

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

Evangelisierung?!

ISSN: 0555-9308

41. Jahrgang, 2021-1

Lässt sich Kirche entwickeln? Fünf Herausforderungen aktueller Prozesse der Kirchenentwicklung

Abstract

Der Containerbegriff „Kirchenentwicklung“ bezieht sich gemeinhin auf intendierte pastorale Veränderungs- und Transformationsprozesse. Er impliziert die Unvermeidlichkeit, Notwendigkeit und Möglichkeit dieser Prozesse sowie die Notwendigkeit externer Impulse. Behauptet werden fünf Perspektiven der Herausforderung, der die kirchlichen Akteur*innen nicht ausweichen können: Überwindung der Binnenperspektive, Intensivierung des Lebens als Christ*in, Ermöglichung und Partizipation, Dienstleistung/Mitgliederorientierung sowie die (zukünftige) Minderheitsposition des Christentums. Kirchliche Organisationen können das „Eigentliche“ von Kirchenentwicklungsprozessen, pastorale Praxis, nicht top-down herstellen, sondern nur gute Rahmenbedingungen für sie schaffen.

The container term “church development” generally refers to intended pastoral changes and transformation processes. It implies the inevitability, necessity, and possibility of these processes as well as the necessity of external impulses. Five challenging perspectives are asserted which church actors cannot avoid: overcoming the internal perspective, intensifying life as a Christian, empowerment and participation, service/member orientation, and the (prospective) minority position of Christianity. Church organizations cannot produce the “essence” of church development processes – pastoral practice – in a top-down manner, but rather create proper framework conditions for them.

Kirchenentwicklung ist en vogue in der Pastoral (und auch in der pastoraltheologischen Reflexion). In den Ordinariaten vieler deutscher Bistümer sind in den letzten Jahren Referate oder ganze Abteilungen eingerichtet worden, die den Begriff „Kirchenentwicklung“ im Titel führen (oder sich mit dem befassen, was damit gemeint ist). Seit gut zehn Jahren gibt es dazu eine nur schwer übersehbare Fülle von Initiativen und Impulsen, von Projekten und Publikationen¹. Impulsgeber dieser Entwicklung

¹ Vgl. z. B. als Überblick aus mehrheitlich katholischer Perspektive: Valentin Dessoy – Gundo Lames – Martin Lätzel – Christian Hennecke (Hg.), *Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven* (Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten 4), Trier 2015, und als ähnlich umfassendes Kompendium aus dem evangelischen Bereich (unter der Terminologie der „Region“): Christhard Ebert – Hans-Hermann Pompe (Hg.), *Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region – Kooperation – Mission* (Kirche im Aufbruch 11), Leipzig 2014; in ökumenischer Perspektive: Patrik C. Höring, *Unterwegs zu neuen Kirchenstrukturen? Gemeindeentwicklung im Diskurs der beiden großen christlichen Konfessionen*, in: *Jahrbuch der Philosophisch-Theologischen Hochschule SVD* 5 (2017) 11–23, sowie Peter Hundertmark – Hubertus Schönemann (Hg.), *Pastoral hinter dem Horizont. Eine ökumenische Denkwerkstatt* (KAMP kompakt 6), Erfurt 2017, <http://go.wwu.de/4ck1u>; eine praxisorientierte Einführung bietet Christian Hennecke – Gabriele Viecens, *Von Missverständnissen und Fallstricken. Kirchenentwicklungen – Eine neue Sichtweise*, Würzburg 2019.

ist nur bedingt die akademische (Pastoral-)Theologie, sondern stärker kirchliche und außerkirchliche, meist nichtakademische Entwicklungsagenten.

In diesem Beitrag wird danach gefragt, was der Begriff „Kirchenentwicklung“ eigentlich meint (1), welche fünf Herausforderungen sich in jedem Prozess der Kirchenentwicklung stellen und welche aktuellen Ansätze diesen Herausforderungen begegnen (2) und schließlich, warum kirchliche Entwicklungs- und Transformationsprozesse so schwierig sind (3).

1. Die Verwendung und die Bedeutung des Begriffs „Kirchenentwicklung“

a) Begriffsverwendung

Die Bedeutung der Begriffe „Kirchenentwicklung“ oder „pastorale Entwicklung“ ist nicht klar umrissen. Trotz oder gerade wegen ihrer weiten Verbreitung gibt es keinen Konsens über ihre Verwendung. Offensichtlich sind es Containerbegriffe, die auch ohne klare Definition funktionieren. Mit ihnen kann jede*r intuitiv etwas anfangen und sie für sich unterschiedlich füllen. „Kirchenentwicklung“ löst weitgehend den älteren Begriff „Kirchenreform“² ab, der in den auf das Zweite Vatikanum folgenden Jahrzehnten gebräuchlich war³. „Kirchenreform“ wird im evangelischen Bereich noch öfter verwendet⁴, aber zunehmend durch „Kirchenentwicklung“ ersetzt⁵.

Der Begriff „Reform“ (oder noch stärker: „Reformation“) klingt radikaler und disruptiver⁶; wer von „Kirchenentwicklung“ spricht, weckt Assoziationen zu organischeren und kontinuierlicheren Prozessen. Auf den Terminus „Kirchenentwicklung“ können sich die meisten verständigen; „Kirchenreform“ würde ein klareres Ziel und einen weitreichenderen Konsens erfordern, wohin die Entwicklung gehen soll. Zudem sind mit der Verwendung des Begriffs „Kirchenreform“ theologisch-ekklesiologische Fragen impliziert, während bei Prozessen der Kirchenentwicklung theologische Fragen meist weniger im Vordergrund stehen.

² Vgl. Judith Könemann, Kirchenreformdiskurse in der römisch-katholischen Kirche zwischen Erhalten von Strukturen und Entwurf von radikal Neuem, in: Verkündigung und Forschung 63 (2018) 1, 61–67.

³ Vgl. z.B. Hans Küng, Kirchenreform (Sämtliche Werke 6), Freiburg/Br. 2016, mit Texten von 1968 bis 2016.

⁴ Vgl. z.B. Isolde Karle (Hg.), Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven (Arbeiten zur Praktischen Theologie 41), Leipzig 2011; Rainer Höfelschweiger, Kirchenreform im Licht empirischer Studien, in: Verkündigung und Forschung 63 (2018) 1, 36–53.

⁵ Vgl. z.B. Philipp Elhaus – Tobias Kirchhof (Hg.), Kirche sucht Mission. Kirchenentwicklung in missionarischer Provokation (midiKontur1), Leipzig 2020, oder das Zentrum für Kirchenentwicklung der Theologischen Fakultät der Universität Zürich, <https://www.kirchenentwicklung.ch> (letzter Zugriff auf diesen und alle folgenden Links: 28.3.2021).

⁶ Vgl. z.B. Michael Seewald, Reform. Dieselbe Kirche anders denken, Freiburg/Br. 2019.

Ein anderer Vorläuferbegriff ist „Gemeindeentwicklung“, der lange in der kirchlichen Organisationsberatung üblich war. Auch er wird im evangelischen Bereich noch häufiger verwendet, ist aber im katholischen Kontext, nicht zuletzt wegen der Probleme des Gemeindebegriffs⁷, üblicherweise in die allgemeineren Termini „Kirchenentwicklung“ oder „Pastoralentwicklung“ eingegangen.

b) Begriffsbedeutung

Wie lässt sich der Begriff inhaltlich eingrenzen? Es geht um eine genauere Bestimmung dessen, was „Entwicklung“ meint – der erste Teil des Kompositums (Kirche oder Pastoral) braucht an dieser Stelle nicht weiter problematisiert zu werden.⁸ Im pädagogischen oder psychologischen Kontext meint „Entwicklung“ Prozesse der Entstehung, der Veränderung und des Vergehens durch Wachstum, Reifung und Lernen. Ursprünglich bezog sich der Begriff auf das Auseinanderrollen oder Entwickeln (evolutio) einer Buchrolle. Etwas bereits Vorhandenes, zumindest Angelegtes wird durch den Akt des Entwickelns weiter entfaltet, aktualisiert und expliziert. Entwicklung geschieht durch Interaktion zwischen Subjekt und Umwelt – je nachdem wird stärker die Aktivität des Subjekts oder die der Umwelt betont.

Im kirchenentwicklerischen Kontext liegt der Akzent tendenziell eher auf externen Impulsen als auf der Entfaltung von bereits Angelegtem. Die Veränderungstiefe dieser Entwicklungsprozesse kann unterschiedlich sein, von eher oberflächlichen Veränderungen bis hin zu tiefgreifenden Transformationen, die eine einschneidende Änderung, einen grundlegenden Gestaltwandel bedeuten. Dabei geht es nicht nur um neue Entwicklungen, um Innovationen, sondern auch um Exnovationen, um den Abschied von nicht prioritär Wichtigem oder nicht mehr Möglichem.

Wenn von Kirchenentwicklung gesprochen wird, sind meist die folgenden Annahmen impliziert:

- Kirchenentwicklung ist einerseits *unvermeidlich*: Entwicklung und Veränderung finden im Leben beständig statt, wenn (und weil) sich die Umweltbedingungen verändern, und das gilt natürlich auch für die Kirche. Sie ist kein monolithischer

⁷ Vgl. Rainer Bucher, Die Gemeinde nach dem Scheitern der Gemeinetheologie. Perspektiven einer zentralen Sozialform der Kirche, in: Matthias Sellmann (Hg.), Gemeinde ohne Zukunft? Theologische und praktische Modelle, Freiburg/Br. 2013, 19–54.

⁸ Mit dieser Formulierung soll nicht der Eindruck erweckt werden, „Kirche“ und „Pastoral“ ließen sich schlechthin gleichsetzen. Auch wenn das Pastoralverständnis von Gaudium et Spes den Pastoralbegriff als „das Verhältnis der Kirche zur Welt und zu den Menschen von heute“ (Anmerkung zu Beginn der Pastoralkonstitution) dem Kirchenbegriff konstitutiv einschreibt und somit Kirche ohne Pastoral nicht denkbar ist, so lässt sich doch umgekehrt Pastoral nicht auf bestimmte kirchlich organisierte Handlungsfelder eingrenzen. Zwar bewegen sich die im folgenden dargestellten Ansätze von Kirchenentwicklung überwiegend im Rahmen der kirchlichen Organisation, doch weist der abschließende Abschnitt (3.) darauf hin, dass sich das „Eigentliche“ der pastoralen Praxis gerade nicht organisieren lässt.

Block im luftleeren Raum, sondern Teil der sie umgebenden Kultur und Gesellschaft (jedenfalls sind ihre Mitglieder das). Im geschichtlichen Verlauf haben zahlreiche kirchliche Inkulturationsprozesse stattgefunden, gar nicht unbedingt durch bewusste Steuerung. Im aktuellen Sprachgebrauch bezieht sich Kirchenentwicklung jedoch allgemein auf geplante, intendierte Prozesse.

- Kirchenentwicklung ist andererseits *notwendig*: Angesichts massiver und destruktiv wirkender kirchlicher Erosionsprozesse sowie gravierender Missstände (sexueller Missbrauch und dessen Vertuschung, Klerikalismus, dysfunktionale Machtstrukturen, Benachteiligung von Frauen ...) muss die Kirche sich entwickeln. Es besteht ein weitreichender Konsens: So kann es nicht weitergehen, wenn die Kirche ihrem Auftrag, der Verkündigung des Evangeliums in Tat und Wort, gerecht werden will. Auch die Corona-Pandemie hat Anfragen an die Relevanz der Kirche und ihrer Botschaft verschärft. Aber selbst ohne krisenhafte Zustände ist Entwicklung notwendig, weil fortwährende Veränderungen der Kontextbedingungen sie erfordern.
- Zudem wird die Voraussetzung gemacht, dass Kirchenentwicklung überhaupt *möglich* ist: Man geht davon aus, dass Kirche auch das Potenzial zur Entwicklung hat, dass es Veränderungsmöglichkeiten für sie gibt. Kirchenentwicklung als gesteuerter und organisierter Prozess ist in dieser Perspektive mit einem gewissen Optimismus der strategischen Planung und Steuerung verbunden.⁹
- Schließlich wird Kirchenentwicklung von der Annahme geleitet, dass sich die Kirche nicht allein mit Bordmitteln verändern kann: Für ihre Entwicklung sind *externe Impulse* nötig oder zumindest sehr hilfreich. Diese externen Impulse können aus anderen Bereichen der Weltkirche stammen, außerhalb des deutschsprachigen Raums (z. B. aus Frankreich oder England) oder von nichteuropäischen Kirchen (z. B. Afrika, USA/Kanada, Philippinen ...), inklusive von anderen Konfessionen und Denominationen. Sie können aber auch aus anderen, außertheologischen Disziplinen kommen wie z. B. der Soziologie, Organisationsentwicklung oder der Betriebswirtschaftslehre.¹⁰

⁹ Vgl. Andreas Fritsch, Pastoral und Strategie. Die ungeliebten Zwillinge der kirchlichen Praxis, in: Pastoralblatt 71 (2019) 9, 264–270.

¹⁰ Das kirchenentwicklerische Potenzial der Theologie selbst, inklusive der fachlich am nächsten zuständigen Pastoraltheologie, ist bislang eher gering. Dies rührt nicht zuletzt aus dem weitverbreiteten Selbstverständnis der Pastoraltheologie bzw. Praktischen Theologie, sich nicht als Anwendungswissenschaft zu verstehen, die sich in bloßer Umsetzung von Inhalten der Systematischen Theologie erschöpft. Vgl. dagegen den Entwurf einer angewandten Pastoralforschung aus pragmatistischer Perspektive: Matthias Sellmann, Pastoraltheologie als „Angewandte Pastoralforschung“. Thesen zur Wissenschaftstheorie der Praktischen Theologie, in: Pastoraltheologische Informationen 35 (2015) 2, 105–116. Vgl. dazu auch die auf feinschwarz.net durch den Beitrag von Matthias Sellmann, Weckruf für mehr Verbindlichkeit, in: feinschwarz.net vom 16. April 2019, <https://www.feinschwarz.net/weckruf-fuer-mehr-verbindlichkeit/>, ausgelöste Debatte u. a. darüber, wie kirchennah Pastoraltheologie sein darf (mit Beiträgen von Markus Heil,

2. Fünf Herausforderungen der Kirchenentwicklung

Die These dieses Beitrags lautet: Die im Folgenden genannten fünf Herausforderungen benennen Entwicklungsperspektiven, die sich aktuell in jedem Kirchenentwicklungsprozess stellen. Je nach Kontext z. B. der Region, Situation oder Organisationsebene werden unterschiedliche Akzentuierungen sinnvoll sein. Kirchliche Akteur*innen können aber keiner der fünf Perspektiven ausweichen – sie müssen sich zu ihnen verhalten, weil alle fünf grundlegende Fragen praktischer Ekklesiologie implizieren. Es wird auch nicht die Behauptung aufgestellt, damit eine vollständige Liste aktueller Herausforderungen aufzustellen – wohl aber, dass die hier genannten notwendig sind und man sich der Positionierung zu ihnen langfristig nicht enthalten kann. Zu jeder der fünf Herausforderungen bzw. Perspektiven werden jeweils in wenigen Stichworten aktuelle Ansätze und Initiativen vorgestellt – auch hier ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aber in der Hoffnung, einen relevanten Ausschnitt aus dem pastoralen Feld abzubilden. Die Zuordnungen zu einer bestimmten Perspektive beanspruchen auch keine exakte Trennschärfe, sondern mögen durchaus diskutierbar und angreifbar sein. Unter demselben Stichwort können auch Ansätze zusammengefasst sein, die mit unterschiedlichen kirchenpolitischen und theologischen Positionen verbunden sind.¹¹

Der Schwerpunkt liegt – der Perspektive des Autors geschuldet – auf Ansätzen, die aus dem katholischen Bereich kommen bzw. dort prominent sichtbar sind. Viele Initiativen werden aber in ökumenischer Kooperation durchgeführt oder verstehen sich dezidiert als ökumenisch. Bei vielen Akteur*innen im Feld herrscht (zurecht) die Überzeugung vor, dass Kirchenentwicklung nur noch ökumenisch denkbar ist. Die Herausforderungen, vor denen die verschiedenen christlichen Kirchen stehen, sind – bei allen konfessionellen Nuancierungen¹² – die gleichen und sollten daher auch gemeinsam angegangen werden.

Monika Heidkamp/Verena Suchhart-Kroll und Wolfgang Beck sowie einer Replik wiederum von Matthias Sellmann).

¹¹ Eine andere Systematisierungsmöglichkeit bietet der aus der Innovationstheorie stammende „zap-Konfigurator“ des Zentrums für Angewandte Pastoralforschung (zap) an der Ruhr-Universität Bochum, der in sieben Linien Herausforderungen für die gegenwärtige Kirchenentwicklung formuliert; vgl. Matthias Sellmann, *Katholische Kirche heute: Siebenfache Pluralität als Herausforderung der Pastoralplanung*, in: Wilhelm Damberg – Karl-Joseph Hummel (Hg.), *Katholizismus in Deutschland. Zeitgeschichte und Gegenwart*, Paderborn 2015, 113–140.

¹² Insgesamt scheint sich – so mein vielleicht nicht verallgemeinerbarer persönlicher Eindruck – im Bereich der evangelischen Kirche (auch bei deren amtlichen Vertreter*innen) bereits ein höheres Bewusstsein dafür entwickelt zu haben, dass ein kirchlicher Paradigmenwechsel nötig ist, der mit Stichworten wie Partizipation, Ermöglichung, Dienstleistung, Sozialraumorientierung usw. verbunden ist (vgl. z. B. die Initiative der „Erprobungsräume“ der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland, <https://www.erprobungsraeume-ekm.de/>). In der Corona-Pandemie wurden im evangelischen Bereich tendenziell schneller und qualitätsvoller digitale Angebote entwickelt als

a) Perspektive 1: Überwindung der Binnenorientierung

Unter einer ersten Perspektive sind hier Ansätze benannt, die die Orientierung am „inner circle“ engagierter Gemeindemitglieder weiten wollen und auf die inner- wie außerkirchliche Pluralität, überhaupt auf das gemeindliche und kirchliche „Außen“ aufmerksam machen; die darauf hinweisen, dass Kirchenentwicklung exzentrisch sein muss.¹³ Denn eine milieuverengte und verbürgerlichte Kirche kann dem universalen Anspruch des Evangeliums¹⁴ nicht gerecht werden. Die im Folgenden vorgestellten Impulse stammen v. a. aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich.

Als erstes sei dazu das Programm der *milieusensiblen Pastoral*¹⁵ genannt, das sich auf das sozialwissenschaftliche Konzept der gesellschaftlichen Milieus bezieht und sich von den Erkenntnissen und Tools der Milieu- und Lebensstilforschung inspirieren lässt. Der Grundgedanke ist dabei bekanntlich, dass nicht nur die soziale Lage, sondern auch Wertorientierungen, Lebensstile und ästhetische Präferenzen einbezogen werden müssen, um die diversen Milieus treffender beschreiben und zielgenauer adressieren zu können. Dieser Ansatz hat wohl unter dem hauptamtlichen pastoralen Personal seit gut 15 Jahren eine Reichweite (zumindest im Sinne der Bekanntheit der verschiedenen Milieustudien) wie kein anderer entwickelt, genauso aber auch, besonders in der Anfangsphase der Rezeption, heftige Kontroversen darüber ausgelöst, ob es sich nicht bloß um eine oberflächliche, marktformige Optimierung von Pastoralstrategien mithilfe von potenziell manipulativen Marketingmethoden handele.

So berechtigt das Anliegen der milieusensiblen Pastoral ist, sich an der ästhetischen Sprache der unterschiedlichen Milieus zu orientieren, milieubedingte Barrieren in der

im katholischen Bereich (vgl. Daniel Hörsch, Digitale Verkündigungsformate während der Corona-Krise. Eine Ad-hoc-Studie im Auftrag der Evangelischen Kirche in Deutschland, Berlin 2020, <http://go.wwu.de/b9hdu>, sowie das internationale ökumenische Forschungsprojekt „Churches Online in Times of Corona“, <https://www.contoc.org/>).

Interessanterweise ergibt sich bei der ökumenisch vergleichenden Betrachtung der Diskussionslinien ein spiegelbildlicher Befund: Während im katholischen Kontext die amtliche Hierarchie oft eher als Bremser der Entwicklung wahrgenommen wird (vgl. z. B. die Instructio der römischen Kleruskongregation „Die pastorale Umkehr der Pfarrgemeinde im Dienst an der missionarischen Sendung der Kirche“ vom 20. Juli 2020), werden kirchenamtliche Positionen im evangelischen Kontext teilweise als zu weitgehend oder „progressiv“ zurückgewiesen (vgl. z. B. die Diskussion um die Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche „Hinaus ins Weite – Kirche auf gutem Grund“, <http://go.wwu.de/e8dju>, im zweiten Halbjahr 2020).

¹³ Vgl. Juliane Schlaud-Wolf – Christof May, Kirchenentwicklung muss exzentrisch sein!, in: feinschwarz.net vom 12. Oktober 2020, <http://go.wwu.de/7plfu>.

¹⁴ Vgl. Reinhard Feiter, Das Evangelium ist für alle da, in: Theologie der Gegenwart 60 (2017) 3, 162–172.

¹⁵ Vgl. Matthias Sellmann – Caroline Wolanski (Hg.), Milieusensible Pastoral. Praxiserfahrungen aus kirchlichen Organisationen, Würzburg 2013; Heinzpeter Hempelmann, Gott im Milieu. Wie Sinusstudien der Kirche helfen können, Menschen zu erreichen, Gießen 2013; Tobias Kläden, Kirche im Milieu, in: Dessoy u. a. (Hg.), Kirchenentwicklung (s. Anm. 1) 333–344.

Kommunikation des Evangeliums abzubauen und den Umgang mit Vielfalt, Heterogenität, Fremdheit und Andersartigkeit einzuüben¹⁶, so liegt ihre eigentliche Pointe noch in etwas anderem: Der Blick auf die Milieus bietet insofern kirchenentwicklerische Veränderungsimpulse, als er die Milieus nicht nur besser erreichen, sondern sich von ihnen verändern lassen will. Er fragt, welche Lebenslogik, welche Lebensleistung und welche implizite Theologie wir in den Milieus finden, welche Elemente unserer christlichen Tradition uns in den Milieus aktualisiert und sozusagen prophetisch aufscheinen. Angezielt ist also ein Paradigmenwechsel von einer Pastoral des Erreichens zu einer Pastoral des Lernens.¹⁷

Faktisch muss man konstatieren, dass das Interesse an der milieusensiblen Pastoral in den letzten Jahren deutlich abgenommen hat, zumindest im katholischen Bereich, und sie, wie viele andere Ansätze auch, einem pastoralen Modezyklus unterworfen ist. Der Schritt von der Wahrnehmung zum Urteilen und zum Handeln, von der Information zur Transformation gelingt oft nicht, so eine häufig zu hörende Feststellung. Die Option einer milieusensiblen (oder gar von den Milieus lernenden Pastoral) scheint für viele derzeit schlicht zu ambitioniert zu sein und zu viele Ressourcen verschiedenster Art (nicht nur personell und zeitlich, sondern auch motivational) zu benötigen. Für die Weitung des Blicks auf die Pluralität der Milieus fehlt angesichts drängender binnenkirchlicher Baustellen, wie sie im Moment z. B. auf dem Synodalen Weg bearbeitet werden, offensichtlich einfach die notwendige Energie und Motivation.

Ebenfalls bereits schon länger im kirchlichen Kontext bekannt und erprobt ist der Ansatz einer *sozialraum-/lebensraumorientierten Pastoral*¹⁸. Im Vergleich zur milieusensiblen Pastoral bringt die Sozialraumorientierung eine stärkere diakonische Grundoption mit sich. Im Fokus steht die alltägliche Lebenswelt, der soziale Nahraum bzw. das Gemeinwesen, dessen Gestaltung und Entwicklung auch Aufgabe der jeweils dort beheimateten Christ*innen ist. Leitend sind dabei die fünf methodischen Prinzipien des „Fachkonzepts Sozialraumorientierung“¹⁹: die Orientierung am Willen (nicht an den Wünschen) der Menschen, die Unterstützung von Eigeninitiative und Selbsthilfe, die Konzentration auf die Ressourcen der Menschen und des Sozialraums, eine zielgruppen- und bereichsübergreifende Sichtweise sowie die (alles andere als selbstverständliche) Kooperation und Koordination aller Beteiligten. In diesem Zusammenhang ist

¹⁶ Vgl. Heinzpeter Hempelmann u.a. (Hg.), Handbuch Milieusensible Kommunikation des Evangeliums. Reflexionen, Dimensionen, praktische Umsetzungen (Kirche und Milieu 4), Göttingen 2020.

¹⁷ Vgl. Matthias Sellmann, Zuhören – Austauschen – Vorschlagen. Entdeckungen pastoraltheologischer Milieuforschung, Würzburg 2012, bes. 137–144.

¹⁸ Vgl. Martin Lorsch, Kirche im Sozialraum, in: Dessoy u. a. (Hg.), Kirchenentwicklung (s. Anm. 1) 321–331.

¹⁹ Vgl. Wolfgang Hinte, Was ist „Sozialraumorientierung“?, in: Brennpunkt Gemeinde 68 (2015) 5, 165–170.

auch das aus den USA stammende *Community Organizing*²⁰ als Methode der Sozialen Arbeit zu nennen. Es verhilft strukturell benachteiligten Interessensgruppen zur Stärkung ihrer Durchsetzungskraft und ermöglicht die bottom-up getriebene Gestaltung des Sozialraums eines Stadtteils, einer Stadt oder einer Region durch den Aufbau einer Beziehungskultur und gemeinsames Handeln, z. B. über Bürgerplattformen.

Der Ansatz der *Netzwerkpastoral*²¹ greift den Fokus auf den (sozialen) Raum auf und versucht, die soziologische Netzwerktheorie für die Kirchenentwicklung fruchtbar zu machen. Der Begriff des Netzwerks ist in der pastoraltheologischen Diskussion seit etwa 20 Jahren häufig rezipiert worden. Vielen gilt er als Hoffnungsbegriff angesichts der bekannten Aporien des gemeindezentrierten Modells. Häufig wird er assoziativ und metaphorisch verwendet; mit ihm verbindet sich die Hoffnung auf Dezentralität, auf Mobilität und Flexibilität, auf Innovation und Kreativität sowie auf die Etablierung alternativer Sozialformen des Christentums in einem Zueinander multipler Kirchorte.

Das Netzwerk ist in der Soziologie allerdings erst einmal ein wertfreier, beschreibender Begriff, der ein Geflecht beschreibt, das aus der Verbindung einzelner Elemente (Knoten) entsteht und auf unterschiedlichste Strukturen (z. B. chemische Verbindungen, Organismen, Individuen, Gruppen, Organisationen) angewendet werden kann. Netzwerke müssen normalerweise nicht eigens begründet werden; wohl aber bedürfen existierende Netzwerke der Pflege und Koordination. Die Netzwerktheorie weist darauf hin, dass ein Netzwerk immer „strukturelle Löcher“ hat, sodass eine Totalabdeckung des Raumes wie im ekklesiozentrischen Modell der Gemeindeftheologie gar nicht möglich ist: Das Zentrum liegt nicht bei der „Kerngemeinde“ oder beim Priester, sondern (wenn man überhaupt von einem Zentrum sprechen will) vielmehr dort, wo jemand in Not ist.

Wie die sozialraumorientierte Pastoral macht auch die Netzwerkperspektive deutlich, dass die Kirche am kommunalen, säkularen Raum ein genuines Interesse hat. Somit schützt sie auch davor, Christsein auf das Kirchliche zu reduzieren.²² Michael Schüßler

²⁰ Vgl. Eugen Baldas (Hg.), *Community Organizing. Menschen gestalten ihren Sozialraum*, Freiburg/Br. 2010; Leo Penta – Tobias Meier, *Eine verpasste Chance? Einige Thesen zur Kirche aus der Sicht des Community Organizing*, *futur2*, 2 (2020), <http://go.wwu.de/9q7s6>.

²¹ Vgl. Miriam Zimmer – Matthias Sellmann – Barbara Hucht, *Netzwerke in pastoralen Räumen. Wissenschaftliche Analysen – Fallstudien – Praktische Relevanz (Angewandte Pastoralforschung 4)*, Würzburg 2017.

²² Vgl. die Ansätze einer raumgebenden Pastoral bei Matthias Sellmann, „Für eine Kirche, die Platz macht!“. Notizen zum Programm einer raumgebenden Pastoral, in: *Diakonia* 48 (2017) 2, 74–82, sowie einer Pastoralgeographie bei Ulrich Feeser-Lichterfeld, *Pastoral (auch) vom Raum her denken?! Wozu Theologie und Kirche das Gespräch mit der Geographie suchen sollten*, in: *Lebendige Seelsorge* 68 (2017) 4, 226–230. Sellmann plädiert dafür, dass Kirche nicht den Raum auf sich, sondern sich auf den Raum beziehen soll. Daraus folgt: „Eine Kirche, die Platz macht, ist als Erstes eben nicht dem selbstgeschaffenen religiösen Raum verpflichtet, sondern dem öffentlichen, gemeinsamen, säkularen Raum. Was Kirche als Erstes schaffen, sichern, pflegen und ausbauen will, ist gerade nicht die eigene Einflussosphäre, sondern die Sphäre der Säkularität. [...]“

weist darauf hin, dass Netzwerkpastoral nicht als Optimierungsprogramm für die Organisation Kirche missverstanden werden darf, weil sich Netzwerke eben nicht organisieren lassen.²³ Vielmehr ist der Kontrollverlust anzunehmen, der mit der Netzwerkperspektive und ihrer Aufmerksamkeit auf die unsichtbare Kirche, auf das Dazwischen, auf das Ereignis verbunden ist: „Pastoral im Sinne eines Netzwerks zu entwickeln, würde bedeuten, die sichtbare, formale Organisation so gut es geht zu relativieren – und nicht in Organisationsnetzwerke zu verlängern. Die sich durchsetzende Netzwerkstruktur von Gesellschaft bedeutet für jede Organisationszentrale einen Kontrollverlust, auch für die kirchliche.“²⁴

Unter dem Stichwort „Überwindung der Binnenorientierung“ ist schließlich die *pastorale d'engendrement* aus dem französischsprachigen Raum zu nennen, im Deutschen meist wiedergegeben mit „Pastoral der Zeugung“ oder „Leben zeugende Pastoral“. Hinter diesem etwas sperrigen Begriff verbirgt sich keine neue pastorale Methode oder Strategie, sondern ein Stil²⁵ oder eine Haltung, die das Leben aus der Perspektive des Evangeliums in den Mittelpunkt stellt. Sie versteht sich als andere Weise, die pastorale Beziehung zu leben, nämlich indem der jeweilige Adressat der Verkündigung in die Verkündigung einbezogen wird: In der Begegnung zwischen Menschen kann die Frohe Botschaft vom radikalen Gutsein des Lebens wirken und sich der basale Lebensglaube an dieses Gutsein des Lebens entfalten. Durch menschliche Präsenz, die den anderen nicht schon für eine bestimmte Aufgabe vereinnahmen will, sondern ihn mit seinen eigenen Kräften den Weg gehen lässt, wird Leben gezeugt.

Die *pastorale d'engendrement* interessiert sich in erster Linie gar nicht für die kirchlichen Ressourcen und Aufgaben, für Mitglieder, Personal, Gebäude, gesellschaftlichen Einfluss. Sie hat ein „wirkliches Desinteresse am Erhalt der Institution“²⁶, so der Soziologe Jean-Marie Donegani. Es geht ihr also nicht darum, Mitglieder zu gewinnen, sondern um Aufmerksamkeit für die einzelnen Subjekte, ihre Entwicklung und Beziehung, unabhängig von ihrer kirchlichen Zugehörigkeit. Kirche entsteht im Interesse dafür, dass Menschen zum Glauben an das Leben kommen, wenn sich das Leben in der Perspektive des Evangeliums neu aufschließt. Dadurch kommt es zu einer Haltung des „Freigebens“.

Nicht die religiöse Rekrutierung, nicht einmal die Sicherung der eigenen Tradition steht im Vordergrund, sondern die Sicherung der Säkularität“ (79).

²³ Vgl. Michael Schüßler, Den Kontrollverlust erforschen. Theologische Archäologie der Kirche als Institution, Organisation und Netzwerk, in: Michael Seewald (Hg.), Ortskirche. Bausteine zu einer künftigen Ekklesiologie (FS Gebhard Fürst), Ostfildern 2018, 147–165, hier 160.

²⁴ Ebd.

²⁵ Vgl. Christoph Theobald, Christentum als Stil. Für ein zeitgemäßes Glaubensverständnis in Europa, Freiburg/Br. 2018.

²⁶ Jean-Marie Donegani, Säkularisierung und Pastoral, in: Reinhard Feiter – Hadwig Müller, (Hg.), Freigeben. Pastoraltheologische Impulse aus Frankreich (Bildung und Pastoral 1), Ostfildern ²2012, 56–80, hier 69.

b) Perspektive 2: Intensivierung

Perspektive 2 betont, dass der Glaube und das Leben aus dem Glauben, das Leben als Christ*in vertieft, intensiviert, neu lebendig oder auch erstmals entfacht werden muss. Er wendet sich gegen ein routiniertes und verflachtes Christentum und will ihm neue missionarische Strahlkraft verleihen. Diese zweite Perspektive steht nicht in dia-metralem Gegensatz zur ersten – beide Perspektiven lassen sich auch kombinieren, stehen aber in Spannung zueinander.

Als erstes nenne ich unter dieser Perspektive die *fresh X*²⁷, die *fresh expressions of church*/neue Ausdrucksformen von Kirche. Sie sind, wie bekannt, ein wesentliches Element der Reformbestrebungen der Church of England, die sich – vor dem Hintergrund massiver kirchlicher Abbruchstendenzen und damit einhergehender gravieren-der finanzieller Probleme – als „mission-shaped church“ versteht, eine durch Mission geformte Kirche (im Gegensatz zu einer church-shaped mission). In einer „mixed eco-nomy“, einer Mischwirtschaft von traditionellen Parochialgemeinden und neuen Ausdrucksformen, geht es um ein Sowohl-als-Auch, sodass die *fresh expressions* die be-stehenden Gemeindeformen nicht ersetzen, sondern ergänzen sollen. Über die anglikanische Kirche hinaus ist der Begriff „fresh X“ zum Sammelbegriff für kirchliche Aufbrüche geworden. Auch in Deutschland hat sich eine ökumenische Bewegung un-ter dem Titel kirche² gebildet, die v. a. von den Initiativen der Church of England inspi-riert ist und ökumenische Lernerfahrungen ermöglicht hat.²⁸ Die ursprünglich von der Hannoverschen Landeskirche und dem Bistum Hildesheim initiierte Kooperation exis-tiert mittlerweile allerdings nicht mehr, jedoch hat sich ein fresh X-Netzwerk als for-meller Verein konstituiert (mit institutionellen Mitgliedern, überwiegend aus dem evangelischen Bereich)²⁹.

Eine *fresh X* kann durch vier Merkmale beschrieben werden: Sie ist missional (auf Menschen ausgerichtet, die keinen Bezug zu Gott oder Kirche haben), kontextbezogen (geprägt vom Lebensgefühl der Zielgruppe), transformierend (sie fördert ein Leben in der Nachfolge Jesu) und ekklesial (die in ihr versammelten Menschen bilden Kirche als eigenständige Gemeinde, nicht als Brücke zu einer bereits bestehenden Gemeinde). Gerade die ersten beiden Attribute weisen zwar klar in die Richtung der Perspektive 1, jedoch fehlt eine stärker sozialwissenschaftlich inspirierte Perspektive wie bei den meisten im vorigen Abschnitt genannten Ansätzen. Der Schwerpunkt liegt in der ekk-

²⁷ Vgl. Michael Moynagh, *Fresh Expressions of Church. Eine Einführung in Theorie und Praxis*, Gießen 2016; Ders., *Fresh X. Das Praxisbuch*, Gießen 2016; Patrick Todjeras – Hans-Hermann Pompe – Carla J. Witt, (Hg.), *Fresh X – Frisch. Neu. Innovativ. Und es ist Kirche* (Beiträge zu Evangelisation und Gemeindeentwicklung Praxis), Neukirchen-Vluyn 2016.

²⁸ Vgl. Philipp Elhaus – Christian Hennecke – Dirk Stelter – Dagmar Stoltmann-Lukas, (Hg.), *Kirche². Eine ökumenische Vision*, Würzburg 2013.

²⁹ Vgl. <https://www.freshexpressions.de/>.

lesiologischen Fundierung, die auf Gemeinschaftsbildung, auf langfristige Nachfolge und Jüngerschaft abzielt.

Umstritten ist, ob *fresh X* unter dieser Programmatik letztlich eine (pluralisierte) Verlängerung der Gemeindekirche darstellen, indem sie die gottesdienstliche Gemeinschaft, die dauerhafte Kirchenbindung und die Selbstdefinition über den Missionsauftrag in den Mittelpunkt stellen.³⁰ Dieser Kritik ist allerdings entgegenzuhalten, dass gerade die Kirche²-Bewegung von Menschen getragen war, die keine Beheimatung in der herkömmlichen Gemeindekirche haben, bei denen bestehende Traditionen ein Gefühl von Fremdheit hervorrufen und die dies aber nicht als Defizit, sondern als Gabe, nicht hineinzupassen (*gift of not fitting in*), verstehen³¹.

Ebenso aus dem englischsprachigen Raum, hier aber aus Nordamerika, stammen *Pfarrereentwicklungsprogramme* wie *Rebuilt* (USA) oder *Divine Renovation* (Kanada)³². Sie wollen Pfarreien oder Gemeinden erneuern und vitalisieren und haben das Ziel, aus Konsument*innen Jünger*innen Jesu zu machen. Dazu bieten sie hilfreiche Ideen z. B. zur Sonntagsgestaltung, zur Qualitätssicherung von Gottesdienst und Predigt, zur Willkommenskultur (*greeters*) oder zur Begleitung und Begleitung Freiwilliger (*formation, stewardship*); manches ist bereits aus dem schon älteren evangelischen Konzept der Natürlichen Gemeindeentwicklung bekannt. Diese Ansätze sind einem charismatisch-katholischen Spektrum zuzurechnen, das Anleihen aus dem evangelikalen oder pentekostalen Bereich mit katholischen Elementen kombiniert.

Wie auch bei anderen Ansätzen, die aus anderen Regionen der Weltkirche importiert werden, ist die direkte Übertragbarkeit in den deutschen Sprachraum aufgrund der spezifischen religiösen Kontexte (Nordamerika: Gemeindeorientierung und Marktförmigkeit, kein territorial-staatliches Meldewesen), schwierig und bedarf der Übersetzungsleistung. Problematisch erscheint allerdings die Fokussierung auf Gottesdienst, traditionelles Gemeindeleben und die Rolle des Pfarrers.

Noch pointierter auf eine missionarische Perspektive gerichtet, jedoch mit starker Kritik an einem volksgemeinschaftlichen, verbürgerlichten Christentum ist das *Mission Manifest*

³⁰ Vgl. Michael Schüßler, „Fresh Ex“: Aufbruch in die Kirchenträume von gestern?, in: Ökumenische Rundschau 65 (2016) 3, 334–344, der für ein dreifaches Freigeben plädiert: das Evangelium ohne Missionsdruck freigeben, die kirchlichen Sozialformen freigeben und die Zeit aus ihrer Dauer freigeben, um so eine verflüssigte Entdeckung des Evangeliums zu ermöglichen.

³¹ Vgl. Maria Herrmann – Sandra Bils, (Hg.), *Vom Wandern und Wundern. Fremdsein und prophetische Ungeduld in der Kirche*, Würzburg 2017.

³² Vgl. James Mallon, *Divine Renovation. Wenn Gott sein Haus saniert. Von einer bewahrenden zu einer missionarischen Kirchengemeinde*, Grünkraut 2017; Michael White – Tom Corcoran, *Rebuilt. Die Geschichte einer katholischen Pfarrgemeinde: Gläubige aufrütteln – Verlorengegangene erreichen – Kirche eine Bedeutung geben*, Graz-St. Lukas ²2016; vgl. im deutschsprachigen Raum die LITV-Programme zur Gemeindevitalisierung (<https://www.pastoralinnovation.org/>). Stärker auf den Sozialraum bezogen ist Alan J. Roxburgh, *Missional. Joining God in the neighborhood*, Grand Rapids 2011.

bzw. die hinter ihr stehende Bewegung aus dem konservativ-katholischen Spektrum.³³ Auch ihr erklärtes Ziel ist es, dass Menschen sich zu Jesus Christus bekehren. Ihre Entschiedenheit für das Christentum imponiert, und gleichzeitig verstört die polarisierende Einseitigkeit, die andere Neuaufbrüche ignoriert und Perspektiven wie Dienstleistung, Diakonie oder Gesellschaft vermissen lässt³⁴.

Als gemeinsamer Nenner der beiden letztgenannten Ansätze, das auch für viele geistliche Gemeinschaften leitend ist, kann das Stichwort der *Neuevangelisierung* gelten³⁵. Der v. a. im bayerisch-österreichischen Raum prominente Begriff wurde besonders von den Päpsten Johannes Paul II. und Benedikt XVI. geprägt und beschreibt die Notwendigkeit, das Evangelium erneut zu verkünden in Regionen, die im Glauben müde geworden sind.

c) Perspektive 3: Ermöglichung und Partizipation

Die dritte Perspektive hat Überschneidungsbereiche mit der zweiten Perspektive (Intensivierung), weil auch ihr es um ein entschiedenes Christentum und das Ernstnehmen der mit ihm verbundenen Berufung geht. Dies bleibt aber in der Perspektive von Ermöglichung und Partizipation nicht beschränkt auf die persönliche Nachfolge des Einzelnen, sondern impliziert auch strukturelle Veränderungen, v. a. im herkömmlichen Rollengefüge von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Grundlegend ist der Ansatz der *Ermöglichungspastoral*³⁶, der sich wiederum auf ein Konzept aus der konstruktivistischen Pädagogik, die Ermöglichungsdidaktik, bezieht. Nach den Prinzipien der Selbstorganisation und Selbststeuerung können Lernprozesse nicht von außen gesteuert, sondern nur geeignete Rahmenbedingungen für selbstgestaltete Lernprozesse geschaffen werden. Überträgt man dies auf den pastoralen Bereich, so verlangt dies einen Mentalitätswandel v. a. bei den Hauptamtlichen: Nicht sie sind es, die Gotteserfahrungen möglich machen, Glauben bewirken und zu Engagement ermächtigen, sondern der von Gott beschenkte Mensch öffnet sich dem Angebot seiner Gnade. Er wählt das Engagement, das zu ihm passt, das für seinen Lebensweg stimmig ist. Für die Hauptamtlichen erfordert dies, sich selbst zurückzunehmen (Kenosiskompetenz) und den anderen Raum zur Entfaltung ihrer Gaben zu geben.

³³ Bernhard Meuser – Johannes Hartl – Karl Wallner, (Hg.), *Mission Manifest. Die Thesen für das Comeback der Kirche*, Freiburg/Br. 2018.

³⁴ Vgl. zur Kritik Ursula Nothelle-Wildfeuer – Magnus Striet, (Hg.), *Einfach nur Jesus? Eine Kritik am „Mission Manifest“* (Katholizismus im Umbruch 8), Freiburg/Br. 2018.

³⁵ Vgl. Otto Neubauer, *Mission Possible. Praxis-Handbuch für Dialog und Evangelisation*, Freiburg/Br. 2018.

³⁶ Vgl. Dorothea Steinebach, *Kirche im Werden – Ermöglichungspastoral, ein ekklesiogenes Paradigma; dies., Kirche im Werden – auf die Haltung kommt es an*, in: Dessoy u. a. (Hg.), *Kirchenentwicklung* (s. Anm. 1) 369–380.445–458.

Konkretisiert wird die Ermöglichungspastoral durch das Konzept der *Charismenorientierung*³⁷ und durch ein neues Verständnis von *Ehrenamt*³⁸ – nicht aus traditionellem Pflichtbewusstsein als Erfüllungsgehilfe des Pfarrers (oder dessen Lückenbüßer), sondern als selbstbestimmte Aufgabe, die nicht langfristig und dauerhaft sein muss, sondern zeitlich begrenzt und überschaubar sein kann. Ermöglichung darf daher weder instrumentalisiert werden als aktivierende Rekrutierung von Ehrenamtlichen noch paternalistisch missverstanden werden im Sinne einer Mitmachpastoral. Ermöglichung ist vielmehr zu verstehen als Empowerment, als emanzipativer Vorgang, der die Autonomie und die Selbstbestimmung der Menschen erhöht. Er ermöglicht es ihnen, nach ihren Ressourcen und an ihren Orten ihr Menschsein, Christsein und Kirchesein selbst auszuüben und zu verantworten.

Der Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang lautet *Partizipation*.³⁹ Das II. Vatikanum hat die Taufberufung⁴⁰ und Geistbegabung jedes*r Christ*in und die Teilhabe aller Getauften am gemeinsamen Priestertum neu entdeckt, was schnell in den kirchlichen Basisgemeinden Lateinamerikas und den Kleinen Christliche Gemeinschaften (KCG) Asiens und Afrikas aufgegriffen und etwa seit 2000 auch in Deutschland neu rezipiert wurde.⁴¹ Deutlich ist dabei, dass es sich bei den KCGs nicht um kirchlichen Strukturen oder zusätzliche Gemeindegruppen handelt, sondern um einen pastoralen Ansatz, eine neue Weise des Kircheseins, das die Getauften als Subjekte der Kirche in den Mittelpunkt stellt. Seit 2010 wird, ausgehend von Aufbrüchen im Bistum Hildesheim, von *lokaler Kirchenentwicklung* und später von *Kirche der Beteiligung* gesprochen.⁴² Auch die deutschen Bischöfe haben sich in „Gemeinsam Kirche sein“ (2015) für eine partizipative Kirche ausgesprochen, in der „Leitung viele Gesichter“ hat.⁴³

Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf das *Selbstverständnis und die Berufsrollen Hauptamtlicher*. Während im herkömmlichen territorialen Pfarreiprinzip noch alle

³⁷ Vgl. Themenheft „Charismen-orientierte Seelsorge“, Anzeiger für die Seelsorge 128 (2019) 5; Kathrin Speckenheuer – Matthias Sellmann, Kurshandbuch zur Frischzelle. Frische Ideen für die Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Freiburg/Br. 2018.

³⁸ Vgl. Gabriele Denner (Hg.), Hoffnungsträger, nicht Lückenbüßer. Ehrenamtliche in der Kirche, Ostfildern 2015.

³⁹ Vgl. Elisa Kröger (Hg.), Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen (Angewandte Pastoralforschung 2), Würzburg 2016; Martin Klaedtke – Daniel Rick – Jacqueline Schlesinger – Dieter Tewes (Hg.), Praxis Partizipation. Voraussetzungen und Wege zu einer Kirche der Beteiligung, Würzburg 2016; Themenheft „Partizipation – notwendig vielfältig“, Zeitschrift für Pastoraltheologie 40 (2020) 1.

⁴⁰ Vgl. Themenheft „Taufe als Motor der Kirchenentwicklung“, Lebendige Seelsorge 65 (2014) 6.

⁴¹ Vgl. Dieter Tewes, Kirchliche Basisgemeinden – Kleine Christliche Gemeinschaften – Lokale Kirchenentwicklung. Eine (Begriffs-)Klärung aus deutscher Sicht [2013], <http://go.wvu.de/qv7ov>.

⁴² Vgl. Christian Hennecke – Gabriele Viecens, Der Kirchenkurs. Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017.

⁴³ Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral (Die deutschen Bischöfe 100), Bonn 2015, bes. Kap. 5.

Hauptamtlichen im Prinzip für alles zuständig waren (mit Ausnahme der den Ordinier-ten vorbehaltenen Tätigkeiten), hat sich in vielen Bistümern seit geraumer Zeit das Prinzip der Zusammenarbeit über Pfarreigrenzen hinweg etabliert, in dem die Hauptamtlichen für bestimmte Funktionen oder Arbeitsfelder eingesetzt sind (z. B. einen Kirchort oder ein pastorales Segment wie Liturgie oder Katechese). In nun anstehen- den Transformationsprozessen hin zu einer partizipativen Kirche sind die Getauften vor Ort für die vormals von Hauptamtlichen getragenen Funktionen verantwortlich, sodass sich für die Hauptamtlichen eine neue Rollenarchitektur⁴⁴ ergibt: Ihre Aufgabe ist dann nicht mehr das operative Tagesgeschäft der Face-to-face-Seelsorge und seine Organisation, sondern – gemäß des Paradigmas der Ermöglichungspastoral und auch unabhängig von der spezifischen Berufsgruppe – primär die Begleitung und Unterstüt- zung von Prozessen wie z. B. Innovation, Ehrenamtsbegleitung, geistliche Begleitung, Kommunikation usw. Unter diese prozessbezogenen Unterstützungsrollen fällt eben- so die formelle Leitung (auch in geteilter Form und auch gemeinsam mit Ehrenamtli- chen), wozu derzeit in vielen Bistümern alternative Leitungsformate von Pfarreien und Gemeinden entwickelt werden.⁴⁵

d) Perspektive 4: Dienstleistung

Die vierte Perspektive betont, dass die Kirche vor allem eine dienende Funktion hat.⁴⁶ Dies darf nicht zur ideologischen Finte werden, die die realen kirchlichen Machtver- hältnisse verschleiert. Und auch angesichts bekannter Abwehrreflexe gegen Begriffe wie „Produkt“ oder „Kund*innen“ im seelsorglichen Kontext ist die theologische Va- lenz des Dienstleistungsaxioms zu betonen: Das II. Vatikanum beschreibt in *Lumen gentium* ein Spannungsgefüge von *communio* (Gemeinschaft) und *ministratio* (Dienst- leistung), das die Kirche eint (LG 4). Die *ministratio* muss deswegen betont werden, weil sie in der Gefahr steht, im Vergleich zur *communio* als untergeordnet angesehen zu werden. Denn die Kirche ist für die Menschen und ihr Heil, ihr Wohlergehen da, nicht die Menschen für die Kirche und ihren Erhalt – genau das meint der Gedanke von der Kirche als dem Grundsakrament (LG 1).

Wenn die Kirche also Gottesdienste, Kasualien zu Lebenswenden wie Taufen, Hoch- zeiten oder Beerdigungen, Glaubenskurse, Bildungsangebote, diakonische Dienstlei- stungen, seelsorgliche Begleitung, Ferienfreizeiten u. v. m. anbietet und sich dabei um

⁴⁴ Vgl. Valentin Dessoy, Kirche braucht Profis – aber keine Gemeindereferenten. Skizze einer neuen Rollenarchitektur, in: das magazin 17 (2017) 4, 4–12, <http://go.wwu.de/fixs6>.

⁴⁵ Vgl. Wilfried Prior, Nicht ohne die anderen. Gemeinsame Pfarreileitung durch Priester und hauptamtliche Laien im Bistum Osnabrück (Studien zur praktischen Theologie 4), Münster 2020; Johannes Först – Peter Fröhmer (Hg.), In Zukunft leiten. Analyse neuer Leitungsmodelle in pastoralen Räumen, Würzburg 2020.

⁴⁶ Vgl. Themenheft „Dienstleistung – ein Paradigma postmoderner Pastoral?!“, Lebendige Seelsorge 66 (2011), 4; Peter Otten, Servicezeit, <http://go.wwu.de/cx1yr>.

einen guten, professionellen Service bemüht, tut sie das aus gutem Grund: Sie erfüllt damit ihren pastoralen Auftrag, nämlich, mit der bekannten Formel von Rainer Bucher gesprochen, die kreative, handlungsbezogene Konfrontation von Evangelium und konkreter Existenz an einem konkreten Ort.

Die Dienstleistungsperspektive überschneidet sich mit der ersten (Überwindung der Binnenorientierung) und steht in Spannung zur dritten (Partizipation): Sie denkt von den hauptamtlich in der Pastoral Tätigen und ihrer Professionalität her, während in der Partizipationsperspektive deren Allein- oder Hauptzuständigkeit verneint wird. Es werden in den beiden Perspektiven also unterschiedliche Akzente gesetzt, die aber nicht in Widerspruch zueinander stehen. Denn die unterschiedliche Akzentuierung ist eine Folge der Tatsache, dass es (schon neutestamentlich bezeugt) verschiedene Formen der Beziehung zu Jesus mit ganz unterschiedlicher Nähe und Distanz gibt: neben den Jünger*innen, die ihre gesamte Existenz auf ihn ausrichten, auch die Menschen in der staunenden Menge oder solche, die ihm nur einmal begegnet sind und vollgültiges Heil erfahren haben, ohne von ihm in die Nachfolge berufen worden zu sein. Entsprechend ist es völlig legitim, wenn Menschen in der Kirche schlicht und einfach einen guten Service erwarten – zumal wenn sie dafür nicht unerhebliche finanzielle (Kirchensteuer-)Mittel aufbringen –, ohne gleichzeitig weitergehende Partizipationsmöglichkeiten realisieren zu müssen.

Wie der Partizipations- hat auch der Dienstleistungsgedanke zahlreiche Konsequenzen für die Kirchenentwicklung. Er verweist auf die sich immer wieder neu stellende Frage danach, was in der jeweiligen raumzeitlichen Situation die pastorale Aufgabe ist. Diese besteht jedenfalls nicht im Erhalt der Sozialform der Gemeinde mit ihren Maximen der Nähe und Konstanz, sondern vielmehr in der situationsadäquaten Verflüssigung und Pluralisierung der kirchlichen Sozialformen. Eine operative Umsetzung des Dienstleistungsgedankens besteht im Paradigma der *Mitgliederorientierung*⁴⁷: Sie fordert eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitglieder, um deren Bindung an die Organisation zu erhöhen bzw. die Wahrscheinlichkeit eines Austritts zu verringern – wohl wissend, dass die Mission der Kirche nicht an der Grenze der Kirchenmitgliedschaft aufhört, sondern alle Menschen die „hohe Berufung“ zum Volk Gottes (Gaudium et Spes 3) empfangen haben.

Wesentliches Anliegen einer Dienstleistungspastoral ist es, die *Qualität* der angebotenen Dienstleistungen zu sichern und zu verbessern.⁴⁸ Dies ist nicht zuletzt ein zentrales Ziel von pastoralen Zukunftsprozessen in verschiedenen Bistümern⁴⁹, besonders

⁴⁷ Vgl. David Gutmann – Fabian Peters – André Kendel – Tobias Faix – Ulrich Riegel, (Hg.), Kirche – ja bitte! Innovative Modelle und strategische Perspektiven von gelungener Mitgliederorientierung, Neukirchen-Vluyn 2019.

⁴⁸ Vgl. Thomas Wienhardt, Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral (Angewandte Pastoralforschung 3), Würzburg 2017.

⁴⁹ Vgl. Karl Gabriel – Stefan Leibold, Reform auf katholisch. Vergleichender Blick auf die Kirchenentwicklung in deutschen Diözesen, in: Herder Korrespondenz 72 (2018) 1, 48–51; Stefan Kopp,

ambitioniert z. B. in den Zukunftsbild-Projekten des Bistums Essen⁵⁰. Dass dies nicht nur eine technische Entwicklung hin zu effizienterer Professionalität ist, wird beispielsweise deutlich im „pastoralen Zukunftsweg“ des Erzbistums Köln⁵¹ (und dessen Schwierigkeiten): Dort wies die Arbeitsgruppe „Kulturwandel“ mit dem Vexiersatz „Viel geht, wenn Vertrauen geht“ auf die nicht zu überschätzende Bedeutung der Ressource Vertrauen hin. Wo sie fehlt, ist jeder Kirchenentwicklungsprozess zum Scheitern verurteilt – und umgekehrt sind unter vertrauensvollen Bedingungen Entwicklungen möglich, die vorher vielleicht kaum denkbar gewesen wären.

Impulse für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität kommen aktuell v. a. aus zwei nichttheologischen Disziplinen, zum einen aus der (systemischen) Organisationsentwicklung, zum anderen aus der Betriebswirtschaftslehre. In der *Organisationsberatung und -entwicklung*⁵² wird häufig mit der Perspektive der Systemtheorie gearbeitet, wonach Lösungen nicht nur den Blick auf ein Einzelelement, sondern auf das gesamte soziale System und seine Beziehungen erfordern. Ziel ist es, die Selbstwirksamkeit des Systems zu erhöhen, indem relevante Unterschiede herausgearbeitet werden. Statt nach vermeintlich objektiven, kausal begründbaren Lösungen zu forschen, wird danach gesucht, was im gegebenen Kontext hilfreich und brauchbar ist. Viel Beachtung in der kirchlichen Organisationsberatung hat der Ansatz von Frédéric Laloux gefunden, der im Rahmen seines evolutionären Modells der Organisationsentwicklung für selbstgesteuerte, agil arbeitende Teams wirbt, die nach den Prinzipien der Ganzheitlichkeit und Sinnstiftung arbeiten.⁵³

Das *Marketing und die ökonomische Innovationsforschung* liefern wichtige Hinweise für die Gestaltung von pastoralen Innovations- und Gründungsprojekten.⁵⁴ Zentral ist die Logik der sogenannten *Effectuation* (als Gegenbegriff zur *Causation* des klassischen Managements), die aus der internationalen Entrepreneurforschung stammt und strategische Planung angesichts einer ungewissen Zukunft erlaubt. Sie funktioniert zirkulär (statt linear-kausal) und basiert auf den Prinzipien a) der Orientierung an den verfügbaren Mitteln (statt Orientierung an klar vorgegebenen Zielen), b) des ma-

(Hg.), Von Zukunftsbildern und Reformplänen. Kirchliches Change Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit (Kirche in Zeiten der Veränderung 1), Freiburg/Br. 2020.

⁵⁰ Vgl. <https://zukunftsbild.bistum-essen.de/zukunftsbild-projekte>; vgl. auch Markus Etscheid-Stams – Björn Szymanowski – Andrea Qualbrink – Benedikt Jürgens (Hg.), *Gesucht: Die Pfarrei der Zukunft. Der kreative Prozess im Bistum Essen*, Freiburg/Br. 2020.

⁵¹ Vgl. https://www.erzbistum-koeln.de/erzbistum/pastoraler_zukunftsweg/.

⁵² Vgl. Jan-Christoph Horn, Aktuelle Programmwörter der Kirchenentwicklung. Hinweise aus der kirchlichen Organisationsberatung, in: *Pastoralblatt* 71 (2019) 9, 259–264.

⁵³ Vgl. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München 2015.

⁵⁴ Vgl. Florian Sobetzko, *Kirche neu gründen. Kaiologische Pastoralentwicklung zwischen Krise und Gelegenheit (Angewandte Pastoralforschung 5)*, Würzburg 2021; Florian Sobetzko – Matthias Sellmann, *Gründer*innenhandbuch für pastorale Start-ups und Innovationsprojekte*, Würzburg 2017.

ximal leistbaren Verlusts (statt des erwarteten Ertrags), c) der Nutzung von Umständen und Zufällen (statt Risikomanagement) und d) der Bildung von Partnerschaften mit denen, die mitzumachen bereit sind (statt Abgrenzung oder Suche nach den „richtigen“ Partnern). Dieser Rahmen ermöglicht Prozesse der Co-Kreation, der interaktiven Wertschöpfung, bei der das Wissen von Kund*innen oder Nutzer*innen, also auf den ersten Blick Nicht-Expert*innen, zur Problemlösung oder Produktentwicklung genutzt wird. Ein hilfreiches Tool dabei ist die *Ecclesiopreneurship Canvas*, die verschiedenen Elemente von pastoralen Geschäftsmodellen durch ein großes Plakat visualisiert und die radikale Orientierung an den Bedürfnissen oder Problemen der Nutzer*innen in den Mittelpunkt stellt.

Als letzter Punkt im Rahmen der Dienstleistungsdimension sind *Sprache und Medien* zu nennen, mit denen die pastoralen Dienstleistungen transportiert werden (wobei bereits das mit dieser Formulierung implizierte Bild einer Einbahnstraßenkommunikation inadäquat ist). Zunächst muss kirchliche Sprache attraktiv und verstehbar für ihr Publikum sein statt langweilig und abgehoben – einfach gesagt, aber schwer umzusetzen.⁵⁵ Weiterhin kann religiöse Kommunikation unter den Bedingungen weltanschaulicher Pluralität nur gelingen, wenn die Mehrdeutigkeit des Sprechens über den Glauben zugelassen wird. Die Interpretation des anderen muss konstitutiver Bestandteil der Kommunikation sein, sodass auch hier eine Co-Kreativität möglich wird.⁵⁶ Schließlich ist hier nur anzudeuten, dass an der Wurzel der kommunikativen Sprachnot letztlich kein Sprachproblem steht, sondern ein Denkproblem: Wir haben es mit einer spezifischen Christentumskrise zu tun, dessen zentrale Inhalte wie Schöpfung, Erlösung oder Heil weithin nicht nur nicht mehr verstanden, sondern auch gar nicht mehr interessieren und so für eine große Mehrheit irrelevant geworden sind.⁵⁷

Auch die Bedingungen der *digitalen Transformation* haben Auswirkungen auf die Kirchenentwicklung: Damit ist weniger gemeint, dass kirchliche Angebote nun „auch noch“ professionell und ansprechend im Internet präsent sein sollen. Noch wichtiger

⁵⁵ Vgl. Erik Flügge, *Der Jargon der Betroffenheit. Wie die Kirche an ihrer Sprache verreckt*, München 2016; Arnd Bünker, *Jargon der Betroffenheit? Zum Hype um das Buch von Erik Flügge*, in: feinschwarz.net., 1.9.2016, <http://go.wwu.de/jzb8b>; Jan Feddersen – Philipp Gessler, *Phrase unser. Die blutleere Sprache der Kirche*, München 2020.

⁵⁶ Vgl. Matthias Sellmann, *Wie kann man so von Gott sprechen, dass Nichtreligiöse es begrüßen?*, in: Tobias Kläden (Hg.), *Kirche in der Diaspora. Keynotes der „pastorale!“ 2019 in Magdeburg (KAMP kompakt 8)*, Erfurt 2020, 122–136, <http://go.wwu.de/s214m>; Ders., *Als Kirche digital zur Sprache finden. Zum pragmatistischen Zusammenhang von Pluralität, Weltanschauung, Religiosität und digitalen Medien*, in: *Zeitschrift für Pastoraltheologie* 39 (2019) 1, 73–93.

⁵⁷ Vgl. Jan Loffeld, *Der nicht notwendige Gott. Die Erlösungsdimension als Krise und Kairos inmitten seines säkularen Relevanzverlustes (Erfurter Theologische Studien 117)*, Würzburg 2020; Monika Kling-Witzenhausen, *Was bewegt Suchende? Leutetheologien – empirisch-theologisch untersucht (Praktische Theologie heute 176)*, Stuttgart 2020.

ist: Sie müssen überhaupt die durch Digitalität geprägte Lebensrealität der Menschen berücksichtigen.⁵⁸

e) Perspektive 5: Christentum als Minderheit

Eine fünfte Perspektive steht quasi quer zu den bisherigen vier und fragt nach den kirchenentwicklerischen Konsequenzen aus der Minderheitsposition und der damit verbundenen Nichtselbstverständlichkeit des Christentums, die im Osten Deutschlands schon jahrzehntelange Realität ist, aber auch in Westdeutschland sowie in Österreich und der Schweiz mittelfristig Gestalt annehmen wird. Laut der *langfristigen Projektion der Kirchenmitgliederzahlen*⁵⁹ durch das Forschungszentrum Generationenverträge der Universität Freiburg wird der Anteil der Mitglieder der beiden christlichen Großkirchen an der Gesamtbevölkerung von aktuell 52,1% (Stand 31.12.2019) auf 31% im Jahr 2060 absinken. Wenn sich also die Dinge weiterentwickeln wie bisher (und es gibt keine Anzeichen dafür, dass sie es nicht tun werden), werden die christlichen Kirchen zu einer Minderheit in einer mehrheitlich religiös indifferenten Umwelt werden. Diesen Trend hin zu einer weiter und deutlich kleiner werdenden Kirche gilt es wahr- und anzunehmen, inklusive der damit verbundenen Trauerprozesse. Auf den exponentialen Bedeutungsverlust ist aber nicht nur defensiv zu reagieren, etwa mit (a priori wenig Erfolg versprechenden) Maßnahmen, um den Trend zu weiteren Kirchengaustritten abzumildern. Es gilt, das Kleinerwerden als qualitative, als geistliche Aufgabe zu begreifen und zu gestalten, z. B. indem man Kirche als „kreative Minderheit“⁶⁰ versteht oder fragt, was es theologisch und spirituell bedeutet, dass Gott sich zurückzieht⁶¹. Thies Gundlach schlägt in diesem Zusammenhang die Kategorien der Exemplarität und der Stellvertretung vor: statt flächendeckender Versorgung beispielhafte kirchliche Dienste mit Signalwirkung, stellvertretend für die höchstens gelegentlich Beteiligten oder die aus wohlwollender Distanz Beobachtenden.⁶²

⁵⁸ Vgl. Wolfgang Beck – Ilona Nord – Joachim Valentin (Hg.), *Theologie und Digitalität*. Ein Kompendium, Freiburg/Br. 2021; Andrea Imbsweiler, *Kirche und Caritas sein in Zeiten der Digitalität*, in: Kläden, *Diaspora* (s. Anm. 56) 167–175. Als instruktive und aktuelle Beispiele digitaler Kirche nenne ich aus der Fülle von Möglichkeiten bloß zwei: die Netzgemeinde *da_zwischen* (<https://netzgemeinde-dazwischen.de/>) und die virtuelle Lernplattform „Digitale Domschule“ des Bistums Hildesheim (<https://www.digitaledomschule.de/>).

⁵⁹ Vgl. David Gutmann – Fabian Peters, *#projektion2060*. Die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer. Analysen – Chancen – Visionen, Neukirchen-Vluyn 2021.

⁶⁰ Vgl. Gerhard Feige, *Schöpferische Minderheit*. Statement bei der Auftaktveranstaltung zur „pastorale!“ 2019 am 10.11.2018 in Halle, in: Kläden, *Diaspora* (s. Anm. 56) 26–34.

⁶¹ Vgl. Matthias Sellmann, *Rückzug als Chance*. Eine geistliche Reflexion zum Synodalen Weg, in: *Herder Korrespondenz* 74 (2020) 12, 42–45.

⁶² Vgl. Thies Gundlach, *Wohin wächst der Glaube? Überlegungen zur geistlichen Aufgabe einer kleiner werdenden Kirche*, in: *Pastoraltheologie* 107 (2018) 10, 427–435; vgl. Ders., *In Zukunft Elite*. Visionen einer Kirche von morgen, in: *euangel* 3 (2020), <http://go.wwu.de/07ogm>.

Die religiöse Situation in Ostdeutschland gewährt der westdeutschen Perspektive gewissermaßen einen Blick in die Zukunft, insofern sich die westdeutsche Situation ihr langfristig annähern wird. Instruktiv ist in diesem Zusammenhang das von Eberhard Tiefensee seit geraumer Zeit eingebrachte Konzept einer *Ökumene der dritten Art* zwischen Religiösen und Nicht-Religiösen⁶³: Die „Anderen“, die dem Thema Religion indifferent gegenüberstehen, sind nicht als defizitär, sondern schlicht als unterschiedlich wahrzunehmen. Mit ihnen ist die Zusammenarbeit wo immer möglich zum Wohl des gemeinsamen Hauses, der Ökumene, zu suchen, ohne sich gegenseitig auf die andere Seite ziehen zu wollen, aber auch ohne den eigenen Standpunkt zu relativieren. Dies impliziert einen Paradigmenwechsel weg von einem Ekklesiozentrismus, der die Nähe zur Gemeinde als zentrales Kriterium des Christseins sieht, hin zu einem Christozentrismus, der die Nähe zu den Notleidenden, zu denen am Rande, sucht.

3. Von der Schwierigkeit pastoraler Transformation

Die in diesem Beitrag nur angerissenen Initiativen, Ansätze, Projekte und Innovationen (und man könnte noch viele weitere nennen) antworten auf Entwicklungsnotwendigkeiten, die sich der Kirche aktuell stellen. An den unterschiedlichsten Orten, auf den unterschiedlichsten Ebenen und mit den unterschiedlichsten Formaten lassen sich dazu viele inspirierende, beeindruckende und ermutigende Beispiele finden.⁶⁴ Ohne diese erfreulichen Signale kleinzureden, ist das Gesamtbild aber keineswegs rein positiv: Obwohl eine Fülle von Vorbildern, Anregungen und Optionen vorliegt, verlaufen kirchliche Veränderungs-, Entwicklungs- und Transformationsprozesse überwiegend sehr zäh und stoßen auf vielerlei Blockaden. Selbst gelungene Projekte sind oft nur von geringer Nachhaltigkeit.

Was sind die Gründe dafür, dass besonders im kirchlichen Bereich Veränderungen so schwierig sind und erst recht tiefergehende Transformationen⁶⁵ – obwohl sich die meisten, wenn man sie fragt, überzeugt von deren Notwendigkeit zeigen? Matthias Sellmann diagnostiziert „im Organisationsgefüge von Kirche und Theologie ... eine grassierende Unverbindlichkeit“⁶⁶. Diese Unverbindlichkeit drückt sich, so Sellmann, aufseiten der Praktiker*innen in der Erwartung ständig neuer Impulse aus, die immer schnelleren Modezyklen unterworfen sind, aber konkret wenig umgesetzt werden, aufseiten der Impulsgebenden in einer komplementären, konzeptionellen Unverbind-

⁶³ Vgl. Eberhard Tiefensee, „Umänderung der Denkart“. Mission angesichts forcierter Säkularität. Eröffnungsvortrag der „pastorale!“ 2019, in: Kläden (Hg.), *Diaspora* (s. Anm. 56) 11–25.

⁶⁴ Vgl. für einen Überblick über innovative missionarische Projekte im deutschsprachigen Raum die Plattform „Pastorale Innovationen“ auf <https://www.pastorale-innovationen.de/>.

⁶⁵ Vgl. Tobias Faix – Tobias Künkler (Hg.), *Handbuch Transformation. Ein Schlüssel zum Wandel von Kirche und Gesellschaft (Interdisziplinäre Studien zur Transformation 1)*, Neukirchen-Vluyn 2021.

⁶⁶ Sellmann, *Weckruf* (s. Anm. 10).

lichkeit ohne hinreichende Verankerung in Empirie und Relevanz und bei allen zusammen in einer spezifisch kirchlichen Tendenz zu einer spiritualisierenden Konfliktvermeidung.

Weitere Gründe lassen sich benennen: Verschiedene theologische und kirchenpolitische Richtungen kämpfen um die Deutungshoheit, favorisieren unterschiedliche der hier vorgestellten Optionen, wollen manchmal bestimmte Veränderungen ganz ausschließen und blockieren sich so gegenseitig. Ein übergreifender Konsens ist nicht zu erkennen – letztlich ist es eine Frage der Machtposition, welche Strömung sich durchsetzt. Zudem sind die pastoralen Transformationsprozesse überlagert durch die binnenkirchlichen Baustellen des synodalen Wegs, die derzeit (völlig zu Recht) viel Energie binden. Von diesen innerkirchlichen Spezifika abgesehen, sind Transformationen sowohl auf individueller wie kollektiver Ebene prinzipiell schwer zu bewerkstelligen: Sie sind energieaufwändig und daher anstrengend, sodass man im Normalfall eher am Gewohnten festhält. Veränderungen sind a priori erst einmal unwahrscheinlich, wenn sie nicht durch eine massive Krise oder andere äußere Umstände geradezu erzwungen werden.

Das Gleiche lässt sich auch systemisch begründen: Systemveränderungen treten erst dann auf, wenn eine Störung oder Irritation so stark ist, dass sie nicht mehr übersehen und überspielt werden kann. Offensichtlich sind also die derzeitigen Störungen im kirchlichen System bislang noch nicht stark genug oder werden nicht hinreichend wahrgenommen bzw. verdrängt. Noch grundsätzlicher lässt sich von der Logik der Organisationen her fragen, welche Veränderungen im Kontext der kirchlichen Organisation überhaupt möglich sind⁶⁷: Aufgabe von Organisationen ist es, Entscheidungen zu treffen, z.B. über Strukturen und Zuständigkeiten, Arbeitsteilungen, Mittelzuweisungen oder Anreiz- und Belohnungssysteme. Dies sind wichtige Punkte, aber es ist nicht alles und eben gerade nicht das, was man eigentlich verändern möchte, nämlich die pastorale und religiöse Praxis. Wie auch in anderen Systemen wie z.B. Bildung, Forschung oder Kunst lässt sich auch im Feld der Pastoral das „Eigentliche“ nicht organisieren, weil es auf einer ganz anderen Ebene der Kommunikation und Beziehung abläuft.⁶⁸

Diese Einsicht kann von der Vorstellung entlasten, man könne pastorale Transformation top-down machen, steuern oder kontrollieren. Dies bedeutet aber nicht, dass die kirchliche Organisation resignierend die Hände in den Schoß legen müsste, und ge-

⁶⁷ Vgl. Armin Nassehi, Warum sich Kirche so leicht, religiöse Praxis aber so schwer verändern lässt, in: Karle (Hg.), Kirchenreform (s. Anm. 4) 199–218.

⁶⁸ Im pastoraltheologischen Diskurs wird hier der von Niklas Luhmann in den 1960er-Jahren geprägte Begriff der „brauchbaren Illegalität“ wiederentdeckt, der ein Verhalten beschreibt, das gegen die formalen Erwartungen der Organisation verstößt, von dem die Organisation aber gleichwohl profitiert; vgl. z.B. Teresa Schweighofer, Konkretes kirchliches Change Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Ein Epilog, in: Kopp (Hg.), Von Zukunftsbildern (s. Anm. 49) 357–372, hier 364–366.

nauso wenig sollte die Systemtheorie implizit zur Rationalisierung und Legitimation des Bestehenden missbraucht werden. Aufgabe von Organisationen ist es, für eine bestimmte Praxis einen Rahmen, Räume und Gelegenheiten, „Zonen dichter gekoppelter Kommunikation“⁶⁹ anzubieten; ohne Organisationen ist Praxis auf lange Sicht gar nicht möglich. Doch die „Begrenzung der Reform auf das Organisierbare“ ermöglicht es gleichzeitig, „das Nicht-Organisierbare nach eigenen Regeln ablaufen zu lassen“⁷⁰.

Rainer Bucher fasst den gleichen Gedanken so zusammen, dass „das zentrale Ziel kirchlicher Organisationsentwicklungsprozesse also nur sein [kann, T.K.], die Chance zu erhöhen, dass in den Räumen der kirchlichen Organisation(en) persönliche Frömmigkeit, rituelle Praktiken, Erfahrungen von Umkehr, Gnade und Nächstenliebe möglich werden. Kirchliche Organisationsentwicklungsprozesse können das ‚Eigentliche‘ nie direkt erreichen und bewirken, wohl aber die Organisation so umbauen, dass sich die Chance erhöht, dass das ‚Eigentliche‘ geschieht. [...] Ein wesentliches Ziel eines kirchlichen OE-Prozesses heute muss also sein, drohende Exkulturationsprozesse der Kirche zu stoppen. Das erfordert viel, vor allem einen Habituswechsel weg von aller Erhabenheit hin zu Demut, Aufmerksamkeit und Wagnis.“⁷¹

Eine in diesem Sinne bescheidene wie realistische Kirchenentwicklung würde davon profitieren, stärker über die ihr zugrundeliegende Theologie zu reflektieren und Impulse aus der Theologie aufzunehmen.⁷² Etwa eine Theologie des Ereignisses bzw. eine ereignisbasierte Pastoral⁷³ können dabei helfen zu entdecken, wo sich das Evangelium im Dazwischen der Organisation, in konkreten Lebenssituationen und Begegnungen der Menschen ereignet.⁷⁴ Und nicht zuletzt sind es biblische Texte, die die

⁶⁹ Nassehi, Warum (s. Anm. 67) 204.

⁷⁰ Ebd., 216.

⁷¹ Rainer Bucher, Der dritte Raum. Chancen und Risiken kirchlicher Organisationsentwicklungsprozesse, in: feinschwarz.net, 5.5.2017, <http://go.wuu.de/wl7zf>.

⁷² Als gemeinsame Aufgabe von Theologie und Kirchenentwicklung formuliert Ralf Frisch: „Es ist und bleibt [...] die eigentlich anspruchsvolle Aufgabe von Theologie, Kirchenleitung und Kirchenentwicklung, sich daran zu erinnern, dass Theologie und Kirche Transparenzräume des Göttlichen sein sollen, ohne dass es die richtige Praxis und die richtige Theorie gäbe, durch die sie das werden könnten. Dieses Grunddilemma gilt es zu gestalten und auszuhalten, ohne zu viel zu wollen und ohne mit zu wenig zufrieden zu sein. Alles Andre ist daneben Kinderspiel.“ Frisch, Ralf, Wie steht es um Theologie und Kirche? Einige Thesen. Akademische Konsultation zum Kirchenentwicklungsprozess „Profil und Konzentration“ Nürnberg, 8. November 2018 (Nürnberger Hochschulschriften 32), Nürnberg 2019, doi: 10.17883/fet-schriften032, 8.

⁷³ Vgl. Michael Schüßler, Mit Gott neu beginnen. Die Zeitdimension von Theologie und Kirche in ereignisbasierter Gesellschaft (Praktische Theologie heute 134), Stuttgart 2013.

⁷⁴ Vgl. Andree Burke, Das Ereignis des Menschlichen. Menschenwürde und Seelsorge: Ein pastoraltheologischer Entwurf (Praktische Theologie heute 171), Stuttgart 2020.

Achtsamkeit für die entscheidenden Fragen des Lebens einüben lassen und deren kirchenentwicklerisches Potenzial nicht zu unterschätzen ist.⁷⁵

Dr. Tobias Kläden
Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral (KAMP)
Holzheienstraße 14
D-99084 Erfurt
+49 (0)361-541491-31
klaeden(at)kamp-erfurt(dot)de
www.kamp-erfurt.de | www.euangel.de

⁷⁵ Vgl. Daniel Pomm – Markus Schnauß, *Achtsam weiterbauen. Biblische Texte zur Kirchenentwicklung (Das Lectio-Divina-Leseprojekt des Bibelwerks 23)*, Stuttgart 2020.