

Editorial



Arbeiten in der Kirche von morgen

Resilienz, Spiritualität, Diakonie: Seelsorgende in der Kirche von morgen. Perspektiven aus der Seelsorgestudie

CHRISTOPH JACOBS

Resonanz statt Rollenklarheit. Wie eine neue Generation pastorale Beruflichkeit (er-)findet – und was das für die Kirche bedeutet

CLARISSA VILAIN

Kirche ohne Priester? Wie Jungpriester ticken und was das für morgen bedeutet

NIKITA KATSUBA

Kommunikation im Zusammenbruch sichern und nächste Kirche vorbereiten. Die Rolle der pastoralen Mitarbeiter:innen im Übergang

VALENTIN DESSOY

(Ab-)Arbeiten an der Kirche von morgen. Wie Pastoralreferent:innen wider besseres Wissen Sterbebegleitung für Bistümer leisten müssen

THERESIA HÄRTEL

Transformation einer beharrenden Institution? Wahrnehmungen und Überlegungen zu Gegenwart und Zukunft pastoraler Arbeit

REGINA NAGEL

Arbeiten in der Kirche von morgen? Die Zukunft ist jetzt!

CHRISTOPH RÜDESHEIM

Schritt in die Zukunft oder doch nicht so einfach? Neue Berufe und Funktionen ohne theologische Qualifikation – und was sie auslösen

MARTIN FISCHER

Hauptamt und freiwilliges Engagement. Neue Verhältnisbestimmung

MARTIN HOCHHOLZER

Es menscht: Macht und Machtstreben in anthropologisch-ethischer Hinsicht

KATHARINA EBNER

Kirche mit Wirkung!

THOMAS WIENHARDT

Bewerbende gesucht für eine unbekannte Zukunft. Gedanken zur Ausbildung des pastoralen Personals in Studium und Berufseinführung

SUSANNE WAGNER-WIMMER

Eine attraktive Arbeitgeberin? Drei Stellschrauben für Employer Branding in der Kirche

BJÖRN SZYMANOWSKI

Hat der Dritte Weg Zukunft?

STEPHAN SCHWÄR

Arbeiten, um auf Religiöses in der Welt hinzuweisen. Kirchen im Professionsparadox

FRIEDERIKE ERICHSEN-WENDT

Mutmaßungen über das zukünftige Arbeiten in der deutschen Kirche. Ein Essay

STEFAN GÄRTNER

AKTUELLE STUDIE

Verständigungsorte in polarisierenden Zeiten. Eine Studie von midi zur Stimmungslage der Gesellschaft

KIRCHE ENTWICKELT SICH

Trauerpastoral als Aufgabe der ganzen Gemeinde. Zur Entwicklung des ehrenamtlichen Begräbnisdienstes im Bistum Aachen

TERMINE & BERICHTE

Schritte auf dem Weg zu einer synodaleren Kirche im Erzbistum Berlin. Evaluierende Begleitung durch die KAMP

REZENSIONEN

40 Dinge, die du ausprobieren musst, bevor du aufhörst zu glauben

„Wo Sinn war, ist Suche“

Was ist das gute Leben?

Exnovation und Innovation

Zu dieser Ausgabe

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

in vielen Bereichen von Dienstleistung, Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt sich in Deutschland der Mangel an Arbeits-, Fach- und Führungskräften zu einem ernsthaften Problem. Die Kirche bildet da mit ihrem pastoralen Bereich keine Ausnahme. Dabei geht es nicht nur um den starken Rückgang an Priestern, auch die Zahlen der nicht-ordinierten pastoralen Berufsgruppen gehen tendenziell zurück, weil große Jahrgänge demnächst in Ruhestand gehen, immer weniger junge Menschen ein Theologiestudium oder eine kirchliche Ausbildung beginnen. Insgesamt verliert die Kirche massiv an Attraktivität als Arbeitgeber, was nicht nur Säkularisierungsprozessen geschuldet ist, sondern zum großen Teil selbstverursacht ist.

Allerdings spielt neben dem quantitativen Aspekt auch das Qualitative eine zentrale Rolle: Welche Art von pastoraler Hauptberuflichkeit wird in der Kirche von morgen benötigt werden? Wie sind die künftigen Mitarbeitenden in der Pastoral der Kirche motiviert, wie geerdet-theologisch, methodisch-didaktisch, emotional und für ein professionelles system- und rollenbezogenes berufliches Handeln ausgebildet und kompetent?

Und dann kommt noch die Transformation bzw. die Veränderung pastoralen Handelns und kirchlicher Sozialformen hinzu. Es wird immer deutlicher, dass die Frage des Personals und wie es arbeitet sich mit den Bildern und der Praxis von Kirche massiv wandelt. In der Kirche der Zukunft werden sich die Rollen von Hauptberuflichen viel stärker auf die freiwillig engagierten Gläubigen beziehen, die immer stärker das kirchliche Leben vor Ort – auch in Leitungs- und Organisationsaufgaben – tragen und verantworten werden. Von dorther – und von den veränderten sozio-kulturellen und sozialräumlichen Gegebenheiten und Herausforderungen her – werden sie sich und ihre hauptberufliche pastorale Arbeit verstehen und entwerfen müssen. Die Reaktionen darauf sind ambivalent: Manche Mitarbeitende wird man wohl nur schwerlich oder gar nicht mehr mitnehmen können, im fortgeschrittenen Berufsalter noch Neues anzugehen und innovative bzw. andere Formen von Pastoral und Kirche auszuprobieren. Andere „scharren mit den Hufen“ und möchten lieber heute als morgen, dass kirchliche Verantwortungsträger in den Bistumsleitungen den Wandel von den klassischen Pastoralstrukturen hin zu neuen sozialraumorientierten, kategorialen oder passager-resonanten Formen des Kircheseins in Gang bringen.

Nicht nur Personalakquise, sondern auch Einsatzplanung, Aus- und Fortbildung und Personalentwicklung einerseits und kirchliche Organisations-, Struktur- und Pastoralentwicklung andererseits sind zwei Seiten einer Medaille. Zusammen mit der Frage nach Immobilien und Finanzen ist die Frage nach dem haupt- und ehrenamtlichen „Personal“ in der Pastoral eine zentrale Zukunftsfrage, an der sich in den nächsten fünf bis sieben Jahren zeigen wird, wohin die Kirche in Deutschland, die sehr wahrscheinlich auf eine Minderheitensituation zusteuert, und die Diözesen als Träger der verfassten Kirche gehen werden.

In der thematischen Arbeit der KAMP hat die Befassung mit Fragen pastoralen Personals in den letzten Zeiten einen immer größeren Stellenwert erlangt. Wir freuen uns sehr, dass mit dieser Ausgabe von εὐαγγελ Aspekte thematisiert werden, die manche Selbstverständlichkeiten hinterfragen und die Verantwortlichen für Personal- und Pastoralfragen in den Bistümern herausfordern und unterstützen, neue Wege zu gehen und das pastorale Personal mit seinen Berufsbildern, Kompetenzen und Rollen als einen entscheidenden Zukunftsfaktor der Kirche von morgen zu betrachten und zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und fruchtbringende Lektüre, wir freuen uns immer über Reaktionen und Rückmeldungen.

Ihr

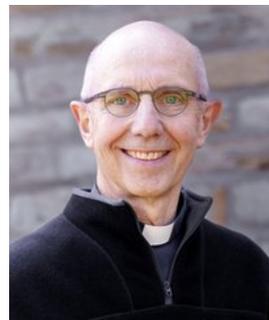


Dr. Hubertus Schönemann ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Resilienz, Spiritualität, Diakonie: Seelsorgende in der Kirche von morgen

Perspektiven aus der Seelsorgestudie

Der Beitrag entwirft ein ressourcenorientiertes Zukunftsprofil für Seelsorgende in der Kirche von morgen. Christoph Jacobs überträgt dazu das Paradigma der Salutogenese auf Seelsorgende der katholischen Kirche und verknüpft es mit der Seelsorgestudie 2012–2014. Es geht darum, wie pastorales Handeln angesichts kirchlicher Transformation resilient gestaltet werden kann. Er plädiert für einen Paradigmenwechsel von Optimierung zu Transformation, betont die Bedeutung personaler Ressourcen, spiritueller Verankerung und charismenorientierten Personaleinsatzes. Ziel ist eine missionarisch-diakonische Seelsorge unter sich wandelnden Bedingungen.



Dr. Christoph Jacobs ist Priester, Theologe und klinischer Psychologe. Er arbeitet als Professor für Pastoralpsychologie und Pastoralsoziologie an der Theologischen Fakultät Paderborn.

1. Der Zukunft gewachsen?! Die Seelsorgenden angesichts der Transformation der Kirche

Auftrag und Ziel dieses Beitrags ist es, Orientierungen für Seelsorgende anzubieten: für das „Arbeiten in der Kirche von morgen“. Diese Perspektiven sollen vor allem die Persönlichkeit der Seelsorgenden und ihre Herausforderungen für die Zukunft in den Blick nehmen: salutogenetisch, also an den Ressourcen und dem Gelingen orientiert. Dafür wähle ich vier stets ineinander zu verschränkende Ankerpunkte:

1. praktisch-theologische Grundlagenorientierungen
2. den Ertrag der Seelsorgestudie
3. die neuen Studien zum Nachwuchs beim pastoralen Personal
4. Erfahrungen aus der Bildungs- und Begleitungstätigkeit in Diözesen, mit Gruppen und Einzelpersonen

Mich begleiten auf dem Weg zu Facetten einer Antwort zwei Fragen:

1. Sind die Seelsorgenden der Zukunft gewachsen?
2. Was brauchen sie an „Empowerment“, um die Herausforderungen mit Kompetenz, Freude und Erwartung von Fruchtbarkeit angehen zu können?

Aus pastoral-praktischer Perspektive sind mir für die folgenden Überlegungen verschiedene Voraussetzungen wichtig, in denen ich mich Rainer Bucher und seiner Analyse der Lage der katholischen Kirche anschließe (vgl. Bucher 2017):

- Der Wandel ist schneller und durchgreifender, als die meisten glauben – und er ist unkontrollierbar.
- Pastoral ist in Zukunft Risikohandeln an konkreten Orten und in konkreten gesellschaftlichen Situationen (vgl. *Gaudium et Spes*).
- Identitätsbildung der Seelsorgenden ist nicht Rückzug auf Kernbestände, sondern vollzieht sich als Dialogprozess mit der Welt und mit dem priesterlichen Volk Gottes.
- Seelsorge geschieht – vernetzt – vor Ort: Es geht um Gottes Präsenz unter den Menschen in gewagten Prozessen menschlichen Handelns.
- Pastoral ist ein Weg in unsicheres Gelände. Nur wer diesen Weg akzeptieren kann und motiviert ist, so in die Zukunft aufzubrechen, wird der Zukunft gewachsen sein.

2. Die Seelsorgestudie: Salutogenese als Paradigma für Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung

Im Kontext der sich mit dem Beginn dieses Jahrtausends immer deutlicher abzeichnenden Dynamik des radikalen pastoralen Wandels und zeitgleich mit der Veröffentlichung der in Schlaglichtern referierten praktisch-theologischen Analysen des gesellschaftlich induzierten Wandels entstand die praktisch-theologische Seelsorgestudie (2012–2014) mit pastoralpsychologischem, speziell gesundheitswissenschaftlichem Forschungsansatz. Der Wandel der Kirche war ein bedeutsamer Teil der Forschungsmotivation. So heißt es im ersten Satz des Vorworts: „Die katholische Kirche befindet sich im Wandel. Dabei spielen die Seelsorgenden eine wichtige Rolle“ (Baumann u. a. 2017, 11).

Basierend auf dem Paradigma der Salutogenese stellte die Forschungsgruppe in ihrem Forschungsdesign die Frage: Wie sieht es aus mit den Ressourcen und Belastungen der Seelsorgenden? Was ist ihr Profil? Wie sehen sie ihre Lebensqualität? Wie sehen sie ihre seelsorgliche Tätigkeit? Wie sieht ihr spirituelles Leben aus? Reichen ihre Kräfte?

Darüber hinaus eignet sich das Paradigma der Salutogenese auch für die Entwicklung und Resilienz der Kirche als Organisation: Was ist nötig, dass die Kirche als Sozialgebilde in dieser Welt ihrem Auftrag nachkommen kann, den Menschen auch in Zukunft unter herausfordernden Bedingungen eine heilsame Entwicklung zu ermöglichen, und sich selbst

zu erneuern?

Wenn in diesem Beitrag nach den Seelsorgenden und ihren Ressourcen für die Seelsorge in einer Kirche von heute und morgen zu fragen ist, sind die Ergebnisse der Seelsorgestudie in ihrer Aussagekraft sicher nicht überholt (so wird manchmal angenommen), sondern vermutlich noch bedeutsamer und relevanter als zum Zeitpunkt, als sie in die Öffentlichkeit der Kirche und in die Personalführung der Diözesen kommuniziert wurden. Aus folgenden Gründen haben die Ergebnisse eine bleibende, ja sogar eine sich verschärfende Relevanz:

1. Die dort offengelegte und auf die pastoralen Konsequenzen hin durchleuchtete demographische und psychologische Personalsituation verstärkt sich bis heute und dauert bis hinein in das Jahr 2040. Dies soll im Weiteren aufgezeigt werden.
2. Persönlichkeitsprofile und gesundheitsrelevante Persönlichkeitseigenschaften sind definitionsgemäß eher stabil und wenig situationsabhängig. Wenn nicht Ereignisse der Erschütterung oder fundamentale Lernerfahrungen auftreten, bleiben solche Merkmale bis zum Tod bestehen.
3. Die in der Studie offengelegte Problematik der kirchlichen Organisation und der damit verbundenen Transformation der Tätigkeitsprofile hat sich nicht erledigt, sondern massiv verschärft.

Entscheidend für das Arbeiten in einer Organisation sind die Transformationsprozesse außerhalb der Organisation und die Transformationsprozesse innerhalb der Organisation. Natürlich hängen diese miteinander zusammen. Im Falle der Kirche schaukeln sich diese Prozesse aber gegenseitig exponentiell hoch. Darauf sei nun die Aufmerksamkeit gerichtet.

3. Von der Optimierung zur Transformation

Wenn es um salutogenetisch orientierte Entwicklungslinien zukünftiger Seelsorge und Personalentwicklung für das hauptamtliche Arbeiten in der Kirche geht, braucht es einen weiteren grundlegenden Paradigmenwechsel: von der Optimierung der Pastoral zur Transformation der Pastoral (Jan Loffeld). Optimierung kann man/frau sich vornehmen. Transformation ergreift eine Gesellschaft: Sie wird von allen „erlitten“ – und im besten Fall konstruktiv und innovativ gestaltet.

Dieser Paradigmenwechsel ist im Herzen, Denken und Handeln bei den Seelsorgenden und ihren Verantwortlichen erst anfanghaft angekommen: Wandel der Kirche heißt inhaltlich in Zukunft nicht mehr Optimierung des Bestehenden für veränderte und sich weiter verändernde Rahmenbedingungen, sondern Transformation der Kirche in einer Landschaft, in der Gott in der Wahrnehmung unserer Zeitgenossen nicht (mehr) fehlt. Seelsorge geschieht daher an Orten und zu Zeiten, welche unsere Zeitgenossen vorgeben.

Jan Loffeld hat diesen Paradigmenwechsel in seinem Buch „Wenn nichts fehlt, wo Gott fehlt. Das Christentum vor der religiösen Indifferenz“ (Loffeld 2024) exzellent beschrieben. Bisher haben nur wenige Seelsorgende begriffen – und noch weniger können es in ihren Herzen zulassen –, dass Seelsorge in Zukunft vornehmlich nicht bedeuten wird, „neue und andere, also besser funktionierende Strukturen zu entwickeln, um den in ihnen agierenden Individuen die optimalen Handlungsvoraussetzungen zu schaffen“ (ebd. 22).

Zum Optimierungsparadigma gehört aus Sicht von Jan Loffeld in manchen Köpfen auch der Imperativ zur Neuevangelisierung bzw. der Bekehrung der Welt durch Bekehrung der Individuen, um dadurch die Institution neu zu beleben. Dabei sei durchaus nicht in Abrede gestellt, dass die Kirche in Zukunft selbstverständlich weiterhin Optimierung ihrer Strukturen braucht (z. B. angesichts der Realität sexuellen Missbrauchs und des Missbrauchs von geistlicher Autorität) und dass es der fortwährende Auftrag der Kirche ist, sich selbst und die Menschen zu bekehren und zu evangelisieren. Leider ist das Optimierungsparadigma sehr beständig: Es ist vor allem in der Mentalität der Babyboomer verortet, die bis in das Jahr 2040 hinein die Mehrheit der Seelsorgenden und der in den Großkirchen vorhandenen Gläubigen stellen werden.

Angesichts der Wandlungsprozesse der Welt und der Kirche braucht es für alle (!) die Aneignung des Transformationsparadigmas. In Zeit multipler Krisenszenarien geht es um eine Neuentdeckung der lebensweltlichen Relevanz des Glaubens für Menschen, die in der Begegnung mit Glaubenden (also auch: den Seelsorgenden) für ihr Leben tragfähige Antworten auf Fragen finden lässt, die sie vorher nicht hatten (vgl. ebd. 92 f.). Der Transformationsprozess pastoralen Handelns findet statt in der Begegnung mit Menschen, die persönliche Erlebnisse im Glauben machen, in Auseinandersetzung mit der Welt oder in persönlichen Bekehrungserfahrungen. Es scheint so zu sein, dass diese Transformation dort in besonderer Weise Gestalt gewinnt, wo Menschen salutogene Erfahrungen machen: Erfahrungen von Befreiung und Heilung durch den Glauben (vgl. ebd. 134).

Seelsorgende können diese Erfahrungen nicht bewirken oder herbeizaubern. Es ist allerdings unverzichtbar, dass sie den Menschen nahe und dabei sind, *wenn* Menschen diese Erfahrung machen. Praxisgegründete und theologisch reflektierte Analysen zur Dynamik solcher Ereignisse sind bisher kaum vorhanden. Die Transformation des seelsorglichen Handelns wird aber bedeuten: fähig sein, die Frage nach dem Heil, welches das Evangelium durch die Kirche den Menschen anbietet, im Alltag neu zu stellen: „Wie wird das, was wir im Glauben ‚Heil‘ nennen, konkret erfahren, wo und wie wird es wirksam?“ (ebd. 136).

4. Disruptiver Wandel in der Personalsituation

Die FAZ titelte am 23.3.2025: „Zukunft der Kirchen: Nur 29 neue Priester für 20 Millionen

Katholiken“. Diese 29 Männer für ganz Deutschland sind weniger als ein einziger Weihekurs einer großen Diözese in den 60er oder 80er Jahren. Unterschätzt wird m. E. bisher von den meisten Beteiligten innerhalb der Kirche die demographische Entwicklung. Für die Seelsorge wird diese Entwicklung zusammen mit dem Zusammenbruch des Reservoirs der Glaubenden eine für viele kaum vorstellbare schiefe Ebene nach unten erreichen (vgl. Abb. 1).

Die Entwicklung der Priesterzahlen verdeutlicht exemplarisch, was auch für die Laienberufe zutreffen wird: der weitgehende Zusammenbruch einer im bisherigen Modell der Pastoral handlungsfähigen Personaldecke. Die Grafik, in der die Priesterweihen zwischen 1962 (links) und 2024 (rechts) abgetragen sind, veranschaulicht den Zusammenbruch in den nächsten 15 Jahren zwischen 2025 und 2040. Dann sind die Babyboomer im Pensionsalter. Der Markierungsbalken in der rechten Hälfte der Grafik soll den Einschnitt verdeutlichen: Im Jahre 2040 sind alle Priester in Pension, die bis zum Jahre 2000 mit einem großzügig niedrig angenommenen Weihealter von 30 Jahren in die Seelsorge eingetreten sind. Was nachwächst, setzt die schiefe Ebene nach unten weiter fort.

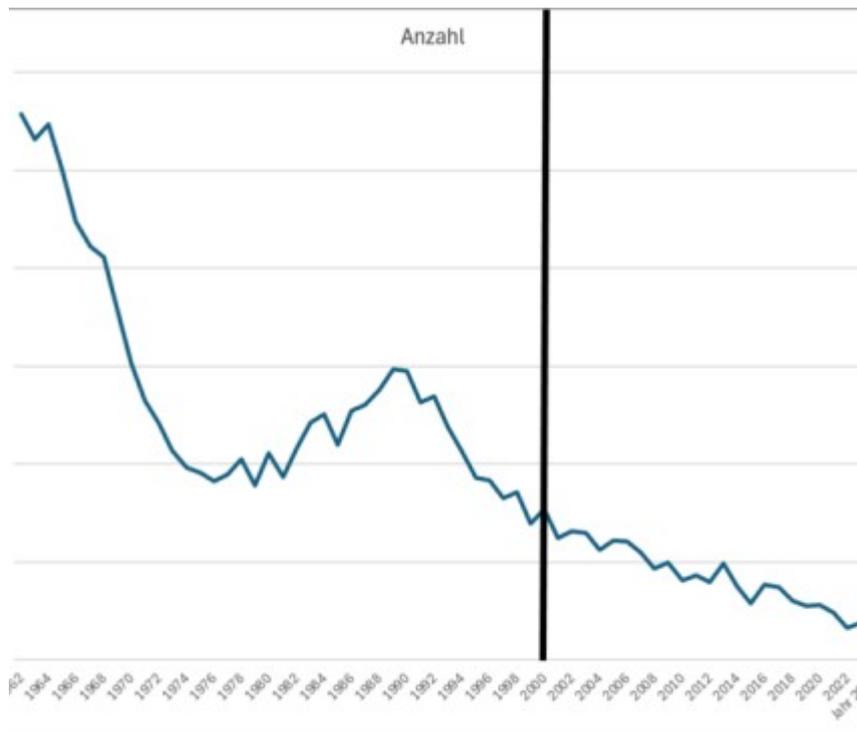


Abb. 1: Priesterweihen zwischen 1962 und 2024.

Dies bedeutet in anderen Worten: In 15 Jahren existiert je nach Diözese in Deutschland nur noch ein kleiner Anteil der Priester (und der anderen Seelsorgenden), die heute im Dienst sind. Und davon ist ein noch kleinerer Teil im aktiven Dienst. Im Bereich der Laien in der Seelsorge zeichnen sich ähnliche Entwicklungen ab; bisher liegen dafür allerdings zu wenige gesammelte Indikatoren vor.

Das Argument, dass auch die Gläubigen weniger werden, ist zutreffend, verstärkt aber nur die Dynamik der Probleme, denn auch die Zahl der Ehrenamtlichen geht ebenso drastisch zurück. So entlastet dieser Einwand nur unzureichend. Es ist kein Konzept der Pastoral, Hauptamtliche durch Ehrenamtliche zu ersetzen. Priester können darüber hinaus nur durch Priester ersetzt werden. Die Fläche Deutschlands, auf welche diese Seelsorgenden verteilt

werden müssen, ändert sich nicht. Dies muss ohne jeden Zweifel zu völlig neuen Einsatzszenarien und Strukturmodellen und zu anderen Formen seelsorglicher Präsenz und seelsorglichen Handlungsmodellen führen.

5. Neuanfang in großen Räumen und vielfältigen Personaleinheiten

Die Verteilung von weniger Personal auf die gleiche Fläche hat drei Konsequenzen:

1. Ausdünnung des Personals
2. Konzentration des Personals
3. eine neue Pastoral in großen und vielfältigen Räumen mit völlig neuen Typen von Mitarbeitenden mit neuen Berufen

Deutlich gesagt: Die dünne Personaldecke erzwingt das, was das Zweite Vatikanische Konzil bereits wusste und als Selbstverständnis der Kirche und ihres Personals formulierte (*Lumen Gentium* 30): Die Trägerschaft der Pastoral liegt bei den Gläubigen. Die Priester und alle anderen Seelsorgenden haben dienende Funktion.

Bei dem Entwurf von Pastorkonzepten und Einsatzplänen wurde m. E. in den vergangenen Jahren nicht weit genug vorausschauend auf die Dynamik der demografischen Entwicklung geachtet. Diese hat aber gravierende Folgen für den Einsatz des Personals. Häufig wurde argumentiert: a) „Bei uns ist es anders!“, b) „Bei uns ist es noch nicht so schlimm!“ Jetzt wird unabweisbar deutlich: Es braucht völlig neue Einsatzkonzepte und damit völlig neue Pastorkonzepte. Dabei ist vorauszusagen, dass viele Entwicklungen, die in Diözesen wie Magdeburg, Hamburg oder Hildesheim schon geläufig sind, in unterschiedlicher Form für die Diözesen adaptiert werden müssen, die sich bis vor kurzem noch auf einer „relativ sicheren Seite“ fühlten.

Der Einsatz von Personal wird in Personalkonstellationen erfolgen, die überall große Flächen abdecken und von Zentren aus und auf Zentren hin agieren werden. Dies soll und wird die Seelsorgenden nicht daran hindern dürfen, sondern geradezu „zwingen“, in Verwirklichung praktisch-theologischer Grundsätze eine Seelsorge in Menschennähe zu praktizieren. Wichtig ist und bleibt: Gemeinden (als Lebensräume der Glaubenden) in vielfältiger Art sind „vor Ort“ bei den Menschen. Sie schaffen und leben Nähe. Die Pfarrei oder wenige Pfarreien übernehmen in den großen Räumen eine Dienstfunktion mit Blick auf die Seelsorge in den Gemeinden. Sie schaffen Synergien und organisieren Dienste. Solche Zentren werden (müssen) die Größe früherer Dekanate erreichen. Denn sonst sind Synergieeffekte nicht möglich. Manche Diözesen halten Dekanate bereits jetzt für überflüssig.

Ob die Zuständigkeitsbereiche der Seelsorgenden als Pfarreien, Seelsorgeräume oder in welchen Zwischenformen auch immer geführt werden, ist zumindest zu Beginn zweitrangig. Vermutlich wird es dazu kommen, dass Räume von der Größe von Dekanaten zu Pfarreien werden. Dabei sollten mehrstufige Strukturveränderungs- und Personalzuweisungsprozesse möglichst vermieden werden. Denn der Zusammenbruch geschieht so schnell, dass die Zuweisungsschlüssel der Ressourcen bereits im Umbauprozess wieder geändert werden müssten. Zwischen 2025 und 2035 scheiden alle Babyboomer:innen als Seelsorgende aus. Für sie wird es bis auf Ausnahmen keinen Ersatz geben. Der Punkt, von dem aus rückwärts gedacht und gehandelt werden muss, sollte das Jahr 2040 sein. Denn im Jahr 2040 wird ein im Jahr 2000 geweihter Priester das Pensionsalter erreichen; das Rentenalter der anderen Hauptamtlichen wird vermutlich noch zu einem Zeitpunkt früher als 2040 erreicht sein.

Eine große Problematik wird darin bestehen, dass hauptamtliche Seelsorgende mit Familien nicht beliebig auf die Fläche verteilt werden können. Dies gilt sowohl für hauptamtliche Laien als auch für Diakone: Sie sind durch ihre familiären Beziehungsstrukturen, die Schulen ihrer Kinder und die Arbeitsplätze ihrer Partner:innen nur schwer „in gerechter Form“ auf die Orte zu verteilen, an denen Gläubige einen kirchenrechtlich garantierten Anspruch auf Seelsorge haben.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass es aus Gründen des kirchlichen Selbstverständnisses des Priesterseins nicht sinnvoll ist, Priester grundsätzlich als „Monaden“ auf die Fläche zu verteilen oder als Nomaden über das Land zu schicken. Daher lautet an dieser Stelle mein Vorschlag, dass in jeder Einheit (die wie gesagt die Fläche früherer Dekanate umfassen wird) zumindest drei Priester im sogenannten „aktiven Dienst“ zusammen eingesetzt werden sollten. Sie können dann durch Seniorpriester (s. u.) bereichert werden. Ich bin mir bewusst, dass in manchen deutschen Diözesen ein solches Konzept, das zum Schutz der priesterlichen Lebensform in der Kirchengeschichte und in den kirchlichen Dokumenten seinen wichtigen Platz bekommen hat (vgl. *Presbyterorum Ordinis* und *Pastores Dabo Vobis*), in manchen deutschen Diözesen schon jetzt nicht mehr eingehalten wird oder möglicherweise nur unter großen Schwierigkeiten gehalten werden kann.

Die Personalkonstellationen werden sehr vielfältig und heterogen sein: Dies tut einer innovativen Pastoral gut. Zu Beginn werden sie eher unübersichtlich sein, im Laufe der Zeit aber immer ausgedünnter oder – positiv gewendet – kompakter werden. Die Formen der Zusammenarbeit werden sich in der Weise verändern, dass das Personal mehr im Sinne eines Kollegiums (engl. *work group*) denn als großes Team im eigentlichen Sinne agiert. Ein Kollegium zeichnet sich dadurch aus, dass eine Gruppe von Personen in einem gleichen Arbeitsumfeld tätig ist, die Individuen aber häufig verschiedene Aufgaben haben und nicht unbedingt direkt zusammenarbeiten. Sie stehen im Austausch, agieren selbständig, vernetzen und unterstützen sich gegenseitig, aber die Verantwortung liegt bei selbständig

handelnden Seelsorgenden. Leitung wird verteilt und geteilt: Gerade große Kollegien ermöglichen vielfältige Formen der Leitung. Viele Priester dürfen sich verstärkt wieder der „Face-to-Face“-Seelsorge widmen; denn es braucht deutlich weniger Priester für funktionale Leitungsaufgaben. In Kollegien können sich aber auch Teams bilden bzw. in der Verantwortung von einzelnen Mitgliedern können Teams aufgebaut werden. Teams haben i. d. R. gemeinsame Ziele, die Mitglieder sind aufeinander angewiesen, müssen in den Rollen aufeinander abgestimmt und koordiniert werden. Sie entwickeln im Laufe der Zeit eine gemeinsame Identität. Daher wird es in den großen Einsatzräumen (evtl. später Pfarreien) sowohl Kollegien als auch Teams geben. So kann sich ein charismenorientierter Personaleinsatz zukunftsfruchtig gestalten lassen.

6. Ressourcenprofile, Tätigkeitsprofile und charismenorientierter Personaleinsatz

Eines der Ergebnisse der Seelsorgestudie, die am meisten Aufmerksamkeit gefunden haben und von einigen Diözesen tatsächlich zum Maßstab für Personaleinsatz und -entwicklung gemacht worden sind, ist die Ermittlung und die Berücksichtigung von charismenorientierten Ressourcen- und Einsatzprofilen. Der wissenschaftliche Hintergrund ist folgende Überlegung: Für die Lebensqualität der Seelsorgenden selbst, aber auch für die Qualität der Seelsorge und die Qualität des Personaleinsatzes ist eine Kenntnis des persönlichen Ressourcenprofils der Seelsorgenden wie auch des Anforderungsprofils der jeweiligen Stelle unverzichtbar. Gibt es dort keine „Passung“, gibt es „Stress“ bei den Seelsorgenden und bei den Gläubigen.

Mit Hilfe der bekannten gesundheitsrelevanten Persönlichkeitsdispositionen der Selbstwirksamkeit (Gestaltungskraft), des Kohärenzgefühls (Vertrauen in die Stabilität der eigenen Person) und der Resilienz (Widerstandsfähigkeit) wurde in der Seelsorgestudie ein vierfaches Ressourcenprofil einschließlich der Verteilung der Profile unter den Seelsorgenden vorgeschlagen:

- Profil 1: viele Ressourcen, wenige Schwächen – 33 %
- Profil 2: mehr Ressourcen als Schwächen – 28 %
- Profil 3: mehr Schwächen als Ressourcen – 25 %
- Profil 4: viele Schwächen, wenige Ressourcen – 14 %

Diese Profilbildung ermöglicht die Erklärung von Krankheits- und Überforderungssituationen und schließlich auch von Seelsorge mit mangelhafter Qualität. Wenn Personen auf eine Stelle gesetzt werden, „die besetzt werden muss“, aber kein dafür geeignetes Ressourcenpotential besitzen, kommt es zu Missverhältnissen in der Passung, die zu massiven persönlichen und seelsorglichen Problemen führen können. Dieses Profil liefert gleichzeitig auch Kriterien für künftigen Personaleinsatz.

Gerade angesichts eines ausgesprochen knappen Personalbestands und von schwierigen Stellenprofilen führt kein Weg daran vorbei, dass in Zukunft der Personaleinsatz ressourcen- und charismenorientiert erfolgen muss. Das heißt aber konkret im Zahlenspiel: Wenn es zum Beispiel in einer Diözese im Jahre 2040 eine Zahl von 60 Priestern gibt, werden eigentlich nur 20 Priester für eine Führungsaufgabe in Frage kommen. Wenn diese Diözese davon ausgeht, dass für die Leitung einer Pfarrei nur Priester bestellt werden können, dann kann es in dieser Diözese eigentlich nur 10 bis 15 Pfarreien geben, wenn auch noch das Kriterium des gemeinsamen Einsatzes von 3 Priestern in einem Einsatzgebiet eingehalten werden soll. Andernfalls ist die Wahrscheinlichkeit für negative Auswirkungen auf die Lebensqualität und die Qualität der Seelsorge recht groß.

Ein ressourcengerechter Einsatz stellt damit in den kommenden Jahren für die seelsorgliche Arbeit eine beträchtliche organisationale, menschliche und geistliche Herausforderung dar, die geradezu einer „Quadratur des Kreises“ nahekommt. Wichtig ist, dass nicht nur die Personalentwicklung Beurteilungskriterien für die Humanressourcen ihres Personals bereitstellt, sondern auch die Seelsorgenden selbst verstehen, dass ein ressourcen- und charismenorientierter Personaleinsatz ihrer erstrebten Lebensqualität nur entgegenkommt. Für die Zukunft der Seelsorgenden und die Seelsorge selbst wäre es ideal, wenn nicht die Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe über ihren seelsorglichen Einsatz entscheiden würde, sondern ihre Potentiale und Grenzen.

Wenn man diesen Schritt als richtig erkennt, dann ist es angesichts der großen Räume, in denen Seelsorgende tätig sein werden, auch evident, dass die alte Unterscheidung von einem Einsatz in der sogenannten „Territorialeseelsorge“ bzw. der „Kategorieleseelsorge“ in Zukunft hinfällig ist. Selbstverständlich werden alle Seelsorgenden in „ihrem“ Einsatzgebiet (Territorium) gleichzeitig im Dienst an allen Menschen und für bestimmte Zielgruppen (kategorieal) tätig sein. Dabei konnte die Seelsorgestudie deutlich zeigen, dass Personen, die „kategorieal“ (also im Gebiet ihrer Stärken) tätig sind, zufriedener sind und engagierter arbeiten. Dies bedeutet: Alle Seelsorgenden sollten in Zukunft in bestimmten persönlichen Kompetenzfeldern ausgebildet sein und eingesetzt werden.

7. „Die Jungen“: Kulturelles Profil und psychologische Dynamiken

Es besteht inzwischen wohl kein Zweifel daran, dass sich die Generationen der Seelsorgenden in der Mentalität, aber wohl auch in ihren Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden. Unterschiedliche Profile sind in der Gesellschaft eben eine Realität, wenn Menschen in unterschiedlichen Zeiträumen ihre Sozialisation erfahren haben (ungefähre Zeitangaben: Generation Traditionals [Geburtsjahrgänge 1922–1955], Babyboomer [1956–1965],

Generation X [1966–1980], Generation Y/Millennials [1981–1995], Generation Z/Digital Natives [1996–2010], Generation Alpha [ab 2010]).

Diese unterschiedlichen Profile haben selbstverständlich auch Konsequenzen für die persönliche Identitätsauffassung und die Gestalt der seelsorglichen Tätigkeit. Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts ist das auch in der Kirche bisher kaum aufgefallen, weil die Lebenserwartung recht kurz war im Vergleich zu heute und die Differenzen im Zeitraum der Berufstätigkeit weniger relevant waren.

Unbestreitbar ist: Wer ab ca. 1995 in den pastoralen Dienst trat, empfindet und lebt anders als die Vorgänger:innen: „Die Jungen“ sind postmodern geprägt und sich der Minderheitensituation der Kirche bewusst. Sie spiegeln die Wandlungsprozesse in der Gesellschaft und der Kirche wider. Die jüngere Generation versteht sich als qualifizierte Minderheit in einer nachchristlichen Umwelt. Im Unterschied z. B. zu den Babyboomern sind sie eine Selbstselektion aus der Gesellschaft (vgl. dazu auch den [Beitrag von N. Katsuba](#) in dieser Ausgabe). Anschaulich und fast schon im Klischee gesagt: Kleine Ortspfarreien sind für sie kein Ideal mehr. Normal sind für sie spezielle Gruppen (z. B. bei Lobpreisgottesdiensten). Sie kennen kleine Gemeinden, große Pfarreien und Seelsorgeräume.

Als ziemlich sicher darf nicht nur für die Priester bzw. Priesterkandidaten, sondern auch für die zukünftigen Laien angenommen werden: Sie sind eine Auswahl „anständiger Leute“ (M. Sellmann), denen Kulturmuster jenseits von „Bürgerlicher Mitte“ und „Traditionsverwurzelung“ eher fremd sind. Sie kommen aus Milieus der Gesellschaft, die rapide schrumpfen.

In ihrem psychologischen Profil sind sie allerdings keine besondere Gruppe. Sie sind in ihren Persönlichkeitseigenschaften testpsychologisch eher der bürgerliche Normalfall der Gesellschaft. Dies muss deutlich betont werden. Denn nicht selten wird aufgrund ihres soziologisch feststellbaren „Anders-Seins“ angenommen, dass sie eine klinisch-psychologisch fassbare „Defizit-Komponente“ besäßen. Sie liegen vermutlich in ihren Grundeigenschaften in der Mitte: im Schwankungsbereich der mittleren 68 % der deutschen Durchschnittsbevölkerung.

Auf Grund der geringen Anzahl sticht stärker die Heterogenität der Individuen ins Auge als die Gemeinsamkeiten in der Gruppe. Heterogenität ist die neue Normalität: Jede:r fühlt sich als „Sonderfall“ – was ja angesichts der höchst speziellen Zugangswege und aufgrund der pro Diözese verschwindend kleinen Zahl auch der Realität entspricht. Manche Diözesen haben große Lücken in den Jahrgängen der Priesterkandidaten, der Priesterweihen und der Laien im pastoralen Dienst. So ist es eigentlich vielfach sogar unmöglich, von einer „Gruppe der Jungen“ zu sprechen.

Aus psychologischer Perspektive haben die Seelsorgenden der nachwachsenden Generation – diejenigen, die sich im Studium befinden bzw. gerade in den Dienst gegangen sind – im Vergleich zu den älteren Seelsorgenden aus Sicht der neuesten Studie aus den Jahren 2022–2023 (vgl. Jacobs/Pollitt/Büssing 2023; dies. 2024) ein schwächer ausgeprägtes Ressourcenreservoir: Sie sind nicht so stabil, empfinden leichter Stress, sind weniger resistent und spirituell weniger erfahrungsstark und geübt.

Bereits in der Seelsorgestudie hatten wir als Erklärung vorgeschlagen, dass diejenigen, die in Zukunft in der Kirche tätig sein wollen, einen Lebensraum suchen, in dem sie mit geringeren Ressourcen gute Lebenschancen erwarten. Dass dies eher nicht so sein wird, haben wir gesehen. Ob sich die Corona-Pandemie auswirkt, können wir gegenwärtig nicht sagen. Wir postulieren allerdings, dass die Bildungsprozesse die Notwendigkeit des Empowerments der jungen Generation angesichts der großen Herausforderungen noch nicht genügend im Blick haben.

Mit Blick auf die schwierige Situation für das Arbeiten in der Kirche finden sich zwei nicht hilfreiche Persönlichkeitstendenzen: die recht hohe Intoleranz gegenüber Unsicherheit mit Blick auf die Zukunft und eine recht hohe Ambiguitätsintoleranz, also die mangelnde Kompetenz, vieldeutige Lebenssituationen und Handlungsanforderungen wahrnehmen und gestalten zu können. Möglicherweise könnte ein großer Anteil an „Zukunftsängstlichen“ und „Sorgenvollen“ unter den Seelsorgenden sich und anderen das Leben in der Seelsorge der Zukunft recht schwer machen.

8. „Die Alten“: Als Seniorpriester in der Mehrheit – im Dienst

In einem Beitrag über die Zukunft der Seelsorge einen eigenen Abschnitt den alten Priestern über 60 Jahren zu widmen, könnte auf den ersten Blick völlig überflüssig oder gar widersinnig erscheinen. Das ist es aber nicht. Im Gegenteil: Bereits heute im Jahre 2025 ist die Gruppe der Priester über 65 Jahren zahlenmäßig so groß wie die aller Priester unter 65 Jahren. Im Jahre 2035 und später wird das Verhältnis „Jung“ zu „Alt“ ein Drittel zu zwei Drittel betragen (vgl. dazu Jacobs u. a. 2025). Viele der jetzt am Beginn der Altersphase stehenden Priester werden zu jenem Zeitpunkt noch leben.

Es ist davon auszugehen, dass sie das Gesicht der Kirche auch weiterhin mitprägen werden. Denn einerseits werden sie aufgrund der Größe der Gruppe „unübersehbar“ sein. Und andererseits werden sie aufgrund ihres freiwilligen Engagements in der Seelsorge einen erheblichen Teil der Seelsorgetätigkeit in der nahen Zukunft übernehmen. Bis in das hohe Alter von über 85 Jahren liegt ihr „Dienst im priesterlichen Ehrenamt“ noch bei knapp 23 Stunden pro Woche (Priester im „aktiven Dienst“: 53 Stunden). In der Seelsorgestudie hat

sich gezeigt, dass die Gruppe der älteren Priester a) sich stärker als alle anderen Priester und Laien mit der eigenen Existenz identifiziert, b) am zufriedensten ist, c) am stabilsten in ihren Persönlichkeitseigenschaften und der Stressresistenz zu sein scheint und d) entscheidend zum positiven Klima in der Pastoral beiträgt.

Also: Ältere, alte und hochaltrige Priester verdienen mehr Aufmerksamkeit und Wertschätzung, als ihnen gegenwärtig im toten Winkel der Strukturreformen zukommt. Es scheint so zu sein, dass angesichts der berechtigten Fokussierung auf die Erneuerung der Pastoral und die notwendige Übernahme des Stabes der Verantwortung durch Jüngere eine unangemessene Funktionalisierung des priesterlichen Dienstes zutage tritt, die in den vergangenen Jahren immer mehr um sich gegriffen hat.

Die Kirche geht in ihrem Selbstverständnis allerdings davon aus, dass Priester nicht erst dann Bedeutung haben, wenn sie ein funktionales Leitungsamts haben und Positionen besetzen, sondern dadurch, dass es sie gibt und sie mit ihrem Priestertum des Dienstes das Priestertum der Gläubigen stützen und bereichern.

Als Forschungsgruppe (www.seniorpriester.de) planen wir daher ein Forschungsprojekt, das sich intensiv mit der Lebensphase des älteren Priesters beschäftigt und seine Bedeutung für das Arbeiten in der Kirche von heute und morgen in den Blick nimmt. Die modernen Alterswissenschaften machen deutlich, dass die Altersphase eine Zeit voller Potentiale, aber auch Herausforderungen darstellt. Bis heute steht in den Diözesen ein Altersbild im Vordergrund, das in „Aushilfskategorien“ (Vertretung, wenn sonst niemand da ist), Versorgungskategorien („gute Pension“) oder Betreuungsmodellen („Hilfsbedürftigkeit“) denkt. Potentialförderung bzw. Ressourcenentwicklung bei älteren Priestern ist bisher noch eher selten im Blick. Dabei wäre es möglich, dass aufgrund der gewachsenen Leistungsfähigkeit älterer Menschen gerade kreative, innovative oder erfahrungsabhängige Seelsorgetätigkeiten übernommen werden könnten.

Im Forschungsprojekt verwenden wir daher für diese Gruppe den Begriff „Seniorpriester“. Dieser Begriff ist weltweit in Gebrauch und könnte den recht irreführenden Begriff des „Ruheständlers“ oder auch des „Pensionärs“ ablösen. Die neue Begrifflichkeit würdigt das nicht endende Priestersein des Priesters, sie würdigt das Alter und das freiwillige Engagement. Da die Altersphase des Priesters ein Drittel des Lebens eines Priesters und fast die Hälfte seiner Dienstzeit ausmacht, verdienen seine Charismen und persönlichen Wünsche einen angemessenen Platz und eine angemessene Stimme im Konzert der Seelsorgenden – und eine Berücksichtigung in den Pastoralplänen.

9. Ganzheitliche Gesundheit braucht umfassende Gesundheitsförderung

Ob die Seelsorgenden in den kommenden Jahren in ihrem Dienst gesund und leistungsfähig sein werden und bleiben, ist für die Seelsorgenden selbst und für die Verantwortlichen eine entscheidende Frage. Jemand, der oder die sich heute für ein Leben und ein Arbeiten in der Seelsorge entscheidet, wünscht und erwartet sich vor allem: Lebensqualität. Wer dies nicht für sich erwartet, wählt einen anderen Weg.

In dem bisher Gesagten ist bereits deutlich geworden, dass wir für die Seelsorgenden ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis zur Anwendung kommen lassen müssen. Gesundheit ist ein wesentlicher Baustein der wahrgenommenen Lebensqualität. Denn mit der Lebensqualität verbindet sich die Erwartung, dass das eigene Leben gelingt und glückt.

Gesundheit hat eine körperliche, seelische, geistige, soziale und eine spirituelle Dimension. Sie ist ein Wechselspiel zwischen internen und externen Anforderungen und Ressourcen.

Ich persönlich erinnere mich an eine Begegnung mit dem prägenden deutschen Gesundheitspsychologen Professor Peter Becker, welcher das Anforderungs-Ressourcen-Modell international ins Spiel gebracht hat. Auf die Frage, wie er vor dem Hintergrund der Problematisierung der Dimension der psychischen Gesundheit bei Priestern durch Eugen Drewermann die Persönlichkeit der Seelsorgenden einschätze, war seine Antwort sinngemäß: „Die Priester sind genauso gesund wie der Durchschnitt der deutschen Bevölkerung. Aber meiner Meinung nach reicht ihre körperliche und seelische Fitness nicht aus angesichts der Alltagsbelastungen, die in seelsorglichen Aufgaben zu bewältigen sind.“ Dies hat mich motiviert, hier in die Forschung zu investieren, um hier mehr zu wissen und Förderungskonzepte entwickeln zu können.

Auch wenn die Komplexität der Gesundheitsentwicklung sehr groß ist, können an dieser Stelle auf empirischer Grundlage alltagsrelevante Empfehlungen gegeben werden. Es braucht zumindest an folgenden Brennpunkten gezielte salutogene Selbstentwicklung und Förderungskonzepte der Diözesen in Ausbildung und Beruf:

- Investition in das eigene Gesundheitsverhalten: körperliche Fitness, Ernährung, körperlich-sportliche Aktivität gemäß den Empfehlungen der WHO (150 min/Woche), gesundes Körpergewicht, stabile Lebensrhythmen, regelmäßige Freizeit usw. – und die Entscheidung gegen Risikoverhaltensweisen
- Investition in die Persönlichkeitseigenschaft der Gewissenhaftigkeit als genereller Lebensressource, Stabilitätsanker und Ressource für zielbezogenes Verhalten
- Investition in die Lebenssicherheit und ein stabiles Fundament für eine herausfordernde Lebensentscheidung bzw. einen exotischen Beruf
- Investition in die Kompetenz, mit herausfordernden und schwierigen Situationen umzugehen und sie zu gestalten

- Investition in die Resilienz als Kompetenz, in Stresssituationen widerstandsfähig und anpassungsfähig zu werden
- Investition in die Diversitätskompetenz bzw. Ambiguitätstoleranz als Kompetenz im Umgang mit der zu erwartenden Komplexität und den Spannungen zwischen dem erwarteten Rollenverhalten und dem eigenen Rollenentwurf
- Investition in die eigene Spiritualität im persönlichen Alltag und als Quelle und Ziel in der seelsorglichen Tätigkeit

Für das Arbeiten in der Kirche von morgen hat der „Investitionsort Spiritualität“ eine besondere Bedeutung. Hier lohnt es sich, noch einmal zu fokussieren.

10. Spiritualität: Gott und den Menschen nahe

Die Seelsorgenden und diejenigen, die in Erwägung ziehen, einen Beruf in der Kirche zu ihrem Lebensprojekt zu machen oder gar die Lebensform als Priester zu wählen, aber auch viele der erwünschten und benötigten Fachkräfte und Ehrenamtlichen in multiprofessionellen Teams dürfen aus soziologischer oder sozialpsychologischer Perspektive zu den „hochreligiösen“ Personen in der Gesellschaft gezählt werden. Für sie ist das spirituelle Leben ein existenzieller Baustein ihres Lebensentwurfes.

Wichtig ist: Es wäre falsch anzunehmen, dass Spiritualität homogener wäre als andere Facetten der Persönlichkeit. Vermutlich ist das Gegenteil der Fall: Die Ausprägungen von Spiritualität entsprechen der Vielfalt der Menschen, sind also sehr heterogen und noch individueller als Persönlichkeitseigenschaften. Wer heute sein spirituelles Leben in Berufung und Beruf lebt, muss in gewisser Weise „exotisch“ sein. Diese Vielfalt wird in Zukunft aufgrund der zunehmenden Heterogenität der Lebensentwürfe weiter zunehmen. Darüber hinaus entwickeln sich nicht selten spirituelle Profile im Laufe des Lebens deutlich weiter. Sie vertiefen sich, werden entschiedener oder werden umgekehrt flacher. Seelsorgende haben auch Phasen der Gottesferne und geistlichen Trockenheit, wobei sie aber trotzdem weiter tätig sind.

Es ist daher auch nicht angemessen, die eine und richtige Form spirituellen Erlebens und Verhaltens zu erwarten oder gar zur Voraussetzung für einen seelsorglichen Beruf zu machen. Unterschiedliche Profile von spirituellem Leben existieren nicht nur zwischen Berufsgruppen, sondern auch innerhalb von Berufsgruppen. Es gibt also nicht *die* Spiritualität des Priesters oder *die* Spiritualität von Laien in der Seelsorge, sondern unterschiedliche spirituelle Identitäten. Festzuhalten ist: Spiritualität unter Seelsorgenden und anderen Engagierten in der Seelsorge wird vielfarbig, ja divers sein.

Dies erfordert eine Diversitätskompetenz in der Spiritualität: die Kompetenz, sich von anderen Ausprägungsformen spirituellen Lebens nicht bedroht zu fühlen, sondern sich bereichern zu lassen – und die Kompetenz, spirituelle Gemeinsamkeiten zu entdecken und mit anderen gemeinschaftlich im Alltag zu leben. Dies ergibt sich nicht von selbst, sondern beruht auf Entscheidung, Übung und Ausbildung.

In der großen Seelsorgestudie und in der Studie an den Theologiestudierenden (vgl. Jacobs/ Pollitt/ Büssing 2023; dies. 2024) hat sich gezeigt: Entscheidend sind nicht Erscheinungsform oder Häufigkeit einer bestimmten Praxis (also z. B. der Eucharistiefeyer, des Stundengebetes, bestimmter Meditationsformen), sondern ihre psychisch bzw. spirituell relevante Erfahrungskomponente. Was bedeutet diese Einsicht? Welche spirituelle Alltagspraxis auch immer bevorzugt wird: Es geht darum, dass die Seelsorgenden durchdrungen werden von Gott, der Transzendenz und den Kräften der Schöpfung. Wer Gotteserfahrung geschenkt bekommt, weil sie oder er Gott sucht, wer spirituelle Verankerung erfährt, wird eine höhere Chance haben, den eigenen Berufungsweg in der Praxis der Seelsorge erfüllt zu sehen und sich entsprechend zu engagieren. So gilt in Anwendung des berühmten Satzes von Karl Rahner: Die Seelsorgerin der Zukunft wird eine Mystikerin sein, oder sie wird nicht sein – der Seelsorger der Zukunft wird ein Mystiker sein, oder er wird nicht sein.

11. Seelsorgende von morgen: missionarisch und diakonisch

Angesichts des tiefgreifenden Transformationsprozesses der Kirche in den nächsten 15 Jahren stellt sich die Frage: Gibt es einen Akzent, an dem Menschen von heute Maß nehmen, ob für sie die Botschaft des Evangeliums und das Handeln der Kirche überhaupt der Aufmerksamkeit wert sind? Und was heißt das für die Qualifikation der Seelsorgenden, für die Pastoralpläne und für die Einsatzszenarien?

Papst Franziskus hat in seinem persönlichen Leben und in seiner theologisch-spirituellen Botschaft als Papst die Welt beeindruckt. Mit seinem Engagement für die Menschen am Rand, die Notleidenden und die Bedürftigen, die Menschen mit der großen Sehnsucht nach Leben hat er ein neues Paradigma für die Seelsorge vorgelebt und für die Pastoral gefordert. In *Evangelii Gaudium* hat er vor allem die Menschen, die in der Seelsorge stehen und sich in der Kirche engagieren, eindringlich darauf hingewiesen, dass die Seelsorge vor allem dem diakonischen Auftrag Jesu gerecht werden muss: „Ich hoffe, dass mehr als die Furcht, einen Fehler zu machen, unser Beweggrund die Furcht sei, uns einzuschließen in die Strukturen, die uns einen falschen Schutz geben, in die Normen, die uns in unnachsichtige Richter verwandeln, in die Gewohnheiten, in denen wir uns ruhig fühlen, während draußen eine hungrige Menschenmenge wartet und Jesus uns pausenlos sagt: ‚Gebt ihr ihnen zu essen!‘ (Mk 6,37)“ (EG 49).

Literatur

Baumann, Klaus u. a., Zwischen Spirit und Stress. Die Seelsorgenden in den deutschen Diözesen, Würzburg 2017.

Bucher, Rainer, ... wenn nichts bleibt, wie es war. Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche, Würzburg 2017.

Haslinger, Herbert, Gemeinde – Kirche am Ort. Impulse des Zweiten Vatikanischen Konzils, Paderborn 2015.

Jacobs, Christoph, Interpretation der zap-Priesterstudie im Horizont junger und älterer Priesterforschung, in: Sellmann, Matthias/Nikita, Katsuba (Hrsg.), Wer wird Priester? Ergebnisse einer Studie zur Soziodemografie und Motivation der Priesterkandidaten in Deutschland (im Auftrag der DBK).

Das Arbeiten in der Kirche muss das Kreisen um die Strukturen hinter sich lassen und die „Hausaufgaben“, die für die Anpassung an die Kirche von morgen nötig sind, möglichst schnell bearbeiten. Es geht um das „brennende Interesse am Alltag der Menschen“ (Christoph Theobald), das den lebensbedürftigen Menschen in das Zentrum des Interesses der Seelsorgenden und ihres Handelns stellt.

Das Arbeiten in der Kirche von morgen braucht daher einen grundlegend missionarischen und diakonischen Ansatz. Ein Versorgungsdenken zur Aufrechterhaltung kirchlicher Prozesse ist anachronistisch. Und dafür braucht es eine doppelte Bekehrung: eine Bekehrung der Herzen und eine Bekehrung der Vorstellungskraft, wie eine solche Seelsorge denn gehen könnte. Alfred Delp formuliert dies mit eindrücklichen Worten: „Es wird kein Mensch an die Botschaft vom Heil und vom Heiland glauben, solange wir uns nicht blutig geschunden haben im Dienst des physisch, psychisch, sozial, wirtschaftlich, sittlich oder sonst wie kranken Menschen [...] Rückkehr in die ‚Diakonie‘ habe ich gesagt.“

Der Weg der Umkehr zur alltäglichen diakonischen Praxis ist allerdings für die Gemeinden und ihre Verantwortlichen seit biblischen Zeiten schon immer sehr weit gewesen. Der Paderborner Pastoraltheologe Herbert Haslinger betont mit Blick auf Delp, es brauche keine anderen pastoralen Konzepte als diejenigen, welche die Gemeinden in den Dienst des Menschen stellen: „Und zwar in einen Dienst, den die Not der Menschheit bestimmt, nicht unsere eigene liebgeordnete Vorstellung von Gemeinde, nicht die institutionell vorgegebenen, eingefahrenen Strukturen in Gemeinden und auch nicht das gewohnheitsmäßig absolvierte Repertoire des üblichen ‚Gemeindelebens‘“ (Haslinger 2015, 197).

In der Aufarbeitung der Konsequenzen der Studie „Wer wird Priester?“ habe ich mit Blick auf das zukünftige und auch für das gegenwärtige pastorale Personal eindringlich darauf aufmerksam gemacht, dass es eine grundlegende „diakonische Profilierung der Sozialisation als Seelsorger und Seelsorgerin“ braucht (vgl. Jacobs 2024a und 2024b). Denn empirisch gesehen fehlt dem Personal berufsbiografisch jene Motivation, die für die Überzeugungskraft missionarischen Arbeitens wesentlich ist. Seelsorgende haben eher wenig Erfahrung mit Armut oder prekären Lebenssituationen und Lebensfeldern. Es braucht dafür innovative Ausbildungs- und Einsatzszenarien. Liturgische Motivationen sind vorhanden, reichen aber nicht. Es braucht Seelsorgende, die aus spiritueller Motivation und in Gott verankerter Empathie (*misericordia*) die konkrete Perspektive der ‚Nachfolge in der Fußwaschung‘ leben können und nicht primär liturgisch orientiert sind. Dies böte auch die Chance, die menschliche und spirituelle Vielfarbigkeit der Seelsorgenden an dem diakonischen Lebensentwurf Jesu Christi neu auszurichten und im missionarisch-diakonischen Modell die Kräfte zu bündeln.

Die Argumentation dieses Beitrags hat versucht, die Facetten der Transformation ernst zu nehmen und mentale und praktische Modelle vorzustellen, wie Seelsorge gehen könnte und was dies für die Seelsorgenden bedeutet. Die Transformationszeit ist eine „spirituelle Gründerzeit“: eine Zeit für Seelsorgende, die als geistlich gegründete Personen an geistlich gegründeten Orten geistlich gegründete Prozesse gestalten. Es geht um eine missionarisch-diakonische Transformation.

Würzburg 2024a, 179–208.

Jacobs, Christoph, Interpretation der zap-Priesterstudie im Horizont von Personaleinsatz und -entwicklung, in: Sellmann, Matthias/Nikita, Katsuba (Hrsg.), Wer wird Priester? Ergebnisse einer Studie zur Soziodemografie und Motivation der Priesterkandidaten in Deutschland (im Auftrag der DBK), Würzburg 2024b, 243–259.

Jacobs, Christoph/Pollitt, Tobias/Büssing, Arndt, Vom Überleben zum Leben. Ressourcen zur Förderung des Pastoralen Personals der Zukunft, in: Theologie und Glaube 113 (2023) 217–243 (alle Internetquellen abgerufen am 13.5.2025).

Jacobs, Christoph/Pollitt, Tobias/Büssing, Arndt, Empowerment. Die Stärkung salutogener Ressourcen in der Seelsorgeausbildung, in: Theologie und Glaube 114 (2024) 284–308.

Jacobs, Christoph u. a., „Sie tragen Frucht noch im Alter“ (Ps 92,15): Lebenskunst und Lebensaufgabe der Seniorpriester. Inspirationen für die längste Lebensspanne des priesterlichen Lebens, in: Anzeiger für die Seelsorge 134 (1/2025) 35–39.

Loffeld, Jan, Wenn nichts fehlt, wo Gott fehlt. Das Christentum vor der religiösen Indifferenz, Freiburg/Br. 2024.

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 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 194), Bonn 2013.

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2025 · Arbeiten in der Kirche von morgen · Resonanz statt Rollenklarheit. Wie eine neue Generation pastorale Beruflichkeit (er-)findet – und was das für die Kirche bedeutet

Resonanz statt Rollenklarheit

Wie eine neue Generation pastorale Beruflichkeit (er-)findet – und was das für die Kirche bedeutet

*Kirchliche Transformationsprozesse implizieren auch die Transformation kirchlicher Berufsrollen – nicht im Sinne fest umrissener neuer Berufsbilder, sondern im Sinne von fluiden, pluralen und komplexen Entwicklungen. Clarissa Vilain blickt aus der Perspektive der GR-Studie insbesondere auf Veränderungen im Beruf der Gemeindeferent*in und Konsequenzen für die Kirche als Arbeitgeberin.*

Wer heute einen Beruf in der Kirche ergreift, tut dies in einem Raum tiefgreifenden Wandels: institutionell, kulturell, theologisch. Neue Generationen von Seelsorger*innen bringen andere Biografien, andere Erfahrungen von Kirche, andere Fragen und andere Erwartungen mit. Doch nicht nur die Berufseinsteiger*innen verändern sich. Auch die Kirche als Arbeitgeberin steht unter Druck, ihre Rollenbilder, Leitungsmodelle und Ausbildungswege neu zu denken. Die gewohnten Pfade hauptamtlicher pastoraler Arbeit verlieren an Kontur; neue Rollen, Aufgaben und Haltungen entstehen nicht planvoll, sondern im Prozess. Das betrifft alle hauptamtlichen Berufsrollen, die sich inmitten kirchlicher Transformation neu verorten müssen. Was heißt das für Beruf, Berufung und Professionalität im kirchlichen Kontext?

Als Mitglied des Forscherkonsortiums der GR-Studie und vor dem Hintergrund meiner Erfahrung als Pastoraltheologin an der Katholischen Hochschule Mainz fokussiere ich im Folgenden besonders den Beruf der Gemeindeferent*in und ziehe von dort aus auch Schlüsse auf das weitere seelsorgliche Personal.

Wer kommt – und warum?

Die bundesweite GR-Studie unter dem Titel „Gemeindeferent:in. Kompetenzen und Potenziale eines unterschätzten Berufs“ (Feeser-Lichterfeld u. a. 2024) zeigt: Die Motivation für ein kirchliches Studium speist sich häufig aus persönlichen Glaubensfragen – und aus dem Wunsch, gesellschaftlich wirksam zu sein. Kirche erscheint weniger als Institution, sondern als Raum für Beziehungen. Das verschiebt den Fokus: weg von der formalen Funktion, hin zu Sinn, Relevanz und Resonanz. Viele Studierende denken weniger in Pfarreigrenzen, sondern in Netzwerken: sozial, diakonisch, spirituell.

Die neuen pastoralen Mitarbeitenden bringen pluralisierte Biografien, vielfältige Erwartungen und ein hohes Maß an Reflexionsbereitschaft mit. Viele beginnen ihr Studium nicht aus tradierten Selbstverständlichkeiten heraus, sondern als biografische Suchbewegung: zwischen Glaube und Zweifel, zwischen der Sehnsucht nach Sinn und der Unsicherheit über das Berufsfeld Kirche.

Dabei ist die Entscheidung für ein kirchliches Studium oft tastend, offen, prozesshaft. Gerade dadurch werden Hochschulen zu wichtigen Orten – nicht nur der Wissensvermittlung, sondern der Identitätsbildung. Hier begegnen sich Welt- und Glaubensfragen, Biografie und Beruf(ung). Studiengänge werden zu Resonanzräumen, in denen theologische Reflexion und berufliche Orientierung einander durchdringen. Diese Offenheit ist kein Mangel, sondern Ausdruck einer neuen Ernsthaftigkeit im Umgang mit Kirche und Beruf. Ausbildung bedeutet hier nicht nur Qualifizierung, sondern das Eröffnen von Erfahrungsräumen, in denen Identität, Glaube und Profession miteinander ins Gespräch kommen.

Was verändert sich im Beruf selbst?

Die pastorale Praxis ist heute fragmentiert, hybrid, fluide. Pastorale Mitarbeitende arbeiten in Schulen, Krankenhäusern, sozialen Einrichtungen, Citypastoral, kategorialen Kontexten. Die klassische Gemeinde als fester Einsatzort gerät immer weiter unter Druck. Übergreifende Handlungsfelder, Kooperationen und kontextbezogene Formate rücken in den Vordergrund – und fordern neue Kompetenzen: Kontextsensibilität, kommunikative Stärke, verbunden mit theologischer Deutungsfähigkeit.

Die GR-Studie spricht in diesem Zusammenhang von „liquid jobs“ in einer „liquid church“: Berufsbilder, die sich nicht über feste Stellenbeschreibungen definieren, sondern über Haltungen, Prozesse und Beziehungsarbeit. Rollen werden weniger zugewiesen als ausgehandelt. Sie entstehen oft erst in der konkreten Praxis – im Kontakt mit Menschen, im Deuten von Situationen. Beruflichkeit bildet sich zunehmend prozesshaft und kontextuell – nicht als Produkt institutioneller Festlegung, sondern als Ausdruck gelebter Verantwortung.

Das verändert das Selbstverständnis der Berufsträger*innen: Wer heute pastoral arbeitet, braucht mehr als Fachwissen. Gefragt ist die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Ambiguität und



Dr. Clarissa Vilain ist Professorin für Pastoraltheologie an der Katholischen Hochschule Mainz.

Komplexität professionell umzugehen. Die GR-Studie identifiziert fünf zentrale Kompetenzfelder, die für zukünftige pastorale Berufe besonders bedeutsam sind: spirituelle Kompetenz, Selbstkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Sachkompetenz. Spirituelle Kompetenz umfasst die Fähigkeit, den eigenen Glauben reflektiert zu leben und spirituelle Prozesse zu begleiten. Selbstkompetenz bezeichnet die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung. Sozialkompetenz meint die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung, Kommunikation und Kooperation. Methodenkompetenz beschreibt die Fähigkeit, zielgerichtet und kreativ zu planen, umzusetzen und zu evaluieren. Sachkompetenz umfasst das theologische und pastorale Fachwissen, das zur qualifizierten Bearbeitung von Aufgaben notwendig ist. Diese fünf Felder bilden die zentralen Kompetenzbereiche zukünftiger pastoraler Berufsrollen. Viele Berufseinsteiger*innen bringen genau das mit – und wünschen sich ein Arbeitsumfeld, das ihnen Gestaltungsspielräume bietet und ihre Beiträge wertschätzt.

Was heißt das für kirchliche Arbeitgeber*innen?

Wer hauptamtliche pastorale Arbeit sichern und zukunftsfähig gestalten will, muss sich von einem Führungsverständnis lösen, das auf Kontrolle, Hierarchie und normierte Karrierewege setzt. Die GR-Studie zeigt deutlich: Berufsbindung entsteht dort, wo Mitarbeitende als Subjekte gesehen werden – nicht als bloße Funktionsträger*innen. Wo Vertrauen, Teilhabe und Eigenverantwortung gelebt werden, wächst die Zufriedenheit und auch die Bindung an den Arbeitgeber.

Das bedeutet: Kirchliche Arbeitgeber*innen müssen ihre Rolle neu denken. Gefragt sind nicht Verwalter*innen, sondern Ermöglicher*innen. Leitung muss sich vom Gatekeeping zum Cultivating wandeln – von der Sicherung bestehender Ordnung zur Förderung neuer Prozesse. Wer Verantwortung trägt, sollte nicht primär steuern, sondern Räume öffnen: für Entwicklung, für Vielfalt, für Beteiligung. Leitung bedeutet in diesem Verständnis nicht Festlegung, sondern Begleitung.

Dazu gehört auch: biografische Übergänge ernst zu nehmen, verschiedene Lebensentwürfe zu integrieren, flexible Arbeitsmodelle zu ermöglichen. Kirche muss sich als lernende Organisation verstehen, die nicht nur Systeme erhält, sondern an ihren Rändern weiterlernt. Insbesondere die Berufseinführung und die Personalentwicklung muss sich an individuellen Lernwegen im Gegensatz zu starren Laufbahnen orientieren. Das wird neue Aus- und Weiterbildungskonzepte erfordern und eröffnet die Frage, wie Lernen und Entwicklung im Kontext von Aus- und Weiterbildung eigentlich verstanden wird.

Zentral ist zudem die Teamkultur. Dort, wo kollegial gearbeitet, gemeinsam entschieden und Verantwortung geteilt wird, entsteht Resonanz. Mitarbeitende erleben sich als wirksam, gebraucht, verbunden. Demgegenüber wirken starre Zuständigkeiten, hierarchische Abhängigkeiten, lange Entscheidungswege und eine Verwaltungskultur ohne kommunikative Nähe oder kooperative Resonanz demotivierend – insbesondere für eine Generation, die mit Innovationsfreude und partizipativen Erwartungen antritt.

Berufung, Profession, Kirche – eine theologische Vergewisserung

Im Wandel pastoraler Berufsrollen stellt sich auch die Frage nach ihrem theologischen Fundament neu. Beruflichkeit ist in kirchlicher Perspektive nie nur funktional zu verstehen. Sie ist stets auch Ausdruck gelebter Berufung – einer je persönlichen Antwort auf das Handeln Gottes in dieser Welt. In Zeiten, in denen traditionelle Strukturen an Bindungskraft verlieren, rückt diese existenzielle Dimension in den Vordergrund: Was heißt es, als Gesicht von Kirche zu handeln? Wie verändert sich das Bild vom Mitwirken am Reich Gottes in einer fragmentierten Welt?

Pastorale Berufung lässt sich unter diesen Bedingungen nicht mehr aus einem einmal fixierten Amtsverständnis ableiten. Vielmehr geht es um ein dialogisches Verständnis von Berufung: nicht nur als „Gerufensein“, sondern als ein Sich-Verstehen in Beziehung – zu Gott, zur Welt, zur eigenen Biografie. Dieses Verständnis fordert dazu heraus, Beruflichkeit als ein dynamisches Geschehen zu begreifen: als geistlich-theologische Selbstverortung im Wandel. Beruf(ung) wird zur existenziellen Praxis – im Ringen um Relevanz, Resonanz und Verantwortung.

Auch ekklesiologisch ist diese Verschiebung bedeutsam. Kirche erscheint nicht (mehr) primär als festgefügte Institution, sondern als Kommunikationsgeschehen im Raum des Evangeliums – relational, prozesshaft, auf Partizipation angelegt. Eine solche Kirche braucht keine perfekt standardisierten Rollen, sondern vielfältige, kontextuelle Beiträge. Der Dienst am Evangelium wird so zum offenen Prozess: zu einem Miteinander, das sich aus theologischer Tiefe und biografischer Suchbewegung speist. In diesem Sinn sind pastorale Berufsrollen heute mehr denn je Orte der Theologie selbst – Laboratorien für eine Kirche, die sich im Hören und Handeln neu entwirft.

Berufe im Werden: eine neue pastorale Landschaft

Die Kirche von morgen wird nicht mehr über einheitliche Berufsbilder funktionieren, sondern über eine Pluralität von Akteur*innen, die gemeinsam Pastoral gestalten. Neben Gemeindefereferent*innen und Pastoralreferent*innen, Priester und Diakone treten Sozialarbeiter*innen, Quereinsteiger*innen – Menschen mit unterschiedlichen beruflichen und spirituellen Hintergründen, auch ohne eine theologische Ausbildung.

Diese Vielfalt ist keine Beliebigkeit. Sie braucht klare Kriterien: spirituelle Verwurzelung,

theologische Reflexion, professionelle Haltung. Aber sie ist offen für neue Formen, Kooperationen und Lernorte. Genau in dieser Offenheit liegt die Chance: Wenn kirchliche Arbeitgeber*innen bereit sind, nicht nur Stellen zu besetzen, sondern Beruflichkeit zu fördern, kann aus dem strukturellen Wandel ein geistlicher Aufbruch werden. Die aktuelle Dynamik ist nicht nur Verlust, sondern ein Labor: für neue Berufsbilder, in denen Berufung, Biografie und Spiritualität neu zusammenkommen.

Fazit: Kirche als Ermöglichungsraum

Die Entwicklungslinien pastoraler Arbeit deuten nicht auf die Auflösung, sondern auf die Transformation von Beruflichkeit hin. Die GR-Studie macht deutlich: Hauptamtliche pastorale Mitarbeitende bringen ein hohes Maß an Motivation, Ernsthaftigkeit und Innovationsbereitschaft mit. Was sie benötigen, ist ein System, das nicht einengt, sondern begleitet.

Kirchliche Arbeitgeber*innen stehen vor der Aufgabe, diese neue Beruflichkeit nicht nur zuzulassen, sondern aktiv zu gestalten. Dafür braucht es neue Formen von Leitung, Ausbildung und Personalentwicklung – und ein anderes Verständnis von Verantwortung und Zusammenarbeit. Die Kirche von morgen wird sich daran messen lassen müssen, ob sie nicht nur neue Formate hervorbringt, sondern auch neue Formen des Miteinanders erkennt, ermöglicht, begleitet und mitgestaltet.

Das Ziel können nicht neue festgefügte Berufsbilder sein, die sich in Abgrenzung profilieren. Gefragt ist die Fähigkeit, Beruflichkeit im Modus des Werdens zu denken. Wer Verantwortung für pastorale Mitarbeitende trägt, sollte nicht nur Strukturen verwalten, sondern Horizonte eröffnen. Wenn das gelingt, könnten kirchliche Berufe zu Resonanzräumen einer beweglichen, glaubwürdigen und menschenzugewandten Pastoral werden. Nicht trotz der Veränderung – sondern gerade durch sie.

Literatur

Feeser-Lichterfeld, Ulrich u. a. (Hg.), Gemeindefereferent:in. Kompetenzen und Potenziale eines unterschätzten Berufs. Eine Studie zu Berufsbild und kirchlich-pastoraler Transformation, Würzburg 2024.

Feeser-Lichterfeld, Ulrich u. a., Gemeindefereferent*in – Beruf und Studium im Fluss, in: feinschwarz.net, 2024 (abgerufen am 7.4.2025).

Vilain, Clarissa, Chaosurfer:innen ausbilden. Herausforderungen für ein Studium, das auf den Umgang mit Transformation vorbereiten will, in: Feeser-Lichterfeld, Ulrich u. a. (Hg.), Gemeindefereferent:in. Kompetenzen und Potenziale eines unterschätzten Berufs. Eine Studie zu Berufsbild und kirchlich-pastoraler Transformation, Würzburg 2024, 242–262.

Kirche ohne Priester?

Wie Jungpriester ticken und was das für morgen bedeutet

Was bedeuten die sinkenden Priesterzahlen und das soziodemografische Profil für die kirchliche und pastorale Arbeit von morgen? Nikita Katsuba gibt Einblick in zentrale Ergebnisse einer empirischen Studie über Priester, die jüngst erschienen ist.

Es ist kein Geheimnis, dass die Zahl der Priester in Deutschland schrumpft. Angesichts sinkender Kirchenmitgliederzahlen klingt das zunächst nicht allzu dramatisch. Doch tatsächlich geht der Rückgang der Priester weitaus rasanter vonstatten als der Mitgliederschwund. So kamen 2010 auf einen Weltpriester noch etwa 2000 Katholik:innen; 2021 waren es bereits rund 2300 (vgl. Frerk 2023). Auch die Zahl der Neupriester erreicht jedes Jahr neue Tiefstände. Ende der 1980er-Jahre gab es in Deutschland knapp 300 Priesterweihen pro Jahr; im Jahr 2000 waren es noch 154 und 2023 nur noch 35 (vgl. Anzahl 2024). Schlagzeilen wie die Meldung, dass 2024 in den fränkischen Bistümern erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg keine einzige Priesterweihe stattfand (vgl. Erstmals 2024), gehören fast schon zum kirchlichen Alltag.

Man muss kein Mathematiker sein, um die bedrohliche Lage zu erkennen. Zur gleichen Zeit treten die Priester aus den „fetten“ Weihejahrgängen der 1970er- und 1980er-Jahre nach und nach in den Ruhestand. Dem stehen jährlich nur noch Nachwuchszahlen im niedrigen zweistelligen Bereich gegenüber – und selbst das wird es bald nicht mehr geben. Es gibt keinerlei Hinweis darauf, dass sich der abnehmende Trend bei den Priesterweihen in absehbarer Zeit umkehren wird.

Angesichts dieser Entwicklung hat das Zentrum für Angewandte Pastoralforschung (zap) im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz eine umfassende Studie zur Soziodemografie und Motivation von Priesterkandidaten in Deutschland durchgeführt. An der Befragung nahmen 153 Neupriester der Weihejahrgänge 2010 bis 2021 sowie 18 ehemalige Priesteramtskandidaten (die die Ausbildung abgebrochen haben) teil. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen eindrücklich, wer die heutigen Jungpriester sind und wie sie sich ihre Arbeit in der Kirche vorstellen. Ausführliche Resultate der Untersuchung und Resonanzen dazu aus Forschung und Praxis sind im Sammelband „Wer wird Priester?“ (Sellmann/Katsuba 2024) veröffentlicht. In diesem Artikel soll es jedoch lediglich darum gehen, welche Konsequenzen sich aus den Befunden für das Arbeiten in der Kirche von morgen ergeben. Außerdem bietet dieser Beitrag eine sozialwissenschaftliche Perspektive ‚von außen‘ auf die Kirche, stellt empirische Befunde in den Mittelpunkt und blendet theologische Diskurse rund um das Priesteramt zunächst aus.

Weniger Priester – das Ende der Kleinpfarrei

Die erste Ableitung aus den genannten Fakten ist offensichtlich: Weniger Priester bedeuten, dass das vertraute Bild einer überschaubaren Kirchengemeinde unter der Leitung eines Pfarrers bald der Vergangenheit angehört. Nicht nur der Priestermangel, sondern auch knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen führen bereits dazu, dass Pfarreien zusammengelegt werden (vgl. Frerk 2017). Die verbleibenden Priester werden zwangsläufig weniger Seelsorger und weit mehr Manager sein müssen, die große territoriale Einheiten führen. Es sei denn, man entkoppelt priesterliche Aufgaben von Leitungsfunktionen – so wie es bei alternativen Leitungsmodellen, etwa im Bistum Aachen oder gemäß can. 517 § 2 CIC, vorgesehen ist.

Führungsrolle unerwünscht

Die oben beschriebene arithmetische Logik legt nahe, dass Priester automatisch zu Leitern großer Einheiten werden. Doch die Studie „Wer wird Priester?“ zeigt mit aller Deutlichkeit: Das wollen sie nicht. Die jungen Priester verstehen ihr Amt in erster Linie als geistliche Tätigkeit. Ihr Ideal ist nach wie vor die seelsorgliche Betreuung einer überschaubaren Gemeinde – genau darauf fühlen sie sich vorbereitet. Sie wollen keine Manager sein. Weder kirchliche Verwaltungsaufgaben noch Bereiche wie Öffentlichkeitsarbeit oder Medienarbeit gehören zu ihrem beruflichen Selbstverständnis.

Daraus ergibt sich ein deutlicher Auftrag an die Priesterausbildung: Sie muss die aktuelle und künftige organisatorische Realität der Kirche viel stärker berücksichtigen. Der geringe Priesternachwuchs sollte entsprechend ausgebildet und gezielt auf neue Aufgaben wie Teamleitung, Verwaltung und Kommunikation vorbereitet werden. Dies könnte vermutlich auch dazu beitragen, dass weniger Priester nach ihrer Weihe das Amt wieder frustriert verlassen. Denn durch eine realitätsnähere Ausbildung würde die Kluft zwischen den Erwartungen der Priesteramtskandidaten und der späteren Wirklichkeit weniger drastisch



Nikita Katsuba ist Politik- und Sozialwissenschaftler und forscht als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Angewandte Pastoralforschung (zap) der Ruhr-Universität Bochum.

ausfallen.

Wer sind die Jungpriester?

Priester sind jedoch nicht bloß Sakramentenspender oder „leitende Angestellte“ der Kirche; sie sind vor allem Menschen – mit individuellen Prägungen, Weltanschauungen, Vorstellungen, Präferenzen und Werten. All das ist entscheidend, denn die Priester prägen maßgeblich das Bild der Kirche und beeinflussen die Arbeitskultur ihrer Teams. Die heute jungen Priester werden in den kommenden Jahrzehnten ebenjenes Bild und die Zusammenarbeit in der Kirche wesentlich mitbestimmen. Sie bringen ihre eigene Prägung und Weltanschauung in die Kirche ein. Damit beeinflussen sie sowohl die Art der Zusammenarbeit in ihren Teams als auch die Botschaft der Kirche nach außen und ihr gesellschaftliches Image.

Auffällig homogen ist zunächst das Profil dieser Jungpriester. So haben 93 % der Befragten keinen Migrationshintergrund, wurden fast ausnahmslos in Deutschland geboren und bereits als Säuglinge getauft. Sie stammen überwiegend aus traditionskatholischen, oft kinderreichen Familien, in denen Kirche und Glaube von klein auf eine sehr wichtige Rolle spielten. Entsprechend verlief auch ihre Sozialisation vorwiegend innerhalb der Kirche: Rund drei Viertel der jungen Priester waren Ministranten (Messdiener) und engagierten sich ehrenamtlich in ihren Heimatgemeinden. Bei über 90 % gehörten tägliches Gebet und regelmäßige Gottesdienstbesuche zum Alltag. In dieser kirchlichen Praxis erfuhren sie – nach eigener Aussage – auch ihre Berufung. Diese tiefe religiöse Verwurzelung spielte schließlich die entscheidende Rolle bei der Wahl ihres Lebensweges. Nur in ganz wenigen Fällen weicht ein Jungpriester von diesem Muster ab.

Kurzum: Ein junger Mann wird heute in Deutschland eigentlich nur Priester, wenn er in einer traditionell-katholischen, sehr religiösen Familie aufgewachsen ist und diese Prägung als Jugendlicher und junger Erwachsener vollständig in sein eigenes Leben übernommen hat. Vergleicht man dieses Bild mit dem eines durchschnittlichen jungen Mannes, wird deutlich, wie selten ein solcher „Priesterkandidat“ noch zu finden ist. Spätestens in den 1950er-Jahren entsprach das skizzierte Profil noch ungefähr der Mitte der Gesellschaft – seither ist es immer seltener geworden. Konkreter gesagt: Das „priesterproduzierende“ Milieu wird insgesamt immer kleiner und älter und ist zunehmend nur noch am konservativen Rand der Gesellschaft zu finden.

Genau dieses eher konservative Teilspektrum repräsentieren die heutigen Jungpriester, wie eine im Rahmen der Studie durchgeführte Milieuanalyse bestätigte. (Dabei handelt es sich um ein wissenschaftliches Instrument, um die Befragten bestimmten gesellschaftlichen Milieus zuzuordnen.) Zu den modern- und zukunftsorientierten Milieus – die aus generationeller Sicht eigentlich die Heimat dieser jungen Männer sein müssten – gehören hingegen nur knapp 10 % der Jungpriester. Zum Vergleich: In der Gesamtbevölkerung (aller Altersgruppen) zählen fast 22 % zu diesen Milieus.

Die empirische Studie befasst sich naturgemäß nicht mit der normativen Frage, *wie* die Priester von morgen sein *sollten*. Sie liefert keine Antwort darauf, ob Priester in einer zunehmend säkularen Gesellschaft deren Mitte repräsentieren können oder sollen – und ob die Gesellschaft überhaupt eine relevante Referenzgröße für die Priesterberufung sein darf. Ungeachtet dieser Fragen steht nun die Praxis im Vordergrund. Es geht darum, was jetzt getan werden kann – welcher Handlungsspielraum besteht, welche Optionen sich bieten (und welche Grenzen).

Dabei sind zunächst einige Fakten zu berücksichtigen:

- **Demografischer Aderlass:** Die Priesterausbildung schöpft heute aus einer demografisch nahezu ausgetrockneten Quelle, die in den kommenden Jahren vollständig versiegen wird. Ohne Gegenmaßnahmen rutschen die jährlichen Priesterweihen unweigerlich in den einstelligen Bereich ab.
- **Milieueinseitigkeit:** Die Priester, die „trotzdem“ noch geweiht werden, repräsentieren nur ein einziges gesellschaftliches Milieu. Das heißt: Sie machen die Kirche im Grunde nur für *dieses* Milieu verständlich und attraktiv. Damit wird der Status der Kirche als Randerscheinung oder Minderheitskirche nicht nur zahlenmäßig, sondern auch in ihrem Denken und Handeln zementiert.

Kirche ohne Priester – oder Umsteuern?

Angesichts dieser Ausgangslage bleiben rein pragmatisch nur zwei Optionen:

1. **Kirche (fast) ohne Priester vorbereiten:** Die erste und wahrscheinlichere Option besteht darin, sich organisatorisch, praktisch und theologisch auf eine Kirche „ohne Priester“ einzustellen. „Ohne“ heißt hier nicht, dass es gar keine Priester mehr gibt – aber, dass der Priester mittelfristig faktisch nicht mehr die zentrale Figur in der Gemeinde sein wird. Alternative Leitungsmodelle – also von qualifizierten Laien geführte Pfarreien – müssten dann zum Regelfall werden.
2. **Kurswechsel: die Basis der Berufungen verbreitern:** Als Alternative zum oben beschriebenen Nullszenario (einem „Weiter-so“ ohne grundlegende Änderungen) käme ein Szenario des Umsteuerns in Betracht. Ziel wäre es, das demografische und milieuspezifische Spektrum der Priesterkandidaten deutlich zu erweitern und den Beruf für Männer aus weniger kirchlich geprägten Familien oder mit Migrationsgeschichte attraktiv zu machen.

Eine naheliegende Frage lautet nun: *Wo nach neuen Priestern suchen?* Anders gefragt: Wo ließen sich geeignete Kandidaten außerhalb des traditionellen Kernmilieus finden? Das oben geschilderte homogene Priesterprofil ist zwar korrekt, stellt aber auch eine Pauschalisierung dar. Zum einen unterscheiden sich selbstverständlich auch Priester individuell nach ihrer Biografie und Weltanschauung. Zum anderen prägt das soziale Milieu einen Menschen zwar enorm, verrät aber noch lange nicht alles darüber, wie jemand als Erwachsener tickt.

Um diese Fragen zu beleuchten, wurde im Rahmen der Studie mittels Clusteranalyse eine *Typologie der Jungpriester* erstellt. So ließen sich Gruppen von Gleichgesinnten identifizieren – Priestertypen, die ihren Beruf ähnlich verstehen, vergleichbare Quellen der Motivation haben, gemeinsame weltanschauliche Überzeugungen teilen und ihre Aufgaben in der Kirche auf ähnliche Weise begreifen. Die Analyse ergab drei deutlich unterscheidbare Priestertypen, die unter den Jungpriestern allerdings sehr ungleich verteilt sind:

- *Typ 1: Motivationsmuster „Volkskirche“ (über 50 %):*
Zum ersten Typ gehört über die Hälfte aller Jungpriester. Sie verstehen ihren Dienst vor allem als *kirchliches Amt*. Ihre Motivation ziehen sie in erster Linie aus dem Bewusstsein ihrer sakramentalen Berufung durch die Weihe und dem Sendungsauftrag durch den Bischof – unterstützt durch den Rückhalt von Priesterkollegen und der Pfarrhausgemeinschaft. Persönliche Glaubenserfahrungen oder menschliche Beziehungen (innerhalb wie außerhalb der Gemeinde) treten demgegenüber in den Hintergrund.
Die Priester dieses ersten Typs entsprechen völlig dem oben skizzierten konservativ-kirchlichen Sozialisierungsprofil: In ihren Herkunftsfamilien und Jugendjahren spielte die Kirche eine zentrale Rolle, was schließlich zur Entscheidung führte, Priester zu werden. Diese kirchentreue Grundhaltung tragen sie auch in ihr Amt hinein. Sie gehören nicht zu den Reformorientierten, noch weniger zu den Rebellen, die kirchliche Normen, Ordnungen oder Hierarchien hinterfragen würden. So stört sie z. B. das Zölibat kaum – nur 2 % von ihnen halten es persönlich für irrelevant – und sie sind auch keine Befürworter der Frauenordination (nur 16 % unterstützen sie).
Insgesamt kann diese größte Gruppe der Jungpriester als Garantin des kirchlichen Status quo gelten. Auch politisch liegen diese Priester einheitlich im gemäßigt konservativen Spektrum (zum Zeitpunkt der Erhebung präferierten 73 % von ihnen die CDU/CSU).
- *Typ 2: Motivationsmuster „Liturgie“ (rund 30 %):*
Auch der zweite Typ ist klassisch-katholisch sozialisiert. Anders als Typ 1 verstehen diese Priester ihren Beruf jedoch weniger als pflichtbewusste Amtsausübung, sondern eher als *persönliche spirituelle Praxis*. Sie sind sogar noch intensiver religiös geprägt als Typ 1 und diese tiefe Frömmigkeit bleibt für sie wegweisend. Eigenes Gebet, persönlicher Glaube und das Wissen um ihre Berufung durch Gott bilden die Basis ihrer Motivation.
Organisationale und soziale Aspekte – etwa die Beziehung zu Gemeindegliedern, ein gut funktionierendes Pastoralteam oder der kollegiale Austausch mit Mitbrüdern – stehen für sie nicht im Mittelpunkt und sind noch deutlich weniger wichtig als für Typ 1 (der die kirchliche Organisation zumindest mit im Blick behält). Erst recht ist für diese zweite Gruppe die Übernahme von Führungsverantwortung in einer Großpfarre keine erstrebenswerte Aufgabe, geschweige denn möchten sie proaktiv und innovativ leiten – schon die zunehmenden administrativen und kommunikativen Anforderungen können diese Priester schnell überfordern. Sie würden gerne für das spirituelle Profil der Kirche stehen, aber nicht für deren organisatorischen Wandel.
- *Typ 3: Motivationsmuster „Gemeinde“ (knapp 20 %):*
Die *Gestaltung des erwähnten Wandels* ist hingegen dem dritten Priestertyp ein wichtiges Anliegen. Priester dieses Typs sind innerhalb des homogenen Gesamtbildes oft die Ausreißer, die näher an der gesellschaftlichen Mitte orientiert sind. Sie stammen meist aus gemäßigt religiösen Familien und stehen gesellschaftlichen Veränderungen offen gegenüber.
Politisch verorten sie sich eher in der Mitte oder leicht links davon (45 % gaben an, Bündnis 90/Die Grünen zu unterstützen). Anders als die beiden anderen Typen sind sie ausgesprochene Skeptiker gegenüber der kirchlichen Morallehre und Hierarchie. Viele von ihnen sehen das Zölibat kritisch – jeder Fünfte lebt es persönlich nicht. Knapp 90 % sind der Meinung, dass das Thema sexueller Missbrauch für die Kirche ein größeres Problem darstellt als für andere Institutionen. Und fast zwei Drittel sprechen sich für die Frauenordination aus.
Dieser dritte Typ stellt weltanschaulich zwar eine Herausforderung für den kirchlichen Status quo dar, bildet aber zugleich eine Brücke zur Gesellschaft. Denn anders als die Mehrheit ihrer Mitbrüder sind diese Priester keine Sonderlinge unter ihren Altersgenossen.
Diesen Priestern des dritten Typs geht es in ihrem Beruf weniger um die eigene Spiritualität und schon gar nicht um Loyalität gegenüber der Institution Kirche. Ihr Amt begreifen sie in erster Linie als Dienst am Menschen. Sie werden angetrieben von Beziehungen – sei es zu Gemeindegliedern, zu anderen pastoralen Mitarbeitenden oder innerhalb des Pastoralteams. Vor diesem Hintergrund wollen Priester dieses Typs in ihrer Arbeit sichtbare Erfolge erzielen und Vertrauen in der Gemeinde aufbauen. Dementsprechend haben sie auch keine Berührungängste mit organisatorischer Verantwortung; im Gegenteil, sie tragen diese gerne mit und unterstützen innovative

Ansätze.

Allerdings wird die Kirche von außen kaum als moderner, innovationsoffener Arbeitgeber wahrgenommen und leidet unter einem schlechten Image. Für potenzielle Kandidaten des dritten Typs ist sie daher oft wenig attraktiv. Das zeigt sich daran, dass Männer dieses Profils – obwohl es sie in der Gesellschaft recht häufig gibt – nur etwa 18 % der Jungpriester stellen. Noch bemerkenswerter: Knapp 90 % dieser Priester gaben an, damals vor ihrer endgültigen Entscheidung Zweifel am eingeschlagenen Weg gehabt zu haben. Es liegt nahe anzunehmen, dass zahlreiche junge Männer mit ähnlichem Profil sich letztlich gegen den Weg ins Priesteramt entschieden haben.

Fazit

Die Existenz dieses dritten Priestertyps widerlegt die oft gehörte Annahme, dass in Deutschland heute – bedingt durch die fortschreitende Säkularisierung – keine Priesterberufungen mehr aus der gesellschaftlichen Mitte kommen können. Doch, das können sie durchaus – und sie tun es tatsächlich bereits, wenn auch in sehr geringem Umfang. Um diese demografisch wie qualitativ vielversprechende Quelle an Kandidaten wirklich besser zu nutzen, müssten allerdings viele Hemmnisse abgebaut werden, die die Kirche für weniger kirchenloyale Milieus unattraktiv machen. Stichworte sind hier etwa mehr innere Demokratisierung und tiefgreifende systemische Reformen.

Wenn ein solcher Kurswechsel ausbliebe, würde im Grunde das oben beschriebene Negativszenario Realität bleiben. Die Zahl der Priesterweihen ginge weiter zurück, und die Kirche müsste sich organisatorisch auf eine Seelsorge weitgehend ohne Priester einstellen. Die wenigen verbliebenen Priester könnten oder wollten die wachsenden Herausforderungen und die zunehmende organisatorische Last größtenteils nicht mehr mittragen – und kaum noch als zentrale Figuren in den immer komplexer werdenden pastoralen Arbeitsfeldern dienen. Dennoch gäbe es selbst in diesem düsteren Szenario ein paar Priester, die beherzt Innovationen, intensive Teamarbeit und die Herausforderungen der Moderne annehmen.

Literatur

Anzahl der Priesterweihen der katholischen Kirche in Deutschland von 2000 bis 2023, in: [statista](#), 2024 (alle Internetquellen abgerufen am 4.4.2025).

Erstmals seit 80 Jahren keine Priesterweihe in Franken-Bistümern. Nordbayerische Diözesen gehen leer aus, in [katholisch.de](#), 2024.

Frerk, Carsten, Katholische Pfarreien und Organisationsreformen, in: [fowid](#). Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland, 2017.

Frerk, Carsten, Priester, Priesterweihen, Priesterkandidaten 1962-2022, in: [fowid](#). Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland, 2023.

Sellmann, Matthias/Katsuba, Nikita (Hg.), Wer wird Priester? Ergebnisse einer Studie zur Soziodemografie und Motivation der Priesterkandidaten in Deutschland (im Auftrag der DBK), Würzburg 2024.

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2025 · Arbeiten in der Kirche von morgen · Kommunikation im Zusammenbruch sichern und nächste Kirche vorbereiten. Die Rolle der pastoralen Mitarbeiter:innen im Übergang

Kommunikation im Zusammenbruch sichern und nächste Kirche vorbereiten

Die Rolle der pastoralen Mitarbeiter:innen im Übergang

Die Situation der Kirche hat sich in den letzten zehn Jahren deutlich zugespitzt. Der Zusammenbruch der bisherigen Sozialgestalt, ob disruptiv oder schleichend, ist unvermeidlich – so Valentin Dessoj: Versuche einer linearen Transformation sind zum Scheitern verurteilt. Auf diesem Hintergrund sind Rollenzuschreibungen, die Entwicklung und Ermöglichung in den Mittelpunkt stellen, überholt. Jetzt ist wichtig, dafür zu sorgen, dass der systemische Zusammenhalt im Zusammenbruch nicht verloren geht und Raum geschaffen wird, Kirche jenseits bestehender Strukturen, Routinen und Formate im Blick auf zukünftige Adressat:innen ganz neu zu denken und experimentell zu entwickeln.

1. Blick zurück

Als ich 2017 den Artikel „Kirche braucht Profis – aber keine Gemeindeferenten. Skizze einer neuen Rollenarchitektur“ in der Zeitschrift *das magazin* des Bundesverbandes der Gemeindeferent*innen veröffentlicht habe, sah die Welt noch anders aus. Ich war überzeugt, dass es möglich sei, die Gestalt der Kirche proaktiv zu verändern und schrittweise weiterzuentwickeln.

Die Annahme war: Kirche habe eine Zukunft, wenn Ehrenamtliche ihre Begabungen stärker einbringen und operativ Verantwortung für kirchliches Leben übernehmen. Der Artikel skizzierte eine grundlegend neue Rollenarchitektur für haupt- und ehrenamtliche Akteur:innen. Die Kernthese: Die bisherige Differenzierung sei nicht hinreichend komplex und wenig geeignet, um die anstehenden Entwicklungsaufgaben zu bewältigen. Im weiterhin dominierenden Rollenverständnis kann im Prinzip jede:r alles (z. B. taufen oder organisieren). Die Differenzierung geht nicht von den erkennbaren Herausforderungen und den dafür notwendigen bzw. vorhandenen Kompetenzen aus, sondern von der tradierten pastoralen Praxis sowie deren Organisation. Sie legt ausschließlich fest, wer was tun darf und was nicht. Fokus ist „tun dürfen“, nicht „tun können“.

Für die beruflich tätigen Seelsorger:innen wurde ein Rollenkonzept skizziert, das den Gedanken der (Kirchen-)Entwicklung und der Ermöglichung in den Mittelpunkt stellt. Die klassischen Berufsrollen hatten darin eine untergeordnete Bedeutung. Die zentrale Kompetenz, die zukünftig alle Seelsorger:innen mitbringen müssten, sei die Fähigkeit, Menschen, Gruppen – allgemein Systeme – in ihrem selbstverantwortlichen Tun und ihrer Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten (Basisrolle Coach:in, neben der Fähigkeit, [Erfahrungs-]Wirklichkeit aus theologischer Perspektive zu betrachten, zu deuten und rituell einzubetten). Große Seelsorgeräume böten darüber hinaus die Möglichkeit, zentrale Prozesskompetenzen, die für die Transformation von Kirche unerlässlich sind, in Form von Rollenclustern zu bündeln. Diese würden je spezifische Qualifikationen erfordern, wie z. B. Innovation, (strategische) Engagemententwicklung, Organisationsentwicklung und andere. Steffen Schramm formuliert in einem jüngst erschienenen Artikel einen ähnlichen Gedanken und spricht von „ekklesiogenetischen Kompetenzen“ (vgl. Schramm 2022). Akteure, die in solchen Prozessrollen unterwegs seien, arbeiteten quer bzw. horizontal zu territorial, funktional oder kategorial organisierten Linien oder Teilsystemen (Kirchengemeinden, Handlungsfeldern, Kirchorten). Sie sorgten dafür, dass die jeweiligen Prozesse (im Beispiel Innovation oder Engagemententwicklung) in den Teilsystemen professional angegangen und umgesetzt werden. Genauso ist im Anschluss an die Trierer Synode 2013–2016 die neue Rolle eines:r strategischen Engagemententwickler:in konzipiert.

2. Verschärfte Rahmenbedingungen

Das zurückliegende Jahrzehnt wurde nicht genutzt, um die erforderliche Transformation von Kirche einzuleiten. Weder ein Fokus auf Menschen, die mit den bisherigen Angeboten nichts oder nichts mehr anfangen können, noch der notwendige Paradigmenwechsel in Sozialgestalt und Rollenarchitektur wurde vorangetrieben. Die zahlreichen Reformbemühungen gehen sichtlich nicht weit und nicht tief genug. Sie drehen sich weiterhin um den Erhalt und die Verwaltung des Bestehenden. Das Frame, wie Kirche gedacht und Kirchenentwicklung betrieben wird, ist bis heute dasselbe geblieben. Unter diesen Bedingungen hat sich auch an der Rolle der hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiter:innen aufs Ganze gesehen wenig verändert.

Sieben Jahre später ist die Situation deutlich verschärft. Der Zusammenbruch der Kirchen ist in Sichtweite. Auf dem Strategiekongress 2022 in Teilen noch heftig abgelehnt, ist die



Dr. Valentin Dessoj, Psychologe und Theologe, ist Kirchenentwickler und Autor sowie Geschäftsführer von kairos. Coaching, Consulting, Training.

Möglichkeit eines disruptiven Entwicklungsszenarios im theologischen Diskurs angekommen (vgl. Müller 2024). Die Zahlen sind lange bekannt und lassen in Dimension und Dynamik keine Zweifel. Sie sind jedoch abstrakt und können ausgeblendet werden. Spürbar werden Tempo und Ausmaß der Veränderung, wenn Dinge plötzlich wegfallen: wenn Kirchen verkauft oder abgerissen, Akademien geschlossen oder Kirchenzeitungen eingestellt werden. Jetzt sind auch die ersten theologischen Zeitschriften an der Reihe. So ist etwa *das magazin*, in dem der zitierte Artikel 2017 erschien, – ähnlich wie die *Lebendige Seelsorge* – nach 23 Jahren zum 1.1.2025 eingestellt worden.

Landeskirchen rechnen in den nächsten zehn Jahren mit Kürzungen von bis zu 75 % der Finanzmittel. Kirchliche Verbände, aber auch Bistümer, rechnen bereits in sechs bis sieben Jahren mit drohender Insolvenz. Die Zeit für (lineare) Entwicklung ist vorbei. Jetzt kommt die Abrissbirne. Zu befürchten ist, dass sie die Akteur:innen auf allen Ebenen die nächsten fünf bis sieben Jahre in ihren Bann ziehen wird, und auch hier wieder unter der Maßgabe, Bestehendes so lange wie möglich zu erhalten. Das Frame kirchlicher Transformation wird aller Voraussicht nach bis zum bitteren Ende bleiben. Wieso sollte sich das auf den letzten Metern ändern, wenn man jahrzehntelang Zeit (und die nötigen Mittel) hatte, sich den existenziellen Herausforderungen zu stellen?

3. Wenn es ernst wird – veränderte Fragestellung

Die Zeit bis zum Neustart nach dem Zusammenbruch ist entscheidend für das Überleben der Kirche. Allerdings anders als noch vor acht bis zehn Jahren gedacht. Die Vorstellung einer linear-stetigen umfassenden Transformation, die den Zusammenbruch abwenden oder einen fließenden Übergang ermöglichen könnte, ist obsolet. Die jetzige Gestalt ist nicht zu retten. Die Fragestellung ist inzwischen eine ganz andere. Sie berührt die Existenz und damit die Bedingungen der Möglichkeit einer nächsten Kirche (zu den religionssoziologischen Hintergründen vgl. Kläden 2024):

1. Was ist im Zugang auf den Zusammenbruch zu tun, damit über den Zerfall der jetzigen Gestalt hinaus der systemische Zusammenhalt (als Kirche) gewahrt bleibt, um überhaupt einen Neustart beginnen zu können?
2. Was wird gebraucht, um den Neustart unter gänzlich veränderten Bedingungen bereits jetzt im Vorgriff auf die Zeit nach dem Zusammenbruch mit Aussicht auf Erfolg in Angriff zu nehmen?

Beide Fragen sind existenziell und müssen jetzt – nicht erst dann, wenn es vorbei ist – beantwortet werden. Und sie haben weitreichende Konsequenzen für die Konstruktion und Gestaltung der Rollen kirchlicher Akteur:innen.

Den Rahmen für den Übergang gestalten

Der Rahmen disruptiver und u. U. auch phasenweise chaotischer Übergangsprozesse lässt sich bewusst gestalten. Zentral sind dabei die inneren Frames, mit denen die Beteiligten auf den Prozess und mögliche Ergebnisse schauen. Der Rahmen, in dem solche Prozesse stattfinden, prägt Verlauf und Ergebnisse, gerade weil sie nicht vorhersehbar sind. Aus therapeutischen Prozessen ist bekannt: Je tiefgreifender die Veränderungen und je unvorhersehbarer die Prozesse erscheinen, desto wichtiger ist ein stabiler Rahmen. Er dient dazu, das, was dann passiert, zu halten, ihm einen Sinn zu geben und Raum zu schaffen für die Emergenz des Neuen. Ein solcher Rahmen ist im Kern das Commitment, im Vertrauen (aufeinander und auf Gott) den Weg des Loslassens offen und in gemeinsamer Verantwortung für- und miteinander zu gehen. Entscheidend ist also die Beziehung – basierend auf Haltungen, die ein Beziehungsangebot eröffnen.

Den Neustart vorbereiten

Ein Neustart nach dem Zusammenbruch erfordert frühzeitige Vorbereitung und gut eingübte Haltungen und Kompetenzen der hauptberuflichen Akteur:innen. Die Herausforderung wird sein, mit viel weniger, aber womöglich sehr hochwertigen Mitteln (z. B. Kirchengebäuden) und ohne ein fertiges Programm oder pastorale Routinen, ohne Blaupausen für Formen der Vergemeinschaftung neue Kontakte zu Menschen zu knüpfen. Zu Menschen, die negative oder keine Erfahrung mit Kirche haben, die nicht suchen und kein religiöses Bedürfnis haben. Es gilt, sie zu verstehen, Anknüpfungspunkte zu finden, Erfahrungsräume zu schaffen und die Frohe Botschaft erfahrbar zu machen. Dies erfordert, co-kreativ und experimentell attraktive Formate zu entwickeln, die sich im Wesentlichen (auch finanziell) selbst tragen.

4. Systemtherapie – Rahmen und Kommunikationszusammenhang sichern

Systemisch betrachtet liegt das größte Risiko für die Kirchen darin, dass mit dem Zusammenbruch oder (vielleicht noch viel stärker) mit dem schleichenden Zerfall der Organisationsgestalt zugleich der grundlegende Systemzusammenhang zerbricht. Der wechselseitige kommunikative Bezug auf Basis der christlichen Glaubenserfahrung und der Frohen Botschaft droht verloren zu gehen, wenn es keinen Rahmen mehr gibt, um diesen Zusammenhang über alle Differenzen hinweg zu leben und zu erfahren.

Prämissen

Bevor die Rolle des:der Systemtherapeut:in skizziert wird, müssen die Prämissen genannt werden, die diesem Rollenkonstrukt zugrunde liegen:

1. Die bisherige Gestalt von Kirche (gemeint sind Strukturen, Prozesse, Formen der

Vergemeinschaftung, Formate etc.) ist nicht zu retten und wird sich nahezu vollständig auflösen.

2. Für diejenigen, die Kirche in der bisherigen Form nutzen, müssen Ressourcen vorgehalten werden, allerdings substanziiell reduziert und schrittweise degressiv. Darüber hinaus macht es keinen Sinn, in die lineare Transformation der bisherigen Organisationsgestalt zu investieren.
3. Die verbleibende Zeit wird benötigt, um den Rahmen für den zu erwartenden disruptiven oder schleichenden Zusammenbruch zu sichern – und damit den fundamentalen Kommunikationszusammenhang sowie die Basicodes des Systems Kirche lebendig zu halten.
4. Gleichzeitig muss die verbleibende Zeit genutzt werden, um den notwendigen Rückbau des bisherigen Programms professionell (realistisch, strukturiert, transparent, partizipativ) zu gestalten. So werden substanziiell und progressiv Ressourcen für einen schrittweisen Reset freigesetzt.

Exkurs: Systemtherapie – Selbstreferenz und Umweltreferenz gewinnen

Systeme sind immer selbstreferenziell. Sie können nur das sein und aktualisieren, was in ihrem Systemcode angelegt ist. Das ist die natürliche strukturelle Grenze, die nicht übersprungen werden kann. Systeme bleiben lebendig, wenn sie Zugang zu ihren eigenen Ressourcen bzw. Potenzialen haben (Selbstreferenz) und sich zugleich immer wieder neu auf ihre Umwelt und sich verändernde Umweltbedingungen einstellen können (Umweltreferenz). Systeme werden dysfunktional, wenn der Zugang zu den eigenen Quellen oder die Kommunikation mit der Umwelt nicht (mehr) gelingt. Diese operative Grenze können Systeme allerdings überschreiten, wenn es ihnen in dieser Situation gelingt, sich zu verändern.

Systemtherapeutisches Handeln unterstützt diesen Prozess, indem es einen Kontext schafft, der es dem System und den Menschen darin erlaubt, Trampelpfade, eingefahrene Verhaltensweisen, zu verlassen und neue Wege auszuprobieren, um so eine bessere Selbst- und Umweltreferenz zu gewinnen. Voraussetzung für einen solchen Prozess ist, dass der:die Systemtherapeut:in gut gekoppelt ist und ein Beziehungsangebot macht, das auf (inneres) Wachstum, Entwicklung und Veränderung ausgerichtet ist und auf das sich die Beteiligten vertrauensvoll einlassen können. Grundhaltungen, die ein solches Beziehungsangebot möglich machen, sind z. B. unbedingte Wertschätzung, Neugier und Interesse, Neutralität und Allparteilichkeit gegenüber Personen und Inhalten, emotionale Resonanz und Empathie, Multistabilität bzw. -perspektivität und Reflexivität i. S. der Fähigkeit, andere einzuladen, die Wirklichkeit aus der Metaebene zu betrachten, um zu verstehen, wie Dinge und Prozesse zusammenhängen.

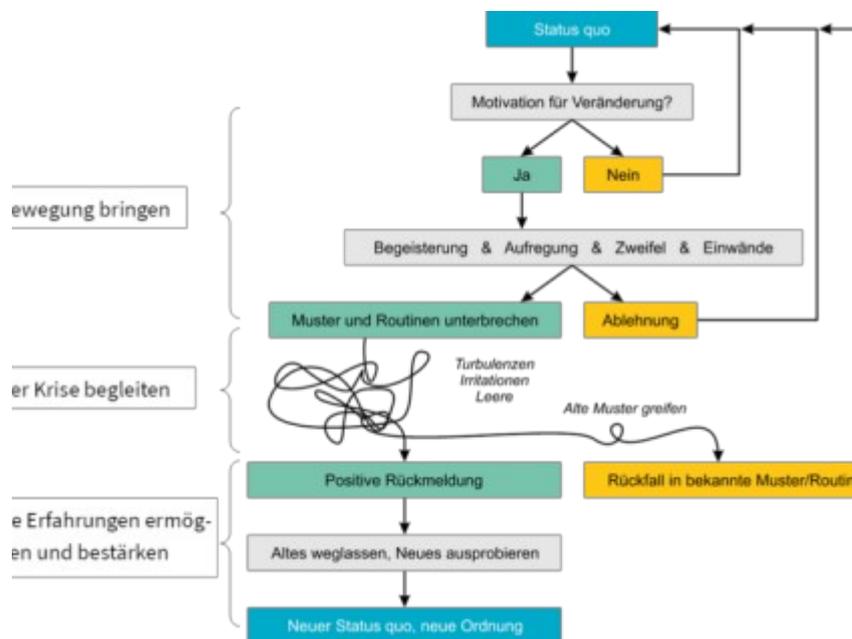


Abb. 1: Systemtherapeutischer Prozess (Dessoy im Anschluss an Gisela Osterhold).

Holzschnittartig lässt sich der systemtherapeutische Prozess in drei Schritte gliedern:

1. in Bewegung bringen
2. in der Krise begleiten
3. neue Erfahrungen ermöglichen und bestärken

Jeder therapeutische Heilungsprozess beginnt mit der Wahrnehmung und Vergewisserung der Beteiligten, dass die bisherigen Lösungsversuche gescheitert sind und man als System keine Zukunft hat, wenn man sein Agieren nicht unterbricht und vom bisherigen Pfad abweicht. Aus dieser Wahrnehmung kann die Motivation für Veränderung entstehen.

Allerdings führt diese Erkenntnis nicht automatisch zum Handeln. Sie löst oft Trauer und Wut aus. Sie kann so schmerzhaft sein, dass die Beteiligten in alte Muster zurückfallen oder sich mit kleineren Reparaturen an der Fassade begnügen, um ein besseres Gefühl zu haben. Bewegung entsteht erst, wenn Neugier und Lust auf das Neue groß genug sind, um einen qualitativen Sprung zu machen. Hierbei sind Frames hilfreich, die den Übergang und die damit verknüpften Emotionen verstehbar und handhabbar machen. Für die Bereitstellung einer solchen Rahmung kann die biblische Botschaft eine gute Möglichkeit sein.

Nachhaltige Veränderung erfordert einen Fokus auf Lernen(-wollen) statt Funktionieren(-wollen). Dazu gehören Unterbrechungen, Loslassen, ohne zu wissen, was kommt, Experimente und Fehler. Wenn der Weg ins Ungewisse gelingen soll, braucht es einen verlässlichen Beziehungsrahmen, das Commitment, das Kommende mit all seinen Turbulenzen im Vertrauen aufeinander und auf die gemeinsame Erfahrung der Liebe Gottes, in Verantwortung füreinander gemeinsam zu gehen. Hier ist es sicher so, dass die sich zeigende Polarisierung in der Kirche ein Commitment umso schwieriger (und unverbindlicher) macht, je weiter der Verfall fortgeschritten ist.

Das Unterbrechen vorhandener Muster und Routinen und das bewusste Verlassen des Produktionsmodus, der Verzicht darauf, das bisherige Programm immer weiterzuführen, schaffen Räume für Lernen und Entwicklung – und setzen zugleich das System zwangsläufig unter Stress. Das Fehlen von Stress ist ein Indikator dafür, dass man nur an der Oberfläche kratzt. Wenn nichts mehr so funktioniert wie bisher und das Neue noch längst nicht erkennbar ist, entstehen Ungewissheit und Leere. Die Akteure sind irritiert, Emotionen kommen hoch, Interessensunterschiede werden sichtbar, Konflikte entstehen. Das gilt es miteinander auszuhalten und auszutragen. Hier hat Führung eine wichtige Rolle: Sie muss das System zusammen- und auf dem Weg halten, Sicherheit geben und deutlich machen, dass diese Phase für einen guten Weg in die Zukunft notwendig ist. An dieser Stelle ist die Gefahr am größten, in Aktionismus zu verfallen und damit letztlich in die alten Muster.

Die Unterbrechung bestehender Muster und Routinen schafft den Raum, sich (gemeinsam) auf das Wesentliche, das Warum und Wozu, zu besinnen und zu committen. Dadurch wird Energie freigesetzt, so dass Neues emergent (also aus sich heraus) entstehen kann. Auch in dieser Phase sind Führung und Begleitung gefordert. Verändertes Verhalten führt zu neuen Erfahrungen. Diese müssen bewertet werden und, wenn tragfähig, muss das Verhalten eingeübt und verstärkt werden, damit es Stabilität gewinnt.

Hauptberufliche pastorale Mitarbeiter:innen als Systemtherapeut:innen

Systemtherapeutisch betrachtet, ist die Kirche in ihrer Fähigkeit zur Umwelt- und Selbstreferenz über weite Strecken blockiert oder gestört. Dies erklärt den grassierenden Relevanzverlust. Die Distanzierung von der Kirche als Institution und Gemeinschaft hat längst den inneren Kreis der hauptberuflichen Seelsorger:innen erreicht. Dazu tragen natürlich die strukturelle Benachteiligung pastoraler Dienste – insbesondere von Frauen – und der auch in diesem Kontext weit verbreitete Machtmissbrauch bei. (Trotz gravierender konzeptioneller und empirisch-methodischer Mängel, die eine Verallgemeinerung der Ergebnisse verbieten, geben die qualitativen Daten der Befragung von Gemeinde- und Pastoralreferent:innen zu Missbrauchserfahrungen im pastoralen Dienst Hinweise auf mögliche Ursachen der beschriebenen inneren Distanzierung von Kirche; vgl. Nagel/Lürbke 2023). Viele leben in Zwiespalt und zunehmender kognitiver Dissonanz: Was wurde und wird Menschen im Namen und durch Vertreter der Kirche angetan? Was lasse ich mit mir machen? Was kann ich noch aushalten oder verantworten? Wie lange spiele ich mit und Sorge damit für die Aufrechterhaltung des Systems? Gehen oder bleiben?

Es mag gewagt erscheinen, Mitarbeiter:innen, die mit kognitiver Dissonanz und existenziellen Verstrickungen ringen, eine systemtherapeutische Rolle gegenüber ihrer eigenen Kirche zuzutrauen. Die geforderten Kompetenzen sind kein Hexenwerk. Viele pastorale Mitarbeiter:innen verfügen über entsprechende Prozesskompetenzen, die im Kontext der Seelsorge konstitutiv sind. Eine große Zahl hat weiterführende Zusatzqualifikationen erworben. Eine andere Frage ist, ob es Mitarbeiter:innen erlaubt wird, aus dem laufenden Standardprogramm auszusteigen, und sie selbst bereit sind, aus ihren operativen Nischen herauszukommen, um in der beschriebenen Weise systemtherapeutisch zu arbeiten. Gravierender ist allerdings die Frage der Haltung, die für ein systemtherapeutisches Wirken unabdingbar ist. Ein:e Systemtherapeut:in muss die Kirche und die Menschen darin lieben, um hilfreich sein zu können; das geht nur, wenn es keine toxischen Verstrickungen gibt (zu dem, was dafür notwendig ist, vgl. Desso 2023). Wer, wenn nicht Theolog:innen, sind in der Lage, die existenzielle Facette von Veränderung zu verstehen und spirituell zu kontextualisieren? Wandlung, Sterben und Auferstehen gehören zur Kernefahrung und damit zur DNA des Volkes Gottes. Die Meta-Routine, um auf der Spur Gottes zu bleiben, ist $\mu\epsilon\tau\acute{\alpha}\nu\omicron\iota\alpha$ – Umkehr, Loslassen dessen, was bindet, und Aufmerksamkeit für das, was sich zeigt, im Vertrauen auf das Wirken des Geistes.

Vom Ursprung her gesehen sind Seelsorger:innen Profis für die Einbettung und Gestaltung existenzieller Übergänge. Seit den Anfängen des Christentums beerdigen sie Verstorbene und begleiten Menschen durch ihre Trauer zu neuer Lebenshoffnung. Systemtherapeut:innen tun im Grunde nichts anderes, allerdings mit dem Fokus auf die Lebenden und die Kirche als Ganzes. Ihr Tun vollzieht sich auf psychologisch-existentialer, gruppodynamischer, theologisch-spirituellem und pastoraler Ebene.

Übergänge gestalten heißt in diesem Verständnis zunächst, das Vergangene zu sehen, zu würdigen, zu betrauern und zu verabschieden. Solche Prozesse brauchen Zeit, Raum, Gesten und Worte. Früher sprach man beim Verlust eines Angehörigen vom „Trauerjahr“, um sich gut zu verabschieden. Die aktive Auseinandersetzung mit dem Sterben der aktuellen Gestalt von Kirche braucht sicher länger. Es ist dringend Zeit, damit zu beginnen.



Abb. 2: Übergänge gestalten (Dessoy).

Die Gegenwart – mit Rückbau, Turbulenzen, Konflikten und kaum überbrückbaren Polarisierungen – braucht darüber hinaus einen Rahmen, der das Geschehen verstehbar macht. Gebraucht wird ein Frame, der die aktuellen Prozesse als existenzielle Übergänge beschreibt und ihnen Sinn verleiht. Und hier liegt die große Stärke der christlichen Botschaft: Sie liegt nicht im Durchhalten und Weitermachen, sondern im Loslassen, Umkehren und Neuwerden (Mk 1,2–8). Die Gegenwart muss immer auch schon Raum für neue Erfahrungen schaffen, um die Sehnsucht auf die Zukunft und die Hoffnung wachzuhalten. Hier kommt der Frage nach dem Why, dem Warum, eine zentrale Bedeutung zu. Es geht dabei nicht um Glaubenswahrheiten oder eine bestimmte Glaubenspraxis. Es geht darum, Raum zu schaffen, sich gemeinsam des tragenden Grundes, des Kerns der Hoffnung bewusst zu werden und die heilende und befreiende Wirkung der Botschaft heute miteinander zu erfahren.

Für die Zukunft gilt es zum Dritten, Chancen aufzuzeigen, Visionen zu entwickeln und Innovation zu ermöglichen, um den Weg in die Zukunft systematisch zu bahnen. Hier vollzieht sich der Übergang zur Rolle des:der Social Ecclesiopreneur:in.

5. Social Ecclesiopreneurship – die nächste Kirche aufbauen

Prämissen

Der Blick in die Zukunft bleibt hypothetisch und beruht auf bestimmten Vorannahmen. Klar erscheint, dass die nächste Kirche nur dann eine Chance haben wird, wenn sie in der Lage ist, sich in einem differenzierten, dynamischen und zunehmend volatiler werdenden gesellschaftlichen Kontext zu bewegen und zugleich immer wieder neu zu erfinden, ohne den Bezug zu ihrem Kern, dem Kern der Hoffnung, dem εὐαγγέλιον, zu verlieren.

Die Überlegungen zur Rolle hauptberuflicher pastoraler Mitarbeiter:innen in der nächsten Kirche (vgl. Dessoy/Hahmann 2022, 267–280) basieren im Wesentlichen auf folgenden Prämissen:

- Nach ihrem Relevanzverlust werden die Kirchen auch ihren Status als gesellschaftliche Institutionen einbüßen. Sie werden klein sein und gesellschaftlich ein Nischendasein führen.
- Die Zeit der Volkskirche wird endgültig vorbei sein und mit ihr die ihr zugehörige Sozialform der Parochie (Pfarrgemeinde). Ein einheitliches Geschäftsmodell, wie es die Parochie einst war, wird es nicht mehr geben. Das Gleiche „an anderen Orten“ zu tun, wird nichts verändern, weil der Ansatz in der alten Logik und Gestalt verbleibt.
- Nur wenige Menschen werden künftig für Glaubensfragen christlich-kirchlicher Prägung ansprechbar sein. Kontakte werden meist punktuell und nicht dauerhaft sein.
- Neue, zukunftsfähige Geschäftsmodelle von Kirche können nicht aus dem Bisherigen abgeleitet werden. Sie müssen co-kreativ und experimentell mit den Adressat:innen entwickelt und erprobt werden – ausgerichtet auf kleine, spezifische Marktsegmente.
- Zukunftsfähige Geschäftsmodelle müssen an heutige Lebenswelten anschließen, spürbaren individuellen und gesellschaftlichen Nutzen stiften und sich weitgehend selbst finanzieren.
- Nach dem Zusammenbruch wird nur ein Bruchteil des aktuellen Personals übrig bleiben – vorwiegend ältere Mitarbeiter:innen, deren Weiterbeschäftigung nicht einfach beendet werden kann. Die Zahl der Jüngeren bzw. Neueinsteiger:innen wird dagegen aus mangelndem Interesse und nicht vorhandener Finanzierbarkeit sehr gering sein.

In gewisser Weise ähnelt diese Situation der frühen Phase der Kirche, in der es der jungen Kirche dennoch gelang, ihre Erfahrung mit Jesus, seinem Leben, Sterben und Auferstehen, als Frohe Botschaft von Heilung und Befreiung in unterschiedliche kulturelle Kontexte der

damaligen Welt zu tragen, zu kontextualisieren und Menschen zu gewinnen, dieser Botschaft zu trauen und selbst in die Erfahrung mit Jesus Christus einzutauchen.

Exkurs: Social Entrepreneurship

Vieles von dem, was die Kirchen in der Vergangenheit für Menschen und Gesellschaft getan haben und was geeignet war, die christliche Botschaft zu plausibilisieren, wird heute erfolgreich von anderen gesellschaftlichen Kräften geleistet, z. B. im Gesundheitswesen, im Bildungs-, Sozial- und Kulturbereich. Kirchliche Organisationen wie Krankenhäuser, die Caritas oder die Diakonie agieren hier weiterhin erfolgreich. Sie haben sich als Organisationen allerdings weitgehend von den Kirchen gelöst und handeln längst als Unternehmen, die ohne die Institution Kirche überleben können.

An dieser Stelle liegt der Fokus auf der verfassten Kirche und ihrem Kernbereich der Seelsorge bzw. Pastoral. Sie war in der Vergangenheit institutionell geframt und – abgesehen von kategorialen Ansätzen – vorwiegend im gemeindlichen Kontext verortet. Nach dem Ende der Institution stehen die Kirchen vor einer weißen Fläche, die neu und unter anderen Voraussetzungen als bisher gestaltet werden muss.

Als Blaupause, um eine Idee zu gewinnen, wie dies unter den aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen gelingen könnte, bietet sich das Konzept des Social Entrepreneurship an. Es beschreibt, wie mit unternehmerischem Denken und Handeln Lösungen für soziale oder ökologische Frage- bzw. Problemstellungen entwickelt werden. Diese Herangehensweise integriert drei Kerndimensionen: die unternehmerische, die gesellschaftliche und die Governance-Dimension:

- Die unternehmerische Dimension setzt auf unternehmerische Methoden und Innovationspraktiken, um Projekte und Initiativen zu initiieren und voranzubringen. Social Entrepreneurure entwickeln neue Geschäftsmodelle, um nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln. Sie setzen auf Kreativität, Experimente, kontinuierliches Lernen, Kooperation und effiziente Ressourcennutzung. Die entwickelten Projekte und Ansätze sind so angelegt, dass sie sich finanziell tragen.
- Die gesellschaftliche Dimension beinhaltet die Verantwortung zur Schaffung von sozialem bzw. ökologischem Mehrwert. Es geht Social Entrepreneur:innen um gerechte und nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen. Ziel ist es, durch innovative Projekte positive Veränderungen für Menschen oder Gruppen in der Gesellschaft zu bewirken. Social Entrepreneurure identifizieren Bedürfnisse und Chancen in spezifischen Kontexten und entwickeln co-kreativ Lösungen, die einen Mehrwert für die Beteiligten schaffen. Sie greifen häufig gerade Problemstellungen auf, für die es keine oder keine adäquaten (Standard-)Lösungen gibt.
- Die Governance-Dimension stellt den notwendigen kritischen Bezug zu den Grundüberzeugungen her, aus denen sich das gesellschaftliche Engagement bzw. die „Mission“ i. S. des erwartbaren Nutzens speist. Es geht darum, Wirkung im Sinne der „Mission“ sicherzustellen. Daher werden stets auch Monitoringmechanismen entwickelt, die sicherstellen, dass die angestrebte Wirkung erreicht und mögliche Gewinne und Ressourcen reinvestiert werden, um die ursprüngliche Mission weiter voranzutreiben und Missbrauch in jeglicher Form zu vermeiden.

Social Ecclesiopreneur:in als zentrale Rolle in der nächsten Kirche

Den eingangs skizzierten Prämissen folgend, richtet sich die nächste Kirche ganz auf Menschen aus, die tradierte Angebote nicht mehr nutzen und sich von der Kirche verabschiedet haben bzw. zu denen sie bislang keinen Zugang hatte. Hauptamtliche Seelsorger:innen werden vor allem gebraucht, um Berührungspunkte (Touchpoints) und Räume zu schaffen, damit Menschen in ihren jeweiligen sozialen, emotionalen und kognitiven Bezügen mit der Tiefendimension des Lebens und der Frohen Botschaft in Berührung kommen können. Ziel ist es, diese Erfahrungen als heilsam, befreiend und nutzenstiftend für ihr Leben und die Gesellschaft zu erleben. Wesentlich ist, dass diese neuen Ansätze und Räume bzw. Formen von Kirche künftig finanziell weitgehend selbsttragend sind.

Grundidee Social Ecclesiopreneurship

Die Parallelen zum Konzept des Social Entrepreneurship sind unverkennbar. Angewendet auf den kirchlichen Kontext könnte man von „Social Ecclesiopreneurship“ sprechen. Social Ecclesiopreneur:innen verfolgen eine ähnliche Mission wie Social Entrepreneur:innen, jedoch mit einem besonderen Fokus auf die Entwicklung von neuen Formen, die einen erkennbaren Bezug zum Evangelium haben und Kirche in neuer Gestalt und gesellschaftlichen Nutzen spendend lebendig werden lassen.

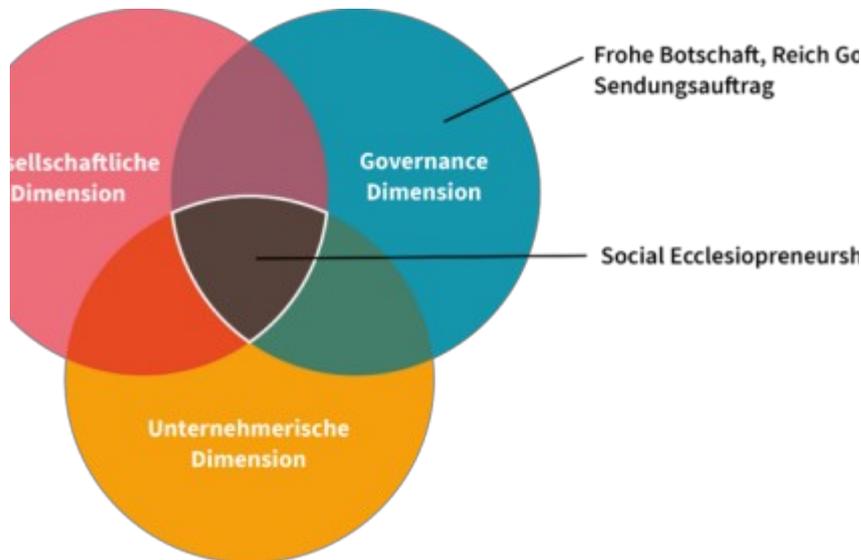


Abb. 3: Social Ecclesiopreneurship (Hahmann & Dessoy).

Social Ecclesiopreneur:innen kombinieren auf Basis der Frohen Botschaft vom Kommen des Reiches Gottes einen nächstenliebenden und gemeinwohlorientierten Ansatz mit unternehmerischen Methoden, um nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden bzw. individuellen Nutzen zu spenden und darüber die Frohe Botschaft für Menschen heute erfahrbar zu machen.

Die aktuell durchaus noch gute Finanzierung von Seelsorger:innen über Kirchensteuermittel bietet noch wenige Jahre eine Art Schutzraum, um ein professionelles Social Ecclesiopreneurship aufzubauen, das in dieser Zeit nicht zugleich die Existenzsicherung der Akteur:innen tragen muss. Damit dieser Übergang gelingt, braucht es zweierlei: zum einen die Bereitschaft der Kirchenleitung, mit dem Bisherigen weitgehend Schluss zu machen, zum anderen die Bereitschaft der pastoralen Akteur:innen, neue Wege zu gehen und die Transformation in diesem Sinne aktiv zu gestalten.

Infragestellungen

Unternehmerisches Denken in der Kirche lässt sich leicht normativ desavouieren. Die Unterstellung eines primär wirtschaftlichen Interesses an Gewinnmaximierung und damit der Instrumentalisierung der Frohen Botschaft bleibt jedoch meist oberflächlich. Eine konsequente und transparente Handhabung der Governance-Prinzipien, die im Social Entrepreneurship gefordert und (anders als in den Kirchen bislang) auch praktiziert wird, kann dieses Argument leicht entkräften. Das Denken in Kategorien von bewusster und gezielter Innovation und Wachstum im Unterschied zu Verwaltung ist biblischen Autoren im Übrigen nicht fremd, wie das Gleichnis von den anvertrauten Talenten Mt 25,14–30 (Lk 19,12–27) eindringlich zeigt.

Gravierender ist das Argument, kirchliches bzw. seelsorgliches Handeln müsse prinzipiell absichtslos und zweckfrei sein. Abgesehen davon, dass sich hinter einem solchen Argument das der Theologie als normativer Wissenschaft eigene Denken in dichotomen Kategorien (wahr/falsch, gut/schlecht etc.) verbirgt, zeigt sich in kirchlichem bzw. pastoralem Handeln, das – nicht selten unter dem Label Spiritualität – den Anspruch von Zweckfreiheit erhebt, oftmals gerade der Versuch massiver verdeckter Einflussnahme.

Das Argument ist auch erkenntnistheoretisch und psychologisch fragwürdig. Jedes Kommunikationsangebot basiert auf Prämissen – subjektiven Konstruktionen von Wirklichkeit – und enthält immer eine Intention sowie ein Beziehungsangebot (pragmatische Ebene der Kommunikation). Die Annahme, kirchliche Kommunikation könne voraussetzungs- oder absichtslos sein, ist bestenfalls naiv, u. U. aber auch bewusst irreführend. Es täte kirchlichen Akteur:innen gut, ihre Annahmen, Absichten und das damit verknüpfte Beziehungsangebot offenzulegen und den Kommunikationspartner:innen zu überlassen, ob sie diese Offerte annehmen.

Nicht zuletzt ließe sich ins Feld führen, dass Kirche in vielen Teilen der Welt ihre Dienste gegen Entgelt anbietet oder in der Umkehrung „zweckfreies“ kirchliches bzw. seelsorgliches Handeln so lange und so weit gut möglich ist, als die Seelsorgenden entsprechend auskömmlich von dritter Seite alimentiert werden.

Unternehmerische Haltung

Der Erfolg von Social Ecclesiopreneurship hängt maßgeblich von der Haltung der Seelsorger:innen ab. Gerade hier zeigen sich massive Unterschiede zur bisherigen Herangehensweise:

- Marktorientierung und Gespür für Chancen: Social Ecclesiopreneur:innen erkennen

realistisch die Gelegenheiten und Herausforderungen auf dem Markt. Sie analysieren Trends und Entwicklungen, um relevante Angebote zu entwickeln.

- **Erfolgsorientierung und Gründungswille:** Sie bringen den festen Willen mit, erfolgreiche Projekte zu initiieren und sich bietende Marktchancen aktiv zu nutzen. Ihre Haltung ist auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtet.
- **Adressatenorientierung:** Im Zentrum stehen der Wille und die Fähigkeit, die Bedürfnisse, Erwartungen und Lebensrealitäten potenzieller Adressat:innen zu verstehen und darauf empathisch und zielgerichtet einzugehen.
- **Prozessorientierung:** Sie arbeiten experimentell, flexibel und pragmatisch. Multistabile Prozesse und iterative Entwicklungen prägen ihr Vorgehen.
- **Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit:** Social Ecclesiopreneur:innen sind kreativ und offen für neue Ideen. Sie bringen die Kompetenz mit, Innovationen von der ersten Idee bis zur Umsetzung tragfähiger Geschäftsmodelle zu entwickeln.
- **Risikobereitschaft:** Sie zeigen mittlere bis hohe Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen, um Neues auszuprobieren und Potenziale zu erschließen.
- **Herzblut und Leidenschaft:** Begeisterung und persönliches Engagement sind für sie essenziell. Sie inspirieren und motivieren andere durch ihre Leidenschaft für die Sache und für die Menschen.
- **Entscheidungsfreude und Wirkungsorientierung:** Sie handeln entschlossen und mit klarem Blick auf Wirkung und Ergebnisse.
- **Fehlerfreundlichkeit und Lernbereitschaft:** Social Ecclesiopreneur:innen sehen Fehler als Chance zum Lernen. Sie entwickeln sich und ihre Projekte durch kontinuierliche Reflexion und Anpassung weiter.
- **Kooperationsbereitschaft:** Sie setzen auf breite Zusammenarbeit und Netzwerke, um Ressourcen zu bündeln und Synergien zu nutzen.
- **Professionalität und Fachlichkeit:** Social Ecclesiopreneur:innen agieren mit hoher fachlicher Kompetenz und Professionalität. Sie verbinden unternehmerisches Denken mit theologisch-pastoraler Expertise.
- **Visionäres Denken und utopisches Potenzial:** Sie haben den Mut, große Ideen und Visionen zu entwickeln, die über den Status quo hinausweisen.
- **Ausdauer und Resilienz:** Social Ecclesiopreneur:innen zeigen Durchhaltevermögen und bleiben auch bei Widerständen und Rückschlägen zielorientiert und engagiert.

6. Zum Schluss – Emmaus als Schlüsselerfahrung

Umkehr (μετάνοια) ist ein Kernbegriff im Neuen Testament. Das Wirken Johannes' des Täufers und die Worte Jesu am Anfang des Markusevangeliums sind programmatisch: „Die Zeit ist erfüllt, das Reich Gottes ist nahe. Kehrt um und glaubt an das Evangelium!“ (Mk 1,15) und stehen in direktem Zusammenhang mit dem Sendungsauftrag Mk 16,15: „Geht hinaus in die ganze Welt und verkündet das Evangelium allen Geschöpfen!“ Das Ende (der Auftrag) ist nur vom Anfang (der Umkehrerfahrung) her zu verstehen.

Die Emmausgeschichte am Ende des Lukasevangeliums (Lk 24,13–35) beschreibt den Vorgang der Umkehr und Erneuerung in besonders anschaulicher Weise. Sie markiert im Werk des Evangelisten Lukas (Evangelium und Apostelgeschichte) einen markanten Wendepunkt. Die Erzählung steht am Ende seines Evangeliums. Jesus, für Lukas Höhepunkt der Heilsgeschichte, wurde ans Kreuz genagelt und begraben. Die Jünger sind am Boden zerstört, ihre Träume und Hoffnungen sind wie eine Seifenblase geplatzt. Die Bewegung Jesu ist am Ende und das Kommen des Reiches Gottes ist in weite Ferne gerückt. In dieser Situation verlassen viele der Jünger Jerusalem, den Ort des Geschehens. Sie gehen zurück zu ihren Familien, dorthin, wo sie herkommen. So auch die Emmausjünger.

In dieser Situation, am absoluten Tiefpunkt, an dem alles auseinanderzulaufen scheint, begegnen die beiden Jünger einem Unbekannten, der sie eine kurze Wegstrecke begleitet. Die Begegnung mit diesem Menschen verändert die Wirklichkeit der Jünger grundlegend: ... und noch am selben Abend kehrten sie um und gingen nach Jerusalem zurück. Der Weg, den die Jünger mit dem Unbekannten gehen, beschreibt psychologisch Phasen der Veränderung innerer Bilder, wie sie auch im Zusammenhang mit Trauerprozessen beschrieben werden. Auf diesem Weg wird Sinn erschlossen, entsteht Hoffnung und eine neue Idee von der Zukunft. Die frühen Wanderprediger schließen an dieser Erfahrung an, die auch Paulus in ganz spezifischer Weise zuteilwird. Sie erzählen davon in unterschiedlichsten kulturellen Kontexten und geben ihr jeweils ganz spezifische Wort- und Bildgestalt. Um nichts Anderes geht es jetzt.

Literatur

Dessoy, Valentin, Kirche braucht Profis – aber keine Gemeindeferrenten. Skizze einer neuen Rollenarchitektur, in: das magazin. gemeindeferrentinnen bundesverband 16 (4/2017) 4–12.

Dessoy, Valentin, Emanzipation und Resilienz – Nachhaltige Wege aus der Abhängigkeit, in: Nagel, Regina/Lürbke, Hubertus (Hg.), Machtmissbrauch im pastoralen Dienst. Erfahrungen von Gemeinde- und Pastoralreferent:innen, Freiburg/Br. 2023, 157–176.

Dessoy, Valentin/Hahmann, Ursula, Führen im Übergang zur nächsten Kirche, in: Dessoy, Valentin/Klasvogt, Peter/Knop, Julia (Hrsg.), Riskierte Berufung – ambitionierter Beruf. Priester sein in einer Kirche des Übergangs, Freiburg/Br. 2022, 261–291.

Kläden, Tobias, Zwischen Erosion und Relevanz. Zentrale Ergebnisse der

6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD, in: Dessoy, Valentin/Hahmann, Ursula (Hg.), Auflösung. Kirche reformieren, unterbrechen, aufhören?, Würzburg 2024, 46–54.

Müller, Sabrina, Theologin: „Wenn wir so weiter machen, implodiert das ganze System“ (Interview von Rüdiger Jope), in: jesus.de, 2024 (abgerufen am 14.5.2025).

Nagel, Regina/Lürbke, Hubertus (Hg.), Machtmissbrauch im pastoralen Dienst. Erfahrungen von Gemeinde- und Pastoralreferent:innen, Freiburg/Br. 2023.

Schramm, Steffen, Engagierte für die Gestaltwerdung des Leibes Christi. Eine kybernetische Perspektive auf das Personal des nächsten landeskirchlichen Organisationsmodells, in: Charbonnier, Lars/Pech, Antje/Woellert, Franziska (Hg.), Familienorientierung stärken. Evangelische Arbeitgeber zwischen Innovation und Tradition, Leipzig 2022, 104–126.

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2025 · Arbeiten in der Kirche von morgen · (Ab-)Arbeiten an der Kirche von morgen. Wie Pastoralreferent:innen wider besseres Wissen Sterbegleitung für Bistümer leisten müssen

(Ab-)Arbeiten an der Kirche von morgen

Wie Pastoralreferent:innen wider besseres Wissen Sterbegleitung für Bistümer leisten müssen

Theresia Härtel stellt die Situation der Berufsgruppe der Pastoralreferent:innen heutigen gesellschaftlichen und kirchlichen Herausforderungen gegenüber und plädiert dafür, das Potential dieser Hauptamtlichen nicht strukturell zu behindern, sondern zu nutzen.

Laut der Deutschen Bischofskonferenz gibt es aktuell über 3000 Pastoralreferent:innen, die in Gemeinden, aber auch regionalen und diözesanen Bereichen in Bildung, Verwaltung, Seelsorge, aber auch generell in Gesellschaft, in karitativen oder sozialen Angeboten und Einrichtungen eingesetzt werden (vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2024, 83). Durch diese vielfältigen Einsatzfelder haben Pastoralreferent:innen im Austausch innerhalb ihrer Berufsgruppe einen weiten Einblick über kircheninterne Realitäten, aber auch über die gesellschaftliche Wahrnehmung von Kirche und darüber hinaus. Trotzdem wird ihre Expertise oft nicht ernst genommen, da ihnen die für die Hierarchie notwendige Voraussetzung fehlt: Sie sind nicht geweiht und werden folglich oft in die Rolle der ewigen Hilfskraft gedrängt.

Die besondere Expertise der Pastoralreferent:innen

Neben dem Privileg, für das Leben der eigenen Taufberufung auch noch Gehalt zu bekommen, zeichnen sie sich wie keine andere Berufsgruppe durch das theologische Vollstudium aus. Spätberufene Priester werden nämlich nicht zwangsläufig in dieser theologischen Fülle ausgebildet. Der Einsatz der Pastoralreferent:innen ist in der pastoralen Praxis zwar durch die fehlenden Weiheprivilegien eingeschränkt, dennoch arbeiten sie als Seelsorgende mit den unterschiedlichsten Menschen zusammen (von Taufvorbereitung und der Betreuung von Jugendfreizeiten oder Bistumsstrukturprozessen über Trauerbegleitung bis hin zu explorativer Seelsorge ...).

Charakteristisch ist, dass keine potentielle, aus der Weihe resultierende „Berührungsangst“ zu ihnen besteht. Insbesondere bei eher kirchenfernen Menschen kann das den Zugang zu kirchlichen Angeboten erleichtern.

Die mittlerweile seit über 50 Jahren bestehende Berufsgruppe der Pastoralreferent:innen zeichnet in sich ein Bild von Kirche ab. In ihr zeigen sich unterschiedliche Gruppen von Gläubigen, die auch in der sonstigen Struktur von Kirche zu bemerken sind:

Einige Pastoralreferent:innen sind komplett zufrieden in der Nische von Kirche, die sie erleben und gestalten dürfen.

Manche sind komplett zerrissen, weil sie doch eigentlich aus moralischen Gründen schon längst aus der Kirche hätten austreten sollen, aber sich dennoch emotional gebunden fühlen.

Während die einen komplett be-geist-ert die Priester bei allem unterstützen, was ansteht, ohne sich kirchenpolitisch auch nur zu interessieren, sind wieder andere fast schon naiv in der andauernden Hoffnung auf die „*ecclesia semper reformanda*“. Sie haben eine wohlmeinende Perspektive auf jede noch so kleine Veränderung der Institution.

Selbstverständlich gibt es auch die ewigen Kritiker:innen mit dem festen Bewusstsein dafür, dass Jesus diese Kirche ganz anders gemeint hat, als sie sich heute zeigt – beziehungsweise wie die Bischöfe sie heute leben lassen. Sie nutzen ihr theologisches Wissen, um dies zu belegen, und geben gern Kontra.

Die Berufsgruppe der Pastoralreferent:innen vereint alle diese Gruppen von Menschen mit internem Wissen zur Institution.

In den der Institution innenliegenden Hierarchien bekommen Pastoralreferent:innen einen Aufgabenbereich zugeteilt, in dessen Rahmen freier Gestaltungsraum besteht. Ihnen wird zum Beispiel die Firmvorbereitung einer Pfarrei oder die Seelsorge eines bestimmten Krankenhauses übertragen, jedoch sind sie dabei immer einem dienstvorgesetzten Priester zugeordnet.

Eine Bestandsaufnahme: Das Ziel ist im Weg

Die katholische Kirche in Deutschland ist nicht erst seit Bekanntwerden der Missbrauchsfälle mit eklatanten Veränderungen konfrontiert: Die andauernde Säkularisierung und der unter anderem damit verbundene Einflussverlust der Kirche führen in Verbindung mit all den kirchlichen und auch weltlichen Krisen der letzten Jahre in eine schwierige Situation. Nicht nur die hohen Zahlen von Kirchenaustritten, in Verbindung mit immer weniger Personal,



Theresia Härtel ist Pastoralreferentin im Erzbistum Berlin. Als Vertreterin des Berufsverbands der Pastoralreferent:innen ist sie seit vier Jahren gewähltes Mitglied im Zentralkomitee der deutschen Katholik:(in)nen (ZdK).

verunsichern die Gläubigen, sondern auch Spätfolgen der Pandemie, der (globalen) Politik inklusive Rechtsruck und auch die (u. a.) psychischen Folgen der Corona-Pandemie beeinflussen bis heute. Zudem hat die Selbstverständlichkeit des (kirchlichen) Ehrenamts abgenommen, u. a., weil viele ein besseres Bewusstsein für ihre persönlichen Ressourcen zeigen.

In der Logik eines Systems ist das Festhalten am Altbewährten bei Unsicherheit am naheliegendsten. So hält auch die katholische Kirche in Deutschland am bewährten Programm fest. Für die Bistümer bedeutet das eine Versteifung auf das Gemeindemodell unter gleichzeitiger Vergrößerung der pastoralen Organisationseinheiten („Großpfarreien“). Die kirchlichen Mitarbeiter:innen – egal, ob Priester, Gemeindeferent:innen, Diakone oder Pastoralreferent:innen – sind folglich meist an mehreren (Kirch-)Orten eingesetzt, was nicht nur hohe Fahrzeiten bedeutet, sondern auch den konkreten Kontakt zu den Menschen erschwert. Weniger pastorale Arbeit ist möglich und das Aufrechterhalten der alten Strukturen ohne ausreichende Ehrenamtliche bindet immer mehr hauptamtliche Kapazitäten. Innovationen werden verunmöglicht und zugleich kann nicht adäquat auf die sich verändernde Gemeindestruktur eingegangen werden. Professionalität in dieser Hinsicht ist zeitlich kaum drin. Viele Pastoralreferent:innen berichten, dass das Bestärken der Ehrenamtlichen eine größere Rolle bekommen sollte. Ihnen die Hürden von Bürokratie so gering wie möglich zu machen und beispielsweise ihre spirituelle Selbstbestimmung zu stärken, wäre wünschenswert, ist aber nebenbei utopisch.

Zusätzlich hat sich die Arbeit in vielerlei Hinsicht professionalisiert: Datenschutz, Erinnerungsnachrichten für Gruppen und Kreise, digitale Erreichbarkeiten oder Präventionsschulungen sind beispielsweise selbstverständlich – Gott sei Dank! Allerdings kostet dies Zeit. Die Qualität der Arbeit darf nicht unter den Strukturen leiden. Ein andauernder Widerspruch von Arbeitszeit und Anspruch ist vorprogrammiert. Die Rückführung der pastoralen Arbeit in die scheinbar heile Welt des katholischen Milieus gelingt folglich nicht. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, aber auch der Gläubigen leidet darunter. Folglich könnte postuliert werden: Das Ziel ist im Weg! Gemeinde lebt vom gemeinschaftlichen Miteinander, was in den Großstrukturen nicht oder nur ansatzweise gelingt.

Für die Berufsgruppe der Pastoralreferent:innen ist jedoch positiv anzumerken, dass in einigen Bistümern ihre Kompetenz für die Leitung von Großpfarreien genutzt wird. Leider liegt hinter diesem Phänomen kein Akt der Überzeugung, sondern das Prinzip der Notlösung: Wenn ein Priester da wäre, der die notwendige Leitungskompetenz und -kapazität mitbringen würde, wäre er nach wie vor die erste Wahl.

Reaktionen auf die sich verändernde Situation

Der Berufsverband der Pastoralreferent:innen Deutschland (BVPR) bemerkte in den letzten Jahren aufgrund der zunehmenden gesellschaftlichen Radikalisierungen und auch wegen der überaus engagierten Delegierten auf dem Synodalen Weg eine Notwendigkeit der (kirchen-)politischen Positionierung. Seitdem zeigen sich der Verband und auch viele der Pastoralreferent:innen selbstverständlicher in ihren Überzeugungen und Werten sowie mit ihrer professionellen Expertise. Unter Umständen kann das anecken, wenn aufgrund der zunehmend komplexer werdenden Welt keine denkenden und weiterentwickelnden Mitarbeitenden gewünscht werden, sondern „Ja-und-Amen-Sagende“ leichter zu leiten sind.

Selbst wenn Pastoralreferent:innen in Bistümern arbeiten, deren Bischöfe ihre individuellen Entwicklungsräume nutzen, ist die Berufszufriedenheit aufgrund der weltkirchlichen Lage nicht zwangsläufig gegeben. Viele kirchliche Entwicklungsprozesse werden bis heute in Rom ausgebremst (wie beispielsweise an der Frauenfrage bei der Weltsynode im Vergleich zum Synodalen Weg in Deutschland deutlich geworden ist).

Umso bemerkenswerter ist an dieser Stelle, dass die Pastoralreferent:innen sich mittlerweile auch global vernetzen und damit auch weltkirchliche Belange aus der Perspektive von hauptamtlichen Lai:innen aus unterschiedlichen Kontinenten vertiefen. Parallel zur Weltbischofssynode fand ein [erstes Treffen der lay ministers](#) [nicht ordinierte Dienste; Anm. d. Red.] statt, das global nicht nur das professionelle Arbeiten der pastoralen Lai:innen belegte, sondern auch die geballte Expertise offen legte. Das Wissen ist da, Ansprüche wurden formuliert, nun müsste dies auch weltkirchlich durch die entsprechenden Entscheidungsträger mit Macht genutzt werden. Aktuell werden die *lay ministers* zu weltkirchlichen Versammlungen aufgrund der fehlenden Weihe jedoch nicht bedacht und demnach auch nicht eingeladen. Was für eine Verschwendung!

Wahrnehmbare Tendenzen der Kirche im Krisenmodus

Krisenmodus ist in der Kirche schon seit mehreren Jahren der Normalfall. Dennoch war die Corona-Pandemie ein einschneidendes Erlebnis, was bis heute nicht ausreichend reflektiert worden ist. Aus der Hauptamtlichen-Perspektive zeigten sich in ihr allerdings verschiedene Charismen im Umgang mit Unvorhergesehenem: Während die einen sich über freie Zeit freuten und andere überfällige Büroarbeiten erledigten, wurden wieder andere kreativ und setzten neue Formate um, beispielsweise digital. Obwohl schon seit 1963 mit dem Dekret *Inter Mirifica* des Zweiten Vatikanischen Konzils die Notwendigkeit von digitalen Angeboten angemerkt und in gewisser Hinsicht auch eingefordert wurde, hat erst die Pandemie zu einem neuen Aufschwung der digitalen Verkündigung beigetragen: Die Kirche hält „es für ihre Pflicht, die Heilsbotschaft auch mit Hilfe der sozialen Kommunikationsmittel zu

verkünden“ (IM 3).

Um Menschen nicht mit der Sehnsucht nach einer spürbar anwesenden Gemeinschaft allein zu lassen, wurden (nicht nur) im Erzbistum Berlin neue Wege beschritten und beispielsweise Online-Gottesdienste verschiedener Formate entwickelt. Das beliebteste Format, die WhatsApp-Gottesdienste, gibt es bis heute – inklusive dem eigentlich so offensichtlichen Lerneffekt: Gottesdienste müssen Erfahrung sein, nicht nur Beschallung!

Der digitale Raum weitet sich live ins Analoge und die Menschen öffnen sich selbst einen Weg, Gott für sich und in der Welt zu entdecken. Kann Kirche sich in Zukunft denn erlauben, auf derartige Umstände zu warten? Wie kann schon jetzt Raum gegeben werden, um längst schon überfällige Pläne umzusetzen?

Ausbildung ins Nirgendwo?

In vielen Bistümern werden aktuell die Ausbildungsordnungen aller pastoralen Berufsgruppen an die unklare Zukunftssituation angepasst. Der BVPR nimmt dabei besonders wahr, wie umfangreich die Anforderungen an die pastoralen Berufe in der heutigen Zeit sind. Die Ausbildungsordnungen der einzelnen Bistümer werden aktuell meist berufsgruppenübergreifend umgeschrieben. Die Tendenz innerhalb dieser Prozesse scheint die Ausbildung zu eierlegenden Wollmilchsäuen für die Pastoral zu sein. Wenn das Bistum sich nicht dazu positioniert, in welche Richtung es sich entwickeln wird, muss die Ausbildung schließlich so weit gefächert wie möglich sein.

Deutlich wird, dass jegliche Profilierung, die früher insbesondere bei den Pastoralreferent:innen selbstverständlich war, vermieden wird. Das wirkt sich wiederum negativ auf die Berufszufriedenheit aus, da viele Pastoralreferent:innen auch nach der Ausbildung nicht mehr ihrer Qualifikation oder ihren Charismen entsprechend eingesetzt werden. Sie arbeiten dann nur noch an den Stellen, die in der Logik des Bistums am relevantesten sind. Leider geht die Wahrnehmung der tatsächlichen Relevanz an dieser Stelle weit auseinander. Oft priorisieren die Bistümer diejenigen, die sich noch in den Gemeinden finden lassen, und versuchen sie mit der Aufrechterhaltung des Status quo zufrieden zu stimmen. Viel wichtiger wäre es jedoch, die wenigen, die sich heute noch in Gemeinden beheimatet fühlen, zu Eigenständigkeit zu befähigen. Sie sollten dazu bestärkt und ausgebildet werden, sich das am gemeinsamen Glauben zu bewahren, was ihnen wichtig ist. Zugleich hätten die Pastoralreferent:innen dann wiederum Kapazitäten, um zum Beispiel neue Zugänge zum gemeinsamen Glauben aufzutun, neue gesellschaftliche Anknüpfungspunkte für die Kirche herauszuarbeiten, neue politische Einflussgebiete zu nutzen oder auch den Rückbau der uns gewohnten kirchlichen Strukturen professionell zu begleiten – selbst wenn das die Existenz der eigenen Berufsgruppe beinhaltet. Nichts wird in der deutschen Kirche in Zukunft so wichtig sein wie die Stärkung des Ehrenamts, in Form von Selbstermächtigung, aber auch in der Unterstützung der persönlichen Glaubensarbeit, beispielsweise in Anlehnung an die individuelle Taufberufung aller.

Das Einzige, was in so klaren Umbruchszeiten Teil aller Ausbildungsprogramme sein sollte, ist demnach wohl die Vertiefung der Ambiguitätstoleranz ... Vermutlich fällt es den Pastoralreferent:innen leichter, ihre Macht als Hauptamtliche letztlich abzugeben, da sie innerhalb der klerikalen Strukturen kaum welche zu verlieren haben.

Notwendige Anpassungen an die komplexe Welt: Nieder mit der Macht!

Auch nach 15 Jahren Missbrauchsaufarbeitung in der Kirche, trotz systemischer Missbrauchsstudien und Synodalem Weg, ist bis heute in kaum einem Bistum ein umfassend reflektierter Umgang mit den Machtstrukturen der Kirche zu bemerken. Egal, ob im Bereich der Leitungsverantwortung mit intransparenten Strukturen oder im nach wie vor überhöhten Priesterbild: Nicht nur Missbrauchsstrukturen werden begünstigt, sondern auch andere Formen des Machtmissbrauchs zeigen sich im klerikalen System (zum Beispiel fehlende Bereitschaft, Fehler einzugestehen oder Verantwortung zu übernehmen). Theologische Reduzierungen auf Leitung als Dienst verkennen diese Problematik zusätzlich. Nicht nur in der Liturgie zeigt sich unverändert Macht durch die überwiegende Gottesdienstleitung durch Priester. Alte glorifizierende Muster in Bezug zum Priesterbild halten sich bei vielen Gläubigen bis heute. Der daraus resultierende Personenkult, der systemisch noch begünstigt wird, ist nach wie vor nicht aufgearbeitet.

Auch die Unterscheidung von Haupt- und Ehrenamt ist Teil dieses Systemfehlers. Daran festzuhalten, bis sich die Institution Kirche selbst abgeschafft hat, ist gefährlich und – offen gestanden – naiv.

Selbstverständlich ist ein sich so auf Tradition berufendes Unternehmen wie die katholische Kirche in Deutschland nicht komplett ohne Macht zu organisieren. Dennoch ist es überfällig, Macht zu reflektieren und damit auch ihren Missbrauch offenlegen zu können. Die Praxis zeigt jedoch gegensätzliches. Oft sind die konkreten Entscheidungsräume von nicht-geweihten Menschen sehr gering, wenn überhaupt existent. Wer nichts entscheiden darf, hat folglich auch keine Macht. Wer ganz klar Macht hat, muss auch Verantwortung übernehmen und bestenfalls die Strukturen so umbauen, dass ein potentieller Machtmissbrauch leicht angezeigt werden kann und Leitungsversagen auch öffentlich als solches benannt wird. Auf die Expertise von Nicht-Geweihten zurückzugreifen, könnte schon helfen, um Wahrnehmungslücken in gegenseitiger Achtung anmerken zu können.

Für den Umstrukturierungsprozess wäre außerdem lohnenswert, auf multiprofessionelle Teams zurückzugreifen, ohne sich von der andersartigen Expertise bedroht zu fühlen.

Selbstverständlich ist, dass Hilfe von allen, egal ob im Haupt- oder Ehrenamt mit oder ohne theologische Qualifikation, unter den aktuellen Bedingungen notwendig ist oder bald schon werden wird. Nur gemeinsam kann eine Kirche mit Zukunft gestaltet werden.

Eine fundamentale Haltungsänderung ist folglich essentiell. Wichtig dabei wäre allerdings, dass diese Hilfe nicht verkannt oder herabgewürdigt wird, wie es in der patriarchalen Struktur in der Kirche leider Tradition ist: Obwohl Gen 2,18 klar formuliert: „Es ist nicht gut, dass der Mensch allein ist. Ich will ihm eine *Hilfe* machen, *die ihm ebenbürtig ist*“, wurde über Jahrhunderte hinweg die **עֵזֶר כְּנֶגְדּוֹ** (*ezer kenegdo*) als ordnunggebendes Prinzip gedeutet. Die Frau habe sich dem Mann unterzuordnen. Heute ist jedoch theologisch selbstverständlich, dass es bei der Frau viel mehr um eine ergänzende Stütze geht, die den Mann lebensrettend unterstützt – im gleichen Maße, wie Gott es für den Menschen tut. Warum berufen wir uns aber weiter auf Strukturen der Unterordnung, egal, ob klerikal oder patriarchal? Sollte nicht viel mehr die gegenseitige Unterstützung und Hilfe gefördert werden, da allein sie lebensrettend wirken kann?

Neue Formen der Verbundenheit

In der Kirche wird sich vieles ändern, vielleicht sogar die Institution selbst ihre Strukturen abbauen, aufweichen und sich auf ihre Kernthemen besinnen. Wie eine pastorale Zukunft unter diesen Voraussetzungen aussehen wird, kann nur gemeinsam entdeckt werden. Selbstverständlich sollte dabei jedoch sein, dass wir nicht immer wieder die gleichen Fehler machen sollten, beispielsweise in Bezug zu Macht.

Viel mehr Wert ließe sich aus den eigenen Wurzeln ziehen. Beispielsweise das Prinzip der Hauskirche könnte einen neuen Aufwind bekommen: Ohne große Hürde treffen sich einzelne Gläubige in kleinen Gemeinschaften zu Hause, um sich intensiv über Glaubenthemen auszutauschen. Bestenfalls findet dies in einem geselligen Rahmen statt, der Halt schenkt und Jesus spürbar einen Teil der Gemeinschaft werden lässt. Derartige Angebote zu unterstützen und zugleich auch den Mut zu haben, die „Das-war-schon-immer-so-Projekte“, für die eigentlich niemand mehr Muße oder Kapazitäten hat, begleitet sterben zu lassen, ist keine leichte Aufgabe, aber notwendig.

Irgendwo müssen wir anfangen. Wie schön wäre es, wenn der Gestaltungsrahmen von Pastoralreferent:innen, aber auch von allen anderen Gläubigen so gesteckt ist, dass Kirche für alle ein Raum des persönlichen Ausprobierens und nicht der ständigen Kritik an klerikalen Strukturen ist. Das wäre auch eine Kirche, die sich aus Inhalten und nicht aus Machtstrukturen heraus zusammensetzt.

Literatur

[Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz \(Hg.\), Katholische Kirche in Deutschland. Zahlen und Fakten 2023/24, Bonn 2024](#) (abgerufen am 14.5.2025).

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2025 · Arbeiten in der Kirche von morgen · Transformation einer beharrenden Institution? Wahrnehmungen und Überlegungen zu Gegenwart und Zukunft pastoraler Arbeit

Transformation einer beharrenden Institution?

Wahrnehmungen und Überlegungen zu Gegenwart und Zukunft pastoraler Arbeit

Aus der Perspektive des Bundesverbands der Gemeindeferent*innen beleuchtet Regina Nagel die Herausforderungen jetzigen und künftigen Arbeitens in der Kirche. Ein besonderes Augenmerk legt sie auf den Umgang mit Macht und auf die inneren Ausdifferenzierungen der verschiedenen Strömungen in der Kirche, die sie durchaus als problematisch wahrnimmt.

„Was nehmen Sie an Transformationen in der Kirche wahr und was folgern Sie daraus, wenn Sie an die Zukunft pastoraler Arbeit denken, auch was Professionen, Rollen und Rahmenbedingungen angeht?“

So in etwa lautet die Frage, mit der ich um einen Beitrag gebeten wurde. Sie richtet sich an mich als Vorsitzende des Bundesverbands der Gemeindeferent*innen e. V. (BVGR) in Deutschland wie auch an mich als Person auf dem Hintergrund jahrzehntelanger Erfahrungen in pastoraler Arbeit und in Wahlämtern in der Kirche. Bevor ich ein paar meiner Gedanken dazu vorstellen werde, lasse ich eine Künstliche Intelligenz zu Wort kommen, denn ich fand es interessant, zu erfahren, ob eine KI einen Unterschied benennen wird zwischen einer zu erwartenden Antwort des GR-Verbands und meiner persönlichen Antwort. Gewählt habe ich den Anbieter „Perplexity“

@perplexity: Was denkt der Verband? Was denke ich?

Frage: „Was denkt der Bundesverband der Gemeindeferent*innen Deutschlands über die Zukunft pastoraler Arbeit in der katholischen Kirche?“

Perplexity: „Der Bundesverband der Gemeindeferent*innen Deutschlands sieht die Zukunft pastoraler Arbeit in der katholischen Kirche als unsicher und herausfordernd, insbesondere angesichts des Endes der Volkskirche und der umfassenden Transformationen, die die Institution durchläuft. Die Glaubwürdigkeit der Kirche steht im Zentrum der Überlegungen, ebenso wie die Notwendigkeit, die Zeichen der Zeit im Licht des Evangeliums zu deuten. Gemeindeferent*innen spielen eine Schlüsselrolle in dieser Transformation, indem sie als Multiplikatoren wirken, Glaubenszeugnis im Alltag leben und Menschen befähigen, Verantwortung zu übernehmen. Sie tragen dazu bei, neue Wege für kirchliches Leben und pastorale Arbeit zu finden, insbesondere durch ihre Zusammenarbeit mit anderen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Die Herausforderungen umfassen strukturelle Anpassungen wie neue Pfarreformen und die Förderung der Synodalität sowie die inhaltliche Ausrichtung der Pastoral. Ziel ist es, eine lebendige Kirche zu gestalten, die den gesellschaftlichen Kontext berücksichtigt und Menschen motiviert, sich aktiv einzubringen.“

Alternative Frage: „Was denkt Regina Nagel, die Vorsitzende des Bundesverbands der Gemeindeferentinnen Deutschlands, über die Zukunft pastoraler Arbeit in der katholischen Kirche?“

Perplexity: „Regina Nagel sieht die Zukunft pastoraler Arbeit in der katholischen Kirche kritisch und fordert grundlegende Veränderungen. Sie betont, dass die katholische Kirche in einem umfassenden Transformationsprozess steckt, der durch den Niedergang der Volkskirche und die Enthüllung von Machtmissbrauch geprägt ist. Nagel kritisiert vor allem die mangelnde Geschlechtergerechtigkeit und die strukturelle Benachteiligung von Frauen im klerikalen System. Sie sieht die Notwendigkeit, Autorität und Macht neu zu definieren, um eine glaubwürdige und evangeliumsgemäße Kirche zu gestalten. Für Nagel bedeutet Zukunftsfähigkeit, dass sich die Kirche den Herausforderungen ihrer Glaubwürdigkeit stellt und ihre Strukturen sowie pastorale Dienste radikal überdenkt. Sie plädiert für eine Kirche, die Zeichen der Zeit erkennt und im Licht des Evangeliums handelt.“

Perplexity hat durchschaut, dass ich eine kritischere Haltung gegenüber der Kirche einnehme als der Verband insgesamt und dass ich infolgedessen „radikale“ Forderungen stelle. Interessant war, dass die KI vertiefende Folgefragen vorschlug. Ich konnte nicht widerstehen und erfuhr dadurch, dass meine Kritik gemischte Reaktionen hervorriefe, wie eine zunehmende Sensibilisierung für Machtmissbrauch, aber auch Widerstände gegen tiefgreifende strukturelle Veränderungen. Insgesamt habe meine Kritik die Debatte belebt. Soweit die KI, doch nun einige Assoziationen, die mir zur Fragestellung in den Sinn gekommen sind:

2018: Zäsur in der Verbandsarbeit: Machtmissbrauch in der Kirche – und nun?

Den BVGR gibt es seit mehr als 30 Jahren als Dachverband von Diözesanverbänden. Vor zehn Jahren initiierte der Verband eine Befragung unter seinen Mitgliedern. Eine Frage lautete: „Möchten Sie in zehn Jahren noch Gemeindeferentin in dieser Kirche sein?“ Von 674 GR



Regina Nagel ist Religionspädagogin und Wirtschaftspsychologin und studiert derzeit „Geschichte Europas (MA)“ an der Fern- Uni Hagen. Sie ist journalistisch tätig und hat als Autorin und Mitherausgeberin verschiedene Bücher veröffentlicht, unter anderem zum Themenbereich „Spirituellel Missbrauch“. Sie ist Vorsitzende des Bundesverbands der Gemeindeferent*innen e. V. (BVGR).

antworteten 48 % „Ja“, 12 % „Nein“, 40 % „Ja, wenn sich die Kirche positiv weiterentwickelt“. Mit „positiv“ waren Veränderungen gemeint wie: Wertschätzung der Arbeit von GR, ein kooperativer Führungsstil der Vorgesetzten und vieles, was später im Synodalen Weg Thema war. Hauptinteresse des Verbands war es in dieser Zeit, Impulsgeber für eine zukunftsorientierte Pastoral zu sein. Diskutiert wurden die Chancen pastoraler Rollenprofile. Ende 2018 kam es infolge der Veröffentlichung der MHG-Studie zu einer Zäsur. Viele fragten sich, ob und wie lange sie noch für ein Unternehmen tätig sein wollen, in dem Missbrauch und Vertuschung in bisher ungeahntem Ausmaß eine Rolle spielen. Im Zusammenhang mit dieser Entwicklung führte der Verband im Jahr 2022 eine bundesweite Umfrage unter GR und PR zu Erfahrungen mit Machtmissbrauch im pastoralen Laienberuf durch. Fast 1000 Seelsorger*innen beteiligten sich (vgl. Nagel/Lürbke 2023). Ca. 80 % der Teilnehmenden gaben an, dass sie im beruflichen Kontext Erfahrungen mit Machtmissbrauch gemacht haben. Unter anderem benannten davon knapp 70 % „Missachtung meiner Kompetenzen“, über 50 % „Abwertung wegen des fehlenden Weiheamts“, knapp 30 % „Abwertung wegen des Geschlechts“ und 12 % „Verbale sexuelle Belästigung“. Auf der Grundlage von Interviews wurden acht Erfahrungsberichte in das Buch aufgenommen, außerdem Beiträge von Fachpersonen aus Bereichen wie Psychologie, Theologie und Personalverantwortung. Das Interesse am Buch war und ist höher, als der Verlag erwartet hatte. In Veranstaltungen dazu zeigt sich, dass Veränderungen am ehesten in Bereichen des Arbeitsrechts und der Personalführung möglich erscheinen, im Hinblick auf systembedingten Machtmissbrauch in der Kirche hingegen kaum. Immer wieder kamen in Antworten und Interviews Aspekte spirituellen Missbrauchs zur Sprache, wie z. B. in folgender Aussage: „Priester, die aus sehr konservativen (vorkonziliaren) oder aus den charismatisch-evangelikalen Kreisen stammen, haben oft eine sehr enge, sogar sektiererische Sichtweise, die andere Arten des Glaubens und der Spiritualität nicht zulassen.“ Ein Gemeindeferent erzählte sehr besorgt, dass sein Vorgesetzter „total auf James Mallon abfahre“ [James Mallon, Autor des Buches „Divine Renovation. Wenn Gott sein Haus saniert“; Anm. d. Red.] und dass er nicht wisse, wie er Jugendliche davor schützen könne. Ein Jahr später referierte Doris Reisinger in der Bundesversammlung zum Thema „Innerkatholischer Fundamentalismus“.

Positive Weiterentwicklung der Kirche

Die oben erwähnten zehn Jahre nach der Befragung von 2015 sind vorüber. Ist die von damals 40 % der GR erhoffte „positive Weiterentwicklung“ eingetreten? Sind diese Kolleg*innen zufrieden dageblieben, enttäuscht gegangen oder haben sie sich notgedrungen arrangiert?

Die für pastorale Mitarbeiter*innen bedeutsamste positive Entwicklung war die Änderung der Grundordnung. Der Kernbereich privater Lebensgestaltung entzieht sich inzwischen weitgehend dem Zugriff des Dienstgebers. Die Ergebnisse des Synodalen Wegs insgesamt wurden im Verband mit verhaltenem Interesse zur Kenntnis genommen. Auch wenn es keine empirischen Daten dazu gibt, ist davon auszugehen, dass von den 40 % Unentschiedenen von 2015 einige immer noch da sind, sei es aufgrund des sicheren Arbeitsplatzes oder auch der Freude an der konkreten Tätigkeit trotz persönlicher Schwierigkeiten, sich mit dem System der katholischen Kirche zu identifizieren. Nicht wenige jedoch haben den Beruf verlassen, einige sind sehr bewusst mit Renteneintritt aus der Kirche ausgetreten und junge Kolleg*innen, die nachkommen, gehen meist nicht mehr davon aus, dass sie bis zur Rente im kirchlichen Dienst bleiben werden oder wollen.

Diese Entwicklung entspricht einem gesamtgesellschaftlichen Trend, der im Sommer 2023 auch bei einer Tagung des Zentrums für Angewandte Pastoralforschung (zap) Bochum unter dem Titel „Das Ende des Berufs“ aufgegriffen wurde. Ziel dieser Veranstaltung war es, die Realität wahrzunehmen und tragfähige Zukunftsoptionen für pastorale Tätigkeit zu entwickeln. Unter anderem ging es bei dieser Tagung um eine Studie zu Gegenwart und Zukunft der Tätigkeit von Gemeindeferent*innen, die in den Jahren 2020 bis 2023 durch sechs katholische Hochschulen durchgeführt worden war (Feeser-Lichterfeld u. a. 2023). Ein Ergebnis der Studie ist, dass heutige GR und Studierende zu etwa je einem Drittel ein sozialdiakonisches, gemeindebezogenes oder reformorientiertes Kirchen- und Pastoralverständnis haben. Je etwa die Hälfte der Befragten kann eher einem konservativen bzw. einem progressiven Spektrum zugeordnet werden. Setzt man dies in Bezug zu den Pastoralverständnissen, dann – so stellen die Verantwortlichen der Studie fest – zeigt sich, dass deutlich mehr Konservative auch künftig eine gemeindebezogene Kirche und ein klares Berufsprofil wünschen, während Progressive sich Leitungsverantwortung wünschen und mit Bezahlung und Entwicklungsmöglichkeiten unzufriedener sind. Dieses Ergebnis passt zu meinen Beobachtungen. Bezieht man dazu noch die Ergebnisse der [Studie unter jungen Priestern aus dem Jahr 2024](#) mit ein, zeigt sich, dass konservative GR mit dem Mainstream des Priesternachwuchses kompatibel sind. Reformorientierte in Haupt- und Ehrenamt werden älter und weniger. Abgesehen von ein paar kirchenkritisch-innovativen Gemeinden vor allem im städtischen Bereich, die nicht unbedingt territorial ausgerichtet sind, geht vieles zu Ende.

Flexibel agieren in einer beherrschenden Institution?

„Wie können wir als Hauptberufliche in der Pastoral damit umgehen, dass sich die Institution nicht grundlegend dahin verändert, dass sie sich an demokratischen und menschenrechtlichen Standards ausrichtet?“

Diese Frage stellten sich Ende 2024 Pastoralreferent*innen im Bistum Aachen und sie baten

die Journalistin Christiane Florin um Antwort. Florin stellt in ihrem [Vortrag](#) fünf Pastoraltypen vor. Bei der Veranstaltung erhielt sie dafür kräftigen Beifall und im Internet viele Likes und Kommentare. Dem Typ 3 beispielsweise legt sie folgenden Satz in den Mund: „Ich habe mit meinem Pastor Glück gehabt, der lässt mich machen.“ Ja, wer nicht ausgebremst wird in seinen Kompetenzen, darf sich glücklich schätzen. Besonders Privilegierte, geschätzt ca. 20 %, arbeiten sogar in einem Team mit einem Chef, der leiten kann, und sie genießen vertrauensvolle, professionelle Zusammenarbeit. Auch Typ 4 ist weitgehend zufrieden und wird von Florin so zitiert: „Toll, dass der Papst die Diakoninnenweihe nicht verboten hat, das kommt ins Dankbarkeitstagebuch.“ Zu beachten ist hierbei, dass die Zahl professioneller Seelsorgerinnen, die geweiht werden wollen, eher niedrig ist. Sie fordern keine Weihe, sondern erwarten Respekt aufgrund ihrer Kompetenzen. Sie kritisieren die Nichtzulassung von Frauen zu den Weiheämtern als einen in Machtinteressen gegründeten Affront gegen Geschlechtergerechtigkeit. „Dankbarkeitstagebuchführer*innen“ ist jedoch ein treffender Begriff. Man findet sie unter denen mit unendlicher Geduld und einer engen Kirchenbindung. Florins Typ 5 engagiert sich kreativ und reformorientiert und dies auch berufs- und kirchenpolitisch unermüdlich, beispielsweise in Verbandsarbeit. Typ 1 hingegen ist des Kämpfens müde und hat, so sagt Florin, bei der Institution Kirche innerlich längst gekündigt. Manche davon treten mit Renteneintritt aus der Kirche aus und engagieren sich sozial oder gesellschaftspolitisch. Sie sind nicht mehr bereit, das klerikal-hierarchisch-misogyne System zu stabilisieren, und was angebliche Glaubenswahrheiten angeht, setzen sie auf Wissensvermittlung und Stärkung spiritueller Selbstbestimmung. Der Einschätzung von Florin, dass diese Gruppe unter ehemals katholisch sozialisierten und vor allem rentennahen Seelsorger*innen gar nicht so klein ist, stimme ich zu. Daneben gibt es vor allem unter denen, die in diesem Jahrtausend in den Beruf eingestiegen sind, den Typ 2. Laut Florin sagt diese Gruppe: „Die Menschen suchen Spiritualität und Orientierung“. Enkel*innen der Konzilsgeneration, wie auch die Kinder der gesellschaftspolitisch aktiven BDKJ-Mitglieder der 80er, haben die Rückschritte unter Johannes Paul II. nicht miterlebt und die unter Benedikt XVI. längst nicht so bedrückend wahrgenommen wie ältere Seelsorger*innen. Sie sind gerne katholisch und möchten die Kirche attraktiv machen durch spirituelle Angebote, kreative katechetische Wege, liturgisch ansprechende Gottesdienste, einladende Projekte oder als Influencer*innen. Viele davon werden weniger Geduld haben als die Boomer-Generation und die meisten sagen heute schon, dass sie einen Plan B haben.

Meinem Eindruck nach passen all diese Typen in vielen Kontexten gut zusammen, gerade in Zeiten der Transformation und zunehmender Bedeutungslosigkeit der ehemals einflussreichen großen Kirchen im deutschsprachigen Raum. Es geschieht viel Gutes durch Menschen, die sich noch haupt- oder ehrenamtlich im kirchlichen Feld engagieren: in seelsorglichen Kontakten, durch eine Vielfalt offener Angebote, durch die Bereitstellung von Räumen, durch Kooperation mit anderen im sozialdiakonischen Bereich. Im Ausbau solcher Kooperationen könnte eine Chance liegen. Dazu bräuchte es eine Mischung aus Respekt vor unterschiedlichen Glaubensrichtungen auf Grundlage unbedingter Zustimmung zu den Menschenrechten, verbunden mit einer faktenorientierten Klarheit, was Entstehung und Inhalte des christlichen Glaubens anbelangt. Jegliche Evangelisierungsabsicht im Sinne einer angeblichen Heilsnotwendigkeit einer Bekehrung zu Jesus Christus oder gar zum Katholizismus würde einer solchen Haltung widersprechen. Zu diesem Gedanken passt eines meiner theologischen Lieblingsbücher (John D. Caputo, Die Torheit Gottes). Dem Autor hätte der Titel „Braucht das Reich Gottes eigentlich Gott?“ noch besser gefallen. Seine Antwort wäre: Nein. Worauf es ankommt, ist nicht ein Glaubensgebäude, die pflichtgemäße Durchführung angeblich göttlich vorgegebener Rituale oder Bekehrungen aufgrund evangelikal inszenierter Gotteserfahrungen, sondern eine Praxis, durch die Gerechtigkeit und Frieden in der Menschheitsfamilie wächst.

Leider beobachte ich innerkirchlich und auch beim Personal eine problematische Gegenbewegung zu einem aufgeklärten Christentum. Christiane Florin sieht das auch und benennt in ihren Ausführungen einen Untertyp 2b. Sie schreibt, dass das „b“ für „Berufung stehe, da diejenigen an einem Wallfahrtsort oder in einem Gebetshaus Jesus persönlich begegnet seien“. Untertyp 2b zeichnet sich durch Missionierungseifer und einen Hang zu spiritueller Manipulation aus. „Berufen“ fühlen sich diese jungen Kolleg*innen gerne aufgrund von Teilnahme an Alpha-Kursen, Weltjugendtagen, Medjugorjewallfahrten oder Glaubensfestivals. Viele Bischöfe sind diesbezüglich sehr unkritisch oder fördern diese Richtungen sogar. Ein Beispiel dafür ist das seitens der österreichischen Bischofskonferenz eingerichtete jugendmissionarische Netzwerk JAKOB.

Wo „christlich“ draufsteht, ist nicht unbedingt „Frohe Botschaft“ drin

Ich befürchte, dass Untertyp 2b überhandnehmen wird und dass die katholische Kirche zur „katholiken“ Sekte werden könnte und dies weltweit. Manipulative Speaker*innen und Anhänger*innen dieser Richtung findet man in Deutschland in traditionalistischen Kreisen (Marsch für das Leben, Demo für alle, TFP, vielen geistlichen Gemeinschaften ...) wie auch bei katholisch oder ökumenisch ausgerichteten evangelikal-charismatischen Events, beispielsweise im Umfeld der „Awakening Church“. Diese steht in enger Verbindung mit Trump-Unterstützern in den USA und hat sich zum Ziel gesetzt, Europa zu „christianisieren“. Protagonist*innen und Netzwerke reichen zum Teil weit hinein in die rechte und rechtsradikale Szene. Autorinnen wie Sonja Strube (Strube 2024) und Maria Hinsenkamp (Hinsenkamp 2024) weisen auf die Gefahren hin. Ich empfehle dringend, sich zu informieren,

welche Personen und Gruppen dazugehören. Hardcore-Evangelisierung auch im katholischen Bereich und dies zum Teil jenseits aller menschengerechten Christlichkeit bis hin zu Einvernehmen mit faschistischen Tendenzen nimmt zu. Gefährlich ist, dass die Gefahren kaum ernst genommen werden. Es ist fahrlässig, darauf zu vertrauen, dass alle, die sich auf Jesus Christus berufen, ja doch irgendwie zusammengehören. Wo „christlich“ oder „katholisch“ draufsteht, ist längst nicht immer „Frohe Botschaft“ drin. Spiritueller Missbrauch ist nicht nur ein Vergehen gegen Freiheit, Würde und Selbstbestimmung einzelner Menschen, sondern ist oft konstitutiv für religiöse Systeme, die zu Fundamentalismus und Fanatismus neigen.

Welche Transformationen nehme ich wahr und was folgere ich daraus für die Zukunft pastoraler Arbeit? So lautete die Eingangsfrage.

Die Transformationen sind vielschichtig: Stärkung von Synodalität, kreative Neue-Kirche-Projekte, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Entstehung, Chancen und Gefahren von Religiosität, manipulative Katechismusindoktrination, evangelikale Bekehrungsstrategien – all das läuft gleichzeitig ab und dies in einer Gesellschaft, die anfällig ist für Fake News, Fanatismus und rechte Parolen und in der es aber auch immer wieder mutige Menschen gibt, die sich für Menschenwürde und Gerechtigkeit engagieren. Es braucht Menschen, darunter auch theologisch qualifizierte Christ*innen, die bereit sind, sich zu informieren, zu hinterfragen, Indoktrination zu entlarven und sich zu vernetzen mit all denen, die es wagen, sich Despoten und ihren Anhänger*innen entgegenzustellen. Es braucht Seelsorger*innen, die Menschen auf Augenhöhe begegnen und sich denen zuwenden, die Hilfe benötigen. Vielleicht wird die Entwicklung in Deutschland ähnlich verlaufen wie in den Niederlanden. Die Institution Kirche spielt dort kaum mehr eine Rolle und das verbleibende Pfarreileben ist konservativ geprägt. Liberal und sozialdiakonisch geprägte Lamentolog*innen, die diese Entwicklung nicht mitgehen wollen, suchen und finden Arbeitgeber*innen außerhalb der katholischen Kirche. Vor einiger Zeit haben mir Frauen von Maria 2.0 gesagt: „Wir kämpfen nicht mehr für die Priesterinnenweihe. Es gibt Wichtigeres auf dieser Welt als innerkirchliche Reformen. Wir engagieren uns jetzt gegen Faschismus!“ Ich kann diese Frauen gut verstehen. Auch wenn das KI-Orakel „Perplexity“ mich auf Nachfrage dem für Reformen kämpfenden Typ 5 zuordnet, nehme ich bei mir doch hohe Anteile von Typ 1 wahr.

Literatur

Caputo, John D., Die Torheit Gottes. Eine radikale Theologie des Unbedingten, Ostfildern 2022.

Feeser-Lichterfeld, Ulrich u. a. (Hg.), Gemeindeforent.in. Kompetenzen und Potenziale eines unterschätzten Berufs. Eine Studie zu Berufsbild und kirchlich-pastoraler Transformation, Würzburg 2023 (alle Internetquellen abgerufen am 15.5.2025).

Hinsenkamp, Maria, Visionen eines neuen Christentums. Neuere Entwicklungen pfingstlich-charismatischer Netzwerke (Religion in Bewegung | Religion in Motion 4), Bielefeld 2024.

Nagel, Regina/Lürbke, Hubertus, Machtmissbrauch im pastoralen Dienst. Erfahrungen von Gemeinde- und Pastoralreferent:innen, Freiburg 2023.

Strube, Sonja Angelika, Rechte Versuchung. Bekenntnisfall für das Christentum, Freiburg 2024.

Arbeiten in der Kirche von morgen?

Die Zukunft ist jetzt!

Eine Kirche, in der neben Priestern und Ordensleuten in der Pastoral professionell ausgebildete Nicht-Ordinierte arbeiten, hat in der Vergangenheit einen Professionalisierungsschub gebracht, der in der zunehmend professionalisierten und sich ausdifferenzierenden Gesellschaft auch wichtig war und ist. Die Expert:innenkirche hat aber auch Schattenseiten, die mit dem zukünftigen Fachkräftemangel in der Pastoral immer deutlicher werden. Sozialraumorientierte Grundhaltungen und die Arbeit in Netzwerken mit unterschiedlichen Partnern machen Pastoral jetzt schon zu einem Lernprogramm dafür, wie Kirche eigentlich auch geht ...



Dr. Christoph Rüdeseim ist Organisationsberater, Teamentwickler und Coach und leitet das Theologisch-Pastorale Institut in Mainz.

Einleitung

Eine gute Übung ist es, auch im Zwischenfeld von theologischer Reflexion und seelsorgerlicher Praxis auf die Ich-Form beim Schreiben eines Textes zu verzichten, um so zu annähernd allgemeinen Aussagen zu kommen. Wenn es bei der gestellten Aufgabe bei diesem Modus hätte bleiben sollen, wäre dann hier nicht nur Weißfläche zu sehen statt aneinandergereihter Buchstaben mit Anspruch auf Sinnhaftigkeit? Wer weiß denn schon Bescheid über eine Kirche von morgen, wo wir doch gerade mit allerhand Anstrengungen versuchen, im Heute anzukommen? Sehen wir dabei nicht mehr in den Rückspiegel (und damit in das, was hinter uns liegt) als mit klarer Sicht nach vorne? Ist es nicht gerade in unsere Zeit eingeschrieben, dass Versuche der linearen Verlängerung von der Vergangenheit in die Zukunft aus der Hand geschlagen werden? Kann überhaupt etwas über die Zukunft noch gesagt werden, angesichts disruptiver Ereignisse, sich auftürmender gesellschaftlicher Herausforderungen und des radikalen Abschmelzens gemeinsam getragener Handlungsoptionen?

Was also bleibt: aus der Vielzahl denkbarer Zukünfte eine Auswahl zu treffen und dabei zu riskieren, dass genau dies zu beobachten sein wird, wie nämlich der Autor damit Einblicke in seine eigenen Präferenzen gibt, die ständig gegenbeobachtbar und zu entlarven sind als seine Perspektiven, die auch aus guten Gründen anders aussehen könnten. Einen solchen Text zu schreiben ist also ein Risiko – genau wie es die Pastoral einer Kirche der Zukunft auch ist (vgl. Beck 2024).

Nichts Neues unter der Sonne?

Eine der Reaktionen auf die folgenden Überlegungen könnte (und das zurecht) sein, dass dies alles keine neuen Gedanken sind. Viele kluge Menschen haben ihre Perspektiven auf die Zukunft festgehalten, es verändert sich allerdings nur wenig, obwohl die Situation dramatisch ist, wenn man auf die „Abschmelzprozesse“ schaut, denen sich die Kirchen hierzulande ausgesetzt sehen (und zu denen sie auch ihre eigenen Beiträge leisten). Appelle an den Veränderungswillen zerschellen an hyperstabilen (Erwartungs-)Strukturen, die im kirchlichen Bereich am Werk sind. Aufrüttelnde Worte eines Dietrich Bonhoeffer, kluge Analysen eines Karl Rahner: Schon lange kann gewusst werden, was an Veränderungen im Gefüge der Kirchen ansteht. Es ist also keine Frage, dass das Wissen um die Notwendigkeit nicht zur Verfügung stehen würde. Eine Spur, die es möglicherweise zu verfolgen gilt, ist die Klärung, ob sich die Kirchen im funktional-differenzierten Gesellschaftstyp allzu leicht als Organisationen etabliert haben, deren Funktion im Lösen von Problemen besteht, die sie zum Teil als Organisationen selbst geschaffen haben. Ist das der Preis für die „Auf-Dauer-Stellung“ der eigenen Existenz als Kirche unter den Bedingungen der modernen Gesellschaft? Andererseits: Will man die Leistungsfähigkeit der organisationalen Verfasstheit, die sich unter anderem in dem Betrieb von Pflegeheimen, Krankenhäusern, Schulen und Bildungsstätten zeigt, aber auch die Möglichkeit der Einflussnahme auf politische Prozesse, der Mitgestaltung der Medienlandschaft etc. eröffnet, aufgeben, um wieder stärker in den Charakter einer Bewegung zu kommen?

Unter diesen Rahmenbedingungen steht auch die Frage nach dem zukünftigen Arbeiten in der Pastoral. Sie ist nicht abzulösen von der Beobachtung der gesellschaftlichen Prozesse.

Wenn also Appelle zur Veränderung auf soziale Systeme treffen, wie es Organisationen sind, dann ist schnell einsichtig, dass diese Appelle weitgehend verhallen. Denn Organisationen haben kein Bewusstsein, das darauf reagieren könnte. Organisationen entwickeln sich durch Veränderung ihrer Regeln, Abläufe und Strukturen. Damit sie auf Dauer gestellt sein können, haben sie sich weitgehend unabhängig von den Mitgliedern gemacht, auf die sie Zugriff haben. Diese können ausgetauscht werden, das System funktioniert weiter.

Die Hände in den Schoß zu legen, gilt aber nicht! Die Notwendigkeit der Veränderung an andere delegieren ebenso wenig. Vielleicht gilt es, mehr Geschichten zu erzählen von

Menschen und ihren Situationen, wie sie Zukunft anders angehen, welche Erfahrungen sie machen und wie das sie selbst verändert. Und wenn es noch zu wenig solcher Geschichten gäbe, dann müsste man welche erfinden. Geschichten, die Lust machen auf eine ungewisse Zukunft und die davon erzählen können, wie andere sie gemeistert haben und daran gewachsen sind. Elemente eines solchen Storytellings sind hier mitverarbeitet. Vielleicht regen sie an, eigene Geschichten zu erzählen (auch solche des vermeintlichen Scheiterns) und die Lernerträge zu sichern.

Von der Expertenkirche zu einer Pastoral der Ermöglichung

In den letzten Jahrzehnten haben sich bestimmte Muster einer „Expertenkirche“ (P. M. Zulehner) etabliert, die die Pastoral im deutschsprachigen Bereich in besonderer Weise geprägt haben. (Ich nutze hier zunächst einen eingeschränkten Pastoralbegriff, der noch nicht die von *Gaudium et Spes* gesetzte Öffnung expliziert. Darin einer eingespielten Redeweise zu folgen und vor allem auf das Handeln der Hauptamtlichen zu fokussieren, ist die Schwachstelle in der Nutzung dieses Begriffs.) Die finanziellen Ressourcen ermöglichten einen stetigen Aufbau neuer pastoraler Berufsgruppen, die für einen deutlichen Professionalisierungsschub in vielen Arbeitsfeldern sorgten. In besonderer Weise wird dies für die Bereiche der kategorialen Seelsorge gelten, die unter Einbezug humanwissenschaftlicher Konzepte pastorales Handeln im Schnittfeld dieser Bezugswissenschaften und der Theologie weiterentwickeln konnten. Ebenso profitierte die Seelsorge insgesamt von der Einbeziehung nicht geweihter Männer und Frauen, die mit ihrer theologischen Kompetenz, ihren Lebenserfahrungen und didaktisch-methodischem Geschick in allen Feldern dazu beitragen konnten, eine zeitgemäße Kommunikation des Evangeliums zu gestalten.

Angesichts dieser Verdienste kann dennoch auch zum Ausdruck gebracht werden, dass möglicherweise die Schattenseite dieser guten Arbeit der Expert:innen eine Verlängerung der bekannten Trennung zwischen den „normalen“ Gläubigen und den Klerikern bzw. Expert:innen war. Folgen dieser Trennung sind ein deutliches Gefälle an Einfluss und Macht, ein gegenseitiges Zuschreiben entlastender Rollenbilder, die der eigenen Rolle Plausibilität gewähren. So können die Kirchenmitglieder davon ausgehen, dass die Hauptamtlichen – sie haben ja auch Zeit dafür – die Kirche „am Laufen“ halten, während diese wiederum damit rechnen können, dass ihnen von den Gläubigen dafür Beifall gezollt wird. Auch die Einführung von Rätestrukturen hat an dieser Arbeitsteilung wenig verändert, weil die Gremien in der Regel nur beratende Funktion haben.

Nicht erst der im Gang befindliche rasante Umbruch in den Personalstrukturen der Diözesen durch die Verrentung der sogenannten „Boomer-Generation“ macht darauf aufmerksam, dass die Schattenseite der Expertenkirche zum drängenden Problem geworden ist. Das Einstehen der Getauften und Gefirmten für ihren Glauben im Alltag, ihr Gestalten der liturgischen, diakonischen und verkündigenden Dimensionen von Kirchesein sind nicht eine Aufgabe, die erst in Zukunft zu bewerkstelligen ist. Vielmehr: Genau in diesem Dienst der Förderung all dessen lag bisher und liegt erst recht jetzt und zukünftig die Aufgabe der hauptberuflich Tätigen. Alle Kräfte, die jetzt noch zur Verfügung stehen, sollten dazu eingesetzt werden, dass der Übergang von der Expertenkirche zu einer Kirche der Engagierten gelingen kann. Vielerorts wird daran gearbeitet, aber es braucht weitere Anstrengungen im Sinne einer Ermöglichungspastoral, die bedarfs- und kompetenzorientiert unterstützt.

Katja arbeitet als Gemeindeferentin in einer großen Pfarrei. Vor vielen Jahren wurde im Bistum der Bestattungsdienst auch für die Berufsgruppen der Gemeinde- und Pastoralreferent:innen geöffnet. Schnell hatte sie bis zu drei Beerdigungen pro Woche, auch weil die Anzahl der Priester in der Pfarrei sich bald halbiert hatte. Gemeinsam mit einem Kollegen aus der Nachbarpfarrei und unterstützt durch eine diözesane Stelle organisierte sie einen Kurs für Ehrenamtliche, die gerne diesen Dienst mittragen wollten – im Sinne eines Werkes der Barmherzigkeit. „Eigentlich habe ich gerne Beerdigungen übernommen, aber angesichts einer Vielzahl von Aufgaben hat es mir manchmal meinen Terminkalender zerschossen. Jetzt begleite ich die Ehrenamtlichen und freue mich daran, wie sie in dieser Aufgabe gewachsen sind. Ab und zu, wenn in einem Todesfall mit einem erschwerten Trauerprozess zu rechnen ist, etwa, weil ein Kind verstorben ist, springe ich auch gerne mal ein und entlaste die freiwillig Engagierten. Bei ihnen liegt meine Aufmerksamkeit, für sie bin ich Seelsorgerin. Ich bin froh um diesen Schritt – und wir haben auch in anderen Bereichen gelernt, dass wir unsere Rolle verändern müssen und können. Jetzt sind wir mehr Ermöglicher und Begleiter der Ehrenamtlichen und nicht mehr diejenigen, die in allen seelsorgerlichen Fragen alleinständig sind.“

Hier wird ein fundamentaler Wandel in den Aufgaben der hauptberuflichen Mitarbeitenden thematisiert, der längst schon im Gange ist, aber dennoch so schwer scheint. Im Grunde geht es darum, Seelsorge nicht abhängig zu machen davon, ob jemand aus dem bezahlten Personal zur Verfügung steht. Es geht darum, dass Menschen einander zu Seelsorgenden werden können: einander zuhören, Emotionen zur Sprache bringen, Feedback geben, Gehörtes und Gefühltes mit dem Reichtum des christlichen Glaubens in Kontakt bringen.

Knud ist schon seit zwölf Jahren in einer Diasorapfarrei als Priester tätig. „Am Anfang versuchte ich noch, am Herz-Jesu-Freitag möglichst vielen Menschen selbst die Krankenkommunion zu

bringen. Allein durch die großen Entfernungen war das nicht wirklich möglich. Wir haben uns im Pfarrgemeinderat zusammengesetzt und mit Hilfe der kirchlichen Organisationsberatung, die das Bistum eingerichtet hat, ein Modell entwickelt, das für viele Bereiche umsetzbar ist. Wir haben das so umschrieben: Am Anfang ist die Beobachtung, was wir als Hauptamtliche alles so „operativ“ selbst machen. Dann ist schnell die Spur da, dass es so nicht mehr geht, dass andere mitmachen müssen, damit der Mangel behoben werden kann. Im Grunde ist das hoffentlich nur ein Zwischenschritt, weil wir so Ehrenamtliche zu Lückenbüßern machen für etwas, was wir allein nicht mehr hinbekommen. Gemeinsam haben wir es geschafft, eine strategische Ebene in den Blick zu bekommen. In einem längeren Prozess haben wir die Fragen von Älterwerden und Krankheit in den Gremien, in den Gruppen der Gemeinden und gemeinsam mit anderen kommunalen und privaten Trägern und Einrichtungen thematisiert. Dabei schälte sich heraus, was es braucht, damit Menschen in ihren jeweiligen Lebenssituationen gut unterstützt und begleitet werden können. Wir sind stolz darauf, dass wir ein solches Projekt angegangen sind. Es hat unseren Blick geweitet und jetzt sehen wir klarer, was wir als Gemeinde dazu beitragen können. Und es sind viele, die sich gerne dafür engagieren, auch indem sie Menschen zuhause die Krankenkommunion bringen. Ich habe dabei für mich gelernt, dass mein Beitrag in der Seelsorge immer stärker die Sorge um die Seele des Ganzen ist, das durch viele getragen wird.“

Vom Kreisen um den eigenen Kirchturm zu einer diakonischen und sozialräumlichen Ausrichtung der Pastoral

In diese weiter zu entwickelnde Ermöglichungspastoral gesellt sich eine Erkenntnis, die schon Karl Rahner eindringlich beschrieb: „Eine gesellschaftliche Gruppe, die bedrängt ist und sich dennoch nicht aufgeben will und kann, ist unvermeidlich in der großen Versuchung, vor allem an sich und ihre Weiterexistenz zu denken. So ist es auch bei uns“ (Rahner 1972, 66). Dieses „Kreisen um den eigenen Kirchturm“ ist ein wohlbekanntes Phänomen. Gemeint ist das Organisieren gemeindlichen Lebens in seiner Binnenstruktur, noch bevor die drängende Frage sich Raum verschaffen kann: Wozu hat uns eigentlich Gott berufen, hier Kirche Jesu Christi zu sein?

Auch und gerade in Zeiten, in denen die Christen weniger werden und ihre Anzahl schrumpft, scheint es für viele plausibel zu sein, zusammenzurücken und den internen Zusammenhalt in den Mittelpunkt zu stellen. Das Bild der „kleinen Herde“ wird oft dafür in Anspruch genommen. Die Gefährdung kommt schnell in den Blick: Eine kleine Gruppe – und das ist sozialpsychologisch gut erklärbar – sucht den Kontakt mit den Gleichgesinnten, um sich der eigenen Position zu vergewissern. Unter sich zu bleiben, kann dann Nähe und Geborgenheit vermitteln und gleichzeitig ist die Gefahr da, den Sendungsauftrag des Evangeliums zu vernachlässigen.

Kai berichtet gerne davon, auf welche Weise er seinen Beruf als Diakon neu gelernt hat. Nachdem er einige Jahre sehr „klassisch“ in vielfältigen liturgischen Diensten unterwegs gewesen war, kam er in Kontakt mit der neuen Kollegin Anna, die für den Caritasverband die Gemeindec Caritas unterstützen sollte. Sie hatte den Auftrag, sozialräumliche Konzepte in die Kooperation mit den Pfarreien einzubringen. Kai war zunächst skeptisch, doch bei einer gemeinsamen Sozialraumerkundung in einem durch vielfältige schwierige soziale Situationen belasteten Quartier fiel es ihm wie Schuppen von den Augen. Hier hörte er davon, wie Menschen ihren Alltag gestalten, wie sie sich hier und da untereinander helfen, wie soziale Organisationen, Sozialamt der Stadt, Wohnungsbaugesellschaft und Vereine sich für ein besseres Leben in diesem Stadtteil engagieren. In der Reflexion der kleinen Interviews auf der Straße, in den wenigen Geschäften und mit wichtigen Schlüsselpersonen wurde Kai klar: „Würde nicht Jesus hier fragen: Was soll ich dir tun?“ Gemeinsam mit einigen aus dem Caritasausschuss und der Mitarbeiterin des Caritasverbandes ist er am Ball geblieben, hat in der Stadtteilkonferenz mitgearbeitet und wichtige Themen auch in die Seelsorgearbeit der Gemeinde eingebracht.

„Für mich war dieser Stadtteil irgendwie fremdes Terrain, da ist man einfach nicht hingegangen, wenn es nicht unbedingt sein musste. Jetzt sind mir die Menschen dort ans Herz gewachsen, auch weil ich sehe, wie sie ringen müssen um ihre Würde. Hier habe ich eigentlich gelernt, wer ich als Diakon sein will. Und wenn ich es mir recht überlege: Brauchen wir das nicht dringend in unseren Gemeinden, dass wir noch einmal neu lernen, wozu es uns Christen in dieser Welt gibt? Wir waren im guten Sinn missionarisch unterwegs, weil wir unsere Mission entdeckt haben, aber wir waren nicht missionierend.“

Noch einmal neu lernen, wozu wir als Christen in dieser Welt sind. Sozialraumorientiertes Arbeiten ist eine der Möglichkeiten, noch einmal einen Reset in den pastoralen Haltungsfragen (vgl. Ebertz/Stürner-Höld 2022) anzugehen, in eben jene Haltung hineinzufinden, die einst Bischof Hemmerle so treffend umschrieb: Lass mich dich lernen, dein Denken und Sprechen, dein Fragen und Dasein, damit ich daran die Botschaft neu lernen kann, die ich dir zu überliefern habe. Sozialraumorientierung kann genau ein solches Lernprogramm sein, das uns aus den kirchlichen Mauern hinausführt, auf fremdes Terrain. Hier geht es darum, sich in der Motivation des Evangeliums den Menschen zuzuwenden, ihre Themen, Bedürfnisse und Interessen wahr- und ernst zu nehmen und mit ihnen tätig zu werden für das gute Leben in allen seinen Dimensionen – und genau darin zu lernen, was das Evangelium vom Leben für uns heute heißt. Dieses Lernprogramm führt heraus aus den eingespielten Routinen gemeindlichen Lebens, in denen das Kirchenjahr den Takt angibt, führt hinein in die Kooperation mit vielen anderen, die aus unterschiedlichen Motiven andocken an dem, was Reich-Gottes-Orientierung genannt werden kann. Mit großer

Weitsicht hat die Synode des Bistums Trier bereits 2016 formuliert: „Die Orientierung am Sozialraum der Menschen wird grundlegend sein für die zukünftige pastorale und caritative Arbeit des Bistums Trier. Die Sozialraumorientierung wird der Seelsorge, der Katechese sowie der sozial-caritativen Arbeit als Handlungsprinzip verbindlich zu Grunde gelegt“ (heraus gerufen, Kap. 4.1.1)

Wer pastorales Handeln so konturiert, wird schnell bemerken, dass dieses Engagement gar nicht flächendeckend in allen Sozialräumen, auf die sich der Organisationsraum „Pfarrei“ bezieht, umgesetzt werden kann. Es wird vielmehr exemplarisch und ernsthaft an den Orten anzusetzen sein, wo Menschen um die Anerkennung ihrer Würde ringen (H.-J. Sander). Denn, so Sander, am Ende entscheidet sich an der Frage, wo wir als Christen anzutreffen sind, wer wir als Kirche sind.

Pastoral jetzt und in Zukunft muss in diesem Sinn immer eine diakonische Pastoral sein, eine dienend besorgte (K. Rahner), denn sie ist das Lern- und Veränderungsprogramm, das aus der Selbstzentrierung herausführen kann. So sagen etwa die Verantwortlichen der Kirche „St. Maria als“ in Stuttgart: Mit jedem Projekt, das wir in unserer leergeräumten Kirche ermöglichen, mit jeder Öffnung auf den Sozialraum hin lernen wir, wozu wir eigentlich da sind.

Das ist ein Risiko! Da wird immer wieder neu etwas aufs Spiel gesetzt, dessen Erfolg nicht auszurechnen ist. Dafür mag es keinen Beifall geben von denen, die einen kirchlichen Ort bisher als ihr Quasi-Eigentum angesehen haben, das sie nach ihren Prinzipien „bespielen“. Aber damit wird Pastoral zu einem echten Lernprogramm, das aus erstarrten Routinen herausführt und neue Haltungen lernen lässt. Diese sind dann nicht mehr ein- und abgrenzbar, so dass man auch in allen Bezügen seelsorgerlichen Handelns lernend, wahrnehmend, wertschätzend, exemplarisch und mit spiritueller Tiefe unterwegs wird sein können.

Vom Alleinunternehmen zu einer Pastoral im Netzwerk

„Ich fand die Ausschreibung spannend. In einem riesigen Raum, in dem es vor Jahren noch fast ein Dutzend Pfarreien gab, sollte was Neues passieren können. Die klassischen pastoralen Berufe waren sozusagen ausgegangen, nur wenige wollten Theologie studieren und dann für die Diözese arbeiten. Ausgegangen waren auch die bisherigen Ehrenamtlichen, die in großer Beständigkeit Verantwortung für kirchliches Leben vor Ort übernommen hatten. Zu zweit haben wir hier als Ehrenamtsentwicklerin und als Innovationsagentin angefangen. Zu uns wurde gesagt: Ihr müsst nicht das aufrechterhalten, was zu Ende geht, und eure Aufgabe ist es nicht, zu retten, was noch zu retten ist.

Was wir gemacht haben, ist eigentlich relativ einfach. Wir haben mit dem Pfund gewuchert, das noch genügend vorhanden war, nämlich: kirchliche Räume. Und wir haben Menschen gefunden, die für die Ideen, für die sie brannten, Orte suchten, um sich mit anderen zusammenschließen zu können. Hier und da haben wir Lehrgeld bezahlt, weil wir nicht genau hingeschaut haben, ob deren Ideen mit einer christlichen Ausrichtung kompatibel waren. Aber im Großen und Ganzen sind so viele Menschen unterwegs, die mit großem Ernst diese Welt besser machen wollen, sich einsetzen für die Schöpfung, für Frieden, für Gerechtigkeit. Da haben wir jetzt keinen christlichen Stempel draufgedrückt. Aber viele spüren, dass es diese Verbindungen mit der Botschaft der Bibel gibt. Und die kirchlichen Räumlichkeiten sind so zu Herbergen geworden, die für viele offenstehen. Und diejenigen, die bewusst vor Ort als Christ:innen unterwegs sind, haben sich eingebunden gefühlt in ein neues Netzwerk für ein gutes Leben.“

In vielen diözesanen Konzepten ist das Konzept des Netzwerkes bereits verankert, allerdings in einer großen Bandbreite, wie dieses Netzwerk gedacht wird: als Netzwerk der Gemeinden, als Netzwerk der Kirchorte oder der Orte von Kirche, als Netzwerk der katholischen Einrichtungen. Meistens ist „Netzwerk“ ein Synonym dafür, dass man zusammenarbeitet und sich nicht aus dem Blick verliert. Eine solche Form des Netzwerkes wird meist in Besitzverhältnissen organisiert und wie eine Organisation als zentral steuerbar gedacht. Es ist zwar modern, von Netzwerken zu sprechen und sich in solchen arbeitend zu beschreiben, allerdings braucht es dafür auch ein konsistentes Netzwerkkonzept. Im Unterschied zu Organisationen sind Netzwerke nicht linear steuerbar, sie sind auf die Aushandlungsprozesse angewiesen, mittels derer die Zweckgebundenheit immer wieder neu austariert wird. Netzwerke haben kein steuerndes Zentrum, sondern sind eine Form der Selbstorganisation. Deshalb „gehören“ sie auch niemandem und sind nicht instrumentalisierbar für Organisationszwecke (vgl. auch Schüssler/Schweighofer 2022). In Netzwerke werden Ideen und Ressourcen investiert, ohne dass sie eine Rendite im Sinn der Organisation „erwirtschaften“ müssen.

Warum nun wird sich kirchliches Handeln zukünftig mehr in Netzwerkkontexten ereignen können und sollen? Wenn es doch der Organisation nichts einbringt? Vielleicht, weil es der christlichen Botschaft entspricht, sich einzusetzen (bis hin zum Verausgaben) für Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen, mit denen wir in den Gemeinwesen zusammenleben. Vielleicht, weil sie uns helfen, die Kontaktfläche in die Gesellschaft hinein lebendig zu halten. Vielleicht, weil wir auch etwas zu geben haben an Sinnstiftendem, weil Christ:innen Worte haben für die kleinen und großen Fragen. Vielleicht, damit sie wieder lernen können, dass die Ideen Taten brauchen, dass Glaube und Handeln zusammengehören, dass angesichts vielfältiger Herausforderungen ein Sich-Einmischen mehr dem Geist Jesu entspricht als ein distanzierendes Abwarten und Zuschauen.

Ein solches Denken und Handeln in Netzwerken, ein stärkeres Zugehen darauf kann gespeist werden von neuen kirchlichen Berufen, die aus ihrer eigenen Professionalität heraus binnenkirchliche Strukturen hinterfragen und sich freier fühlen, ungewohnte Kooperationen einzugehen. Schon jetzt gibt es sie, etwa in multiprofessionellen Teams. Ihre Anzahl und Bedeutung werden größer werden.

In diesen Netzwerken wird man auch lernen können, dass die eigenen Vorstellungen, wie bestimmte Situationen bewertet und Probleme gelöst werden können, immer auch perspektivisch sind, geprägt von Vorannahmen, die andere vielleicht nicht so teilen können. So werden Netzwerke auch zu Orten, an denen der Umgang mit Diversität bis hin zum konflikthafter Austragen von Unterschieden eingeübt werden kann. Das wird auch helfen, die erwartbaren intra- und innerkonfessionellen Differenzen besser bewältigen zu können. Ist doch davon auszugehen, dass sich in abschmelzenden volkskirchlichen Strukturen Gemeinschaften stärker zeigen werden, die bestimmte Ausprägungen des Christlichen bis hin zu integralistischen Tendenzen ins Spiel bringen werden. Wie sich eine „Ökumene“ hier etablieren kann, diese Frage ist immer wieder neu zu beantworten, wird man doch davon ausgehen müssen, dass eine normierende, zentrale Instanz immer weniger in der Lage sein wird, einer unübersichtlichen Vielfalt deutliche Grenzen zu setzen.

Eva-Maria arbeitet in ihrer Diözese als Konfliktberaterin. So würde sie es wohl auf den Punkt bringen. Nach dem Theologiestudium war sie zunächst als Pastoralreferentin tätig, bevor sie eine Ausbildung in systemischer Organisationsberatung absolvierte und sich dann auf die Konfliktthematik spezialisierte. „Je unklarer es wird, wie die Zukunft wohl aussieht, desto stärker werden die Konflikte. Wozu nutzen wir unsere Gebäude, welche Schwerpunkte können wir ausbilden, was werden wir bleibenlassen? Das sind nur einige der Fragen, die ich immer wieder vorfinde. Ich sehe meine Aufgabe darin, zu helfen, dass sich Interessen und Anliegen klären, dass einander zugehört werden kann und trotz aller Unterschiedlichkeit auch Verstehen geschieht. Wie sollen wir gesellschaftlich einen Beitrag dazu leisten können, wenn wir es oft innerkirchlich nicht hinbekommen?“

Vom Weitermachen über das Aufhören zum Neu-Anfangen

In vielen diözesanen Veränderungsprozessen ist davon die Rede, dass zukünftig Dinge auch sein gelassen werden sollen. Manuel, Angela und Martin aus dem Pastoralteam und der Pfarrgemeinderat von St. Agnes haben ihren Bischof beim Wort genommen. „Bisher haben wir immer oben drauf gepackt, jedes neue Projekt kam zusätzlich zu dem, was wir schon an guten Ideen und Traditionen praktiziert haben. Und als es von der Diözese hieß, wir sollten mit Sachen aufhören, da schien das etwas zu sein, was wir zusätzlich auch noch machen müssen. Das war schon paradox! Es ging ums Aufhören und wir haben es gespürt, dass es eine zusätzliche Aufgabe ist, die uns noch mehr Kräfte raubt.“ Zum Glück gab es im Pfarrgemeinderat einige Frauen und Männer, die kreative Ideen einbrachten: „Bräuchten wir nicht eine Art Sabbatjahr, um zu überprüfen, was uns dann wirklich fehlt und was am Ende vielleicht doch nur Ballast war?“ Das war dann doch der Startschuss, das mit dem Aufhören konkret werden zu lassen. Martin war es wichtig, dass es beim Aufhören auch um das Aufgeben von eingespielten Rollenmustern gehen könnte. Angela brachte ein, dass in der Vielzahl von Projekten und Aktionen für sie manchmal nicht mehr ersichtlich sei, wofür die Pfarrei eigentlich stehe. Bärbel, die Vorsitzende des Pfarrgemeinderates, gab zu bedenken, dass manches Angebot nur aufrechterhalten werde, weil man die Menschen, die es tragen, nicht enttäuschen wolle. Obwohl doch immer die wenigen selben kämen. Manchmal frage sie sich, wer hier um wessentwillen etwas gegen besseres Wissen weitermache.

Manuel hatte von einem Projekt gehört, bei dem die Kirche ausgeräumt worden war, alle Bänke raus, alles, was sich an Mobiliar und Zierrat über die Jahre angesammelt hatte. So fing es an in St. Agnes, mit einer leeren Kirche, mit der Bereitschaft, alles in Frage zu stellen und zu entscheidenden Fragen durchzustoßen.

„Wir haben uns neu sortieren können. Das war eine echte Fastenzeit mit einem spannenden Umkehrprozess. Mit der Frage, was unsere Aufgabe als Kirche hier vor Ort ist, sind wir noch nicht am Ende. Vielleicht gibt es auch kein Ende für diese Frage“, so blickt Bärbel auf die ersten Prozessschritte zurück. Mut zum Weitergehen haben sie in St. Agnes.

Fazit

Was steht am Ende dieser Überlegungen? Die Kirchen in Deutschland stehen an einem echten Wendepunkt, an dem sie Entscheidungen treffen müssen.

Entschieden werden muss die Frage der Verteilung von Ressourcen. Wofür werden Geld und Personal, das jetzt noch da ist, investiert?

Hoffentlich in den Aufbau selbsttragender Strukturen, die in ihrer Gemeinwohlorientierung andocken an gesellschaftlichen Problemstellungen.

Hoffentlich in die Begleitung der notwendigen Umbauprozesse, die oft damit anfangen, mit etwas aufzuhören, leerzuräumen, damit andere Fragen und ein anderes Anfangen möglich werden, so die Überschrift zu einem spannenden [Fortbildungsprojekt des TPI Mainz](#) mit Professor Hans-Joachim Sander in der Stuttgarter Kirche „St. Maria als“.

Hoffentlich in die Weiterentwicklung einer Ermöglichungspastoral, die ablässt vom Abspulen vorgefertigter Programme und einschwenkt auf sozialraumorientiertes und netzwerkförmiges Arbeiten mit Menschen guten Willens.

Literatur

- Beck, Wolfgang, Sprung in den Staub. Elemente einer risikofreudigen Praxis christlichen Lebens. Ein Essay, Ostfildern 2024.
- Bistum Trier (Hg.), heraus gerufen. Schritte in die Zukunft wagen. Abschlussdokument der Synode im Bistum Trier, Trier 2016.
- Ebertz, Michael N./Stürner-Höld, Jana, Eingespielt – Ausgespielt! Vom notwendigen Wandel des Pastoralen Habitus in der Kirche, Ostfildern 2022.
- Rahner, Karl, Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance,

Hoffentlich in das kreative Nutzen von Chancen und Gelegenheiten, mit anderen in Such- und Findeprozesse einzusteigen.

Und wenn die notwendigen Entscheidungen ausbleiben? Dann gibt es mutige Männer und Frauen, die mit unternehmerischem Elan und klarem Blick als Hauptamtliche und freiwillig Engagierte selbst ins Risiko gehen, ausprobieren, vielleicht scheitern, aber jedenfalls viel davon lernen werden, wozu auch heute das Evangelium herausfordert.

Freiburg/Br. 1972.

Schüßler, Michael/Schweighofer, Teresa (Hg.), Kirche als Netzwerk pastoraler Orte und Ereignisse. Empirische Erkundungen und theologische Perspektiven, Ostfildern 2022.

Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

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

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2025 · Arbeiten in der Kirche von morgen · Schritt in die Zukunft oder doch nicht so einfach? Neue Berufe und Funktionen ohne theologische Qualifikation – und was sie auslösen

Schritt in die Zukunft oder doch nicht so einfach?

Neue Berufe und Funktionen ohne theologische Qualifikation – und was sie auslösen

Immer mehr arbeiten auch in der Territorialeseelsorge Hauptamtliche mit ganz unterschiedlicher, auch nichttheologischer Ausbildung zusammen, etwa in sogenannten „multiprofessionellen Teams“. Martin Fischer reflektiert, wie die „neuen“ Berufe Pastoral und Theologie herausfordern und auch ein neues Bild von Kirche provozieren.



Martin Fischer ist Theologe, Pädagoge und Pastoralreferent. Er arbeitet in der Hauptabteilung Pastorale Konzeption der Diözese Rottenburg-Stuttgart als Referent für Engagement und Ehrenamt. Dabei ist er auch zuständig für die neu entstehenden Referent:innenstellen zur Engagemententwicklung.

In den letzten Jahren haben sich einige Diözesen und Landeskirchen entschlossen, in den pastoralen Teams der territorialen Einheiten wie Kirchengemeinden oder sonstigen pastoralen Räume neue berufliche Funktionen zu schaffen und Personen mit nicht-theologischen Ausbildungen und Studienabschlüssen dafür anzustellen.

Teilweise geschieht dies für die Arbeit mit speziellen Zielgruppen oder Themen – zum Beispiel Jugendarbeit, Familienpastoral, sozial-diakonische Arbeit, Musik –, teilweise auch durch den Einsatz in Querschnittsbereichen wie Engagementförderung oder Öffentlichkeitsarbeit.

Dadurch kommen Sozialarbeiter:innen, Erzieher:innen, Marketingleute oder auch Politik- und Kulturwissenschaftler:innen, Medienwissenschaftler:innen und viele andere als kirchliche Mitarbeiter:innen in die Pastoralteams. Durch die Zunahme der beruflichen Vielfalt in den Teams spricht man von multiprofessionellen Teams.

Auslösend dafür sind zunächst der Personalmangel in den pastoralen Berufen und das dafür (noch) vorhandene Geld. Die Entwicklung steht aber auch unter konzeptionellen Überschriften wie Qualitätssteigerung durch Spezialisierung, um der wachsenden gesellschaftlichen Differenzierung, den Anforderungen an kirchliche Angebote und dem Erhalt einer Relevanz kirchlicher Arbeit für die Gegenwart gerecht zu werden – was auch der Verwirklichung des theologischen Sinns von Kirche dient. Not und Entwicklung – ein Paar, das im kirchlichen Bereich gerade oft verkuppelt wird.

Haben wir also schon eine Lösung gefunden für das Arbeiten in der Kirche von morgen? Bereits 2021 wurden von Antonia Lelle und Gunther Schendel (vgl. Lelle/Schendel 2021) alle Aspekte dieser Entwicklung und der multiprofessionellen Teams sehr gründlich gesammelt und beschrieben. Nach einigen Jahren Praxis zeigen sich mittlerweile Entwicklungen und werden auch Problematiken in systemischer Hinsicht deutlich. In diesem Beitrag soll der Blick deshalb auf systemische Konsequenzen – ausgelöst durch die neuen, nicht-theologischen Berufe – geworfen werden. Wie hängen sie zusammen mit Kirchenbild, Gemeindeverständnis und der Rolle der theologischen Berufe sowie der Theologie selbst? Der Text schildert Wahrnehmungen aus der Praxis. Manches wirkt vielleicht etwas überbelichtet und nicht jeder Einzelfall ist so – aber es geht um Deutlichkeit und auch darum, Gelingensbedingungen herauszufinden.

Noch ein Hinweis: Die Begriffe „theologische Berufe“ oder „klassische pastorale Berufe“ im Text meinen theologische und religionspädagogische Qualifikationen, eben die vier Klassiker Priester, Gemeindeferent:innen, Pastoralreferent:innen und Diakone.

Spezialist:innen und Querschnittsfunktionen lösen etwas ... aus

Bei den neuen Funktionen lassen sich, wie eingangs erwähnt, der Einsatz für spezielle Zielgruppen und Themen einerseits und der Einsatz in Querschnittsbereichen andererseits unterscheiden.

Spezialist:innen

Bei den Spezialist:innen holt sich Kirche fachliche Kompetenzen für bestimmte Zielgruppen und Themen an Bord und bedient mit Qualitätsanspruch diese Bereiche: Jugendarbeit, Familienarbeit, Musik etc. Das ordnet kirchliche Angebote in eine differenzierte gesellschaftliche Nachfrage ein und sichert Kirche möglicherweise eine wahrnehmbare Relevanz. Von außen gesehen ist dies eine sinnvolle *Entwicklung von Kirche* im Blick auf die Bedürfnisse von Menschen und eine Orientierung am Sozialraum: Wenn es viele Familien gibt, dann liefern wir hier, wenn es viele alte Menschen gibt, dann gibt das einen Schwerpunkt mit spezialisierten Profis. Das sind die Chancen. Ein Risiko ist die Entwicklung zu einem Kunden-Anbieter-Verhältnis, das in diesen Rollen stagniert. Kirche besteht aber aus Akteuren, weshalb an die neuen Berufe trotz Spezialisierung die Anforderung entsteht, partizipatorische Settings zu gestalten und die eigene Rolle zwischen operativem Agieren und Förderung ehrenamtlich Engagierter flexibel zu handhaben.

So oder so: Es ist ein professionelles Arbeiten in einer Kirche von morgen ... Gleichzeitig lindert es die Auswirkungen der Personalnot bei den pastoralen Berufen. Die Probleme entstehen allerdings innen. Im Binnenbereich von Kirchengemeinden oder „kirchlichen Territorialsystemen“ ist Spezialisierung oft eher etwas Fragliches. Im gemeinschaftsorientierten Kirchenbild geht Spezialisierung nicht. Die traditionelle Systemlogik ist familial – und die Hauptberuflichen müssen Generalist:innen sein. „Das muss jetzt halt jemand machen“ oder „Jetzt müssen halt alle zusammenhelfen, damit die Gottesdienste stattfinden“. Entsprechend werden in der gemeindlichen Praxis von vielen Seiten her Erwartungen an die nicht-theologischen Berufe gerichtet, die nicht ihrer Spezialisierung entsprechen: „Du könntest doch auch ... übernehmen!“ Viele Konflikte in der Praxis der neuen Berufe und Funktionen entstehen dadurch.

Sind Spezialist:innen vielleicht dann auf der falschen Ebene eingesetzt? Jein – es braucht eben erst die Idee einer offenen, sozialraumorientierten Kirche, die von vielen geteilt wird. Der Erfolg des Spezialisierungsmodells ist also eine *Frage des Kirchenbilds* vor Ort.

Ein anderes Problemfeld ist das Verhältnis zwischen den Spezialist:innen und den theologisch gebildeten Teammitgliedern aus den klassischen pastoralen Berufen. Schließlich haben die Inhaber:innen der „theologischen Leitprofession“ (Lelle/Schendel) ja gefühlt die Deutungshoheit in der Sache und sind nicht nur Erwerbsarbeitende, sondern Berufene ...

Neben Aufgabenabgrenzungen und Status- und Beziehungsthemen stellt sich am Ende aber auch die Frage, was denn eigentlich dann noch *Pastoral* ist. In vielen Fällen, auch aufgrund der Personalnot, ziehen sich die klassischen pastoralen Berufe im operativen Tun auf Liturgie, Sakramentales und explizit religiöse Gespräche zurück. Das allerdings ist eine verheerende Verengung des Pastoralbegriffs! Und in diese Restbereiche tauchen die neuen Berufe und zunehmend Ehrenamtliche ja auch noch immer mehr ein. Das Verrückte ist tatsächlich, dass der Sinn der theologischen Ausbildung und Berufung am Ende in Frage gestellt ist. Wozu braucht es das noch, wenn wir alles über Spezialist:innen und Ehrenamtliche bedienen können? Wofür sind dann die theologischen Berufe noch Expert:innen? Die neuen Berufe im Team fordern also vehement zu einer Klärung der Rolle und des möglichen Spezifikums der theologischen Berufe heraus! Diese kann nicht lokal vorgenommen werden, sondern braucht generelle Bearbeitung auf höherer Ebene.

Querschnittsfunktionen

Neben den Spezialist:innen für Zielgruppen oder Themen gibt es Funktionen, deren Aufgabe sich eher quer durch viele Bereiche durchzieht – das trifft insbesondere auf Engagemententwickler:innen zu. Sie sind nicht operativ tätig, sondern dienen der Qualität der Ehrenamtskultur, beschäftigen sich eher mit dem „Wie“, bauen ein Netzwerk im Sozialraum auf, greifen neue Ideen auf, ermutigen, ermächtigen und begleiten Menschen in deren Engagement und haben eher eine Art Coachingrolle. Damit stehen sie für eine Form von Kirche, die aus ehrenamtlichem Engagement lebt, im Sozialraum wahrnehmbar und kooperativ ist und das ermöglicht, was Menschen brauchen und was Engagierten wichtig ist – und die weniger aus Pflichtaufgaben lebt. In dieser neuen Funktion wird ebenfalls vielleicht eine *künftige Kirche* sichtbar und vielleicht auch eine berufliche Rolle vieler Hauptberuflicher in dieser künftigen Kirche.

Genau aus diesem Grund ist insbesondere die Querschnittsfunktion der Engagemententwicklung anfällig für Konflikte im Binnenbereich. Problematisch ist, wenn diese Funktion parallel zum traditionellen Gemeindeleben gestartet wird. Innovation neben Classic – das geht schief. Nicht gleich, aber irgendwann passiert es, das zeigt die Praxis. Nach einiger Zeit der kritischen Duldung oder wenn durch personelle Wechsel bei ehrenamtlichen oder hauptberuflichen Verantwortlichen etwas in Bewegung kommt taucht in der Regel fast wörtlich die Frage auf: „Was haben wir da eigentlich davon?“ Und die Suche nach dem Profit richtet sich selbstredend auf klassische Felder wie Gottesdienstbesuch und traditionelle Gruppen und Angebote. Der Erfolg der neuen Berufsfunktion ist also auch hier eine Frage des *Kirchenbilds*. Die etwas andere Kirche, für die die Engagemententwicklung steht, muss grundsätzlich und bewusst eine Entwicklungsrichtung des Systems vor Ort sein. Viele, alle müssen das neue Kirchenbild wollen, und es gibt nicht einmal eine Erfolgsgarantie. Eine hohe Anforderung.

Der zweite Konfliktbereich zwischen den neuen Querschnittsfunktionen und den Rollen der klassischen pastoralen Mitarbeiter:innen entsteht auch hier. Wenn die Rolle der Begleitung, Ermächtigung und einer Art Coaching zur zentralen beruflichen Funktion einer künftigen Kirche würde, dann bräuhete es dafür ja nicht zwangsläufig eine theologische oder religionspädagogische Qualifikation. Wofür würde dann überhaupt noch *theologische* Kompetenz gebraucht? Wohlgermerkt, die Sinnkrise entsteht, ausgelöst durch die neuen Berufe, bei der klassischen theologischen Leitprofession.

Die Geister, die man rief ...

Die neuen, nicht-theologischen Berufe und Funktionen sind Modelle für das Arbeiten in der Kirche von morgen. Sie sind aus der Not geboren, aber sie sind mehr als ein Notnagel. Und ob man es wollte oder nicht: Sie *provokieren* dadurch auch die Überprüfung des Bisherigen im Blick auf das Kirchenbild und die Identität der klassischen pastoralen Berufe.

Spezialisierung von Dienstleistungen, gesellschaftliche Relevanz von Kirche, Engagement und Charismenorientierung sind die Markierungen, die die neuen Berufe setzen. Geht die *Entwicklung der Kirche* vor Ort in diese Richtung? Das sollte im jeweiligen Einzelfall, aber

auch auf höherer Ebene diskutiert, bewusst und gewollt sein.

Besonders spannend und noch eher ungeklärt ist die Vergewisserung über das Verständnis von *Pastoral*. Wenn – wie oben beschrieben – immer mehr Tätigkeiten von nicht-theologisch ausgebildeten Personen ausgeführt werden, geschieht es oft, dass, auch angesichts der personellen Not, in vielen Fällen die theologischen Mitarbeiter:innen sich immer mehr auf scheinbare Kernbereiche zurückziehen, meist Liturgisches, Sakramentales oder sonstige explizit religiöse Handlungen. Damit ist interessanterweise oft verbunden, dass von ihnen selbst oder oft auch vom gemeindlichen Umfeld das Label „Pastoral“ dafür vergeben wird. Diese Verengung des Pastoralbegriffs wird andererseits seit vielen Jahren insbesondere aus dem karitativen Bereich kritisiert und entspricht keineswegs dem Verständnis von Pastoral im Sinne von Konzil und Synode(n). Entsprechend ist es dringend nötig, auch alles, was nicht-theologische Mitarbeiter:innen oder Ehrenamtliche kirchlich tun, als Pastoral zu bezeichnen. Das gesamte Handeln der Kirche in der Gegenwart ist Pastoral.

Hinter der Verengung des Pastoralbegriffs steckt möglicherweise noch ein anderes Thema bzw. eine Begriffsverwechslung. Im Sinne beruflicher Kompetenzen geht es dabei eigentlich um *Theologie* und theologische oder religionspädagogische Fachkompetenz und Expertise. Wenn Tätigkeiten, für die bislang theologische, fachliche Kompetenz als erforderlich galt, von völlig anders Qualifizierten und zunehmend auch von Ehrenamtlichen übernommen werden, dann stellt sich am Ende tatsächlich die Frage: Wofür braucht es eine theologische Qualifikation? Für welche Tätigkeiten ist das nötig?

Die Kirche von morgen wird möglicherweise mehr von Berufungen und Charismen leben als von theologischem Wissen. Um es an einem Beispiel zu sagen: Wenn Ehrenamtliche oder nicht-theologisch qualifizierte Mitarbeitende ein Talent für Gespräche mit Trauernden haben und nach dem Besuch einiger Ausbildungsmodule Beerdigungen abhalten, das glaubwürdig und besenkend tun – wofür braucht es dann auf der Ortsebene noch Theolog:innen? Reicht dann vielleicht ein theologisches Bildungs- und Beratungszentrum auf der mittleren Ebene, das von der Ortsebene bei Bedarf konsultiert werden kann?

Das ist jetzt zugegebenermaßen sehr provokant ins Blaue hinein gesponnen. Aber die Vergewisserung über die Identität der theologischen Berufe und die Rolle der Theologie für die Pastoral ist dringend nötig. Das wird auch ausgelöst und verstärkt durch die zunehmende Betonung der Berufungsebene und der Charismenorientierung, was auch im Blick auf die Engagemententwicklung und ehrenamtliche Akteure eine verständliche Rolle spielt. Tatsächlich kann aber das eine das andere nicht ersetzen – fachliche Expertise und Berufung und Charismen sind verschiedene Qualifikationen, die im besten Fall zusammenkommen, vielleicht auch nur alleine vorhanden sind, aber eben nicht gegeneinander ausgetauscht werden können. Gerade in einer Zeit, in der es einen gesellschaftlichen und globalen Relevanzverlust von Expert:innen in vielen Bereichen gibt und Simplifizierungen beliebt sind, sollten wir hier wachsam und sensibel sein.

Letzter Rettungsanker oder Kurs in die Zukunft?

Ein systemisches Moment zeigt sich an vielen Orten auch durch die strukturelle Einordnung der nicht-theologischen Berufe. Sie sind im Gegensatz zu den theologischen Berufen oft vor Ort angestellt, erhalten wenig Einführung, Begleitung und Fortbildung, sind als Berufsgruppe nicht organisiert, die Stellen sind teilweise befristet ... und damit zeigt sich in der Praxis, dass in Problemsituationen und Konflikten die neuen Berufe die schwächsten Karten im Spiel haben. Was die Anstellung vor Ort angeht: Natürlich ist das sinnvoll und üblich – aber im Blick auf organisational so genannte Stützprozesse wie Verwaltung, Hausmeisterdienste etc.; bei den neuen nicht-theologischen Berufen geht es jedoch um pastorale Prozesse, die dann organisational und disziplinarisch eine Ebene unter den anderen Akteuren pastoraler Prozesse angesiedelt sind. Deutet das dann vielleicht doch eher auf eine Rolle als vorübergehender Notnagel oder letzter Rettungsanker hin, den zu brauchen man eigentlich nicht vorgesehen hat oder den man nur vorübergehend möchte?

Falls es andersherum bei den neuen Berufen um einen Schritt in die Zukunft und Berufsrollen in einer Kirche von morgen geht, müssten diese ja umgekehrt mit einer entsprechenden Dignität eingeordnet und von oberer strategischer und konzeptioneller Ebene begleitet sein. Gut, wenn es an manchen Orten so gehandhabt wird!

Schritt in die Zukunft – aber nur miteinander

Ja, die neuen Berufe in multiprofessionellen Teams stehen für das Arbeiten in einer Kirche der Zukunft. Aber sie können es nicht isoliert tun, sondern nur in einer Veränderungsbewegung des gesamten Systems der Kirche vor Ort.

Eine offensive Diskussion über das Verständnis von Pastoral ist dafür genauso nötig wie das gemeinsame Teilen einer konkreten Idee für die örtliche Kirche. „Gemeinsam“ bedeutet ein Bild, das von vielen Verantwortlichen, Ehrenamtlichen und Professionellen, von vielen Akteuren und Mitgliedern als attraktiv empfunden und aktiv mitgetragen wird. Die Praxis zeigt in einigen konkreten Fällen, dass es genau dann funktioniert, wenn Pastoralteam, Pfarrer, Kirchengemeinderat und neue Funktionen und Berufe mit einer gemeinsamen pastoralen Leitidee an einem Strang zu ziehen.

Die Abstimmung bzw. das Zusammenwirken der neuen mit den klassischen Berufen ist ein weiterer, entscheidender Faktor für das Gelingen. Aber wie könnte das konkret aussehen? In ihrer erwähnten Arbeit über multiprofessionelle Teams liefern Lelle und Schendel eine Schlüsselidee. Sie differenzieren die Begrifflichkeiten in Anlehnung an andere Branchen, wo

diese schon länger angewandt werden: Multiprofessionelle Teams bezeichnen ein bloßes Nebeneinander-Arbeiten verschiedener Berufe im Vergleich zu inter- oder transprofessionellen Teams, bei denen die Aufgaben, Rollen und Kompetenzen tatsächlich mehr vermischt werden.

Was meinen wir also als Kirche, wenn wir multiprofessionell sagen: Aufgabenverteilung, Spezialisierung und Nebeneinanderher? Das führt in die beschriebene Sackgasse der Verengung des Pastoralbegriffs und der Infragestellung theologischer Qualifikation und Würde, wenn wir ehrlich sind, sogar eher „bi-professionell“ bedeuten, eine Koexistenz theologischer und nicht-theologischer Berufe.

In der Sache muss es aber um das Inter- oder Transprofessionelle gehen: ein Verschmelzen der professionellen Stärken zugunsten gemeinsamer Aufgaben und Tätigkeiten, um das Potential der verschiedenen Fachlichkeiten zu nutzen. In kirchliche Aufgaben fließen eben immer unterschiedliche Fachlichkeiten ein – pädagogische, soziologische, musikalische ..., aber immer auch theologische und spirituelle. Letztere können nicht auf eine Insel isoliert werden.

Für diese Weise der Zusammenarbeit gibt es innerkirchlich sogar eine Expertise: Im Gefolge der Würzburger Synode hatte man sich entschieden, in die kirchliche Jugendarbeit – und damit in einen so deklarierten pastoralen Arbeitsbereich – die Fachlichkeit von bewusst nicht-kirchlich ausgebildeten Sozialpädagog:innen hereinzuholen. Entstanden sind in vielen Fällen Teams aus theologisch qualifizierten Jugendseelsorger:innen und sozialpädagogisch qualifizierten Jugend- und Bildungsreferent:innen, die ihre unterschiedlichen Stärken und Qualifikationen in gemeinsame Verantwortlichkeiten, Projekte und operative Handlungen einbringen – und zwar immer in der flexiblen Rollenhandhabung zwischen dem operativen Handeln und dem Switch in die Beratungs- oder Unterstützungsfunktion für junge, ehrenamtlich Engagierte.

Also: Die neuen Berufe provozieren die Thematisierung von Pastoral und die Thematisierung der Rollen von Theologie und der klassischen pastoralen Berufe. Sich dieser Auseinandersetzung zu stellen, bedeutet, die Tür aufzumachen für das „inter- und transprofessionelle“ Arbeiten, für das Arbeiten in einer Kirche der Zukunft. Auf der Seite der neuen Berufe ist dafür selbstredend deren oben erwähnte strukturelle Einordnung auf gleicher Ebene mit den klassischen Berufen eine Grundbedingung.

Aus den systemischen Provokationen, die die neuen Berufe auslösen, sind also umgekehrt Bedingungen des Gelingens ableitbar, die an einigen Orten in der Praxis auch bereits eingelöst sind. Obwohl dieser Beitrag die Provokationen beleuchtet, ist dieser Hinweis zum Schluss wichtig. Es kann funktionieren und es funktioniert. Danke allen, die es vor Ort ausprobieren und dazu weitere Erkenntnisse ermöglichen!

Literatur

Lelle, Antonia/Schendel, Gunther, Multiprofessionelle Teams in Territorialeseelsorge und Kirchengemeinde. Eine ökumenische Zusammenschau, in: Zeitschrift für Pastoraltheologie 41 (2/2021) 143–161.

Hauptamt und freiwilliges Engagement

Neue Verhältnisbestimmung

Wenn es nicht mehr so viele Hauptamtliche gibt ... werden es die Ehrenamtlichen schon richten? So einfach ist es nicht! Martin Hochholzer legt dar, wie Kirche vom freiwilligen Engagement her neu zu denken ist.

Eine Kirche ohne Hauptamtliche? Unvorstellbar?

Es ist nicht überliefert, dass in einer der ersten christlichen Gemeinden jemand fest angestellt und nach Tarif bezahlt worden wäre. Aber dennoch bildeten sich rasch Ämter heraus, übernahmen Einzelne bestimmte Aufgaben für die Gemeinden – und erhielten dafür teilweise auch materielle Kompensationen. Indirekt erfahren wir davon, wenn Paulus gegenüber den Korinthern hervorhebt, dass er für sich gerade nicht in Anspruch nimmt, sich von den Gemeinden unterhalten zu lassen (vgl. 1 Kor 9).

Ämter kennt auch die Neuapostolische Kirche, mit über 300.000 Mitgliedern eine der größten christlichen Gemeinschaften in Deutschland nach den beiden großen Kirchen. Doch bemerkenswert ist, dass dort Leitungsaufgaben und Seelsorge fast ausschließlich ehrenamtlich geleistet werden.

Das System der Hauptamtlichkeit, das wir in den beiden großen Kirchen in Deutschland kennen, ist also keineswegs selbstverständlich – auch nicht mit Blick auf die katholische Kirche in den meisten anderen Ländern der Welt. Und doch schreien regelmäßig viele auf, wenn „unser Pfarrer“ wegkommt – weil die Stelle nicht wiederbesetzt werden kann, weil ein neuer Pfarrer gleich mehrere Pfarreien übernehmen muss, weil man in einem neugegründeten großen pastoralen Raum den Pfarrer nicht mehr „exklusiv“ hat.

Dahinter steht, dass die Gemeinden nicht nur jahrelang, sondern jahrhundertlang auf den Pfarrer als Zentrum christlichen Lebens geeicht worden sind. Dieser hatte sich um seine „Schäfchen“ zu kümmern und war für das gesamte pfarrliche Leben verantwortlich. Zur Seite standen ihm Kapläne, später kamen Gemeinde- und Pastoralreferent*innen dazu. Was aber blieb: Die Hauptamtlichen standen und stehen vielfach bis heute im Mittelpunkt des pastoralen Geschehens; Kirche und kirchliches Handeln werden von ihnen her gedacht.

Wer Kirche ausmacht

Doch was oder besser: wer macht Kirche und kirchliches Handeln aus? Es sind nicht primär die Hauptamtlichen – allein schon deshalb, weil Gottes Handeln jedem menschlichen Tun vorausgeht. Quantitativ wird der Großteil dessen, was unter dem Dach von Kirche geschieht, ehrenamtlich geleistet.

Entscheidend ist, was man als kirchliches Handeln versteht. Immer noch begegnet man gelegentlich einer verengenden Fokussierung auf die Sakramentspendung, was natürlich Priester als die zentralen Akteure ins Licht stellt. Doch die Sakramentalität von Kirche realisiert sich nicht nur in den sieben Sakramenten und in liturgischen Vollzügen, sondern auch in diakonischem Handeln, in der Verkündigung und in gelebter Gemeinschaft. Kirche ereignet sich nicht nur rund um den Kirchturm, sondern auch in Akademien und Bildungsveranstaltungen, in Caritas und Verbänden, in geistlichen Gemeinschaften und Fresh Expressions – und auch in der Familie, in der Freizeit oder sogar am Arbeitsplatz. Und überall dort liefe nichts ohne die unzähligen Menschen, die sich (auch) aus ihrem Glauben heraus freiwillig und kreativ engagieren.

Die Konzilskonstitution *Lumen Gentium* stellt das Volk Gottes an den Anfang; von diesem her ist Kirche zu denken. Das heißt auch: Kirche nicht von den Hauptamtlichen her zu denken. Eher von den Ehrenamtlichen her – doch auch das ist noch etwas zu verengt, denn über organisiertes freiwilliges Engagement hinaus gibt es viele andere Möglichkeiten, sich getragen vom Glauben in Kirche und Welt einzubringen. Viele haben keine Zeit für ein Ehrenamt, weil sie die Sorge um die Familie oder um pflegebedürftige Angehörige absorbiert; andere sind aus gesundheitlichen Gründen froh, wenn sie zumindest noch den Fernsehgottesdienst mitfeiern können. Doch auch sie tragen auf ihre Weise und nach ihrem Vermögen zum Leben der Kirche bei.

Engagement im Wandel

Derzeit kommt jedoch das freiwillige Engagement in der Kirche vornehmlich aus ganz anderen Gründen neu in den Blick: durch den fortschreitenden Schwund des hauptamtlichen Personals. Auch „Kernaufgaben“ können vielerorts nicht mehr hauptamtlich geleistet werden, weswegen man zunehmend auch Lai*innen dafür zu gewinnen sucht: etwa für Begräbnisdienste, für die Feier von Wortgottesdiensten oder gar für Gemeindeleitung.



Dr. Martin Hochholzer ist Referent für Evangelisierung und Charismenorientierung/Diakonische Pastoral in der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Doch es ist keineswegs selbstverständlich, dass sich für all das genügend Ehrenamtliche finden. Das liegt nicht nur am beständigen Rückgang der Zahl der Kirchenmitglieder.

Umfragen zeigen, dass wesentliche Motivation für ein freiwilliges Engagement der Spaß an der Tätigkeit, die Sinnhaftigkeit, das gemeinsame Tun, das Einbringen der eigenen Fähigkeiten und das selbstbestimmte Handeln sind. Gerade beim letzten Punkt sollte eine Institution wie die Kirche aufpassen: Menschen sind offenbar immer weniger zu einem Engagement bereit, nur weil sie sich einer Organisation verpflichtet fühlen.

Auch wenn die persönliche Ansprache und ein bereits vertrauter institutioneller Rahmen weiterhin für die Übernahme einer freiwilligen Aufgabe eine wichtige Rolle spielen: Angesichts der heutigen Vielfalt von Engagementmöglichkeiten können Menschen heute auswählen, wo sie sich einbringen wollen – und tun das auch. Zunehmend überlegen sie ganz genau, ob ein Engagement für sie und ihre konkrete Lebenssituation passt. Teilweise spielt dann auch eine Rolle, ob sich im Rahmen der Tätigkeiten auch neue Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben lassen (die ggf. für eine spätere berufliche Tätigkeit relevant sein könnten).

Die Kirchen sind in der deutschen Engagementlandschaft aber nach wie vor gewichtige Player. Immer noch sind sie für viele der passende Ort für ihren Einsatz. Doch auch bei kirchenverbundenen Menschen ist es keineswegs mehr selbstverständlich, sich in der Kirche zu engagieren. Die Bedingungen müssen stimmen. Ansonsten gibt es genügend andere Engagementmöglichkeiten.

Der Rahmen muss passen

Die Ansprüche sind also gestiegen. Und das ist auch gut so! Allzu oft wurden (und werden immer noch) Engagierte mit ihren Aufgaben alleingelassen – ohne adäquate Einführung, Ausbildung und Begleitung, ohne eigentlich notwendige Unterstützungsstrukturen und Vernetzung. Allzu oft stellen Aufgaben eine zeitliche Überforderung dar, bekommt man einmal übernommene Ämter nicht mehr los. Es ist richtig, wenn Engagierte nicht mehr alles mitmachen.

Aber umso mehr ist es Aufgabe der Hauptamtlichen, für gute Engagementbedingungen zu sorgen! In immer mehr Bistümern werden in den neuen großen Pfarreien (hauptamtliche) Stellen für Engagementförderung geschaffen: Häufig Quereinsteiger*innen mit entsprechender Ausbildung beraten Engagementsuchende, erarbeiten mit ihnen ihre Stärken und Möglichkeiten, vermitteln und vernetzen sie und sorgen ganz allgemein für eine gute Engagementkultur – und das, ohne die Menschen, die zu ihnen kommen, für die herkömmlichen kirchlichen Aufgaben zu vereinnahmen. Doch auch dort, wo es das noch nicht gibt oder aus v. a. finanziellen Gründen nicht realisierbar ist, können Hauptamtliche einiges tun: nach den Charismen und Interessen der Engagementwilligen suchen; sich vornehmlich als Unterstützer*innen ihrer Ideen verstehen, statt sie als Hilfskräfte zu betrachten; Mitbestimmung über Projekte etc. zulassen und partizipatorische Strukturen fördern; kirchliche Ressourcen (Räume, Kopierer, Kontakte ...) großzügig zur Verfügung stellen; hauptamtliche Ansprechpartner*innen klar benennen; durch Schulung, Einführung, Begleitung und Verabschiedung für einen guten Engagementverlauf sorgen; sensibel sein für Engagementbarrieren (z. B. Behinderungen, Milieugrenzen, begrenzte Zeitressourcen) etc.

Gerade der letzte Punkt rüttelt an einer Art Selbstbeschränkung: Kirchlicherseits hat man noch immer zu oft nur die „Kerngemeinde“ als Rekrutierungspool für Engagierte im Blick. Doch Kirche hat einen Auftrag für die Welt, für das Wohl nicht nur der eigenen „Schäfchen“! Deshalb ist eine verstärkte Sensibilität für den Sozialraum eine wichtige Lernaufgabe für viele Gemeinden. Zudem gewinnen Kooperationen mit nichtkirchlichen Partnern an Bedeutung – und eine Offenheit für nicht kirchenverbundene Menschen, die sich aber trotzdem für kirchlich getragene Engagementmöglichkeiten interessieren. So kann Kirche zu einem Dach für Engagement und für Engagierte werden. Dafür muss man freilich Scheuklappen ablegen und neue Kontakte knüpfen. Auch wenn hier vieles bereits von der „Basis“ her geschieht, ist es entscheidend, ob hier Hauptamtliche vorangehen und neue Wege bahnen.

Neue Verhältnisbestimmung

Gute Rahmenbedingungen sind aber nur das eine. Das andere ist ein Wandel der Rollen, der über eine – trotzdem notwendige – Änderung der Haltung der Hauptamtlichen gegenüber den Engagierten deutlich hinausgeht.

Besonders deutlich wird das, wenn Menschen auf ehrenamtlicher Basis und mit umfangreicher Ausbildung seelsorgliche und leitende Aufgaben oder Laienämter übernehmen: etwa als Notfallseelsorgerinnen, Begräbnisleiter, Gemeindeleiterinnen – oder auch als Katechisten, die ja in vielen Regionen der Welt das kirchliche Leben wesentlich tragen. Hier verschwimmen die Grenzen zwischen Haupt- und Ehrenamt ein Stück weit, wenn es sich zeigt, dass bestimmte Aufgaben auch ohne akademische Ausbildung und umfangreiche Berufseinführung erfüllt werden können.

Hauptamtliche sollten sich dann aber nicht auf Bereiche, die wirklich nur sie können, zurückziehen. Vielmehr müssen sie ihre Rolle neu fassen: Sie sind heute mehr als Begleiter, vielleicht auch als Coaches der Engagierten gefragt; sie stehen für verlässliche Ansprechbarkeit und Verantwortungsübernahme, wo Freiwillige mit ihren beschränkten zeitlichen Möglichkeiten dies nicht leisten können; sie schaffen und halten Kontakte und Netzwerke. Und sie bringen ihre spezifischen theologischen etc. Fähigkeiten so ein, dass sie

eine Grundlage, Stärkung und Sicherheit für ihre ehren- und auch hauptamtlichen Mitsreiter*innen darstellen; das impliziert auch eine verstärkte Weitergabe und Vermittlung ihrer in Studium und Ausbildung erworbenen fachlichen Kenntnisse im Rahmen von Fortbildungsangeboten.

Und umgekehrt erfordert es auch für viele Engagierten einen Wandel im Rollenverständnis, wenn man Kirche nicht mehr vom Hauptamt her denkt. Sie sind nicht die „Helfer des Herrn Pfarrer“, sondern als Getaufte und Gefirmte berufen und ermächtigt, mit ihren ganz spezifischen Fähigkeiten und Möglichkeiten ihren Beitrag zur Erfüllung des kirchlichen Auftrags einzubringen. Das bedeutet: mehr Selbstbewusstsein, aber auch mehr Initiative, Kreativität und Verantwortung.

Fazit

Nicht nur der Schwund an Mitgliedern, Mitarbeitenden und Finanzen in der Kirche, nicht nur der gesellschaftliche Wandel und demografisch, wirtschaftlich, kulturell etc. bedingte Änderungen im Leben der Menschen, sondern auch theologische Gründe sprechen dafür, das Verhältnis zwischen Hauptamtlichen und freiwillig Engagierten neu in den Blick zu nehmen.

Wichtige Stichworte für diesen „Umbau“ sind Taufberufung, Charismen und Charismenorientierung, Engagemententwicklung und auch der wiederentdeckte synodale Charakter von Kirche. Theorie ist da – aber in die Praxis kommt sie nicht ohne einen Wandel von Denkweisen, Haltungen, Rollenverständnissen und Kirchenbildern.

Das alles ist eine Aufgabe, die alle, die in der und für die Pastoral Verantwortung tragen, in den nächsten Jahren intensiv beschäftigen wird. Dabei wird es letztlich auch darum gehen, die Strukturen so anzupassen, dass wirklich *alle* in gutem Miteinander zur Mission der Kirche beitragen können.

Es menscht: Macht und Machtstreben in anthropologisch-ethischer Hinsicht

Arbeiten in der Kirche heißt auch: Arbeiten im Kontext von Machtkonstellationen – die manchmal sehr deutlich sichtbar sind, oft genug aber auch nicht gesehen werden (oder nicht gesehen werden wollen). Katharina Ebner geht dem Phänomen Macht, seiner Legitimierung und seinen Ausformungen und Auswirkungen allgemein und grundsätzlich nach – und doch lässt sich die Relevanz speziell auch für das System Kirche und seine Arbeitswelt klar erkennen. Sie plädiert für eine offene Auseinandersetzung über Macht und Machtansprüche.

1. Eine „katholische“ Vorsichtsmaßnahme: Macht gilt es zu meiden

Im Jahr 1887 formulierte der englische Historiker John Dalberg-Acton, besser bekannt als Lord Acton, Folgendes: “Power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely. Great men are almost always bad men, even when they exercise influence and not authority; still more when you superadd the tendency of the certainty of corruption by authority” (Dalberg 2011, 9). Macht wurde hier als gefährliche Kraft skizziert, die Menschen in ihrem Menschsein korrumpiert und von der es entweder Abstand zu halten gilt oder aber die eingehegt und kontrolliert werden muss, um den von ihr ausgehenden schädlichen Einfluss möglichst zu minieren. Hinter dieser Warnung stand für Lord Acton ein Wertekonflikt: Als liberaler Denker geht Acton von der prinzipiellen Gleichwertigkeit und Gleichwürdigkeit aller Menschen aus, aus der auch folgt, dass alle Menschen gleichermaßen unter dem Recht stehen. Je größer die reale Macht, desto wahrscheinlicher sei es – so Acton –, dass jemand kein gerechtes Urteil erhalte oder ihm entkomme und sich damit der gebotenen Verantwortung für das eigene Handeln entziehe. Das bedeute also, Macht müsse so stark wie möglich eingeschränkt werden, um ihre gesellschaftsschädigende Wirkung zu minimieren.

Diese Haltung hat etwas intuitiv Einleuchtendes und ist zudem in der christlichen Tradition höchst anschlussfähig, denn „[b]ei euch soll es nicht so sein, sondern wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein“ (Mt 20,26). Gleichwohl wird diese Haltung insbesondere im kirchlichen Kontext zurecht als Machtvergessenheit und Machtignoranz – mit problematischen Folgen – kritisiert (vgl. hierzu beispielsweise Haslinger 2022; Henkelmann/Szymanowski 2023). Es lohnt sich also, etwas genauer hinzusehen, um herauszufinden, ob es zum Phänomen Macht nicht doch noch mehr zu sagen gibt. Das möchte ich im Folgenden in drei Schritten tun:

Zunächst interessiert mich die psychologische Dimension der Macht: Welche individuellen *Machtmotive* gibt es und was ist ihre Bedeutung? Dann werde ich der Frage nachgehen, wie sich *Macht im gesellschaftlichen Kontext* manifestiert, wie sie *legitimiert* wird und welche Arten von *Kontrolle* es gibt. Schließen werde ich mit einem Ausblick auf einige Machtfelder und -konstellationen, die mir besonders relevant erscheinen und an denen man ganz konkret viel darüber lernen kann, wie *Machtdynamiken* funktionieren.

2. Macht gehört zum Menschen: Machtmotive und ihre Bedeutung

In (sozial-)psychologischer Hinsicht ist Macht folgendermaßen zu charakterisieren: Macht meint, dass jemand, der/die die Macht hat, damit die *Kontrolle* darüber hat, wie sich eine andere Person verhält, wie diese reagiert, wie sie sich fühlt, welche Emotionen sie hat. Zwei oder mehrere Parteien, beispielsweise natürliche Personen, aber auch Organisationen, Institutionen oder Staaten, stehen dabei in einem Verhältnis zueinander, das von Kontrolle bzw. Kontrollverlust bestimmt ist. Bei der Machtausübung liegt eine momentane oder auch dauerhafte Über- und Unterordnung vor, zum Beispiel in Form einer Hierarchie.

In der konkreten Machtausübung gibt es zudem verschiedene Motivlagen: Es gibt jene, die Hoffnung auf Macht haben, und jene, die aus Furcht vor Machtverlust Macht ausüben. In beiden Versionen ist es möglich, dass diese Macht gehemmt oder ungehemmt ausgeübt wird. Die ungehemmte Hoffnung auf Macht zeichnet jene aus, die es genießen, stärker zu sein. Sie streben nach der direkten Konfrontation und agieren sehr transaktional. Sie manipulieren und koalieren, um ihr Ziel zu erreichen. Man hat den Eindruck, der amerikanische Präsident ist ein Vertreter dieser Gruppe, auch wenn Politiker*innen in ihrer Mehrheit eigentlich der zweiten Subgruppe zugeordnet werden, nämlich der gehemmt Version der Hoffnung auf Macht: Hier lässt es sich von sozialisierter Macht sprechen. Sie ist auf ein Drittes hin gerichtet, zum Beispiel um bestimmte Ziele zu verfolgen, für das Gemeinwohl etwas zu erreichen, Interessen zu vertreten, ihnen Gehör zu verschaffen. Nicht selten sind Vertreter*innen dieses Machtmotivs charismatisch und übernehmen Verantwortung für hochstehende Ziele. Jene, die aus Furcht vor Machtverlust Macht ausüben, genießen das Gefühl der Dominanz, vermutlich als Ausgleich erlebter Schwächen.



Dr. Katharina Ebner ist Leiterin der Nachwuchsgruppe Macht und Herrschaft an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Julius-Maximilians-Universität Würzburg.

Sie haben Machtfantasien und kompensieren ihre erlebte Machtlosigkeit zum Beispiel mit Alkohol oder Drogen.

Man könnte auch festhalten, dass Machtausübung bedeutet, Kontrolle auszuüben oder wiederzuerlangen. Dabei handelt es sich um einen der wichtigsten Mechanismen, mit denen Menschen versuchen, ihr Leben zu leben, in denen sie aber zugleich auf andere (ein-)wirken. Ohnmacht, die sich um Kontrollverlust herum ereignet, gilt es zu vermeiden, um selbstwirksam zu werden. Auf der anderen Seite ist die erlebte Macht potentiell eine Autonomieeinschränkung.

Machtausübung hat also eine wichtige Funktion im menschlichen Miteinander, sie hat positive – man könnte auch sagen: ermächtigende – Elemente, indem sie Kontrolle ermöglicht, sie ist aber ebenso potentiell autonomieeinschränkend.

Wie lässt sich dieser ambivalente Befund etwas aufklären? Dafür lohnt es sich, einen näheren Blick auf das Zueinander von Individuen in einer Gesellschaft und auf sozialwissenschaftliche Machttheorien zu werfen.

3. Macht in Gemeinschaft: Kontrolle durch Verträge und die Frage nach der Legitimation

Einer der Begründer der deutschsprachigen Soziologie, Max Weber, versteht Macht als die Chance, den eigenen Willen *auch* gegen den Willen der/des Betroffenen durchzusetzen: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1922, 28). Möchte man dem Miteinander von Menschen in sozialen Zusammenhängen weiter nachgehen, dann stellt sich die Frage, worauf diese Chance beruht. Anders formuliert geht es dabei um die Frage nach der *Legitimation* von Macht in Abgrenzung zur illegitimen Macht, der Gewalt. Machtausübung wird als individuelles Handeln innerhalb von sozialen Beziehungen bestimmt, deren gesellschaftliche Bewertung von den Rahmenbedingungen abhängig ist. Herrschaft setzt das Bestehen einer legitimen Ordnung voraus und ist damit ein Sonderfall der Macht.

Die Frage danach, wer wie herrschen darf, wurde und wird unterschiedlich beantwortet. Legitimations- und Plausibilisierungsbemühungen sind jeweils unterschiedlich und sagen etwas über die jeweilige Epoche und den geistesgeschichtlichen Hintergrund aus. Ein paar knappe Schlaglichter möchte ich hier anführen:

Der griechische Philosoph Platon vertritt in seiner Schrift *Politeia* den Standpunkt, Herrschaft werde bestmöglich ausgeübt, wenn sie in den Händen derer liege, die vermeintlich oder tatsächlich am klügsten seien, nämlich die Philosophen. Die Rede ist hier von der Philosophenherrschaft oder den Philosophenkönigen. Sie hätten idealerweise das Wohl der Gesellschaft ganzheitlich im Blick und würden nicht auf Basis einer Mehrheitsentscheidung, sondern aufgrund der ihnen zukommenden und zugeschriebenen Kompetenz Verantwortung übernehmen bzw. mit Macht ausgestattet.

Im christlichen Mittelalter begegnet uns eine Kombination aus religiöser Legitimation von Herrschaft in Kombination mit einem dynastischen Moment: Macht wird vererbt und/oder göttlich zugesprochen.

Im 30-jährigen Krieg (1618–1648) kommt es zur radikalen Infragestellung dieses Denkens und gewissermaßen zum Scheitern der bisherigen Ordnung. So ist es kein Zufall, wenn der englische Mathematiker, Staatstheoretiker und Philosoph Thomas Hobbes – insbesondere geprägt durch die Verwerfungen des englischen Bürgerkriegs 1642–1649 – im Jahr 1651 in seinem *Leviathan* danach fragt, was denn die Natur des Menschen sei. Was macht den Menschen aus – gerade wenn er zu solchen Monstrositäten fähig ist?

Methodisch geht Hobbes in *De Cive* dabei so vor: Er leitet ausgehend von Aussagen über den Menschen Prinzipien ab, die als Vernunftwahrheiten gelten können. Ihm geht es darum, das Wesen des Gemeinwesens zu ergründen, und er beginnt dabei beim Menschen. Für die Frage nach Macht und Herrschaft ist folgende bekannte Annahme bedeutsam: Im Naturzustand stehen Menschen nach Hobbes miteinander im Krieg – *homo homini lupus*. Um gegenseitigen Schaden zu verhindern, brauche es also ein Sicherungssystem dafür, dass nicht allein das Recht des Stärkeren herrsche. Es brauche zur Freiheitsermöglichung und -sicherung Herrschende. Die dauerhafte und stabile Sicherung dieser Verhältnisse erfolge durch einen Gesellschaftsvertrag.

Der zeitgenössische kanadische Kognitionswissenschaftler und Psychologie Steven Pinker kann diese Hobbes'sche Annahme empirisch belegen. In seiner Monografie *Gewalt* zeigt er, dass Gewalt in Gesellschaften insgesamt zurückgeht, und stellt unmittelbar den Zusammenhang zum starken Staat her (vgl. Pinker 2011). Ein starker Staat gebe Sicherheit und dämme die Neigung zur Gewalt ein. Dafür müsse es allerdings ein starker *demokratischer* Staat sein. Ein autoritär-starker Staat könne dieses Ergebnis nicht garantieren. Das lässt sich ganz aktuell beispielsweise in der Erforschung von Verrohung und Gewaltexzessen in der russischen Gesellschaft beobachten. Zahlreiche Publikationen zum sowjetischen Erbe einer Gewaltgeschichte und der Rolle von Gewalt in der russischen Gesellschaft heute (vgl. Hans 2024; Fischer 2023) weisen ebenfalls in diese Richtung.

Nun ließe sich aber einwenden, dass Hobbes möglicherweise zu kritisch, zu pessimistisch auf den Menschen geschaut hat. Geht es denn wirklich nur darum, die Menschen so zu kontrollieren, dass sie sich nicht gegenseitig die Köpfe einschlagen? Man kann es auch mit dem Genfer Philosophen der Aufklärung halten, mit Jean-Jaques Rousseau, der den

Menschen für von Natur aus gut hielt, jedoch die Gefahr sah, durch die Gesellschaft verdorben zu werden. Auch dann könne man mit Hilfe eines *contrat social*, eines Gesellschaftsvertrags, gemeinsam das Gute wollen.

Was haben diese beiden Denker gemeinsam? Sie erkennen an, dass es in Gesellschaften verschiedene Interessen gibt; dass einzelne Bürgerinnen und Bürger zusammenleben und dabei Macht wirksam wird. Unregulierte und illegitime Macht gelte es zu verhindern – und zwar um der individuellen Freiheiten der Einzelnen wie auch der Stabilität des Gemeinwesens willen. Für die Kontrolle und Legitimation brauche es also eine Auseinandersetzung darüber, wie Macht und Herrschaft ausgestaltet werden. Sie werde durch Zustimmung der betroffenen Bürger und Bürgerinnen ins Werk gesetzt.

In den spätmodernen Gesellschaften der Gegenwart ließe sich daran anschließend fragen, ob es überhaupt noch hilfreich ist, in derart absoluter Perspektive zu sprechen, oder ob es nicht angemessener ist, die jeweiligen Machtlogiken einzelner gesellschaftlicher Systeme zu untersuchen. Hier kann es unterschiedliche Legitimationen und verschiedene Arten der Kontrolle geben. Festzuhalten ist damit vorerst:

Erstens: Macht gibt es dort, wo Menschen sind. Deshalb ist dieser Beitrag mit „Es menscht“ überschrieben. Die These von Lord Acton, wonach Macht immer korrumpiert, ist damit zumindest anzufügen. Zumindest kann sie aber als Warnung vor dem destruktiven Potential von Macht dienen und einen Fokus auf die soziale Umgebung von Macht legen. Denn für den kirchlichen Kontext besonders signifikant macht dieses Zitat der zeithistorische Kontext. Lord Acton war Katholik sowie ein Schüler und Freund des einflussreichen Münchner Theologen und Kirchenhistorikers Ignaz von Döllinger, der aufgrund seiner Ablehnung des Dogmas über die päpstliche Unfehlbarkeit im April 1871 exkommuniziert worden war. Acton selbst gehörte zu den freimütigen Kritikern eines ultramontanen Katholizismus, auch wenn er zeitweilig Mitglied der katholischen Kirche blieb. In genau diesem Kontext schrieb er im April 1887 an den anglikanischen Kirchenhistoriker und späteren Bischof der Church of England, Mandell Creighton, die oben zitierten Zeilen. Lord Actons Sorge, dass Macht korrumpiert, war also ganz konkret bezogen darauf, dass sich seine Kirche durch die Dogmatisierung päpstlicher Macht selbst schaden könne.

Zweitens: Menschen streben nach Macht – in unterschiedlichem Maß und mit unterschiedlichen Motiven. Anhand der Motive ist die Legitimität der Macht zu bewerten, insbesondere in Bezug auf die Gesellschaftsordnung.

Drittens: Menschen erleiden Macht – teilweise bereitwillig, etwa wenn Sie mit den Zielen übereinstimmen können, oder gezwungenermaßen, in Form von Gewalt. Diesen Aspekt möchte ich nun vertiefen und exemplarisch in zwei Feldern untersuchen.

4. Besondere Machtkonstellationen und ihre Gefahren: Macht, Manipulation und Gewalt

Wenn Machtzusammenhänge wie eben dargestellt umfassend beschrieben wären, dann könnte man der Machtausübung zustimmen oder sich wehren. Nun kennen wir aber Situationen, in denen Menschen Opfer von Machtmissbrauch werden, sich als ohnmächtig erfahren und ihre Situation von einem Mangel an Kontrolle geprägt ist. Wenn Macht als unzulässig oder illegitim markiert wird, ist sie damit noch nicht verschwunden. Was kann man also tun, um illegitimer Machtausübung, Machtmissbrauch oder Gewalt entgegenzuwirken? Hierzu möchte ich exemplarisch einige Schlaglichter werfen.

Komplexe Machtbeziehungen können auch Elemente der Manipulation enthalten, indem entweder Erwartungen offen oder verdeckt kommuniziert werden oder Umstände einen (vermeintlichen) Handlungsdruck nahelegen. Die Brandbreite umfasst dabei mehr oder weniger absichtsvolles Verhalten.

Idealtypisch gehen wir von symmetrischen Machtbeziehungen aus, tatsächlich gibt es aber häufig sowohl punktuell als auch dauerhaft Asymmetrien. Machtgefälle ergeben sich beispielsweise durch Rollen, aber auch durch ungleich verteilte Ressourcen. Eltern-Kind-Beziehungen sind wiederum ein Beispiel für Fürsorgebeziehungen, die mit einem natürlichen Macht- (und Verantwortungs- [!])Ungleichgewicht einhergehen. Daraus folgt grundsätzlich zunächst die Notwendigkeit, sensibel für Machtbeziehungen zu sein und sie in ihrer Komplexität, beispielsweise in Form von Rollenkonflikten, wahrzunehmen. Abhängigkeiten können vielfältig sein – es ist möglich, in verschiedenen Situationen je mächtig oder ohnmächtig sein. Professioneller Rat ist hierbei eine hilfreiche Option.

Gerade weil Ohnmacht für Menschen schwer auszuhalten ist, kann es ein Bewältigungsmotiv sein, die Kontrolle wiederzuerlangen, indem man einen Teil der Schuld ungerechtfertigterweise zu sich nimmt. Diese Strategie spiegelt sich auch auf fatale Weise im sog. *victim blaming* (Täter-Opfer-Umkehr) wider. Die Herausforderung, die eigenen Grenzen wahrnehmen und markieren zu können, stellt sich zudem jeweils konkret-individuell und ist biografieabhängig. Eine bessere Verarbeitung von Machtmissbrauch und langfristig bessere Perspektiven entstehen bei klarer Markierung der Grenzen und Benennung von Grenzüberschreitungen. Häufig passiert jedoch tatsächlich das Gegenteil: Um die Beziehung zu schützen, wird die Schuld internalisiert und die Beziehung stabilisiert, auch wenn sie letztlich schädlich ist. Für Betroffene erscheint die Situation dahingehend ausweglos.

Wenn es zu Machtmissbrauch kommt, ist neben der professionellen Begleitung und Verarbeitung auch maßgeblich, wie die gesellschaftlichen Reaktionen ausfallen. Gewaltbetroffene, deren Erfahrung validiert wird, können diese deutlich besser verarbeiten.

Literatur

Breitenbach, Patrick/Köbel, Nils, Soziopod #27: Herrschaften, wer hat hier die Macht?, Podcast, 2013 (alle Internetquellen abgerufen am 19.4.2025).

Bucher, Anton A., Kinder, die sich nicht biegen lassen. Psychologische Studien zu Resilienz, in: Sedmak, Clemens u. a., Der Capability-Approach in sozialwissenschaftlichen Kontexten. Überlegungen zur Anschlussfähigkeit eines entwicklungspolitischen Konzepts, Wiesbaden 2011, 187–202.

Konkret bedeutet das: Missbräuchliche Macht muss benannt werden, Betroffenen gilt es empathisch und mit Vertrauensvorschluss zu begegnen. Zugleich sind die Erwartungen von Dritten, wie Betroffene zu sein haben, kritisch zu reflektieren.

Denn: Machterfahrungen passieren nicht im luftleeren Raum! Aus der sog. Kauai-Studie mit Kindern, die unter extrem herausfordernden Umständen (Vernachlässigung, Suchtprobleme der Eltern, Armut) groß geworden sind, lässt sich der Schluss ziehen, dass Validation, empathische Begleitung und schon einzelne stabile Bindungen als protektive Faktoren fungieren können (vgl. hierzu Bucher 2011). Gesellschaftliche Reaktionen auf Machtmissbrauchserfahrungen machen einen Unterschied. Diese Form der Validation ist besonders relevant, wenn sie durch Personen erfolgt, die Betroffenen wichtig sind oder aber hohes Sozialprestige haben wie beispielsweise Polizisten, aber auch Geistliche oder Seelsorger*innen. Dass das Fehlen entsprechender Reaktionen unrechtstabilisierend wirken kann, hat der jüngst verstorbene Historiker Thomas Großbölting in der Aufarbeitung sexualisierter Gewalt treffend mit dem Phänomen der Bystander beschrieben: jene Zeitgenoss*innen, die etwas mitbekommen haben oder haben konnten und nicht gehandelt haben; die wegschauten und damit Unrecht implizit oder explizit legitimierten (vgl. Großbölting 2022).

5. Und jetzt? Ein vorläufiges Fazit

Soziale Ordnungen werden heute in der Regel als menschlich verfasst und veränderbar verstanden. Sie sind nicht göttlich oder von Natur aus gegeben und deshalb kritisierbar, gestaltbar und entwerfbar. Das bedeutet, dass sich mit dem erweiterten menschlichen Gestaltungsspielraum normative Ordnungen betreffend auch der Wirkraum von Macht erweitert. Er ist damit abgegrenzt von schicksalhaften Gegebenheiten und „höheren Mächten“. Macht bildet dabei aber einen Gegenpol zu Freiheit bzw. Autonomie: Das Auftreten von Macht begrenzt Möglichkeits- oder Freiheitsräume. Zudem ist Macht vergesellschaftet und entfaltet sich als Machtpotential in verschiedenen Milieus und Kontexten.

Im Jahr 2020 veröffentlichte die Schriftstellerin Petra Morsbach ein Sachbuch mit dem Titel „Der Elefant im Zimmer. Über Machtmissbrauch und Widerstand“, in dem sie in drei Essays Fälle von Machtmissbrauch thematisiert. Mit dem Elefanten im Zimmer, einer Übertragung der englischen Formulierung des *elephant in the room*, bezeichnet sie das Phänomen der Machtverleugnung, das, so ihre These, allgegenwärtig ist. Macht, so Morsbach, sei präsent, habe aber eine Tendenz, verleugnet zu werden: „Sie füllt den Verhandlungsraum nahezu komplett aus. Doch alle müssen so tun, als spiele sie keine Rolle, und diese akrobatische Heuchelei bindet einen Großteil ihrer Konzentration und Kraft“ (Morsbach 2020, 72).

Ein Essay handelt vom „Fall Groër“, dem österreichischen Kardinal und Erzbischof von Wien (1986–1995), Hans Hermann Groër (1919–2003), der des schweren sexuellen Missbrauchs überführt worden war. Im Gespräch mit der Herder Korrespondenz sagt Morsbach darüber: „Institutionell verdeckte Gewalt wird dadurch ermöglicht, dass keiner über sie spricht. Wenn nun eines Tages doch einer redet, bricht ein Tumult los“ (Morsbach 2021, 18). In diesem Sinn ist die Auseinandersetzung mit Machtansprüchen, Machtmanifestationen und Machtmissbräuchen zwingend geboten. Der menschlichen Seite der Macht ins Auge zu sehen bedeutet, über Macht nachzudenken, über Macht zu reden und einen offenen, selbstreflexiven Umgang zu pflegen und damit auch gerade jene zu unterstützen, die der Unterstützung bedürfen. Denn: Machttabuisierung und Verteufelung dient jenen, die sie manipulativ verwenden.

Dalberg, John Emerich Edward, Lord Acton, Acton-Creighton Correspondence [1887], in: The Online Library of Liberty, 2011.

Fischer, Sabine, Die chauvinistische Bedrohung. Russlands Kriege und Europas Antworten, Berlin 2023.

Großbölting, Thomas, Die schuldigen Hirten. Geschichte des sexuellen Missbrauchs in der katholischen Kirche, Freiburg i. Br. 2022.

Hans, Julian, Kinder der Gewalt. Ein Portrait Russlands in fünf Verbrechen, München 2024.

Haslinger, Herbert, Macht in der Kirche. Wo wir sie finden – Wer sie ausübt – Wie wir sie überwinden, Freiburg i. Br. 2022.

Henkelmann, Andreas/Szymanowski, Björn (Hg.), Jenseits der Amtsgewalt. Informelle Macht in Kirche und Katholizismus, Freiburg i. Br. 2023.

Hobbes, Thomas, De cive. Vom Bürger. Lateinisch / Deutsch, Ditzingen/Stuttgart 2017.

Hobbes, Thomas, Leviathan. Erster und zweiter Teil, Ditzingen 2018.

Morsbach, Petra, Der Elefant im Zimmer. Über Machtmissbrauch und Widerstand: Essay, München 2020.

Morsbach, Petra, „Macht bedeutet auch Abhängigkeit von Macht“. Ein Gespräch mit der Schriftstellerin Petra Morsbach über Missbrauch (Interview von Stefan Orth), in: Herder Korrespondenz 4/2021, 18–22.

Pinker, Steven, Gewalt. Eine neue Geschichte der Menschheit, Frankfurt a. M. 2011.

Platon, Politeia. Griechisch / Deutsch, Ditzingen/Stuttgart 2023.

Terwiel, Katrin/Steckling, Tina, Macht und Missbrauch, Teil 1–2, in: Deep Shit Talks – Psychologie-Podcast, 2023.

Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen 1922.

Kirche mit Wirkung!

Thomas Wienhardt nimmt die Frage nach dem zukünftigen Wie kirchlichen Arbeitens unter der Perspektive auf Qualität und Wirkung in den Blick. Dazu stellt er auch in der Praxis erprobte Werkzeuge vor.

Die Frage, die ich mir irgendwann gestellt habe, war: Woher weiß ich, dass mein Tun in der Pastoral richtig ist, d. h. dass das, was ich mache, zumindest in die richtige Richtung geht? Ist es vielleicht nur „Output“ oder erreiche ich die Menschen wirklich? Ist es genügend „erfolgreich“?

Ich weiß nicht, wie es Ihnen als Leser*in bei diesen Fragen geht. Kennen Sie das? Oder empfinden Sie spätestens die Frage nach dem Erfolg in der Pastoral als problematisch?

Bereits hier beginnt aufzuleuchten, womit Kirchenentwicklung umgehen muss: Unübersichtlichkeit – die Welt „draußen“ ist komplex geworden. Es ist nicht klar zu erkennen, was genau der richtige Weg ist. Orientierungspfeiler wären an dieser Stelle ganz hilfreich.

In einer Beratungssituation sind wir in einem Pfarrgemeinderat auf das Thema Jugend gekommen. Die Mitglieder des Gremiums stellten fest, dass die Jugendlichen nicht mehr so in die Kirche kommen, wie man sich das wünschen würde. Das Matching klappte nicht. Das Gremium hatte eine klare Wahrnehmung über die Wirkung auf die Jugend. Aber es schaffte leider nicht, daraus Konsequenzen zu formulieren.

Meine Eingangsfrage und das Beispiel haben nicht nur das Thema Wirkung gemeinsam. Es geht um die Frage, wie wir zu einer Pastoral mit Wirkung kommen.

Wann hat etwas Qualität?

Qualität kommt vom lateinischen *qualitas* und meint die Art und Weise, wie etwas gemacht wird. Dabei kann man „etwas richtig tun“ oder „das Richtige tun“. Das führt auf unterschiedliche Pfade. Beim Ersten schaut man insbesondere darauf, wie gearbeitet wird, und würde Abläufe effizienter gestalten, z. B. indem in einer Küche eine schnellere Spülmaschine angeschafft wird. Das Zweite würde bedeuten, dass man die Kunden um Feedbacks bitten müsste, um die eigene Wirkung in den Blick zu bekommen. Es geht im zweiten Fall also stark um die Ausrichtung am „Ergebnis“. Nun soll das kein grundlegender Widerspruch sein, denn für gute Ergebnisse braucht es sicherlich auch gute Abläufe. Aber für das Verständnis von Qualität in Kirche wird damit deutlich, dass wir auf Ergebnisse fokussieren müssen, um nicht zu kurz zu springen, d. h. um mit den Erwartungen der Menschen auch wirklich in Kontakt zu kommen! Es reicht nicht nur die Sicherung von Qualität, indem wir möglichst viele Standards überall entwickeln. Vielmehr muss es um die dauerhafte Entwicklung von Qualität gehen – ein Vorgehen, das die Ergebnisse ständig in den Blick nimmt und das eigene Handeln entsprechend ständig nachjustiert!

Oder nochmals anders gesagt: Es können die Abläufe in einer Küche ideal funktionieren, die Gerichte genial schmecken, auch die Einrichtung passen – das hilft aber alles nichts, wenn der Gast das falsche Gericht serviert bekommt.

Besser oder anders? Wandlung forever!

Der oben genannte Pfarrgemeinderat hatte den Fokus auf das Ergebnis gerichtet. Aber leider blieb es dabei. Statt die Wahrnehmung sehr ernst zu nehmen und Veränderungen abzuleiten, blieb es bei der „Beschwerde“, dass die Jugend nicht mehr in die Kirche geht.

Natürlich ist das nicht einfach zu lösen, gerade für ehrenamtlich Engagierte. Das ist umso mehr ein Thema für die beruflich in der Kirche Tätigen. Und doch braucht es das gemeinsame Hinschauen auf die Umweltbedingungen, auf die es zu reagieren gilt. Das ist an sich für niemand fernliegend. Aber wird es systematisch und konsequent gemacht, hat es Folgen und wird dauerhaft so vorgegangen. Nicht nur in diesem Pfarrgemeinderat bleibt der Eindruck, dass Wahrnehmungen da sind, aber keine Kultur oder kein „Prozess“ für Entwicklung und Veränderung vorhanden ist. Da spielt es keine Rolle, ob es sich um eine große oder eine kleine Organisationseinheit handelt.

Veränderung muss nicht gleich Transformation bedeuten. Das kann auch eine einfache Verbesserungsmaßnahme meinen. Wo es gelingt, dass das Wahrnehmen in veränderte Handlungsformen übersetzt wird, entstehen neue Wirkungen: In einer Seelsorgeeinheit gelang es, über Jahre hinweg, ausgehend von einer Umfrage, neue Ansätze zu finden, wodurch sich auch die Ergebnisse verbesserten.

Erwartung versus Qualitätswahrnehmung – auch in einer Glaubensgemeinschaft!



Dr. Thomas Wienhardt ist als Leiter der Abteilung Personal-, Organisations- und Pastoralentwicklung im Bistum Augsburg mit unterschiedlichsten Fragen zur Kirchenentwicklung beschäftigt und forscht als Privatdozent an der Kath.-Theol. Fakultät der Universität Wien über eben solche Themen.

In verschiedenen Seelsorgeeinheiten konnten wir mit Hilfe von Befragungsinstrumenten Erwartungen der Menschen und deren Einschätzung der Qualität erfassen. Das gibt interessante Bilder. Oft lag die Vorbereitung und Feier der Sakramente wie Taufe und Erstkommunion nah an den Erwartungen, während es bei anderen Feldern mehr oder weniger differiert (z. B. im Gottesdienst oder bei der Jugendarbeit). Und wo es gelingt, darüber gut ins Gespräch zu kommen, kann nachjustiert und damit die Wirkung verbessert werden. Oft hilft es schon, die Menschen ernst zu nehmen und sich auf den Weg zu begeben.

Es gibt also das Phänomen der „Lücke“ (engl. *gap*) zwischen Erwartungen und tatsächlicher Qualitätswahrnehmung, die durch sogenannte „Gap-Analysen“ greifbar wird. Auf der Basis systematisch erfasster Rückmeldungen werden so die Felder sichtbar, die deutliche Differenzen aufweisen; aber auch die Felder, wo das Matching stimmt, vielleicht sogar übererfüllt wird. Die Ökumenische Basler Kirchenstudie hat schon im Jahr 2000 auf der Basis solcher „Gap-Analysen“ festgestellt, dass diese Form der „Lücken“ und damit die „Enttäuschung“ von Erwartungen mit Kirchenaustritten korrelieren (vgl. Bruhn/Siems 2000, 83).

Natürlich ist Kirche eine Glaubensgemeinschaft und damit kein kommerzieller Dienstleister, der nur optimiert werden muss. Und doch gibt es die Notwendigkeit, die Kontaktstellen zu den Menschen qualitativ gut zu gestalten! Ein wichtiger Weg dazu ist die Beteiligung von Menschen. Auch wenn sie vielleicht nur kurzfristig mitwirken, kommen auf diese Weise deren Blickwinkel zum Zug. Man ist näher an deren Gestaltungsvorschlägen oder Fragestellungen. Das bringt uns übrigens wieder sehr nah an die kommerziellen Dienstleister: Diese leben davon, dass ihre Kunden teilweise sogar im Prozess der Leistungserstellung mitwirken oder zumindest im Prozess rückmelden, ob der Dienstleister auf dem richtigen Weg unterwegs ist („Uno-Actu-Prinzip“; vgl. Bruhn 2013, 18–20). Ein einfaches Beispiel ist der Friseur: Der Kunde muss zumindest stillhalten.

Beteiligung ist nicht der einzige Weg, um die „Gaps“ zu schließen. Und natürlich kann man auch auf eine Weise beteiligen, dass nur der eigene Blickwinkel bestätigt wird oder kein guter Kontakt entsteht. Es ist *ein* Weg, um Selbstaneignungsprozesse für den Glauben in Gang zu bringen (was in der Religionspädagogik ein wichtiger Prozess religiöser Bildung ist). Dass Gruppen und Beteiligte relativ eigenständig mitgestalten und agieren können, hat außerdem ein hohes Gewicht, wenn Pfarreien nach außen erfolgreich agieren wollen (vgl. Wienhardt 2017, 564).

Standards können helfen, aber ...

Helfen hier „Standards“ in der Pastoral weiter? Ein klares „Jein“ ist die Antwort.

Wenn wir über Qualität nachdenken, dann sprechen wir schnell von Standards, die man in einer Organisation „nur“ festlegen muss, um so möglichst dafür zu sorgen, dass bestimmte Ergebnisse am Ende „herauskommen“. Und wenn es nicht klappt, dann waren die Regeln vielleicht nicht klar oder genau genug. Das führt zum Vergleich mit DIN-Normen, z. B. die Anforderungen an einen Rauchmelder. Man kann die Normanforderungen für einen Brandmelder im Internet nachlesen (z. B. die DIN EN 14604). Das ist ein klarer Standard für eine Geräteanforderung. Diese Regelung umfasst viele Fälle und Anforderungen. Die zugehörige Beschreibung ist somit sehr umfangreich und regelt das Anforderungsniveau auch in der Herstellung von Rauchmeldern. Viele andere Regelungen kommen hinzu.

Das kann für die Pastoral nur bedingt ein Weg sein, und wir müssen hier wohl Fälle unterscheiden. Es gibt schon jetzt in vielen Feldern der kirchlichen Verwaltung zu viele Dienstanweisungen, die versuchen, die Vorgänge in einer „Behörde“ juristisch klar zu regeln. Auf der anderen Seite merken wir, dass wir in der Pastoral dringend solche gemeinsamen Orientierungspunkte benötigen, auch weil wir an einer zuverlässigen Qualität arbeiten wollen.

An dieser Stelle möchte ich daher die Unterscheidung zwischen Kriterien und Standards einbringen und kurz überlegen, was wo sinnvoll ist. Wir werden in der Verwaltung oder auch in Bereichen wie Arbeitssicherheit und Datenschutz Standards im Sinne von Normierungen oder Vorgangsvorschriften benötigen, schon allein deswegen, um gesetzlichen Rahmenbedingungen zu entsprechen (wenn auch möglichst effizient). In Feldern wie der Klinikseelsorge oder der Sakramentenpastoral ist auch eine hohe Professionalität z. B. im Kontakt notwendig. Aber dafür benötigt man eher Eckpfosten im Sinn von Kriterien, die helfen, ein Spielfeld auszuweisen. Und man muss im Anschluss an solche „Spiele“ stets die Ergebnisse wahrnehmen und die Spielzüge oder Einzelfälle reflektieren, um die agierende Person oder Gruppe als Spieler möglichst stark zu formen. Im diesem Fall sind die „Standards“ keine exakten Festlegungen von Abläufen (wie beim Produktionsprozess eines Rauchmelders), sondern eher Hinweisschilder. Aber natürlich gibt es im Zusammenspiel innerhalb der Klinikseelsorge auch Vorgänge, die exakt geregelt werden müssen.

Diese Unterscheidung erscheint wichtig, auch um zu vermeiden, dass die Wirkung nicht mehr im Blick bleibt.

Das „Wie“ – „Instrumente“ & Co.

Standards oder Kriterien müssen aber unbedingt von mindestens drei Dingen begleitet werden: Zum einen braucht es eine regelmäßige Reflexion, ob das Handeln wirklich bestimmten Wirkkriterien dienlich ist (die vorher festzulegen sind, sich ggf. auch verändern können). Zum Zweiten braucht es Feedback-Schleifen und eine wirklichkeitsnahe Einschätzung der „Ergebnisse“, die aber auf einer positiven Fehlerkultur aufbauen muss

(denn nur Ehrlichkeit und Selbsteinsicht helfen!). Zum Dritten sollte vereinbart sein, was passiert, wenn sich jemand nicht an vereinbarte Eckpfosten hält oder nicht wirklich in ernsthafte Reflexionsschleifen geht.

Damit sind wir bei dem „Wie“. Auch das kann hier nur angedeutet werden. Allein die Feedback-Schleifen kann man je nach Feld unterschiedlich gestalten, z. B. mit einfachen Portfolio-Analysen (hier geht es um die Wirkung von Leistungen). Oder man bildet Resonanzgruppen, die Wahrnehmungen zusammenlegen. Natürlich gibt auch andere Wege der Einschätzung der eigenen Wirksamkeit.

Man spricht an dieser Stelle auch vom PDCA-Zyklus (*Plan – Do – Check – Act*) oder in der Pastoraltheologie vereinfacht von Sehen – Urteilen – Handeln.

Das sind grundsätzlich bekannte Dinge – die Schwierigkeit liegt vielmehr darin, das alles im normalen Alltag in einen kontinuierlichen, systematischen Veränderungsprozess zu bringen, es sozusagen als „Standard“ einzubauen – und das miteinander im Team oder im Gremium.

Zusammenfassung in einem Modell

Was oben beschrieben ist, könnte man auch sortieren unter „TQM“ – „Total Quality Management“. D. h., es kommt die gesamte Organisation in den Blick und nicht nur ein Ausschnitt (vgl. Zink 2004, 56–65). Der Anspruch ist es, wirkungsvolle Organisationen hervorzubringen. Das bedeutet, Organisationen erfüllen ihren Zweck in einer Art und Weise, dass Menschen gern mit den Organisationen in Kontakt kommen. Sie sind also wirkungsvoll.

Auf diese Weise können wir die bisherigen Gedanken zusammenfassen und systematisieren. TQM oder auch EFQM („European Foundation for Quality Management“ – als europäisches TQM-Modell) lassen sich auf die Pastoral anwenden. Sie definieren Leitplanken für das Handeln, anhand derer Sicherheit gewonnen werden kann, dass man auf dem richtigen Pfad unterwegs ist. Damit ist noch nicht geklärt, was genau in den konkreten Fällen zu tun ist. Die Leitplanken geben Orientierung für das Handeln und müssen in den jeweiligen Kontexten konkretisiert werden. TQM hilft gerade unter komplexen Umweltaforderungen, an den richtigen Fragen dranzubleiben! Es gibt bereits einige Konkretisierungen dazu, auf die man zurückgreifen oder die man sogar übernehmen kann (z. B. Wienhardt 2017, 549–583).

Auch hier gilt, dass das Modell in diesem Beitrag nur ansatzweise benannt werden kann (weiterführend z. B. Wienhardt 2018).

Prinzipien des Modells

Was sind wichtige leitende Prinzipien des Modells (vgl. EFQM/Deutsche Gesellschaft für Qualität 2012, 4–8; EFQM 2019, 10.17.28)?

- Ein erstes zentrales Prinzip ist, dass eine Organisation dauerhaft auf die Wirkung ausgerichtet sein muss. Die Tätigkeiten werden von den Ergebnissen her bewertet und daraufhin auch ausgerichtet. D. h. auch, dass Informationen darüber nötig sind, um die Interessengruppen und den Nutzen für diese gut im Blick zu haben oder auch Veränderungsprozesse vorantreiben zu können.
- Damit ist ein weiterer Punkt schon benannt: die Interessengruppen. Eine Organisation sollte die Interessengruppen in ihrem „Umweltsystem“ kennen und eine Antwort auf die Frage geben können, welchen Nutzen sie für diese Gruppen generiert. Sie ist damit auch Lernende, indem sie die Interessengruppen und ihre Herausforderungen bzw. Bedarfe immer besser verstehen will.
- Das verbindet sich mit der Tatsache, dass Veränderung keine Ausnahme ist, sondern Normalfall und diese nicht nur als Verbesserung und Optimierung gedacht werden darf, sondern auch als Transformation gedacht werden muss. Kirchlich gesprochen müssen Tradition und Moderne vernünftig zusammengebracht werden. Das passiert u. U. mit erhöhter Geschwindigkeit oder in größerem Umfang. Kreativität und Innovationskräfte brauchen dazu Raum.
- Die Zukunft muss also aktiv angegangen werden. Die heutigen Herangehensweisen sind stets auf neue Anforderungen hin zu überprüfen.
- Die eigenen Fähigkeiten müssen also so weiterentwickelt werden, dass die Leistung, die erbracht wird, dauerhaft verbessert und ggf. transformiert wird, um so fit für die Zukunft zu sein.
- Dazu muss natürlich der eigene Auftrag klar sein. Aber nicht nur für die eigene Organisation! Vielmehr geht es um einen inspirierend nach außen wirkenden Zweck, eine ansprechende Vision, die einen klaren (auch gesellschaftlichen) Nutzen entfaltet und eine Strategie, die darauf fokussiert. Die Organisation hat im Blick, dass sie Teil der Gesellschaft ist und Verantwortung hat. Sie trägt ihren Teil zur Veränderung im Sinne der Nachhaltigkeit bei. Dabei sollte sich die Organisation durchaus in Richtung Vorbild oder Leuchtturm für andere gesellschaftliche Akteure entwickeln. Alle übernehmen Verantwortung für eine gute Ausrichtung und Führungs- bzw. Organisationskultur, nicht nur die Personen in der unmittelbaren Führungsrolle.

Lernentwicklungsschleifen!

Eines der einfachsten und zugleich wichtigsten Dinge im Modell ist der PDCA-Zyklus (*Plan – Do – Check – Act*) oder einfacher formuliert: Es geht um Lernentwicklungs- oder Feedbackschleifen, die das Handeln überprüfen und zu verändertem Handeln führen. Das ist aber im Alltag etwas, wofür oft zu wenig Zeit ist. Oder es läuft zwar, ist aber nicht systematisch so eingeplant, dass nicht nur Hauptberufliche reflektieren, sondern auch

ehrenamtliche Gremien beteiligt sind. Oder es gibt keinen klaren Ort dazu. In manchen Beratungsprozessen in Seelsorgeeinheiten wurden für diesen Zweck explizite „Qualitätszirkel“ eingerichtet, die den Auftrag hatten, bestimmte Bereiche regelmäßig zu reflektieren (mit klarem Auftrag, in geeigneter Zusammensetzung und mit der Klärung, wie sie zu Feedback kommen).

Befähiger- und Ergebniskriterien

Das Modell macht auch deutlich, dass es grundsätzlich um die gesamte Organisation geht. Auch wenn Substrukturen in den Fokus genommen werden, z. B. das Pfarrbüro, die Bauabteilung, ein Verband oder die Gruppe, die Firmvorbereitung macht: Überall kann mit den gleichen Fragen gearbeitet werden, um für den eigenen Bereich mehr Wirkung zu erzielen. Und überall ist grundsätzlich die gesamte Art der Organisation im Blick. Bei den Handlungsebenen, die die Ergebnisse hervorbringen sollen, kommen durch die Befähigerkriterien Bereiche wie die Führung, die Kultur und das Miteinander, die Planung, Abläufe bzw. die Art der Organisation, die Mitarbeitenden, die Ressourcen, Partnerschaften u. Ä. in den Blick. Gleichzeitig muss geklärt sein, woran man sich überprüfen (lassen) möchte, d. h. es geht um die Ergebniskriterien, die wiederum die „Zielgruppen“, die Gesellschaft, die Institution oder auch die Mitarbeitenden in den Fokus nehmen (mit unterschiedlichen qualitativen oder auch klar messbaren Indikatoren; zur Frage der Messbarkeit vgl. Wienhardt 2017, 80–90).

Pastorale Qualität

Mit dem Pastoralen Qualitätsmodell (vgl. Wienhardt 2018) gibt es ein Modell, das für Pfarreien Kriterien auf der Basis einer Erhebung bei über 400 befragten Pfarreien im deutschsprachigen Raum zusammengestellt hat. Damit sind auch Wirknachweise hinterlegt. Die Kriterien sind also belastbare Ansatzpunkte. Es handelt sich um 24 Leitkriterien, die sich darunter nochmals weiter ausfalten lassen.

Selbstverständlich können nicht immer alle Kriterien oder die ganze Organisation gleich im Blick sein. Gerade am Anfang eines solchen Prozesses ist es wichtiger, an einer Stelle anzufangen. Gleichzeitig muss der Entwicklungsprozess auch als Marathonlauf gesehen werden. Die Wirkung wird sich erst mit der Zeit und nach und nach einstellen, wenn kontinuierlich mit dieser Grundausrichtung gearbeitet wird. Und es hilft oft, von den Stärken auszugehen. Dann wird man merken, dass es nicht so schwer ist, dass vieles davon auch bisher schon gemacht wurde, aber vielleicht eher nur zufällig oder nebeneinanderher und nicht abgestimmt. Schließlich müssten auch die Felder in den Blick kommen, wo es nicht mehr nur um Verbesserung geht, sondern um Transformation.

Tools auch mal fallen lassen!

Bei allem methodischen Vorgehen: Um Veränderung voranzutreiben, müssen zwischendurch alle Tools fallen gelassen werden, um frisch denken zu können! Die Veränderung kreativ anzugehen ist Teil von (Qualitäts-)Entwicklungsprozessen! Häufig denken wir zu sehr von Zuständigkeiten her („da bin ich nicht zuständig“) und weniger von Verantwortung. Auf den unterschiedlichsten Ebenen können wir unseren Teil zur Entwicklung beitragen, womit meistens auch andere Zahnräder im Getriebe in Bewegung geraten.

Literatur

Bruhn, Manfred, Servicequalität. Konzepte und Instrumente für eine perfekte Dienstleistung, München 2013.

Bruhn, Manfred/Siems, Florian, Gründe für den Austritt von Kirchenmitgliedern, in: Bruhn, Manfred/Grözinger, Albrecht, Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie (Praktische Theologie im Dialog 20), Freiburg/Schweiz 2000, 69–86.

EFQM, Das EFQM-Modell, Wien 2019.

EFQM/Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ), EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen, Brüssel 2012.

Wienhardt, Thomas, Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral, Würzburg 2017.

Wienhardt, Thomas, Qualität in Pfarreien. Eine Handreichung zur Qualitätsentwicklung (Theologisch-praktische Texte 4), 2018; Download unter <https://kirche-entwickeln-beraten.de/links-und-downloads/> (abgerufen am 19.4.2025).

Zink, Klaus J., TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, München 2004.

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2025 · Arbeiten in der Kirche von morgen · Bewerbende gesucht für eine unbekannte Zukunft. Gedanken zur Ausbildung des pastoralen Personals in Studium und Berufseinführung

Bewerbende gesucht für eine unbekannte Zukunft

Gedanken zur Ausbildung des pastoralen Personals in Studium und Berufseinführung

Das kirchliche Personal wird vom Ausbildungshintergrund her bunter. Susanne Wagner-Wimmer, Ausbildungsreferentin im Erzbistum Berlin, schaut auf Zugangswege zu pastoralen Berufen und auf neue Studiengänge und arbeitet Herausforderungen und Chancen heraus.

Bewerbende gesucht – das gilt in den Stellen der (erz-)bischöflichen Ordinariate und Generalvikariate Deutschlands, die für die Ausbildung der pastoralen Dienste zuständig sind, schon seit langer Zeit. Wir suchen zukünftige Gemeinde- und Pastoralreferent:innen, ständige Diakone und Priester – um zunächst bei den klassischen pastoralen Diensten zu bleiben. Wir suchen in einer Zeit, in der die Zahl der Kirchenmitglieder ständig abnimmt. Nach den starken Jahrgängen der „Babyboomer“ werden die Kohorten, aus denen dieses zukünftige Personal rekrutiert werden kann, immer kleiner. Gleichzeitig stellen wir schon seit geraumer Zeit ein Interesse von Menschen fest, die sich zu einem späteren Zeitpunkt im Leben an uns wenden. Oft aus dem ehrenamtlichen Engagement kommend, bringen sie vielfältige Lebens- und Berufserfahrung mit. Diese Gruppe wird größer.

Unter den Kolleg:innen im Ausbildungsbereich der Bistümer stellen wir uns immer öfter folgende Fragen: Welche Menschen mit welchen Voraussetzungen und Haltungen brauchen wir für die Zukunft der katholischen Kirche in Deutschland? Was bedeuten die Veränderungen in der Studienlandschaft für uns und die Berufseinführungsphase, die sich an das Studium in den Bistümern anschließt? Wie können wir den Menschen ihre Lebens- und Berufserfahrung anerkennen und andere Wege in den Dienst (Quereinstieg) eröffnen? Diese Fragen werden nach meiner Beobachtung in ganz Deutschland gestellt, wobei die Antworten nicht immer die gleichen sind.

Transformationsprozesse – Herausforderungen für die pastoralen Dienste

Um die Herausforderungen besser verstehen zu können, braucht es einen kurzen Blick auf die Transformationsprozesse, die uns allenthalben begegnen. Mein Eindruck ist: Alles ist im Wandel – unsere Gesellschaft, das ehrenamtliche Engagement, die Gemeinden, die Struktur der Bistümer, die Plausibilität und die Relevanz der katholischen Kirche, um nur einiges zu benennen. Hineingestellt in diese Prozesse ergeben sich für die pastoralen Dienste massive Rollenunsicherheiten. Die Rollen kommen ins Rollen. Und sie entsprechen offensichtlich nicht mehr den Anforderungen. So kommt Valentin Dessoys zu der Erkenntnis: „Angesichts der Komplexität und der Dynamik gesellschaftlicher Prozesse und deren dramatischer Auswirkungen auf das kirchliche Leben, erscheint die bisherige Rollenarchitektur absolut unterkomplex“ (Dessoys 2017, 8). Die Kolleg:innen, die in der Pastoral tätig sind, erleben dies jeden Tag. Gleichzeitig differenzieren sich neue pastorale Dienste in den einzelnen Bistümern heraus: Sozialarbeiter:innen kommen als neue Berufsgruppe dazu und sind ebenfalls auf der Suche nach ihrem Berufsbild. Kategoriale Seelsorger:innen, die nicht aus den bisherigen Berufsgruppen kommen, werden eingestellt. Einige Bistümer besetzen die Stellen in den Pfarreien, die nicht mehr aus dem Pool der pastoralen Dienste besetzt werden können, mit ehemals ehrenamtlich Engagierten. Unklar ist auch, wie die Zukunft der bisher klassischen Gemeindegeseelsorge aussehen wird. Wie differenzieren sich Berufe und Berufungen aus? Wie könnte eine tragfähige Rollenarchitektur für eine Zukunft, die wir nicht kennen, aussehen? Und wie können wir Menschen in diese Rollenunklarheit hinein ausbilden? Kurzgefasst: Wir suchen Menschen für „liquid jobs in a liquid church in a liquid modernity“ (Feeser-Lichterfeld 2023, 157).

Welche Menschen brauchen wir für diese Zukunft, die wir nicht kennen?

Eine erste Antwort lautet: Wir brauchen pluralitätsfähige Menschen, die mit diesen unsicheren Situationen umgehen können. Im Fachjargon heißt das dann: Wir brauchen Menschen mit Ambiguitätstoleranz. Und wir brauchen Menschen, die Haltungen und Einstellungen mitbringen, die sie befähigen, entsprechend zu agieren. Wir gehen davon aus, dass die Orientierung an Kompetenzen eine Antwort auf die unsichere und instabile Zukunft ist. Kompetenzen sind Fähigkeiten bzw. das Potenzial, komplexe Anforderungen und ergebnisoffene Situationen erfolgreich zu bewältigen (vgl. Strauch/Jütten/Mania 2009, 17). In einem Prozess von mehreren Jahren haben sich Ausbildungsverantwortliche aller pastoralen Berufsgruppen, initiiert von der Kommission IV der Deutschen Bischofskonferenz, auf den Weg gemacht, gemeinsame Standards für die Ausbildung der pastoralen Dienste zu formulieren. Ergebnis dieses Prozesses war die Beschreibung von sieben Handlungsfeldern, die ausgefaltet werden durch die Formulierung der entsprechenden Kompetenzen, des dafür



Susanne Wagner-Wimmer ist als Referentin in der Ausbildung der zukünftigen Priester, ständigen Diakone, Pastoral- und Gemeindefreferent:innen im Erzbistum Berlin tätig.

nötigen Wissens, der relevanten Haltungen und des praktischen Könnens. (Der Text wird derzeit noch in der Kommission IV bearbeitet und liegt daher noch nicht zitierfähig vor.) Um entsprechende Haltungen zu entwickeln und Kompetenzen weiterzuentwickeln, braucht es Lernbegleiter:innen. Besonders wichtig scheint mir die Entwicklung einer Haltung als Ermöglicher:in – sowohl für die Ausbilder:innen als auch für die künftigen pastoralen Dienste, um segensreich ehrenamtlich Engagierte beteiligen, begleiten, empower zu können.

Die Studienlandschaft hat sich massiv verändert

Mir stellt sich die Frage, inwieweit die veränderte Studienlandschaft einen Beitrag dazu leistet, das künftige Personal entsprechend zu bilden. Der Prozess der Veränderungen in der Studienlandschaft begann spätestens 1999 mit dem sog. „Bologna-Prozess“, der den Startschuss gab für einen umfassenden Reformprozess in der europäischen Hochschullandschaft und dessen Kernziel die Einführung gestufter Studiengänge (Bachelor und Master) war. Für den Magisterstudiengang Theologie wurde das nicht vollumfänglich umgesetzt. Der Abschluss veränderte sich in der Folge vom Diplom-Theologen/von der Diplom-Theologin zum Magister Theologiae. Für die Studiengänge an den Hochschulen, die davor Fachhochschulen waren, änderte sich zunächst der Titel. Die Studierenden schlossen jetzt mit dem „Bachelor Religionspädagogik“ ab. Seitdem lassen sich vielfältige Veränderungen beobachten:

- Neben den Präsenzstudiengängen etablierten sich tätigkeitsbegleitende Studiengänge, die vorwiegend online studiert werden können. Nach meiner Beobachtung werden die Kohorten in diesen Studiengängen größer, wohingegen die Gruppen, die präsent vor Ort studieren, immer kleiner werden.
- Die Benennung der Studiengänge wurde diverser. An der Katholischen Hochschule Paderborn wurde beispielsweise der Studiengang Religionspädagogik umbenannt in „Angewandte Theologie“.
- Alle Hochschulen, die den Bachelorstudiengang „Religionspädagogik“ anbieten, bieten in der ein oder anderen Form den Kombi-Bachelor „Soziale Arbeit – Religionspädagogik“ an.
- Seit ein paar Jahren werden an neuen Orten neue Bachelorstudiengänge akkreditiert. Die Zahl der Studienmöglichkeiten weitet sich somit aus. War es „früher“ nur möglich, in Freiburg, Eichstätt, Mainz oder Paderborn zu studieren, so kann man heute beispielsweise auch in Berlin, Sankt Georgen, Benediktbeuern oder Passau studieren. Gleichzeitig sind die Gesamtzahlen der Studierenden weiter rückläufig. Das heißt, immer mehr Studienorte machen Angebote für immer weniger Studierende. Ob das im Hinblick darauf, dass es den Diskurs in Studiengruppen mit einer sinnvollen Größe braucht, der richtige Weg ist, wage ich zu bezweifeln. Ein Zusammenhang dürfte auch darin liegen, dass die Zahl der Studierenden an den theologischen Fakultäten ebenfalls immer weiter zurückgeht, so dass Fakultäten wohl in der Akkreditierung von Bachelorstudiengängen die Chance sehen, erhalten zu werden. Gemeinsame Lerngruppen wären sicher sinnvoll.
- Damit einher geht eine veränderte Schwerpunktsetzung in den Studiengängen – die Studien werden also diverser. So bildet die KHSB in Berlin mit einem Schwerpunkt auf die schulische Religionspädagogik aus, die künftigen Studierenden in Passau werden nach jetzigem Stand den Schwerpunkt in den klassischen theologischen Disziplinen haben.

Exemplarisch habe ich den Studiengang „Kirchliche Praxis in säkularer Gesellschaft“, den die Philosophisch-Theologische Hochschule Sankt Georgen als berufsbegleitenden Studiengang anbietet, angeschaut. Laut den Informationen, die auf der [Homepage](#) abrufbar sind, liegt der Schwerpunkt darauf, aktuelle gesellschaftliche Debatten aus verschiedenen Blickwinkeln der Theologie und Philosophie zu beleuchten. Dies wird dann auch deutlich, wenn man den dazu gehörigen [Studienverlaufsplan](#) anschaut. Mit drei Modulen, die zur sozialen/gesellschaftlichen Dimension gehören und Themen wie beispielsweise „Religion und Gesellschaft“ oder „Religiöse Kommunikation“ beinhalten, und weiteren drei Modulen, die zur „kirchlichen Dimension“ gehören und Themen wie „Kirche in säkularer Gesellschaft“ und „Kirchenentwicklung in Gegenwartskultur“ bearbeiten, zeigt sich der benannte Schwerpunkt auch deutlich in der Umsetzung. Damit trägt der Studiengang ohne Frage den aktuellen Herausforderungen Rechnung, muss dafür aber notwendigerweise mit weniger Modulen, die sich mit den Humanwissenschaften beschäftigen, auskommen. Nur ein Modul befasst sich beispielsweise über zwei Semester mit Religionsdidaktik. Daneben dürfen die Studierenden in diesem Modul laut [Modulhandbuch](#) aus den folgenden Themen drei Wahlpflichtmodule belegen: „Soziale Arbeit“, „Frühkindliche Pädagogik“, „Schulpastoral“, „Erwachsenenbildung“, „Glaubenskurse“ und „Führen mit Verantwortung“ stehen zur Auswahl. Damit findet eine deutliche Verschiebung der Themen und Schwerpunkte statt.

Die Kirchliche Universität Eichstätt-Ingolstadt hat den ehemaligen Studiengang Religionspädagogik noch stärker verändert und fokussiert. Der Bachelorstudiengang heißt jetzt „Transformation – Nachhaltigkeit – Ethik“, und erst im Studienverlauf ist es möglich, den Schwerpunkt auf „Angewandte Theologie“ zu legen. Wichtig ist zu beachten, dass nach meiner Kenntnis alle diese Studiengänge die Vorgaben der Rahmenordnung der Deutschen Bischofskonferenz zur Ausbildung von

Gemeindereferent:innen erfüllen.

- Der Trend, echte oder unechte (nicht als solche akkreditierte) duale Bachelor-Studiengänge anzubieten, die dann in Kooperation mit Bistümern, die für die praktische Ausbildung verantwortlich sind, studiert werden können, zeichnet sich ab. Die Katholische Stiftungshochschule München bietet im zweiten Jahr „Religionspädagogik und kirchliche Bildungsarbeit“ (BA) als dualen Studiengang an. An anderen Hochschulen wird gerade mit Kooperationspartnern in den Bistümern daran gearbeitet.
- Wie durch den „Bologna-Prozess“ intendiert, werden inzwischen vielfältige Masterstudiengänge angeboten, die an die Bachelorstudiengänge anschließen. Das gilt beispielsweise für die verschiedenen Masterstudiengänge der Sozialen Arbeit wie auch für die verschiedensten Masterstudiengänge, die sich dezidiert an Menschen mit einem abgeschlossenen „Bachelor Religionspädagogik“ (oder vergleichbare) wenden. Beispielsweise kann man in Freiburg den Master „Caritaswissenschaften und Ethik“ anschließen, in Bonn den „Master of Comparative Theological Studies“, in Erfurt den Master „Theologie und Wirtschaft“ oder in Passau den Master „Pastorale Arbeit“. Alle diese Masterstudiengänge bieten wichtige Vertiefungen und Schwerpunktsetzungen an.

Und die „abnehmenden“ Bistümer?

Liest man die Informationen zu den Studiengängen, dann wird deutlich, dass die Bistümer nur ein möglicher Arbeitgeber unter vielen anderen sind. Hier hat es eine deutliche Veränderung gegeben, die für die Studierenden vielfältigere Möglichkeiten und Chancen der späteren Berufstätigkeit bieten. Auch sind einzelne Module studierbar, um beispielsweise Sozialarbeiter:innen in Pfarreien eine theologische Grundierung zu geben oder um Mitarbeiter:innen in Verbänden bzw. in der Verwaltung weiterzubilden.

Aber wie gehen nun die Bistümer mit den Veränderungen um, für die die Studierenden ja „eigentlich“ ausgebildet wurden? Natürlich werden die Chancen und die Kompetenzvielfalt, die Absolvent:innen mit einem Kombi-Bachelor oder Bachelor plus Master mitbringen, wahrgenommen. Sie werden auch gerne eingestellt. Mir scheint jedoch, dass die Fragen, wie entsprechende Einsatzmöglichkeiten aussehen könnten und wie eine entsprechende Entlohnung aussehen könnte, noch nicht flächendeckend beantwortet sind. Die Verschiebungen der Schwerpunkte haben Auswirkungen sowohl auf die Studienbegleitung wie auch auf die Berufseinführung, die von den Bistümern verantwortet wird. Wenn Schwerpunkte so klar zu sehen sind, wie oben gezeigt wurde, dann müssen in der Studienbegleitung und Berufseinführung bestimmte Themen „nachgearbeitet“ werden. Solange pastorale Dienste Religionsunterricht erteilen und Gruppen begleiten, brauchen sie mehr als grundlegende Kenntnisse und Kompetenzen im psychologischen, didaktischen und methodischen Bereich. Ebenso brauchen sie grundlegende theologische Fachkompetenzen, um sprachfähig zu sein und professionell agieren zu können. Das bedeutet, konsequent weitergedacht, dass es individualisierte Ausbildungswege braucht. Gleichzeitig machen wir in der praktischen Ausbildung die Erfahrung, dass den Absolvent:innen Gruppenerfahrungen fehlen, da sie zum großen Teil nicht mehr aus der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit kommen. Wie ist beides bei immer kleiner werdenden Ausbildungsgruppen umsetzbar?

Ein weiterer Weg der Personalgewinnung – Quereinstiege ermöglichen

Unter dem Stichwort „Quereinstieg“ bieten verschiedene Diözesen einen weiteren Zugang zum pastoralen Dienst an. Dabei handelt es sich um die Unterstützung von Menschen, die aus dem ehrenamtlichen Engagement kommen und deren Berufsziel ein klassischer pastoraler Dienst ist. Hier geht es oft um eine wohlwollende Anerkennung bereits absolvierter Studienleistungen oder Ausbildungen, damit das Studium verkürzt werden kann. In immer mehr Studiengängen sind theologische, philosophische, sozial- und humanwissenschaftliche Module enthalten. Aber wer kann bewerten, ob dies in Summe einem BA oder MA entspricht? Diese Frage stellt mich in meinem Arbeitsfeld immer wieder vor Herausforderungen. Dagegen ist mit Kreativität und Gestaltungswillen der Ausbildungsverantwortlichen der Einsatz dieser Studierenden in der Pastoral schon während des Studiums möglich, so dass neben der Verkürzung auch eine finanzielle Absicherung ermöglicht wird. „Duale Studiengänge“ zu entwickeln und zu fördern, ist hier ein wichtiger nächster Schritt.

Darüber hinaus ermöglichen einige Diözesen Menschen mit einem abgeschlossenen theologischen oder religionspädagogischen Studiengang den Einsatz in kategorialen Handlungsfeldern, entweder ohne vorherige Berufseinführung oder mit einer verkürzten, spezifischen Berufseinführung. Hier machen wir im Erzbistum Berlin seit einigen Jahren gute Erfahrungen. Andere Bistümer ermöglichen Anstellungen im pastoralen Dienst, für die kein abgeschlossener Bachelorstudiengang Voraussetzung ist. Abstriche bei den Einsatzmöglichkeiten wie bei der Vergütung stellen die Kehrseite dar.

Fazit

Bereiten die neuen Studiengänge auf die zu Beginn beschriebene unbekanntere Zukunft vor? Die Studiengänge können nicht ein umfassendes Wissen in Theologie und Philosophie sowie humanwissenschaftlichen Bezugswissenschaften vermitteln. Wie viel Zeit es im Studium beispielsweise für Dogmatik, Exegese, Ethik, Religionspädagogik oder Liturgiewissenschaft braucht, um verantwortet professionell in der Seelsorge tätig werden zu können, diese Frage stellt sich für mich auch nach der Beschäftigung mit den unterschiedlichen Studiengängen. Kompetenzentwicklung, Rollenfindung und Theorie-Praxis-Transfer brauchen Praxisphasen – auch hier gibt es große Unterschiede. Die Beschäftigung mit den Transformationsprozessen

Literatur

Dessoy, Valentin, Kirche braucht Profis – aber keine Gemeindereferenten. Skizze einer neuen Rollenarchitektur, in: das magazin. gemeindereferentinnen bundesverband 16 (4/2017) 4–12.

Feeser-Lichterfeld, Ulrich, Liquid

ist sicher wichtiger denn je – das kommt in unterschiedlicher Ausprägung in den Studiengängen vor. Verschiedene Untersuchungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass Seelsorgende eine tragfähige spirituelle Verwurzelung und ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl brauchen (vgl. Jacobs 2020, 126–132), um auf längere Sicht im pastoralen Dienst zufrieden arbeiten zu können. Sowohl im Studium als auch in der Studienbegleitung und erst recht in der Berufseinführung müssen wir daher in die Entwicklung der spirituellen Kompetenzen und des Kohärenzgefühls investieren. Wir brauchen resiliente Persönlichkeiten, die Ressourcen für die Bewältigung der Zukunft haben. Hierauf sind die angebotenen Studiengänge mehr oder weniger gut eingestellt.

Ganz unabhängig von den Studiengängen ist mir die Personalauswahl wichtig, und hier schließe ich mich Christoph Jacobs vollumfänglich an: „Mit Blick auf die Zukunft der Seelsorgenden und der Seelsorge reicht es nicht, ‚überhaupt welche‘ zu haben! Lieber wenige Personen als Personen, die aller Wahrscheinlichkeit nach scheitern werden“ (ebd. 132). Dabei habe ich natürlich die Seelsorgenden im Blick, vor allem aber die Menschen, mit denen sie arbeiten. Nach meiner Ansicht ist das eine der wichtigsten Konsequenzen, die wir aus dem Missbrauchsskandal ziehen müssen. Überforderte Seelsorger:innen, die mit den ganzen Unsicherheiten und Herausforderungen nicht umgehen können, haben ein höheres Risiko, mit der (geistlichen) Macht, die sie haben, nicht sach- und menschengerecht umzugehen. Daher sind eine sorgfältige Auswahl und Begleitung der Menschen, die für die pastoralen Dienste ausgebildet werden, gerade bei geringer werdenden Zahlen, wichtiger denn je.

Und nicht zuletzt braucht es ergänzend zum Studium die Berufseinführung: Für den pastoralen Dienst, gleich ob in Gemeinde, Schule, Krankenhaus oder an anderen Orten kirchlichen Lebens, sind die theologische Qualifizierung, die menschliche Reife *und* die pastorale Ausbildung unabdingbar (vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2011, 24). Diese Prozesse brauchen Zeit. In vergleichbaren Berufen, in denen so nah mit Menschen gearbeitet wird, ist eine Berufseinführung eine Selbstverständlichkeit; kein Mensch käme auf die Idee, etwa einen Absolventen oder eine Absolventin, der/die gerade sein/ihr Medizinstudium abgeschlossen hat, als verantwortlichen Operateur einzusetzen.

jobs in a liquid church. Gemeindeferent:innen mit Change-Potenzial?, in: ders. u. a. (Hg.), Gemeindeferent:in. Kompetenzen und Potenziale eines unterschätzten Berufs. Eine Studie zu Berufsbild und kirchlich-pastoraler Transformation, Würzburg 2023, 155–169.

Jacobs, Christoph, Die Kirche und ihr Personal. Anforderungen an geistliche Persönlichkeiten, in: Schwöpe, Samuel-Kim/Knop, Julia/Kranemann, Benedikt (Hg.), Die Kirche und ihr Personal. Auf der Suche nach zukunftsfähigen Profilen und Identitäten seelsorglicher Berufe (Erfurter theologische Schriften 52), Würzburg 2020, 105–137.

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Rahmenstatuten und -ordnungen für Gemeinde- und Pastoral-Referenten/Referentinnen (Die deutschen Bischöfe 96), Bonn 2011.

Strauch, Anne/Jütten, Stefanie/Mania, Ewelina, Kompetenzerfassung in der Weiterbildung. Instrumente und Methoden situativ anwenden (Perspektive Praxis), Bielefeld 2009.

Eine attraktive Arbeitgeberin?

Drei Stellschrauben für Employer Branding in der Kirche

In der Zukunft ist angesichts der demografischen Situation (Arbeits- und Fachkräftemangel) für die Gewinnung genügend geeigneter Personals die Attraktivität als Arbeitgeber ein entscheidender Faktor, wenn um weniger werdende Personen als potenzielle Mitarbeiter:innen konkurriert wird. Der Arbeitgebermarkt wird immer mehr zum Bewerbermarkt. Wie stellt sich die katholische Kirche als Marke in diesem Kontext des Employer Branding derzeit dar?

1. Katholische Kirche – ein Leading Employer?

Vor Kurzem erreichte meine Kollegin in der Tandem-Leitung des Bereichs Pastoralentwicklung im Bistum Essen eine verheißungsvolle Mail mit dem Betreff „Herzlichen Glückwunsch zur Premiere: Ihre erstmalige Auszeichnung als LEADING EMPLOYER“. Ausgezeichnet wurde nicht die Kollegin – verdient hätte sie es –, sondern das Bischöfliche Generalvikariat Essen. Die bischöfliche Verwaltung gehöre, so das Anschreiben, „zum TOP 1 % aller Arbeitgebenden in Deutschland 2025“. Mit stolzeschwellter Brust kann man wenige Zeilen später lesen, durch die Zertifizierung nun Teil eines illustren Kreises anderer honorierter Organisationen wie die Deutsche Telekom, IKEA und Motel One zu sein – und das, ohne sich jemals aktiv beworben zu haben oder befragt worden zu sein. Die Frage, warum und auf welcher Basis das Bischöfliche Generalvikariat dann überhaupt zertifiziert worden ist, findet aber schnell eine Antwort:

Mithilfe einer einzigartigen Metaanalyse suchte das Institute of Research & Data Aggregation GmbH, das das Gütesiegel verleiht, unter 350.000 Firmen nach den besten Arbeitgebenden in Deutschland und weltweit. Versprochen wird eine maximal unabhängige und evidenzbasierte Studie, indem über 300 Daten- und Informationsquellen, darunter „Elemente wie Kultur und Werte, Recruiting Performance, Diversität, Reputation, Führung oder ESG“ in die Analyse einfließen. Das erklärte Ziel der Firma mit Sitz in Hamburg: „Klarheit in den Dschungel der Arbeitgebendenstudien und -siegel“ bringen, so das Mission-Statement auf der Homepage, und daran mitwirken, dass die Ausgezeichneten auch noch morgen und übermorgen zum TOP 1 % der Arbeitgebenden zählen. Kurzum: Studie und Auszeichnung versprechen einen neuen Standard im Employer Branding – also im Prozess des Aufbaus einer attraktiven Arbeitgebermarke. Wie sich das Versprechen einlösen lässt, verbirgt sich in Gestalt des sog. Auszeichnungspakets inkl. Insights, konkreten Handlungsempfehlungen und physischen Marketing-Tools dann hinter einer Paywall. Wenn das Zertifikat allein also nicht reicht, kann für einen nicht unbedeutenden Betrag in das dazugehörige Reporting- und Marketing-System investieren.

Was die Validität der Metaanalyse betrifft, erlaube ich mir hier kein Urteil. Wir haben das Auszeichnungspaket nicht erworben und darum auch keinen Einblick in die verheißenen Entdeckungen. Was allerdings den Wirklichkeitsbezug der Auszeichnung angeht, wird jede:r aufmerksame Beobachter:in berechnete Zweifel haben dürfen. Denn um die Arbeitgebermarke der katholischen Kirche ist es, im Gesamten betrachtet, nicht gut bestellt. Das zeigt schon ein cursorerischer Abgleich von zwei der genannten Elemente der Metaanalyse (Recruiting Performance und Reputation) mit der Realität:

(1) Unter dem Stichwort ‚Recruiting Performance‘ kommt rasch die gegenwärtige Krise der Zukunft pastoraler Berufe in den Sinn. Folgt man der Personalstatistik der Deutschen Bischofskonferenz, hat die Zahl der Lai:innen im pastoralen Dienst (Gemeinde- und Pastoralassistent:innen/-referent:innen) bis in die Mitte der 2010er Jahre zugenommen, ist seitdem aber rückläufig (2023: 7.076). Und allein von 2003 bis 2023 hat sich die Anzahl der katholischen Welt- und Ordenspriester im aktiven Dienst in Deutschland von 11.728 auf 7.593, also um etwa 35 % verringert. Kritisch ist auch die Nachwuchssituation. Das zeigt sich beispielhaft an der Entwicklung des Vollstudienganges Katholische Theologie: Haben sich im Wintersemester 2004/2005 insgesamt 2.839 Personen für die Aufnahme einer Form des Studienfaches Katholische Theologie entschieden, sind es 2021/2022 nur noch 1.533. Schaut man auf die Studienabschlüsse, offenbart sich in den letzten 20 Jahren ein drastischer Rückgang insbesondere an Abschlüssen im Vollstudium der Katholischen Theologie. Das sind besorgniserregende Daten für die TOP 1 %, wenngleich die reine Personalquantität nicht der alleinige Maßstab für die ‚Recruiting Performance‘ sein kann. Einzubeziehen sind sicher auch weichere Kriterien wie die Güte der Qualifikationen, die Passung von organisationaler Anforderung und individueller Kompetenz sowie die zugelassene Vielfalt der Geschlechter, Ethnien oder sexuellen Orientierungen (Diversität). Um den Match von Aufgabe und Fähigkeit geht es weiter unten. Die anderen, nicht weniger wichtigen Kriterien können hier nur benannt werden.



Dr. Björn Szymanowski befasste sich in seiner Zeit am Zentrum für Angewandte Pastoralforschung (zap) in Bochum u. a. mit den Forschungsschwerpunkten Kirchenentwicklung, Management, Qualität und Dienstleistung. Seit 2021 Leiter des dortigen „Kompetenzzentrums Führung in Kirche und kirchlichen Einrichtungen“ und Direktor der zap-academy. Seit 2024 ist er Bereichsleiter Pastoralentwicklung im Bistum Essen.

(2) Dass die Reputation der katholischen Kirche in Deutschland in den letzten Jahren und Jahrzehnten erheblich gelitten hat, ist kein Geheimnis. Die katholische Kirche ist eine Institution, die sexualisierte Gewalt und Machtmissbrauch vielfach nicht nur nicht verhindert, sondern auch systemisch begünstigt hat. Die

6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU) hat daher eindrücklich gezeigt: Das Vertrauen in die Institution katholische Kirche rangiert im Vergleich mit anderen gesellschaftlichen Akteur:innen auf den hintersten Rängen. Das hat auch Einfluss auf diejenigen, die in und für Kirche arbeiten. Denn das schlechte Image, das zeigt etwa die sog. Gemeindereferent:innen-Studie von 2023, ist ein wesentlicher Unzufriedenheits- und Frustrationsfaktor (unter anderen), der bei pastoralen Mitarbeitenden (und ehrenamtlich Engagierten!) regelmäßig zu Rechtfertigungsdruck führt (vgl. Feeser-Lichterfeld u. a. 2023, 37). Die negative Reputation der katholischen Kirche hat auch unmittelbaren Einfluss auf die Entscheidung junger Männer, Priester zu werden. Sie ist der zap-Priesterstudie zufolge der zweithäufigste Grund des Zögerns (vgl. Sellmann 2024, 41 und auch den [Beitrag von Nikita Katsuba](#) in dieser Ausgabe.

Schon diese beiden Schlaglichter zeigen, dass die Kirche in Sachen Arbeitgeberattraktivität durchaus Nachholbedarf hat. Das bedeutet indes nicht, dass man in der katholischen Kirche oder im Bischöflichen Generalvikariat des Bistums Essen nicht mit Herzblut und (selbst-)wirksam arbeiten kann. Ich tue das Erste und hoffe auf das Zweite. Es gehört allerdings schon eine ordentliche Portion Optimismus dazu, gleich vom TOP 1 % zu sprechen.

Und dennoch: Es ist das Verdienst der Auszeichnung „LEADING EMPLOYER“, die Aufmerksamkeit präzise auf die Frage zu lenken, wie die Kirche zu einer attraktiv(er)en Arbeitgeberin werden und talentierte Menschen dafür gewinnen kann, sich in ihr beruflich (und ehrenamtlich) zu engagieren. Dass wir als Kirche kleiner werden, ist angesichts des gesellschaftlichen Wandels des Religiösen unumgänglich. Darin stimmen alle seriösen Zeitgenoss:innen überein. Aber gerade eine kleiner werdende Kirche muss sich, wenn es ihr mit ihrer Sendung in der Welt von heute ernst ist, Wege erkunden, wie sie auch künftig handlungsfähig bleibt. Der Blick auf die eigene Attraktivität als Arbeitgeberin ist eine Facette dieser Erkundung. Bevor ich daher drei ausgewählte Stellschrauben in Sachen Employer Branding thematisiere, skizziere ich in aller Kürze das dahinterliegende Konzept.

2. Employer Branding – ein kleiner Exkurs

Employer Branding bezeichnet, auf den Punkt gebracht, den strategischen Prozess, mit dem Organisationen sich als attraktive Arbeitgebende sowohl intern als auch extern positionieren. Ziel ist es, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, bestehende Mitarbeitende langfristig zu binden und sich im Wettbewerb um Talente positiv abzuheben. Dabei geht es nicht nur darum, die Organisation nach außen als wünschenswerten Arbeitsplatz darzustellen, sondern auch intern die Rahmenbedingungen für gutes und gelingendes Arbeiten zu fördern.

Wesentlicher Orientierungspunkt ist dabei die Arbeitgebendenmarke (Employer Brand), die zwei Facetten umfasst: Auf der einen Seite ist es Aufgabe des Employer Branding, das sog. Markenbild der arbeitgebenden Organisation nach außen aufzubauen und zu pflegen – also in Richtung der potenziellen Arbeitnehmenden (z. B. Studierende oder mögliche Quereinsteiger:innen) im Speziellen und der Öffentlichkeit im Allgemeinen. Auf der anderen Seite gilt es, nach innen die sog. Markenidentität, d. h. die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu gestalten. Beide Facetten korrespondieren miteinander, weisen aber jeweils eigene Gestaltungsparameter auf: Während beim Markenbild üblicherweise die Nutzung von Social Media, Bewertungsplattformen oder die Präsenz etwa bei Jobmessen im Fokus steht, geht es bei der Arbeit an der Markenidentität auch um die wahrgenommenen harten (z. B. Größe des eigenen Verantwortungsbereichs) und weichen (z. B. Organisationskultur) Konditionen, unter denen Mitarbeitende ihren Weg in die Organisation finden und in ihr tätig sind. Dadurch wird deutlich: Employer Branding ist mehr als reines Personalmarketing. Es fordert viel umfassender eben auch Prozesse der Identitäts- und Organisationsentwicklung.

3. Drei ausgewählte Stellschrauben eines kirchlichen Employer Branding

Es wäre vermessen, hier mit der Behauptung anzutreten, den großen Wurf in Sachen kirchliches Employer Branding vorzulegen. Das ist nicht nur aufgrund des begrenzten Platzes unmöglich, sondern auch, weil viele kluge Köpfe in kirchlichen Personalbereichen Lösungsansätze für diese Herausforderung suchen, die hier gar nicht bedacht werden können. Ich möchte mich hier darauf begrenzen, drei Stellschrauben zu benennen und mit Kontext zu füllen, die mir aus meiner beruflichen Beschäftigung besonders dringend erscheinen. Diese Stellschrauben nenne ich in technischer Diktion: Markenpositionierung, Job-Design und Personalentwicklung.

(1) Markenpositionierung: Die katholische Kirche als Partnerin gesellschaftlicher Gemeinwohlförderung positionieren

Fraglos ist: Die Leugnung der Faktizität und systemischen Bedingtheit von sexualisierter Gewalt und Machtmissbrauch in der katholischen Kirche wird weder den Opfern der Gewalt noch den daraus auszuleitenden Reformaufträgen gerecht. Die Kirche besteht aber auch aus Organisationen, die (nach wie vor!) in erheblichem Maße dazu beitragen, junge Menschen zu bilden, Notlagen zu lindern oder einen expliziten Raum für die Artikulation von Sinn und Bedeutsamkeit zu öffnen. Aus eigenem Erleben darf ich berichten: Wenn ich auf meinem

Weg vom Bahnhof die Kettwiger Straße, die zentrale Einkaufsstraße in der Essener Innenstadt, quere und die Pforte des Bischöflichen Generalvikariats passiere, erfasst mich regelmäßig ein Gefühl biografischer Plausibilität, weil uns als Kirche die Menschen, die mir auf dem Weg begegnet sind – darunter viele in herausfordernden sozialen Lebenslagen – nicht egal sind. Im Gegenteil: Nicht alles, aber vieles von dem, was wir tun, zahlt darauf ein, dass menschliches Leben in unserer Gesellschaft besser gelingen und stimmiger geführt werden kann. Aber auch abstrahiert von diesem persönlichen Empfinden lässt sich mit der Stichhaltigkeit zahlreicher soziologischer Befunde und Erfahrungen belegen, dass unsere Gesellschaft z. B. in kultureller, wohlfahrtlicher, psychosozialer und pädagogischer Hinsicht ohne die Anstrengungen der haupt- und ehrenamtlich Engagierten beider Kirchen ganz sicher deutlich ärmer wäre. Parallel zeigen Arbeitsmarktanalysen, dass Faktoren wie Sinnstiftung zunehmend entscheidend für die Wahl eines Arbeitgebenden sind.

Übersetzt in die Terminologie des Employer Branding lautet die Herausforderung, diese Perspektive sinnstiftender und gemeinwohlförderlicher Arbeit in der Kirche wirksam in die Positionierung als Arbeitgeberin einzutragen. Das gelingt einigen Organisationen wie etwa der Caritas oder den Schulen in kirchlicher Trägerschaft, die weniger unter dem Reputationsverlust leiden, schon mit Blick auf ihr nach außen hin verständlicheres Aufgabenprofil freilich leichter. Ich erinnere nur an den markigen Claim „Ritter und Retter“ der Kampagne zur Verbandskultur der Malteser im Erzbistum Paderborn. Der sog. verfassten Kirche fällt diese positive Positionierung in der Öffentlichkeit und in die eigenen Reihen hinein häufig schwerer, sie wird teils sogar nur recht verhalten oder gar nicht bedient. Grund dafür ist neben der erwähnten Reputationskrise auch der mitunter schlechte Zustand der internen Markenidentität, spricht doch die sicher bekannte Aussage „Ich habe eine berufliche und eine private Meinung zur Kirche – welche möchtest Du hören?“ Bände über die Wahrnehmung der Arbeitgeberin Kirche. Der Teufelskreis ist so vorprogrammiert: Nach außen hin bleiben allein der vielfach bemängelte Umgang mit sexualisierter Gewalt und andere Skandale meinungsbildend, nach innen hin wirkt die (in einigen Fällen ja durchaus nachvollziehbare) kritische Haltung nicht selten ansteckend.

Die Aufgabe lautet, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln, die nach innen wie außen glaubwürdig und anschlussfähig ist. Es geht nicht nur darum, Defizite ehrlich zu benennen, sondern zugleich konsequent an einer positiven Positionierung zu arbeiten. Das heißt vor allem, dass Kirche ihre gesellschaftlich wertvollen Tätigkeiten – von Bildung über Soziales bis hin zur Seelsorge – selbstbewusster und mutiger sichtbar machen und damit die Sinnhaftigkeit kirchlicher Arbeit betonen muss. Es geht – anders gewendet – um die gelungene Antwort auf die Frage: Wofür sind wir da und wie machen wir uns für andere nützlich?

(2) Job-Design: Räume und Arbeitsbedingungen für alternatives Kirche-Sein schaffen und zulassen

Die Bemühungen hinsichtlich der skizzierten ausgewogeneren Positionierung unterliegen natürlich einer Regel: Das externe Markenbild darf nicht im Widerspruch zur erlebten Realität stehen und die interne Markenidentität kann nicht gegen die Erfahrung der in Kirche Arbeitenden und Engagierten behauptet werden. Das bedeutet im Umkehrschluss: Damit die Kirche zu einer attraktiv(er)en Arbeitgeberin werden und talentierte Menschen dafür gewinnen kann, sich in ihr beruflich und ehrenamtlich zu engagieren, muss sich an der gegenwärtigen Form des Arbeitens und Engagierens in Kirche tatsächlich etwas ändern. Die aktuelle Lage ist ganz sicher nicht nur ein Image-Problem. So sind viele der klassischen Handlungsfelder von Kirche heute für die gesellschaftliche Mehrheit kulturell und ästhetisch nicht mehr anschlussfähig. Sie sind nicht überflüssig, wohl aber ergänzungsbedürftig. Die bereits erwähnte Gemeindereferent:innen-Studie spiegelt diesen Befund. So artikulieren viele Vertreter:innen des Berufsstandes den Wunsch nach einer Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums, einer größeren Bereitschaft zum Ausprobieren neuer Wege und einer Reduzierung des vermeintlich erwarteten pastoralen Standardprogramms (vgl. Feeser-Lichterfeld u. a. 2023, 113 f.).

Hier greift die Notwendigkeit, im Rahmen des Employer Branding auch die Arbeitsfelder und Aufgaben so zu gestalten, dass sie den veränderten Anforderungen bestehender wie potenzieller Mitarbeitender gerecht werden und auf die sich wandelnden gesellschaftlichen Bedarfe hin leistungsfähig sind. Dieses Job-Design umfasst auch, alternative pastorale Handlungsweisen jenseits des bekannten Gemeindemodells zu erschließen und von diesen veränderten Logiken des Kirche-Seins her das Arbeiten in Kirche zu gestalten. Dieser Wandel, soll er gelingen, ist anspruchsvoll und wird vieles auf den Kopf stellen müssen. Dazu gehört die Bereitschaft, Dinge zu lassen, um Raum für anderes zu schaffen – *kill your darlings*. Ganz konkret lässt sich fragen: Wie viel Zeit kann und soll in die Arbeit in alternativen pastoralen Handlungsfeldern fließen? Was kann man nach reiflicher Abwägung guten Gewissens lassen? Und: Wie kommen Kompetenzen punktgenau zur Geltung? Das führt uns zur dritten und hier letzten Stellschraube.

(3) Personalentwicklung: Neue Rollenkompetenzen profilieren und Rollenträger:innen empowern

Wer heute ambitioniert in der Kirche arbeitet oder arbeiten möchte, erwartet klare Aufgabenprofile, eine gezielte Förderung individueller Stärken und eine Arbeitskultur, die Eigenverantwortung und Teamarbeit ermöglicht. Die klassische pastorale Stellenbewirtschaftung hat über Jahrzehnte hinweg das Bild der beruflichen Allrounder

geprägt. Diese Logik stößt angesichts der kirchlichen Herausforderungen und Transformationsbedarfe an ihre Grenzen. Neben den weitreichenden Veränderungen der Einsatzorte (z. B. immer größere Pfarreien) sind die Anforderungen an pastorale Berufe insgesamt gestiegen – sowohl in Bezug auf inhaltliche Expertisen als auch auf methodische und kommunikative Fähigkeiten (z. B. im Innovations- oder Event-Management).

Das bedeutet: Die Zeit der Generalist:innen, die in allen Bereichen alles ein bisschen können müssen, neigt sich dem Ende zu. Heute wird es immer wichtiger, Rollenprofile zu entwickeln, die sich in multiprofessionellen Teams gegenseitig ergänzen und durch ihre Spezialisierung bereichern. Statt einer vorrangigen Orientierung an Berufsständen wie Priester, Diakone, Pastoral- und Gemeindeferent:innen braucht es künftig also eine gezielte Förderung von spezialisierten Rollenkompetenzen etwa in Trauerbegleitung, Sozialarbeit, Kulturmanagement, Glaubenskommunikation, Netzwerkmanagement, Fundraising oder Führung – um nur einige zu nennen. Diese Diversität eröffnet nicht nur neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, sondern macht die Kirche als Arbeitgeberin potenziell auch für Menschen aus anderen Berufsfeldern und soziodemografischen Herkunftsmustern attraktiv (vgl. Szymanowski 2025).

Voraussetzung dafür ist aber auch, dass die Rollenträger:innen ihre Kompetenzen auch zum Einsatz bringen können. Sie müssen dürfen, was sie können. Ich bin davon überzeugt: Die allermeisten Menschen wollen wirksam sein, eigene Ideen einbringen und Verantwortung für ihren Arbeitsbereich übernehmen. Sie wollen einen Beitrag leisten, der einen Unterschied macht. Das wird aber in der Regel dort unterlaufen, wo Menschen nicht oder nur selten die Gelegenheit erhalten, ihre Arbeit an ihren Stärken und Talenten zu orientieren. Neben klar definierten Rollen, flexibleren Zugangswegen und einem verlässlichen Talentmanagement braucht es daher vor allem echte Gestaltungsspielräume. Hier schließt sich der Kreis zum Job-Design und erweist sich wieder einmal: Personal- und Kirchenentwicklung sind zwei Seiten derselben Medaille.

Mit Markenpositionierung, Job-Design und Personalentwicklung sind drei Stellschrauben benannt, die dazu beitragen können, die Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin zu steigern. Sie decken nicht alles ab – und sicherlich fallen beim Lesen weitere Stellschrauben ein. Genau das ist gewollt. Doch die Kernbotschaft bleibt: Die Kirche kann eine attraktive Arbeitgeberin sein – aber nur, wenn sie aktiv an ihrem Auftritt arbeitet, echten Wandel wagt und Kompetenzen Raum gibt. Will sagen: Employer Branding ist kein Titel, den man verliehen bekommt, sondern eine Aufgabe, die es anzugehen gilt.

Literatur

Feeser-Lichterfeld, Ulrich u. a. (Hrsg.), Gemeindeferent:in. Kompetenzen und Potenziale eines unterschätzten Berufs. Eine Studie zu Berufsbild und kirchlich-pastoraler Transformation, Würzburg 2023.

Sellmann, Matthias/Katsuba, Nikita (Hg.), Wer wird Priester? Ergebnisse einer Studie zur Soziodemografie und Motivation der Priesterkandidaten in Deutschland (im Auftrag der DBK), Würzburg 2024.

Szymanowski, Björn, Von der Berufsgruppe zur professionellen Rollenkompetenz. Personalstrategischer Aufwind für kirchlichen Wandel, in: Andree Burke/Andreas Henkelmann (Hg.), Laienberufe in der Pastoral: Krise, Transformationen und Neuformatierungen in der katholischen Kirche, Stuttgart 2025, 157–173.

Hat der Dritte Weg Zukunft?

Arbeiten in der Kirche wird wesentlich auch durch das Arbeitsrecht mitbestimmt. Stephan Schwär nimmt den Dritten Weg unter die Lupe und prüft kritisch, inwiefern er der kirchlichen Mission entspricht.

Beschreibung

Die Kirchen befinden sich in einer schwierigen Situation. Sie sind herausgefordert, scheinbare Selbstverständlichkeiten neu zu begründen. Die postmoderne Gesellschaft nimmt nichts als „gottgegeben“ hin.

Dabei geht es dem kirchlichen Arbeitsrecht wie dem Missionsbegriff: mit alten und negativen Begriffen und Vorstellungen belastet, und das nicht nur zu Unrecht. Der Dritte Weg als eigenständige Möglichkeit der Gestaltung des kirchlichen Arbeitsrechts braucht heute nachvollziehbare Begründungen.

Weltweit einmalig ist dabei die Situation des kirchlichen Arbeitsrechts in Deutschland. Es ist weder im weltkirchlichen Kontext noch im Zusammenhang europäischen Rechts für Außenstehende leicht zu verstehen. Umso wichtiger ist es, sich die staatsrechtliche Dimension wie auch die innere Begründung dieses Sonderweges zu verdeutlichen.

Das Selbstbestimmungsrecht der Kirchen nach Grundgesetz und Weimarer Reichsverfassung (Art. 140 Grundgesetz i. V. m. Art. 137 Weimarer Reichsverfassung) ist u. a. die Folge der individuellen Religionsfreiheit und daher eng verbunden mit Art. 4 Abs. 1 und 2 GG: Der Staat garantiert jedem Menschen Religionsfreiheit und gewährt in der Folge auch der rechtlich verfassten Gemeinschaft von Individuen gleicher Religion Gestaltungsfreiheit und Selbstbestimmungsrechte im Rahmen der allgemein gültigen Gesetze.

Dies gilt auch dann, wenn die Religionsgemeinschaft in der Form von Unternehmen und Betrieben nach staatlichem Recht mit Beschäftigungsverhältnissen ihrem originären Auftrag nachkommt. Es braucht die Möglichkeit, Prozesse und Inhalte an die Anforderungen der Gemeinschaft anzupassen.

Viel zu lange ist das Selbstbestimmungsrecht ein unkontrollierter und unzugänglicher Bereich gewesen. In der katholischen Kirche wurde diese Freiheit lange genutzt, um die im Staat demokratisch legitimierte und kontrollierte Macht durch kirchenrechtliche, absolutistische Macht zu ersetzen. Dies wurde (und wird) durch „göttlichen Willen“ legitimiert. Das ging lange gut – oder vielmehr schlecht –, hat aber nicht erst heute in vielen Bereichen gesellschaftlich und durch Gerichtsentscheide (u. a. Bundesarbeitsgericht, Europäischer Gerichtshof) Begründung und Glaubwürdigkeit verloren und muss neu und besser in Theorie und Praxis erarbeitet werden.

Die Kirchen sind in einem säkularen Umfeld unterwegs, mit Mitarbeitenden, die nicht einer christlichen Kirche angehören, mit Angeboten, die längst nicht mehr nur kirchliche Träger als Betätigungsfeld entdeckt haben. Sind wir mit Kitas, sozialen Einrichtungen, Krankenhäusern usw. nicht ein Anbieter unter vielen? Unterscheidet sich die Qualität des Angebots durch die Kirchlichkeit des Trägers? Darf Mitarbeitenden via Arbeitsrecht und Gestaltung des Arbeitsrechts eine Unterordnung unter das aus der Religion hergeleitete Selbstbestimmungsrecht zugemutet werden?

Was ist der Grund, auf dem sich ein Selbstbestimmungsrecht der Kirche(n) und ein eigener, ein Dritter Weg, rechtfertigen ließe? Nicht *neben* den anderen Möglichkeiten der Gestaltung des kirchlichen Arbeitsrechts, sondern *vor* allen anderen Möglichkeiten, die das Tarifrecht oder die unternehmerische Freiheit anbieten.

Der Dritte Weg in der Spannung von Wunsch und Wirklichkeit

Es gehört wesentlich zu jeder Religionsgemeinschaft, sich in Utopia aufzuhalten. Das liegt in der Natur der Sache. Eine Religionsgemeinschaft ohne Utopie verliert ihren Sinn und ihre Daseinsberechtigung. Das bedingt eine enorme Spannung: Die Idealvorstellung von Menschen und der Gestaltung ihrer Beziehungen trifft auf die Wirklichkeit; auf gesetzte Rahmenbedingungen, auf Menschen mit ihrer Unvollkommenheit und auch ihren Abgründen. Die Augenblicke, in denen Ideal und Wirklichkeit übereinstimmen, sind selten. Sollte solch ein Moment einmal erreicht sein, ist er niemals von Dauer. Biblisch betrachtet: Ein Leben im Paradies ist uns nicht möglich, der Garten Eden ist versperrt. Wir können uns dem Wunsch der Jünger bei der Verklärung Jesu auf dem Berg Tabor anschließen: „Hier ist es gut, hier wollen wir bleiben. Hütten bauen und den Glanz genießen!“ (vgl. Mk 9,2 ff. u. a.) – kaum ist der Wunsch ausgesprochen, ist der Glanz dahin, die Herrlichkeit nur noch eine Erinnerung.



Stephan Schwär ist Gemeindefereferent und Betriebswirt. Seit dem Jahr 2000 wirkt er in der KODA Freiburg mit, seit 2012 im Wechsel als Vorsitzender oder stellvertretender Vorsitzender.

Aber die Utopie aufzugeben ist keine Lösung. Das Ideal für den Dritten Weg ist in der „Grundordnung des kirchlichen Dienstes“ von 2022 grundgelegt, im Begriff der „Dienstgemeinschaft“ (Art. 2 GrO). Diese Vorstellung setzt voraus, dass alle in der Kirche Tätigen eine gemeinsame Vision haben: der Welt und den Menschen zu dienen und die Welt im Sinne des Evangeliums besser zu machen. Dies impliziert, dass jedem Beruf eine „Berufung“ zu Grunde liegt, dass Menschen mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und Tätigkeiten zu diesem großen Ganzen beitragen und jeder Beitrag unverzichtbar und damit prinzipiell gleichwertig ist. Es muss hier nicht ausgeführt werden, wie weit Utopie und Wirklichkeit voneinander entfernt sind. Die Spannung muss man erkennen und bejahen. Jeder Mission geht eine Vision voraus.

Ist der Dritte Weg Teil der Mission? Für eine Antwort ist es notwendig, das Ideal des Dritten Weges zu skizzieren. Um dann zu prüfen, ob der Dritte Weg glaubwürdig ist und nicht im Gegensatz zum christlichen Auftrag steht.

Nicht Regeln sind entscheidend, sondern Haltung

„Culture eats strategy for breakfast“ (Peter Drucker, Ökonom, 1909–2005). Frei übersetzt: „Die Kultur verspeist alle Strategien zum Frühstück“ und meint so viel wie: Mit den besten Regeln und der tollsten Taktik erreicht man nichts, wenn der Umgang miteinander nicht stimmt.

Der Satz öffnet den Blick auf die Haltung der einzelnen Person wie auch auf die Kultur einer Gruppe von Menschen, die von innen oder außen betrachtet zusammengehören. Haltung prägt Kultur, die Kultur bildet den inneren Zusammenhalt, den wesentlichen Kern der Identität einer Gemeinschaft. Kultur und Mission dürfen sich nicht widersprechen. Der Blick auf Haltung und Kultur ist wesentlich, steht vor allem anderen. Um eine Anleihe beim Urchristentum zu nehmen: „Seht, wie sie einander lieben!“ (Tertullian, 2. Jh.) faszinierte die Umwelt der ersten Christengemeinden und „fügte täglich ihrer Gemeinschaft“ Neue „hinzu“ (Apg 2,47). Wahrscheinlich hat die Wirklichkeit oft anders ausgesehen.

Der Blick auf und die Frage nach der Kultur ist also entscheidend. Es ist zuerst zu betrachten, wie auf dem Dritten Weg Regeln und Beschlüsse zustande kommen (sollen), bevor man sich Gedanken um das Was, den Inhalt der Regelungen, macht.

Das Problem des Machtgefälles

Macht haben heißt wirksam sein, gestalten können, Werte umsetzen und Ideen verwirklichen. Das kann positiv oder negativ sein.

Auch dazu eine Anleihe bei einer biblischen Rede, in diesem Fall bei Jesus: „Ihr wisst, dass die, die als Herrscher gelten, ihre Völker unterdrücken [...] Bei euch aber soll es nicht so sein“ (Mk 10,42 f.). Das Wörtchen „soll“ zeigt erneut die Spannung von Utopie und Wirklichkeit. Die Aufforderung Jesu ist keine Absage an Macht, sie fordert einen verantwortlichen und reflektierten Umgang damit und stellt die Machthabenden (in der Kirche) in die Pflicht, dem Ideal zu folgen.

In den Kommissionen des Dritten Weges (KODaen, Arbeitsrechtliche Kommission des Deutschen Caritasverbands) zeigt sich häufig: Beide Seiten haben Recht, aber nur auf einer Seite ist Macht und vor allem strukturelle Macht. Nur mit Macht lässt sich durchsetzen, worin man Recht hat. Den Vertreterinnen und Vertretern der Dienstgeber ist innerhalb des Systems Leitungs- und Führungskompetenz zugeordnet. Sie treffen in den Einrichtungen Entscheidungen, sie sind Dienstvorgesetzte. Sie befinden über Ressourcen und ggf. sogar über Zukunft oder Ende einer Einrichtung, eines Betriebes. Die Struktur verleiht ihnen Macht, innerhalb des Systems zu handeln.

Macht ist auch die Möglichkeit, das System im eigenen Interesse beeinflussen und gestalten zu können. Besonders im verfassten Bereich zeigt sich, dass die Mitglieder der Dienstgeberseite in den Kommissionen gleichzeitig die Beraterinnen und Berater der (Erz-) Bischöfe sind. Die (Erz-)Bischöfe entscheiden über die Gestaltung des Systems. Damit hat die Dienstgeberseite entscheidenden Einfluss, die Regeln für das Miteinander in der Kommission zu gestalten. Das ist mit der Dienstgemeinschaft nicht vereinbar. Damit gibt es mittelbar eine höchst ungleiche Verteilung von struktureller Macht.

Der (Erz-)Bischof wiederum als Ordnungsgeber hat ungeteilte Macht. In eigener Kompetenz öffnet oder begrenzt er die Möglichkeiten der Mitbestimmung. Eine wirksame Kontrolle oder Einschränkung gibt es an dieser Stelle nicht. Die Grenzen der Dienstgemeinschaft sind einseitig festgelegt.

Nicht nur bei der Gestaltung der Regeln für das System zeigt sich die Ungleichheit der Parteien: (Fast) jede Regelung ist auslegungsbedürftig. Jede Anwendung hat Ermessensspielräume. Wie die Auslegung erfolgt, wie Spielräume genutzt werden, das liegt im Wirken der Dienstgeber. Die Haltung der Leitung bestimmt die Kultur der Einrichtung. Haltung lässt sich nicht verordnen.

Das entscheidende Merkmal sollte – wie in der Mission – die Gleichberechtigung, die Augenhöhe sein. Nicht: „Ich weiß, was für dich gut ist!“, sondern: „Ich bemühe mich, dich zu sehen, zu verstehen, deine Interessen kennenzulernen, ohne mich unter- oder überzuordnen.“

Parität ist ein Qualitätsmerkmal

Das Ideal der Dienstgemeinschaft setzt für die Arbeit der arbeitsrechtlichen Kommissionen

Parität der beiden Seiten voraus. Dabei verstellt das Ideal sehr oft den Blick auf die unterschiedlichen Wirklichkeiten der beiden Seiten:

- Die zur Verfügung stehenden Mittel sind ungleich verteilt. Die Dienstgeberseite entscheidet über den Umfang der personellen Unterstützung der Mitarbeiterseite. Und über das zur Verfügung stehende Budget.
- Dienstgeber bekräftigen immer wieder, wie viel Zeit sich die Mitglieder der Mitarbeiterseite nehmen könnten, um sich mit den Inhalten zu beschäftigen. Freistellungen müssen aber oft hart erkämpft werden und die liegengeliebene Arbeit zusätzlich von den Kolleginnen und Kollegen erledigt werden. Das macht Druck. Und sehr viel Zeit fließt in die interne Organisation, nicht in die inhaltliche Arbeit.
- Die Mitglieder der Mitarbeiterseite sind meist selbst oder durch Kolleginnen und Kollegen in ihrem Umfeld von den zu regelnden Themen betroffen. Die Vertreter der Dienstgeber sind aufgrund anderer Vertragsgestaltungen als Kirchenbeamte oder mit außertariflichen Verträgen oft nicht von den Beschlüssen der Kommissionen erfasst. Persönliche Betroffenheit bringt andere Motivation und anderes Engagement mit sich.
- Ein hoher Aufwand wird für Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmittel erbracht. Die Organisation der Mitarbeiterseite bindet erhebliche zeitliche Ressourcen. Die Dienstgeberseite hat dafür meist die entsprechende Unterstützung, personell, organisatorisch, strukturell.
- Die Mitarbeiterseite hat häufig den Nachteil, dass ihr niemand zuarbeitet. Kein koordinierendes Sekretariat für die Absprache von Terminen, Buchung von Reisen, Belegung von Räumen, Sorge für Verpflegung. Kein Netzwerk an Sachbearbeitungen, keine Kontakte in andere Behörden. Kein eigener Hintergrund durch eine juristische, betriebswirtschaftliche, kaufmännische oder verwaltungswissenschaftliche (Hochschul-)Bildung.
- Weiterer Aufwand entsteht durch notwendige Rückbindung und Kommunikation zu den anderen Beschäftigten: Information über neue Beschlüsse, Beratung von Mitarbeitervertretungen.

Zwischenfazit

Wo sind Parallelen? Ohne zu sehr überziehen zu wollen: Der Dritte Weg und die Mission brauchen die Wahrnehmung und Anerkennung der Unterschiedlichkeiten, gleichwertige Partnerschaft, den Verzicht auf Machtmittel zur Durchsetzung eigener Interessen.

Im Dritten Weg fordert das beide Seiten. Parität und Machtgleichheit müssen in der Haltung der Beteiligten und in den Ordnungen strukturell verankert sein und dürfen nicht einseitig – auch nicht mittelbar einseitig – gestaltet oder verändert werden können. Gelingt dies nicht, ist das Ideal der Dienstgemeinschaft im Dritten Weg in Gefahr.

Das Gefühl der Unterlegenheit drückt sich oft in unangemessener Weise aus: Polemik, Sarkasmus, moralische Überheblichkeit, Blockade, Optimierung von Eigennutz usw. Wo das beobachtet werden kann, gibt es möglicherweise tiefer liegende Ursachen.

Es ist aber nicht so, dass die eine Seite die andere braucht, um nach eigener Einsicht handeln zu können. Wieder an der Bibel orientiert, hier Jesus vor Pilatus: Der angeblich Mächtige verweist auf seine Möglichkeiten: „Weißt du nicht, dass ich Macht habe ...?“ Der vermeintlich Machtlose gibt zurück: „Versteck dich nicht hinter geliehener Macht, die du aus Gnade eines anderen auf Zeit ausüben darfst. Was und wer bist du ohne sie?“ (vgl. Joh 19,10 f.). Das Beispiel zeigt, dass Augenhöhe von beiden Seiten her erreichbar ist – wenn auch mit unterschiedlicher Anstrengung und unterschiedlichem Risiko. Das Ideal des Dritten Weges braucht zwingend eine spirituelle Grundlage.

Eigene Haltung – eigene Inhalte

Was muss den Dritten Weg darüber hinaus auszeichnen?

Wenn der Dritte Weg die Spannung zwischen Utopie und Realität aushalten und aufzeigen soll, dann muss er zwingend eigenständig sein. Er muss sich sehr kritisch hinterfragen, wenn er Tarifverträge des öffentlichen Dienstes einfach abschreibt oder sich ganz auf dynamische Verweisungen verlässt. Ein als positiv betrachtetes und behauptetes System kommt nicht ohne die positive Inkraftsetzung aus. Der Dritte Weg muss die Verantwortung für seine Inhalte selber tragen und kann sie nicht an andere delegieren. Es ist ein Unding, als eigene Leistung zu verkünden, was andere – teilweise mühsam und mit hohem Einsatz – erkämpft haben.

Der Dritte Weg muss Verantwortung übernehmen: für das Streben nach dem Ideal, für die eigene Vision und ebenso für das Scheitern. Das Zurückbleiben hinter dem, was wünschenswert wäre, was z. B. der christlichen Gesellschaftsethik entspricht, gehört konstitutiv zum Dritten Weg dazu. Das Ringen um den „gerechten Lohn“ (vgl. can. 231 § 2 und can. 1286 CIC) ist zentraler Auftrag des Dritten Weges. Es bedeutet ein Glaubwürdigkeitsproblem, sich hinter den Tarifparteien zu verstecken und die eigene Diskussion zu vermeiden.

Die Gründe für die Nähe zu den öffentlichen Tarifen mögen einsichtig sein: Mit gleichem Niveau gelingt Refinanzierung. Mit gleichen Löhnen gelingt Mitarbeitergewinnung und -bindung. Der Verweis sichert Beschäftigten die Teilhabe an der allgemeinen Lohnentwicklung u. v. m. Trotzdem ist ein ungeprüfter dynamischer Verweis immer auch eine Flucht oder – was noch schlimmer wäre – ein Eingeständnis mangelhafter eigener

Regelungskompetenz.

Die Wirklichkeit ist auch vielschichtiger: Sind die Tarife für alle Lehrkräfte gleich, bei allen Trägern? Werden alle Pflegekräfte gleich entlohnt? Alle Beschäftigten in der Industrie, bei Banken, Versicherungen? Was gewinnt Menschen und was bindet Menschen wirklich an ein Unternehmen? Wieso bieten nur die Tarifregelungen des öffentlichen Dienstes Angemessenheit für den kirchlichen Dienst? Und sind alle Beschäftigten dort wirklich davon erfasst?

In vielen Kommissionen sind beide Seiten an diesem Punkt rasch einig. Was beide Seiten übersehen: Die Legitimation eines eigenen, des Dritten Weges kann nur Bestand haben, wenn es auch eigenständige Ergebnisse gibt. Als leere Hülle braucht es das nicht. Der Zeugnischarakter hängt am Verfahren *und* am Inhalt.

Zu Recht beklagen Gewerkschaften diese Form des unbedingten Abschreibens als „Trittbrettfahren“. Ohne Risiko, ohne Aufwand und eigene Anstrengung werden Ergebnisse kopiert. Darüber, ob es dem eigenen Wertegerüst entspricht, macht man sich keine Gedanken. Aber Freiheit ohne Risiko, Selbstbestimmungsrecht ohne Anstrengung, Dritter Weg ohne Verantwortung für die Ergebnisse, das geht schlichtweg nicht.

Überdies rühmt man sich möglicherweise eigener „Streitkultur“, die gar nicht praktiziert wird. Sie ist nach außen verlagert und man sonnt sich in eigener „Gewaltfreiheit“.

Mit einem eigenem Ideal hat das nichts zu tun. Das Schiff, das im Hafen bleibt, wird keine neuen Kontinente entdecken. Der Verbleib im vermeintlich sicheren Hafen ist immer auch eine Sackgasse; ohne Kreativität, ohne Innovation, ohne die Kraft des Windes im eigenen Segel zu spüren. Ein Schiff im Hafen hat keinen Druck auf dem Ruder und keinen Kurs, den es steuern will. Letztlich braucht es noch nicht mal einen Kompass, um sich nach etwas auszurichten.

Der Inhalt muss zum Rahmen passen

Somit stellt sich natürlich die Frage nach dem Inhalt. „An Ihren Früchten werdet ihr sie erkennen!“ (Mt 7,16). Woran orientieren sich „gute“ Arbeitsbedingungen, die im Dritten Weg zustande gekommen sind?

Reflexhaft (aber deshalb nicht falsch) müssen Zitate aus den Sozialzyklen kommen. „Gerechter Lohn“, „Familienfreundlichkeit“, „Vorrang der Arbeit vor dem Kapital“. Das ist nicht abwertend gemeint, ganz im Gegenteil. Ich möchte es aus der Ecke der Sozialromantik herausholen: BWL-Studium, erstes Semester, erste Vorlesung in VWL: „Das Ziel des Wirtschaftens ist der Mensch!“ Das hat mich beeindruckt. Darauf kann sich jede und jeder berufen. Aber nicht im Sinn eines Egotrips. Der Mensch, der das Ziel des Wirtschaftens ist, ist kein Einzelner, das sind viele. Es ist unser Menschenbild, dass wir in der Masse der Vielen den Einzelnen nicht aus dem Blick verlieren. Bei allen eigenen Interessen müssen wir immer auch die Interessen anderer im Blick behalten. Am Gemeinwohl ebenso orientiert wie am Eigeninteresse (vgl. Phil 2,4). In gewaltfrei geführten Auseinandersetzungen, damit auch die Ergebnisse gewaltfrei und damit „schadlos für alle“ sind.

Die Regelungen des Dritten Weges müssen ein Dreieck im Blick behalten: Erstens der Auftrag, kirchlich traditionell als „Dienst“ bezeichnet. Dieser Begriff ist wertvoll. Zweitens die Mitarbeitenden: Sie erbringen den Dienst und setzen die Vision in die Mission um. Drittens die Einrichtung: Sie bietet die Struktur, in der Mitarbeitende den Dienst an den Menschen leisten können.

Dieser Anspruch bewegt sich in einem Umfeld gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, öffentlicher Wahrnehmung und der inneren und äußeren Anforderungen an Übereinstimmung mit dem Sendungsauftrag.

Gerechtigkeit ist nicht gleich Gerechtigkeit

Gerechtigkeit ist im Dritten Weg eine Haltung, die über eine Orientierung an Leistung hinausgeht. Allgemein wird im Arbeitsrecht eher von Leistungsgerechtigkeit ausgegangen, vom Niveau der übertragenen Tätigkeit, von „besonderer Schwierigkeit und Bedeutung“, von erforderlicher und nachzuweisender Qualifikation und möglicherweise auch von jährlich neu vereinbarten Zielen und Leistungskomponenten.

Hier ist das kirchliche Arbeitsrecht wieder in einer eigenen Spannung. Leistungsgerechtigkeit ist nicht alles. Zumal es nicht einfach ist, diese tatsächlich herzustellen. Kirchliche Arbeitsrechtsregelungen können Menschen nicht auf Zahlen und Fakten, auf Leistung und Erfolg im Sinne von „Output“ und „Produktivität“ reduzieren. „Das Ziel des Wirtschaftens ist der Mensch!“ – der mehr ist als die Summe der betreuten Kinder, der jährlichen Operationen, der ausgefüllten Anträge oder erledigten Personalfälle.

Gute und angemessene Arbeitsbedingungen und arbeitsrechtliche Regelungen in der Kirche versuchen zumindest, Menschen in ihren Bedürfnissen, in ihren sozialen Beziehungen und Verpflichtungen, in ihren Beschränkungen und Belastungen wahrzunehmen und diese zu berücksichtigen. Das gehört zwingend zum Gerechtigkeitsbegriff der Kirchen dazu.

Ressourcen sind begrenzt. Daher geht es ganz klar um Verteilung nach einem Wertekanon. Die Begünstigten einer reinen Leistungsgerechtigkeit kommen bei einer solchen Verteilung im Vergleich zu außerkirchlichen Regelungen schlechter weg. Starke müssen Schwache tragen. Das Prinzip von Solidarität und Subsidiarität zeigt für manche auch konkrete und individuell unerwünschte Nebenwirkungen.

Dem müssen sich Kommissionen stellen. Gemeinsam einen Weg suchen und finden. In den Diskurs miteinander einsteigen. Gegenüber den Beschäftigten Transparenz herstellen. Spannungen und Konflikte aushalten. Für Öffentlichkeit sorgen. Werben, dass der Dritte Weg eigenständig ist und die Ergebnisse anders und im Sinn des Wertekanons besser.

Ich weiß, wovon ich schreibe. Die KODA in Freiburg hat nach wie vor eine Kinderzulage. Die Finanzierung erfolgt zu einem Teil aus der Verschiebung von Gehaltserhöhungen im Vergleich zum öffentlichen Dienst. Es gibt Freistellungen und Arbeitszeitreduzierung mit Lohnausgleich für Care-Aufgaben. Das muss finanziert und in der täglichen Praxis in den Einrichtungen aufgefangen werden. Das fordert das Miteinander immer wieder heraus. Die Diskussionen und Reaktionen auf solche Beschlüsse sind oft hart – und aus der Sicht der Einzelnen auch verständlich. „Verordnete Solidarität“ hören wir Mitarbeitervertreter in der Kommission dann als Vorwurf. Und dass wir abgehoben seien, nicht die Interessen der Mitarbeitenden vertreten. Das ist manchmal schwer auszuhalten.

Fazit

Das Ideal des Dritten Weges entspricht der Grundbotschaft des christlichen Glaubens. Den Anspruch aufzugeben und sich damit „der Realität zu beugen“, kann nicht die Lösung sein. So lange die Spannung von Ideal und Wirklichkeit besteht, muss an der Veränderung der Wirklichkeit gearbeitet werden, ohne vom Ideal Abstriche zu machen.

Für die Zukunft wird es darauf ankommen, die guten Ergebnisse in den Vordergrund zu stellen. Der Dritte Weg hat eine hohe Reichweite, umfasst praktisch alle Beschäftigten in Einrichtungen kirchlich-katholischer Träger. Das schafft kein Tarifvertrag. Der Dritte Weg könnte daher noch viel stärker zur „Arbeitgebermarke“ beitragen. Vor allem da, wo sich seine Regelungen positiv im Sinne von Solidarität und sozialer Verantwortung von anderen arbeitsrechtlichen Regelungen abheben. Das bedingt bei gegebenen Ressourcen Umverteilungen und ist ein sehr schwieriges Feld. Aber kann es deshalb schon vermieden werden?

Schwierig ist und bleibt, mit kollektiven Regelungen den einzelnen Menschen im Blick zu behalten. „Das Ziel des Wirtschaftens ist der Mensch!“ Das gelingt nur, wenn es eine christliche Haltung zu den Regelungen gibt: „Der Sabbat ist für den Menschen da, nicht der Mensch für den Sabbat!“ (Mk 2,27; vgl. vor allem aber Joh 5,1–18). Das ist ja auch die größte Kritik am kirchlichen Arbeitsrecht: Es sei unbarmherzig und mehr an der Reinheit der kirchlichen Lehre als an der Menschenfreundlichkeit des Kirchengründers orientiert. Diese Vorwürfe treffen in Einzelfällen sicher zu, für die Gesamtheit des kirchlichen Arbeitsrechts und vor allem des Dritten Weges sehe ich das nicht. Beispielsweise ist es gelungen, einheitliche Einschränkungen zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen für alle katholischen kirchlichen Träger auf Bundesebene zu schaffen. Eine langjährige Forderung, die weder auf der Ebene des Gesetzgebers noch durch Tarifparteien erreicht wurde. Hier hat die Zentrale Arbeitsrechtliche Kommission auf der Ebene der Deutschen Bischofskonferenz einen beispielgebenden Kompromiss geschaffen.

Aus meiner Sicht hat der Dritte Weg Zukunft. Vielleicht mehr denn je. Er ist kein besonderer Luxus, den sich die Kirchen leisten wollen oder können. Er ist notwendig, um der Botschaft auch in diesem Bereich Glaubwürdigkeit zu verleihen. Dabei bleibt er in einer unauflösbaren Spannung. Diese Spannung durch ein Aufgeben des Dritten Weges vermeiden zu wollen, würde zu einer neuen Glaubwürdigkeitsfrage führen.

Arbeiten, um auf Religiöses in der Welt hinzuweisen

Kirchen im Professionsparadox

Friederike Erichsen-Wendt beschreibt das Arbeiten in der Kirche aus evangelischem Blickwinkel mit der Trias aus Amt (theologische Perspektive der Kirche als Institution), Dienst (funktionale Perspektive der Kirche als Organisation) und Beruf (gesellschaftliche Perspektive des Arbeitsmarktes). Alle drei Dimensionen geraten in der Gegenwart unter Druck, bleiben aber wichtig dafür, dass die Stimme des Evangeliums in der Gesellschaft verlässlich hörbar bleibt.



Pfr.in Dr. Friederike Erichsen-Wendt ist Referentin für Strategische Planung und Wissensmanagement im Kirchenamt der EKD in Hannover.

Hinführung: Bilder von religiöser Beruflichkeit im Kontext ihrer Zeit

Die Arbeit wird nicht weniger. Das sieht der Herr des Weinbergs und schickt zu immer weiter fortschreitenden Stunden Menschen in seinen Betrieb, die nur darauf gewartet haben, dies oder Ähnliches zu tun. Am Ende bekommen alle den gleichen Lohn. Zum Verdruss der einen, die früh aufgestanden sind. Was die anderen meinen, überliefert das Matthäusevangelium nicht (Mt 20, 1–9).

Die biblische Tradition des Christentums liefert hier und auch andernorts verschiedene, aber starke, normativ gelesene Bilder eines Tätigseins, das Auskömmlichkeit verheißt. Sie fußen auf Berufung zu einer Zeit, die als die richtige gilt, und suggerieren, allgemeine Lebensbewältigungskompetenzen reichten aus, die Arbeit im Weinberg des Herrn zu tun. Die Aufgaben sind klar, und auch, wer das Sagen hat.

Bilder von damals, aus der Zeit erster christlicher Gemeinden, erweisen sich – trotz aller zeitgenössischer Sprengkraft – als wenig hilfreich, um den Anforderungen der Gegenwart gerecht zu werden.

Kirchliche Organisationen entwickeln allerdings auch heute – wie damals – ihre Tätigkeitsprofile im Kontext der Gesellschaften, in denen sie zu stehen kommen. Die beiden großen Kirchen, denen derzeit jeweils etwa ein Viertel der Gesamtbevölkerung via Mitgliedschaft angehört, zählen zu den größten Arbeitgebern des Landes. Dennoch mutet es terminologisch fremd an, berufliches Handeln im kirchlichen Kontext umstandslos als „Arbeit“ zu bezeichnen.

In den evangelischen Kirchen galt lange Zeit das Pastorat als der kirchliche Referenzberuf, der für das Funktionssystem Religion in der Gesellschaft stand – sowohl symbolpolitisch als auch mit dem, wofür die Berufsrollenträger – und ab den ca. 1960er Jahren auch die Berufsrollenträgerinnen – die Repräsentationslast trugen und was sie taten. All dies spielte sich oft im Rekurs auf das Bild einer theologischen Lehrperson ab, das sich bis in die Kleidung hinein auf die ständische Ordnung der Reformationszeit bezog und immer noch bezieht. Zugleich ist es Martin Luther selbst, der als Ahnherr eines modernen Berufsverständnisses gilt:

„Daher kommts, dass ein frum Magd, so sie in ihrem Befehl hingehet und nach Ihrem Amt den Hof kehret oder Mist austrägt, oder ein Knecht in gleicher Meinung pflügt und fährt, stracks zu gen Himmel geht, auf der richtigen Strass, dieweil ein ander, der zu St. Jacob oder zur Kirchen geht, sein Amt und Werk liegen lässt, stracks zur Hellen geht ... Geht aber der Gehorsam und Befehl nit, so ist das Werk auch nit recht und verdammlich, geweißlich des Teufels eigen, obs gleich so gross wäre als Toten aufwecken [...]“
(Weihnachtspostille von 1522)

Martin Luthers radikale Gleichordnung religiöser und weltlicher Berufsausübungen lässt umso mehr danach fragen, in welcher Weise kirchliche Beruflichkeit die gesellschaftlichen Entwicklungen des Berufsverständnisses bis in die Gegenwart hinein mitvollzogen hat.

Arbeiten in der Kirche: Ämter, Dienste und Berufe

In Bezug auf die Tätigkeit von Pfarrer*innen sind dabei Erwartungen und Selbstverständnis bleibend geprägt von einer Trias von Amt, Dienst und Beruf.

Das evangelische Amtsverständnis hat eine doppelte Vorgeschichte als Beauftragung durch Gott zum einen, als funktionaler Dienst am Wort Gottes zum anderen. Es betont die Öffentlichkeit dieser Aufgabe und ihren Bezug auf und die Verantwortung für die gesamte Kirche. Durch Art und Umfang dieser Tätigkeit verfestigte sich die intuitive Erwartung, dass das Amt eine vollumfängliche, lebenszeitliche Beanspruchung der gesamten Person erfordere. In einem klassischen Gemeindepfarramt konnte ein solches integriertes kirchliches Handeln dann und wann in einer Weise zur Darstellung kommen, dass sich ein mentales Bild eines „Gestus von Kirchlichkeit“ formte, das normativ verstanden werden konnte. Angesichts der zunehmenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft im 20. Jahrhundert wurde dies mehr und mehr zum gegenkulturellen Klischee. An die Seite einer angenommenen

Generalist*innenrolle des Pfarramts trat eine funktionale Spezialisierung, die faktisch zunehmend auch das Gemeindepfarramt erfasste.

Die Rede vom kirchlichen *Dienst* knüpft an die neutestamentlich überlieferte Aufgabenteilung in der Gemeinde an. Sie macht deutlich, dass diejenigen, die in der Kirche tätig sind, durch den Bezug auf den Auftrag der Kirche miteinander verbunden sind – unabhängig davon, was sie konkret tun. Die Rede vom „Dienst“ der Kirche zielt auf eine Verbundenheit aus Überzeugung und Glauben, die einerseits Loyalität, andererseits Fürsorge erfordert und damit organisationskulturell und juristisch mehr darstellt als eine reine Tendenzbetrieblichkeit kirchlicher Organisationen.

Beruf bzw. *Beruflichkeit* machen terminologisch deutlich, dass kirchliche Tätigkeiten Teil eines gesellschaftlichen Arbeitsmarktes und seiner Wettbewerbsregeln sind. Beruflichkeit entsteht durch die Teilnahme an einem Bildungssystem, das Abschlüsse und Qualifikationen ermöglicht. Sie hat damit zur Folge, dass die Berufszugehörigkeit durch die Mechanismen gesellschaftlicher Inklusion und Exklusion notwendigerweise hingeordnet ist auf ein System von sozialen Schichtungen, Lebensstilen und Milieus.

Immer geht es bei den verschiedenen Redeweisen über kirchliches Arbeiten auch darum, dass mit der Semantik Struktureffekte erwartet werden, die von den Rollenträger*innen ausgehen: Mal wird eine Komplexitätsreduktion durch Hierarchie erwartet, im anderen Fall eine koordinierte Zusammenarbeit auf der Basis geteilter Überzeugungen, im Feld der Beruflichkeit schließlich das Versprechen einer modernen, zeitgemäßen Tätigkeit im Kontext der Gegenwartsgesellschaft.

Die Veränderungskrisen von Erwerbstätigkeiten im 20. Jahrhundert (vgl. Rosendahl u. a. 2012) lassen sich damit auch für Berufe in der evangelischen Kirche nachvollziehen.

Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit: Generalisierung, Dienstleistung, Selbstverantwortung

In den 1970er/1980er Jahren zeigten soziologische Studien, dass Fachkräfte oft über den erlernten Beruf hinaus in anderen Arbeitsfeldern arbeiteten, damit verbunden auch berufliche Mobilität einsetzte. Es folgte dementsprechend eine Entspezialisierung von Ausbildungscurricula – ein relatives Generalistentum wurde etabliert, gelegentlich mit der Suggestion von Allzuständigkeit. Im kirchlichen Kontext wurde diese Entwicklung unterstützt durch die Logik der parochialen Zuordnung, die genau dies von den beruflich in ihr Tätigen implizit erwartet.

In den 1990er Jahren vollzog sich der Wandel von der Industrie- zu einer verstärkten Dienstleistungs- und Wissensökonomie. Qualität und individuelle Passung wurden zu legitimen Erwartungen. Um sich dem Wandel zu stellen, der durch eine verstärkte Orientierung an den nutzenden Personen nötig wurde, entstand ein Fokus auf der Ausbildung und Steigerung beruflicher Kompetenzen. Mit dieser Emphase auf individuellen Bildungsportfolios wurde unübersichtlicher, was vormals standardisiert in einem Berufsfeld erwartet werden konnte.

Veränderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts schließlich sind mit den Begriffen „Europäisierung der Bildungspolitik“ und „Digitalisierung“ verbunden. Es treten Tendenzen auf, die Ordnungsleistung von Berufen durch die Forderung einer individuellen *employability*, also der eigenen Verantwortung für die persönliche Berufsfähigkeit, abzulösen. Diese Entwicklung wird im Blick auf Tätigkeiten in der evangelischen Kirche unterstützt durch die dort ohnehin tradierte Hochschätzung des Individuums, die Sehnsucht nach der Zuschreibung authentischen Ausdrucks in der religiösen Berufsrolle sowie die einsetzende Programmatik der multi- oder interprofessionellen Zusammenarbeit, die organisationale Verantwortung, wenn nicht an den*die Einzelne*n, so doch in die Fläche delegiert.

Die Gegenwart: Kirchliche Erwerbstätigkeit unter Druck

Unter gegenwärtigen Bedingungen wird deutlich, dass die Beschreibungstypen kirchlicher Berufe von Amt, Dienst, Beruf insgesamt unter Druck gerät: Die Amtslogik verliert in dem Maße an Plausibilität, wie Institutionen immer weniger Prestige und Bedeutung zugeschrieben wird. Dass die Logiken von Hierarchie und Bürokratie in religiösen Dingen noch stärker in Frage stehen, als es in Bezug auf andere gesellschaftliche Funktionsbereiche der Fall ist, mag auch daran liegen, dass religiöses Expert*innenwissen wenig nachgefragt ist. Zudem weisen empirische Daten darauf hin, dass sich das religiöse Feld in Deutschland zusehends zu einem kulturellen Faktor entwickelt und damit sein Platz in der gesellschaftlichen Funktionslogik zumindest zur Diskussion steht.

Die Dienstlogik wird einerseits durch die Programmatiken vieler Landeskirchen, inter- und transprofessionelle Zusammenarbeit zu stärken, gestützt. Dazu zählen auch aktuelle Erwägungen, Anstellungslogiken kirchlicher Berufe weg vom Beamtentum und auf eine Tarifvertraglichkeit hin zu egalisieren. Wo es allerdings nicht gelingt, personelle Ressourcen stark zu konzentrieren, hat die Wirklichkeit diesen Ansatz vielerorts bereits überholt: Die Anzahl von Menschen, die sich beruflich in Kirchen betätigen, sinkt durch die hohen Ruhestandssetzungen, die geringe Nachwuchsquote oder auch ressourcenbedingt zurückhaltende Einstellungspolitik stark. Nicht alles, was in Organisationen getan werden muss, kann in Ehrenamtlichkeit überführt werden. Kirchenbindung wird außerhalb des pastoralen Dienstes in kirchlichen Berufen zum Sonderfall, Dienstgemeinschaftlichkeit entwickelt sich *nolens volens* zur Tendenzbetrieblichkeit, weil die angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt kaum ein anderes Wahlverhalten der Organisation in Bewerbungsverfahren zulässt.

Die höchste Entwicklungsdynamik allerdings zeichnet sich im Feld von Beruf und Beruflichkeit ab: Kirchliche Berufe diversifizieren sich durch eine Zunahme an Studien- und Ausbildungsmöglichkeiten. Die verschiedenen institutionellen Träger treten zunehmend zueinander in Konkurrenz um die wenigen Berufsstarter*innen. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Fachkräften, die fähig sind, mit überkomplexen Situationen umzugehen und gleichzeitig ein derzeit noch hohes Maß an Routinen zu bewältigen. Neben das Paradox der religiösen Organisation, einen Markenkern zu haben, der sich nicht organisational einhegen lässt, tritt ein „Professionsparadox“: Kirchen sind als wesentliche Akteure des Öffentlich-Religiösen in unserer Gesellschaft auf Professionsberuflichkeiten angewiesen. Sie benötigen Berufstätige mit einem großen Set an Wissen und Fähigkeiten, auf das sie aufsetzen können, um im Kontakt mit Einzelnen Vertrauen aufzubauen und Situationen von Unsicherheit zu bearbeiten. Gleichzeitig benötigen dieselben Organisationen aber auch Akteure des Wandels und der Transformation. Die, die als religiöse Expert*innen tätig sind, sind im Regelfall die gleichen Personen, von denen erwartet wird, dass sie Wandel gestalten, unterstützen und vorantreiben. Professionen begegnen den Aufwänden der Organisation nun aber im Regelfall im Modus von Konflikt: Werden professionell Tätige mit managerialen Aufgaben betraut, führt dies gemeinhin und auf Dauer zu Prozessen der Deprofessionalisierung. Dies wird beispielsweise im pastoralen Feld noch dadurch beschleunigt, dass religiöses Expert*innenwissen auf der Höhe der Professionalität im Regelfall gar nicht abgerufen wird (vgl. Krech/Höhmman 2005). Das Vertrauen in kirchliches Personal beruht überwiegend auf dem diffusen Rollenanteil der Berufstätigkeit, auf der Fähigkeit, soziale Nähe zu erzeugen und mit dem eigenen Leben – gelegentlich noch in Gestalt des evangelischen Pfarrhauses – ein Paradigma protestantischen Lebensstils zu zeigen. Deprofessionalisierung ist demnach sowohl sozial als auch organisational erwünscht. So wird es leicht, Qualifikationsvorschriften für den Berufszugang abzusenken, aufzuheben oder zu erweitern: Erlernte und ausgeübte Berufe treten mitunter weit auseinander. Denn bei aller Betonung von Fachlichkeiten können Kirchen unter gegenwärtigen Bedingungen nicht auf Agent*innen des Wandels verzichten. Quereinsteige, fachfremde Stellenbesetzungen oder auch das *training on the job* in pastoralen Feldern für Menschen mit vormals ganz anderen beruflichen Hintergründen sind kaum mehr Ausnahmefälle. In eine Reihe von Berufsbiografien passt eine *second career* in einem religiösen Beruf sehr gut hinein: Mit den Erfahrungen und ökonomischen Absicherungen einer ersten Berufskarriere wird in späteren Jahren die Frage nach Sinn und Verantwortung bestimmender für das eigene berufliche Handeln. Derzeit stehen zudem auch noch Menschen im Erwerbsleben, denen eine grundständige akademische theologische Ausbildung biografisch verschlossen blieb und die dies nun – in anderer Form – zu einem späteren Zeitpunkt nachholen und auf diesem Weg in einen kirchlichen Beruf kommen. In solchen Berufsentscheidungen zeigt sich, das Employografie für viele Menschen heute zentral ist: Es ist weniger die Passung in einen vorgegebenen Beruf oder die Kuratierung der eigenen Berufsfähigkeit, die ausschlaggebend für eine berufliche Umorientierung ist, sondern die Stimmigkeit, die im Blick auf die eigene Berufsbiografie empfunden wird (vgl. Erichsen-Wendt 2025).

Andere Aspekte kommen hinzu: Mehr und mehr wird sich auch die akademische Ausbildung zum/zur Theolog*in daraufhin befragen lassen müssen, welchen Mehrwert für das gesellschaftliche Leben sie bietet. Damit ist die Frage verbunden, welchen Ort das religiöse Funktionssystem in der Gesellschaft eigentlich unter den Bedingungen von fortschreitender Säkularisierung und schwer messbarer Individualisierung hat und für sich beansprucht.

Perspektiven für das Arbeiten in einer Kirche von morgen

Es lässt sich ahnen, wie dieses Arbeiten in der Kirche unterstützt wird: bestenfalls mit systematischer beruflicher Fort- und Weiterbildung, mit einer Erschließung der Rede von der „lernenden Organisation“ für die Programmatik und Kultur der Kirchen selbst und vor allem auch: mit einer neuen Suche nach dem Ort der Theologie im religiös-kirchlichen Feld. Es könnte sein, dass dieser Ort außerhalb der formalen Organisationen liegt, bei den Menschen und in der Welt. Dann ginge es bei einem neuen religiösen Expert*innentum darum, mit anderen gemeinsam Sprache und Formen zu finden, die dem Unverfügbaren des Lebens Raum, Ausdruck und Gestalt geben.

Auch heute wird die Arbeit nicht weniger. Die mentalen Bilder religiöser Berufe sind stark, zumindest innerhalb der Kirche. In empirischen Studien, wie etwa der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU), wird deutlich: Menschen erinnern sich an Kontakte mit kirchlichen Personen – ob es sich dabei um Berufsrollenträger*innen, Ehrenamtliche oder schlicht Menschen handelt, die in ihrem Quartier als Christ*innen erkennbar sind, spielt dabei keine ausschlaggebende Rolle. Wird es gelingen, mit den gegenwärtigen Logiken von Amt, Dienst und Beruf wirklich ins „Morgen“ kirchlicher Arbeit zu kommen? Wichtig dürfte bleiben: Ohne verantwortlich Handelnde, die professionell und organisational verantwortlich vorgehen, dürfte es die sichtbare Kirche perspektivisch schwer haben, öffentlich unter den Menschen das Evangelium verlässlich laut werden zu lassen.

Literatur

- Erichsen-Wendt, Friederike, Employografie als Schlüssel zum Berufsverständnis evangelischer Pfarrer*innen, in: Burke, Andree/Henkelmann, Andreas (Hrsg.), Laienberufe in der Pastoral. Krise, Transformation und Neuformatierungen in der katholischen Kirche, Stuttgart 2025, 174–194.
- Krech, Volker/Höhmman, Peter, Die Institutionalisierung religiöser Kommunikation: Strukturprobleme der kirchlichen Organisation theologischer Professionalität, in: Klatetzki, Thomas/Tacke, Veronika (Hg.), Organisation und Profession. Organisation und Gesellschaft, Wiesbaden 2005, 199–220.
- Luther, Martin, Predigten des Jahres 1531, Nr. 90, in: Buchwald, Georg, Martin Luthers Werke. Kritische Gesamtausgabe, Bd. 34, 2. Abt., Weimar 1908.
- Rosendahl, Anne/Wahle, Manfred, Erosion des Berufes. Ein Rückblick auf die Krisenszenarien der letzten vierzig Jahre, in: Bolder, Axel u. a. (Hg.), Beruflichkeit zwischen institutionellem Wandel und biographischem Projekt, Wiesbaden 2012, 25–47.

Mutmaßungen über das zukünftige Arbeiten in der deutschen Kirche. Ein Essay

*Stefan Gärtner blickt aus der niederländischen Perspektive auf die katholische Kirche in Deutschland. Im Vergleich mit den Niederlanden leben die deutschen Katholik*innen immer noch in einem „religiösen Schlaraffenland“ finanzieller und rechtlicher Privilegien – die aber auch zum Ballast werden können. Für Mitarbeitende in der Pastoral ist es gar nicht so einfach, sich von einer volkswirtschaftlichen Mentalität zu emanzipieren und nach der jeweils evangeliumsgemäßen Pastoral zu fragen.*

In die Zukunft zu schauen, hat immer etwas von einem Blick in die Glaskugel: Ob man recht hat oder nicht, das zeigt sich schließlich erst später. Darum kann man freiheraus dies oder das behaupten. Dementsprechend möchte ich einige Mutmaßungen über das Morgen von hauptamtlichen Seelsorgenden und ihrer Arbeit anstellen. Dabei bin ich bewusst einseitig und provokant, um schnell zum Punkt kommen zu können. Und ich schreibe diagnostisch und weniger konstruktiv.

Immer wieder gibt es in der Theologie solche Versuche, die Entwicklung der Kirche und des pastoralen Dienstes zu prognostizieren. So hat Paul M. Zulehner 1990 als letzten Band seines Handbuchs die Pastoral Futurologie ins theologische Hausaufgabenheft geschrieben. Eine Generation später hat sein Luzerner Kollege Christian Preidel eine Künstliche Intelligenz mit Karl Rahners Handbuch der Pastoraltheologie sowie mit bisher übersehenen Texten aus randständigen Institutionen, von Theologinnen und aus dem globalen Süden gefüttert, um ein Bild von der Zukunft zu generieren.

Einen anderen Weg wählte die Pastoralkommission der Deutschen Bischofskonferenz im April 2024. Sie bereiste die Niederlande zu einem einwöchigen Arbeitsbesuch. Ziel war für ihren Vorsitzenden, den Mainzer Bischof Peter Kohlgraf, laut eines [Interviews auf katholisch.de](#), „zu sehen, zu hören und zu lernen, welche Erfahrungen die Niederländer mit kirchlichen Transformationsprozessen in einer säkularen Gesellschaft machen. Die Niederlande geben uns vielleicht eine Ahnung, was auch auf die Kirche in Deutschland zukommen wird.“ Die Bischöfe konfrontierten sich also bewusst mit einer fremden Umgebung. Sie wollten am eigenen Leib erleben, was sie mutmaßlich auch in Deutschland erwartet. Dabei darf die passive Sprache („... auf die Kirche in Deutschland zukommen wird“) nicht verdecken, dass die Bischöfe selbst entscheidenden Einfluss auf die Zukunft der Seelsorge und die Anstellungspolitik in ihren Bistümern haben.

Bei aller Nähe zwischen beiden Ländern gibt es wichtige Unterschiede. Ich denke vor allem an das liebe Geld und das Staat-Kirche-Verhältnis. Die niederländischen Diözesen sind darauf angewiesen, dass die Pfarreien auf Spendenbasis in der jährlichen Aktion *Kerkbalans* Geld einsammeln und mit den Bistümern teilen. Faktisch sind aber nur die wenigen aktiven Kirchenmitglieder bei einer Pfarrei eingeschrieben und tragen ihren Obolus bei. Denn anders als in Deutschland ermittelt der Staat die Religionszugehörigkeit nur allgemein und nicht für jede(n) Einzelne(n). Er kann den Konfessionsgemeinschaften darum auch keine Mitgliederverzeichnisse zur Verfügung stellen und sammelt nicht wie in Deutschland die Kirchensteuer ein.

Das schafft eine andere Ausgangslage für den pastoralen Dienst. Man ist permanent knapp bei Kasse. Es geht schon lange nicht mehr um z. B. die Umgestaltung eines liturgischen Raums, sondern nur noch ganz pragmatisch um dessen bautechnischen Erhalt. Daneben bekommen Hauptamtliche in der niederländischen Pastoral den Erfolg und den Misserfolg ihrer Arbeit sehr direkt zu spüren. Wenn nämlich das Kirchenvolk mit der einen Gemeinde nicht mehr einverstanden ist, schreibt es sich einfach bei einer anderen mit einem passenderen Angebot ein. Oder man lässt sich gleich ganz aus dem Kirchenregister streichen.

Die finanziell noch immer vorzügliche und gesellschaftlich privilegierte Lage der deutschen Kirche prägt deren Bewusstsein. Solange sich an der Symbiose von Staat und Konfessionsgemeinschaften nichts Grundlegendes ändert, wird dies auch weiterhin so bleiben. Eine Symbiose übrigens zum beiderseitigen Vorteil, wie sich an der ablehnenden Haltung der Bundesländer gegenüber der Initiative zur Ablöse der Staatsleistungen an die Kirchen zeigt. Ein anderes Beispiel ist die Einrichtung eines islamischen Religionsunterrichts mit der dazugehörigen Lehrer*innenausbildung an öffentlichen Universitäten. Der neue Spieler auf dem religiösen Feld konnte so in das bestehende System eingemeindet werden. In der Folge werden die christlichen Kirchen auch in Zukunft nach dem Staat die größten Arbeitgeber bleiben.

Der Katholizismus ist also beeinflusst durch die jeweiligen in den Ländern herrschenden



PD Dr. Stefan Gärtner ist Assistant Professor für Praktische Theologie an der Tilburg School of Catholic Theology der Universität Tilburg/Niederlande.

Rahmenbedingungen. Seine in Deutschland finanziell und rechtlich gut abgesicherte Position hinterlässt Spuren in der Mentalität der Mitglieder wie der Hauptamtlichen. Wenn sich diese Position nicht ändert, so können wir folgern, wird sich auch in der Kirche wenig ändern. Denn frei nach Karl Marx bestimmt das institutionelle Sein das pastorale Bewusstsein, und nicht umgekehrt. Zumindest hat es eine Kirche als etablierte Konfessionsgemeinschaft schwerer, sich zu reformieren. Denn wer in einem bequemen Sessel sitzt, der steht nicht gerne auf, um sich zu bewegen. Erstarrt der deutsche Katholizismus also immer weiter, mit den entsprechenden Folgen für den pastoralen Dienst?

In dieser Frage klingt die Kritik an, die Papst Benedikt 2011 in seiner [Freiburger Rede](#) geäußert hat. Es geht mir hier nicht um seine These von der Entweltlichung der Kirche, die der Papst später relativiert hat. Auch die Tatsache, dass er selbst als Theologieprofessor und als Erzbischof jahrelang von der staatlichen Alimentierung profitiert hat, braucht uns nicht zu beschäftigen. Doch eine „von materiellen und politischen Lasten und Privilegien befreite Kirche kann sich besser und auf wahrhaft christliche Weise der ganzen Welt zuwenden, wirklich weltoffen sein. [...] Sie öffnet sich der Welt, nicht um die Menschen für eine Institution mit eigenen Machtansprüchen zu gewinnen, sondern um sie zu sich selbst zu führen, indem sie sie zu dem führt, von dem jeder Mensch mit Augustinus sagen kann: Er ist mir innerlicher als ich mir selbst“. Ein mystagogisches Seelsorgekonzept also. Es geht um die Zuwendung zur Welt um des Evangeliums willen, damit Menschen dem Geheimnis begegnen, das der Gott Jesu Christi für jeden und jede bereits ist. Dies ist eine wesentliche Aufgabe für die Pastoral in einem säkularen bzw. weltanschaulich pluralen Zusammenleben. Eine solche Pastoral muss freilich durch diakonisches und gesellschaftspolitisches Engagement flankiert sein.

Die aktuellen Sparrunden in der deutschen Kirche sind natürlich schmerzhaft, insbesondere wo sie nicht gerecht, transparent und partizipativ beschlossen werden. Und sie treffen vor allem diejenigen, die um ihre Anstellung bangen müssen, sowie die Nachwuchskräfte, die keinen Job in der Kirche finden. Daneben beklagen manche das Verdampfen der christlichen Werte, Normen und Haltungen in der Gesellschaft, wobei sie oftmals eine idealisierte Vergangenheit als Vergleich heranziehen. Doch insgesamt leben die deutschen Katholik*innen weiterhin in einem religiösen Schlaraffenland mit konfessionellen Kindertagesstätten und Schulen, einer akademischen Theologie auf hohem Niveau, dem Zugang zu staatlichen Einrichtungen für Seelsorgende, einem eindrucksvollen Immobilienbesitz, dem großen Anteil am öffentlichen Wohlfahrtssystem, christlich geprägten Grundwerten als Basis des Zusammenlebens und weiterhin einem gewissen Einfluss auf die politische Debatte und die Zivilgesellschaft. Kein Grund eigentlich, um sorgenvoll auf das Morgen zu blicken. Man tut schließlich viel Bedeutsames, wenn auch vielleicht nicht unbedingt das Wesentliche.

In den Niederlanden ist es dagegen mit einer solchen gesellschaftlichen Anerkennung des Christentums vorbei. Kirchliche Positionen oder theologische Argumente werden in den Medien selten wahrgenommen – und wenn, dann als exotische Beigabe. Das Band zwischen Amtskirche und kategorialer Seelsorge ist fast vollständig zerrissen und katholische Bildungs- oder Wohlfahrtseinrichtungen unterscheiden sich kaum von den staatlichen oder von denen freier Träger. Die Organisationen und Verbände der ehemals eindrucksvollen und homogenen holländischen Volkskirche sind bereits seit den 1980er Jahren komplett zerbröckelt. Dementsprechend wird die Frage aufgeworfen, welche Zukunft die Kirche bzw. das Christentum in den Niederlanden überhaupt noch hat.

Wie dramatisch die Entwicklung ist, zeigen die regelmäßigen Erhebungen des *Katholiek Sociaal-Kerkelijk Instituut*. So hat sich z. B. die Zahl der Ehrenamtlichen in den Gemeinden zwischen 2012 und 2021 beinahe halbiert. Zusätzlich zeigt sich eine deutliche Überalterung der aktiven Mitglieder. Erstkommunionkinder gab es 2012 landesweit noch 27.460 und 2021 dann 9.500; bei kirchlichen Eheschließungen gibt es einen Rückgang in diesem Zeitraum von 2.915 auf 660. Auch was die Zukunft der pastoralen Berufe angeht, ist die Entwicklung beunruhigend. Seit 2012 ist die Zahl der hauptamtlichen Seelsorgenden um ein Drittel gesunken, wovon der Rückgang bei Priestern in diesem Zeitraum 19 Prozent beträgt, dagegen bei Laientheolog*innen beinahe 50 Prozent. Mehr als 80 Prozent der in den Gemeinden Tätigen sind heute Priester oder haupt- bzw. ehrenamtlicher Diakon.

In Deutschland sorgen unter anderem die auch in Zukunft noch vorhandenen Anstellungsmöglichkeiten im pastoralen Dienst dafür, dass die Volkskirche zumindest als handlungsleitendes Ideal der Seelsorge aufrechterhalten werden kann. Tatsächlich sind nämlich das Leben und die Einstellungen vieler Getaufte ähnlich säkularisiert wie bei ihren niederländischen Glaubensgeschwistern. Trotzdem können sich kirchliche Mitarbeitende auf dem richtigen Weg wähnen, weil die Institution, bei der sie angestellt sind, noch immer als (relativ) bedeutend angesehen wird. Man bekommt Anteil am Renommee seines Arbeitgebers, selbst wenn dieses Renommee durch den Umgang mit sexueller Gewalt in den eigenen Reihen massiv beschädigt ist. Doch durch die vorhandenen kirchlichen Strukturen und Einflussmöglichkeiten bleibt man weiterhin sichtbar und präsent. Beides wird auch in Zukunft nicht einfach wegfallen, wie in den Niederlanden geschehen, eben, weil es finanziell und institutionell so gut abgesichert ist.

Das hat unmittelbar Folgen für die Arbeit im pastoralen Dienst. Die zumindest nach außen manifeste Wichtigkeit lässt einen die Frage, ob die eigene berufliche Tätigkeit denn überhaupt noch bedeutungsvoll im Sinne des Evangeliums ist, leicht überhören. Man

braucht sie sich in einer Pfarrei oder einem Generalvikariat auch nicht notwendigerweise zu stellen. Der Betrieb geht schließlich weiter, wenn auch vielleicht im pastoralen Leerlauf und mit weniger Resonanz beim Kirchenvolk als früher.

Eine konkrete Folge für die Pfarrseelsorge will ich herausheben. Sie besteht in einer Kundenmentalität im Kirchenvolk. Die inzwischen emeritierte englische Religionssoziologin Grace Davie sprach in diesem Zusammenhang von *vicarious religion*. Die Gläubigen behandeln die Kirche und ihre Mitarbeiter*innen, wie sie auch das Verkaufspersonal im Supermarkt behandeln: als Dienstleister*innen, nur eben für religiöse Angelegenheiten. Nicht Teilhabe ist erwünscht, sondern eine gute Leistung wird erwartet. Das konterkariert die Bemühungen der Hauptamtlichen, dass die Leute ihre christliche Berufung in der eigenen Pfarrei verwirklichen. Kund*innen wollen nämlich nicht aktiviert, sondern bedient werden. Dafür hat man schließlich Kirchensteuer bezahlt. Die Seelsorgenden sollen Rituale, Gemeinschaft, Glaubenswissen, Caritas oder Sinnstiftung stellvertretend vorhalten, damit man sie bei Bedarf in Anspruch nehmen kann. Hinzu kommt die beschleunigte virtuelle Kaufmentalität: Ich bestelle, es wird geliefert und bei Nichtgefallen zurückgesendet. Das alles sorgt für pastoralen Leistungsdruck, wenn auch anders als in den Niederlanden.

Die durch die eindrucksvolle Fassade symbolisierte Bedeutsamkeit der kirchlichen Institutionen in Deutschland – und darüber die Bedeutsamkeit ihrer Angestellten – wird sich immer mehr als das entpuppen, was sie ist: eben Fassade. Es bleibt die Illusion von der eigenen Wichtigkeit. Daneben könnte sich die Beamten- und Verwaltungsmentalität unter deutschen Seelsorgenden verstärken. Zwar investieren viele von ihnen Zeit und Energie in neue pastorale Initiativen, Mitbestimmungsprozesse, digitale Vernetzung oder geistliche Vertiefung. Inhaltlich verbleibt dies aber oftmals in den bereits ausgetretenen Pfaden. Zumindest wird es einem institutionell schwergemacht, wirklich *out of the box* zu denken. Das passt allerdings perfekt zur Mehrheit der heutigen Bewerber*innen für den kirchlichen Dienst. Unter ihnen finden sich überdurchschnittlich viele vorsichtige Persönlichkeiten, die beruflich und theologisch Sicherheit, Ordnung und Kontinuität schätzen. Das aber sind die Leitungsverantwortlichen von morgen.

Um nicht missverstanden zu werden: Das Abwerfen des Ballasts finanzieller, rechtlicher und institutioneller Privilegien und Sicherheiten führt nicht automatisch zu einer zukunftsfähigen Glaubensgemeinschaft. Auch dafür sind die Niederlande ein Beispiel. Der Zusammenbruch war dort so dramatisch und für manche wohl auch traumatisch, dass sich insbesondere die Amtskirche heute in eine soziale und mentale Nische manövriert hat. Sie vertritt theologisch orthodoxe Positionen und setzt auf die Hierarchie und auf binnenkirchliche Handlungsfelder wie die Liturgie oder die Katechese. Zwar erhebt die Minderheitskirche einen missionarischen Anspruch nach außen, doch faktisch orientieren sich die Bistümer anders. Bei Gemeindefusionen ist z. B. die Schaffung eucharistischer Zentren und von *small Christian communities* bzw. Hauskirchen ein wichtiges Ziel. Beides wird zum Symbol für eine nach innen gerichtete Pastoral. Unter Hauptamtlichen spiegelt sich dieselbe Tendenz wider. Vor allem junge Priester und Priesteramtskandidaten haben ein sazerdotales Selbstbild. Die Feier des (hochliturgischen) Gottesdienstes ist ein wesentlicher Baustein ihrer beruflichen Identität.

Als Reaktion auf die starke religiöse Deinstitutionalisierung in den Niederlanden wird das Tätigkeitsfeld der Hauptamtlichen immer enger. Die Seelsorgenden ziehen sich auf ein integralistisches Kirchen- und Gemeindebild zurück. Die Pastoral wird in Zukunft wohl noch kerygmatischer, klerikaler und sakramentaler werden. Es führt zu Loyalitätskonflikten und der Eliminierung von Diversität, wenn Mitarbeitende eine andere Theologie vertreten und den persönlichen Glauben bei ihrer Arbeit einbringen wollen, dafür aber kein Raum bleibt. Auch gibt es keine Vernetzung der Kirche mehr mit anderen christlichen Konfessionen und anderen Religionsgemeinschaften sowie mit zivilgesellschaftlichen Gruppen.

Was sagt dies alles über die zukünftige Arbeit im deutschen Katholizismus aus? Zunächst sollten wir der Versuchung widerstehen, diese Frage, wie das in der Kirche öfters geschieht, zu personalisieren und an den Einzelnen festzumachen. Ich erinnere mich an eine Podiumsdiskussion mit dem Generalvikar eines deutschen Bistums. Er könne meiner Kritik am Kirchensteuerwesen und den Privilegien der Konfessionsgemeinschaften durchaus etwas abgewinnen, aber vielleicht wolle ich auch einmal im deutschen Kirchendienst mein Brot verdienen. Er wollte damit sagen: Das finanzielle Hemd ist einem näher als der pastoraltheologische Rock. Wir sollten unser Thema also nicht individualisieren. Natürlich ist es gut, wenn Theolog*innen auch morgen noch in der Seelsorge ihre berufliche Erfüllung finden. Dies ist in Deutschland zum Glück anders als in den Niederlanden auf absehbare Zeit weiterhin möglich. Eine arme Kirche ist nicht automatisch eine bessere Kirche.

Die Herausforderungen, die aus der privilegierten Lage des deutschen Katholizismus entstehen, sind demnach zuvörderst strukturelle und systemische bzw. ekklesiologische Herausforderungen. Ein erster Schritt wäre es, den Ballast finanzieller, rechtlicher und institutioneller Vorteile und Sicherheiten als das zu erkennen, was er ist, eben als Ballast. Natürlich ist es verlockend, sich als anerkannte Konfessionsgemeinschaft weiterhin in den gefestigten Strukturen und im warmen Nest der vom Staat gewährten Privilegien auszuruhen. Das verhindert ja nicht grundsätzlich christliches Engagement. Im Gegenteil: So trägt die katholische Kirche viel zu einem solidarischen und gerechten Zusammenleben bei. Daneben ist Ballast immer auch ein Gewicht, um nicht abzuheben, d. h. um nicht schwärmerisch oder schwätzerisch zu werden in der Pastoral.

Die Probleme beginnen da, wo der privilegierte Status quo eine ehrliche Besinnung auf das behindert, was in Kirche und Gesellschaft dem Evangelium gemäß ist und welche Rolle pastorale Mitarbeitende bei dessen Verwirklichung spielen können. Die immer noch eindrucksvolle Stärke und Präsenz des deutschen Katholizismus leisten dem Eindruck Vorschub, als ob die volkskirchlichen Zeiten noch nicht definitiv vorbei wären. Auch wenn die Klage über den Auszug der Getauften aus den Gemeinden Legion ist, er bedroht in Deutschland nicht die Institution selbst. Darum setzt sich die volkskirchliche Mentalität in den Köpfen weiter fort. Man kann sich im pastoralen Beruf einreden, jemand zu sein.

Natürlich soll man auch jemand sein, bzw. man darf in der Seelsorge kein Niemand werden. Und natürlich steht die Kirche auch in Deutschland in der Kritik. Doch wer kritisiert wird, erhält Aufmerksamkeit und wird als ein gesellschaftlicher Faktor angesehen. Der synodale Prozess z. B. ist kein Thema in den weltlichen Medien in den Niederlanden, während er in den deutschen durchaus verfolgt und besprochen wird. Die in vielen Fällen nicht nur berechnete, sondern auch anspruchsvolle Kritik am Katholizismus bietet eine gute Gelegenheit zur Selbstkritik, um das Evangelium noch glaubwürdiger in einer pluralen und säkularen Gesellschaft zu verkündigen.

Die Situation des Katholizismus in Deutschland und in den Niederlanden ist somit bei allen Gemeinsamkeiten unterschiedlich – ganz zu schweigen von den Differenzen in jedem Land selbst. Das wird auch morgen so bleiben. Das Christentum manifestierte sich seit Beginn der Kirchengeschichte in verschiedenen Kontexten unterschiedlich. Diese Inkulturation ist weder gut noch schlecht, sondern sie ist einfach eine Tatsache des christlichen Glaubens. Die Kirche muss darum nüchtern und ohne kulturpessimistische Brille von den konkreten Gegebenheiten vor Ort ausgehen, um das Evangelium je neu zu leben, zu feiern und zu verantworten.

Dabei kann der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus inspirierend sein, selbst wenn das holländische Szenario nicht die Zukunft der deutschen Kirche(n) sein wird. Keinesfalls sollten sich die Bischöfe die pastoralen und theologischen Grundoptionen ihrer niederländischen Mitbrüder zu eigen machen. Zum Glück brauchen sie dies auch nicht, weil sie finanziell, personell, intellektuell und institutionell über ganz andere Möglichkeiten verfügen. Das bietet eine ekklesiologische Beinfreiheit, die sie nutzen sollten.

Die Herausforderung der deutschen Kirche und ihrer Seelsorge liegt eher darin, diese Beinfreiheit so zu gebrauchen, dass dabei die wesentlichen Fragen einer evangeliumsgemäßen Seelsorge, Verkündigung und Liturgie nicht stillgestellt werden. Das würde nämlich auf eine kontrafaktische Verlängerung des volkskirchlichen Denkens hinauslaufen. Die Folge wäre ein grundsätzliches „Weiter so!“, obwohl paradoxerweise gleichzeitig viel Energie in Fortbildungen, Strukturverbesserungen, Personalplanung und Gemeindeentwicklung investiert wird. Doch diese Energie wird durch die Beharrungsmacht der kirchlichen Strukturen und Gewohnheiten immer wieder aufgeessen.

Distanz zum Vertrauten und Selbstverständlichen ist somit wichtig, wie die Reise der Pastorkommission beweist. Nun kommt es darauf an, für die Arbeit im pastoralen Dienst die richtigen Schlüsse zu ziehen. Die katholische Selbstmarginalisierung in den Niederlanden zeigt, dass Menschen und Organisationen nicht unbedingt schlauer sind als Dinosaurier, die sich nicht auf ein verändertes Klima einstellen konnten und darum ausstarben. Kirche und Seelsorge sollten sich stattdessen offensiv auf das gesellschaftliche und religiöse Umfeld einlassen, um in Treue zum Evangelium bedeutsam zu sein und zu bleiben.

Verständigungsorte in polarisierenden Zeiten

Eine Studie von midi zur Stimmungslage der Gesellschaft

Viele Menschen haben derzeit das Gefühl, dass die Gesellschaft verstärkt auseinanderdriftet und sich polarisiert. Wie kann angesichts zunehmender Spannungen, vielleicht sogar Spaltungen in der Gesellschaft Verständigung zwischen den Bürgerinnen und Bürgern gelingen? Dies ist schließlich Voraussetzung und Zweck demokratischer Prozesse.

Die Evangelische Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi) versucht mit ihrer Initiative **#VerständigungsOrte**, Räume für respektvollen Dialog und gegenseitiges Verständnis zu fördern. Vor diesem Hintergrund hat midi eine quantitative empirische Studie beim Meinungsforschungsinstitut Forsa in Auftrag gegeben, innerhalb derer im Dezember 2024 2.000 Bürgerinnen und Bürger ab 18 Jahren in Deutschland im Rahmen einer repräsentativen Online-Studie befragt wurden. Ziel war es, die aktuelle Stimmungslage der Menschen in Deutschland und ihre Wahrnehmung zu Spaltungen in der Gesellschaft zu erfassen. In den Fragebogen wurden Items zur Demokratiezufriedenheit, zum Solidarklima und zur Einschätzung der sozialen Gerechtigkeit in Deutschland aus Studien der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung einbezogen.

Wahrnehmungen von Spaltungen in der Gesellschaft, Einstellung zur Demokratie und Solidarklima

Recht eindeutig fällt die Einschätzung zur Frage aus, ob unsere Gesellschaft gespalten ist: 82 % der Befragten bejahen dies, nur eine Minderheit von 12 % nimmt keine Spaltung wahr. Eine größere Gruppe (48 %) sieht diese Spaltung zwischen einer kleinen Minderheit und einer großen Mehrheit; von einer Spaltung in zwei gleich große (ähnlich wie z. B. in den USA) gehen nur 37 % aus. Eine Mehrheit von 61 % äußert eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Demokratie, also mit dem politischen System, wie es in der Verfassung festgelegt ist, eine allerdings recht große Minderheit von 36 % ist damit nicht zufrieden. Fragt man jedoch nach der praktischen Umsetzung, also dem tatsächlichen Funktionieren des politischen Systems, so ist nur noch eine Minderheit von 38 % zufrieden, während 60 % unzufrieden sind. Die Unzufriedenheit ist besonders hoch in Ostdeutschland (66 %), in der Altersgruppe der 45- bis 59-Jährigen (65 %), bei denjenigen mit Hauptschul- oder mittlerem Schulabschluss (65 %), denjenigen, die mit ihrem Leben unzufrieden sind (82 %), und unter den Anhängern der FDP (72 %) sowie der AfD und des BSW (jeweils 94 %). Das Solidarklima in unserer Gesellschaft wird nicht als besonders hoch eingeschätzt: Eine Mehrheit der Befragten (76 %) stimmt der Aussage zu, dass die meisten Menschen nur an sich selbst denken und nicht an andere. Ebenso empfindet eine große Mehrheit (77 %) die sozialen Unterschiede in Deutschland nicht als gerecht. Die Verteilung wirtschaftlicher Gewinne in Deutschland wird nur von sehr wenigen der Befragten (10 %) als gerecht angesehen.

Gesellschaftliches Sorgenbarometer

Im „gesellschaftlichen Sorgenbarometer“ werden als größte Sorgen aus einer Liste vorgegebener Themen an erster Stelle zunehmender Hass und Feindseligkeit in der Gesellschaft (89 %), eine Zunahme von Konflikten in unserer Gesellschaft (86 %) und eine Verschlechterung des Umgangs der Menschen miteinander genannt (86 %). Es folgen Rechtsextremismus (71 % – Linksextremismus im Gegensatz dazu mit 46 %) und zunehmende Inflation/steigende Preise (70 %). Über die Möglichkeit einer deutschen Beteiligung an einem Krieg machen sich 61 %, über die Zunahme von Naturkatastrophen infolge des Klimawandels 60 % große bzw. sehr große Sorgen. Fragt man offen danach, welche gesellschaftlichen Entwicklungen in Deutschland zurzeit am meisten Sorgen bereiten, werden am häufigsten der Rechtsruck bzw. Rechtsextremismus und der Zerfall der Demokratie (28 %) genannt, danach die Sorgen vor einem mangelnden gesellschaftlichen Zusammenhalt und einer Verrohung bzw. Spaltung der Gesellschaft (19 %). Als aktuell größte Probleme in Deutschland werden die wirtschaftliche Lage/der Arbeitsmarkt (46 %), die Politik/Politiker allgemein (36 %), Zuwanderung/Migration (32 %) sowie Inflation/Lebenshaltung/Mieten (32 %) eingestuft.

Zufriedenheit und Zukunftsaussichten

Trotz dieser Sorgen sind 78 % der Befragten mit ihrem Leben alles in allem zufrieden oder sehr zufrieden, 21 % sind eher bzw. sehr unzufrieden. Hinsichtlich der finanziellen Zufriedenheit sinkt die Zufriedenheit ab, allerdings nur leicht: 70 % sind desbezüglich eher/sehr zufrieden, 30 % eher/sehr unzufrieden. Auf das neue Jahr 2025 wird weniger optimistisch geblickt: Nur 44 % schauen persönlich eher mit Zuversicht, 52 % eher mit Sorgen auf das neue Jahr. Noch negativer fällt der Zukunftsausblick für Deutschland aus: Hier



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

blicken nur 13 % mit Zuversicht, aber 85 % mit Sorgen auf 2025. Negativ fallen auch die Zukunftsaussichten für die künftigen Generationen aus: Nur 7 % glauben, dass es der jüngeren Generation in dreißig Jahren besser geht, 66 % gehen davon aus, dass es ihr schlechter im Vergleich zu heute gehen wird (18 % vermuten keine große Veränderung).

Politische Selbstwirksamkeit

Um die Einschätzungen zur politischen Selbstwirksamkeit ist es nicht besonders gut bestellt: Hier meinen 67 %, dass es jenseits von Wahlen für die Bürger nicht genügend Beteiligungsmöglichkeiten gibt; fast genauso viele (66 %) denken, dass die politischen Probleme heute so kompliziert geworden sind, dass sie nur sehr schwer zu durchschauen sind. Die Hälfte der Befragten gibt an, in Deutschland könne man nicht mehr frei seine Meinung äußern, ohne Ärger zu befürchten (51 %), 50 % fällt es schwer, politische Entscheidungen einer bestimmten Partei oder Person zuzuordnen. Nur 11 % glauben, dass die Politiker sich darum kümmern, was einfache Bürger denken.

Diskurskultur in der Krise

Eine überwiegende Mehrheit (70 %) der Befragten meint, dass Diskussionen in der Öffentlichkeit heute weniger sachlich und respektvoll geführt werden als früher. Über polarisierende Themen wird v. a. im persönlichen Nahfeld gesprochen, mit Freunden (64 %), dem engeren Familienkreis (59 %) oder dem/der Partner/in (57 %). Im weiteren sozialen Umfeld finden solche Diskussionen weniger häufig statt (mit Arbeitskolleg/innen: 31 %, mit Bekannten: 19 %, mit Nachbarn: 14 %). 36 % berichten davon, dass solche Diskussionen nicht ganz so respektvoll oder unsachlich geführt wurden. Obwohl 80 % der Befragten angeben, mit den meisten Menschen in ihrem persönlichen Umfeld, mit denen sie in ihrem Alltag zu tun haben, in wichtigen Fragen des Lebens und der Politik übereinzustimmen, gibt es bei 59 % Themen, die sie im Umgang mit Menschen in ihrem persönlichen Umfeld bewusst nicht ansprechen, um mögliche Konflikte aufgrund unterschiedlicher Meinungen zu diesen Themen zu vermeiden. Bei diesen Themen handelt es sich v. a. um Politik allgemein (30 %) oder Asylpolitik/Migration (26 %). 32 % sind schon einmal zu Personen in ihrem persönlichen Umfeld auf Distanz gegangen aufgrund unterschiedlicher Meinungen zu wichtigen gesellschaftlichen Themen oder haben sogar den Kontakt abgebrochen; am meisten kommt dies bei Anhängern der Grünen (43 %) und der Linken (52 %) vor.

Verständigungsmöglichkeiten

Als geeignete Umgebungen, um kontroverse gesellschaftliche Themen respektvoll und sachlich zu diskutieren, kommen nach Ansicht der Befragten v. a. Bürgerversammlungen in der eigenen Stadt oder Gemeinde in Frage (58 %), schon deutlich weniger klassische Medien (39 %) oder politische Parteien (38 %). Am wenigsten werden nichtkirchliche Wohlfahrts- und Sozialverbände (17 %), religiöse Gemeinden, Kirchengemeinden oder Diakonie und Caritas (16 %) und schließlich Social Media (15 %) für geeignete Umgebungen gehalten. Als wichtigstes Kriterium für Verständigungsorte wird eine neutrale, unvoreingenommene Moderation genannt (75 %), gefolgt von klaren Regeln für die Kommunikation (69 %), einer Anreicherung mit Expertenwissen und Fakten (61 %) sowie einem geschützten Rahmen, um frei seine Meinung äußern zu können (59 %).

Resilienz und Glaube

Mental aufzutanken können Menschen am besten in der Natur (57 %), durch Unternehmungen oder durch das Beisammensein mit der Familie (56 %), durch Lesen oder Fernsehen (52 %) oder durch Hobbys und Freizeitaktivitäten (50 %). Meditation, Gebet oder Gottesdienste werden nur von 6 bis 8 % der Befragten genannt. Es geben aber 32 % an, dass Spiritualität bzw. Religiosität für ihr mentales Wohlbefinden wichtig oder sehr wichtig ist. 36 % stimmen der Aussage „Gläubige Menschen kommen besser durch herausfordernde Zeiten als nicht gläubige Menschen“ zu.

Fazit: Die Gesellschaft im Modus „Ja, aber ...“

Die Studie zeigt eine in vielfältiger Hinsicht ambivalente Situation auf, die auch mit einer „Ja-aber-Haltung“ beschrieben werden kann: Einerseits wird die demokratische Grundordnung anerkannt, andererseits gibt es Vorbehalte und Kritik an ihrer konkreten Umsetzung. Einerseits nimmt eine Mehrheit eine Spaltung der Gesellschaft wahr, andererseits nur eine Minderheit eine Spaltung in zwei gleich große Lager. Einerseits gibt es das Bedürfnis nach Stabilität und Ordnung, andererseits eine Enttäuschung über die politische Repräsentation und Ordnung. Einerseits bleibt die soziale Kohäsion in Deutschland insgesamt relativ stabil, andererseits wird die gefühlte Spaltung durch Medien und politische Debatten verstärkt. Einerseits gibt es eine stille Mehrheitsgesellschaft, andererseits eine laute (rechts-)populistische Minderheit. Einerseits wird mehrheitlich eine hohe persönliche Lebenszufriedenheit geäußert, andererseits aber auch eine ausgeprägte Skepsis gegenüber der Zukunft der Gesellschaft und künftiger Generationen. Einerseits gibt es ein Bedürfnis nach Verständigung und Diskussion, andererseits eine Frustration über deren Qualität. Einerseits sind Anhänger der AfD überdurchschnittlich stark besorgt über den Zerfall demokratischer Institutionen und Strukturen, andererseits lehnen sie gleichzeitig die Demokratie in ihrer aktuellen Form mehrheitlich ab (das so genannte „Populismus-Paradox“).

Ambivalenz und Ungewissheit (Armin Nassehi spricht von „Unbehagen“ an der Gesellschaft) sind offensichtlich ein Kennzeichen moderner Gesellschaften. Sie müssen nicht nur als Defizit, sondern können auch als produktive Ressource angesehen werden: Sie fördern

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, aktivieren die Suche nach innovativen Lösungsstrategien und können so als Antrieb für soziale Transformation wirken.

Es käme also darauf an, die Diskurse in diese Richtung zu gestalten, so dass die Erfahrung des Wandels zu einer positiven, produktiven Ressource für neue gesellschaftliche Narrative wird. Professionell moderierte Verständigungsorte wären dafür wichtige Orte. Sie können helfen, emotionale Spannungen abzubauen und Brücken zwischen unterschiedlichen Gruppen zu schlagen. Ohne solche Räume, an denen konstruktive Dialoge geführt werden können, droht jedenfalls eine weitere Polarisierung der Gesellschaft.

Die Studie ist auf der Homepage von midi abrufbar:

[Daniel Hörsch, Verständigungsorte in polarisierenden Zeiten. Studie zur Stimmungslage der Gesellschaft, Berlin 2025.](#)

| Katholische Arbeitsstelle
| für missionarische Pastoral

Impressum | Datenschutz | Redaktion

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2025 · Kirche entwickelt sich · Trauerpastoral als Aufgabe der ganzen Gemeinde. Zur Entwicklung des ehrenamtlichen Begräbnisdienstes im Bistum Aachen

Trauerpastoral als Aufgabe der ganzen Gemeinde

Zur Entwicklung des ehrenamtlichen Begräbnisdienstes im Bistum Aachen

Seit ca. 25 Jahren gibt es im Bistum Aachen die Praxis, dass nicht nur Pastoral- und Gemeindeferenten und -referentinnen beerdigen, sondern auch ausgebildete ehrenamtliche BegräbnisleiterInnen. Ich selber bin erst seit 2016 als Pastoralreferentin beim Bistum beschäftigt und habe mich deshalb auf die Suche begeben nach KollegInnen, die die Anfänge aktiv miterlebt haben.

Priesterliche Überlastung als Ausgangspunkt

Bei meinen Gesprächen zu den Anfängen des ehrenamtlichen Begräbnisdienstes im Bistum Aachen begegnete mir bei meinen beiden Gesprächspartnern (s. u.) ein Schreiben des Generalvikars Karlheinz Collas vom 30.10.1991 an die Priester des Bistums Aachen. Collas beginnt dieses Schreiben mit der Feststellung, dass „die Priester und Diakone in unserem Bistum nur mit Mühe den zahlreichen Anforderungen und Erwartungen entsprechen können, die an sie als Amtsträger und Seelsorger gerichtet werden“ (Collas 1991, 1). Insbesondere die Pastoral in Trauerfällen, die sehr wichtig sei und kaum in die Terminplanung eingefügt werden könne, erweise sich dabei als ein besonderes Problem. In Bezugnahme auf einen Beschluss der Deutschen Bischofskonferenz aus dem Jahre 1973 erläutert er die kirchenrechtliche Möglichkeit zum Einsatz von hauptberuflichen und ehrenamtlichen „Laien“ im Begräbnisdienst. Auch der Apostolische Stuhl habe kirchenrechtlich diese Möglichkeit eröffnet. Er räumt ein, dass der Gedanke, dass auch „Laien“ Begräbnisfeiern leiten, neu sei und einigen bedenklich erscheine. Theologisch begründet er den Vorstoß, um den einige Pfarrer gebeten hatten, mit der gleichen Würde aller getauften und gefirmten Christen. Dennoch macht er deutlich, dass „der Kontakt zu Fernstehenden und die Wahrnehmung von Sterbebegleitung und Trauerpastoral ein wichtiges, ja unaufgebbares Element des priesterlichen Dienstes“ (ebd. 2) sei. „Solange ein Pfarrer den Begräbnisdienst selbst gut bewältigen kann, sollte er dies auch als wichtige pastorale Chance wahrnehmen“ (ebd.). Wenn aber deutlich würde, dass in Urlaubs- oder Krankheitszeiten der Dienst nicht zu schaffen sei, sollte die Frage zuerst im Pfarrgemeinderat diskutiert werden. „Nur wenn Pfarrer und Pfarrgemeinderat übereinstimmend die Beauftragung von Laien mit dem Begräbnisdienst gutheißen, sollte die Gemeinde auf diesen neuen Dienst von Laien vorbereitet werden“ (ebd. 3).

Obwohl der Ausgangspunkt dieser Initiative, wie mehrfach betont, die Überlastung der Pfarrer war, legt Collas Wert darauf, „daß jeder Anschein vermieden werden muß, daß es dem Pfarrer nur um eine Entlastung geht“ (ebd. 3). „Wichtigste Voraussetzung für die Akzeptanz dieses bei uns ‚neuen‘ Laiendienstes ist die persönliche Integrität und Kompetenz, mit der Laien diese Aufgabe wahrnehmen“, erläutert Collas weiter (ebd.). Dem Pfarrer wird die Verantwortung für die Ausbildung der Laien zugesprochen. Zur Unterstützung solle das Liturgiereferat Wochenendseminare anbieten. Die Pfarrer sollen die Beauftragungen beim Liturgiereferat beantragen, dieses gehe dann davon aus, dass „die Benannten in vollem Umfang für den Dienst geeignet sind“ (ebd. 4).

Mein Gesprächspartner Wolfgang Funke (Pastoralreferent i. R.) betonte, trotz des Papiers des Generalvikars sei die katholische Beerdigung gefühlt aber das achte Sakrament gewesen und viele Priester hätten den Brief nicht wirklich ernst genommen. Toni Straeten (Pfarrer i. R., Trauerbegleiter, erster Diözesanbeauftragter für Trauerseelsorge im Bistum Aachen) wiederum bemerkte, dass dieser Brief ganz neue Möglichkeiten eröffnet habe, die dann in den nächsten Jahren fruchtbar wurden.

Aus der Not geboren. Hauptamtliche „Laien“ beginnen den Dienst

Wolfgang Funke berichtete mir, dass der Brief des Generalvikars in der Pfarre in Mönchengladbach, in der er tätig war, ein Anstoß war, um das Gespräch mit dem Pfarrgemeinderat zum Thema Begräbnisleitung zu suchen.

In der Pfarre gab es ein großes Altenheim, in dem zusätzlich zu den Verstorbenen der Pfarre mit 7500 Mitgliedern im Jahr ca. 110 bis 120 Leute starben. Der Pfarrer sei innovativ gewesen und hätte auch ein berechtigtes Interesse gehabt, sich selbst vor der Vielzahl an Beerdigungen zu schützen. Der Pfarrgemeinderat sei grundsätzlich auch sehr offen gewesen, aber in dieser Frage dann doch sehr skeptisch. 1993 ging die Frage nach einem erweiterten Begräbnisdienst in den Dekanatsrat, weil die Belastung für viele Priester zu groß wurde.

Funke und eine Kollegin begannen mit dem Begräbnisdienst als erste hauptamtliche „Laien“ im pastoralen Dienst. Am Anfang war völlig unklar, was „angemessene liturgische Kleidung“



Beatrix Hillermann – Pastoralreferentin, Trauerbegleiterin, gestalttherapeutische Beraterin – ist Seelsorgerin an der Grabeskirche St. Elisabeth in Mönchengladbach und die Diözesanbeauftragte für Trauerseelsorge im Bistum Aachen.

sein sollte, von der Generalvikar Collas in seinem Schreiben zum Begräbnisdienst gesprochen hatte. Für die Männer ging Talar und Rochett, die Kollegin versuchte es erst mit einem schwarzen Kleid, merkte aber, dass ein liturgisches Gewand die Rolle klarmacht und Schutz gibt; ein erstes schwarzes liturgisches Gewand wurde selbst genäht. Auch die Vorbereitung auf den Dienst hieß für den Kollegen und die Kollegin *learning by doing*. Für liturgische Aufgaben, besonders auch für den Begräbnisdienst, gab es für die Hauptamtlichen, die keine Priester oder Diakone waren, keine Ausbildung.

Die Tätigkeit nahm richtig Fahrt auf, als durch den Weggang des leitenden Priesters eine Vakanz in der Pfarre entstand. In dieser Zeit lernten dann die Gemeindemitglieder, dass eine persönlich gestaltete Beerdigung mit einem bekannten Seelsorger/einer bekannten Seelsorgerin oft sehr viel ansprechender war als Exequien durch einen „eingeflogenen“ Priester. So begannen die Menschen die Beerdigungen durch Gemeinde- und PastoralreferentInnen zu schätzen und die Rede von der Beerdigung „erster und zweiter Klasse“ hörte auf.

Das hohe Beerdigungsaufkommen brachte aber auch die Kollegin und Wolfgang Funke an ihre Grenzen. Da es seinerzeit praktisch noch keine Urnenbeisetzungen gab, bestand ein hoher zeitlicher Druck, die Trauerfeier und die anschließende Beisetzung in enger zeitlicher Nähe zum Todeszeitpunkt durchzuführen. Das führte dazu, dass Funke mehrfach drei Trauerfeiern mit nachfolgender Beisetzung an einem Tag zu bewältigen hatte. 1996 startete Funke zusammen mit der Kollegin mit Unterstützung des Regionalen Büros einen ersten Begräbnisleiterkurs für Ehrenamtliche. Die Ehrenamtlichen rekrutierten sich aus den Pfarrgemeinden und wurden in der Regel von ihren Pfarrern angesprochen, wie vom Generalvikar vorgesehen. Die Vorbereitung allerdings wanderte nicht wie geplant ins Liturgiereferat, sondern wurde auf der mittleren Ebene in den Regionen organisiert. Allein die Beauftragung liegt, wie vorgesehen, beim Liturgiereferat.

Trauerpastoral ist mehr als Begräbnisdienst

Als Krankenhausseelsorger, der jeden Tag mit unzähligen Trauernden zusammentraf, absolvierte Pfarrer Toni Straeten 1987/88 eine Trauerbegleitungsausbildung bei der Niederländerin Ruth Marijke Smeding, die mit ihrem Trauermodell „Trauer erschließen“ die europäische Trauerforschung stark beeinflusst und entwickelt hat. Als Abschlussarbeit zu dieser Fortbildung hatte Straeten ein Konzept für den Aufbau einer diözesanen Kontaktstelle für Trauerpastoral verfasst. Die Antwort der Bistumsleitung auf diesen Vorstoß lautete: „Brauchen wir nicht.“

Straeten ließ aber nicht locker. In seinem Umfeld gründete er 1988 die erste Trauerhilfegruppe. Im Trauerkonzept von Smeding wird deutlich, dass die Zeit um die Beerdigung herum, die sie Schleusenzeit nennt, eine besonders sensible und wichtige Zeit ist. Wenn der Übergang in dieser Schleusenzeit gut und achtsam begleitet wird (gesehen werden in den eigenen Bedürfnissen; ermutigt werden zum Verabschieden und zum Trauern; erste Antwort auf die Frage „Wer war der/die Verstorbene in meinem Leben? Was bleibt von ihm/von ihr?“), dann erleichtert das den Trauerprozess. Eine unpersönliche, lieblose, nur an Rubriken orientierte Beerdigung erschwert den Trauerprozess und löst eventuell zusätzlich Trauer aus (tertiäre Trauer).

Überzeugt von diesem Ansatz, versucht Straeten, Trauerbegleitung und Begräbnisdienst zusammenzubringen. Da seine Pläne beim Bistum erst einmal nicht auf Gehör stoßen, gründet er 1999 in seiner Region ein Trauerhilfzentrum als Verein (Lebens- und Trauerhilfe e.V.), in dem ausgebildete Ehrenamtliche Trauerbegleitung anbieten. 2000 bietet er mit der Pastoralreferentin Maria Buttermann in seiner Region Düren, wie schon die KollegInnen in der Region Mönchengladbach, einen ersten Begräbnisleiterkurs für Ehrenamtliche an. Er sucht immer wieder die Öffentlichkeit durch Informationspapiere und Pressekonferenzen und arbeitet eng mit der Hospizbewegung und den Bestattern zusammen. Es geht ihm darum, trauernde Hinterbliebene auf allen Ebenen professionell und klientenzentriert zu begleiten.

Auch auf Bistumsebene wirbt er für seine Vorgehensweise in den unterschiedlichen Gremien, vor allem im einflussreichen Priesterrat. Schließlich gelingt es, in die Ausbildung der Gemeinde- und Pastoralreferenten und -referentinnen eine Woche Trauerpastoral zu integrieren. Eine halbe Woche geht es um Grundlagen der Trauerpastoral, in der anderen Hälfte wird in den konkreten Begräbnisdienst eingeführt. 2003 erlangt er schließlich durch die Bistumsleitung den Einsatz als Diözesanbeauftragter für Trauerpastoral mit dem Auftrag, Trauerpastoral als begleitende und liturgische Aufgabe weiterzuentwickeln.

Der Dienst entwickelt sich

Es entsteht das erste Konzept für Trauerpastoral im Bistum Aachen (Bischöfliches Generalvikariat Aachen 2010). Die Grundidee vom Netz, das die Trauernden hält und begleitet, wird von der Gemeinde ausgehend über die Regionen bis zum Bistum hin entwickelt. In den acht Regionen sollen die Regionaldekane jeweils Regionalbeauftragte für Trauerpastoral ernennen. Sie sollen Trauerbegleitungsangebote in den Regionen bündeln, und in Zusammenarbeit mit den Bildungswerken der Regionen sollen Begräbnisleiterschulungen angeboten werden. In der Diözesanen Trauerkonferenz treffen sich die Regionalbeauftragten zum Austausch und zur Weiterentwicklung der Arbeit. 2010 wird dieses erste Konzept der Trauerpastoral von Bischof Mussinghoff autorisiert. Im selben Jahr kodifiziert er auch die „Beauftragung von Laien mit der Leitung eines

Beerdigungsdienstes“ durch Veröffentlichung im Amtsblatt (Beauftragung 2010).

Nach und nach entstehen in den meisten Regionen Begräbnisleiterschulungen. Das von Toni Straeten entwickelte Kurskonzept ist ein Leitfaden, aber keine Bedingung. Die Entwicklung geschieht ungleichzeitig. Die städtischen Räume sind sehr schnell mit dabei, in den ländlichen Räumen hält sich noch ganz lange die Vorliebe für Beerdigungen mit dem Pastor – und manche Pastoren haben von sich aus auch erst Interesse, etwas zu verändern, wenn die eigene Belastungsgrenze mehr als überschritten ist. In der Eifel sind erst in den letzten Jahren zum ersten Mal ehrenamtliche Begräbnisleitende ausgebildet worden.

Aktuelle Herausforderungen

Die Individualisierung in der Trauerkultur ist in den letzten Jahren in der Gesellschaft weiter vorangeschritten. Angehörige erwarten auch im kirchlichen Umfeld individuelle, auf die Person abgestimmte Ansprachen und an vielen Stellen möchten sie in Liedern oder Texten persönliche Inhalte einbringen. Die Texte des Rituals sind für die häufig kirchenfernen Menschen nicht verständlich und auch die an die Kirche gebundenen finden sich in der Sprache überhaupt nicht mehr wieder. D. h. bei jeder Beerdigung muss immer wieder neu geschaut werden, wie wir unsere Hoffnungsbotschaft in das jeweilige Umfeld des Verstorbenen hineingeben können.

Das Führen von einfühlsamen Trauergesprächen und die Umsetzung in entsprechende Texte ist ein hoher Anspruch, ebenso wie die Frage, was denn von den vorgegebenen Ritualen und Texten auf jeden Fall erhalten bleiben muss, damit wir noch als katholische Gemeinde erkennbar sind. Außerdem werden die typischen katholischen Ehrenamtlichen, die der Pfarrer aus den Gremien kennt und die man auch auf ein derartiges Ehrenamt ansprechen kann, immer weniger. Unsere gerade begonnene Begräbnisleiterausbildung ist ca. ein Jahr in der Region Mönchengladbach beworben worden, zweimal verschoben worden und jetzt schließlich mit sechs Teilnehmenden gestartet, wovon drei aus der ländlichen Nachbarregion Heinsberg kommen. Es ist schwer, Ehrenamtliche zu gewinnen, und die Konkurrenz zu den Trauerrednern der Bestatter ist groß, zumal dort pro Beerdigung mehrere 100 Euro verdient werden können.

Durch die dezentrale Entwicklung im Bistum Aachen waren die Inhalte und die Länge der Kurse in den Regionen zum Teil unterschiedlich. Die Einführung und eventuell auch Verabschiedung der Ehrenamtlichen und ihre Begleitung waren gar nicht geregelt. Ich habe erlebt, dass Ehrenamtliche mit beginnender Demenz noch beerdigten, weil keiner sich traute oder zuständig fühlte, diesen Einsatz wertschätzend zu beenden. Ich habe Ehrenamtliche erlebt, die drei Beerdigungen in der Woche vom Pfarrbüro „bekamen“, weil die Hauptamtlichen den Schutz von Ehrenamt gar nicht auf ihrer Agenda hatten.

Die Anzahl der Bestattungen durch Ehrenamtliche hat sich in unserer Innenstadtpfarrei mit ca. 9700 Katholiken in den letzten drei Jahren ungefähr verdoppelt und betrug 2024 32 % aller Bestattungen.

Ich selbst bin in der Arbeit mit Ehrenamtlichen stark durch die Qualitätsstandards der Hospizbewegung geprägt und habe in meiner Funktion als Diözesanbeauftragte eine Überarbeitung der Ausbildungsstandards angeregt. Wir haben versucht, alle Verantwortlichen der Regionen zu beteiligen, dennoch war es schwer, einige Kollegen und Kolleginnen vom Veränderungsbedarf zu überzeugen. „Was bisher gut war, warum soll das nicht weiterhin gut sein?“ Die Beharrlichkeit im kirchlichen Raum ist legendär. Die Notwendigkeit von einheitlichen Qualitätsstandards fürs ganze Bistum wird nur zum Teil gesehen. Auch eine nachweisbare Erwachsenenbildungskompetenz bei den Ausbilderinnen und Ausbildern halten nicht alle für notwendig. Eine standardisierte Einführung und Begleitung vor Ort war in der Arbeitsgruppe auch nicht problemlos durchzusetzen. Von daher geht Veränderung nur in kleinen Schritten und mit Kompromissen und wir sind jetzt gespannt, ob und wie der Bischof unsere Vorschläge in Kraft setzt.

Ausblick in die Zukunft

Im Blick auf die gesellschaftliche und kirchliche Entwicklung halte ich es für notwendig, an den Punkten, an denen unsere kirchliche Expertise angefragt wird, mit hoher Qualität zu reagieren. Da, wo Menschen sich in Krisensituationen angenommen und gut begleitet fühlen, erfüllen wir den Auftrag Jesu, den Belasteten beizustehen, und legen Zeugnis ab für seine Hoffnungsbotschaft. Wie mein Vorgänger in der Diözesanbeauftragung, Toni Straeten, sehe ich Trauerbegleitungskompetenz und liturgische Kompetenz als Einheit für eine qualifizierte Bestattung. Ehrenamtliches Engagement in der Trauerbegleitung lässt sich bei qualifizierten Ausbildungsangeboten und guter Begleitung relativ leicht bewerben. Ehrenamtliche interessieren sich für diesen Dienst.

Ich denke, dass wir in Zukunft in größeren pastoralen Räumen trauerkulturelle Zentren bilden müssen, wo Menschen in ihrer Trauer begleitet werden und von wo aus auch der Begräbnisdienst organisiert wird. Dann könnte es möglich werden, dass wir aus engagierten Trauerbegleitern und Trauerbegleiterinnen auch BegräbnisleiterInnen gewinnen können. Voraussetzung ist die Weiterentwicklung der entsprechenden Fortbildungen, in die man, wie bei den Lehramtsstudierenden, vielleicht erst einmal eine Grundlagenvermittlung zum Thema „Was heißt christlicher Glaube in katholischer Prägung?“ mit hineinnehmen muss. Eine modulare Ausbildung mit ganz unterschiedlichen Facetten ist denkbar, die je nach Hintergrund des/der Engagierten individuell zusammengestellt werden kann.

Die Fähigkeit von hauptamtlichem Personal zu Anleitung und wertschätzender Leitung von

Literatur

Beauftragung von Laien mit der

Ehrenamtlichen muss weiterentwickelt werden. Ich denke auch, dass wir über die Honorierung eines so anspruchsvollen Ehrenamtes nachdenken müssen. Die Diskussionen werden zurzeit damit erstickt, dass wir ja nicht jedem/r Ehrenamtlichen Aufwandsentschädigung zahlen können. Das ist sicher so, aber dennoch muss da eine Differenzierung eingezogen werden. Bei keiner ehrenamtlichen Aufgabe gibt es eine so direkte Konkurrenz zu kommerziellen Anbietern wie beim Bestattungsdienst zu den Trauerrednern der Bestatter. Nach meiner Wahrnehmung gibt es rund um das Thema Tod und Sterben noch Nachfrage nach kirchlicher Begleitung. Diese qualifiziert nach den Standards des BVT (Bundesverband Trauerbegleitung) und von modernem Ehrenamtsmanagement zu leisten, halte ich für unsere Aufgabe, um unserer diakonischen Verpflichtung gerecht zu werden und die Botschaft in unserer Gesellschaft zu bezeugen, dass der Tod nicht das letzte Wort hat.

Leitung eines Beerdigungsdienstes, in: Kirchlicher Anzeiger für die Diözese Aachen. Amtsblatt des Bistums Aachen 80 (8/2010) 216 f.

Bischöfliches Generalvikariat Aachen, Hauptabteilung Pastoral / Schule / Bildung, Abteilung Pastoral in Lebensräumen, Konzept der Trauerpastoral für das Bistum Aachen, Aachen 2010.

Collas, Karlheinz, Brief an alle Pfarrer im Bistum Aachen, Betreff: Beauftragung von Laien mit dem Begräbnisdienst, 30. Oktober 1991.

Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Datenschutz | Redaktion

» Übersicht · Ausgabe 1 | 2025 · Termine & Berichte · Schritte auf dem Weg zu einer synodaleren Kirche im Erzbistum Berlin. Evaluierende Begleitung durch die KAMP

Schritte auf dem Weg zu einer synodaleren Kirche im Erzbistum Berlin

Evaluierende Begleitung durch die KAMP

Wie viele andere Bistümer hat sich das Erzbistum Berlin entschlossen, einen Synodalpastoralrat ins Leben zu rufen. In ihm soll synodal beraten, sollen Prozesse gestaltet und Entscheidungen getroffen werden. Im Hintergrund steht die Frage, „wie wir heute als Kirche leben und die Menschen unserer Tage mit Gott in Kontakt bringen können und wie wir unser Erzbistum als Kirche aus dem Geist Gottes weiterentwickeln sollen“. Denn die Kirche, das ist den Verantwortlichen wichtig, ist kein Selbstzweck, sie ist da, um die Botschaft Jesu Christi wach zu halten, das Evangelium zu leben und in die Gesellschaft hineinzutragen.

Dieser Weg der Vergewisserung des Erzbistums beginnt nicht erst mit dem Synodalpastoralrat, sondern geht schon längere Zeit, u. a. im Strukturprozess „Wo Glauben Raum gewinnt“, den bereits der vorige Erzbischof Rainer Maria Kardinal Woelki angestoßen und den Erzbischof Heiner Koch seit seiner Amtsübernahme 2015 weitergeführt hat.

Der Synodalpastoralrat versteht sich als Ausprobieren und Gehen eines Weges des Hörens aufeinander, auf die anderen, auf den Geist Gottes – ein Weg des Hörens und Austauschens, um gemeinsam Positionen zu bilden und Entscheidungen zu ermöglichen – und als einen Austausch von Gaben. Damit sich beim Hören und Wahrnehmen nicht nur eine bestimmte Gruppe von Katholik:innen in einem kirchlichen Binnenbezug intern verständigt, ist die Wahrnehmung und der Einbezug der Realität „um uns herum“ eine zentrale Aufgabe: der soziale Raum als Kontext, die Themen und Lebensweisen der Menschen in unterschiedlichen Räumen und Milieus, die eigenen Ressourcen, Gaben und Begrenzungen und die der anderen.

Im Erzbistum Berlin geht es nach eigener Aussage nicht primär um die „Umsetzung“ von Ergebnissen des Synodalen Weges der deutschen Diözesen oder der Weltbischofssynode, sondern darum, als Erzbistum Berlin in der konkreten Situation voranzukommen. Die Hauptfrage ist: Wie kommen wir in der säkularen Kultur mit dem Evangelium vor? Dabei wird im Fortgang des Prozesses zu sehen sein, ob das Gremium dienlich ist und seine Ziele erfüllt, ob eine gewisse Agilität und Handlungsorientierung erreicht werden kann. Immerhin sind u. a. wichtige Sach- und Personalfragen zu klären, die die Ortskirche in der Hauptstadt Berlin mit ihren vielfältigen Bezirken, in Brandenburg und Vorpommern unter Einbeziehung der jeweiligen Kontexte und der sich wandelnden Situation betreffen.

Den Verantwortlichen ist die Einübung eines synodalen Stils wichtig, in dem im Gegensatz zu Polarisierungen, zu Taktieren und Blockieren oder zu einem Kampf der Meinungen eine Kultur des wachsenden Vertrauens und das Bilden gemeinsamer Positionen trotz oder gerade mit unterschiedlichen Perspektiven angezielt ist.

Verstärkte Beteiligung möglichst vieler und gemeinsame Entscheidungsfindung sind weitere zentrale Gesichtspunkte, verbunden mit dem Wunsch, dass Verantwortung übernommen wird, damit die Umsetzung ausprobiert werden kann und Beschlüsse wirksam werden.

Es zeigt sich ein breiter Konsens in der Bistumsleitung und den Räten des Bistums, z. B. dem Diözesanrat der Katholiken, diesen Weg der Synodalität gemeinsam zu gehen und auf ihm Erfahrungen zu sammeln. Hinzu kommt die Verwaltung, die z. B. in Form der Abteilungen des Erzbischöflichen Ordinariates für die Umsetzung von Beschlüssen Mitverantwortung trägt und in Teilen im Synodalpastoralrat mitwirkt.

Im Jahr 2024 wurde für den Synodalpastoralrat eine Ordnung erlassen, weitere Bezugsquellen sind die Leitgedanken des Erzbistums von 2017 und der Brief des Erzbischofs vom 24.4.2024 „Gemeinschaft in Vielfalt“.

Die Arbeitsstelle KAMP hat den Auftrag erhalten, den Synodalpastoralrat evaluierend zu begleiten

Die Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral als Dienstleister für die Bistümer in ihren pastoralen Transformationsprozessen ist angefragt worden, diesen Prozess fachlich und evaluativ zu begleiten, durch Beobachtung und Rückmeldung, wissenschaftlich fundiert, gleichzeitig realitätsnah.

Als Material für die Datenerhebung kommen neben einschlägigen Dokumenten eigene Eindrücke von Sitzungen und Veranstaltungen wie den Vollversammlungen und einzelnen Treffen der Ausschüsse und des Vorstands sowie Gespräche mit ausgewählten Beteiligten in Frage. Die KAMP ist keine Unternehmensberatung, die mit dem Klienten ein Zielbild oder eine Strukturveränderung und Schritte darin entwirft. Es geht vielmehr um eine



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

Beobachtung und Rückmeldung über die vom Erzbistum selbst gewählten und kommunizierten Ziele auf inhaltlicher, formaler und kommunikativer Ebene.

In der Beobachtung spielen daher systemische Aspekte eine wichtige Rolle: Wie zeigen sich Repräsentanz und Beteiligung verschiedener Personen, Gruppen und Themen strukturell und im Prozess? Wie agieren die Beteiligten in ihren Rollen? Wie läuft die Kommunikation? Welche Haltungen, Stile und Kulturen zeigen sich? Gibt es blinde Flecken oder unterschwellige „Strategien“?

Inhaltlich spielen die Mitarbeitenden der Arbeitsstelle ihre Expertise aus der pastoraltheologischen Befassung der KAMP in Fragen der Evangelisierung und pastoralen Kirchenentwicklung sowie die gesammelte Expertise aus vergleichbaren (synodalen) Prozessen anderer Bistümer in Deutschland mit ein. Hinzu kommt, dass natürlich Aspekte der synodalen Bestrebungen in Deutschland national („Synodaler Weg“ und „Synodaler Ausschuss“) sowie weltkirchlich (Ordentliche Bischofssynode „Für eine synodale Kirche: Gemeinschaft – Teilhabe – Sendung“, 2021–2028) einen gewissen Kontext bilden, obwohl es nach dem Bekunden der Auftraggeber um einen eigenen spezifischen Weg des Erzbistums Berlin geht.

Die Rolle der KAMP-Mitarbeitenden ist die von externen Beobachtern, die unabhängig und neutral von außen kommen und keine eigenen Ziele im Geschehen verfolgen. Sie sollen und wollen den Weg des Erzbistums durch die Rückmeldung unterstützen, nicht kontrollieren oder in ihrem Sinne beeinflussen. Es benötigt dazu ein Gespür für die Rollen und Prozesse, die (oft auch hinter den Kulissen) ablaufen, verbunden mit supervisorischer und gruppendynamischer Kompetenz. Natürlich beinhaltet ein inhaltliches oder systembezogenes Feedback immer auch einen gewissen Anteil an „Bewertungen“, ohne die eine Evaluation nicht stattfinden kann. Es geht also nicht ganz ohne konstruktiv-kritisches Hinterfragen bestimmter wahrgenommener Tatbestände. Die Begleiter müssen allerdings verantwortlich damit umgehen und transparent machen, wie sie zu solchen Bewertungen kommen, z. B. sich selbst immer wieder durch mehrmalige interne Reflexionsschleifen ihre eigenen Bewertungen und ggf. blinde Flecken bewusst machen und miteinander überprüfen, wie sie einzelne Wahrnehmungen deuten, um Vorurteile oder zu schnelle Festlegungen zu vermeiden. Zum systemischen Arbeiten gehört auch eine gute Kommunikation mit dem Auftraggeber über die Rückmeldungen. Wo es durch die Rückmeldung beim Auftraggeber zu Reaktionen kommt, müssen auch diese mit den Begleitenden kommuniziert und aufgearbeitet werden. Der Auftraggeber kann sich aus der Rückmeldung der KAMP das „heraussuchen“, was für ihn hilfreich ist. Er ist frei, eine eigene Einschätzung des Feedbacks vorzunehmen und, je nachdem, bestimmte Rückmeldungen nicht weiterzuverfolgen. Der Auftraggeber bleibt somit „Herr des Verfahrens“.

Vielleicht ist es an dieser Stelle hilfreich, die jeweils vorher definierten Beobachtungsmatrizen der Evaluation zu kommunizieren. Für die erste Plenarversammlung des Synodalpastoralrats im September 2024 ging es den Evaluierenden um ...

- den Stil des Miteinanders und der Kommunikation
- Repräsentanz und Beteiligung (Zusammensetzung und Agieren)
- Verantwortung und Verbindlichkeit der Beteiligten
- die geistliche Prozessdynamik

Die Beobachtungsaspekte für die zweite Vollversammlung im März 2025 waren dann im Weitergang des Prozesses,

- wie sich die Klärung des Selbstverständnisses und der Ziele des Synodalpastoralrats weiterentwickelt,
- wie sich das Verhältnis der Ausschussarbeit zur Plenarversammlung gestaltet,
- wie sich Prozesse der Inklusion und/oder Exklusion zeigen.

Ohne in unangemessener Weise interne Ergebnisse unserer Beobachtung aus dem konkreten Prozess des Erzbistums Berlin an dieser Stelle zu veröffentlichen, können hier doch einige zentrale Themen in Frageform festgehalten werden, die sich herauskristallisiert haben und die sicher auch für andere Bistümer in ähnlichen Prozessen bedacht werden können:

Wie sehen und gestalten die Gremien (Priesterrat, Diözesankatholikenrat, Vermögensverwaltungsrat ...) ihre Rolle im Synodalpastoralrat, da im Synodalpastoralrat auch Entscheidungen getroffen werden, die das Arbeiten der genannten Gremien berühren?

Wie gestalten sich Beteiligung, Teilhabe, der Zugang zu Informationen, aber auch Verbindlichkeit?

Welche Rollen zeigen sich? Lassen sich typische „Gremienrollen“ vermeiden? Welche Stile, Kommunikationsarten (integrative oder ausschließende) finden Anwendung, gelingt ggf. eine Veränderung durch gemeinsames Lernen?

Wie wird mit Konflikten umgegangen? Kann Misstrauen überwunden werden?

Welche unterschiedlichen Ziele, Rollenvorstellungen und Bilder von Synodalität und Kirche zeigen sich?

Wie befeuern unterschiedliche Biografien, (kulturelle) Prägungen und Erfahrungen den gemeinsamen synodalen Weg? Wie werden sie kommuniziert und ausgetauscht und gelingt dadurch ein gegenseitiges Lernen?

Wie sind die Bedingungen und das Verhältnis von Ordinierten und Laien, von Haupt- und Ehrenamt, von Räten, Verwaltung und Bistumsleitung?

Für das Erzbistum Berlin zeigt sich schon jetzt, dass die Fragen nach dem zukünftigen kirchlichen Leben und Bezeugen von wachsender Internationalität der katholischen Kirche, der Ambivalenz von städtischen und ländlichen Regionen, von unterschiedlichen Vorstellungen aus der getrennten Geschichte der Hauptstadt Berlin und des übrigen Bistumsterritoriums geprägt sind. Der Synodalpastoralrat wird seine experimentelle zweieinhalbjährige Amtszeit im Jahr 2027 beenden. Die Messlatte ist hoch. Es bleibt zu wünschen, dass in dieser Zeit miteinander gute Erfahrungen gemacht werden können, die es für die Bistumsleitung und die Beteiligten nahelegen, das synodale Gehen, Austauschen und Entscheiden auf einer längerfristigen Grundlage weiterzuführen. Wenn die KAMP mit ihrer evaluierenden Begleitung dazu einen Beitrag leisten kann, so ist das sehr zu begrüßen.

| Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

Impressum | Datenschutz | Redaktion

40 Dinge, die du ausprobieren musst, bevor du aufhörst zu glauben

Der Praxisband „40 Dinge, die du ausprobieren musst, bevor du aufhörst zu glauben“ will eigentlich ein guter Fastenbegleiter sein und präsentiert sich als ein inspirierender Reiseführer durch die Welt der christlichen Spiritualität. Die Autorinnen und Autoren – darunter Lisa Menzel und Tobias Sauer – bündeln darin einen breiten Schatz an Gebets-, Meditations- und Achtsamkeitspraktiken, die sowohl traditionsreich als auch überraschend zeitgemäß erscheinen. Die Auswahl reicht von klassischen Formen wie Tagebuchschreiben, „Bibelatmen“ oder dem Gestalten von Ikonen bis hin zu modernen Praktiken wie christlichem Yoga oder Detox-Auszeiten.

Zur Konzeption und Methodik: Das Werk ist klar strukturiert. Jede der 40 vorgestellten Praktiken wird knapp, verständlich und praxisorientiert erläutert. Die Lesenden werden eingeladen, sich auf neue Erfahrungen einzulassen, die weit über die gewohnte Liturgie in traditionellen Kirchenräumen hinausgehen. Die Herangehensweise ist explizit niederschwellig – es bedarf weder theologischer Vorkenntnisse noch eines festen Glaubensbekenntnisses, um die Übungen auszuprobieren. Damit öffnet das Buch den Raum christlicher Spiritualität für ein breites Publikum.

Zentral ist die Betonung der Achtsamkeit als spirituelle Grundhaltung. Praktiken wie das bewusste Beenden des Tages, Spaziergänge in Stille oder der bewusste Verzicht auf Konsum werden als Wege zur Selbstreflexion und inneren Ruhe vorgestellt. Der Band verdeutlicht, dass christliche Spiritualität weit mehr ist als das Befolgen von Riten – sie kann als ein kreativer, lebendiger Prozess erfahren werden, der zur persönlichen Entwicklung beiträgt. Einige dieser Praktiken stammen aus tendenziell säkularen Kontexten und fördern Achtsamkeit und Resilienz.

Der Stil des Buches ist bewusst spielerisch und motivierend gewählt, was sich bereits im Titel widerspiegelt, der ironisch an populäre Bucket-Listen erinnert. Diese Leichtigkeit nimmt Berührungsängste und lädt dazu ein, Spiritualität als Experimentierfeld zu begreifen. Gleichzeitig bietet das Buch praktische Tipps, um die Umsetzung im Alltag zu erleichtern. Die Vielfalt der Praktiken regt dazu an, bekannte Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten: Muss Spiritualität immer an starre Formen gebunden sein, oder kann sie gerade in der Vielfalt und im Ausprobieren ihre Kraft entfalten?

Nicht alle der 40 Anregungen werden für jeden Leser gleichermaßen leicht zugänglich sein – für manche Praktiken braucht es die Bereitschaft, Routinen zu hinterfragen. Doch gerade hierin liegt der Wert des Buches: Es ermutigt, sich auf Ungewohntes einzulassen und den eigenen Glauben als dynamischen Prozess zu verstehen. Die Anregungen sind so gewählt, dass sie sowohl für Einsteiger als auch für spirituell Erfahrene neue Impulse bieten können.

„40 Dinge, die du ausprobieren musst, bevor du aufhörst zu glauben“ ist ein inspirierender und praxisnaher Begleiter für alle, die christliche Spiritualität neu entdecken oder vertiefen möchten. Das Buch überzeugt durch seine Vielseitigkeit, Niederschwelligkeit und den Mut, tradierte Formen zu hinterfragen, ohne sie zu entwerten. Es lädt dazu ein, Spiritualität als lebendige Erfahrung zu begreifen – und stellt damit die Frage: Welche neuen Wege des Glaubens sind wir bereit, im 21. Jahrhundert zu gehen? Wer sich darauf einlässt, wird mit vielfältigen Erfahrungen belohnt.

Jasmin Hack



Lisa Menzel/Tobias Sauer (Hg.),
40 Dinge, die du ausprobieren musst,
bevor du aufhörst zu glauben, Freiburg
im Breisgau: Verlag Herder 2024, ISBN:
978-3-451-39709-7, 192 Seiten, € 22,00.

„Wo Sinn war, ist Suche“

Spielarten des Spirituellen in der Gegenwartsliteratur

Christoph Gellners „Wo Sinn war, ist Suche. Spielarten des Spirituellen in der Gegenwartsliteratur“ widmet sich mit beeindruckender Sorgfalt der Frage, wie sich religiöse und spirituelle Suchbewegungen in der deutschsprachigen Gegenwartsliteratur manifestieren. Das von John von Düffel entlehnte Leitmotiv „Wo Sinn war, ist Suche“ wird von Gellner als Linse genutzt, durch die er die Transformation religiöser Erfahrung in der Gegenwartsliteratur betrachtet. Seine zentrale These lautet: In einer Zeit, in der traditionelle Sinnangebote an Bedeutung verlieren, wird Literatur zum Raum, in dem religiöse Sinnsuche neu verhandelt, erprobt und sprachlich gestaltet wird. Gellner zeigt, dass gerade Literatur dort Worte findet, wo uns die Sprache für das Unsagbare, das Transzendente oder das zutiefst Existentielle abhandengekommen ist.

Das Zitat „Wo Sinn war, ist Suche“ bringt die Verschiebung von einer festen religiösen Sinnordnung hin zu einer offenen, individuellen Suchbewegung auf den Punkt. Von Düffel selbst beschreibt in „Das Wenige und das Wesentliche“ diese Suche als einen Prozess der Reduktion und der Konzentration auf das Wesentliche. Gellner macht deutlich, dass es heute weniger um das Finden von endgültigen Antworten geht, sondern vielmehr um das Aushalten der Suche selbst – um das Fragen und Zweifeln. Die Literatur wird so zum Spiegel und Resonanzraum dieser existenziellen Bewegung.

Trotz der Vielfalt der literarischen Stimmen, die Gellner versammelt, wird eine innere Kohärenz sichtbar. Die unterschiedlichen Texte und Positionen treten bei Gellner in einen produktiven Dialog, der die Vielschichtigkeit und Breite der spirituellen Suchbewegung, darunter auch atheistische, agnostische und ökospirituelle Perspektiven, in der Gegenwartsliteratur sichtbar macht. Gellner arbeitet feine Verbindungen und thematische Resonanzen zwischen den einzelnen Werken heraus. Er zeigt, dass Spiritualität in der Literatur heute oft jenseits traditioneller Religiosität verhandelt wird – als Suche nach Resonanz, nach Verbundenheit, nach existenzieller Tiefe.

Trotz aller Stärken bleibt ein kleiner Vorbehalt, der den Gesamteindruck aber nur unwesentlich schmälert. Gellners Blick auf die Literatur lässt mitunter die Grenzen zwischen spiritueller Erfahrung und allgemeiner existenzieller Fragestellung verschwimmen: Nicht jede literarische Sinnsuche ist zwangsläufig spirituell. Zudem bleibt die Frage, ob die von Gellner beschriebene „Spiritualität der Suche“ wirklich ein neues Phänomen ist oder ob nicht schon frühere literarische Epochen – etwa die Romantik oder die Moderne – vergleichbare Suchbewegungen kannten. Mit großer literarischer Sorgfalt lässt der Autor zahlreiche Zitate anderer Schriftsteller in die Auseinandersetzung einfließen, was dem Text eine beeindruckende intertextuelle Dichte verleiht – gelegentlich hätte jedoch ein etwas zurückhaltenderer Umgang mit diesen Verweisen der Eigenständigkeit der Erzählstimme noch mehr Raum geben können.

„Wo Sinn war, ist Suche“ ist ein anregendes Werk, das die spirituelle Dimension der Gegenwartsliteratur mit analytischer Klarheit erschließt. Gellner eröffnet neue Perspektiven auf das Verhältnis von Literatur und Spiritualität und lädt dazu ein, die eigene Haltung zur Sinnsuche zu reflektieren. Sein Gespür für literarische Feinheiten macht das Buch zu einer inspirierenden Lektüre für alle, die sich für die spirituellen Strömungen unserer Zeit interessieren. Gellners Werk überzeugt nicht nur inhaltlich, sondern ist auch sprachlich ein Genuss. Es gelingt dem Autor, die Leserinnen und Leser durch die Vielfalt der besprochenen Werke hindurch zu begleiten. Die Sprache ist präzise, atmosphärisch dicht und voller Ausdruckskraft – jedes Wort scheint sorgfältig gewählt. Gellners Werk ist nicht nur ein wichtiger Beitrag zur Literaturwissenschaft, sondern auch ein Plädoyer für die Kraft der Literatur, dort Worte zu finden, wo uns die Sprache fehlt.

Jasmin Hack



Christoph Gellner, „Wo Sinn war, ist Suche“. Spielarten des Spirituellen in der Gegenwartsliteratur, Freiburg im Breisgau: Verlag Herder 2024, ISBN: 978-3-451-39847-6, 352 Seiten, € 36,00.

Was ist das gute Leben?

Über Glauben und Handeln. Ein Streitgespräch

Wenn Kirche einen Auftrag für das Heil der Menschen hat und dieser Auftrag nicht verengt auf das Erreichen einer jenseitigen Erlösung verstanden wird, so stellt sich die Frage, wie menschliches Leben als gut und gelungen erfahren werden kann: Was macht ein gutes Leben aus? Und was kann der christliche Glaube dazu sagen und beitragen?

Das sind zentrale Fragen, denen der zu besprechende Band nachgeht. Er ist dialogisch angelegt: Jeder und jede der Autorinnen und Autoren legt in einem Aufsatz einen geschlossenen Gedankengang vor – und darauf folgen jeweils kurze Kommentare der anderen drei.

Anders, als es der Untertitel besagt, hat das wenig den Charakter eines Streitgesprächs: Die Repliken würdigen die Ausführungen des Kollegen/der Kollegin und stellen zumeist nur einige kritische Rückfragen, heben einzelne Aspekte hervor oder bieten ergänzende Perspektiven an. Dennoch ist dies ein kritisches Auf-den-Prüfstand-Stellen, das den Argumentationen mehr Tiefe verleiht.

Martin Breul arbeitet in seinem Aufsatz die Bedeutung von Gemeinschaft für das menschliche Leben heraus. Doch alle irdische Gemeinschaft ist endlich. Breul macht auch deshalb weitere Dimensionen von Gemeinschaft und Verbundenheit auf: mit Gott, mit den bereits Verstorbenen, aber auch mit zukünftigen Generationen: „Heute ein gutes Leben zu haben funktioniert nicht, wenn der Preis dafür die Vernichtung der Möglichkeit eines guten Lebens für zukünftige Generationen ist“ (38), mahnt er im Hinblick insbesondere auf die ökologischen Bedrohungen.

Veronika Weidner geht der Bedeutung von Tugenden für ein gelingendes Leben nach. Dabei orientiert sie sich stark an der aristotelischen Tugendlehre, die das rechte Maßhalten – also eine Position in der Mitte – betont. Aus christlicher Perspektive stellt sie insbesondere Christus als Vorbildgestalt für die Entwicklung der eigenen Tugenden heraus.

Franca Spies legt in ihrem Beitrag dar, dass Theorie und Praxis nicht als getrennte Größen zu betrachten sind. „Vielmehr greifen Theorien selbst schon tief in die Praxis ein oder sind gar als eine eigene, spezifische Form der Praxis zu betrachten, da sie sich in einem intersubjektiven Raum bewegen, der sich in ihnen erklärt und durch sie gewisse Ordnungen erfährt“ (114). Mit kritischem Blick auf bestehende Ordnungen hebt sie dann – unter Rückgriff auf die Neue Politische Theologie – eine Nachfolge Jesu hervor, die insbesondere dem schwachen, verletzlichen Leben die nötige Anerkennung zuteilwerden lässt und dafür nicht nur auf das individuelle Leben schaut: „Das christliche Heilsversprechen muss auch gesellschaftlich realisiert werden“ (121).

Aaron Langenfeld schließlich fragt danach, was ein Leben „erfüllt“ im Sinne von: ihm Sinn gibt. „Vieles spricht dafür, dass die Möglichkeiten, unser Dasein mit Sinn anzufüllen, begrenzt sind“ (141). Vor dem Hintergrund der vielfachen Unzulänglichkeiten menschlichen Lebens setzt er sich mit christlichen Rechtfertigungslehren auseinander. Als eine Perspektive, die eine individualistische Verengung überschreitet und eine Antwort auf die Risse in der Beziehung zu anderen Menschen und zu Gott zu bieten vermag, stellt er schließlich die Bedeutung der Liebe für ein erfülltes Leben heraus.

Die vier Aufsätze enthalten also Reflexionen zu grundsätzlichen Fragestellungen, die differenziert und unter Aufgriff philosophischer und theologischer Entwürfe entfaltet werden. Das erreicht teilweise – insbesondere bei Spies – ein hohes Abstraktionsniveau. Die vier Autorinnen und Autoren, die Theologie (insbesondere Fundamentaltheologie) lehren, bauen zudem spezifisch christliche Denktraditionen prominent in ihre Argumentationen ein und bieten so Perspektiven des Glaubens heutigen Menschen an.

Das macht die Lektüre anspruchsvoll. Auch wenn aktuelle Herausforderungen – die existenziellen Nöte der Armen, die Klimakrise, politische Verwerfungen und andere gesellschaftliche Pathologien – aufgegriffen werden, wird der enttäuscht, der konkrete Tipps für ein gutes Leben erwartet. Vielmehr ist zu würdigen – angesichts einer gewissen Abstinenz in der politischen Philosophie, die Martin Breul darstellt (vgl. 16 ff.) –, dass im Band die Frage nach dem guten Leben als gesellschaftsrelevante Frage überhaupt thematisiert wird. Dies konkret-praktisch zu entfalten, ist bleibende Aufgabe. Der vorliegende Band liefert dazu einige grundlegende Überlegungen, die als ein kritisches Korrektiv für zu schnelle, oberflächliche Antworten dienen können.

Martin Hochholzer



Martin Breul/Aaron Langenfeld/Franca Spies/Veronika Weidner, *Was ist das gute Leben? Über Glauben und Handeln. Ein Streitgespräch*, Freiburg im Breisgau: Verlag Herder 2024, ISBN: 978-3-451-39718-9, 167 Seiten, € 18,00.

Exnovation und Innovation

Synergie von Ende und Anfang in Veränderungen

An guten Ideen mangelt es meistens nicht, auch nicht in der kirchlichen Organisationsentwicklung. Doch nicht jede neue Idee setzt sich durch, nicht jede Invention wird auch zur Innovation, die in der Praxis umgesetzt wird und sich dort bewährt. Ein wichtiger und bislang im pastoralen Kontext wenig beachteter Grund dafür ist, dass das System voll ist von alten, früheren guten Ideen, die ihre beste Zeit bereits hinter sich haben, an Relevanz verloren haben, vielleicht inzwischen dysfunktional geworden sind, aber dennoch weitergeführt werden. Wichtig ist daher das Aufhören, das Beenden von Dingen, die ihren Zweck nicht mehr erfüllen oder für die einfach keine Ressourcen mehr da sind. Der Fachbegriff dafür lautet Exnovation, als Gegen- und Komplementärbegriff zur Innovation, als letzter Teil im Innovationszyklus, auch als Voraussetzung dafür, dass wieder neue Innovationen stattfinden können.

Es ist das Verdienst der Theologin und Organisationsentwicklerin Sandra Bills und der Wirtschaftspsychologin Gudrun L. Töpfer, in ihrem Buch auf diesen blinden Fleck aufmerksam zu machen. Während Neues im kirchlichen Bereich oft positiv konnotiert ist (Pro-Innovation Bias) und viele das unternehmerische Innovator's Dilemma kennen (wer nicht mit Innovationen nach vorne geht, wird abgehängt), ist das Bewusstsein von der Notwendigkeit ihres Gegenstücks noch nicht weit verbreitet. Das mag u. a. auch daran liegen, dass es noch relativ wenig Literatur zu diesem Thema gibt, v. a. kein Grundlagenwerk, das die verschiedenen Perspektiven auf dieses Thema systematisch bündelt und zusammenfasst. Daher hat das Buch von Bills und Töpfer das Potenzial zu einem Standardwerk, aufgrund dessen man die Bedeutung des Themas Exnovation nicht mehr übersehen kann.

Der Band ist in drei Teile gegliedert, die man auch je für sich lesen kann; man kann ihn auch als Nachschlagewerk nutzen und sich von einzelnen Kapiteln oder Abschnitten inspirieren lassen (ein Stichwortverzeichnis hilft dabei). Der erste Teil gibt einen Überblick über die Grundlagen und Relevanz von Innovation. Er beginnt mit der markanten These „Die Zeit der Innovation ist vorbei“, zeigt die Notwendigkeit von Exnovation auf, weist auf bereits bekannte exnovative Muster hin, erklärt den Prozess der Exnovation (besonders durch die Unterscheidung dreier Exnovationsfacetten: Auslöse-, Selektions- und Vollzugsfacette) und erläutert auch Schwierigkeiten und Widerstände gegen Exnovationsbemühungen.

Der zweite Teil befasst sich mit konkreten Fallstudien von Exnovation sowohl im kirchlichen als auch im Wirtschaftsbereich. Die kirchlichen Praxisbeispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz verdeutlichen die Virulenz der Exnovationsthematik gerade für den kirchlichen Kontext, zeigen aber auch, dass „eine wirklich umfassende und konsequente Umsetzung von Exnovation an vielen Punkten im kirchlichen Sektor noch in den Kinderschuhen steckt oder gänzlich aussteht“ (136). Interviews mit Expertinnen und Experten zu deren Erfahrungen mit Exnovation in der Praxis runden diesen Teil ab.

Der dritte und letzte, vom Umfang her kürzeste Teil enthält einen Methodenkoffer für die Begleitung von Exnovationsprozessen. Es handelt sich dabei nicht unbedingt um spezifische Tools und Methoden, sondern um aus der Organisationsentwicklung Bekanntes, das hier unter einem explizit exnovierenden Fokus angeschaut wird. Es wird dabei jeweils angegeben, für welche Exnovationsfacette die Methode passt oder aber weniger geeignet ist. Um nur ein Beispiel zu nennen: Nach der Best-Before-Logik wird dafür geworben, Exnovation zu institutionalisieren, also bereits in der Planungsphase eines Produkts ein Ablaufdatum festzulegen, an dem seine Exnovation stattfindet oder es zumindest auf den Prüfstand gestellt wird. Es gilt also, das Ende immer mitzudenken („Endeneering“). Hilfreich dafür kann ein modulares Planen nach dem Baukastenprinzip sein, das es erlaubt, flexibel mit den einzelnen Modulen zu verfahren: fortführen, weiterentwickeln oder beenden (Jonas Göbel spricht hier von „Netflixisierung“ der kirchlichen Arbeit, also davon, in Staffeln z. B. von Gottesdiensten oder Glaubenskursen zu denken).

Gerade angesichts der Verlust- und Erosionsprozesse im kirchlichen Bereich kann die Exnovation eine Ressource für Resilienz darstellen: Aufhören, Ausmisten oder Verlernen sind Kulturtechniken, die zentral sind für Veränderungs- und Transformationsprozesse, gerade in Krisenzeiten. Hinzugefügt seien noch zwei Dinge: Wichtig ist zum einen die Aufmerksamkeit für diejenigen, die die mit der Exnovation zusammenhängenden Verluste erleiden, und ihnen mit der nötigen Sensibilität entsprechende Trauer- und Abschiedsprozesse zu ermöglichen. Und zum anderen die Erarbeitung von Kriterien dafür, ob etwas noch effektiv und segensreich im Sinne des Evangeliums wirken kann. Der Exnovation im kirchlichen Feld geht es also letztlich darum, den Kern der biblischen Botschaft freizulegen und so das



Sandra Bills/Gudrun L. Töpfer, **Exnovation und Innovation. Synergie von Ende und Anfang in Veränderungen**, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2024, ISBN: 978-3-7910-6148-1, 251 Seiten, € 49,99.

Eigentliche des kirchlichen Auftrags hervorzuheben.

Tobias Kläden

| Katholische Arbeitsstelle
| für missionarische Pastoral

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

[» Übersicht](#) · [Ausgabe 1 | 2025](#) · [Zu dieser Ausgabe](#)

[Zu dieser Ausgabe](#)

ISSN: 2191-3781

URN dieser Ausgabe:

urn:nbn:de:0283-euangel1-2025

Bildnachweis Titelbild:

Bru-nO/pixabay.com – [vereinfachte Pixabay-Lizenz](#)

[Download der gesamten Ausgabe als PDF](#)

| Katholische Arbeitsstelle
| für missionarische Pastoral

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

Impressum

Herausgeber

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

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

Vertretungsberechtigter Vorstand:

Dr. Ralph Poirel (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:
© 2010–2025 KAMP und deren Lizenzgeber. Alle Rechte vorbehalten.

Titelbild Ausgabe 1/2013:
Angelika Kamlage, angelika-kamlage.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

Titelbild Ausgabe 3/2017:
OpenClipart-Vectors / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 1/2018:
ElasticComputeFarm / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 2/2018:
auntmasako / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 3/2018:
walkerud97 / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 1/2019:
Pexels / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 2/2019:
Simedblack / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 3/2019:
geralt / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 1/2020:
Thomas Milz, Adveniat

Titelbild Ausgabe 2/2020:
Prawny / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 3/2020:
hpgruesen / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 1/2021:
Bru-nO / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 2/2021:
Gina_Janosch / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 3/2021:
Samantha Borges / Unsplash

Titelbild Ausgabe 1/2022:
oleg_mit / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 2/2022:
Connor Hall / Unsplash

Titelbild Ausgabe 3/2022:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 1/2023:
Kerryanna Kershner/pixabay.com – [vereinfachte Pixabay-Lizenz](#)

Titelbild Ausgabe 2/2023:
Jennifer Latuperisa-Andresen / Unsplash

Titelbild Ausgabe 1/2024:
Ilona llyés/pixabay.com – [vereinfachte Pixabay-Lizenz](#)

Titelbild Ausgabe 2/2024:
Alan Warburton/© BBC/Better Images of AI/Virtual Human/[CC-BY 4.0](#)

Titelbild Ausgabe 1/2025:
Bru-nO/pixabay.com – [vereinfachte Pixabay-Lizenz](#)

Gestaltung

Georgy · Büchner
www.georgy-buechner.de

Technische Umsetzung

Ulfried Herrmann
www.yellowlabel.de

