der biografischen Schließung (Ruhestandsphase). Umbrüche und Unregelmäßigkeiten sind hierbei berücksichtigt. Jede Phase provoziert individuelle Investitionen: in Neues (Offenheit), in Orientierung und Bindung (Konsolidierung), hinsichtlich einer Neuorientierung und Klärung (Etablierung) und hinsichtlich Konservativismus und Ordnung (Schließung). Jede Phase korrespondiert auch mit der sozialen Herkunft des Individuums: die Nachkriegsgeneration mit ihren Pflicht- und Akzeptanzwerten, die 68er-Generation bzw. die Babyboomer mit ihren Selbstentfaltungswerten und Modernisierungswerten sowie die noch junge „Generation X“ und die Millennials mit ihren postmodernen Wertekonfigurationen und -samplings („Generation Y“). Hinsichtlich der Theorie und Erforschung des Wertewandels in Abhängigkeit von den Generationen ist vor allem der deutsche Soziologe Helmut Klages zu nennen. Die horizontale Achse in der Lebensführungstypologie nennen wir „Biografische Route/Modernität“.

(2) Bezüglich des Einkommens und des Bildungsgrades gilt: Beide Parameter werden vom Individuum als Kapitalien, als Ressourcen in den Lebensalltag „investiert“. Kulturelle Vorlieben kommen so zum Vorschein (volkstümliche, populäre, triviale oder hochkulturelle Schemata), ebenso Investitionen in einen anspruchsvoll-gehobenen, respektabel-strebenden oder kalkulierend-bescheidenen Lebensstil. Diese vertikale Achse, die sich stark auf die soziale Lage bezieht, nennen wir „Ausstattungs-niveau“. Dieses Investitionsparadigma beruht auf den Theorien des französischen Soziologen Pierre Bourdieu. Er war auch einer der ersten Sozialwissenschaftler, die eine Art „sozialen Raum“ skizzierten – die Basis aller zweidimensionalen Lebensstilmodelle bzw. Milieulandkarten der Gegenwart.

3. Bestechende Einfachheit und Genauigkeit

Im Zusammenspiel beider Dimensionen (Biografische Route/Ausstattungs-niveau) ergibt sich ein sozialer Raum aus 4 x 3 Einzelfeldern, den zwölf Lebensführungstypen. Die obige Grafik gibt die Lebensstile in der BRD in ihren prozentualen Anteilen und ihrer systematischen Anordnung im sozialen Raum wieder. Otte erkannte, dass ein großer Teil der knapp 30 Lebensstilmodelle, die seit Anfang der 1980er entwickelt worden sind (darunter die prominenten Modelle von Sinus, Sigma und Delta sowie das sozialwissenschaftliche Modell von Gerhard Schulze aus den frühen 1990er Jahren) die Idee des sozialen Raums aufgreifen, die Pierre Bourdieu Ende der 1970er Jahre formulierte.

Die Lebensführungstypologie wird mit nur 14 Variablen (sieben Variablen pro Dimension) berechnet. Jede Variable ist dabei ein Statement zu grundlegenden Werte- und Konsumbereichen. Die Auswahl der Variablen unterliegt dabei wichtigen Kriterien: Sie müssen in verschiedenen lokalen Zusammenhängen anwendbar sein und korrelieren im Idealfall mindestens moderat mit (ausschließlich) einer der beiden Dimensionen (Variable Alter, Bildung bzw. Einkommen). Sie sollten zudem ich-bezogen formuliert sein und sich auf alltägliche bzw. ästhetisch-kulturelle Handlungszusammenhänge beziehen. Zugleich sollten sehr spezialisierte Variablen außen vor bleiben, denn sonst gerät ein Modell in Gefahr, Scheinkorrelationen zu produzieren. Ein Modell, dem ein Statement zur persönlichen Einstellung zum Umweltschutz zugrunde liegt, wird beispielsweise vorhersehbare Erkenntnisse innerhalb einer großen Umweltstudie produzieren.

Die Zuordnungsprozedur einzelner Fälle oder großer Stichproben ist kinderleicht: Mithilfe eines Summenindex pro Dimension (Ausstattungs-niveau und Modernität/Tradition) wird eine genaue Zuordnung zu einer der zwölf Lebensstilgruppen möglich. Unschärfen durch Überlappungen sind ausgeschlossen. Gleichwohl werden Unschärfen sichtbar, weil es sich hinsichtlich des Antwortverhaltens in der Erhebungsphase um die *subjektive Verarbeitung* der beiden Dimensionen handelt. Damit kann man im gehobenen Alter durchaus noch biografisch offene Lebensstile aufweisen bzw. im jugendlichen Alter bereits sehr traditionell sein.

Sowohl Einzelfälle als auch große Stichproben können über den Weg der Indexbildung einem der zwölf Typen klar zugeordnet werden. Unsere vielfältigen empirischen Erkundungen zeigen, dass die Typologie empirisch zuverlässig ist. Verschiedene Validierungsberechnungen dienen der feinen Justierung der zunächst hypothetisch formulierten Lebensstilbeschreibungen. Diese beruhen auf den Studien Ottes sowie auf korrespondierenden Lebensstilbeschreibungen anderer Modelle.

4. Vistenkarten der einzelnen Lebensstile

4.1 Lebensstile im anspruchsvoll-gehobenen Segment (obere Mittelschicht/Oberschicht)

Gehoben-Konservative (LFT01):

Tradition des Besitzbürgertums, Konservativismus, Distinktion durch Rang, Exklusivität im Lebensstandard, klassische Hochkultur, Leistungs- und Führungsorientierung, Verantwortung, Religiosität

Statusbewusst-Arrivierte (LFT02):

Tradition des Bildungsbürgertums, Liberalität, beruflich gesetzte Selbstverwirklichung (Angekommen-Sein), etabliertes Unterstatement, Hochkulturkonsum, teilweise mit alternativem Einschlag, Sinn für Authentizität und Kennerschaft im Konsum

Leistungsbewusst-Intellektuelle (LFT03):

Tradition der Postmoderne, junge, kulturell und akademisch geprägte Elite, Liberalität und Modernität, Umwandlung des Bildungskapitals in Hochkulturkonsum, in Leistungs- und Selbstverwirklichungswerte, Persönlichkeitsentfaltung: Erfolg im Beruf, Leistung und

Individualität, kosmopolitisches Denken, hohe und umfassende Mobilität

Reflexive Avantgardisten (LFT04):

Kulturell geprägte akademische Avantgarde bzw. junger progressiver Mittelstand, Postmodernität, Kreativität und Machbarkeitsdenken, biografisch-berufliche Flexibilität, hohe Aktivität, ausgeprägtes Leistungsstreben, Hochkulturkonsum in Verbindung mit Spannungsmomenten, Authentizität durch Wertigkeit (Markenbewusstsein), Individualität, globalisiertes Lebensgefühl

4.2 Lebensstile im respektabel-strebenden Segment (bürgerliche Mittelschicht)

Solide Konventionelle (LFT05):

Tradition des Kleinbürgertums, Pflicht- und Akzeptanzwerte, Sicherheitsorientierung, Mainstream-Konsum mit punktuell hochkulturellem Anspruch, eher bürgerliche Moralvorstellung von einem guten Leben, solide Einkommens- und Eigentumsverhältnisse

Statusorientierte Bürgerliche (LFT06):

Tradition des modernen Bürgertums, d. h. die (älter gewordene) bürgerliche Mitte, Konformität in allen Lebensbereichen, Funktionalität durch Bequemlichkeit, Neuorientierung im beruflichen Leben, Neujustierung des Beziehungslebens, Statusbetonung, in Teilen Statusverunsicherung: Anschluss halten an die gesellschaftliche Oberschicht, Angst vor sozialem Abstieg

Bürgerlich-Leistungsorientierte (LFT07):

Tradition der Postmoderne, neue moderne Mittelschicht, junge Familien, Fokus auf solide berufliche Karriere, Partizipation am Mainstream der modernen Erlebnis- und Freizeitkultur, Symbiose von Selbstverwirklichung, Erfolg/Leistung und Familienzentriertheit

Expeditiv-Pragmatische (LFT08):

Primat des modernen Erlebniskonsums, Innovation und soziales Eingebunden-Sein, moderates Leistungsdenken, pragmatisches Karrieredenken (Generation Y), idealistische Prägung, hohe Anpassungsfähigkeit

4.3 Lebensstile im kalkulierend-bescheidenen Segment (untere Mittelschicht/Unterschicht)

Limitiert-Traditionelle (LFT09):

Tradition der Facharbeit, Pflicht- und Akzeptanzwerte, Glaube und Religion, einfache Lebenslagen und stark eingegrenzte Aktionsradien (Heimzentriertheit, finanziell und gesundheitlich begrenzte Ressourcen), oftmals verwitwete Personen/Alleinstehende, dadurch wenig Teilhabe an gesellschaftlichen Leben, Sicherheitsdenken/-streben, Sinn für Bescheidenheit, Unauffälligkeit und Funktionalität

Defensiv-Benachteiligte (LFT10):

Tradition von einfacher (Dienstleistungs-)Arbeit, geringe Ressourcen verfügbar, insgesamt unterprivilegierter Lebensstil: geringer Aktionsradius, wenig Partizipation am gesellschaftlichen Leben, prekäre Lebenslagen, Defensivität als zentraler Habitus, traditionelle Geschlechterrollen, Distanz zur Hochkultur

Konsum-Materialisten (LFT11):

Prinzip des Erlebniskonsums in der Polarität von Arbeitsalltag (Kraft- und Facharbeit) und Spannungsmomenten (häuslich und außerhäuslich), Distanz zu Hochkultur, Affinität zu spannenden Lebensmomenten moderner Massenkultur (Triviale Kulturmuster)

Jugendkulturell-Unterhaltungsorientierte (LFT12):

Jugendkulturelle Szenen, teilweise mit Stilprotest, Erlebniskonsum und hedonistischen Werten (Vergnügen ohne Verantwortung), Offenheit für neue Entwicklungen als Lebensprinzip, Selbstverwirklichung und Individualität

5. Pastoraltheologisch-sozialwissenschaftliche Anwendungspraxis

Wir haben das Modell aufgrund unseres eigenen Bedarfs entwickelt und machen damit in unseren Forschungs- und Arbeitsfeldern äußerst positive Erfahrungen: Im Arbeitsbereich von Marko Heyse innerhalb der Arbeitsgruppe BEMA des Instituts für Soziologie der Universität Münster konnten erste Studien in repräsentativen bundesweiten Telefonbefragungen vorgenommen werden. Das Modell wurde auch im Rahmen des Münster-Barometers erprobt.

Die Lebensführungstypologie bildet ein wesentliches Tool in den Forschungsberichten zur Evaluation der Ausbildung von Seelsorgenden im Bistum Münster (Hauptabteilung Seelsorge-Personal im Bischöflichen Generalvikariat Münster in Kooperation mit dem ZAP Bochum). Mithilfe des Modells konnte das soziale Feld der Pfarrei mit ihren Gemeinden, Gremien und Verbänden präziser konturiert und kirchengeschichtlich belegt werden. Eine weitere wichtige Erkenntnis in diesem Forschungskontext ist, dass mithilfe dieses Modells gegenwärtig eine weitere zeitliche Etappe in der Pastoraltheologie und -praxis begründet werden kann: Während mithilfe des Sinus-Modells seit 2005 kirchliche Seelsorge angesichts der vielfachen Fusionsprozesse vor allem hinsichtlich einer Distributions- und Kundenlogik betrachtet wurde, führt die Anwendung der Lebensführungstypologie gegenwärtig zur Erkenntnis eines „diakonalen Turns“ in der Pastoralforschung mit dem Fokus auf die Entdeckung und Entwicklung vielfältiger kirchlicher Orte und Gelegenheiten innerhalb einer Pfarrei. Es scheint sich eine Trendwende vom fusionsbedingten Gemeinde-„Upgrading“ der

2000er Jahre hin zu einem „Downsizing“ (Bildung von Kommunitäten als eigenständige Formen und Variationen von „Gemeinde“) abzuzeichnen. Die Typologie entpuppt sich als hervorragendes Mittel zur Erklärung und Visualisierung dieser Befunde. Zudem ermöglicht sie den Blick auf lebensbegleitende Seelsorge: Die Linien im Modell kennzeichnen gewissermaßen die normativen Lebenswenden und -umbrüche, die Biografien kennzeichnen; die einzelnen Spalten innerhalb der horizontalen Dimension offenbaren Lebensaufgaben, denen sich ein Individuum im Wohlfahrtsstaat stellen muss.

Im Rahmen der Ausbildungsforschung konnte ebenfalls mithilfe der zur Verfügung stehenden Studiendaten die relevante Zielgruppe der 20- bis 29-jährigen Frauen und Männer sehr deutlich lebensstilistisch in den Blick genommen werden. Es zeigen sich signifikante Unterschiede in den Wertekonfigurationen zwischen religiös-gläubigen Katholiken im Vergleich zur gesamten Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen. Das hat Konsequenzen für Personalgewinnung (Berufungspastoral) und Personalausbildung. Ebenfalls konnten fundierte Sekundäranalysen hinsichtlich der hypothetischen Dynamik zwischen Stadt und Land (urbane Logik vs. Dorflogik) mit Blick auf Milieuverteilung und Seelsorge vorgenommen werden. Hierzu wurden eigene Erhebungen in Kooperation mit der Arbeitsstelle BEMA des Instituts für Soziologie vorgenommen. Die in der Pastoraltheologie diskutierten Unterschiede sind aus unserer Sicht deutlich in Frage zu stellen.

Über die Projektwebsite www.milieuforschung.de stehen die Arbeitshilfen für die Erhebung (Fragebogen) und Lebensstilzuordnung („Milieumatching“) zum Download bereit. Die Arbeitshilfen beinhalten weitere Informationen zu den Soziogrammen der einzelnen Lebensstilgruppen (Alter, Bildungsgrad, Einkommen, berufliche Stellung, Lebenssituation). Ebenfalls bietet die Website Grafikvorlagen bzw. -formulare für studienindividuelle Lebensstilgrafiken an, die heruntergeladen und in eigene Studienberichte gelayoutet werden können. Für den gehobenen Forscheranspruch testen wir Syntax-Dateien mit den Arbeitsbefehlen für SPSS, um auch diese für den Download bereitzustellen. Nicht zuletzt erarbeiten wir zugleich eine Art Add-on zur genaueren Bestimmung postmaterieller Lebensstile im Lebensstilmodell.

Literatur

Otte, Gunnar, Sozialstrukturanalyse mit Lebensstilen. Eine Studie zur theoretischen und methodischen Neuorientierung der Lebensstilforschung, Weinheim 2008.

Stelzer, Marius, Ekklesio-Diversity als Schmiermittel der personalen Wertschöpfungskette kirchlicher Berufe, in: Lebendige Seelsorge 68 (1/2017) 52–58.

Stelzer, Marius/Heyse, Marko, Die Lebensführungstypologie. Eine integrative Typologie der Lebensführungen in der Bundesrepublik Deutschland. Milieudiagnose, Version 2, 2016.

Kirchliche Organisationen führen

Aufgaben und Werkzeuge

Benedikt Jürgens schlägt ein Modell der Führung kirchlicher Organisationen vor, das dieser drei Kernaufgaben zuweist: die Bearbeitung des Verhältnisses der kirchlichen Organisation zu ihrer Sendung (Deuten), zu ihrer Umwelt (Positionieren) und zu ihrer Organisationsform (Steuern). Ursprünglich säkulare „Management-Tools“, die heute auch im kirchlichen Bereich gebräuchlich sind, werden diesen drei Aufgaben zugeordnet.

Die katholische Kirche im deutschsprachigen Raum ist seit dem 19. Jahrhundert von einem umfassenden Organisationsprozess geprägt, der sich nach dem 2. Weltkrieg noch einmal verstärkt hat. Dachte man beim Stichwort „katholische Organisationen“ lange Zeit an die Vereine, Verbände und Kongregationen des katholischen Milieus, muss man heute auch die verfasste Kirche in diese Betrachtung mit einbeziehen. Nicht nur das ZdK, der BDKJ, die kfd, Caritasverbände und Krankenhausträgergesellschaften, sondern auch die Deutsche Bischofskonferenz, die Generalvikariate, Pfarreien und Gemeindeverbände haben Satzungen, Organigramme und Geschäftsordnungen, in denen die Entscheidungsprozesse, Kommunikationswege und der Personaleinsatz des Alltagsbetriebes geregelt werden. Auch die kirchlichen Beratungs- und Entscheidungsprozesse haben eine starke organisatorische Basis. Das gilt sowohl für die kirchenrechtlich normierten und regulierten Beratungsprozesse wie Bischofs- und Diözesansynoden als auch für die freieren Formate wie Gesprächs-, Dialog- und Zukunftsbildprozesse auf nationaler und diözesaner und Prozesse zur Entwicklung von Pastoralkonzepten auf parochialer Ebene. Alle diese Prozesse sind extrem voraussetzungsreich und sind ohne sorgfältige Planung und professionelle Organisation undenkbar.

Sozialwissenschaftliche und ekklesiologische Deutungen von Organisation

Nun kann man das Phänomen der organisatorischen Ausdifferenzierung der Kirche natürlich unter einer säkularen Perspektive betrachten. Das gesellschaftliche Teilsystem Religion mit seiner für das Christentum typischen Sozialform „Kirche“ hat dabei wie alle anderen Teilsysteme auch Organisationen ausdifferenziert, die die flüchtigen und zufälligen Interaktionen zwischen Einzelpersonen in dauerhafte Kommunikationsformen überführen (Niklas Luhmann) und zwischen den Einzelnen und der Gesellschaft vermitteln (Karl Gabriel). Darüber hinaus hat die organisatorische Ausdifferenzierung der katholischen Kirche aber auch durchaus eine ekklesiologische Dimension. In der Lehre des Zweiten Vatikanischen Konzils ist die Kirche eine *realitas complexa*, in der immanente und transzendente Dimensionen in einer in sich differenzierten Einheit miteinander verbunden sind. In diesem Zusammenhang hat das Konzil den Begriff der *compago visibilis* oder *compago socialis* eingeführt, in der sich die immanente Dimension der *realitas complexa* als konkrete organisatorische Gestalt manifestiert, sodass diese auch ekklesiologisch relevant ist.

„Führen und Leiten“

In der im kirchlichen Bereich verbreiteten Rede von „Führen und Leiten“ wird diese organisatorische Dimension unter dem Begriff „Leiten“ subsumiert. In diesem Verständnis bedeutet „Leiten“, Systeme funktional zu organisieren, Rollen und Positionen in einem System zu definieren und Aufgaben und Befugnisse zu beschreiben. Im Fokus von „Leiten“ stehen Strukturen, formale Abläufe und Befugnisse. Leiten bezieht sich auf die „Organisationssteuerung“. „Führen“ hingegen bedeutet, die Organisation nach innen auszurichten und nach außen zu positionieren. Es geht um Kommunikation, Werteorientierung, Mitarbeiterführung und Teamentwicklung. Im Fokus von „Führen“ steht die Prozessgestaltung (vgl. Dessoy 2010).

Dieses Führungsmodell wird jedoch den Anforderungen an die Führung von kirchlichen Organisationen nicht gerecht. Zum einen wird in der realen kirchlichen Führungspraxis der wichtige Aspekt der Positionierung der Organisation nach außen kaum mit „Führung“ verbunden. „Führung“ wird in der Regel auf Mitarbeiterführung reduziert. Und die Ausblendung dieser gesellschaftlichen Dimension von Führung führt nicht nur dazu, dass die Positionierung kirchlicher Organisationen in der Gesellschaft nicht systematisch in den Blick kommt, sondern darüber hinaus auch übersehen wird, dass die Gesellschaft über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Mitglieder in die kirchlichen Organisationen inkludiert ist, und dieser Aspekt bei der Personalführung übersehen oder mindestens unterschätzt wird. Und das ist nicht nur in sozialwissenschaftlicher Perspektive ein Defizit. Vielmehr wird die vom Zweiten Vatikanischen Konzil grundlegende und theologisch begründete Öffnung der katholischen Kirche zur Welt (*Gaudium et spes*), zu den anderen christlichen Konfessionen (*Unitatis redintegratio*) und zu den anderen Religionen (*Nostra aetate*) im verkürzten, aber verbreiteten Verständnis des Begriffspaares „Führen und Leiten“



Dr. Benedikt Jürgens ist Leiter der Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (ZAP) der Ruhr-Universität Bochum.

nicht berücksichtigt.

Darüber hinaus ist „Führen und Leiten“ blind für den genuin theologischen Aspekt von Führung: In welcher Beziehung steht die jeweilige kirchliche Organisation zur Sendung und zum Auftrag der Kirche? Oft verbindet man diesen Aspekt mit dem Begriff des „Leitens“, der dann als „geistliche Leitung“ interpretiert wird. Aber ähnlich wie die Positionierungsdimension bei „Führen“ kommt der geistlich-theologische Aspekt bei „Leiten“ nicht systematisch in den Blick.

Aus diesem Grund schlage ich ein Modell vor, in dem die Führung kirchlicher Organisationen drei Kernaufgaben hat:

1. Deuten: Bearbeitung des Verhältnisses der kirchlichen Organisation zu ihrer Sendung
2. Positionieren: Bearbeitung des Verhältnisses der kirchlichen Organisation zu ihrer Umwelt
3. Steuern: Bearbeitung des Verhältnisses der kirchlichen Organisation zu ihrer Organisationsform

Diese Kernaufgaben werden im Folgenden erläutert. Dabei werden ihnen auch im kirchlichen Kontext gebräuchliche Führungswerkzeuge zugeordnet, so dass deutlich wird, in welchem Zusammenhang diese ursprünglich säkularen „Management-Tools“ sinnvoll eingesetzt werden können.

Deuten

Führung hat die Aufgabe, das Verhältnis der jeweiligen kirchlichen Organisation zur kirchlichen Sendung zu bearbeiten. Dabei ist die Fähigkeit grundlegend, sowohl die kirchlichen Ursprünge als auch die Herausforderungen der Gegenwart zu verstehen und beides in eine produktive Beziehung zu bringen. Diese Kompetenz schließt die Fähigkeit ein, den Transzendenzbezug der kirchlichen Organisation deutlich zu machen und die kirchliche Organisation als Ort der Gotteserfahrung zu profilieren: Welchen Beitrag leisten das Generalvikariat, die Pfarrei, das Krankenhaus, der Verband, die Trägergesellschaft, die Stiftung oder der Verein, um die kirchliche Sendung, die Begegnung zwischen Gott und den Menschen und der Menschen untereinander (vgl. LG 1) zu verwirklichen? In welchem Verhältnis stehen Schrift, Tradition und Lehramt zur konkreten pastoralen Situation?

Das im kirchlichen Bereich aktuell wohl verbreitetste Instrument zur Deutung kirchlicher Sendung sind die **Leitbildprozesse**. In der Kirche werden dazu die bereits erwähnten Bischofs- und Diözesansynoden sowie die Gesprächs-, Dialog- und Zukunftsbildprozesse auf nationaler und diözesaner und Prozesse zur Entwicklung von Pastorkonzepten auf parochialer Ebene genutzt. Insbesondere bei der Gestaltung der nicht kirchenrechtlich normierten, freieren Formate stehen in der Regel säkulare Modelle zur Entwicklung von Leitbildern Pate (vgl. z. B. Bleicher 1999, 99–152; Dillerop/Stoi 2013, 59–160).

Leitbilder haben die Aufgabe, die Arbeit in einer Organisation auf eine gemeinsame Vision hin auszurichten, die im Unterschied zur informellen Organisationskultur schriftlich in wenigen, prägnant formulierten Sätzen fixiert wird. Sie dienen dazu, die in einer Organisation gelebten Werte, Normen und Einstellungen transparent zu machen und dadurch eine größere Verbindlichkeit herzustellen. Ein Leitbild hat in der Regel einen Zukunftsbezug; es bringt zum Ausdruck, in welche Richtung sich eine Organisation in einem bestimmten Zeitraum entwickeln soll.

Wesentlich für die Funktionsfähigkeit eines Leitbilds ist die Art und Weise, wie es eingeführt wird. Dazu gibt es drei Möglichkeiten. Wenig empfehlenswert sind der *Top-down-Ansatz*, bei dem die Organisationsleitung das Leitbild vorgibt, und der *Bottom-up-Ansatz*, bei dem das Leitbild von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt wird. Der Top-down-Ansatz hat partizipative Defizite, die nicht nur Probleme bei der Akzeptanz, sondern auch bei der Qualität verursachen. Hier ist das Risiko sehr hoch, dass Leitbilder ihre Funktionen (Orientierung, Motivation, Integration und Identifikation, Positionierung, Legitimation) nicht erfüllen können, sondern zu Hochglanzbroschüren verkommen, die ungelesen in den Schubladen landen. Beim Bottom-up-Ansatz hingegen besteht die Gefahr, dass das Leitbild nur bedingt anschlussfähig an wichtige strategische Vorgaben ist. Im Unternehmenskontext sind das in der Regel Erwartungen der Eigentümer, im kirchlichen Kontext können es Vorgaben der nächsthöheren Hierarchieebene (Bistum oder Weltkirche) sein. Deshalb ist ein *mittlerer Ansatz* empfehlenswert, bei dem zunächst möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mitglieder, Gremienvertreter und Vertreter weiterer Anspruchsgruppen eingebunden und nach ihren Ideen und Erwartungen befragt werden. Diese Ideensammlung kann dann in Arbeitsgruppen und Projektteams strukturiert und zu Handlungsempfehlungen verarbeitet werden. Diese können anschließend noch einmal der ganzen Organisation mit der Bitte um Rückmeldungen vorgelegt werden, bevor sie dann der Organisationsleitung oder den zuständigen Gremien zur endgültigen Entscheidung übergeben werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden als auch die Leitungsebene eine strategische Ausrichtung sicherstellen kann. Im kirchlichen Kontext gibt es darüber hinaus die Besonderheit, dass die Sendung der Kirche zu berücksichtigen ist. Diese Dimension wird in kirchlichen Leitbildprozessen in der Regel durch spirituelle Impulse und theologische Reflexionen berücksichtigt.

Positionieren

Die in einem Leitbild zum Ausdruck gebrachte Vision einer Organisation steht nicht in einem

luftleeren Raum, sondern in einem konkreten gesellschaftlichen Kontext. Deshalb hat Führung die Aufgabe, das Verhältnis der jeweiligen Organisation zur kirchlichen und gesellschaftlichen Umgebung, zu den Institutionen, Organisationen und Netzwerken im Umfeld zu bearbeiten und die Kirche als gesellschaftlich relevante Akteurin zu profilieren. Welchen Beitrag leistet die jeweilige kirchliche Einrichtung zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung? Mit wem arbeitet sie warum und mit welchem Ziel zusammen? Welche Positionen vertritt sie in den für sie relevanten gesellschaftlichen Diskursen? Welche Diskurse sind relevant? Dazu gehört die Fähigkeit, einerseits ein starkes kirchliches Profil zu entwickeln und andererseits deutlich zu machen, welche spezifischen Beiträge die kirchliche Organisation zur Lösung zentraler gesellschaftlicher Aufgaben leistet.

Eines der verbreitetsten Instrumente, um Organisationen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld zu positionieren, ist die **SWOT-Analyse** (vgl. Mintzberg 1995; Kotler/Lane 2015). Das Akronym SWOT steht für **S**trengths und **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats, also Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken. Die beiden letzten Kategorien beziehen sich auf die Umwelt und ermöglichen eine externe Analyse. Welche Chancen bieten sich im Umfeld einer Organisation? Aufgrund welcher gesellschaftlichen Entwicklungen könnten potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders gut angesprochen werden (z. B. Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wunsch nach sinnvollen Berufsfeldern)? Wo ergeben sich andererseits besondere Risiken, die einen Erfolg bedrohen könnten (z. B. verstärkter Wettbewerb im sozialen und medizinischen Bereich, Entwicklung der Kirchensteuer als Einnahmebasis)? Die interne Analyse setzt bei den Stärken und Schwächen einer Organisation an. Was kann eine Organisation besonders gut? Auf welche Ressourcen und Kompetenzen kann sie zurückgreifen (z. B. gute Weiterbildungsangebote, angenehmes Arbeitsklima)? Aber auch Schwächen kommen in den Blick: Wo ist eine Organisation nicht gut? Welche Fehler macht sie und welche Defizite hat sie (z. B. fehlende Rückmeldekultur, unklare Prozesse, fehlende Karriereperspektiven)? Wird eine solche SWOT-Analyse systematisch durchgeführt, ergeben sich konkrete Ansätze zur strategischen Positionierung einer Organisation in ihrem Umfeld. Die Chancen und Stärken einer Organisation verdeutlichen, in welche Richtung das Profil geschärft und welches Potenzial in Zukunft genutzt werden sollte. Die Risiken und Schwächen geben Hinweise dafür, von welchen Aktivitäten man sich möglicherweise verabschieden sollte und welche Kompetenzen weiterentwickelt werden sollten.

Die sich aus einer solchen Analyse ergebenden strategischen Optionen können durch Ansätze aus der **Netzwerkanalyse** ergänzt werden, um Kooperationspartner und weitere Unterstützer außerhalb der eigenen Organisation gezielt zu identifizieren (vgl. Ebers/Maurer 2014; Zimmer 2015; Zimmer u. a. 2017). Diese Fähigkeit wird auch deshalb immer wichtiger, weil durch die knapper werdenden Ressourcen nicht mehr alle Aufgaben von der eigenen Organisation wahrgenommen werden können. Die Netzwerkanalyse ermöglicht es Akteuren, ihre eigene Position innerhalb eines Netzwerks besser zu verstehen und zu erkennen, mit welchen anderen Akteuren sie auf welche Weise im Netzwerk verbunden sind. Dabei ist zunächst zwischen der strukturellen und der relationalen Einbettung von Akteuren zu unterscheiden. Unter strukturellem Aspekt wird gefragt, nach welchem Muster die Netzwerkverbindungen zwischen den Akteuren „gestrickt“ sind oder wie die strukturelle Position eines Akteurs innerhalb eines Netzwerks beschrieben werden kann. Unter relationalem Aspekt hingegen wird gefragt, welche Inhalte zwischen Akteuren ausgetauscht werden und wie die Beziehung zwischen Akteuren aussieht.

Klug genutzte Netzwerke können Zugänge zu Ressourcen ermöglichen. Ein zentraler Akteur mit vielen Netzwerkkontakten, aber wenig Ressourcen (Wissen, aber auch Finanzen) kann für einen ressourcenstarken externen Partner interessant sein, weil er viele Netzwerkkontakte und damit möglicherweise interessante Informationen zur Verfügung stellen kann. Der aufgrund seiner zahlreichen Netzwerkkontakte zentrale Akteur bekommt im Austausch Zugang zu den Ressourcen des externen Akteurs. Interessant sind auch Akteure, die Kontakte zu zwei oder mehreren Netzwerkakteuren haben, die jeweils mit anderen Akteuren, aber nicht untereinander verbunden sind. Bei den nicht miteinander verbundenen Netzwerkakteuren spricht man von „strukturellen Löchern“. Akteure, die Verbindungen zu ihrerseits nicht verbundenen Akteuren aufweisen, können auf diese Weise eine Brückenposition wahrnehmen, Informationen weitergeben, die Reichweite von Kontakten erhöhen und dadurch in eine strategisch bedeutsame Position kommen. Netzwerke mit strukturellen Löchern ermöglichen einen schnellen Zugang zu heterogener Information, während geschlossene Netzwerke mit Kontakten zwischen allen Netzwerkakteuren durch Kooperation, Gegenseitigkeit und Verlässlichkeit gekennzeichnet sind.

Mit der Netzwerktheorie kann auch erklärt werden, wie und warum sich Akteure in einem Netzwerk verändern. So „konvergieren“ Akteure in ihren charakteristischen Eigenschaften, wenn sie einer gleichen Netzwerkumgebung ausgesetzt sind, also in der gleichen Position und unter gleichen Bedingungen handeln. Strukturell äquivalente Positionen gleichen sich in Netzwerken tendenziell an. Entstehen Ähnlichkeiten nicht aufgrund struktureller Netzwerkpositionen, sondern aufgrund von direkten Interaktionen zwischen Akteuren, spricht man von „Ansteckung“.

Steuern

Schließlich hat kirchliche Führung die Aufgabe, das Verhältnis „ihrer“ Einrichtung zur jeweiligen Organisationsform zu bearbeiten. „Kirche“ gibt es nicht abstrakt, sondern immer

in konkreten Organisationsformen. In Deutschland sind es Körperschaften des öffentlichen Rechts, Verbände und Vereine, Stiftungen, GmbHs u. Ä. Für jede Organisationsform ergibt sich eine eigene, spezifische Logik, die es zu beachten gilt, um verlässliche und verbindliche strukturelle Rahmenbedingungen für die Arbeit der Organisation zu entwickeln und zu pflegen. Es gilt, eine zielorientierte, zweckmäßige und an den jeweiligen gesellschaftlichen Kontext anschlussfähige und zur spezifischen kirchlichen Sendung passende Organisationsform aufzubauen, zu pflegen und kontinuierlich weiterzuentwickeln (vgl. Kieser/Walgenbach 2010).

Die Entwicklung einer solchen Organisationsform kann wirkungsvoll durch eine **Balanced Scorecard** (BSC) unterstützt werden. Dieses Instrument will die entscheidenden Steuerungsgrößen wie in einem Cockpit zusammenfassen und die Organisationssteuerung dadurch vereinfachen und erleichtern. Gleichzeitig soll die BSC auch in ihrer betriebswirtschaftlichen Ursprungsversion (vgl. Kaplan/Norton 2001) eine Fixierung auf Finanzkennzahlen vermeiden und eine ganzheitliche und ausbalancierte Sicht auf Organisationen ermöglichen. Leitend bei der Entwicklung einer BSC sind vier Prinzipien: (1) Organisationen werden durch Ziele gesteuert. (2) Die Ziele werden messbar formuliert. (3) Die einzelnen Ziele einer BSC dürfen sich nicht widersprechen, sondern müssen miteinander ausbalanciert werden. (4) In einer BSC werden die Analyseperspektiven so miteinander verknüpft, dass sie sich gegenseitig unterstützen und verstärken. Dazu wird die in einem Leitbild entwickelte Vision einer Organisation (s. o.) systematisch unter vier verschiedenen Perspektiven konkretisiert:

- **Kunden:** In welchen Kundensegmenten können Vision und Strategie umgesetzt werden? Welches Angebotsportfolio ist zielführend?
- **Finanzen:** Wie kann der finanzielle Erfolg erreicht werden?
- **Prozesse:** Wie müssen die Geschäftsprozesse gestaltet sein, damit Kunden und weitere Anspruchsgruppen zufrieden sind?
- **Potenzial:** Wie sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden?

Für jede der einzelnen Perspektiven werden jeweils strategische Ziele, Schlüsselaktivitäten und Kennzahlen formuliert. Die Einführung einer BSC ist ähnlich wie die Einführung eines Leitbildes mit einem strukturierten Prozess verbunden. Ausgangspunkt ist wiederum (1) eine detaillierte Ist-Analyse, in der strategische Geschäftsfelder identifiziert, Ziele festgelegt und Kennziffern definiert werden. Darauf werden dann (2) spezifische Vorschläge zur Gestaltung einer BSC unter Beteiligung möglichst aller relevanten Schlüsselpersonen und Experten erarbeitet, die anschließend (3) von der Organisationsleitung auf die Anschlussfähigkeit zur strategischen Gesamtausrichtung überprüft, überarbeitet und beschlossen werden. (4) Schließlich muss die BSC in die Organisationsprozesse eingeführt und ihre Umsetzung sichergestellt werden.

Eine Adaption der BSC an den kirchlichen Kontext haben Bernd Halfar und Andrea Borger mit einer **Balanced Church Card** (BCC) vorgeschlagen (Halfar/Borger 2007). Vision und Strategie stehen auch im Zentrum der BCC. Die einzelnen Karten der BCC erfassen folgende Perspektiven einer kirchlichen Organisation:

- **Auftrag und Angebot:** Was wollen wir? Welche Angebote wollen wir? In welcher Intensität und Qualität? Für welche Zielgruppen? Was ist unverzichtbar? Worauf kann verzichtet werden?
- **Ressourcen:** Was haben wir? Welche finanziellen, personellen und räumlichen Ressourcen werden benötigt? Wie können die zur Verfügung stehenden Ressourcen verteilt werden?
- **Organisation und Prozesse:** Wie machen wir was? Wie können interne Prozesse optimiert werden?
- **Wissen und Entwicklung:** Welche Menschen sind beteiligt? Welche Kompetenzen werden benötigt? Wie können diese Kompetenzen entwickelt werden?

Organisationsstrategien, die z. B. von einer BSC vorgegeben werden, werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt und verwirklicht. Dabei können Ziele Orientierung geben. Das **Führen durch Ziele** (*Management by objectives*, MbO; vgl. Drucker 2001; Malik 2006) ist wohl die verbreitetste Management-Methode, um Organisationen zu steuern. Dieser Führungsansatz geht davon aus, dass Organisationen nicht durch Anordnungen, Anweisungen oder gar Befehle gesteuert werden können, sondern sich durch Ziele letztlich selbst steuern. Auf der Grundlage der aus der Vision und der Strategie abgeleiteten Organisationsziele werden Bereichs-, Abteilungs- und individuelle Ziele entwickelt, an denen deutlich wird, welchen Beitrag die jeweilige Organisationseinheit zum Erreichen der Gesamtziele leistet. Wichtig ist bei diesem Ansatz, dass die Ziele nicht vorgegeben, sondern von den jeweils Verantwortlichen selbst entwickelt werden. Auf diese Weise ist die ganze Organisation von der Organisationsleitung bis hin zur einzelnen Mitarbeiterin bzw. zum einzelnen Mitarbeiter in den Zielentwicklungsprozess eingebunden. Die einzelnen Ziele werden in Zielvereinbarungsgesprächen *smart* (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) formuliert und verbindlich vereinbart. Denkbar sind sowohl „harte“ Ziele, die präzise in Zahlen ausgedrückt werden können, als auch „weiche“ Ziele wie die Qualität von Leistungen oder Kundenzufriedenheit, die zwar nicht in Zahlen ausgedrückt, wohl aber mit Indikatoren hinterlegt werden können. MbO erhöht die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation und die

Literatur

- Bleicher, Knut, Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme (St. Galler Management-Konzept), Frankfurt/M. 51999.
- Dessoy, Valentin, Kirche in Zukunft führen und leiten, in: ders./Lames, Gundo (Hg.), „... und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!“ (Mt 28,20). Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche (Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten 1), Trier 2010, 202–225.
- Dillerop, Ralf/Stoi, Roman, Unternehmensführung, München 42013.
- Drucker, Peter F., Management by Objectives und Selbstkontrolle, in: ders., Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, München 2001, 141–157.
- Ebers, Mark/Maurer, Indre, Netzwerktheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart 2014, 386–406.
- Halfar, Bernd/Borger, Andrea, Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007.
- Jürgens, Benedikt, Vom Qualifizierungs- zum Kompetenzmanagement. Führungskraft als Personalentwickler, in: Arbeit und

Eigenverantwortlichkeit aller Beteiligten.

Das Führen durch Ziele kann wirkungsvoll durch **Stellen-, Rollen- und Anforderungsprofile** unterstützt werden. Sie beschreiben die funktionalen Positionen der Organisation und machen deutlich, welchen Beitrag sie zum Erreichen der Gesamtziele leisten (vgl. Jürgens 2013; Reiß 2014). In solchen Positionsbeschreibungen werden die organisatorische Einordnung der jeweiligen Stelle (Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter und zugeordnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vertretungsregeln, Befugnisse), die Funktion und die damit zusammenhängenden Ziele der Stelle, die Aufgaben und die Anforderungen beschrieben. Bei den Anforderungen kann differenziert werden zwischen den für die Stelle erforderlichen formalen Qualifikationen (Ausbildungs- und Studienabschlüsse, Fort- und Weiterbildungen, Zusatzqualifikationen) und den Kompetenzen, die benötigt werden, um die mit der jeweiligen Stelle verbundenen spezifischen Probleme zu lösen. Stellen-, Rollen- und Anforderungsprofile haben die wichtige Funktion, die Differenz zwischen der Position innerhalb einer Organisation und der Person als Stelleninhaberin zu moderieren und in eine produktive Balance zu bringen. Sie machen die Erwartungshaltung der Organisation transparent und dienen als Grundlage bei der Gestaltung von Auswahl- und Mitarbeitergesprächen. Letztlich unterstützen sie Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, sich gegenseitig **Feedback** zu geben und sich Abweichungen zwischen Fremd- und Selbstbild bewusst zu machen. Werden Feedbackprozesse sorgfältig gestaltet und in eine systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung integriert, können sie produktive Lernerfahrungen auslösen und damit einen wichtigen Beitrag zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung leisten (vgl. Jürgens 2016).

Werkzeuge und Führungskräfteentwicklung

Werkzeuge sind extrem nützlich. Sie reduzieren Komplexität, erleichtern die Arbeit und können eine große Wirkung erzielen. Allerdings sollte man wissen, wann man welche Werkzeuge zu welchem Zweck einsetzt, und den Umgang mit Werkzeugen üben. Das ist im säkularen Bereich, aus dem die vorgestellten Tools stammen, selbstverständlich. Wer sich die einschlägigen Angebote säkularer Anbieter von Führungskräfteentwicklungsprogrammen von Business Schools wie der Berliner Executive School of Management and Technology, der Universität St. Gallen oder der EBS in Wiesbaden, der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer oder der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster ansieht, wird ein hochdifferenziertes Angebot von ca. vierwöchigen Basisqualifizierungen bis hin zu zweijährigen Masterstudiengängen registrieren. Hier werden neben vielem anderen mehr unter anderem auch die oben beschriebenen Tools gelehrt, allerdings eingebettet in einen größeren konzeptionellen Zusammenhang und mit ausreichend Zeit zur Reflexion und praktischen Einübung. Hier gibt es noch erheblichen Nachholbedarf in der katholischen Kirche.

Arbeitsrecht, Sonderausgabe 2013, 26–29.

Jürgens, Benedikt, *Produktive Irritationen durch Feedback. Führungskräfteentwicklung im Bistum Essen (ZAP-Workingpaper 5)*, 2016.

Kaplan, Robert S./Norton, David P., *Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard*, Stuttgart 2001.

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter, *Organisation*, Stuttgart 2010.

Kotler, Philip/Lane, Kevin, *Marketing Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien*, Halbergmoos 2015.

Malik, Fredmund, *Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*, Frankfurt/M. 2006.

Mintzberg, Henry, *Die strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*, München 1995.

Reiß, Christian, *Kompetenzmanagement. Von der Planung zur Einführung*, in: *Personalwirtschaft* 6/2014, 18–20.

Zimmer, Miriam, „Soziale Netzwerke und katholische Pastoraltheologie“. *Eine Diskursanalyse aus soziologischer Perspektive (ZAP-Workingpaper 2)*, 2015.

Zimmer, Miriam/Sellmann, Matthias/Hucht, Barbara, *Netzwerke in pastoralen Räumen. Wissenschaftliche Analysen – Fallstudien – Praktische Relevanz (Angewandte Pastoralforschung 04)*, Würzburg 2017.

Natürliche Gemeindeentwicklung: Übernatürlich natürlich denken

1996 veröffentlichte der lutherische Theologe Christian A. Schwarz das Buch „Die natürliche Gemeindeentwicklung“, in dem er die Ergebnisse eines Gemeindeaufbau-Forschungsprojektes präsentierte. Demnach ist es möglich zu definieren, unter welchen Voraussetzungen Gemeinden wachsen. Das „Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung“ bietet dazu ein Analyse-Instrumentarium und eine Fülle an Arbeitsmaterialien. Als zentrale Aussage formuliert Schwarz folgendermaßen: „Die natürliche Gemeindeentwicklung will Gemeindegewachstum nicht ‚machen‘, sondern ist allein darauf ausgerichtet, die Wachstumsautomatismen, mit denen Gott selbst seine Gemeinde baut, freizusetzen.“ Oliver Schippers bietet eine Einführung in dieses sowohl in evangelischen Kirchen als auch im katholischen und orthodoxen Bereich verbreitete pastorale Tool.



Oliver Schippers leitet die Arbeit von Natürlicher Gemeindeentwicklung in Deutschland und ist autorisierter Partner von NCD International.

Gemeindegewachstum?

„Wir müssen wachsen!“ „Wir sollten Außenstehende ansprechen!“ „Unser Gottesdienst muss besucherfreundlicher werden!“ – Kann es sein, dass wir, getrieben vom Erleben, dass sich immer weniger Menschen für uns interessieren, unsere kirchlichen Aktivitäten kulturell aufpolieren, damit wieder einige mehr zu unseren Programmen kommen? Ich beobachte viel Engagement und Veränderungen, motiviert davon, dass Menschen wieder „zu uns kommen“. Aber ist dies der Zweck von Kirche? Ist unser Auftrag, alles zu tun, um zu überleben? Nein!

Blockaden beseitigen: Das Wachstum schenkt Gott

Stellen Sie sich vor, ihre Kirchengemeinde stellt die Versuche ein, das Programm zu modernisieren und für eventuelle Besucher anzupassen. Vielmehr beginnen Sie – das ist kein Rechtschreibfehler, denn ich meine wirklich Sie –, andere zu bevollmächtigen, Ihre Begabungen im kirchlichen Kontext einzubringen oder einfach nur mit anderen Gemeindegliedern noch liebevoller umzugehen. Sie – also immer noch Sie – versuchen, Ihren Stil, die Beziehung mit Gott zu leben, herauszufinden und mit mehr Leidenschaft Ihre Spiritualität zu gestalten. Die Gemeinschaft mit anderen in der Kirchengemeinde unterstützt Sie dabei etwas stärker als bisher.

Gemeinsam – vielleicht im Pfarrgemeinderat, einem Mitarbeiterteam oder im Chor – besprechen Sie, wie Ihre Strukturen stärker das Leben der Kirchengemeinde fördern können. Was lassen wir, um das Eigentliche zu tun? Welche Schwerpunkte setzen wir zukünftig in unserem kirchlichen Engagement?

Immer, wenn Sie miteinander Blockaden der Gemeindeentwicklung bearbeiten, immer, wenn jemand in einer Gemeinde einen Schritt geht, der die Gemeinde liebevoller werden lässt, den Gottesdienst inspirierender, das Evangelisieren bedürfnisorientierter ..., dann geschieht das, was wir Natürliche Gemeindeentwicklung (NGE) nennen. Es werden „Wachstumsautomatismen“ freigesetzt, mit denen Gott seine Gemeinde baut. Anders ausgedrückt: Wir – jeder Einzelne und wir miteinander – setzen uns für die Qualität in unserer Gemeinde ein. Dass die Gemeinde dann wächst, ist die Verantwortung Gottes.

Im Gespräch werden Sie wahrscheinlich entdecken, dass Sie Ihre Kirchengemeinde recht unterschiedlich wahrnehmen und es nicht leichtfällt, sich über die Stärken und Schwächen zu verständigen. Für einige ist es wichtig, Beziehungen liebevoller zu gestalten, vielleicht auch Konflikte zu bearbeiten. Andere würden lieber mehr in den Gottesdienst investieren, wünschen sich klarere Vorgaben vom Pfarrgemeinderat oder karitatives Engagement, um Menschen außerhalb der Gemeinde zu dienen.

Eine Gefahr solcher Gesprächs- und Brainstormingrunden ist, dass am Ende viele Wünsche geäußert werden. Es bleibt aber unklar, welche Schritte die Gemeinde in wesentlichen Bereichen voranbringen und wer letztlich Ressourcen in die Umsetzung investiert und Verantwortung dafür übernimmt.



Abbildung: © 2017 NCD-Media; Abdruck mit freundlicher Genehmigung

Die Natürliche Gemeindeentwicklung bietet einen Prozess aufeinander aufbauender Schritte, in der Gemeindeglieder beteiligt werden und mitvollziehen können, warum zukünftig mehr oder weniger in einzelne Bereiche der pastoralen Arbeit investiert wird. Die Natürliche Gemeindeentwicklung versteht sich dabei nicht als Methode, nach der die Anwendung der Tools in der richtigen Reihenfolge quasi automatisch für nachhaltige Entwicklung der Kirchengemeinde sorgt. Vielmehr ist die Natürliche Gemeindeentwicklung ein Paradigma, um in Entscheidungen immer wieder die Prinzipien der Gemeinde(-organisations)- und Persönlichkeitsentwicklung bewusst einzubeziehen. Dabei lässt sich beobachten, dass Kirchengemeinden, die sich auf einen solchen Prozess einlassen, ihre individuellen Stärken ausbauen und dass in jedem der einzelnen Handlungsfelder ihre Prägungen und Traditionen lebendig werden.

Gemeinsame Bestandsaufnahme

Ein hilfreicher Start in einen Prozess der Fokussierung und Perspektiventwicklung ist eine Bestandsaufnahme. Dafür haben wir das NGE-Gemeindeprofil entwickelt: eine Umfrage unter den Menschen, die das Leben der Gemeinde prägen, es aktiv gestalten. Denn sie sind es, die bewerten können, wie es um die Qualität innerhalb der Gemeinde bestellt ist.

Fragebögen, die online ausgefüllt oder auf Papier angekreuzt werden, helfen, die unterschiedlichen Meinungen zu erfassen. „Gemessen“ wird die Qualität in acht Handlungsfeldern einer vitalen Gemeinde. Diese acht Handlungsfelder werden durch die pastorale Arbeit direkt beeinflusst; hier haben Menschen Verantwortung zu gestalten. (Die acht Handlungsfelder sind die Antwort auf die Frage, was eine christliche Gemeinde, die wächst, von einer Gemeinde unterscheidet, die nicht wächst, und dies in den Wirkfeldern, die von den Menschen vor Ort gestaltet und verantwortet werden.)

Eine normierte Auswertung hilft, die unterschiedlichen Handlungsfelder miteinander zu vergleichen und die Stärken und Schwächen der Kirchengemeinde darzustellen. So wird nachvollziehbar, warum für die weitere pastorale Arbeit der eine oder andere Bereich in nächster Zeit stärker im Fokus steht und wie Stärken und Schwächen aufeinander bezogen werden können.

Immer wieder erlebe ich, wie schon die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen zu einer gemeinsamen Sicht der ehrenamtlich und vollzeitlich Engagierten führt und konkrete Umsetzungsschritte benannt werden.



Abbildung: © NGE Deutschland; Abdruck mit freundlicher Genehmigung.

Diese acht Handlungsfelder einer vitalen Gemeinde – in den Büchern zur Natürlichen Gemeindeentwicklung als Qualitätsmerkmale wachsender Gemeinden bezeichnet – sind das Ergebnis jahrelanger Forschung. Den Höhepunkt bildete 1994 eine Studie an über 1000 Gemeinden weltweit. Wir wollten wissen, was eine Gemeinde, die wächst, von einer Gemeinde, die nicht wächst, unterscheidet, und dies unabhängig von ihrer Kultur, Theologie und Größe. Verschiedene Thesen wurden abgefragt und ihre Korrelation mit dem Wachstum der Gemeinde überprüft. Letztlich ließen sich die Items, die in wachsenden Gemeinden anders bewertet werden, acht Handlungsfeldern zuordnen. Heute stellen wir im NGE-Gemeindeprofil für jede Gemeinde dar, wie die Qualität in diesen acht Handlungsfeldern entwickelt ist.

Entwicklung gestalten

Egal, ob Sie einen Fitnesstrainer oder Arzt konsultieren, Sie müssen Anweisungen und Tipps umsetzen, vielleicht Ihre Lebensweise ändern. Die Tipps, Rezepte oder Anweisungen alleine bringen noch keinen Wandel. Und so beginnt auch für eine Kirchengemeinde nach einem NGE-Gemeindeprofil die entscheidende Phase. Es gilt zu verstehen, woraus Stärken und Schwächen der Gemeinde resultieren und in welchen Bereichen Veränderungen anzugehen sind. In vielen Fällen weisen die Diagramme auf Ursachen hin oder zeigen Felder auf, die stärker aufeinander bezogen werden müsse. So kann es beispielsweise sein, dass einerseits der Gottesdienst inspirierend erlebt wird, aber die gewünschte Auswirkung auf die Leidenschaft in der Beziehung zu Gott ausbleibt. So hilft ihnen das NGE-Gemeindeprofil, sehr konkret über die Inhalte des pastoralen Engagements zu sprechen und ggf. Prioritäten zu verschieben.

NGE-Bücher beginnen bei mir

Im weiteren Prozess ist jeder Einzelne gefordert. Hier bieten die Bücher von Christian A. Schwarz eine hervorragende Hilfe. Jedes der [Bücher](#), das zu einem der acht Handlungsfelder erschienen ist, beginnt beim Einzelnen, regt zum Gespräch in der Gruppe an und hilft, konkrete Handlungsschritte zu entwickeln.

Immer beinhalten die Bücher einen kleinen Test, der zunächst hilft, sich persönlich einzuschätzen. So bekommen Sie durch einen „Gabentest“ viel mehr Sicherheit, in welcher Art und Weise das eigene Engagement auch der Berufung Gottes entspricht. Durch einen „Energietest“ erfahren Sie, welchen Beitrag Sie zu einer gelingenden Gemeinschaft leisten. Spannend auch der Empowermenttest: Hier füllen Menschen den Test für Sie aus, die Sie beeinflussen. Das Ergebnis zeigt auf, wie gut es Ihnen gelingt, diese zu bevollmächtigen, und welche Herausforderungen in diesem Bereich noch vor Ihnen liegen.

Sich gemeinsam einem Thema stellen

Einen Test können Sie für sich durchführen und das dazugehörige Buch lesen. Ihre bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema wird die Kirchengemeinde in die richtige Richtung verändern. Einen entscheidenden Schritt werden Sie als Kirchengemeinde erst dann erleben, wenn Sie als Gruppe, Pfarrgemeinderat oder auch mit allen an der Kirchengemeinde Interessierten nach einem NGE-Gemeindeprofil am Handlungsfeld mit dem größten Veränderungspotenzial arbeiten.

Beziehung zu Gott: Leidenschaftliche Spiritualität fördern

Nehmen wir das Beispiel „Leidenschaftliche Spiritualität“ – also die Art und Weise, wie Sie sich in Ihrer Beziehung zu Gott gegenseitig unterstützen. Selbst wenn alle Gottesdienstbesucher sich darauf einlassen würden, das Buch „Die 3 Farben Deiner Spiritualität“ für sich zu lesen, den Test auszufüllen und noch so manch anderes in ihren

Alltag einzubauen, die Wirkung für die ganze Kirchengemeinde wäre noch recht gering. Ganz anderes, wenn wir uns gemeinsam auf einen Weg begeben. Laden Sie alle Interessierten zu einem Dialogtag ein. Hier lassen Sie die Teilnehmer über ihre Art, Glauben zu leben und die Beziehung zu Gott zu gestalten, miteinander ins Gespräch kommen.

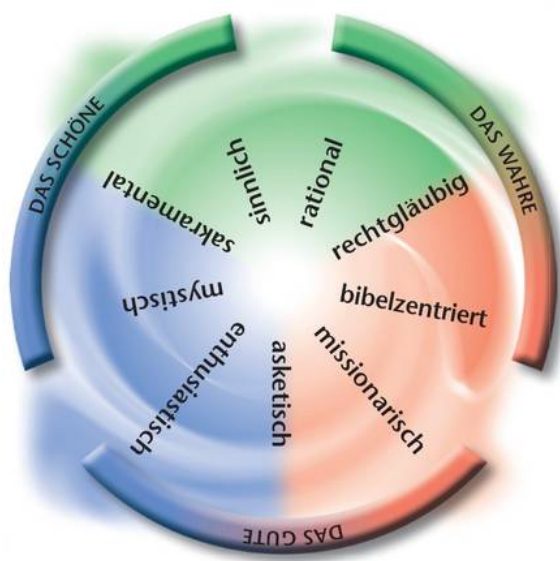


Abbildung: © 2017 NCD-Media; Abdruck mit freundlicher Genehmigung.

Ausgehend von Gott, der sich als Schöpfer (grün), Erlöser (rot) und Geist (blau) offenbart, erleben Menschen IHN auf unterschiedliche Weise. In der NGE haben wir dies durch neun unterschiedliche Stile beschrieben.

In der Natürlichen Gemeindeentwicklung gehen wir von neun unterschiedlichen Stilen aus, wie Menschen durch ihren Glauben Kraft bekommen. (Ausführlich ist dies beschrieben in „Die 3 Farben Deiner Spiritualität“.) Im Dialogtag stellen wir diese „Stile“ durch große Poster, die rundherum im Raum aufgehängt werden, dar. In einem ersten Schritt betrachten die Teilnehmenden die Poster und ordnen sich einem der „Wege“ zu. Fast von allein kommen die so entstandenen Gruppen miteinander ins Gespräch. Wie lebe ich meinen Stil? Was ist mir besonders wichtig? Wie spricht Gott mich an? – Fragen, über die auch Christen nur selten miteinander ins Gespräch kommen.

Eine moderierte Reflexion im Plenum hilft nachzuvollziehen, was in der ersten Stunde im Raum alles passierte. Anschließend leitet ein kurzer Impuls zum zweiten Schritt des Tages: Für jeden der neun Wege ist eine kleine Übung vorbereitet. Die „Rationalen“ reden über einen Text, während die „Sinnlichen“ einander Hände waschen. Die „Enthusiasten“ lobpreisen durch Musik, die „Asketen“ begeben sich auf einen meditativen Spaziergang ...

Die anschließenden Berichte zum Erlebten im Plenum sind oftmals tiefe Zeugnisse, wie Menschen Gott in seiner Vielfalt erleben. Mancher Teilnehmer wird erstmals spüren, was es bedeutet, den eigenen Weg, die „Muttersprache“ in der Beziehung mit Gott zu entdecken.

Für die Kirchengemeinde wird die Umsetzung über den Tag hinaus eine wichtige Etappe sein: die Unterschiede wahrnehmen und die Ergänzung der neun Wege sehen. Die Teilnehmer stellen sich ein letztes Mal im Raum auf, jeder zu „seinem“ Stil. Und nun wird das Gegenüber in den Blick genommen. Die Gruppe wird ermutigt, aufeinander zuzugehen, sich zu dritt, zu viert zu finden. Dann führt die eine „Seite“ mit der anderen ein Interview. Es wird erkundet, wie andere ihren Glauben leben, welche kirchlichen Angebote ihnen wichtig sind und welche Elemente im Gottesdienst sie inspirieren.

Gerade diese letzte Runde kann nur ein Auftakt sein, sich als Gemeinde auf die Vielfalt, wie Menschen ihre Beziehung mit Gott leben, einzulassen. Wie lebt man in einer katholischen Pfarrei den mystischen Stil, den bibelzentrierten oder den sinnlichen? Oftmals enden diese Tage mit dem Sammeln von Ideen, wie zukünftig dieser Reichtum stärker in das pastorale Leben Einzug halten kann. ([Mehr Informationen zum Dialogtag „Spiritualität“ finden sie hier.](#))

Beziehung untereinander: Liebe ist lernbar

In fast jeder zweiten Predigt wird zu mehr Liebe aufgerufen. Aber nur selten bekommen wir Anleitung, wie Beziehungen liebevoll(er) gestaltet und gefördert werden können. Das Buch

„Die 3 Farben der Liebe“ stellt nicht nur die These in den Raum: „Liebe ist lernbar“, sondern unterbreitet sehr konkrete Vorschläge zur Umsetzung. So fordert die Übung „Vom anderen her denken“ heraus, sich auf die Sichtweise einer anderen Person einzulassen, sozusagen ein „Stück des Weges in den Schuhen des anderen zu laufen“. Dazu suchen Sie das Gespräch mit einer Person, mit deren Haltung Sie sich schwertun. Stellen Sie nun im Gespräch nur Fragen, die Ihnen helfen, die Situation Ihres Gegenübers zu verstehen und deren Position für Sie verständlicher zu machen. Versuchen Sie, sich für die Dauer des Gesprächs ganz in die Lage Ihres Gegenübers zu versetzen. Anschließend kann man zur eigenen Reflexion stichwortartig aufschreiben, wie das Gespräch verlaufen ist. Andere Übungen sind dann u. a. „Gottes Liebe tanken“, „Liebe dich selbst!“, „Geistliche Heuchelei vermeiden“, „Vertrauen lernen“ ...; insgesamt zwölf Übungen, die jeder für sich durchführen kann, werden beschrieben, dazu acht Aufgaben für Gruppen.

Gemeindegliedern einfach nur das Buch anzubieten, ist sicher eine Möglichkeit. Besser, Sie starten mit einem Impulstag, vielleicht auch mit einer Predigtreihe. „Liebe“ wird zum Thema der Gemeinde für drei, sechs oder acht Wochen.

Gerade im Handlungsfeld „Liebevoller Beziehungen“ bietet sich die Arbeit in Kleingruppen an. Laden Sie zu Gruppen von vier bis acht Personen ein, die miteinander das Buch durcharbeiten. Ein Leiterhandbuch bietet ausreichend Unterstützung, so dass es nicht unbedingt die Leiterin oder den Leiter für die Gruppen braucht. Die inhaltliche Vorbereitung kann z. B. auch abwechselnd durch die Teilnehmenden erfolgen. Auf diese Weise fördern sie nicht nur „Liebevoller Beziehungen“, sondern auch „Ganzheitliche Kleingruppen“ als weiteres Handlungsfeld einer vitalen Gemeinde.

Beziehung zum Umfeld: Bedürfnisorientiert evangelisieren

Das Wachstum einer Gemeinde schenkt Gott. Wir können es aber verhindern! Der „Markt“ ist voller kreativer Ideen, wie wir als Kirche wieder attraktiv für Außenstehende werden: Gottesdienste besucherfreundlicher gestalten, Glaubenskurse anbieten, uns mit den Milieus beschäftigen und niederschwellige Angebote für bestimmte Zielgruppen kreieren. Dies alles setzt wertvolle Impulse. Aber was ist unsere Motivation? Was treibt uns zu den Menschen in der Stadt, dem Dorf, zu unseren Nachbarn?

Fragen Sie diejenigen, die nicht in die Kirche kommen, was sie bewegt. Was sind deren Nöte, Fragen und Probleme? – Sie müssen diese nicht alle lösen und auf jede der Fragen eine Antwort haben! Treten sie mit ihrem Umfeld in Beziehung. Versuchen sie einmal, die Menschen mit den Augen Gottes zu sehen, ähnlich, wie Jesus die Menschen sah. Er wurde innerlich tief bewegt (Mt 9,36). Der „Grundkurs Evangelisation“ setzt genau hier an.

Vom Motor zum Steuerrad: Bevollmächtigend leiten und zweckmäßig strukturieren

Als Leitung immer wieder neue Impulse in die Gemeinde tragen, Menschen zum Mitwirken motivieren – viele Pfarrgemeinderäte und Gruppenleiter haben die Funktion eines „Motors“ übernommen, der die notwendige Kraft in die Gemeinde bringt. Dabei bleibt selten die Zeit zu fragen: Wofür haben die Menschen Energie, die sich bereits in und für unsere Kirchengemeinde engagieren? Wie können wir unsere Gemeindeglieder in ihrer Berufung unterstützen?

Eine bevollmächtigende Gemeindeleitung wird stärker in die Rolle eines „Steuerrades“ kommen: Menschen mit gemeinsamen Anliegen und Ideen zusammenführen, eine gemeinschaftliche Vision entwickeln und umsetzen.

Natürliche Gemeindeentwicklung bietet dazu Seminare vor Ort sowie [Online-Schulungen](#) an, in denen das Thema „Bevollmächtigend Leiten“ thematisiert und die Inhalte des Buches „Die 3 Farben der Leiterschaft“ in die konkrete Situation implementiert werden.

Die gemeinsame Perspektive motiviert

Gemeinden, die mutig Veränderungen einleiten wollen, beteiligen im Prozess der Schrittplanung und Umsetzung möglichst viele an der Kirchengemeinde Interessierte. Gemeinsam entwickeln sie (z. B. an einem Wochenende) eine Perspektive, die herausfordert und die Kirchengemeinde weiterentwickelt. Dabei spielen nicht nur die Ergebnisse des NGE-Gemeindeprofils eine Rolle. Im Hören auf Gott und aufeinander wird gefragt, wie wir als Kirche in fünf, sieben oder zehn Jahren vor Ort Ereignis werden wollen. Wenn ein solches Bild gemeinsam entwickelt wird, haben auch viele Energie, die notwendigen Schritte zu gehen und Veränderungen mitzutragen, um diesem „Bild“ näherzukommen.

Ein solches Wochenende endet immer mit einem „Doppelpunkt“. Anschließend treffen sich Initiativgruppen, in denen Menschen zusammen ein gemeinsames Anliegen weiterbearbeiten. Manche Initiativen werden etwas Neues für die Gemeinde ins Leben rufen. Aber viel mehr geht es darum, Bestehendes kreativ weiterzuentwickeln und miteinander Verantwortung für die Kirchengemeinde zu übernehmen.

Nach neun bis zwölf Monaten gibt es eine Zäsur. Wenn sich dann für zwei bis drei Stunden die Teilnehmer des Perspektivwochenendes erneut zusammenfinden, wird deutlich, dass die meisten Vorhaben umgesetzt und Ideen inzwischen feste Inhalte der pastoralen Arbeit wurden. Manche Kirchengemeinden verteilen vor einem solchen Treffen nochmals die Fragebögen zum NGE-Gemeindeprofil. Das Ergebnis: Nicht nur in einem der Handlungsfelder ist die Qualität deutlich höher, sondern in sechs, sieben oder auch allen acht.

Und wenn das NGE-Gemeindeprofil in dem einen oder anderen Bereich geringere

Literatur

Schwarz, Christian A., Die natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat, Emmelsbüll/Wuppertal 32000.

Widl, Maria, Lebendige Gemeinden wachsen. Aus der Not der Kirchenentwicklung die Tugend der Mission

Qualitätswerte darstellt? Gemeinden sind keine Uhrwerke, die durch das Auswechseln von Rädchen und Befreien von Schmutz zu reparieren sind. Ziel pastoraler Arbeit kann nie das perfekte Funktionieren aller Gruppen und Kreise sein. Lebendige Steine (1 Petr 2,5) sind keine genormten Ziegel. In der Folge ist das geistliche Haus lebendig, veränderlich, dynamisch – es entwickelt sich – natürlich übernatürlich.

machen, in: Theologie der Gegenwart 54 (2011) 27–36.

[Praxisbericht über 14 katholische Pfarreien in der Steiermark, die NGE in einem Pilotprozess „Als Pfarre wachsen“ benutzten.](#)

| Katholische Arbeitsstelle
| für missionarische Pastoral

Impressum | Redaktion

Entwicklung einer partizipativ geteilten Vision – Impulse des Pastoralinstituts Bukal ng Tipan, Philippinen

„Ist das denn ein Werkzeug?“, werden Sie jetzt vielleicht fragen. Der pastorale Ansatz aus Asien, wie er im Pastoralinstitut in Manila weiterentwickelt wurde und mit Teilnehmergruppen eingeübt wird, lässt sich nicht allein auf die Bildung von „Kleinen Christlichen Gemeinschaften“ reduzieren, sondern bietet mit den Erfahrungen zur Entwicklung einer gemeinsam geteilten Vision (shared vision) einen Baustein, der auf verschiedenen Ebenen (Stadtteil, Pfarrei, Bistum, Seelsorgeamt) umsetzbar ist. Durch die Einbeziehung der Vorstellungen und Wünsche möglichst vieler realisiert er eine maximale Partizipation und kann so eine ekklesiale Dynamik der Veränderung bewirken. Barbara Winter-Riesterer reflektiert den Baustein u. a. in seiner Bedeutung für die pastoralen Visionserstellungen in der Erzdiözese Freiburg.



Barbara Winter-Riesterer leitet seit September 2015 die Abteilung Pastorale Grundaufgaben des Erzbischöflichen Seelsorgeamtes Freiburg und verantwortet als Stellvertreterin des Rektors den Neuorientierungsprozess des Seelsorgeamtes. Zuvor war sie in ähnlicher Funktion im Bistum Essen tätig.

Viele pastorale Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger lernten in den letzten Jahren durch die Teilnahme an Erkundungsreisen auf die Philippinen und durch die Teilnahme an Summerschools in Deutschland das Team des Pastoralinstituts Bukal ng Tipan unter Leitung von Father Marc Lesange und Dr. Estela Padilla kennen. Unterschiedlich waren die Erwartungshorizonte und die Lernerfahrungen, die die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten. Vermutlich alle Beteiligte standen aber vor der Herausforderung, Veränderungsprozesse zu Hause gestalten zu wollen oder zu müssen.

Die Impulse zur Visionserarbeitung in Prozessen sollen in diesem Artikel im Zentrum stehen. Es wäre aber eine unzulässige Reduzierung, die Tätigkeit des Instituts auf dieses Themenfeld zu verkürzen. Vielfältig sind die Beiträge auch in den Bereichen Liturgie, Spiritualität, Ekklesiologie und Pastoralorganisation. Das Team des Pastoralinstituts begleitet Bistümer auf den Philippinen und im asiatischen Raum in Veränderungsprozessen und kann dabei auf vielfältige Erfahrungen sowie theologische, pädagogische und psychologische Kompetenzen der Teammitglieder zurückgreifen. Wichtig ist den Institutsmitgliedern immer die Botschaft, dass die Lerninhalte *kapiert* und nicht *kopiert* werden müssen. Die Inkulturation in den jeweiligen eigenen Arbeitszusammenhang muss jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer selbst leisten. Eine einfache Übertragung schließt sich nicht nur aufgrund des asiatischen Kulturraumes aus, sondern ist auch ein Widerspruch zu Basiseigenschaften der Prozesse, die sich mit den Vokabeln *shared vision* und *maximum participation* beschreiben lassen.

1. Von welcher Vision sprechen wir?

Begriffe wie Partizipation und Vision werden heute in der Pastoralorganisation auch in Deutschland thematisiert. Das oft zitierte Diktum des verstorbenen Bundeskanzlers Helmut Schmidt: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, hat offensichtlich seinen Schrecken verloren. So fragen u. a. die Autoren des Dokuments „*Gemeinsam Kirche sein*“ der Deutschen Bischofskonferenz: „Welche Vision von der Kirche gibt uns Lumen gentium mit auf den Weg, wenn es von der gemeinsamen Berufung aller in der Kirche spricht?“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2015, 11). Auch die vielfach erstellten Pastorkonzeptionen in unterschiedlichen Bistümern beginnen in der Regel mit der Vorstellung einer Vision.

Ähnlich liest man in Leitbildern von Unternehmen oder Einrichtungen zu Beginn oft von Unternehmensvisionen. Die Vision dient im Bereich der Strategieplanung von Unternehmen der klaren Ausrichtung der Ziele und Maßnahmen und ist grundsätzlich mit eigenen Mitteln erreichbar. Im Kontext der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung wird mit einem ähnlichen Visionsbegriff gearbeitet, denn mit Hilfe dieser Vision können in weiteren Prozessschritten gerade angesichts begrenzter Ressourcen Entscheidungen gefällt werden. Die Vision ist dann die Messlatte: Dient dieses Ziel der Vision? Bringt uns diese Maßnahme näher an die Verwirklichung unserer Vision heran? Es ist daher unabdingbar, sich in strategischen Prozessen zunächst der Frage nach der Vision zu stellen, da sie eine Zielorientierung erst ermöglicht. Die Qualität der Vision prägt den gesamten Prozess. Eine zündende Vision motiviert und trägt durch Durststrecken in Prozessen. Sie hilft, die richtigen Handlungsschritte anzuschließen und Veränderungen zielgerichtet anzugehen.

Der Auftrag, sich überhaupt Prozessen dieser Qualität zu stellen, ist dabei nicht nur unserer deutschen Kirchensituation geschuldet: „Die Seelsorge unter missionarischem Gesichtspunkt verlangt, das bequeme pastorale Kriterium des ‚Es wurde immer so gemacht‘ aufzugeben. Ich lade alle ein, wagemutig und kreativ zu sein in dieser Aufgabe, die Ziele, die Strukturen, den Stil und die Evangelisierungsmethoden der eigenen Gemeinden zu überdenken. Eine Bestimmung der Ziele ohne eine angemessene gemeinschaftliche Suche

nach den Mitteln, um sie zu erreichen, ist dazu verurteilt, sich als bloße Fantasie zu erweisen“ (Evangelii gaudium 33).

II. Geteilte Vision – Maximale Partizipation

Papst Franziskus hat im oben erwähnten Zitat auch bereits einen Hinweis gegeben, wie eine Vision heute entwickelt werden muss, damit Veränderung ermöglicht wird: gemeinschaftlich. Father Marc Lesange, Gründer des Pastoralinstituts Bukal ng Tipan in Manila, erläutert Teilnehmerinnen und Teilnehmern der unterschiedlichen Fortbildungen des Instituts autobiografisch, wie er in einem schmerzlichen Prozess – der ihn persönlich auch in eine schwere Krise führte – zu der Erkenntnis gelangt ist, dass es nicht ausreicht, nur mit sich selbst oder einer kleinen Gruppe eine Vision zu entwickeln (sei diese auch noch so genial) und dann den Pfarreimitgliedern zu kommunizieren. Immer wieder scheiterte er bei der Verwirklichung seiner Vision einer nachkonziliaren Kirche, denn sie wurde stets nur als Vision des Pfarrers wahrgenommen, bei der man mit-geht. Ähnliche Erfahrungen könnten sicherlich auch im deutschen Kontext zahlreiche pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichten. In Father Marc reifte schließlich die Erkenntnis, dass nur eine maximale Beteiligung sein Dilemma lösen kann. In zahlreichen Begleitprozessen im asiatischen Kontext hat das Pastoralinstitut vielfältige Methoden zu einem Visionsprozess unter maximaler Beteiligung entwickelt. Die Grunderkenntnis, die dabei leitend ist, lautet: Nur eine Vision, die unter einer möglichst großen Beteiligung entstanden ist, wird anschließend auch handlungsleitend, da nur so die Sprache und die Anliegen der Menschen vor Ort sich widerspiegeln und die Vision einer umfassenden Sicht auf die lokalen Bedingungen gerecht wird.

Ähnliche Entwicklungen sehen wir in anderen Bereichen der Wirtschaft und der Gesellschaft, hier oft verbunden mit Schlagwörtern wie Web 2.0, Prosumer oder Open Innovation. Kennzeichen sind jeweils, dass eine passive Rolle (Konsument) verlassen wird zugunsten einer aktiven Beteiligung, die dann zu optimalen Ergebnissen führt, im unternehmerischen Kontext: geringster Verlust bei größtmöglicher Innovation (vgl. Fritsch 2012).

Der Impuls zur maximalen Beteiligung ist im kirchlichen Kontext nicht das modische Folgen eines aktuellen Trends, sondern gründet im Wesen der Kirche als *Communio* oder griechisch *Koinonia*, was im antiken Sprachgebrauch zunächst „Teilhabe“ bedeutete. *Communio*, vorgebildet in der Gemeinschaft des dreieinigen Gottes, dessen innertrinitarisches Geschehen sicherlich die höchste Form von Partizipation abbildet, ist das Wesensmerkmal der Kirche. *Communio* wird dabei auch außerhalb der Liturgie vielfältig bereits erfahrbar und ist doch auch immer wieder Aufgabe der Pastoralpraxis. Oder wie es „Gemeinsam Kirche sein“ im Anschluss an Papst Benedikt XVI. bei der *Pastoraltagung der Diözese Rom am 26. Mai 2009* formuliert: Die Christgläubigen sind dann nicht mehr einfach Mitarbeiter des Klerus, sondern „mitverantwortlich‘ für Sein und Handeln der Kirche“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2015, 39).

So fragt der Beteiligungsprozess, wie ihn das Pastoralinstitut Bukal anleitet, nicht nach der Leistung, die der/die einzelne Gläubige für die Gemeinschaft bereits erbracht hat, um dann zu ermitteln, wie viel Mitwirkungsrecht er/sie hat. Vielmehr werden alle mit Instrumenten wie Befragungen aller (!) Nachbarn in einem Viertel einbezogen. In einfachen Fragen wird zunächst nach der „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art“ (*Gaudium et spes* 1) gefragt. Auf diese Weise wird sowohl die Würde und Berufung jedes/r Getauften als auch die Sendung der Kirche zum Heil der Menschen ernst genommen. Die Antworten sind die Basis der Vision vor Ort und werden in verschiedenen Beratungsschleifen bis zur Bistumsvision weitergetragen. Wichtig ist dem Begleitungsteam dabei, dass die Sprache der Antworten erhalten bleibt, denn nur so können die Beteiligten sich wiedererkennen und das Problem einer kirchlichen Binnensprache erübrigt sich. Es entsteht eine Vision, die nicht mitgegangen wird, sondern die geteilt wird, denn sie basiert auf der gemeinsamen Arbeit und Wahrnehmung der Realität vor Ort und zeigt das gemeinsame Ziel für die Zukunft an.

Die Befragungen werden dabei nicht durch das Institut oder andere Organisationen vorgenommen, sondern durch zuvor geschulte Zweiertteams aus der Pfarrei. Eine Person führt dabei das Gespräch, die zweite Person hört zu. Vor der Haustüre werden nach dem Gespräch dann in einem Fragebogen die Antworten notiert, sodass für den Gesprächspartner nicht der Eindruck entsteht, einen Fragebogen abarbeiten zu müssen. Durch diese Vorgehensweise geschieht zugleich Kontaktaufnahme und erste Beziehungen werden geknüpft. Die besuchten Bewohner des Viertels nehmen wahr, dass sich hier jemand für ihre Probleme und Fragen interessiert. Diese Antworten fließen später in die Erarbeitung der Ziele und Maßnahmen ein.

Auf diesem Teil der strategischen Prozesse liegt auch zeitlich der Schwerpunkt. Unverzichtbar sind für das Team des Pastoralinstituts dabei die verschiedenen „Schulungs“-Maßnahmen, die den Prozess begleiten, wobei das Wort deutsche Wort „Schulung“ nur unzureichend den englischen Begriff *formation* wiedergibt. Schulung oder Bildung ist hier im wirklich umfassenden Sinn gedacht. Die Prozessbeteiligten vor Ort gehen einen gemeinsamen Weg der Bewusstwerdung ihrer Berufung und Sendung aus Taufe und Firmung. Sie erleben und üben ein, was es heißt, Verantwortung für die Entwicklung der Kirche vor Ort zu übernehmen. Integrale Bestandteile dieses „Bildungsprozesses“ sind dabei Elemente wie Bibelteilen oder kreative Liturgien, denn es gibt nicht zwei Prozesse: einen Organisationsprozess und daneben einen geistlichen Prozess. Schulungsveranstaltungen

sind in Methoden des Bibelteilens integriert, Meilensteine im Prozess werden in liturgischer Form gefeiert, den Beginn des Prozesses bilden Exerzitien für die Verantwortlichen und eine Versöhnungsliturgie für die Gemeinschaft, damit Neues wirklich wachsen kann.

III. Erfahrungen in Deutschland

Durch die verschiedenen Begegnungsmöglichkeiten sowie Veröffentlichungen u. a. von Dr. Estela Padilla, Dr. Christian Hennecke und Gabriele Vicens sind die ganzheitlichen Ansätze und Methoden auch im deutschsprachigen Kontext bekannt geworden.

Einige Elemente können dabei leicht an hiesige Erfahrungen anknüpfen. So kennen in Deutschland viele Gemeinden entsprechende Methoden, die an die Nachbarschaftsbefragung erinnern, aus dem Bereich der Sozialraumorientierung, wie es insbesondere die Caritas seit Jahren fördert. Auch die Gestaltung des Bibelteilens ist vielfach bekannt. Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse geistlich zu gestalten, ist das Anliegen auch der durch Ignatius von Loyola inspirierten Ansätze wie „Salz in der Gruppe“ oder ESDAC (Exercices Spirituels pour un Discernement Apostolique en Commun) sowie verschiedener durch die Schönstatt-Bewegung inspirierter Methoden. Jedoch kann man immer wieder beobachten, dass diese Elemente an vielen Stellen unverbunden nebeneinanderstehen oder ihre Erkenntnisse und Erfahrungen nicht für eine umfassende Pastoralplanung genutzt werden. Oft setzen Prozesse in unserem Kontext scheinbar auch theologische, spirituelle oder organisationstheoretische Vollprofis voraus, die dann vor Ort nur kurze Phasen der Begleitung anbieten können und in ihrer Nachhaltigkeit eingeschränkt sind. Mit Hilfe der Impulse und der kritischen Begleitung durch das Team aus Bukal ng Tipan haben sich im deutschsprachigen Raum vielfältige Netzwerke gebildet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tragen Verantwortung für die Pastoral auf sehr unterschiedlichen Ebenen. Sie sind aber überzeugt, im weltkirchlichen Kontext eine Lernerfahrung gemacht zu haben, die geeignet ist, Hilfestellung zu geben bei der Suche nach Antworten auf die Herausforderungen der Pastoral im deutschsprachigen Raum.

Für mich waren die Erfahrungen Grundlage meiner Impulse für die Basiskonzeption der Pfarreibegleitungsprozesse im Bistum Essen. Unter schwierigen Bedingungen (Personalzahlen, finanzielle Ressourcen), aber ermutigt durch ein im Dialogprozess entstandenes Zukunftsbild sind die Pfarreien verpflichtet, eine Pastoralkonzeption zu erstellen, die ausgehend von ihrer Vision über Ziele und Maßnahmen ihre Zukunft beschreibt. Im Unterschied zu vorherigen Prozessen ist keine zentrale Entscheidung gefallen, die vor Ort bewertet und durch Eingaben vielleicht korrigiert werden kann. Vielmehr sind Ressourcen für einen Prozesszeitraum bereitgestellt worden, sodass die lokale Verantwortung der Getauften wirksam werden kann. Mit verschiedenen Veröffentlichungen wurden die verantwortlichen Gremien ermutigt, möglichst viele Menschen vor Ort in diese Visionserstellung einzubeziehen (vgl. www.bistum-essen.de/info/pfarreien-gemeinden/pfarreientwicklungsprozess/).

In einem völlig anderen Kontext stehen wir mitten in einem solchen Prozess: Das Seelsorgeamt des Erzbistums Freiburg ist eine Einrichtung, für die ca. 320 Frauen und Männer in sehr unterschiedlichen Funktionen (Bildungsreferentinnen, Servicekräfte in Bildungshäusern, Drucker ...) zentral und dezentral arbeiten. Ähnlich wie in den Seelsorgeeinheiten des Erzbistums Freiburg soll hier bald ein Qualitätsmanagementprozess – angelehnt an die Kriterien der *European Foundation for Quality Management* (EFQM) – beginnen. In der Vorbereitung wurde schnell deutlich, dass u. a. das Leitbild des Seelsorgeamtes einer Überarbeitung bedarf. Ausgehend von der gemeinsamen Reflexion der Leitungskonferenz zur Kundschaftererzählung im Buch Numeri (Num 13) wurde ein erster Entwurf zur Vision erarbeitet und den Mitarbeitenden zur Diskussion vorgestellt. Gleichzeitig wurde eine Mitarbeitendenbefragung vorbereitet in vorsichtiger Analogie zur Nachbarschaftsbefragung. Hier wurden wichtige Impulse für eine Weiterarbeit erhoben. Da das Seelsorgeamt im Auftrag des Erzbischofs handelt, werden die am 29.06.2017 veröffentlichten Diözesanen Leitlinien einen weiteren Beitrag zum Leitbild geben. Sicherlich können wir daher nicht für uns im Seelsorgeamt den Anspruch einer maximalen Partizipation in unserem Visionsprozess erheben. Ziel bleibt jedoch eine *shared vision*. Durch verschiedene Maßnahmen der Beteiligung in Themenfeldern des Visionsentwurfes z. B. aktuell bei der im Entwurf formulierten Dienstgemeinschaft und den aus der Mitarbeitendenbefragung ermittelten Themenfeldern Personalentwicklung oder Führungskultur wird eine neue Beteiligungskultur anfanghaft greifbar. Neu eingeführte monatliche „Mittagsimpulse“ lassen die spirituelle Basis unseres Dienstauftrages für alle sichtbar werden. Das Leitbild, das zunächst nur vorläufig im vergangenen Jahr in Kraft gesetzt wurde, wird nun diesen Sommer mit den Rückmeldungen der verschiedenen Beteiligungsformate und der Diözesanen Leitlinien überarbeitet und dann für fünf Jahre in Kraft gesetzt. Es ist sicherlich nur ein kleiner Beitrag zu einer Kirche der Beteiligung, doch können auch wir feststellen – ähnlich wie viele Gemeinden, die sich hier auf den Weg gemacht haben –, dass die Kultur sich verändert und die gemeinsame Arbeit eine neue Qualität bekommt.

Literatur

- Fritsch, Andreas, Open Innovation – der Kompetenz des Kunden trauen, in: Dessoy, Valentin/Lames, Gundo (Hg.), „Siehe, ich mache alles neu“ (Offb 21,5). Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft (Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten 2), Trier 2012, 219–227.
- Hennecke, Christian/Vicens, Gabriele (Hg.), Der Kirchenkurs. Wege zu einer Kirche der Beteiligung, Würzburg 2016.
- Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Apostolisches Schreiben EVANGELII GAUDIUM des Heiligen Vaters Papst Franziskus an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die Personen geweihten Lebens und an die christgläubigen Laien über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute, Bonn 2013.
- Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral, Bonn 2015.

Der Blick in die Zukunft

Zukunftsszenarien – ein Instrument für die Organisations- und Pastoralentwicklung

In vielen Bistümern gibt es eine intensive Suche nach Orientierungen und Konzepten für die Zukunft der Kirche. Dies gilt sowohl für die Bistumsebenen als auch für die lokalen Ebenen in den Pastoralen Räumen, Pfarreien und Seelsorgeeinheiten. Die Zukunftsfrage liegt damit auf dem Tisch: Wie kann sich eine Kirche angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen, die erkennbar in alle Lebensbereiche der Menschen hineingreifen, aufstellen? Es gibt viele Bemühungen, sich als Kirche in der Welt von heute neu zu verorten. Konzepte, Zukunftsbilder und Pastoralpläne weisen in diese Richtung. Es wird gerungen um Herausforderungen, Perspektiven und Strategien. Die Welt, so wie wir sie vorfinden, fordert uns heraus.

In Gesprächen mit Christen zeigen sich viele Annahmen und Sorgen, was die Zukunft betrifft. Wohin entwickelt sich die Kirche? Werden wir zu einer Minderheit? Entwickeln wir uns zu einem kleinen Kreis engagierter, überzeugter Christen? Wird die Kirche der Zukunft eine „alternde“ Kirche mit zunehmender Bedeutungslosigkeit sein oder wird sie eine eher diakonische Kirche sein?

Daneben wird gleichzeitig wahrgenommen, dass das Bedürfnis nach Spiritualität, Sinnsuche und persönlicher Selbstüberschreitung ungebrochen in der Gesellschaft zu vernehmen ist.

In dieser Situation ist es hilfreich, sich genauer und intensiver mögliche zukünftige Entwicklungen vor Augen zu führen. Eine Kirche, die sich den Menschen und ihren Themen verpflichtet weiß, wird danach fragen müssen, wie gesellschaftliche Entwicklungen zum Beispiel in den nächsten fünfzehn Jahren verlaufen können.

Und die Welt dreht sich weiter

Mit der Suche nach einer zukunftsfähigen Ausrichtung stellt sich vehement die Frage: Welche Zukunft haben wir dabei vor Augen? Wie denken und glauben die Menschen in fünfzehn Jahren, welche Werte werden sie leben? Gehen wir in eine Zukunft, die durch Konflikte und Abgrenzungen oder durch eine offene, multikulturelle Gesellschaft geprägt sein wird? Welche Bedeutung wird den Religionen und Glaubensgemeinschaften zukommen? Wie werden sich Bedeutung und Formen von Beschäftigung und Formen des freiwilligen Engagements entwickeln?

Wir erleben einen gesellschaftlichen Wandel, der alle Lebensbereiche erfasst und durchdringt. Kaum ein Tag, an dem nicht eine neue Spur in die Zukunft gezeichnet wird: in der Forschung, in der Arbeitswelt, in den sich weiter ausdifferenzierenden sozialen und gesellschaftlichen Bereichen. Dieser Wandel läuft in einem rasanten Tempo, das vermutlich noch zunehmen wird. Voranschreitende Individualisierungen, Pluralisierungen und Globalisierungen erhöhen die Komplexität bei gleichzeitig zunehmenden Unsicherheiten angesichts möglicher Entwicklungen.

Die Zukunft folgt nicht den Annahmen und Mustern unserer Erfahrungen in der Vergangenheit

Als Kinder unserer Zeit sind wir schnell dabei, mit den Erfahrungen, die wir auf unseren Wegen gesammelt haben, sozusagen Verlängerungen (Prognosen) in die Zukunft hinein zu ziehen. Als traditions- und geschichtsfixierte „Organisation Kirche“ sind auch wir hierin sehr geübt. Wir sind häufig bestrebt, bekannte Ordnungen wiederherzustellen, zu stabilisieren oder unter veränderten Bedingungen fortzuführen.

Das, was wir aktuell in der Gegenwart als Herausforderungen erkennen, dient häufig als Grundlage für die Entwicklung von Zukunftsperspektiven. Trendbeschreibungen und Prognosen als Markierungen in die Zukunft kennen wir aus vielen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen. Es sind eher eindimensionale Vorhersagen auf der Grundlage aktueller Entwicklungen. Sie reichen meist kurzfristig in die Zukunft, da unvorhergesehene Ereignisse nicht berücksichtigt werden. Trends und Prognosen bieten durchaus wichtige Orientierungshilfen für operative Entscheidungen und Maßnahmen in betrieblichen Organisationsabläufen. Mit Blick auf eine weiter gespannte Zukunftsorientierung weisen sie Schwachpunkte auf: „[S]ie repräsentieren nur eine Meinung, sie basieren auf der Gegenwart, sie vermitteln trügerische Sicherheit durch Expertengläubigkeit, ignorieren mögliche Strukturbrüche und sind isolierte Einzelbetrachtungen“ (diese und die folgenden Textstellen ohne eigene Verweise sind entnommen aus dem bislang unveröffentlichten Arbeitsmaterial des noch zu beschreibenden Kooperationsprojektes des Erzbistums Paderborn mit der ScMI AG). Gefragt ist ein Ansatz, der denkbare zukünftige Entwicklungen erkunden und beschreiben kann. Hier setzen Szenarioverfahren an.



Ludger Drebber leitet im Erzbischöflichen Generalvikariat des Erzbistums Paderborn das Referat Pastorale Planung und Konzeptentwicklung in den Räumen.

Was sind Szenarien?

Szenarien beschreiben zu einem Thema als „Betrachtungsfeld“ alternative Entwicklungsmöglichkeiten und spannen somit einen Möglichkeitsraum auf, eine „Landkarte der Zukunft“. Sie beschreiben sozusagen Geschichten aus der Zukunft. Mit ihrem zukunfts offenen Ansatz unterscheiden sie sich von üblichen Prognosen und Trendbeschreibungen. „Ein Szenario ist die Beschreibung einer denkbaren Situation in der Zukunft, die auf der Betrachtung eines Netzwerkes verschiedener Schlüsselfaktoren beruht.“

Szenarien werden strategisch unterschiedlich eingesetzt und ausgerichtet. Sie können innerbetriebliche Leitbilder und Themen fokussieren, unternehmerische Strategien in den Blick nehmen. Sie können auch für Umfeldanalysen eingesetzt werden, die klassische Form der Szenarioentwicklung. Eine Umfeldanalyse konzentriert sich auf die sogenannten externen Einflussfaktoren. Umfeldszenarien bieten eine Grundlage für strategische Orientierungen. Sie zeigen fundierte Entwicklungsalternativen für spezielle Betrachtungsbereiche auf und ermöglichen differenzierte Handlungsoptionen für die Organisationsausrichtung, zum Beispiel in der Personal- und Angebotsentwicklung. Sie werden eingesetzt für Analyseverfahren und operative Ausrichtungen. Anlässe für Szenarien sind zum Beispiel unterschätzte Entwicklungen am Markt oder auch die Suche nach neuen Geschäfts- und Produktmodellen. „Blinde Flecken“ oder „ausgeblendete Gefahren“ können erkannt und bearbeitet werden.

Es gibt unterschiedliche Ansätze und Methoden, wie Szenarien entwickelt werden können. Diese sollen hier nicht weiter vorgestellt werden. Für unser Szenarioprojekt im Erzbistum Paderborn haben wir uns für die Methodik „Szenario-Management“ der ScMI (Scenario Management International AG) entschieden, einem Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. In dem methodischen Verfahren werden sozialwissenschaftlich fundierte systematische Methoden angewendet, die in der Arbeit mit unterschiedlichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Organisationen entwickelt und erprobt wurden. Softwarebasierte Analyseverfahren werden in der Praxis mit kreativen Workshop-Verfahren verknüpft.

Diese Methode ist von drei „Denkansätzen“ durchdrungen:

1. „Zukunfts offenes Denken“ – setzt auf die Bereitschaft, ergebnisoffen zukünftige Entwicklungen zu denken, ohne in bekannte Muster zu verfallen.
2. „Denken in Alternativen“ – fördert den Blick dafür, nicht eindimensional in die Zukunft zu schauen, sondern verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen.
3. „Vernetztes Denken“ – setzt darauf, sich auf komplexe Zusammenhänge einzulassen und wechselseitige Beziehungen und Wirkungen zu nutzen.

Wozu haben wir dieses Projekt gestartet?

Wir haben uns auf folgende Ziele verständigt:

- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von möglichen Umfeldern und den damit verbundenen Herausforderungen
- Bündelung eines gemeinsamen Wissens aus den unterschiedlichen Feldern der Pastoral
- Schaffung von Orientierungswissen durch die Systematisierung in sich schlüssiger Entwicklungsalternativen in einer Landkarte der Zukunft – diese dient als Ausgangspunkt für eine gemeinsame Verständigung über die Zukunftsausrichtung
- Schaffung einer Grundlage für weitere Konkretisierungen und Fortschreibungen des diözesanen Zukunftsbildes sowie für relevante zukünftige Rahmenbedingungen in der pastoralen Entwicklung

Die Entwicklung der Szenarien

Die Entwicklung der Szenarien erfolgt nach der ScMI-Methode in drei Phasen und einem vorausgehenden Schritt der Festlegung des Betrachtungsfeldes.

Um die Methode nachvollziehbar und anschaulich werden zu lassen, skizziere ich sie an dem konkreten Szenarioprojekt, das wir im Erzbistum Paderborn im Rahmen unseres diözesanen Entwicklungsprozesses durchgeführt haben.

Vorausgehender Schritt: Festlegung des Betrachtungsfeldes

Für die Entwicklung von Szenarien wird in einem ersten Schritt das „Szenariofeld“ bestimmt. Für diesen Betrachtungsausschnitt werden die Einflussfaktoren gesammelt und festgelegt, die im weiteren Vorgehen bearbeitet und analysiert werden sollen.

In unserem Projekt haben wir uns für „Umfeldszenarien“ entschieden, weil wir für die Konkretisierung unseres diözesanen Zukunftsbildes die sich verändernden gesellschaftlichen Entwicklungen der nächsten Jahre aufnehmen wollen. Wie leben die Menschen in fünfzehn Jahren, was kennzeichnet zum Beispiel ihre soziale Situation, ihre Werteeinstellung, ihr Arbeitsumfeld, ihre Glaubenspraxis? Der Titel unseres Projektes lautet: „Das zukünftige Umfeld der Kirche im Erzbistum Paderborn“.

Für die Erkundung des kirchlichen Umfeldes haben wir uns auf fünf gesellschaftliche Lebensbereiche verständigt, wie zum Beispiel Sinnstiftung, Arbeit, Lebensgestaltung, sowie auf fünf übergeordnete generelle Bereiche, wie zum Beispiel Politik, Wirtschaft, Soziales.



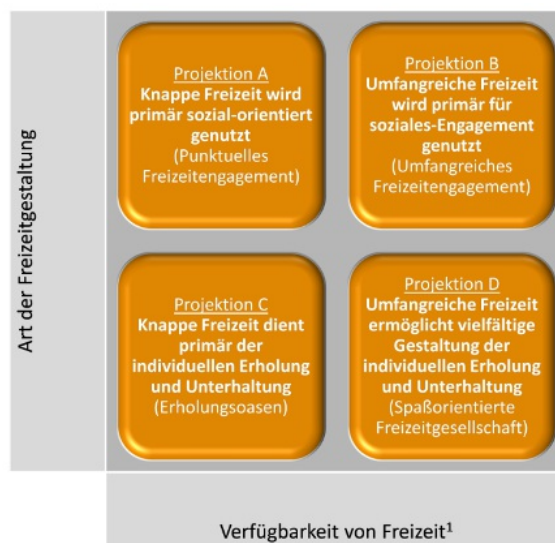
Phase 1: Szenariofeldanalyse

Um mögliche Entwicklungslinien in den einzelnen Lebensbereichen zu beschreiben, werden sogenannte „Einflussfaktoren“ gesammelt und skizziert. Aus diesen werden geeignete „Schlüsselfaktoren“ generiert, indem alle Faktoren miteinander in Beziehung gesetzt werden und der wechselseitige Einfluss bewertet wird. Diese Arbeit wird unterstützt durch eine spezielle Software. Die Faktoren, die eine hohe Relevanz für das Thema haben, werden in diesem Verfahren ausgewählt.

In unserem Beispiel sind bei der ersten Sammlung 88 Faktoren zusammengekommen. Die Komplexität des Themas wird hier sichtbar, denn jeder Faktor wird mit allen anderen jeweils in Beziehung gesetzt und bewertet (88x87). Als Faktoren mit der höchsten Relevanz entstanden in diesem Vorgang 23 Schlüsselfaktoren als Grundlage für die weitere Arbeit.

Phase 2: Zukunftsprojektion

Nun geht es darum, zu den einzelnen Schlüsselfaktoren alternative Zukunftsprojektionen zu entwickeln. Wichtige Voraussetzung ist dabei, „traditionelle Denkgrenzen bezüglich der Entwicklungsperspektiven der einzelnen Schlüsselfaktoren zu überwinden und den ‚Raum der Möglichkeiten‘ offen zu legen“. Zu den einzelnen Faktoren werden alle nur denkbaren Themenaspekte aufgenommen und prägnant verdichtet. Für diese Aufgabe geht die Szenariogruppe in einen kreativen Arbeitsschritt. Um mögliche zukünftige Entwicklungen präzisieren zu können, wird zu allen Schlüsselfaktoren eine Matrix mit möglichen Entwicklungsrichtungen aufgespannt. In jeder Matrix werden in der Regel vier bis fünf alternative Zukunftsprojektionen beschrieben.



Beispiel einer Matrix zum Schlüsselfaktor „Freizeitverhalten/Hobbys“ der Szenariowerkstatt in Paderborn

Phase 3: Szenariobildung

Die Projektionen bilden den Baukasten für die Szenariobildung. Mit diesen Projektionen werden nun alle möglichen Bilder kombiniert, die als plausibel und widerspruchsfrei gelten können. Es entstehen sogenannte „Projektionsbündel“. Die stimmigsten und konsistentesten Bündel werden in einem speziellen Analyseverfahren ermittelt. Dieser Schritt ist notwendig, um „glaubwürdige“ Bilder der Zukunft skizzieren zu können. Auch hier leistet die Software eine hilfreiche Unterstützung. In einem Clustervorgang wird eine überschaubare und für den späteren Nutzer geeignete Anzahl an „Rohszenarien“ ermittelt. In unserem Projekt entstanden so neun Szenarien. Diese werden auf der Grundlage der jeweiligen Ausprägungen anschaulich und prägnant beschrieben.

Um die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zukunftsszenarien abzubilden, werden die Projektionsbündel eingebettet in eine Landkarte („Zukunftsraum-Mapping“), die die Nähe oder Distanz der verschiedenen Zukunftsbilder zueinander beschreibt. In dieser Landkarte können entlang spezieller Merkmale Unterscheidungslinien eingezeichnet werden, zum Beispiel zu den Themen Religiosität, Werte, kulturelle Ausprägung. Sie bilden so etwas wie Orientierungslinien für Aneignung, Interpretation und Bewertung der Szenarien.

Die inhaltliche Entwicklung und Beschreibung der Szenarien ist hiermit abgeschlossen. Was nun folgt, sind Vorgänge als auch Schritte der Kommunikation und Interpretation.

Über Szenarien ins Gespräch kommen

Damit die Nutzergruppen mit den Szenarien arbeiten können, werden diese so aufbereitet, dass sie plausibel und nachvollziehbar sind, denn diese Szenarien sind das Ergebnis einer Gruppe mit den ihr eigenen Sichtweisen. Hilfreich sind aussagekräftige Titel, Kurzbeschreibungen, zum Beispiel in Form von Schlagzeilen, und Spots als Nachrichten aus der Zukunft. Die besonderen Merkmale der Szenarien sollten besonders plakativ beschrieben werden. Darüber hinaus können auch unterschiedliche Aufbereitungen für unterschiedliche Nutzergruppen vorgenommen werden, wie zum Beispiel Sortierungen nach thematischen oder strategischen Aspekten. Einzelne Ausprägungen können durch quantitative Angaben angereichert werden. Die Szenarien sollten möglichst bildhaft und einprägsam beschrieben sein, damit dem Nutzer ein guter Überblick ermöglicht wird.

Ebenso wichtig für das Verstehen und Nachvollziehen der Zukunftslandkarte ist ein gemeinsames Verständnis über Bedeutung und Funktion. Ein Szenario beschreibt, wie oben schon erwähnt, keine umfassende und ausschließliche Möglichkeit in der Zukunft, sondern eine Möglichkeit mit hoher Stimmigkeit zu den verarbeiteten Gesichtspunkten. Mit den Szenarien werden keine Empfehlungen für bestimmte Handlungsoptionen gegeben. Sie bieten Orientierungsrahmen und Sehhilfe (vgl. Fink/Siebe 2016, 123 ff.).

Szenarien interpretieren

Mit Umfeldszenarien, wie hier skizziert, eröffnen sich Möglichkeiten der Interpretation und Anwendung für unterschiedliche Nutzerinteressen in einer Organisation.

Szenarien bewerten

Die Szenariobewertung verfolgt nicht das Ziel, vorherzusagen, welches der Szenarien in der Zukunft eintreten wird. Vielmehr geht es darum, sich zukünftigen Bildern anzunähern und damit verbundene Veränderungen aufzuzeigen. Unsicherheiten können bearbeitet werden und bekommen Gestaltungsoptionen. Als Grundlage differenzierter Bewertungen kann die Szenariolandschaft, können aber auch detailliertere Bewertungen anhand der Schlüsselfaktoren und ihren Projektionen eingesetzt werden.

Eine spannende und auch für unseren kirchlichen Kontext aufschlussreiche Bewertung, die im Szenario-Management vorgeschlagen wird, nimmt drei Aspekte in den Blick: den Aspekt der gegenwärtigen Situation, der erwarteten Zukunft und der gewünschten Zukunft. Veränderungen können frühzeitig erkannt und im Prozess der Auseinandersetzung können Verhaltensmuster als auch prägende Optionen in der Organisation bzw. in der jeweiligen Organisationsabbildung sichtbar werden.

Unsere Projektgruppe hat sich entschieden, für eine erste Bewertung die Projektionen zu den einzelnen Schlüsselfaktoren zugrunde zu legen. Das Ergebnis hat uns überrascht. Die Bilder der Gegenwart und der erwarteten Zukunft lagen nah beieinander, verortet in einem säkular geprägten Umfeld. Eine deutliche Entfernung gab es zur gewünschten Zukunft, die in einem Umfeld mit erkennbar religiösen als auch christlichen Merkmalen lag. Die Auseinandersetzung damit führte zu spannenden Erkenntnissen. Unterschiedliche Einschätzungen zur Ist-Situation der Kirche wurden sichtbar und ermöglichten eine Verständigung zu den derzeit prägenden Kirchenbildern. Die Abweichungen zwischen Ist- und Wunschbild verdeutlichten ein Unbehagen mit der derzeitigen Situation, ein wohl häufiges Phänomen in Szenarioprozessen.

Da es sich um eine Gruppenbewertung handelte, ist davon auszugehen, dass andere Nutzergruppen wahrscheinlich andere Bewertungen vornehmen werden, auch innerhalb der gleichen Organisation. Damit haben wir ein hilfreiches Instrumentarium an der Hand, um in unterschiedlichen Bereichen der Organisation mit einer fundierten Grundlage Gegenwart, Zukunft und mögliche Handlungsoptionen in den Blick nehmen zu können.

Mit Szenariobewertungen lassen sich darüber hinaus Veränderungspotentiale, stabile und unsichere Entwicklungen identifizieren und Konsequenzen analysieren.



Grafik: Perspektiven der Szenariobewertung; entnommen dem ScMI-AG-Arbeitsmaterial

Eine weitere Form der Bewertung und Interpretation kann auf der Ebene der einzelnen Schlüsselfaktoren vorgenommen werden. Hier wird ein Schlüsselfaktor unter den Aspekten „Gegenwart“, „erwartete Zukunft“ und „gewünschte Zukunft“ betrachtet. Damit eröffnet sich ein sehr detaillierter Blick in einzelne Bereiche, zum Beispiel in den Faktoren „Sinnstiftung“, „Werteentwicklung“, „Glaubensentwicklung“, „gesellschaftliche Solidarität“.

Strategien entwickeln

Der aufgespannte Zukunftsraum, in unserem Fall aufgespannt mit neun unterschiedlich positionierten Szenarien, wird sozusagen begehbar und kann je nach Nutzerinteresse mit verschiedenen Fragestellungen erkundet werden. Welche Szenarien sind ähnlich einzuschätzen bezüglich zukünftiger Werte- und Glaubensentwicklungen, welche können als wahrscheinliche Entwicklungen eingestuft werden, welche Handlungsoptionen braucht es und wie können Maßnahmen der Früherkennung gestaltet werden? Für den kirchlichen Kontext finden wir Anhaltspunkte zu einem zukunftsweisenden Dienstleistungs- und Kirchenverständnis.

Wirkungen – Resümee

Szenarien ermöglichen einen Blick in die Zukunft, deutlich hinaus über kurzfristige Vorhersagen und Annahmen. Sie erlauben eine vorurteilsfreie Zuwendung auf mögliche alternative Entwicklungen und unterstützen ein Loslassen von bekannten Bildern und Mustern, die die Gegenwart einfach fortschreiben möchten. Alternative Handlungsoptionen können auf diese Weise solide entwickelt werden.

Ein Szenariomanagement bietet Instrumente für strategische Führungs- und Organisationsvorgänge. Darüber hinaus haben wir mit den nun vorliegenden Umfeldszenarien prägnante und anschauliche Materialien vorliegen, die wir in vielen Feldern der Pastoral praxisnah einsetzen können: in den lokalen Prozessen der Kirchenentwicklung, bei Schwerpunktbildungen in den Sozialräumen sowie bei notwendigen Innovationsvorhaben. Für Planungs- und Beteiligungsvorhaben entsteht so ein vorstellbarer, realistischer Bezugsrahmen, der über die üblichen Annahmen und Fantasien hinausweist.

Für Interessierte: In absehbarer Zeit werden wir die von uns erarbeiteten Szenarien auf der Homepage des Erzbistums/Zukunftsbildes www.zukunftsbild-paderborn.de veröffentlichen.

Literatur

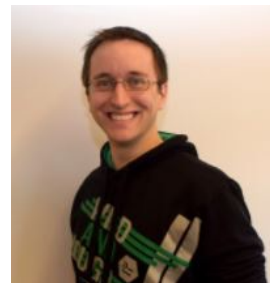
Fink, Alexander/Siebe, Andreas, Szenario-Management, Frankfurt/M. 2016.

Impulswoche „Zeit“

Bei der *Impulswoche „Zeit“* handelte es sich um ein Projekt der [Katholischen Jugendstelle Kaufbeuren](#) am Mariengymnasium und an der Marienrealschule in Kaufbeuren vom 20. bis 24. Oktober 2014. Es ging darum, jeden Tag unter ein eigenes Motto rund um das Thema „Zeit“ zu stellen. Dazu wurde an jedem Tag ein eigener Impuls gegeben. Herzstück dieses Impulses waren Postkarten, die in der großen Pause an die SchülerInnen verteilt wurden. Auf der Vorderseite befand sich ein ansprechendes Motiv und auf der Rückseite war der Impulstext abgedruckt. Die Karten entwickelten zudem einen Sammlerwert für die SchülerInnen.

Das Projekt hatte sich mehrere Ziele gesetzt: ein niederschwelliges Angebot kirchlicher Jugendarbeit zu schaffen, sich an der Lebenswelt der SchülerInnen zu orientieren und so Themen aufzunehmen, die die SchülerInnen beschäftigen. Auch sollte es ein Beispiel „entgegenkommender Pastoral“ sein, einer Pastoral, die an die Orte geht, wo die Jugendlichen sich befinden, um dort Impulse zu setzen, die die Persönlichkeit der Jugendlichen stärken, und neue Wege zu Gott erleichtert.

Um dies zu erreichen, fand in einem Vorbereitungstreffen mit interessierten SchülerInnen vor den Sommerferien zunächst eine grundsätzliche Einigung für das Thema „Zeit“ und die grobe Planung statt. Darüber hinaus gelang es, dass sich auch die *Pfadfinderinnenschaft St. Georg* (PSG) am Projekt beteiligen konnte. Durch die Einbindung der PSG wollten wir dem Jugendverband eine Plattform bieten, um sich zu präsentieren. Zugleich sollte auch für interessierte SchülerInnen ein Angebot aufgezeigt werden, an dem sie nach der Impulswoche weiterhin an der kirchlichen Jugendarbeit teilhaben können. Ebenso konnte sich auch eine andere pfarrliche Jugendgruppe mit ihren Angeboten präsentieren.



Christian Lieb ist Jugendreferent der Katholischen Jugendstelle Kaufbeuren.



Folgende *Grundstruktur* war angelegt: Zu Beginn der zweiten Schulstunde wurde eine Durchsage mit den Infos zum jeweiligen Tag verlesen. Worum geht's heute, wo sind wir heute zu finden, was ist die „Aktion“. Während der großen Pause wurden dann die Postkarten verteilt. Langatmige Erklärungen gab es nicht, denn die Karten sprechen für sich. Nach Schulschluss waren die Organisatoren an den Ausgängen präsent und verteilten die Karten an SchülerInnen, die in der Pause keine Gelegenheit dazu hatten, uns aufzusuchen.

Die einzelnen Impulstage

Montag: Nimm dir Zeit!

Hier konnten sich die SchülerInnen Zeitkontingente von Abrisszetteln (wie am Schwarzen Brett) runterreißen und sich bewusst für etwas Zeit nehmen. Dies erwies sich als einfacher und guter Einstieg in die Impulswoche.



Nimm dir Zeit

Viele klagen, sie hätten keine Zeit mehr. Sie kommen nicht mehr um die Runden. Hast du denn genügend Zeit?

Eins ist sicher: Wenn du dir keine Zeit nimmst, wirst du nie welche haben!

„Die Zeit vergeht nicht schneller als früher, aber wir laufen eiliger an ihr vorbei“
(George Orwell).

Jesus nimmt sich Zeit für die Menschen, er geht auf sie zu, hört ihnen zu, nimmt sie ernst, nimmt sie wahr und hilft ihnen in ihrer Not.

Jesus war gerade am See und wurde wedgerufen, um ein krankes Mädchen zu heilen. Unterwegs hält ihn eine Frau auf, die ebenfalls Heilung sucht. (Markus 5, 21-43)

Jesus lässt sich seine Tagesplanung durcheinander bringen. Er nimmt sich die Zeit für den Einzelnen.

Lass dich nicht vom Stress beherrschen. Mach dir bewusst, was dir wichtig ist. Entscheide selbstverantwortlich was deine Prioritäten sind.

Nimm dir Zeit für dich und deine Familie, deine Freunde. Bist du aufmerksam gegenüber deinen und ihren Wünschen und Gefühlen?

Nimm dir Zeit für deine Interessen. Investierst du Zeit in deine Hobbys?

Nimm dir Zeit für Ruhe. Kennst du deine Grenzen, wann eine Pause fällig ist?

Nimm dir Zeit für Gott. Kennst du schon die Kraft, die im Glauben steckt?

...

Wofür nimmst du dir nun bewusst Zeit? Und wie viel? Reiß dir eine Zeitspanne vom Papier und notiere dir deinen Gedanken darauf.

Dienstag: Alles im Leben hat seine Zeit

Am Dienstag konnten die SchülerInnen mithilfe der Impulsfragen und Gedanken auf der Postkarte ein mit Seilen ausgelegtes Labyrinth ablaufen.



Alles im Leben hat seine Zeit

„Gott hat uns die Zeit geschenkt, von Eile hat er nichts gesagt!“

Darum lebe im Hier und Jetzt, nimm die Momente bewusst wahr und lass dich darauf ein.

Schul-, Arbeits- und Freizeitstress können einen runterziehen. Mach dir einen groben Plan um dir DEINE Zeit einzuteilen. Gönn dir Zeit mit der Familie, mit Freunden und auch für Pausen.



*Alles hat seine Zeit
Zeit zu lachen
Zeit zu weinen
Zeit zu lieben
Zeit zu trauern
und Zeit
Abschied zu nehmen
(Kohélet 3)*

Nimm dir einen Moment Zeit und blicke für dich ganz alleine auf deinen Lebensweg zurück. Welche Momente sind dir besonders wichtig? Welche Ereignisse kamen womöglich zur falschen Zeit? Welche Erfahrungen sind bedeutende Wendepunkte in deinem Leben? Gab es Zeiten, in denen du Gott besonders fern oder nah warst?

In der Mitte des Labyrinths brennt eine Kerze. Sie steht für Gott, der uns stets begleitet. Geh in aller Ruhe, ganz langsam, von außen nach innen in dieses Labyrinth und leg beim Gehen auf die Seile, sozusagen am Wegrand, deine Erfahrungen bei Gott ab.

Mittwoch: Zeit für Veränderung

Hier sollten die SchülerInnen auf zwei große Plakatrollen zum einen ihre Zeitfresser und zum anderen ihre lohnenden Zeitmomente malen/schreiben. Dies wurde sehr gerne wahrgenommen.



Zeit für Veränderung

„Sag nicht, du hättest keine Zeit. Du hast genau die gleiche Anzahl an Stunden pro Tag wie Mutter Theresa, Leonardo da Vinci und Albert Einstein...“ (frei übersetzt nach H. Jackson Brown)

Leonardo da Vinci
Foto: Wikipedia.de

Mutter Theresa
Foto: Wikipedia.de

Albert Einstein
Foto: Wikipedia.de

Was aber gibt Orientierung bei der Frage nach Sinn?
Jesus sagt: „Ich bin das Licht der Welt“ Joh. 8:12

ergänze noch dein Bild

Darum verabschiede dich von deinen Zeitfressern, mach dich frei von Zwängen!
Richte deinen Blick auf lohnende Momente und nimm dir Zeit für das, was dir wirklich sinnvoll erscheint.

Das Leben Jesu bringt Licht für die Welt - sein Handeln ist eine Richtschnur für uns, zeigt, wie sich Leben erfüllt!
Bleiben wir beim Lesen der Worte in der Bibel stehen oder strengen wir uns an wirklich danach zu handeln - etwas zu verändern?

Donnerstag: Zeit schenken

Die Impulskarte war in zwei Teile untergliedert. Die Schülerinnen schnitten den zweiten Teil ab und verschenkten einen abgedruckten „Zeitgutschein“.



Zeit schenken

Unsere Zeit ist ein Geschenk. Wir können sie nicht kaufen, wie irgend-ein Produkt. Zeit ist begrenzt - sie ist kostbar.

Dankbar sind wir für die Zeit, die uns geschenkt wird. Eltern nehmen sich Zeit - ein Leben lang. Aber auch Lehrkräfte, Jugend-leiter/innen und Freunde schenken uns ihre Zeit.

Jesus ist von den Toten auferstanden. Durch Jesus schenkt uns Gott ein Leben, dass nicht von der einschneidenden Grenze Tod bestimmt ist. Gott schenkt uns das ewige Leben. (Römer 6, 23)

Wir haben nicht den Druck alles in unsere Lebzeit reinzupacken. Wir müssen nicht unzähligen Events und überhöhten Karrierezielen nachjagen. Wir haben Zeit fürs Wesentliche - unsere Mitmenschen. Wir haben Zeit zu lieben, trösten, helfen, spielen, lachen, feiern, zuhören.

Zeit zurückbekommen

Freitag: Auszeit

Zum Abschluss waren die SchülerInnen eingeladen, in die Schulkirche zu kommen und sich dort in Ruhe eine Auszeit zu gönnen (nur während der großen Pause). Die Plakate, das Labyrinth und die Impulskarten der Vortage waren dort ebenfalls wieder aufgebaut. Dazu leise Hintergrundmusik mit Liedern mit dem Thema Zeit.



Auszeit - komm zur Ruhe

Eine „Auszeit“, dieser Begriff kommt vom Sport, wenn eine Mannschaft ihre Taktik neu ausrichtet. Aber dieses Wort wird mittlerweile mehr und mehr auch in anderen Bereichen verwendet, etwa die Auszeit vom Job.

Menschen finden in ihrem Alltag keine Ruhe mehr und steigen für eine Weile komplett aus.

Eine Auszeit kann helfen Kraft zu schöpfen, zurück zu blicken oder einen Plan zu entwickeln. Wir brauchen hin und wieder eine Auszeit, um zur Ruhe zu kommen.

Auch Jesus gönnt sich und seinen Jüngern eine Auszeit.

Der wilde Sturm auf dem See bringt ihn dabei nicht aus der Ruhe und er fragt: „Warum habt ihr solche Angst?“ (Markus 4,35-41)

Bei all dem Treiben und der Hektik vertrauen wir darauf, dass Gott uns beisteht und begleitet.

Auch wir brauchen keine Angst haben und können uns in Ruhe eine Auszeit gönnen.

Doch wie können wir auch im Alltäglichen zur Ruhe kommen? Vielleicht helfen dir diese Impulse:

Schreib in Stichworten auf, was dich nicht zur Ruhe kommen lässt. So wird dir alles klarer. Sprich mit Gott über diese Stichworte. „Vertraut ihm alle eure Sorgen an, denn er sorgt für euch“ (1.Petr.5,7). Vielleicht ist es aber auch für dich der Weg mit einem guten Freund oder einer Freundin über alles sprechen zu können.

Oder zünde eine Kerze an und betrachte das Licht der Flamme. Dabei kannst du daran denken, wie Jesus Licht in das Dunkel deiner Angst und Sorgen bringen kann. Oder nimm ein heißes Bad und denke dabei daran, dass du bei Jesus so sicher, geborgen und gewärmt sein darfst wie in deiner Badewanne.

Oder du brauchst körperliche Bewegung, damit du Dampf ablassen kannst und deine Seele zur Ruhe kommen kann. Dabei kannst du deine Gedanken zu einem Gebet machen...

Resümee

Unsere Ziele haben wir erreicht. Zu Beginn der Woche haben wir die meisten Schülerinnen direkt angesprochen, ob sie eine Karte möchten, und stießen größtenteils auf Interesse. Obwohl wir auf die direkte Ansprache am Donnerstag mittlerweile quasi gänzlich verzichtet haben, stieg die Zahl der verschenkten Impulskarten auf über 1000 Stück an. Die Erwartungen bezüglich der TeilnehmerInnenzahl wurde bei weitem übertroffen (geschätzt: 300–400 TeilnehmerInnen). Auch das Feedback war durchwegs positiv. Das Lehrerkollegium begrüßte die Impulswoche und war sogar teilweise zur Mithilfe bereit. Aber auch die

SchülerInnen gaben am letzten Tag ein deutliches Feedback: „Die Karten sind echt alle schön.“ Viele steuerten nun auch gezielt unsere Posten an und sagten: „Oh, die Karte fehlt mir noch“, und ergänzten ihre Sammlung. Die Impulswoche wurde sehr gut angenommen. Die selbstentwickelten Karten waren die Mühe wert und waren sehr gut geeignet, um Impulse zu setzen. Das Konzept und insbesondere die Druckvorlagen stellen wir gerne allen Interessierten zur Verfügung.

Skepsis und Zuversicht – Wie blickt Deutschland auf Flüchtlinge?

Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD (SI)

2015 hat Deutschland die Grenzen geöffnet für die nach Europa geflüchteten Menschen. Seitdem sind etwa eine Million Menschen nach Deutschland gekommen, genaue Zahlen liegen nicht vor. Seit Herbst 2015 wird davon gesprochen, dass die Stimmung in der Bevölkerung kippe und die ursprünglich positive „Willkommenskultur“ an Zustimmung verliere. Doch die empirischen Daten dazu sind eher allgemein und wenig differenziert.

Das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI) in Hannover hat in mittlerweile fünf Befragungswellen (eine sechste ist für September 2017 geplant) die Stimmungslage zur Flüchtlingssituation in Deutschland erhoben und nach konkreten Sorgen und positiven Erwartungen, aber auch nach Erfahrungen im direkten Umgang mit geflüchteten Menschen und nach der Bereitschaft zu deren Unterstützung gefragt. Die repräsentativen Befragungen fanden als Einschaltungen in telefonische Mehrthemenbefragungen statt; die Stichprobe umfasst deutschsprachige Befragte ab 14 Jahren. Im November 2015, Mai 2016 und April 2017 wurden Befragungen mit jeweils 2.000 Personen durchgeführt, im Februar und August 2016 mit jeweils 1.000. Bei der vierten Befragung im August 2016 wurde das Thema „Angst vor islamistischen Terroranschlägen“ mit aufgenommen, bei der fünften Befragung im April 2017 das Thema „Abschiebung und Zuzug von Flüchtlingen“.

Nach den Ergebnissen der Studie kann nicht davon die Rede sein, dass die Stimmung der Bevölkerung zur Flüchtlingssituation in Deutschland ‚gekippt‘ sei. Die Stimmungslage hat sich seit November 2015 insgesamt nur wenig verändert. Bereits damals sind die Meinungen darüber, ob Deutschland die Herausforderungen durch die Aufnahme der Flüchtlinge bewältigen wird („Wir schaffen das!“), geteilt: Skeptische und positive Einstellungen halten sich in etwa die Waage, und ein beträchtlicher Teil, ein knappes Drittel, bleibt in seiner Einschätzung unentschieden. In Westdeutschland ist eine leicht positive Tendenz zu erkennen: Der Mittelwert der fünfstufigen Skala ist von 2,99 auf 3,14 angestiegen, wobei sich in der jüngsten Erhebung eine statistisch signifikante Verbesserung der Stimmung nachweisen lässt. In Ostdeutschland überwiegt die skeptische Einstellung; der Mittelwert stagniert über die Befragungszeitpunkte und liegt aktuell bei 2,74. Bei den Jüngeren überwiegt eine zuversichtliche Einstellung; formal niedriger Gebildete und wirtschaftlich schlechter Gestellte äußern sich skeptischer als höher Gebildete und wirtschaftlich besser Gestellte.

Bei den positiven Entwicklungen im Zusammenhang mit der Flüchtlingsaufnahme erhält die Aussage, dass Deutschland damit Menschen in existenzieller Not zur Seite steht, die höchste Zustimmung: Zu allen Befragungszeitpunkten stimmen hier mindestens 85 % der Befragten zu. Bei Aussagen, in denen es um einen direkten Nutzen für Deutschland geht, ist die Zustimmung eher gesunken: Dies gilt sowohl für das Ansehen, das Deutschland durch die Aufnahme von Geflüchteten gewinnt (von 69 % im November 2015 auf 59 % im Mai 2016), die Alterszusammensetzung der deutschen Bevölkerung (59 % auf 52 %), den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften (42 % auf 36 %) und den Erhalt der sozialen Sicherungssysteme (39 % auf 36 %). Einen leichten Zugewinn gibt es bei der Frage nach der kulturellen Bereicherung Deutschlands (Anstieg von 61 % auf 64 %). Bei den meisten Aussagen stimmen die Jüngeren, die formal höher Gebildeten sowie die wirtschaftlich besser Gestellten stärker zu.

Welche Bedeutung hat die Wahrnehmung dieser positiven Effekte auf die Zuversicht bei der Frage, ob Deutschland die Herausforderungen durch die Flüchtlingsaufnahme bewältigen wird? Der humanitäre Aspekt („Deutschland steht damit Menschen in existenzieller Not zur Seite“) trägt dazu am wenigsten bei; der heute stärkste – und im Zeitvergleich leicht angestiegene – Effekt ist bei der wahrgenommenen kulturellen Bereicherung zu verzeichnen. Wer dieser Aussage zustimmt, ist also tendenziell zuversichtlicher, was die Bewältigung der Herausforderungen angeht – und umgekehrt. Der Effekt eines erwarteten sozial- bzw. wirtschaftspolitischen Nutzens, der in der ersten Befragungswelle an vorderster Stelle stand, hat dagegen merklich nachgelassen.

Bei vielen Sorgen, die mit der Flüchtlingsaufnahme verbunden sind, zeichnet sich in der letzten Befragungswelle ein zumindest leichter Rückgang ab, wobei fast alle Sorgen immer noch von einer deutlichen Mehrheit der Bevölkerung genannt werden. Die größte Sorge bezieht sich auf das Wachsen des Rechtsextremismus (hier liegt ein Rückgang von 85 % auf 77 % vor), gefolgt von der Schwierigkeit, eine bezahlbare Wohnung zu finden (78 % auf 74 %), der Sorge, dass es in anderen Bereichen zu Einsparungen kommt (70 % auf 59 %)



Dr. Tobias Kläden ist Referent für Pastoral und Gesellschaft der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

oder dass Behörden und Polizei die Situation nicht bewältigen können (64 % auf 54 %). Die Sorgen, dass die meisten Flüchtlinge unberechtigt zu uns kommen oder dass die muslimische Kultur unseren Alltag dominieren wird, äußern im aktuellen Befragungszeitpunkt noch 43 % bzw. 38 %.

Berechnet man wiederum den Effekt, den diese Sorgen auf die Einschätzung der Bewältigung der Herausforderungen durch die Flüchtlingsaufnahme haben, so ergibt sich eine andere Reihenfolge: Die Sorge vor wachsendem Rechtsextremismus spielt hier keine Rolle, sondern die Gefährdung der gesellschaftlichen Ordnung und der staatlichen Handlungsmacht (eingeschränkte Bewegungsfreiheit in bestimmten Gebieten, mangelnde Bewältigung der Situation durch Behörden und Polizei, steigende Kriminalität) haben den stärksten Effekt. Hinzu kommen die Sorgen, dass es in anderen Bereichen Einsparungen geben wird und dass die meisten Flüchtlinge unberechtigt zu uns kommen. Der Abbau gerade dieser Sorgen wäre zentral, um eine positive Perspektive zu stärken.

Erfahrungen des direkten Kontakts mit Flüchtlingen haben zugenommen: Während im November 2015 weniger als die Hälfte der Befragten davon berichten konnte, sind es inzwischen mehr als zwei Drittel; in Westdeutschland sind es 69 %, in Ostdeutschland 57 %. Dabei übersteigen die positiven Erfahrungen die negativen um ein Mehrfaches (in der letzten Befragung 36 % gegenüber 9 %). Der Anteil der differenzierten Antworten (teils/teils) ist stetig angestiegen (von 13 % auf 23 %). Positive Erfahrungen im Umgang mit Flüchtlingen haben eine große Bedeutung (sind jedoch auch kein Garant) für eine zuversichtliche Perspektive zur Bewältigung der Herausforderungen.

Die Bereitschaft zum Engagement für Flüchtlinge ist insgesamt sehr hoch: Etwa drei Viertel der Befragten können sich die ein oder andere Form des Engagements vorstellen. Konkret setzten sich im November 2015 10,9 % für Geflüchtete ein; nach einem zwischenzeitlichen Anstieg liegt der Anteil in der letzten Befragung bei 9,7 %. Ohne Berücksichtigung der besonders häufig geleisteten Geld- und Sachspenden engagieren sich 7,5 %. Man kann also nicht von einem Strohfeuer der „Willkommenskultur“ sprechen; eine Würdigung und weitere Förderung des Engagements ist jedoch wichtig. Zu erwähnen ist, dass der Anteil der Engagierten in Ostdeutschland erstmals den im Westen überschritten hat (7,7 % gegenüber 7,4 %), was angesichts der dort vorherrschenden Skepsis in der Bevölkerung besonders aner kennenswert ist. Formal höher Gebildete engagieren sich häufiger als Befragte mit niedrigerem Schulabschluss; die (positiv eingeschätzte) eigene wirtschaftliche Lage spielt kaum noch eine Rolle für die Ausübung des Engagements (bei den früheren Befragungen stellte sie noch einen gewichtigen Faktor dar).

In der letzten Befragung wurde zusätzlich die Haltung der Menschen zu Abschiebung und Zuzug untersucht. 39 % fordern, abgelehnte Asylsuchende in jedem Fall abzuschicken. Davon ändert jedoch eine Mehrheit ihre Meinung, wenn Kinder und Ehepartner in Deutschland bleiben können: 53 % der ehemals Ablehnenden sprechen sich dann für die Duldung aus (unter allen Befragten sind es 68 %). Wenn sich die abgelehnten Asylsuchenden bereits eine eigene Existenz in Deutschland aufgebaut haben oder mehrere Jahre in Deutschland leben und gut integriert sind, erhöht sich der Anteil auf 72 % bzw. 75 % (unter allen Befragten sind es 79 % bzw. 82 %). Die Meinung der Befragten ist also stark von den konkreten Kontexten und Konsequenzen von Abschiebungen abhängig. Insgesamt zeigt sich eine erfreulicherweise breite humanitäre Grundhaltung in der Bevölkerung.

Hinsichtlich des Zuzugs von Geflüchteten sind die Meinungen jedoch zurückhaltender: Mehrheitlich wird für eine Begrenzung des Zuzugs bei unterschiedlichen Fluchtursachen votiert. Jeweils ein Drittel befürwortet den uneingeschränkten Zuzug bei Flüchtlingen, in deren Heimat Krieg herrscht oder die politisch oder religiös verfolgt sind. Für einen Zuzug aus wirtschaftlicher Not sind nur 13 %. Die höchste Zustimmung mit 38 % findet der uneingeschränkte Zuzug von Ehepartnern und Kindern von bereits in Deutschland lebenden Angehörigen.

Zur offenen Frage nach Lösungen für das Problem zunehmender lebensbedrohlicher Fluchtversuche nach Europa und Deutschland äußert sich knapp die Hälfte der Befragten mit eigenen Vorstellungen. Dabei dominieren mit 65 % der Nennungen Vorschläge zur Bekämpfung der Fluchtursachen, also zur Verbesserung der Lage in den Herkunftsländern bzw. der potenziell Flüchtenden; 27 % nennen eine Verhinderung oder Begrenzung der Einreise nach Europa.

Fazit: Diese Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts bietet eine differenzierte Wahrnehmung der Stimmungslage zur Herausforderung der Flüchtlingsaufnahme in Deutschland. Sie liefert auch Hinweise zur gezielten politischen Bearbeitung vorherrschender Ängste und Sorgen in der Bevölkerung, aber auch zur Würdigung des bereits geleisteten Engagements. Schließlich fordert sie auch die Kirchen und ihre Mitglieder zur eigenen Positionierung heraus.

Petra-Angela Ahrens, Skepsis und Zuversicht. Wie blickt Deutschland auf Flüchtlinge?, herausgegeben vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD (SI), Hannover: creomedia 2017, ISBN: 978-3-9465250-2-8, 69 Seiten, € 6,50, [kostenfreier Download](#).

Ergebnisse der fünften Befragungswelle im April 2017

weitere Informationen zum Projekt „Flüchtlinge in Deutschland“ auf der Homepage des SI

Das Interdiözesane Netzwerktreffen Charismenorientierung – die Geschichte eines Anfangs

Konkreter Anlass für das *Interdiözesane Netzwerktreffen Charismenorientierung* war ein Austausch im März 2014 über die verschiedenen Charismenfragebögen, die in Deutschland bekannt sind. Wer hatte mit welchem Erfahrung? Für welche Zielgruppe eignet sich welcher Bogen? Gabriele Viecens, Bistum Hildesheim, und Gabriele Glandorf-Strotmann, Erzbistum Hamburg, hatten die Initiative ergriffen und einen Austausch in Hannover im Juni 2014 organisiert. Teilnehmende Diözesen waren Essen, Hamburg, Hildesheim und Köln.

Das Thema Charismen, Kurse als Charismenseminare oder Gabenkurse war in den Diözesen unterschiedlich aufgestellt. In dem Netzwerktreffen wurden praktische Erfahrungen mit theologischen und kirchenentwicklerischen Fragestellungen verknüpft. Mitgebrachte Themen und Fragestellungen bezogen sich auf die verwendeten Fragebögen, auf die Kurse und deren mögliche Kontexte: Wie genau kann die Thematik „Charismen“ einen Dienst leisten als Teil von Kirchenentwicklung? Wie wird dies erfahrbar? Wie vertiefen wir ein Verständnis von Charismen? Wie verknüpfen wir Charisma und Berufung? Wie können wir andere Formen der Partizipation entwickeln? Was wäre ein mögliches Projekt für uns? Wer gehört noch in diesen Kreis? Schnell wurde deutlich: Es geht um Kursmodule, um Grundlagen und Kultur und um geistliches Leben. Dieses konstruktive Spannungsfeld wollten die Teilnehmenden weiterbearbeiten, inspiriert durch Lesen der Schrift und Hören aufeinander.

Für Januar 2015 wurde der inhaltliche Schwerpunkt „Vertiefung des Verständnisses von Charisma“ verabredet. Eingeladen wurde Pfarrerin Dr. Silke Obenauer, Autorin des Buches *Ich bin dabei*. Erweitert wurde der Teilnehmerkreis mit Menschen aus Zürich, der KAMP, dem Erzbistum Paderborn und dem Bistum Münster. Die Vertiefung und die praktischen Erfahrungen mit dem Kurs *Ich bin dabei* führten zu weiteren Absprachen. Das „Mehrverstehen-Wollen“ von Charismen sollte weitergehen. Eine Synopse der verschiedenen Gaben sollte Aufschluss über die bislang bekannte Unterschiedlichkeit und Wortbedeutung geben. Zudem entschieden die Teilnehmer des Netzwerktreffens grundlegende Dinge für sich: Die Organisation der Treffen liegt in Händen des Erzbistums Hamburg, ein Protokoll rotiert, anstehende Aufgaben werden verteilt. Das Netzwerk ist einladend für weitere Teilnehmende, die offen sind für die Frage nach Charismen im Rahmen von Kirchenentwicklung. Weitere Netzwerktreffen fanden zu Inhalten und spezifischen Kursmaterialien wie „D.I.E.N.S.T.“, „Ich bin dabei“, „Reich beschenkt“ und „Called & Gifted“ statt. Inzwischen ist der Kreis um das ZAP, das Erzbistum Berlin und das Bistum Erfurt gewachsen.

In 2017 haben sich die Ebenen Bistum, Landeskirche, KAMP, ZAP herausgeschält; ökumenisches Nachdenken, wissenschaftliche Beiträge und Praxis und Herausforderungen der einzelnen (Erz-)Bistümer fordern das Vertiefen des Verständnisses von Charisma, das aus unterschiedlichen Perspektiven wie der lokalen Kirchenentwicklung, der Engagementförderung oder unter dem Fokus Berufung bedacht wird. In 2018 geht es weiter.



Gabriele Glandorf-Strotmann ist Leiterin des Referats Organisationsentwicklung, Gemeindeberatung und Engagementförderung der Pastoralen Dienststelle des Erzbistums Hamburg.

Pastoral hinter dem Horizont

Eine ökumenische Denkwerkstatt



Dr. Hubertus Schönmeyer ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Eine Denkwerkstatt sollte es sein, ein „Brutkasten“, eine Ideenschmiede, die Tagung, die vom 19. bis zum 22. Juni auf dem Odilienberg im Elsass stattfand. Den Veranstaltern, dem Bistum Speyer (Dr. Peter Hundertmark) und der KAMP (Dr. Hubertus Schönmeyer), war es wichtig, das Nachdenken und Austauschen in vielerlei Hinsicht zu entgrenzen. So kamen die persönlich eingeladenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus verschiedenen Kirchen und kulturellen Kontexten, aus verschiedenen Ländern im französischen Elsass zusammen: Querdenker, bunte Vögel, charismatische Personen, die mit einem bestimmten „Anliegen“ spirituell und in der Pastoral unterwegs sind, Gemeindegründer, Organisationsberater, Menschen, die für geistliche Prozesse Verantwortung tragen, sowie Personen, die in Bistümern Linienverantwortung für die Gestaltung von Pastoral wahrnehmen.

Der Odilienberg, ein „durchbeteter“ Ort, seit 1400 Jahren (davor keltisches) geistliches und spirituelles Zentrum des Elsass, ermöglichte einen Blick der Vogelperspektive von außen auf Deutschland. Die heilige Ottilie als Patronin, blind geboren und dann zum Sehen gekommen, wies symbolisch den Weg zum Erkennen dessen, was wirklich (wichtig) ist. Auch die Art und Weise des Arbeitens war außergewöhnlich: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten Themen, Ideen und Expertise, die sie selbst mitbrachten, im Kontakt und Dialog mit anderen weiterarbeiten, reifen lassen, aber auch in der Atmosphäre des Kurses miteinander „ins Geschäft“ kommen. Dies alles verstanden und gestaltet als ein geistlicher Prozess, begleitet durch ein erfahrenes Team, mit persönlich-biblischen Tageseinstieg morgens und persönlicher Tagesauswertung und Resonanzrunde abends.



Begonnen als eine Agora von eingebrachten pastoralen Thematiken wandelte sich die Veranstaltung mehr und mehr zum Laboratorium für grundsätzliche pastorale Fragestellungen, z. B. für das Umgehen mit einer Vielfalt von Vorstellungen, religiösen Praktiken und kirchlichen (Leit-)Bildern. In dieser (sich immer noch recht binnenkirchlich abbildenden) Vielfalt, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer miteinander im Kontakt blieben und die Heterogenität so bearbeiten konnten, wurden die Tage auf dem Odilienberg zum Muster und zum Testfall für eine gesellschaftliche Wirklichkeit, die die Realität von Kirche prägen wird. Durch möglichst wenig Vorgabe, Klarheit und Orientierung von Seiten der Leitung wurde der Kurs zunehmend selbst zum Prozess, den es zu gestalten und

auszuhalten galt. Eine Teilnehmerin sagte in einer Plenumsrunde: „Hier inszeniert sich etwas, das pastoral gebraucht wird: Prozesse, in denen wir aushandeln müssen, wie es geht.“ Und ein anderer: „Ich muss selbst Verantwortung dafür übernehmen, dass meine Themen zur Sprache kommen, dass die Zeit eingehalten wird, dass ich von den anderen verstanden werde ...“ Dies betraf auch Fragen, welche Formen des Betens und Feierns für möglichst viele anschlussfähig sind.

Der Verlauf der Veranstaltung zeigte überdeutlich: Es geht pastoral jetzt schon – und zukünftig noch mehr – um offene Aushandlungsprozesse unter Glaubensgeschwistern, um Verzicht auf lineare, autoritative Steuerung und, ohne angeblich Selbstverständliches einzufordern, um das Bearbeiten von Ambivalenz und Heterogenität. Dabei lief immer der „rote Faden“ mit, wie dieser und andere Prozesse als „geistliche Prozesse“ möglichst inklusiv und kontextorientiert gestaltet werden können, um nicht aufgesetzte Ideologie zu sein, sondern möglichst viele Betroffene zu Beteiligten zu machen. Dies müsse auf vielen Ebenen der Kirche – auch auf der Ebene der Bistumsleitung – eingeübt werden, meinte eine Teilnehmerin.

Es zeigte sich auch, dass wir uns offenbar in einer Endzeit der Kirche als „Institution“ befinden und auf dem Weg sind hin zu neuen Formen von Organisation und Bewegung wie Netzwerken und anderen inklusiven Formen von Partizipation und Entscheidungsfindung.



Viele pastorale Themen auf verschiedenen Ebenen wurden am Anfang generiert, die mehr und mehr miteinander in Kontakt kamen und weiterbearbeitet wurden, indem sich eine selbstgewählte Gruppe zusammenfand, um sich für eine begrenzte Zeiteinheit (!) einen gemeinsamen Ort zu suchen, an dem man gut miteinander arbeiten kann, z. B. in der Sonne, mit einem atemberaubenden Ausblick auf die Rheinebene. U. a. waren folgende Themen wichtig:

- Die Kritik der binnenorientierten „Gemeinde“ und der „aufgezwungenen“ Gemeinschaft Gleichgesinnter, der Gesinnungsgenossen und einer erwarteten Uniformität von Glaubensformen ...
- Visionen, Szenarien, eigene Utopien und Zielbilder, die es zu überprüfen und über die es sich mit anderen auseinanderzusetzen gilt ...
- Christsein jenseits von institutioneller Kirchlichkeit als Lebensstil, wie dadurch evtl. neue Formen von Kirche entstehen („Raus aus der Verkirklichungsfalle!“), pastorale Formate nach der „Gemeinschaftseuphorie“ bis hin zu Pastoral jenseits von Kirchenzugehörigkeit, Unterscheidung von Mittel und Zweck kirchlicher Vollzüge und Gemeinschaftsformen
- Die grundlegende Aufgabe der Pastoral: etwas vom Evangelium entdecken im Miteinander der Menschen. Damit ist verbunden, zu lernen, Gast zu sein an Orten, an denen ich mich fremd fühle.
- Das Bedürfnis nach Heilung durch Christus
- Ein Berufungcoaching für Menschen, die etwas für sich erkannt haben; Menschen helfen, ihrer Berufung auf die Spur zu kommen, eine freilassende Art zu leben und erleben zu lassen, wie Gott einen anspricht. In dieser Gruppe entwickelte sich ein erfahrungs- und biografiebezogener Austausch über die je eigene Berufung, wie man sie wahrnimmt, wie sie sich verändert hat, welche individuellen Schwerpunkte sie hat, wie sie Kraft und Energie gibt. „Ich bin ein Projekt Gottes, ein Resonanzraum des Evangeliums. Welche Geschichte kann ich erzählen (*story telling*)? Wie kann ich einüben, sie zu erzählen?“
- Der Beitrag der *Fresh Expressions of Church*, der neuen Ausdrucksformen von Kirche, die sich in der Anglikanischen Tradition entwickelt haben, und der *Mission-shaped Church* (also einer Kirche, die durch ihre Sendung neue Gestalt annimmt) für eine ganzheitliche ekklesiologische Inszenierung von Innovation und Tradition
- Die tatsächliche Relevanz des christlichen Glaubens, die immer auf der Seite des Adressaten entsteht
- Die fundamentale Bedeutung der Kontexte (Makro- und Mikro-), in denen sich christliche Berufung entwickelt

- Zeugenschaft in virtuellen Welten
- Wie Verletzungen, Vorurteile und Moralurteile den Diskurs über die Zukunft der Kirche prägen



Lange wurde darum gerungen, wie man den „Horizont“ der Pastoral verstehen könne, der im Titel der Veranstaltung genannt ist. Mehr und mehr zeigte sich: Er ist nicht eine Zukunft, die man zu antizipieren versucht, um sie damit handhabbar und gestaltbar zu machen, sondern eher ein christliches Utopia, um Ängste zu verhindern und Handlungsmotivationen freizusetzen. Es geht nicht darum, wie weit wir blicken können und was wir „dahinter“ erwarten. Der Horizont markiert vielmehr eine heilsame Disruption (Unterbrechung), so manches zu beenden und nicht ein totes Pferd weiterzureiten. Es geht darum, den Weg zum Horizont, der sich ja im Gehen immer weiter nach hinten schiebt, im Hier und Jetzt miteinander zu gestalten. Dabei muss es jedoch – so ein Teilnehmer – um ein ehrliches Interesse am Anderen und um seine primäre Erfahrung des Lebens gehen, und nicht um das Interesse, mit der Inanspruchnahme des ganz Anderen das Eigene an „Kirchlichkeit“ durchzusetzen und zu erhalten. Die eigene Primär-Erfahrung des Gottesreiches kann nicht als sekundäre weitervermittelt werden, sondern muss selbst in jeder Generation neu gemacht und in neuen Formen kommuniziert werden. Der Horizont meint also nicht linear die nächste Generation, sondern ein schlichtes Handeln im Hier und Jetzt, wo es nötig ist. Der „Gute Hirte“, eine holzgeschnitzte Figur in der Kapelle, inspirierte dazu, einfach nachzudenken, was jetzt dran ist: Es geht um dich und um mich. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nahmen weitere Horizonte wahr, die hier und jetzt da sind und trennen bzw. neue Dimensionen des Evangeliums ermöglichen, wenn man hinter sie schaut. So zeigt eine Pastoral von den Rändern her die Charismen der „Randgruppen“ (Migrantinnen als Ausgangspunkt einer neuen Pastoral; Erfahrungen der Berufung zum Glauben im Strafvollzug). Was im Sinne Jesu Christi zu handeln heißt, weiß man nicht im Vorhinein. Es ereignet sich und ist hochgradig abhängig vom Kontext und den jeweils ko-agierenden Personen. Der Horizont ist die andere Wirklichkeit Gottes, des ganz Anderen, die es in der Pastoral ernst zu nehmen gilt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer versuchten, neue Rollenbilder für handelnde Subjekte zu beschreiben und die Wahrnehmungen mit den derzeitigen Pastoralstrukturen, -logiken und -strategien ins Verhältnis zu setzen. Wer ist wie beteiligt?



Die Denkwerkstatt „Pastoral hinter dem Horizont“ bot also für einige Tage einen intensiven Einblick und ein Eintauchen in die Tiefenstruktur des Diskurses über die Zukunft von Glaube und Kirche, die jetzt schon anfängt. Viele Teilnehmer äußerten sich am Ende, dass sie inspiriert und heilsam irritiert worden seien, dass Seitenwege beschritten worden sind, dass Fragen aufgeworfen wurden, die sie sich noch nie gestellt hatten. Der Odilienberg war eine kleine Abenteuerreise, angefüllt mit Themen, bereichert durch Begegnungen mit „ganz anderen“ Personen und deren Ansichten und Zielbildern, und ermutigte die Beteiligten, die Energien im Volk Gottes und der Gesellschaft wahrzunehmen, zu entdecken und Räume für Wachstum zu gestalten. Jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin ist gebeten, über ein selbst gewähltes zentrales Thema, das bei der Denkwerkstatt eine Rolle gespielt hat, ein Essay zu verfassen, das mit den anderen zusammen in einer Sammlung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden wird.

Treffen von akademischen Zentren zu Curricula der Neuen Evangelisierung

Der Päpstliche Rat zur Förderung der Neuevangelisierung hatte zu einem Austausch über *curricula* der Neuen Evangelisierung (NE) nach Rom eingeladen (26./27.4.2017). Teilnehmer waren Vertreter von verschiedenen (zumeist) katholischen Universitäten oder anderen Einrichtungen aus Italien, Polen, Frankreich, Österreich, den USA und Kolumbien, die mit einem Schwerpunkt auf „Formation“ und Bildungsprogrammen die NE voranbringen wollen. Mit dem Leiter der KAMP war die Perspektive der Arbeitsstelle auf Deutschland in seiner Säkularität ohne Bezug zu operativen Bildungsprogrammen eingeladen.

Der Präsident des Rates, Erzbischof Rino Fisichella, betonte in seiner Begrüßung, dass man kontextuelle Unterschiede wahrnehmen müsse, es könne keine Uniformität der Programme geben. Der Päpstliche Rat versuche, ein Instrument der Weiterentwicklung zu sein, indem er die Realitäten in den Ländern wahrnimmt und bündelt. Der Rat versteht sich also nicht als zentrales Steuerungsorgan einer NE, sondern versucht an den kontextuellen Situationen zu lernen. Fisichella betonte, dass sich erst langsam zeigt, was mit der NE gemeint sein kann.

Die Vorstellung der teilnehmenden Einrichtungen und ihrer thematischen Ausrichtung zeigten die Vielfalt: Bologna steht in Auseinandersetzung mit dem marxistischen Weltbild; in Kalabrien spielt angesichts von Migration, Arbeitslosigkeit und Mafia die soziale Dimension des Evangeliums eine zentrale Rolle. In Großbritannien verfolgt ein benediktinisch geprägtes Zentrum für Spiritualität mit gregorianischem Gesang die *via pulchritudinis*. In den pragmatischen USA geht es in Steubenville/Ohio um das Ziel, „freudige Jünger zu formen, die die Welt verändern“; zu diesem Zweck werden *mission trips*, Wochenend-Konferenzen zur Evangelisierung mit Studenten und Jugendlichen in einer Mischung von akademischer Lehre, Evangelisierung und Katechese angeboten. In Detroit gibt es Trainings für *lay ministers* und Priester in Evangelisierung sowie katechetische Ausbildungsseminare/Abendkurse, die durch Diözesen gebucht werden können. Washington legt den Schwerpunkt auf die Pfarrei und auf Online-Communitys in *social media*. Beteiligt war auch die Emmanuel School of Mission in Rom, die junge Missionare nach 10-Monats-Trainings für 3 bis 4 Jahre „in die Mission“ schickt. In Breslau und Lublin beschäftigt man sich mit Religionssoziologie und der sozialen Dimension des Evangeliums.

Es wird neu erkannt, dass nicht zuletzt durch das Lehramt von Papst Franziskus eine systematische Befassung mit Evangelisierung von einer neuen „Pastoralität“ umfasst wird. Es ist eigentlich allen dort Versammelten deutlich, dass es nicht um vordergründige „Programme“ und „Strategien“ gehen kann, sondern um einen grundlegenden Mentalitätswandel, der die Glieder der Kirche in Kontakt mit der Realität der Milieus zwischen den Fragen der zeitgenössischen Kultur bringt. Religionssoziologie und andere empirische Wissenschaften (im Gefolge von *Gaudium et spes*) sind noch nicht überall theologisch anerkannt, aber im Kommen.

In seinem Vortrag bekräftigte Erzbischof Vincenzo Zani, der Präsident der Bildungskongregation, den Zusammenhang von Doktrin und Pastoral. Er warb für eine *chiesa in uscita* – eine Kirche, die aus sich herausgeht. Pastoralität sei nach GS 44 als *lex omnis evangelisationis* zu sehen; daher sei die Kirche in beständiger Reform, das Wachstum der Personen sei das Ziel kirchlicher Gemeinschaft. Rino Fisichella bezeichnete die „neue Evangelisierung“ als einen *locus theologicus* für das Lehren der Theologie. Er beklagte jedoch eine zunehmende Fragmentarisierung. Ob sein Votum für ein Bewusstsein für das Gemeinsame des Wissens (*visione unitaria ed organica del sapere*) angesichts der Heterogenität der Gesellschaft jedoch nicht ein Rückfall in überkommene Einheitsvorstellungen ist? Für Fisichella sollte der Zusammenhang von Evangelisierung und Katechese mehr hervorgehoben werden, die verschiedenen Modelle von Evangelisierung sollten erforscht werden, wie sie sich im Laufe der Geschichte entwickelt haben! Dabei sei Barmherzigkeit (*misericordia*) das theologisch orientierende Element. Erzbischof Octavio Ruiz Arenas, der Vizepräsident des Päpstlichen Rates, sprach über die „Formation“ der Handelnden (*Formación de Agentes de Nueva Evangelización*). Wichtig sei eine authentische spirituelle Begleitung, die einen Weg der Formation und Reifung zu Wachstum und Gestaltung mit Christus unterstützt. Diese Prozesse laufen in der Person ab; Formation hat menschliche, spirituelle, inhaltliche und pastorale Dimensionen. Die missionarische Erneuerung muss zu einer personalen Begegnung mit Christus führen. Wichtig sind Kenntnisse neuer Sprachen und der Technologie für eine „Kultur der Begegnung“.

Im Diskurs wurden verschiedene Themenbereiche angerissen:



Dr. Hubertus Schönmeyer ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

- Was ist wirklich „Konversion“ im Sinne des Zum-Glauben-Kommens? Wie kann man das wahrnehmen, beschreiben, welche Formen hat das, welche unterschiedlichen Gestalten christlicher Existenz und Gemeinschaftserfahrung resultieren daraus? Wie kann die Figur des/der „missionarischen Jüngers/in“ realistisch beschrieben werden?
- Wie kann Inkulturation angesichts von gesellschaftlicher Differenzierung gehen? Unterschiede, die nicht exkludieren, können auch wieder interessant machen. Was ist der Unterschied, den wir als Christen machen? Wichtig sind Offenheit, Begegnung und Unterscheidung. Die rezeptive, entdeckende Dimension der Evangelisierung sollte gestärkt werden.
- Ein Weg von der Dogmatik zur Pastoraltheologie, ein akademischer Weg der Formation, ist eine Bewusstmachung des je kulturellen Kontextes, sollte positive Aspekte des Evangeliums in den Kulturen sehen, nicht nur die negativen. Was bedeutet es, dass in Frankreich bei einer starken Katechumenatsbewegung mit einer Vorbereitungszeit von zwei Jahren 70 % der Bewerber wieder in die religiöse Indifferenz gehen? Was bedeutet wirklich *conversión pastoral*, für die Franziskus wirbt? Wie leben wir die parochiale Gemeinschaft? Es braucht einen Mentalitätswandel!
- Leider tauchten im Diskurs immer wieder Ansätze von Kulturpessimismus auf (gottlose Gesellschaft, Probleme der Familie, Internet als Raum für Hass und Manipulation, Faulheit, weil man immer gleich eine Antwort auf seine Fragen haben will, individualistische Kommunikation ...).

Eine italienischsprachige Arbeitsgruppe befasste sich mit dem Thema Heiligtümer und Volksfrömmigkeit. Es gibt Unterschiede zwischen Religion und Glaube; in Süditalien sind noch Reste vorchristlicher indigener Frömmigkeit vorhanden (Wendung an die Fruchtbarkeitsgöttin Juno; Aushandlungsvoten [*do ut des*] mit der Gottheit; Gebet zum Hl. Antonius, wenn man etwas verloren hat). Die Probleme einer formalen Katholizität in Süditalien werden wahrgenommen, wenn alle sagen, dass sie katholisch sind, auch nie „austreten“ würden, aber nicht wirklich eine bewusste (An-)Teilnahme am Geheimnis Christi und an einem christlichen Lebensentwurf haben oder wollen. Oft gibt es Überheblichkeit des Klerus gegenüber der Volksfrömmigkeit, weil sie angeblich nicht intellektuell genug ist. Man sollte die Volksfrömmigkeit aber eher mit einer pastoralen Liebe betrachten. Den „reinen Glauben“ gibt es nicht. Es ist wichtig, die Bedürfnisse und Fragen, Träume und Wünsche des „Volkes“ wahrzunehmen. Mehr „vom Leben zum Wort“ als „vom Wort zum Leben“. Es ist entscheidend, nicht in Ritualisierungen blockiert zu sein; manche wollen die Kirche wie früher, es geht aber um Reifung und darum, die eigenen Wurzeln neu zu akzentuieren.

Fazit

In Rom wurden interessante Ansätze von Evangelisierung als Lernen kommuniziert (z. B. Evangelisierung als Lernen am Anderen, Identität als Sich-Ausdrücken in dem Ausdruck des Anderen als transfigurierte Kultur von Sterben und Auferstehen [österliches Mysterium]), aber es zeigte sich auch immer wieder ein Rückfall in „alte“ Muster: Priesterorientierung, lehrende Kirche – gehorsame Menschen, Inkulturation als „Taufen“ der aktuellen Kultur. Die Rede von der NE verbleibt zumeist in einem theoretischen Kontext, es wird zu wenig deutlich, wie das in der Praxis die Pastoral zunehmend prägt und wie sich dies mit den jeweiligen kirchlichen Situationen verbindet. Es gibt darüber hinaus keinen Konsens über Begrifflichkeiten wie z. B. Inkulturation, Kultur, Evangelisierung, Säkularität.

Ist die Heterogenität der Postmoderne wirklich angenommen? Es wird Fragmentarität und eine fehlende Kontinuität und Integration beklagt. Es bleibt unklar, ob man sich auf eine neue Gestalt von Kirche einlassen will. Spannend ist die starke Betonung der je persönlichen Berufung als Antwort und Lebenskonzept im aktuell präsenten Geheimnis des Christuseignisses, dies kommt in Deutschland oft zu kurz gegenüber den Strukturveränderungen bzw. der Pastoralentwicklung. Wir könnten bei uns m. E. ein größeres Augenmerk auf die Formung von Menschen zur Annahme und bewussten Gestaltung ihrer christlichen Existenz (katechetische Prozesse, begleitete geistliche Wege, Begleitung von Berufungswegen ...) legen. Es geht um die lebendige Erfahrung Gottes in seiner Begegnung mit dem lebendigen Menschen.

Die bei der Konferenz beteiligten Einrichtungen zeigten eine starke Orientierung auf Priesterbildung. Themen im deutschen Sprachraum wie Charismenorientierung, Stärkung der Taufberufung, Veränderung pastoraler Strukturen, neue Formen von (kommunialer) Leitung kommen im Kontext der Weltkirche zu wenig vor. Hier gibt es Möglichkeiten, pastoraltheologische Diskurse in Deutschland auch in die römische „Zentrale“ verstärkt einzubringen.

Konferenz der Internetseelsorge-Beauftragten 2017

Mit Blick auf den aktuellen Stand der Onlinekommunikation diskutierten die Teilnehmenden die Nutzbarkeit von WhatsApp nicht nur für das Versenden von Impulsen, sondern auch für eine persönliche seelsorgliche Kommunikation mit einzelnen Nutzern. Um leicht zugänglich und ohne Umwege erreichbar zu sein, möchten Seelsorger/innen im Internet die Kommunikationskanäle nutzen, die aktuell am weitesten verbreitet sind – soweit ein sicherer und vertraulicher Nachrichtenaustausch möglich ist. Derzeit ist der Messenger-Dienst WhatsApp für viele Menschen aller Altersgruppen der alltägliche und wichtigste Kommunikationsweg und ist damit auch als Medium für seelsorgliche Kontakte höchst interessant. Zudem zeigt sich bei den bereits bestehenden spirituellen Impulsangeboten über WhatsApp, dass Impulse hier immer auch persönliche Kommunikation mit den Nutzer/innen auslösen, die nach einem geschützten Raum verlangt. Andererseits gibt es seitens des kirchlichen Datenschutzes Bedenken gegen diesen Dienst, so dass zum Teil die Installation der App auf Diensthandy verboten wird.

Die Teilnehmer sprachen sich für die seelsorgliche Nutzung von WhatsApp aus, da die Inhalte der Kommunikation durch Ende-zu-Ende-Verschlüsselung vor einem Mitlesen durch Dritte geschützt sind. Die Speicherung von Metadaten („Wer ist wann mit wem in Kontakt?“) durch den Anbieter scheint hinnehmbar. Das größte datenschutzrechtliche Problem bei WhatsApp, das obligatorische Hochladen der beim Nutzer gespeicherten Kontaktdaten zum Anbieter, ist durch Verwendung separater Geräte (bzw. entsprechender Online-Tools), auf denen keine anderen Kontakte gespeichert sind, und die Anmeldung der Nutzer über WhatsApp selbst zu entschärfen, da dem Dienst dann nur Daten zur Verfügung gestellt werden, die er bereits von den Nutzern selbst erhalten hat.

Unter verschiedenen Aspekten kam wie schon im Vorjahr die Frage nach dem Kontakt zu kirchlichen „Nicht-Insidern“ zur Sprache. In welcher Form sind Angebote der Glaubensinformation und Glaubenskommunikation im Netz sinnvoll und möglich? Wie kann Internetseelsorge gezielt Kontakt zu bisher wenig angesprochenen Milieus aufbauen? Wie kann eine aufsuchende Pastoral im Internet aussehen? Auf diese Fragen gibt es keine theoretischen und wohl auch keine allgemeingültigen Antworten – umso wichtiger ist es, immer wieder Erfahrungen zusammenzutragen und gemeinsam zu reflektieren.

Weitere Impulse gab zu diesem Thema **Tobias Sauer**, der als Theologe und freiberuflicher Kommunikationsberater immer wieder diesen Brückenschlag aus dem kirchlichen Binnenbereich hinaus versucht, sowohl im Auftrag für institutionelle Projekte als auch in eigener Initiative mit dem [ruach.jetzt-Netzwerk](#). Nicht Glaube bzw. Religiosität, sondern die Kirche als Institution habe für viele Menschen heute ihre Bedeutung verloren. Es gelte, an den individuellen Lebens- und Glaubenserfahrungen anzuknüpfen und sie mit den Glaubenswahrheiten der Kirche ins Gespräch zu bringen. Dazu sei es zunächst notwendig, Vertrauen zu schaffen und Räume bereitzustellen, die Transzendenz Erfahrungen ermöglichen und fördern. Diese Erfahrungen selbst seien unverfügbar und könnten nicht „gemacht“ werden – das müsse respektiert und ausgehalten werden. Klassisches kirchliches Handeln – wie etwa Katechese – diene häufig der Vertiefung und Reflexion von Transzendenz Erfahrungen, setze diese also bereits voraus und laufe ins Leere, wo diese noch nicht vorhanden sind. Um Inhalte vermitteln zu können, sei es zudem entscheidend, erst einmal Aufmerksamkeit zu gewinnen (Aufmerksamkeitsökonomie). Zudem seien eine der Zielgruppe entsprechende Sprache, Gestaltung und Ästhetik unverzichtbar.

In den kirchlichen Institutionen gebe es, gerade was Internet und digitale Formate angehe, immer noch häufig eine Verweigerungshaltung, sich auf Ungewohntes einzulassen. Ebenso würden private Initiativen von Gläubigen ignoriert und nicht unterstützt, obwohl jeder Gläubige die Aufgabe hat, den Glauben zu bezeugen und weiterzugeben.

Als gutes Beispiel, von dem die Kirche lernen kann, sich mit neu gedachten Ansätzen den heutigen Herausforderungen zu stellen, nannte Sauer das [funk-Projekt](#) von ARD und ZDF, das ein Jugendprogramm nicht nach dem bisherigen Schema als linearen Sender, sondern als Content-Netzwerk realisiert: Die Form ändert sich, während der Inhalt nicht angetastet werden muss – und der Inhalt ist das, was zählt.



Andrea Imbsweiler ist Referentin für Glaubensinformation und Online-Beratung bei der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Die große Sinnsuche. Ausdrucksformen und Räume heutiger Spiritualität

„Spiritualität“ ist heute ein Trendbegriff, der in enger Verbindung zu Religiosität (und Religion) steht, oft aber auch in Abgrenzung davon verwendet wird. Das zeigt zweierlei: Zum einen sehen sich Religionen und insbesondere die großen Kirchen mittlerweile einer Fülle von alternativen, konkurrierenden Spiritualitätsangeboten gegenüber. Zum anderen kann der Begriff „Spiritualität“ unterschiedlich bestimmt werden und bedarf einer näheren inhaltlichen Erkundung, wenn man sich mit ihm auseinandersetzen will – was für Theologie und Kirche eine aktuelle Herausforderung ist.

Das sind keine neuen Einsichten; und entsprechend fügt sich der zu besprechende Band auch ein in eine Vielzahl schon bestehender Publikationen, wie sie u. a. auch von manchen Autoren des Bandes bereits vorgelegt worden sind. Dennoch bietet die Publikation eine interessante Zusammenstellung verschiedener Perspektiven und lädt ein zu eigenem Nachdenken – über die heutige spirituelle Landschaft und die Verortung der Kirche darin, darüber, was christliche Spiritualität ausmacht, aber auch über die eigene Spiritualität. Aus einem solchen Nachdenken heraus ist das Buch auch entstanden: Es ist die Dokumentation zweier Tagungen an der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart 2014 und 2015 (vgl. dazu den Bericht zu einer dieser Tagungen von Eckhard Türk in *euangel* 3/2014).

„Mit den vorliegenden Beiträgen der Autorinnen und Autoren versuchen wir zu zeigen, dass sich Spiritualität und theologische Reflexion keinesfalls ausschließen, sondern sich zutiefst ergänzen können ohne vermischt zu werden“, heißt es im einführenden Beitrag der Akademiedirektorin Verena Wodtke-Werner (17; Fehler in den Zitaten wie im Original, das sich leider durch mangelhaftes Lektorat auszeichnet). Dem Verhältnis von Glaube/Spiritualität und Vernunft geht z. B. der Innsbrucker Dogmatiker Roman Siebenrock in einem seiner gleich zwei Beiträge im Band nach. Dabei verweist er darauf, dass wir „G.O.T.T.“, wie er verlegendend schreibt, nicht definieren können wie andere Dinge, sondern dass wir ihn nur indirekt, im Spannungsfeld Kontingenz – Transzendenz, „verschmecken“ können. Er schlägt deshalb diese verbindende Formel vor: „Glauben und Vernunft – in der Liebe geformt“ (44).

Auch der Tübinger praktische Theologe Michael Schüßler betont, dass es darauf ankommt, „bei allem, was wir von Gott wissen und erfahren, nie seine unverfügbare Geheimnisthaftigkeit zu vergessen, indem man sie mit den eigenen Projektionen ausfüllt“ (32). Er sieht drei „kriteriologische Spuren“, die christliche Spiritualität von anderen Spiritualitäten unterscheiden können: neben der schon angedeuteten „Unverfügbarkeit Gottes“ auch, dass man sich von der Verletzbarkeit des Lebens berühren lässt, und den Verzicht auf „Zwang zur religiösen Ausdrücklichkeit“. „Die einzige Forderung des Evangeliums ist [...] ein Zum-Leben-Kommen des jeweils Anderen, ohne ihn intentional zu verändern, also weder in eine Gemeinde noch in ein religiöses Bekenntnis hineinzumanövrieren“ (33). Entsprechend sieht Schüßler heute einen „Open-Source-Modus“ des Glaubens: „Jeder kann sich heute potenziell auf Kernelemente des Christlichen beziehen, ohne dass eine ekklesiale Kontrollinstanz dazwischen geschaltet wäre“ (27). Verschärft sieht Schüßler aber die Frage, „wie Transzendenzbezug und immanente Lebensgestaltung miteinander ins Verhältnis gesetzt werden“ (28) – gerade vor dem Hintergrund der Radikalisierung von Religion: „Der theologische Streit ist deshalb zurück in den Arenen der Weltgesellschaft, weil sich an ihm wieder etwas entscheidet“ (29).

Im zu besprechenden Band sind nun aber keineswegs die Fundamentalismen der Fokuspunkt, sondern vielmehr die Säkularität und die Frage, wie sie Spiritualität (und christliche Theologie) formatiert, eine Vielfalt von Spiritualitäten ermöglicht, aber auch neu nach einer Unterscheidung der Geister verlangt.

Wie sich die religiös-spirituelle Landschaft im 20. Jahrhundert verändert hat, stellt – allerdings nur in aller Kürze – Christel Gärtner vom Exzellenzcluster „Religion und Politik der Kulturen der Vormoderne und Moderne“ an der Universität Münster mit einem sozialgeschichtlichen Abriss und mit exemplarischem Blick auf Jugendliche dar, die durchaus auch kirchliche Ressourcen rezipieren, aber diese sehr selbstbestimmt in ihre eigene spirituelle Entwicklung integrieren. Reinhard Hempelmann, der Leiter der Evangelischen Zentralstelle für Weltanschauungsfragen, ergänzt das mit dem Fokus auf „Spirituelle Ansätze und Suchbewegungen außerhalb der institutionalisierten christlichen Gemeinschaften“ – konkret insbesondere Esoterik und alternative Heilungsangebote. Auch die Wiener praktische Theologin Regina Polak analysiert die heutigen Spiritualitätslandschaften, indem sie mehr allgemein mit einem Blick auf empirische



Margit Eckholt/Roman A. Siebenrock/Verena Wodtke-Werner (Hg.), *Die große Sinnsuche. Ausdrucksformen und Räume heutiger Spiritualität*, Ostfildern: Matthias Grünewald Verlag 2016, ISBN: 978-3-7867-3074-3, 274 Seiten, € 28,00.

Spiritualitätsforschung einsetzt, dann aber speziell auf esoterisch konnotierte alternative Spiritualitäten zu sprechen kommt. Sie fasst diese neuen Spiritualitätsformen theologisch als Zeichen der Zeit, betont aber auch: „Wie alle ‚Zeichen der Zeit‘ bedarf auch die spirituelle Transformation einer differenzierten Unterscheidung der Geister“ (120) – für die Polak u. a. eine sozialwissenschaftliche und historische Ursachenanalyse einfordert.

Auch Hempelmann nennt – ähnlich kurz wie Polak – ansatzhaft Kriterien für eine Einschätzung solcher neuer Spiritualitätsformen aus der Perspektive des Christentums. Es ist aber Siebenrock, der (in seinem zweiten Beitrag) eine „fundamentaltheologische Kriteriologie im Dienst der Unterscheidung der Geister“ entwirft und dabei nicht nur ausgehend von Grundformen menschlicher Beziehungsverhältnisse eine „Kleine Typologie möglicher Spiritualitäten“ (74) vorstellt, sondern auch Prüfsteine für eine christliche Spiritualität entwickelt.

Neben dieser notwendigen Abgrenzung zur Unterscheidung der Geister spielt aber die Öffnung christlicher Theologie für die Herausforderungen heutiger Spiritualitäten und menschlicher Denk- und Lebensweisen eine mindestens ebenso große Rolle für den Band. Die Osnabrücker Systematikerin Margit Eckholt denkt dazu vom cultural turn, aber auch von den säkularisierten Räumen insbesondere in Großstädten her, was mit einem Aufbrechen der Blickverengung auf klassische loci theologici einhergeht. Die Art und Weise, wie Menschen heute real Glaubenserfahrungen machen und ihre „existentielle Wahrheit“ finden, „führt dann nicht zu einer neuen ‚Theologie der Spiritualität‘, sondern die Praktiken der Spiritualität verändern die Theologie als Ganze und tragen bei zur Entfaltung eines neuen Stils des Christlichen“ (188).

Ein solch neuer, Grenzen sprengender Stil zeigt sich etwa in den Angeboten des Zentrums für christliche Meditation und Spiritualität in Frankfurt am Main – ein Beitrag skizziert Erfahrungen aus einem Workshop mit P. Helmut Schlegel dazu. Dagegen berichtet die evangelische Ordensschwester Nicole Grochowina von einer eher mühsamen Annäherung des (landeskirchlichen) Protestantismus an das Thema Spiritualität(en) und sieht durchaus eine evangelische Tendenz, Theologie und Spiritualität zu trennen (im Interesse der Vernunft des theologischen Denkens). Doch Neuaufbrüche in den letzten Jahrzehnten verweisen nicht nur auf entsprechende Bedürfnisse, sondern auch Martin Luther habe, so Grochowina, bereits betont, wie wichtig die Entfaltung der persönlichen Spiritualität für Theologen sei.

Noch einige weitere Beiträge finden sich im Band:

Ulrike Graf, Professorin für Pädagogik in Osnabrück, fragt: „Wenn Spiritualität auch frei von Religionen existiert und sie dem Menschen *existenzielle* Erfahrungen ermöglicht, zeigt sich in allgemeinen Bildungskontexten dann nicht eine Leerstelle im Bildungsauftrag?“ (221). Also: Sollte Schule auch jenseits vom Religionsunterricht eine „Spiritual Literacy“ vermitteln? Eine solche auch säkulare Spiritualitätskompetenz könne bei Schülern etwa Motivation, Partizipation und Glück steigern, deren Vermittlung dürfe aber nicht übergreifend werden.

Die Performance-Künstlerin Gabi Erne hat mit den Tagungsteilnehmenden kreativ-künstlerisch gearbeitet. Ablaufnotizen und Bilder, aber auch einige Reflexionen dokumentieren auch diesen Teil der Tagungen.

Anregend ist der Beitrag der Theologin Teresa Peter, die fragt: „Welche Rolle kann eine spirituelle Praxis in Verstehensprozessen spielen?“ (142). Anhand von Interviews mit Personen, die im buddhistischen Kontext oder in der ignatianischen Tradition beheimatet sind, zeigt sie, dass es bei Lernprozessen nicht nur um einzelne Inhalte geht, sondern dass spirituelle Praxis auch dazu beitragen kann, auf einer Metaebene die Weise des eigenen Verstehens und Einordnens von Erfahrungen zu reflektieren.

Einige Anhänge – ein Gesamtliteraturverzeichnis, kurze Informationen zu den Autorinnen und Autoren sowie ein Namens- und Stichwortregister – runden den Band ab.

Martin Hochholzer

Missionarische Spiritualität im lateinamerikanischen Kontext

Mit seiner „Programmschrift“ (vgl. EG 25) *Evangelii gaudium* hat Papst Franziskus sein Pontifikat unter einen missionarischen Schwerpunkt gestellt. Damit ist er mitnichten der erste unter den Päpsten, sondern steht in der Tradition seiner Vorgänger und des Zweiten Vatikanischen Konzils. Dennoch scheint in Papst Franziskus' missionarischer Ausrichtung und den Konsequenzen, die er hieraus für Pastoral und Kirche ableitet, eine gewisse Fremdartigkeit auf. Zumindest vom Inhaber des Papstamtes war man beispielsweise eine so direkte Verknüpfung von Mission, Volksfrömmigkeit, Wirtschafts- und Kirchenkritik bisher nicht gewohnt. Nicht zuletzt ist die spirituelle Prägung seiner Missionstheologie offenbar in seiner Herkunft „vom anderen Ende der Welt“ und der dortigen Beheimatung der Befreiungstheologie begründet. Es scheint daher aufschlussreich, sich seiner missionarischen Ausrichtung von den Ursprüngen, Entwicklungen und Reflexionen der Mission in Lateinamerika her zu nähern. Diese Arbeit hat Michael Meyer, Referent des Fachbereichs Missionarische Spiritualität bei missio Aachen, in seiner Dissertation „Missionarische Spiritualität im lateinamerikanischen Kontext. Von den Missionshandbüchern des 16. Jahrhunderts bis Evangelii Gaudium“ unternommen. Im Fokus stehen dem Titel entsprechend nicht konkrete missionarische Programme oder Aktivitäten (vgl. allerdings 272 f. und 277), sondern die theologische Reflexion über die dahinterstehenden Motivationen und Grundhaltungen. Anders jedoch, als sich aus dem Untertitel schließen ließe, bietet die Studie keinen umfassenden Abriss der lateinamerikanischen Theologiegeschichte. Vielmehr dient ihr diese vor allem als Folie zur systematischen Erschließung der Spiritualität der Befreiungstheologie und der des Papstes (vgl. 20–22).

Die Einleitung des Buches beginnt damit, den Rahmen dieser Arbeit abzustecken. Dabei macht sie unter anderem die universalkirchliche Bedeutung deutlich, die die lateinamerikanische Missionstheologie durch das Apostolische Schreiben *Evangelii gaudium* erhalten hat (vgl. 22). Zugleich bietet sie eine pointierte Zusammenfassung über die Revolution des Missionsverständnisses durch das Zweite Vatikanische Konzil und leistet eine Grundlegung des Begriffs der „Spiritualität“. Hinzu kommt ein Überblick über die Verwendung des Terminus „Missionarische Spiritualität“ in den päpstlichen Schreiben vor *Evangelii gaudium* und in aktueller theologischer Literatur.

Anschließend behandelt Meyer den zweifelhaften Ursprung der christlichen Missionstheologie auf dem amerikanischen Kontinent: die Zeit nach der sogenannten Entdeckung Amerikas durch Christoph Columbus. Meyer verschweigt zwar die „Schattenseiten“ dieser Zeit nicht, die im negativen Klang des Wortes „Mission“ im religiösen Sinn bis heute nachwirken. Er konzentriert sich jedoch auf die positiven Aspekte, die die christliche Missionsgeschichte dieser Zeit prägen (vgl. 59 f.). Viel Wert legt er insbesondere auf jene Aspekte der damaligen Missionshandbücher, die auf eine Verbesserung der Situation der Ureinwohner abzielen. Er betont damit die spirituellen Motive dieser Schriften, sich mit dem Schicksal der Armen und Benachteiligten zu identifizieren und prophetisch für sie einzutreten. Detailliert arbeitet er aber auch die Verortung der ersten Missionstheologen innerhalb ihrer Ordensspiritualität als Franziskaner, Jesuiten beziehungsweise Dominikaner heraus. Den Zielpunkt bildet die Missionstheologie des Bartolomé de Las Casas, den Meyer „zu den Leitbildern einer befreienden Kirche“ (103) zählt. Sein Einsatz für die Rechte der „Indianer“ beförderte ein partielles Umdenken innerhalb der spanischen Missionstätigkeit und befeuerte die Kritik an der Conquista. Auf diese Weise trug diese Missionstheologie zumindest teilweise zur Verbesserung der Lebenssituation der Ureinwohner in den eroberten Gebieten bei.

Das folgende Kapitel ist dem Befreiungstheologen Gustavo Gutiérrez gewidmet. In der einer Dissertation entsprechenden Ausführlichkeit faltet Meyer dessen missionarische Spiritualität aus. Anhand der zahlreichen Wiederholungen wird die befreiungstheologische Vorprägung der Missionstheologien des 16. Jahrhunderts nochmals deutlich. Zugleich erkennt Meyer in Gutiérrez' Befassung mit der Mystik des Johannes vom Kreuz eine kontemplative Vertiefung. Gutiérrez gelinge es, dessen Einsichten und jene von Las Casas „ideenreich und ansprechend für das Zeitalter der Globalisierung weiterzuentwickeln“ (183). Worin diese Weiterentwicklungen genau bestehen, wird leider für den/die Leser*in nicht eigens herausgearbeitet. Auch auf die Bedeutung des Buches Ijob für die Missionsspiritualität von Gutiérrez wird nur am Rande eingegangen.

Das abschließende Kapitel ist zunächst der missionarischen Spiritualität des Abschlussdokuments der fünften Generalversammlung der Bischöfe von Lateinamerika und



Michael Meyer, *Missionarische Spiritualität im lateinamerikanischen Kontext. Von den Missionshandbüchern des 16. Jahrhunderts bis Evangelii Gaudium* (Studien zur christlichen Religions- und Kulturgeschichte 22), Fribourg: Academic Press/Stuttgart: Kohlhammer 2016, ISBN: 978-3-170-32839-6, 336 Seiten, € 54,00.

der Karibik in *Aparecida* gewidmet. Bei der Vertiefung dieses Dokuments kommt die zuvor erarbeitete Theologiegeschichte Lateinamerikas zu Hilfe. So können schließlich Kernbegriffe der Spiritualität des Papstes aus Argentinien, wie sie in seinem Apostolischen Schreiben *Evangelii gaudium* Widerhall finden, aufgeschlüsselt werden. Hierzu gehören einige für Europäer schwer verständliche Begriffe wie der des „primerear“ oder der „missionarischen Jüngerschaft“ und das Antimotiv der „spirituellen Weltlichkeit“. Vor allem jedoch stellt Meyer auf diese Weise die Beheimatung des Denkens und Handelns des Papstes in der Theologie Lateinamerikas heraus. Es wird deutlich, dass sich auf dem Hintergrund der Erfahrungen der Conquista mit Mission immer das Ziel verbinden muss, einem Mehr an Leben zu dienen (vgl. 286). Den spirituellen Hintergrund dieses zwingenden Implikats der Befreiung bildet nach Meyer der feste, hoffungsvolle Glaube an den entgegenkommenden, sich schenkenden Gott des Lebens (vgl. 289; Joh 10,10).

In der Erschließung dieser Inspiration des Papstes kann nicht nur aufgrund der universalkirchlichen Bedeutung seines Amtes ein wichtiger Beitrag des Buches gesehen werden, die dessen Lektüre lohnenswert macht. Das Buch kann in dieser Hinsicht als Impuls verstanden werden, die Spiritualität des Papstes zu durchdringen und auch in Deutschland Theologie und Pastoral insgesamt an der Haltung des Dienens auszurichten. Hierbei wird sich die Kirche im Sinne Meyers vorrangig an Nöten der Menschen „am Rande“ orientieren (müssen). Diese bleibende Verpflichtung auf die vor allem in Lateinamerika herausgearbeitete Option für die Armen wird von ihm vehement, mit vielen Verweisen auf zeitgenössische Theolog*innen herausgestellt.

Darüber hinaus können Meyers Schilderungen helfen, Fehler der Mission Lateinamerikas nicht zu wiederholen. Sicherlich erscheint die Gefahr der Verquickung von Kirche und Macht heute weniger stark und weniger offensichtlich als im 16. Jahrhundert. Dennoch hat der Anspruch, dass Mission nichts wegnehmen, sondern das Heil bringen will (vgl. 118), weiterhin Relevanz. Bedenkenswert erscheint in diesem Sinne der Befund, dass die Kirche in Lateinamerika allmählich lernte, nicht nur die Sprache, sondern auch die Werte und Gebräuche der indigenen Bevölkerung und damit deren Lebenserfahrung anzuerkennen und positiv wahrzunehmen (vgl. 137). Hieraus ließe sich möglicherweise auch heute noch die Lehre ziehen, Mission nicht oberflächlich zu betreiben, sondern sorgsam und ernsthaft zunächst nach den Prägungen, Errungenschaften und Werten der Menschen zu fragen. Hinweise für eine diesbezügliche Vertiefung des Prozesses der Inkulturation in Lateinamerika vermisst der Rezensent jedoch in dem Buch.

Jörg Termathe

Schön und passend? Grundlagen einer Pastoral der Zeichen der Zeit

„Die größte Menschenmenge bei der Einführung eines US-Präsidenten aller Zeiten“, so verbreitete es der derzeitige US-Präsident über den Nachrichtendienst Twitter. Es brauchte nur eines Bildes – eines Fotovergleiches zwischen der Menschenmenge bei der Einführung des US-Präsidenten Trump und der bei der seines Vorgängers Obama – und diese Nachricht war eindeutig als Fakenews entlarvt. Diese Einfachheit und Nachhaltigkeit eines Fotobeweises macht deutlich, welche bleibende Wirkung Bilder bei Menschen entfalten. In umgekehrter Weise zeigt sie sich auch, wenn manipulierte Bilder zur Verbreitung von Fakenews verwendet werden. Diese Macht der Bilder liegt zum einen daran, dass wir uns visuellen Reizen kaum entziehen können und die Leichtigkeit der Verbreitung von Bildern durch die modernen Kommunikationsmittel gerade innerhalb der Jugendkultur stark zugenommen hat. Zur vollen Erklärung dieser Macht gehört jedoch auch, dass wir Menschen kaum anders können, als dem zu glauben, was wir sehen. Eine Tatsache, die sich nicht zuletzt in der Bezeichnung von Eindrücken als „Wahrnehmung“ ausdrückt.

Von dieser Feststellung her ist es nur noch ein kurzer Weg zu der Annahme, dass auch in den Vollzügen des christlichen Glaubens Wert auf eine ganzheitliche, stimmige Sinneserfahrung gelegt werden sollte. Doch wie findet man zu solchen passenden Ausdrucksformen zwischen Glaubenswelt und Lebenswelt, Tradition und Gegenwartskultur, zwischen Kirche und Welt? Mit dieser Frage befasst sich das Buch von Bernd Hillebrand „Schön und passend? Grundlagen einer Pastoral der Zeichen der Zeit“, das die Dissertationsarbeit des Tübinger Hochschulpfarrers darstellt. Ihre entscheidende Inspiration nimmt die Arbeit beim Bochumer Pastoraltheologen Matthias Sellmann und aus dem von ihm konstatierten „iconic turn“ (vgl. 12, 22, 43 f.).

Die Schlüsselrolle spielt für Hillebrand die Methode der „ästhetischen Passung“. Letztlich geht ihm in seiner Arbeit darum, diese Methode zu entfalten und seine Relevanz zu untermauern und sie als Instrument zur Überprüfung und zur Neuentwicklung neuer kirchlicher Ausdrucksformen auszuweisen. Um sich dem Thema anzunähern, betrachtet Hillebrand dazu zunächst seine eigenen Erfahrungen von Stimmigkeit innerhalb seines persönlichen Glaubenslebens, als Jugendpfarrer in Ravensburg und als Hochschulpfarrer in Tübingen. Dabei stellt er auch eine Studie vor, die während seiner Zeit innerhalb der KHG Tübingen durchgeführt wurde.

Das zweite Kapitel arbeitet die zunehmende Bedeutung des Ästhetischen als ein Gegenwartsphänomen heraus, welches als gesellschaftliche Avantgarde insbesondere die Jugendkultur betrifft. Dazu analysiert Hillebrand zunächst aktuelle Gesellschafts- und Kirchenstudien. Mit dem Begriff der Ästhetik wird durch Hillebrand gemäß ihrem griechischen Ursprungswort *aisthesis* all das bezeichnet, was als sinnliche Wahrnehmung und als sinnliche Erkenntnis gelten kann (vgl. 55). Zur zunehmenden Bedeutung des Ästhetischen gehört es, dass dieses nicht mehr nur der Vermittlung von Erkenntnis dient, sondern selbst zum Träger von Sinngehalten und zum Ort der Erkenntnis wird. Ferner setzt Hillebrand die zunehmende Bedeutung des Ästhetischen in ein Verhältnis zum Wahrheitsbegriff der Postmoderne und arbeitet den pragmatischen, funktional-bedarfsorientierten Zugriff der Jugend auf Religion in dieser Zeitepoche heraus. Die zunehmende Bedeutung des Ästhetischen ist für ihn insofern ein Phänomen der Postmoderne, als das Ästhetische einen pragmatischen Umgang mit Sinngehalten zulässt, ohne völlig beliebig zu sein. Hillebrand macht so deutlich, dass sich die Kirche einer ästhetischen Formatierung ihrer Deutungsangebote nicht verschließen kann: „Kommunikation und vor allem die Kommunikation von religiösen Gehalten ist an ‚Visualität und Emotionalität‘ gebunden“ (82, mit Verweis auf Matthias Sellmann; Kursivierung entfernt).

Das dritte Kapitel stellt das Herzstück der vorliegenden Arbeit dar. Anhand einer Analyse der biblischen Bedeutung des Zeichens, insbesondere innerhalb des Johannesevangeliums, stellt Hillebrand zunächst heraus, dass das Zeichen allein keine hinreichende Bedingung für ein Zum-Glauben-Kommen, welches letztlich ein Ereignis und ein Prozess der Gnade ist, darstellt. Der Kern des Kapitels liegt allerdings in der Erarbeitung einer Kriteriologie für eine ästhetische Passung. Diese entdeckt Hillebrand in der pragmatizistischen Semiotik (Zeichenlehre) des amerikanischen Philosophen Charles Sanders Peirce. Grundlage bildet die Beobachtung, dass der peirceschen Semiotik, die von einem Subjekt-Objekt-Verhältnis ausgeht, letztlich eine Innen-Außen-Konstellation zugrunde liegt, in der das Innen und das Außen jeweils im Zeichen dargestellt wird. Dieses Zeichen bildet damit bei Peirce das Instrument einer Überschreitung vom Innen zum Außen, ohne dass das jeweilige Innen in



Bernd Hillebrand, Schön und passend? Grundlagen einer Pastoral der Zeichen der Zeit (Zeitzeichen), Ostfildern: Grunewald 2015, ISBN: 978-3-7867-3053-8, 432 Seiten, € 45,00.

seinem jeweiligen Außen aufgelöst würde. Hillebrand weist nach, dass dieses Zeichenverständnis dem Begriff der „Zeichen der Zeit“ aus der Konzilskonstitution *Gaudium et spes*, die das Innen-Außen-Verhältnis von Kirche und Welt verhandelt, als Kriteriologie zugrunde gelegt werden kann. Wichtig ist dabei der Hinweis auf den gegenüber der Enzyklika *Pacem in terris* veränderten Begriff der Zeichen der Zeit im Sinne des Zweiten Vatikanischen Konzils, der ein ineinander übergreifendes, ausgeglichenes Wechselverhältnis zwischen Kirche und Welt beinhaltet: „Es geht also [bei den Zeichen der Zeit des Zweiten Vatikanums anders als bei *Pacem in terris*; JT] nicht um gesellschaftliche Zeitzeichen einer ganz bestimmten Zeit, sondern um das Suchen und Finden von Antworten, von Antworten aus dem Glauben und Antworten des Glaubens aus der Welt“ (154). Religiöse Ausdrucksformen verfügen demnach über eine ästhetische Passung, wenn sie in der Lage sind, sowohl auf das Außen der Welt als auch auf das Innen der Offenbarung zu verweisen und sowohl das eine als auch das andere gleichermaßen zu repräsentieren, ohne sie ineinander aufzulösen. Wird dieses Kriterium nicht mehr erfüllt, so müssen gemäß Peirce auf Grundlage der alten Zeichen des Innen und des Außen in einem forschenden, kreativen Prozess der „Abduktion“ neue Zeichen gefunden werden. Nicht nur gemäß der kairologischen Studie aus dem vorangegangenen Kapitel der Kultur der Zeit, sondern auch aus der Logik der *Gaudium et spes* zugrundeliegenden Semiotik heraus erschließt Hillebrand, dass diese ästhetischer Natur sein müssen.

Im abschließenden praxeologischen Teil wendet Hillebrand den gewonnenen Zeichenbegriff auf gegenwärtige religiöse Wiederentdeckungen innerhalb des Kirchenbaus, der Kirchenmusik und des Pilgerns sowie auf neu zu findende Ausdrucksformen innerhalb der Grundvollzüge der Kirche an. Außerdem macht er deutlich, dass der Glaube in seiner ästhetischen Konfiguration zu einer „Entzwingung“ gelangt, die der gegenwärtigen Kultur angemessen erscheint: „Glaube wird weggeführt von seiner zwingenden [Heils-; JT] Notwendigkeit. Glaube ist ein ‚Superadditum‘, völlig umsonst, gratis und kostbar“ (269). Eine Formulierung, die durchaus dogmatischen Sprengstoff bietet. Grundlage zur Anwendung der peirceschen Semiotik auf die einzelnen Bereiche ist jeweils das Aufdecken des Wechselverhältnisses des Innen-und-Außen, in dem die religiösen Zeichen stehen. So steht beispielsweise das Pilgern in einer Wechselbeziehung, die in ein balanciertes Verhältnis gebracht werden muss, um nicht seinen religiösen Gehalt zu verlieren: „Pilgern als Tiefenerfahrungszeichen, das ein Zeichen für die Ahnung von ‚mehr‘ ist, setzt voraus, dass dieses Zeichen ein Wechselverhältnis zwischen dem Innen des Glaubens, der eigenen Überschreitung, dem Fernweh, und dem Außen des eigenen Lebens, den eigenen Fragen und Herausforderungen des Alltags, dem Heimweh, darstellen kann. Löst sich das Pilgern in einem der Verhältnispole gänzlich auf, dann wird Pilgern zur Farce“ (313).

Es gelingt Hillebrand aufzuweisen, dass die peircesche Semiotik ein Hilfsmittel bietet, um innerhalb der religiösen Vollzüge und Ausdrucksformen zu einer ästhetischen Passung zu gelangen. Außerdem bietet sie ihm eine Denkform, um auf Basis des Gegebenen zu neuen Ausdrucksformen zu finden. Die Analyse der grundlegenden Wechselverhältnisse bleibt der/dem Anwendenden allerdings selbst überlassen. Eine allgemeine Methodik hierfür vermag das Buch nicht anzubieten. Die Leistungsfähigkeit der pragmatizistischen Semiotik Peirces kommt somit bei aller intellektuellen Tiefe als Arbeitsinstrument in der Pastoral dennoch über den Rang eines Hilfsmittels und des Angebots einer Denkform nicht hinaus. Das Buch stellt demnach auf der Suche nach zeitgemäßen Zeichen des Glaubens kein Wunderwerkzeug zur Verfügung, kann aber als Angebot eines Analyseinstruments vor allem dem/der philosophisch vorgeprägten Leser*in ans Herz gelegt werden.

Ein auch in einer Doktorarbeit gerade von seiner thematischen Breite her beeindruckendes Literaturverzeichnis und das Protokoll der Ergebnisse der Gemeindebefragung der KHG Tübingen schließen das Buch ab.

Jörg Termathe

Mit Luther, Marx und Papst den Kapitalismus überwinden

Ulrich Duchrow beginnt sein Buch mit einer Erinnerung an seine Braunschweiger Schulzeit und die Ausflüge in den Elm zum Tetzstein und dass jedes Kind damals den Spruch kannte: „Wenn das Geld im Kasten klingt, die Seele in den Himmel springt.“ Der Streit um den Ablass war der Ausgangspunkt der Reformation, doch warum wurde daraus eine weltumspannende Bewegung? Die These des Autors, Heidelberger Theologieprofessor: „Die Tatsache, dass sogar das Heil käuflich geworden war, verweist darauf, dass der Frühkapitalismus bereits das Ganze der damaligen Zivilisation erobert hatte. Gewinn und Habgier hatten begonnen, das ganze Leben zu regieren. Damit trifft Luther das Herz der frühkapitalistischen Situation.“ Duchrow zeichnet nun zunächst gesellschafts- und wirtschaftsgeschichtlich nach, wie sich die Ökonomie – übrigens schon damals europäisch: Venedig, Genua ... – entwickelte und sich Politik und Kirche dem so einpassten, dass sich Diesseits und Jenseits zu einer Welt des ökonomischen Kalküls entwickeln konnten: „Lieber Jesus, mach mich reich, dass ich komm ins Himmelreich.“ Doch schon früh entwickelten sich reformatorische Gegenbewegungen: Petrus Valdes, Franziskus von Assisi, John Wyclif, Jan Hus ... Die Vertreter der ersten Reformation waren alle auch Kritiker der beginnenden Geld- und Wucherwirtschaft, sodass begründet gesagt werden kann, dass dann auch im Zentrum der lutherischen Reformation „eine Neubestimmung des Geldes steht“ (B. Hamm). Jesu Alternative „Gott oder Mammon“ rückt Luther ins Zentrum nicht lediglich seiner Auslegung des ersten Gebotes: „Ich bin der Herr, dein Gott, du sollst nicht andere Götter haben neben mir“, sondern seiner gesamten Theologie, die gelesen werden kann als Kritik der „Verkoppelung von Gottes- oder Götzenbezug und kapitalistischem System“. Der Hauptteil des Buches dient nun der klaren wie gelehrten Begründung dieser These. Ein weiteres Kapitel ist „Karl Marx als prophetische[m] Kritiker des Industriekapitalismus“ gewidmet. Dabei wird deutlich, wie Marx von der Ökonomiekritik Luthers profitiert (man staunt allein über die vielen Lutherzitate in Marx' Hauptwerk „Das Kapital“) und wie er reformatorisches Gedankengut zur Kritik des ihm zeitgenössischen Judentums und Christentums heranzieht, beispielsweise die heilsichtige Beobachtung Thomas Müntzers, „dass alle Kreatur zum Eigentum gemacht worden sei, die Fische im Wasser, die Vögel in der Luft, das Gewächs auf Erden“ und daraus seine Forderung: „auch die Kreatur müsse frei werden“. Vor allem aber wird in diesem Kapitel deutlich, wie aktuell die Kritik von Marx (unter Aufnahme insb. von Rosa Luxemburg und Antonio Gramsci) ist, seitdem der Neoliberalismus sich endgültig weltweit durchgesetzt hat. Dies ist dann der Punkt, an dem Papst Franziskus in diesem Buch zu Wort kommt, der 2013 in seinem Apostolischen Schreiben *Die Freude des Evangeliums* festhielt: „Diese Wirtschaft tötet.“ Damit hat der Vatikan nachgeholt, was weltweit die lutherischen und reformierten Kirchen zu Beginn des zweiten Jahrtausends formulierten: Ausgehend vom Leid der Menschen erklären beide Weltbünde der Kirchen „den Neoliberalismus, der Eigentum und Markt absolut setzt, zu Götzendienst und fordern Widerstand und Transformation“. Schließlich kann Duchrow zeigen, dass es nicht lediglich einen ökumenischen, sondern ebenso einen interreligiösen (als Beispiele nennt er jüdische, islamische und buddhistische Stimmen) Konsens zu den vier „Neins“ gibt, die Papst Franziskus in dem genannten Schreiben formuliert hat und die wie Hammerschläge tönen: „Nein zu einer Wirtschaft der Ausschließung. Nein zur neuen Vergötterung des Geldes. Nein zu einem Geld, das regiert, statt zu dienen. Nein zur sozialen Ungleichheit, die Gewalt hervorbringt.“ Duchrow hat mit seinem Buch einen Konsens aufgezeigt, der religiöse und soziale Bewegungen einen und zu einer antikapitalistischen Praxis motivieren kann. „Die Klimakatastrophe ist das ultimative Menetekel an der Wand des Menschheitshauses. Das bedeutet, der Kapitalismus – also die vom Kapitalwachstum angetriebene imperiale Wirtschaft und Lebensweise, die Gesamtzivilisation – muss überwunden werden, auch wenn noch nicht klar ist, wie das im Einzelnen geschehen kann und wird.“ Viele Ansätze und Bewegungen dazu gibt es ...

Dr. Gottfried Orth ist Professor für Evangelische Theologie und Religionspädagogik an der Technischen Universität Braunschweig.



Ulrich Duchrow, *Mit Luther, Marx und Papst den Kapitalismus überwinden*. Eine Flugschrift in Kooperation mit Publik-Forum, Hamburg: VSA Verlag 2017, ISBN: 978-3-89965-753-1, 156 Seiten, € 14,00.

Zu dieser Ausgabe

ISSN: 2191-3781

URN dieser Ausgabe:

urn:nbn:de:0283-euangel2/2017_2

Bildnachweis Titelbild:

Martin Hochholzer, KAMP

[Download der gesamten Ausgabe als PDF](#)

Impressum

Herausgeber

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

Holzheienstraße 14
99084 Erfurt
Tel.: 0361 / 54 14 91-0
Fax: 0361 / 54 14 91-90
sekretariat@kamp-erfurt.de
www.kamp-erfurt.de

Vertretungsberechtigter Vorstand:

Prälat Heinz Heckwolf (Vorsitzender)
Registergericht: Amtsgericht Bonn,
Register-Nr.: VR 9063,
Steuer-Nr.: Finanzamt Bonn Innenstadt: 205/5766/1873

Inhaltlich verantwortlich für diesen Internetauftritt:

Dr. Hubertus Schönemann
Holzheienstraße 14
99084 Erfurt

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

ISSN: 2191-3781

Newsletter

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

Bilder und Copyright

Soweit nicht anders angegeben:
© 2010–2017 KAMP und deren Lizenzgeber. Alle Rechte
vorbehalten.

Titelbild Ausgabe 1/2013:
Angelika Kamlage, <http://www.leidenschaften-leben.de>

Titelbild Ausgabe 2/2013:
Katharina Wagner / Pfarrbriefservice.de

Titelbild Ausgabe 3/2013:
Tobias Kläden, KAMP

Titelbild Ausgabe 1/2014:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 2/2014:
© stockphoto-graf / Fotolia.com

Titelbild Ausgabe 3/2014:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 1/2015:
Roark / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 2/2015:
AnnaER / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 3/2015:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 1/2016:
© Rawpixel.com / Fotolia.com

Titelbild Ausgabe 2/2016:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 3/2016:
NASA

Titelbild Ausgabe 1/2017:
Pieter Bruegel der Ältere [Public domain], via [Wikimedia Commons](#)

Titelbild Ausgabe 2/2017:
Martin Hochholzer, KAMP

Gestaltung

Georgy · Büchner
www.georgy-buechner.de

Technische Umsetzung

Ulfried Herrmann
www.yellowlabel.de