
Pastoralblatt für die Diözesen
Aachen, Berlin, Hildesheim,
Köln und Osnabrück

September 9/2019

71. Jahrgang

Thema Kirchenentwicklung

Aus dem Inhalt

Jan-Christoph Horn

Aktuelle Programmwörter der Kirchenentwicklung

Hinweise aus der kirchlichen Organisationsberatung

Gabriele Viecens

Das Unvorhergesehene aus der Hand Gottes annehmen

Gabenorientierte Pastoral als wesentliches Kennzeichen lokaler
Kirchenentwicklung

Matthias Sellmann

„Große Klappe, großes Herz“

Petrus als spirituelle Leitfigur für Gründerpersönlichkeiten

PASTORALBLATT

Inhaltsverzeichnis

Uta Raabe	
„Was immer wahrhaft, edel, recht ist“	258
<hr/>	
Jan-Christoph Horn	
Aktuelle Programmwörter der Kirchenentwicklung	
Hinweise aus der kirchlichen Organisationsberatung	259
<hr/>	
Andreas Fritsch	
Pastoral und Strategie	
Die ungeliebten Zwillinge der kirchlichen Praxis	264
<hr/>	
Gabriele Viecens	
Das Unvorhergesehene aus der Hand Gottes annehmen	
Gabenorientierte Pastoral als wesentliches Kennzeichen lokaler Kirchenentwicklung	271
<hr/>	
Matthias Sellmann	
„Große Klappe, großes Herz“	
Petrus als spirituelle Leitfigur für Gründerpersönlichkeiten	275
<hr/>	
Nicole Hennecke	
Sternenstaub statt Bremsflüssigkeit	
Über Diözesansynoden und speziell die Trierer Diözesansynode	280
<hr/>	
Rezensionen	
Michael Seewald: Dogma im Wandel	
Wolfgang Beck: Die katholische Kirche und die Medien	286
<hr/>	



Liebe Leserinnen und Leser,

manchmal fügen sich Dinge, die man vorher so nicht wirklich geplant hat. So ging es mir mit der Septemбераusgabe des Pastoralblatts. Beim Studieren der mir vorliegenden Artikel entdeckte ich eine Gruppe von eingereichten Manuskripten, die zusammen ein Heft zum Thema „Kirchenentwicklung“ ergeben könnten. Obwohl das Pastoralblatt normalerweise eher in jeder Ausgabe verschiedene Themenfelder zu bedienen versucht, erlaubt der „Puls der Zeit“ doch auch mal die Ausnahme, die besondere Aufmerksamkeit erregende Unterbrechung. Aus fünf unterschiedlichen Perspektiven und auch in sehr unterschiedlichen Sprachstilen werden die Scheinwerfer auf das „weite Feld“ der Kirchenentwicklung gerichtet.

Den Anfang macht der Münsteraner **Pastoralreferent Jan-Christoph Horn**, systemischer Coach (DGfC) und kirchlicher Organisationsberater. Er nimmt verschiedene Programmwörter der gegenwärtigen kirchlichen Veränderungsprozesse näher in den Blick, und zwar aus dem eher irritierend-fremden Blick der systemischen Organisationsberatung. Dabei verändern sich auf einmal hinsichtlich solcher Programmwörter wie „Identität“, „Charismenorientierung“ oder „Innovation“ die Fragerichtungen wie auch die Antworten, die auf einmal radikaler zu denken sind als sie bislang gesucht wurden. Der frische Jargon lässt erst gar nicht den Gedanken aufkommen, dass es um trockene Theorie gehen könnte.

Andreas Fritsch, Leiter der Stabsstelle Strategiebereich Pastoralentwicklung im Generalvikariat Münster, bindet zwei Begriffe eng aneinander, die zusammengehören, wenn Kirche und Entwicklung zusammengehören sollen: Pastoral und Strategie, wobei beide erst einmal in ihrer Bedeutung näher zu umschreiben sind. Definitionen des Gemeinten wie Konsequenzen, wenn man den Zusammenhang beider ernst nimmt – das ist es, was der Autor bietet. Sein „Wucher-Pfund“ ist, bereits in einer kirchlichen Strategiestelle tätig zu sein.

Gabriele Viecens, Referentin für Kirchenentwicklung im Generalvikariat des Bistums Hildesheim, lenkt den Blick auf ein Instrument, das mittlerweile einen prominenten Platz im Bereich der Kirchenentwicklung findet: den Charismenkurs bzw. das Gabenseminar. Aus ihrer reichen Erfahrung heraus kann sie deutlich formulieren: Die Gleichung „Gabenorientierung ist gleich Gabenseminar“ springt zu kurz. Man ahnte es ja vielleicht schon vorher: Ein Seminar ist noch keine Pastoral. Dann aber stellt sich die Frage: Was ist denn eine „gabenorientierte Pastoral“ wirklich und wie entwickelt sich Kirche, wenn sie praktiziert wird?

Wer **Prof Dr. Matthias Sellmann**, Direktor des Zentrums für Angewandte Pastoralforschung (ZAP) an der Ruhr-Universität Bochum, erlebt hat, weiß, dass er ein Meister in der (Er-)findung immer wieder ins Nachdenken bringender Sprachbilder ist. Hier ordnet sich auch seine „andere“ Sicht auf Petrus als spirituelle Leitfigur für Gründerpersönlichkeiten ein. Ohne Gründer aber entwickelt sich nichts.

Der Schlussbeitrag stellt ein „Projekt“ der Kirchenentwicklung in Deutschland vor: die Diözesansynode im Bistum Trier (2013 – 2016). Die Kirchenrechtlerin **Dr. Nicole Hennecke** aus Trier stellt das immerhin schon im 6. Jh. n. Chr. erstmals bezeugte Instrument einer diözesanen Großversammlung vor und zeichnet kurz seine weitere Entwicklung nach, um dann konkret auf Trier und den Stand des Umsetzungsprozesses zu schauen.

In der Hoffnung, dass es sich für Sie als Leserinnen und Leser nach erfolgter Lektüre gelohnt hat, ausnahmsweise ein Themenheft zusammenzustellen, grüßt Sie sehr herzlich

Ihr 

Gunther Fleischer

Impuls

Uta Raabe

„Was immer wahrhaft, edel, recht ist“

Beziehungen leben von Kommunikation. Ohne zwischenmenschliche Kommunikation kann der Mensch nicht leben, nicht wachsen.

Viele Kommunikationsmodelle versuchen, die menschliche Kommunikation zu erklären. Wie reden wir miteinander? Wie können wir in unsere Partnerschaft besser miteinander reden? Wie können wir gewaltfrei miteinander kommunizieren? Sie alle erklären, wie wir untereinander kommunizieren.

Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick konstatiert in seinen Axiomen, zur menschlichen Kommunikation: Man kann nicht *nicht* kommunizieren. Jede Kommunikation - sei sie verbal oder non-verbal - ist Verhalten. Und genauso wie man sich nicht *nicht* verhalten kann, so kann man nicht *nicht* kommunizieren.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Reaktion Jesu auf die Frage der Schriftgelehrten und Pharisäer, als sie eine Frau in ihre Mitte stellen und zu Jesus sagen: „Meister, diese Frau wurde beim Ehebruch auf frischer Tat ertappt. Mose hat uns im Gesetz vorgeschrieben, solche Frauen zu steinigen. Was sagst du dazu?“ Jesus verweigert sich einer mündlichen Antwort. Er bückt sich und schreibt mit dem Finger auf die Erde. Sie bleiben hartnäckig, fragen weiter, wollen eine Antwort. Seine verbale Antwort schließlich verweist sie auf sich selbst, nicht auf die Tat der Frau und auch nicht auf ihren ursprünglichen Plan, denn sie wollten ihn auf die Probe stellen, um einen Grund zu haben, ihn anzuklagen. Er bleibt

ihnen vermeintlich eine Antwort schuldig. Doch in seiner Antwort führt er sie auf den Kern zwischenmenschlichen Verhaltens: „Wer von euch ohne Sünde ist, werfe den ersten Stein“ (Joh 8,1-11).

Doch miteinander bzw. untereinander reden ist nur ein Teil, übereinander reden der andere. Es geht nicht nur um das Wie der Kommunikation, sondern auch um das Was.

Von dem vorchristlichen griechischen Philosophen Sokrates wird eine Begebenheit erzählt, die das Gegenüber auf das Was der Kommunikation verweist. Jemand wollte Sokrates die neuesten Neuigkeiten erzählen, wollte ihm berichten, was sein Freund getan hat. Doch Sokrates stoppt ihn und fragt, ob er das, was er sagen möchte, durch die drei Siebe gesiebt habe. Voll Verwunderung fragt der andere: Drei Siebe? Und Sokrates erläutert es ihm: Ist das, was Du mir sagen willst wahr? Hast du geprüft, ob es wahr ist? Als der andere dies verneint, fährt Sokrates fort: Hast du das, was du mir erzählen willst, durch das Sieb der Güte gesiebt? Wenn das, was du mir erzählen willst nicht wahr ist, so ist es doch wenigstens gut? Wieder verneint der Andere. Und Sokrates stellt die dritte Frage: Ist das, was du mir erzählen willst, notwendig, mir zu erzählen? Auch das verneint sein Gegenüber. Schließlich sagt Sokrates: Wenn das, was du mir erzählen willst, weder wahr noch gut noch notwendig ist, so lass es und belaste weder dich noch mich damit.

Wahrheit - Güte - Notwendigkeit als Kriterien zwischenmenschlicher Kommunikation übereinander.

So kann Paulus in seinem Brief an die Gemeinde in Philippi die Gläubigen ermahnen und sie auf das Eigentliche verweisen (Phil 4,8): „Der Friede Gottes, der alles Verstehen übersteigt, wird eure Herzen und eure Gedanken in Christus Jesus bewahren. Im Übrigen, Brüder und Schwestern: Was immer wahrhaft, edel, recht, was lauter, liebenswert, ansprechend ist, was Tugend heißt und lobenswert ist, darauf seid bedacht!“

Aktuelle Programmwörter der Kirchenentwicklung

Hinweise aus der kirchlichen Organisationsberatung

Ja, es ist stimmt, es gibt offensichtlichere Themen für die Kirche als Umweltreferenz, Musterverlängerung, Lernschleifen oder Lebenszyklen. Aber das sind spannende Worte für die Entwicklung von Kirche, weil sie die Hintergrundfolie hinzuziehen, auf der Entwicklung stattfindet.

Der folgende Beitrag reflektiert wiederkehrend zu hörende „Programmörter“ der Kirchenentwicklung und möchte mit Blick auf besagte Hintergrundfolie einen nutzbaren Zugang dazu liefern. Was ist zu bedenken, wenn man mit solchen Wörtern „Kirche macht“?¹

Die Aufmerksamkeit dafür entstammt der Beratung von Kirchenentwicklung.² Diese übernimmt eine wichtige Funktion in der Organisation von Kirche: zu intervenieren. Als in der Systemtheorie fundiertes Beratungskonzept stellt sie einen Abstand des Systems zu sich selber her. Der systemische Berater fragt nicht nach Kategorien (richtig oder falsch), sondern nach Wirkungen (nützlich oder nicht nützlich). Damit ist ein anderer Zugang zu Erkenntnis möglich. „Wahrheit“ wird nicht kausal entschieden, sondern prozessual immer wieder ergründet. Dies ermöglicht den Mitverantwortlichen in Organisationen – und die Kirche ist *auch* eine Organisation –, sich nicht an einem Ideal abzuarbeiten, sondern durch unterschiedlich lange Wahrnehmungsschleifen Vision und Ziele (im Blick auf die Kirche kann man auch vom Gründungsauftrag

sprechen), Maßnahmen zur Erreichung der Vision/Ziele, Kommunikationsmuster, Entscheidungen über Strukturen und Abläufe sowie den Einsatz von Ressourcen aufeinander zu beziehen. Dadurch kann viel über die Lebendigkeit einer Organisation gesagt werden,³ verloren gegangene oder kontaminierte Passungen zwischen Zielen und Mustern/Maßnahmen können korrigiert werden, aber auch gelingende Passungen („Erfolge“) kommen als solche in den Blick. Die systemische Beraterintervention ist für die Akteure in der Organisation nicht immer angenehm, da sie aufklärerisch agiert. Systemische Berater haben stets mindestens eine Frage auf Lager: „Was noch?“

„Identität von Kirche“

Wozu ist die Kirche da? Diese Frage löst mit Recht einen theologischen Impuls aus. Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht ist sie allerdings nicht weniger interessant. Denn die sogenannte „Koppelung von System und Umwelt“ ist systemrelevant.

Systemtheoretisch ist weder ein System noch deren Umwelt einfach da. Ein System konstruiert sich aus Unterschieden. Was gehört dazu? Was nicht? Wie werden Orte, Personen, Inhalte, Stile ... bezeichnet und wie wird dadurch ein Unterschied, salopp gesagt: zwischen „Dinnen“ und „Draußen“ gemacht?

Wir in der Kirche arbeiten derzeit stark an einer aktualisierten Unterscheidung von Drinnen/Draußen. Frühere Sichtweisen sind heute infrage gestellt. Konnte das kirchliche System in Deutschland die letzten Jahrzehnte die Umwelt noch mit einer „halbierten Moderne“ (Matthias Sellmann) in Koppelung – also in Kontakt – halten, so verlangt die sogenannte Postmoderne als Umschreibung für die Gegenwartskultur sowie die selbstgemachte Systemkrise – Missbrauch von moralisch-geistlicher und struktureller Macht – der kirchlichen Bestimmung alles ab. Die Menschen erkennen beispielsweise bei einer Bestattung den

Unterschied nicht zwischen römisch-katholischem Priester und freier Predigerin. Im Kirchenmilieu hört man es so: Wenn wir als Kirche nicht erkennbar und glaubwürdig (... welches schönes Wort für eine religiöse Institution) sind mit unseren Angeboten, dann braucht man die Kirche nicht. Genau: Dann sind wir einfach weg. Die Debatte wird ideologisch geführt. Sie spiegelt sich in den Meinungsverschiedenheiten über das Mission Manifest, die Genderfrage etc.

Die systemische Beratung von Kirchenentwicklung kommentiert solche Debatten nicht. Aber sie speist ihre Betrachtungsweise ein. Ohne ein Mitdenken *systemischer* Aspekte werden zwar viele Meinungen geäußert, aber womöglich entscheidende Punkte übersehen. Vielleicht ist ein mangelnder Rückgriff auf systemische Aspekte der Organisationsentwicklung der Grund dafür, dass trotz aller akademischen Diskurse und gewissenhaft formulierten Leitlinienpapieren in diözesanen und pfarrlichen Räten nicht wirklich eine Systemveränderung – neue Unterscheidungen – in Gang kommt.

Konstruktivistisch gesprochen sind für die Relevanz von Systemen dabei nicht Argumente sondern Wirkungen entscheidend: Erkennt die Umwelt – das Referenzsystem – die Unterscheidungen? Angenommen, es wird ein neues Katechesekonzept entschieden. Über die Annahme des Konzepts (passend, hilfreich, gut, förderlich ...) – systemisch gesprochen: eine Unterscheidung, die einen Unterschied macht – entscheiden aber ganz andere: die Adressaten der Katechese, die Angesprochenen, die in den Blick genommenen. Man sagt treffend, dass „mit den Füßen abgestimmt“ wird.

Für Entwicklungsprozesse bedeutet dieses Verständnis von Veränderung, immer wieder in der Testung der Passung mit den Adressaten zu sein, *deren* Unterscheidungen wahrzunehmen und gewissenhaft zu übertragen. Was für uns „drinnen“ einen Unterschied macht, z.B. evangelische Kir-

chenmitglieder als Taufpaten, macht für die Umwelt „draußen“ womöglich lange keinen (mehr). Kopplung misslungen. Und weg sind wir.

Man muss über die Veränderung des kirchlichen Systems keine langen Synoden halten. Sie ereignet sich einfach. Pfingstlich. Wichtig für uns in Kirche ist, diese nachzuvollziehen, anzuerkennen, zu integrieren. *Dabei* können Synoden hilfreich sein. Immer im Vertrauen darauf: „Die Welt ist Gottes so voll. Aus allen Poren der Dinge quillt er gleichsam uns entgegen, wir aber sind oft blind. Wir bleiben in den schönen und den bösen Stunden hängen und erleben sie nicht durch bis an den Brunnenpunkt, an dem sie aus Gott herausströmen“ (Alfred Delp).

Freilich geht es nicht um ein reines „Hinterherlaufen“ – das wäre *kein* Unterschied. Passung bedeutet nicht *Anpassung*, sondern da Unterschiede machen, wo diese „drinnen“ und „draußen“ (an)erkannt werden. Dies erklärt, warum Segensfeiern für Paare am Valentinstag heutzutage die erfolgreichere Ehekatechese sind. Oder warum Menschen Heiligabend zum Weihnachtslob kommen, am Weihnachtstag zur Eucharistiefeyer nicht. Da wo Bedürfnisse angesprochen sind, wo die Bezeichnung der Unterscheidung zwischen Heil/Integrität und Unheil/Destabilisierung erkennbar wird, bleibt Kirche relevant. Wer wird das bestreiten? War das nicht immer schon so?

„Sozialraum- & Charismenorientierung“

Wieviel Energie wurde in den letzten Jahren in die Erkundung von Lebensmilieus und die Entdeckung von Begabungen investiert. Aber was ist dabei an Neuartigem herausgekommen? Eben. Die Erklärung ist einfach: Systeme stabilisieren sich selbst. Sie sehen nur das, was sie kennen. Sie reproduzieren nur das, was sie brauchen. Sie finden das gut, was sie selber legitimiert.

Das ist eine äußerst praktische Eigenschaft. Aber für Veränderung ist sie abträglich.

Impulse für Systemveränderungen entstehen nur aus zwei Gründen: aufgrund einer Krise oder einer Perturbation (Verwirrung, Störung) von außen. Man stelle sich also vor, wie eine „klassische“ katholische Gemeinde reagiert, wenn in der Lagerhalle im Industriegebiet eine freikirchliche Gemeinde Menschen in Massen anzieht. Man muss darauf aber gar nicht warten. Lassen wir die Stadtteilinitiative unser Pfarrheim nutzen. Bauen wir unsere Kirche zu einem Multifunktionsraum um. Schon beunruhigt oder angefixt? Genau: das sind keine erlaubten, angepassten Veränderungen, da kommt Bewegung – neuartige Verabredungen – ins System. Allein von Sozialraum- und Charismenorientierung zu sprechen verändert nichts, solange man mitsagt, was damit gemeint ist.

Man denke an die aus theologischer Sicht mit Blick auf das Kirchenbild des II. Vatikanums sehr zeitverzögerte Beauftragung engagierter Laien mit einem Charisma z.B. für den Beerdigungsdienst. Manche klagen: Es ist doch seit 50 Jahren alles bereit! Ja, aber aus systemischer Sicht entscheidet nicht der womöglich bessere Geistes- und Sachverstand über die Do's und Don'ts in einem System, sondern die Viabilität (Gangbarkeit). Jeder schaue mal kurz auf sich selbst: Wenn wir immer alles tun würden, was richtig wäre ... In der Regel tun wir das, was brauchbar ist. Und bis dato war es eben nicht brauchbar, Laien die amtliche Vollmacht zu diesem Dienst zu geben. Nun kann es so sein. Aber Obacht! Warum? Weil der Geistes- und Sachverstand durchgedrungen ist? Zumindest ist Vorsicht angeraten: Die Übergabe von Leitung an Laien ist eine Lösung des *bestehenden* Systems. Sie ist eine zu begrüßende Lösung gegen funktionale und emotionale Destabilisierung *im* System. Probleme, die „da draußen“ womöglich keiner (mehr) hat.

„Innovation“

Die Pastoral lechzt nach Innovation. Viele Dinge sollen anders, neu, besser ... werden. Aber täuscht die Wahrnehmung, dass, wer nach Innovation ruft, diese eigentlich gar nicht meint, sondern – wie der Zauberlehrling in Goethes Dichtung – nur will, dass die Dinge auf das eigene Kommando hören? Die Dinge sollen nicht neu, nur angenehmer, nicht besser, nur schöner, nicht anders, nur lebendiger werden.

Anzuerkennen ist, dass auch solche Veränderungen/Verbesserungen sinnvoll sind. Aber Verbesserungen sind etwas anderes als disruptive Innovation. Diese ist wie das Platzen eines Kokons: Auf einmal ist etwas da, wo alle sagen „Das war ja klar, das lag auf der Hand und in der Luft“, aber keiner hatte einen Plan davon, wie man drauf hätte kommen können. Ob Rollkoffer oder Smartphone – welcher Strategieworkshop hat's erfunden?

„Echte“ Innovation hat etwas mit einem anderen Verständnis von Lernen zu tun.⁴ Reflexiv und iterativ, prototypisch, Scheitern in Kauf nehmend, Systemgrenzen abgehend, kontexterweiternd, nicht nur fragend „Wie machen wir die Dinge richtig?“, sondern „Machen wir die richtigen Dinge?“ Wer versucht, mit einem Schraubenschlüssel einen Nagel in die Wand zu bekommen, stößt auf solche Fragen. Wer dabei nicht bereit ist, Basisannahmen des Systems zu verändern, die/der sollte sich fragen, wie sie/er es geschafft hat, anstatt zu krabbeln. Laufen zu lernen oder entgegen des elterlichen Verbots durch den Wald zu gehen und eine schöne Blumenwiese auf der anderen Seite zu entdecken. Hat der Mensch sein Mensch-Sein dadurch verloren? Nein, er ist genau daran gewachsen und gereift.

Sollte die Kirche zu einer Innovations- und Gründer-Organisation werden? Die Frage ist aus Sicht der Organisationsberatung nicht sinnvoll. Denn unsere Organisation von Kirche hat einen Reifegrad und Stabilisierungsdruck erreicht, der sich nicht

einfach ablegen lässt und der auch nicht per se schlecht, der sogar für etwas gut ist. Man denke nur an die Professionalisierung von Daseinsfürsorge und Notfallhilfe.

Die Beraterische Empfehlung heißt: die Gleichzeitigkeit von unterschiedlichen Entwicklungsdynamiken zulassen. Kann Kirche das aushalten? Dürfen pastorale Start-Ups und der klassische Gemeindetyp bürgerlicher Prägung nebeneinander existieren? Darf etwas kirchenförmiges „neben“ der heutigen Organisation entstehen? Gibt es dafür Geld und Personal – also Machtmittel? Wird das Thema „Innovation“ durch eine Fachstelle im Seelsorgeamt bedient oder durch eine Gründerwerkstatt instrumentalisiert? Oder darf der Gestaltungsspielraum in den seelsorgerischen Bezügen vor Ort „ad libitum“ größer werden, gerade auch in der Liturgie und bei Ämtern?

Es gilt zu verstehen: Das System ist größer als die Organisation. Die Kraft der Zukunft ist nicht die Verlängerung des heute gesicherten Rahmens, sondern die Lust, die wir auf sie haben. Wer macht mit?

„Wandel“

Es ist gerne vom notwendigen Wandel die Rede. Heraus kommt aber oft: das Misslingen der Moderation von Veränderung, stattdessen die Wiederholung des Immer-Gleichen. Das organisationstheoretische Modell des Lebenszyklus von Organisationen (Martin Saarinen) bringt das so zum Ausdruck: Organisationen sterben, wenn ihnen die Kraft der Vision und die diese tragende Gruppe verloren gehen. So wie Menschen sterben, wenn keine Lebenskraft mehr da ist und der Körper sich aufgibt. Doch so wie Menschen ihre Gene und damit ihre seelische und körperliche Identität durch Fortpflanzung weitertragen, so können auch Organisationen ihre Kraft und ihren Auftrag weitergeben. Aber nicht, indem eifrig an der „alten“ Struktur herumgedoktert wird, sondern indem die

Kraft der Vision sich auf neue, eigene Weise herausbilden kann.

Das bedeutet vor allem: Veränderungen in Personaleinstellungen, der Besetzung von Führungspositionen und dem Geldeinsatz für bestimmte Dinge. Wandel ist nur über eine Veränderung der formalen Struktur zu initiieren.⁵ Denn „wer etwas anderes erreichen will, muss andere Dinge machen“ (Paul Watzlawick). Das braucht Leidenschaft, Mut, Rückhalt und Verantwortungsbereitschaft. Wer Organisationsentwicklungsprozesse, auch die der Kirche über all die Jahrhunderte, analysiert, stößt auf genau diese Dinge. Wandel kann dabei sogar im formalen Rahmen der bestehenden Organisation gelingen – man denke daran, dass der Kühlschrankschrankhersteller Samsung heute recht erfolgreich Handys herstellt.

„Partizipation statt Hierarchie“

Ein Kirchentraum lautet: Demokratisiert die Kirche. In der Tat ist es äußerst belebend für den kirchenentwicklerischen Diskurs, wenn man gläubige Frauen und Männer nicht nur als etwas versteht, was die Kirche *hat* und worauf Kirche regulierend und steuernd zugreifen kann, sondern wenn man davon ausgeht, dass die Gläubigen die Kirche *machen* (Ernst Troeltsch). Die Bewegung Maria 2.0 bringt das auf sympathische Weise zum Ausdruck: Da, wo Menschen die Kirche(ngebäude) nicht mehr füllen, bleibt die Kirche leer.

Aber allein auf diesen Effekt zu setzen greift zu kurz. Das erreicht nur das Phänomen, nicht die Ursache, eröffnet Wege, aber kennt nicht die Schritte. Es muss mehr über das Organisationsmodell von Kirche nachgedacht werden. Und da gilt es, mentale Modelle / innere Landkarten zu dekonstruieren:

Organisationen brauchen Ordnung. Selbst ein Kollektiv braucht Regeln. Von daher lautet die Frage nicht „ob“, sondern „wie“ Hierarchie in Kirche darzustellen ist. Die Hierar-

chie ist nicht das pathologische Problem der Organisation von Kirche, sondern dass sie so wenig eingehalten wird (Stichwort „Prälätenweg“), dass zu wenig und nicht zu viel geleitet wird und dass die Hierarchie nicht funktional, sondern essentiell/substantiell verstanden wird: *Ist* die Kirche eine Hierarchie oder *hat* sie eine? Im Blick auf andere Organisationen lässt sich zeigen, dass diese viel hierarchischer sind, die „heilige Ursprungsordnung“ aber modellieren können, wenn das den Unternehmenszielen nutzt.

Umgekehrt ist Partizipation nicht das Gegenteil von Hierarchie. Es gilt, das Schlagwort zu entmystifizieren: Partizipation bedeutet Kommunikation relevanter Partner auf einem Regelweg, nicht die emotionale Pädagogisierung der Massen.

Zentrales Ordnungsprinzip einer Organisation ist schlichtweg die Verteilung von Macht. *Dieses* Thema muss diskutiert werden.⁶ Denn man kann die Teilhabe an Leitungsmätern verändern – aber verändert sich dadurch das Machtsystem? Meint „Demokratisierung von Kirche“ Laien Anteil am Absolutismus zu geben? Ist das nicht Klerikalismus 2.0?

Eine Beraterische Intervention lautet: Verteilt die Macht nicht linear, sondern kollegial und kontextualisiert.⁷ Lasst die Verantwortung da, wo sie hingehört. Die wenigsten Menschen wollen Leitung um der Leitung willen. Sie übernehmen Verantwortung für etwas, das sie angeht. Und sie wollen in dieser Verantwortung Selbstständigkeit und sind bereit, zu haften. Solch Kollegialität ist der kirchlichen Tradition keineswegs fremd, man denke an die Orden.

Für die Organisation von Kirche die Hierarchie zu nutzen anstatt sie zu verdammen, Leitung als Übernahme von Verantwortung zu verstehen, Gremien kollegial zu gestalten zur Koordinierung und Steuerung – das sind nicht nur gravierende Veränderungen im Organisationsaufbau, sondern massive Veränderungen in der Haltung.⁸

Aber die Vorfreude auf die als Teil der Normalkultur erlebte Frau aus dem vom Bischof beauftragten Leitungsteam einer Pfarrei in der Pfarrerkonferenz des Bistums steigt.

„Prioritäten setzen“

Den Verantwortlichen in der Kirche fällt es schwer zu entscheiden, was aufgrund von vielen Aufgaben und wenigen Ressourcen hintangestellt wird. Es gibt immer wieder Projekte, in denen herausgearbeitet wird, was eigentlich allen klar ist: So geht es nicht weiter. Aber wie?

Aus systemischer Perspektive werden die Referenzpunkte kirchlichen Handelns zu wenig bezeichnet. Es kann nicht entschieden werden, weil zu wenige Unterscheidungen getroffen sind: Auf welche Weise nimmt die Kirche ihren Auftrag in unserer Zeit und Gesellschaft wahr? Breit angelegte Prozesse der Prioritätensetzung kaschieren die Ahnungslosigkeit darüber und wollen unpopuläre Entscheidungen popularisieren. Der Punkt ist aber doch: Entscheiden heißt, Möglichkeiten ausschließen. Und alles was nicht wichtig ist, ist unwichtig.

Berater/innen solcher Prozesse sind hier aufgerufen, ihre Rolle ausfüllen: Beobachtungen anbieten, Hypothesen ins Gespräch bringen, durch Interventionen verlebendigen. Angenommen, die Entscheidungsunfähigkeit liegt daran, dass zu wenig über Motive und Emotionen gesprochen wird – worüber müsste dann gesprochen werden? Hypothese: über Schmerz, über Kränkung, über Angst, über das Über-Ich-Ideal der Kirche. Womöglich macht das den Unterschied.

„Pfarrei und Gemeinde“

„Sucht neue Worte das Wort zu verkünden, neue Gedanken es auszudenken“ heißt es in einem NGL-Schlager. Die nicht nur neuen, sondern neuartigen Differenzierungen kirchlicher Präsenz in den lokalen und

sozialräumlichen Bezügen haben das Zeug dazu.

Sie nehmen einen Ausgangspunkt darin, dass die Identifikation als Gemeindemitglied nicht mehr übereinstimmend ist mit der im Sozialraum lebenden Bevölkerung: „Gehören Sie auch zur Gemeinde XY?“ – „Nein, ich lebe hier.“ Hinzu kommen punktuell divergierende Grade des Zugehörigkeitsgefühls zur Institution Kirche, z.B. vor, während und nach der Firmvorbereitung oder einer biographischen Lebenswende. Auch wird die „typische“ Gemeindepastoral zunehmend als *eine* Kategorie unter vielen (Krankenhaus, Schule, Beratungsstelle etc.) in der Pfarrei verstanden.

Das Flächenprinzip pastoraler Präsenz zu erhalten, allerdings ihre Funktion neu zu definieren und Pfarrei entsprechend zu organisieren ist ein beeindruckendes Entwicklungsereignis. Man denke nur an den reformulierten Auftrag lokaler Gremien der Verantwortung in einer solch ökosystemischen Pfarrei oder an die Rollenveränderung von seelsorgerischen Amtspersonen: statt eines dauerhaften „Pastor Bonus“ braucht es „priesterliche Mitmenschen“ mit Kontakt zur menschlichen Existenz.

Gut, wer in solchen Prozessen fähige Berater/innen hat.

Anmerkungen:

- 1 Bei Interesse an Fragen der Kirchenentwicklung sei auf www.kirchenentwicklung.de verwiesen.
- 2 Ausführlich www.futur2.org/article/sb-kob.
- 3 Vgl. grundlegend Peter Senge: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.
- 4 Vgl. www.gruenderhandbuch-seelsorge.de.
- 5 Vgl. Stefan Kühl: Organisationskulturen beeinflussen.
- 6 So auf dem diesjährigen www.strategiekongress.org.
- 7 Vgl. Bernd Oestereich: Das kollegial geführte Unternehmen.
- 8 Vgl. Frederic Laloux: Reinventing Organisations.

Andreas Fritsch

Pastoral und Strategie

Die ungeliebten Zwillinge der kirchlichen Praxis

Der folgende Beitrag thematisiert das Verständnis von Pastoral und Strategie, ihr Zueinander sowie deren tatsächliche Relevanz in der kirchlichen Praxis. Die Grundthese dieses Beitrags lautet: Im kirchenentwicklerischen Diskurs sowie in der entsprechenden Praxis werden Pastoral und Strategie noch zu wenig zusammen gedacht und erhalten dadurch beide nicht den ihnen zugedachten, zustehenden und notwendigen Stellenwert.

Erst im Miteinander dieser ungeliebten Zwillinge kann ein wirkliches Potenzial stecken, das es allerdings (neu) zu entdecken und zu heben gilt. Erst dann wird Pastoral tatsächlich besser, zielgerichteter, stringenter und handlungsorientierter.

Viele Diözesen in Deutschland haben sich in den vergangenen Jahren mit der Frage auseinandergesetzt, wie sie zukünftig die Pastoral in ihren Diözesen gestalten wollen, welche Schwerpunkte gesetzt werden, welche biblischen Leitmotive dem zugrunde liegen und wie den gesellschaftlichen und kirchlichen Veränderungsprozessen angemessen Rechnung getragen werden kann.

Diese – als Zukunftsbild, Pastoralplan, Vision 2030 etc. bezeichneten – Entwicklungsprojekte beschreiben in unterschiedlicher Konkretion sowohl Prämissen als auch Maßnahmen, Appelle und diözesane Vorgaben. Einzelnen Diözesen gelingt es darüber hinaus, Zielvorgaben zu definieren, die sich auf inhaltliche Fragestellungen (z.B. Stärkung der missionarischen Pastoral) und/oder auf Vorgaben bzgl. des Ressourceneinsatzes (z.B. Reduzierung der Haushaltsmittel um x %) beziehen.

Reflektiert man vor diesem Hintergrund das Zueinander von Pastoral und Strategie, so fällt unmittelbar auf, dass das Selbstverständliche, die Klarheit darüber, was mit den genannten Begriffen gemeint ist, nicht als gegeben angenommen werden kann. Daher gilt es, zunächst begriffliche Klarheit herzustellen.

Was ist Strategie?

In der Managementforschung wird die Definition dessen, was unter Strategie zu verstehen ist, im Wesentlichen mit drei Faktoren identifiziert: Strategien beziehen sich auf den langfristigen Erfolg einer Organisation, sie haben eine grundsätzliche, d.h. bereichs- und aufgabenübergreifende Bedeutung und sie richten sich an den übergeordneten Zielen einer Organisation aus.

Folglich formuliert Aloys Gälweiler: „Kennzeichen des strategischen Denkansatzes ist die alles einbeziehende und zeitlich weit in die Zukunft hineinreichende Gesamthaftigkeit und die daraus resultierende, auf den gesamten Wirkungshorizont bezogene kohärente Handlungsfolge.“¹

Allzu häufig werden in der Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen die Begriffe Strategie und Zieldefinition verwechselt. Strategie ist nicht deckungsgleich mit den Zielen einer Organisation, sondern sie beschreibt den Weg, auf dem diese in den kommenden Jahren erreicht werden sollen.

Strategische Entwicklungsprozesse setzen somit eine Zielklarheit und -definition voraus.

Was ist Pastoral?

Eine ähnliche Unklarheit herrscht bei dem in kirchlichen Kreisen so selbstverständlichen Gebrauch des Begriffs Pastoral. Der synonyme Gebrauch der Wörter Pastoral und Seelsorge lässt einen zentralen Aspekt der Pastoral in den Hintergrund treten, der konstitutiv für ein angemessenes Verständnis von Pastoral ist.

Fragt man heute Seelsorger/innen, wofür sie angesichts der Vielzahl von Erwartungen, Anforderungen und Aufgaben wieder mehr Zeit haben möchten, so wird oftmals der Wunsch nach mehr Seelsorge artikuliert. Gemeint ist mehr Zeit für das Eins-zu-Eins-Gespräch, die Face to Face-Seelsorge. Im so verstandenen Sinne liegt der Schwerpunkt des Seelsorgeverständnisses auf der Beziehungsebene: Ich bin in unmittelbarem Kontakt zum Einzelnen mit seinen Sorgen, Nöten und Freuden. Gemeint ist darüber hinaus auf der Ebene der Selbststoffbarung auch die Sehnsucht danach, stärker seiner eigenen Berufung und persönlichen Identität folgen zu wollen.

Theologen wie der Grazer Pastoraltheologe Rainer Bucher weisen zu Recht auf einen veränderten und erweiterten Pastoralbegriff hin, der in den Texten und der Theologie des II. Vatikanischen Konzils deutlich wird. Pastoral bezeichnet demnach die kreative und handlungsbezogene Konfrontation von Evangelium und Existenz heute. Dies ist laut Bucher die Beschreibung eines qualifizierten Geschehens. Die Fokussierung liegt hier auf der Qualität der Beziehung, die den Maßstäben: kreativ, handlungsbezogen, konfrontativ und reziprok genügen muss.

Realität von Pastoral und Strategie in der katholischen Kirche in Deutschland?

Wenn Pastoral ihrem Selbstverständnis nach grundsätzlich die Beziehung von Evangelium und Leben und deren wechselseitige Inspiration zum Inhalt hat, liefert ein Blick auf die gesellschaftliche Relevanz einen ersten Eindruck davon, wie es um die Wirklichkeit der Pastoral bestellt ist.

Eine der zentralen Herausforderungen der Kirche heute ist der zunehmende und sich augenscheinlich noch verstärkende Relevanzverlust. Sie spielt im Leben vieler Menschen erkennbar keine Rolle mehr und tut sich schwer, diese Bedeutung immer wieder neu (im Diskurs) anzubieten. Dies gilt nicht nur für die aktuell (mal wieder) heftig dis-

kutierte kirchliche Sexualmoral, die für das Leben der allermeisten Menschen ohnehin keine Bedeutung mehr hat, sondern dehnt sich aus bis hin zu sozialetischen Fragen, Überlegungen zum gesellschaftlichen Zusammenhalt, und spitzt sich zu in der Auseinandersetzung mit der Frage, was das christliche Abendland ausmacht und wer die Deutungshoheit hierüber besitzt.

Eine Kirche, deren zentrales Versagen in der Unfähigkeit zur Herstellung von Resonanz und Relevanz liegt, hat nach dem beschriebenen Verständnis der Pastoral offenkundig Schwierigkeiten, die Beziehung von Evangelium und Leben so erfahrbar, erkennbar und darstellbar zu machen, dass es wirklich zu einer kreativen, d.h. sich wechselseitig inspirierenden Auseinandersetzung von Froher Botschaft und Leben kommt. Häufig ist in den vergangenen Jahren von einer zunehmenden Exkulturation der Kirche geschrieben und gesprochen worden, die weder ästhetisch, sprachlich noch kommunikativ anschlussfähig ist.

Ähnlich ernüchternd ist der Blick auf die Integration der strategischen Perspektive in der Pastoral. Pastoral ist traditionell stark auf das operative Geschäft ausgerichtet.

Die Erarbeitung von Pastorkonzepten/Pastoralplänen/Pastoralvereinbarungen sowohl auf diözesaner wie auch auf pfarrlicher Ebene dient im Idealfall sowohl der Vergewisserung über die Zielperspektive (Wie wollen wir zukünftig Kirche vor Ort, in der Diözese sein?) als auch der Erkenntnis, das es hierzu neuer Formen der Vernetzung, Kommunikation und Kooperation bedarf (Wie gestalten wir dann zukünftig unsere Beziehungen, unsere Strukturen, unsere Kommunikation und welche Haltung und welches Verhalten ist angemessen?).

In der Realität dessen, wie sich solche Pastoralpläne in der gelebten Praxis auswirken, stellen sie nur zum Teil einen verbindlichen, handlungsleitenden Orientierungsrahmen her. Dies hat sicher vielfältige Gründe: die mangelnde Erfahrung mit zielgerichteter, strategischer Ausrichtung der Pastoral; das Missverständnis, dass solch

ein Pastoralplan ein Projekt unter vielen ist; die fehlende Bereitschaft vieler Hauptberuflicher, solch einen Plan auch für ihre konkrete Arbeit als handlungsleitend zu akzeptieren. Darüber hinaus leiden gerade diözesane Entwicklungsprozesse unter mangelnder Stringenz, fehlender Integration bisheriger Entwicklungsschritte und stehen regelmäßig in der Versuchung, vor allem Erwartungen, Ansprüche und Appelle an andere zu adressieren, ohne das eigene Kirchenbild, die eigene pastorale Praxis, die eigene Rollendefinition etc. zu überprüfen.

Die (nur zum Teil) gelingende Definition von Zielen (mangelnder Konkretisierungsgrad, fehlende Indikatoren zur Zielüberprüfung etc.) geht einher mit der oftmals gänzlich fehlenden Klärung, wie diese Ziele erreicht werden sollen, welche nächsten Schritte gegangen werden, wer zu beteiligen ist etc.

Die beschriebene Definition von Strategie (langfristig, übergreifend, an Zielen orientiert) findet somit in diözesanen Entwicklungsprozessen wenig Entsprechung.

Die Wirklichkeit katholischer Diözesen, aber auch vieler Pfarreien, ist eher durch eine Unklarheit der Strategien geprägt, die verfolgt werden.

Dies zeigt sich im Kleinen z.B. in Pfarreien, wenn sich bei einem Wechsel des Pfarrers das grundsätzliche Verständnis der Kirche vor Ort, bewusst herbeigeführt oder impliziert verursacht, radikal ändert und zwar unabhängig davon, ob ein Pastorkonzept vorliegt, dass genau diese grundlegenden Selbstvergewisserungsprozesse und -entscheidungen thematisiert.

Dies wird ebenso auf diözesaner Ebene sichtbar, wenn es je nach Akteur, sehr unterschiedliche Vorstellungen davon gibt, wie gewünschte und erhoffte Ziele bestmöglich zu erreichen sind.

Bemerkenswert ist darüber hinaus die immer wieder zu beobachtende Erfahrung, dass diözesane Vorgaben und Orientierungsrahmen individuell sehr großzügig ausgelegt werden und deren Relevanz für die eigene Arbeit vor allem dann zur Sprache kommt, wenn sie dem eigenen Denken und Handeln entsprechen. Bereits vor vielen

Jahren hat mir ein amerikanischer Kollege auf die Frage, welche Bedeutung diözesane Kriterien einer gelungenen Pastoral in der Praxis haben, folgende erhellende Antwort gegeben: „„Sie werden von vielen gewürdigt, von einigen ignoriert und immer dann von allen ins Feld geführt, wenn Sie nicht von Ihrer eigenen Gemeinde sprechen.“

Drei zentrale Schwierigkeiten

In der Erstellung, Realisierung und Überprüfung von Strategien werden drei zentrale Herausforderungen sichtbar, die einen unmittelbaren Einfluss darauf haben, ob eine strategische Pastoral wahrhaftig gelingt.

1. Verbindlichkeit

Es mangelt offensichtlich an der notwendigen Verbindlichkeit, getroffene und vereinbarte Ziele und die Strategien zu deren Erreichung zu erinnern und konsequent umzusetzen. Verbindlichkeit wird im Regelfall mit den Begriffen Konsequenz, Ausdauer und Standhaftigkeit identifiziert. Ziele und Strategien verbindlich werden zu lassen, hieße, diese beharrlich, auch gegen Widerstand und eine schleichende Vernachlässigung, in Erinnerung zu rufen, sie immer wieder neu zu kontextualisieren und wo nötig deren Berücksichtigung und Anwendung einzufordern. Im so verstandenen Sinne ist die Herstellung von Verbindlichkeit, Leitungsverantwortung und muss von dieser gewährleistet werden.

2. Stringenz

Es gibt einen Mangel an Stringenz in der strategischen Ausrichtung der Pastoral. Der innere Zusammenhang und das Aufeinander-Bezogen-Sein unterschiedlichster Prozesse, Maßnahmen und Entwicklungsschritte muss sich (nicht nur rhetorisch), sondern vor allem in der praktischen Relevanz immer wieder erkennbar herstellen

lassen können. Zu häufig wird heute die Erfahrung gemacht, dass immer wieder neue diözesane und pfarrliche Prozesse angestoßen werden, ohne dass diese, einer inneren Logik und Stringenz folgend, in bisherige Prozesse integriert sind, diese aufgreifen und weiterführen.

3. Leitung

In der strategischen Ausrichtung der Pastoral gibt es zusätzlich einen mehrfachen Mangel an Leitung. Zum einen sorgt Leitung auf den unterschiedlichsten Ebenen zu wenig für Verbindlichkeit und Stringenz (s. o.). Weitaus dramatischer ist die fehlende Ausrichtung des eigenen Leitungshandelns an den Zielen und strategischen Entscheidungen, die es (immerhin) mancherorts gibt. Diese werden zu häufig als handlungsleitend und impulsgebend für andere, aber nicht für sich selbst angesehen. Sichtbar wird dies oftmals an Appellen allgemeiner Natur (Kirche muss missionarischer werden) oder an dem Gebrauch des Wortes „wir“, dass wiederum vor allem andere meint. Selten bis gar nicht wird die Frage gestellt: Was kann *ich* dazu beitragen, dass die vereinbarte Strategie erfolgreich ist und die anvisierte Zielerreichung gelingt?

Von anderen lernen

Für die Frage nach der Integration strategischer Überlegungen und Konzepte in die Pastoral sind wesentliche neue und hilfreiche Impulse am ehesten außerhalb kirchlicher Kontexte und Diskurse zu erwarten.

Schaut man darauf, wie Konzerne und große Organisationen ihre Unternehmensstrategie verändern, neue justieren oder weiterentwickeln, so fällt auf, dass sich hierbei aktuell grundlegende Veränderungen im Management solcher Prozesse zeigen. In der Vergangenheit wurden solche Prozesse oftmals Top-Down entschieden, implementiert und durchgesetzt. Für jede Hierarchieebene wurde geklärt, welche

Bedeutung die Unternehmensstrategie für die konkrete Arbeit hat. Die Umsetzung geschah durch klare Zielvorgaben, Zielvereinbarungsgespräche und Kontrollmechanismen und erfuhr verschiedene Formen der Sanktionierung bei Nichtbeachtung. Managementkonzepte und Führungsverhalten haben sich dahingehend weiterentwickelt, dass heutzutage Mitarbeitende in die Entwicklung und Implementierung der Strategie einbezogen werden, sie ihre Expertise einbringen und so ein höherer Grad der Identifizierung mit der Strategie erreicht wird. Strategieworkshops unter der Beteiligung möglichst vieler, Selbstorganisation bei der Erarbeitung, Durchführung und Evaluation von Umsetzungsschritten, agile Formen bereichsübergreifender Kooperationen und Arbeitsgruppen sowie definierte Verfahren und Routinen von Feedback- und Evaluationsschleifen sind Ausdruck solch einer veränderten Praxis. Die so gewonnenen Erkenntnisse und daraus resultierende Vereinbarungen haben Konsequenzen für alle, auch für Leitungsverantwortliche.

Sind wir reif für pastorale Strategien?

Die Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group hat aufgrund langjähriger Erfahrung folgende Grundvoraussetzungen für die Entwicklung einer Strategie definiert, die es wahrscheinlicher werden lassen, dass die strategische Ausrichtung einer Organisation gut gelingt. Ihrer Erfahrung nach sind dies die folgenden Faktoren²:

1. eine kritische Masse an Wissen;
2. die Fähigkeit, dieses Wissen zusammenzufassen und als dynamisches Interaktionssystem zu betrachten;
3. ausreichende Fähigkeiten zur Systemanalyse, um Sensitivitäten, Verzögerungen, unmittelbare und künftige Möglichkeiten und Folgen einzubeziehen;
4. Phantasie und Logik, um zwischen Alternativen wählen zu können;
5. Kontrolle der Ressourcen über die unmittelbaren Bedürfnisse hinaus;

6. der Wille, auf kurzfristige Ziele zugunsten von Investitionen in zukünftiges Potential zu verzichten.

Ich überlasse es gerne den geeigneten Leser/innen zu überprüfen, welche dieser Faktoren in welchem Maße in Kirche so ausgeprägt sind, dass sie handlungsleitende Kraft bezogen auf die einzuschlagende Strategie entwickeln.

Meiner Erfahrung nach fehlt es uns in Kirche wahrlich nicht an Wissen, Analyse und an Informationen. Es fehlt hingegen offensichtlich die Fähigkeit oder der Wille, dieses Wissen in Handlung umzusetzen und die Kompetenz, hierbei vor allem die langfristigen Auswirkungen in den Blick zu nehmen. Ein Mangel an Ambiguitätsfähigkeit und -toleranz erschwert eine strategische Pastoral zusätzlich, da grundsätzliche Entscheidungen immer wieder als alternativlos angesehen und so kommuniziert werden.

Strategie in komplexen Realitäten

Es ist herausfordernd genug, eine strategische, d.h. langfristige, allumfassende und an Zielen orientierte Pastoral zu entwickeln, durchzuführen und immer wieder neu zu überprüfen.

Die Komplexität des heutigen gesellschaftlichen und kirchlichen Transformationsprozesses, bei dessen Gestaltung sich bisherige Grundannahmen, vorhandenes Wissen, tradierte Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit als nicht mehr tragfähig erweisen, erschwert die Veränderung hin zu einer strategischen Pastoral zusätzlich.

Dem kann strategische Pastoral nur dadurch begegnen, dass sie eine größtmögliche Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Fehlerfreundlichkeit an den Tag legt. Strategien sind dann nicht einmal festgelegte Straßen, auf denen der pastorale Zug fährt, sondern es gilt, diese systematisch, strukturiert und reflexiv immer wieder sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Manche Autoren sprechen gar von der Unfähigkeit, Strategien planen zu können: „Strategien

können sich bilden, ohne dass sie formuliert werden; sie sind eher das Ergebnis eines informellen Lernprozesses als eines formalen Planungsprozesses.“³ Diese von anderen Autoren „emergente Strategien“ genannten dynamischen Entwicklungsprozesse gilt es in pastorale Strategien zu integrieren.

Auf zwei zentrale Aspekte aus der Managementforschung sei besonders hingewiesen.

1. Was uns in Kirche offensichtlich derzeit fehlt ist das, was die Managementliteratur „strategische Früherkennung“ nennt. Harry Igor Ansoff sieht die Hauptaufgabe in der frühzeitigen Wahrnehmung von Diskontinuitäten, die sich in schwachen Signalen, z.B. durch Veränderungen in der Umwelt, zeigen. Die Fähigkeit zur strategischen Früherkennung hängt im Wesentlichen „von der Umfeldsensibilität, der Kreativität und der Motivation der Mitarbeiter ab.“⁴

2. Die im Kontext des Designs und der Architektur des Bauhauses bekannt gewordene Formel „Form follows Function“ erweckt bezogen auf die strategische Ausrichtung einer Organisation die Hoffnung, dass sich auch eine Diözese oder Pfarrei sozusagen neu erfinden kann. Dies stimmt nur bedingt. Das Konzept der Pfadabhängigkeit verweist darauf, dass die Strategie im Wesentlichen durch erlernte, bewährte und bekannte Vorgehensweisen bestimmt wird.

Die Gefahr besteht darin, dass eine Organisation angesichts einer immer stärkeren Veränderungsdynamik des Umfeldes mit den immer gleichen Strategien reagiert und so eine immer stärkere „strategische Drift“ entsteht. Autoren wie Schreyögg erweitern Überlegungen zur Pfadabhängigkeit um das Moment der Pfadbrechung bzw. Pfadkreation. Eine „mindful deviation“, eine absichtliche Abweichung, kann durch eine bewusste kritische Auseinandersetzung oder durch die Implementierung emotionaler Prozesse, die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen verändern, ausgelöst und angestoßen werden. Diese absichtliche Abweichung zu setzen oder zumindest zu ermöglichen ist in der Verantwortung der Leitung!

Begriffe wie Kulturwandel deuten solch einen grundlegenden Veränderungsprozess

und solch eine Pfadbrechung an. Nun gilt es, dies in der pastoralen Praxis Wirklichkeit werden zu lassen.

Zurück auf Los! Warum Pastoral und Strategie Zwillinge sind und wie sie erwachsen werden können

Strategien sind wie gezeigt langfristig, bereichsübergreifend und zielorientiert. Sie werden aber erst dadurch lebens- und praxisrelevant, dass sie sich mit der Grundkonstruktion der Pastoral, der wechselseitigen Inspiration von Leben und Evangelium verknüpfen. Auch Ziele und Strategien, die in sich vollkommen stimmig und stringent erscheinen (Kirchenbesucheranteil auf 100 % erhöhen), können an der Realität des Lebens vollkommen vorbei gehen.

Wie können Ansatzpunkte einer stärkeren strategisch orientierten Pastoral praktisch aussehen?

Zunächst hilft ein kurzer Moment der kritischen Selbstvergewisserung:

- Welche strategischen Entscheidungen in der Pfarrei/im Bistum haben konkrete Auswirkungen auf meine Arbeit, die Arbeit meiner Einrichtung, meiner Arbeitsstelle?
- Wie unterstützt mich Leitung darin, die Verbindung zur Strategie herzustellen, zu halten und womöglich immer wieder neu auszuhandeln?
- Welche strategische Entscheidung macht das Arbeiten für mich unbequem, da sie meine eigenen Routinen in Frage stellt?
- Welche strategischen Entscheidungen haben die aufgaben- und zuständigkeitsbereichsübergreifende Kooperation und Kommunikation grundlegend verändert?
- Bin ich in der Lage, vor dem Hintergrund strategischer Entscheidungen zwischen Professionalität und Authentizität zu unterscheiden und angemessen zu handeln?
- Welches System der Evaluation und welche Kultur und Formen des Feedbacks pflege ich systematisch?

- Wie entwickeln sich strategische Entscheidungen im Diskurs weiter und wie bin ich hieran beteiligt?

Vor dem Hintergrund dieser und weiterer Reflexionsfragen und angesichts der beschriebenen Realität schlage ich folgende erste Schritte einer stärkeren Implementierung strategischer Perspektiven in der Pastoral vor:

Geht raus!

Die Lebenswirklichkeit ist Ausgangspunkt jeglicher Pastoral. Hauptberufliche pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pastoral vor Ort sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ordinariaten arbeiten einmal wöchentlich außerhalb des Systems Kirche. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen werden vor dem Hintergrund der Frage: Was lernen wir hierbei über den Dienst der Kirche heute? reflektiert.

Augen auf!

Welche schwachen Signale zeigen sich gesellschaftlich und innerkirchlich, die auf grundsätzliche Veränderungen und Herausforderungen aufmerksam machen? Das erwähnte Zitat von Bea und Haas legt nahe: Fragt die Leute! (Hauptberufliche, freiwillig Engagierte, Kirchenmitglieder ebenso wie Externe)

Lasst das mal die Profis machen!

Bei der Frage nach einer strategischen Ausrichtung der Pastoral sind diejenigen Profis, denen die Beziehung und wechselseitige Inspiration von Evangelium und Leben ein Herzensanliegen ist und die das vom Evangelium zu leben versuchen, dass sie verstanden haben. Hiervon gibt es glücklicherweise sehr viele – ein Vielfaches mehr, als es Hauptberufliche gibt. Deren Lebens- und Glaubensweisheit, deren Alltagsspiritualität,

geliebte Menschenfreundlichkeit und selbstlose Nächstenliebe sind Inspirationsquellen für die Ausrichtung der Pastoral.

Lebt vor!

Führung muss endlich angemessen wahrgenommen werden. Leitung hat für Prozess- und Ergebnisklarheit bei der Erarbeitung, Implementierung und Überprüfung pastoraler Strategien zu sorgen. Und sie muss selbst anfangen, diese zu leben!

Springt!

„Je weniger wir in der Lage sind, Dynamik und Komplexitätsgrad zukünftiger Situationen zu erkennen, desto mehr werden wir dazu gezwungen, Strategien zu suchen und zu finden, die auf die Bewältigung des Unerwarteten und nicht auf die Optimierung des Erwarteten gerichtet sind.“⁵

Schafft Strategieabteilungen!

Es ist tragisch, wenn Leitungsverantwortliche zur strategischen Pastoral nicht in der Lage sind. Schlimm ist, wenn sie die Bewältigung dieser Aufgabe verweigern. Gebt es in die Hände derjenigen, die es können und gebt ihnen die notwendigen Entscheidungsspielräume und die Rückendeckung, die es um der Sache Willen braucht.

Anmerkungen:

- 1 Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, Frankfurt a. M. 32005, 70.
- 2 In: Camphausen, Bernd: Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling. München, 3 2013, 11.
- 3 Henry Mintzberg: Managen. 2. Offenbach 22011, 212.
- 4 Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management. Konstanz, Stuttgart, UVK 62013, 320.
- 5 Bernet, Beat: Auf der Suche nach neuen strategischen Denkmodellen. In: io Management Zeitschrift 55 (1986), Nr. 10, S. 5-9.

Das Unvorhergesehene aus der Hand Gottes annehmen

Gabenorientierte Pastoral als wesentliches Kennzeichen lokaler Kirchenentwicklung

Aufgaben- oder gabenorientiert? Ein Perspektivwechsel

Das Thema „Gabenorientierung“ erfreut sich in der deutschen Kirche großer Beliebtheit.

In der Tat, in der Mehrzahl der deutschen Bistümer ist ein hohes Interesse an diesem Thema wahrzunehmen: ein Charismenseminar oder, eher in evangelischer und freikirchlicher Diktion, ein Gabenseminar scheint *die* Option zu sein, wenn „Kirche“ versucht, engagierte und begabte Menschen zur Mitarbeit zu bewegen. Doch sollte man genau hinschauen, mit welcher Perspektive und mit welcher Zielrichtung dieses Thema angegangen wird und vor allem auch die Frage stellen, ob und wie es in größere Prozesse von Kirchenentwicklung eingebunden ist.

Und genau deshalb ist die Frage nach der Ausgangsintention zu stellen, wenn Charismen- oder Gabenseminare ins Spiel kommen. Geht es darum, Menschen zu finden, die man in einem gegebenen Kontext von Gemeinde zur Mitarbeit bewegen möchte? Oder ist die Zielperspektive, gemeinsam mit den Menschen am je konkreten Ort, einen Kirchenentwicklungsprozess zu gestalten, in dem die Kirche aus den Gaben der Menschen lebt und/oder auch ganz neue Gestalten von Kirche entstehen können?

Die Bedeutsamkeit dieser Unterscheidung ist nicht zu unterschätzen: Es geht um nichts weniger als die Frage, ob wir glauben können, dass Gott auch heute mit uns geht

und seine Kirche baut – nach seinem Plan, aber nicht unbedingt nach unseren Plänen. Oder ob wir doch der Versuchung unterliegen, in einem scheinbar neuen Gewand immer wieder das Alte zu rekonstruieren.

Hört und sieht man genau hin, dann ist deutlich zu spüren, wie groß die Sorge, ja manchmal auch die Hilflosigkeit aller Beteiligten ist. Und genau darin wird auch die Falle offenbar: Der Bewahrungsblick lässt als unveränderbar erscheinen, was sich doch eigentlich schon längst verändert hat. Analog zu der geringer werdenden Zahl der Hauptamtlichen gibt es nun die auch geringer werdenden Ehrenamtlichen, die die Aufgaben erfüllen sollen – und manchmal auch wollen! . Und genau diese Ehrenamtlichen sagen dann auch von sich, dass sie ja ohnehin schon „alles“ machen. Überlastung – echte und gefühlte – allüberall. Man denke zum Beispiel nur an die unterschiedlichen Formen von Sakramentenkatechese und die alljährlich wiederkehrende Suche nach den Ehrenamtlichen, die sie durchführen sollen – von Mappe zu Mappe weitergereicht, und von Jahr zu Jahr wird es schwieriger, jemanden zu finden, der oder die es macht. Umso mehr, wenn alles so bleiben soll, wie es immer war – Dinner for one lässt grüßen.

Aber das Ziel einer gabenorientierten Pastoral ist ja gerade nicht die „Optimierung“ einer solchen „Mitarbeitergewinnung“ und auch nicht die Frage, wie wir es noch irgendwie schaffen, alles irgendwie aufrecht zu erhalten. Ziel ist vielmehr, ehrlich in den Blick zu nehmen, was sich heute vollzieht und an vielen Orten schon längst vollzogen hat: nämlich ein radikaler Perspektivwechsel. Da geht es nicht mehr um Bestandswahrung, denn die neue Art der „Ehrenamtlichkeit“ tickt anders. Menschen wählen selbst, wofür sie sich einsetzen, und auch wo und für wie lange. Und ja, es gibt sie, diese Be-Geisterten, die durch ihr Engagement der Kirche an ihrem Ort Gestalt und Gesicht geben – allerdings kann diese Gestalt auch ganz andere sein als erwartet.

Wir kommen nicht weiter mit dem „Bewahrungsblick“. Es geht vielmehr darum, Gottes „Design“ zu entdecken, die Spuren des Heiligen Geistes, und uns zu fragen, welche Vision uns der Heilige Geist für die Kirche im 21. Jahrhundert zeigt.¹

Diese Überlegungen führten uns dazu, gabenorientierte Pastoral im Bistum Hildesheim noch einmal anders in den Blick zu nehmen, sowohl im Blick auf den Teilnehmerkreis von Fortbildungen, der gerade auch die Hauptamtlichen umfasst, und - vor allem - die Einbindung in konkrete Prozesse lokaler Kirchenentwicklung.

Chancen und riskante Engführungen von Gabenseminaren

Es lohnt sich aber, zunächst einen kurzen Blick in die Entwicklung und Verbreitung von Gabenseminaren im deutschsprachigen Raum zu werfen, auch um eine riskante Engführung zu vermeiden, die da heißen könnte: Gabenfindung und Gabenorientierung ist gleich Gabenseminar.

Sehr populär war (und ist!) das Seminar einer freikirchlichen Gemeinde aus Chicago. Die „Willow Creek Community Church“ hatte ein Seminar entwickelt, das auch im katholischen Kontext viel Anklang fand: das D.I.E.N.S.T.-Seminar: Dienen im Einklang von Neigungen, Stärken und Talenten (vgl. Hybels/Bugbee/Cousins 2011). Das klang und klingt stimmig und interessant, wenn man darüber nachdenkt, wie Menschen in einem gemeindlichen Kontext ihre Talente und Fähigkeiten zum Einsatz bringen können. In vielen Gemeinden wurden Seminare angeboten, die sich in erster Linie ganz konkret an Ehrenamtliche richteten und ihnen einen Raum öffnen sollten, ihren Gaben auf die Spur zu kommen und sie zum Aufbau der Gemeinde einzusetzen.

Ein weiteres Beispiel, ein Gabenseminar aus dem Kontext der evangelischen Landeskirche Baden², zeigt auch deutlich, dass man gut daran tut, Gabenfindung klar von Aufgabenverteilung zu trennen. Die

Verfasserin des Kurses, eine evangelische Theologin, erzählte mir einmal von einem Anruf: „Sie haben doch da so ein Seminar zur Optimierung der Mitarbeitergewinnung.“

Gerade in dieser Formulierung – wie bereits oben erwähnt – zeigt sich noch einmal deutlich das Risiko der „Nebenwirkungen“ von Gabenseminaren, die nicht in einen Kirchenentwicklungsprozess eingebunden sind. Denn die Erfahrung nicht weniger Ehrenamtlicher war oft ziemlich desillusionierend: Wenn die neu entdeckten oder bestärkten Gaben zum Einsatz gebracht werden sollten und wollten, blieb dann doch alles irgendwie beim Alten. Eigentlich hatte man mit dem Gabenseminar ja Konkretes anstoßen wollen, wollte Menschen finden, die helfen können, die anstehenden Aufgaben zu erledigen. Auch wenn das natürlich nicht so direkt gesagt wurde, dieser Verdacht ließ und lässt sich nicht immer von der Hand weisen und die schmerzvollen Erfahrungen sprachen und sprechen für sich. Perspektivwechsel sieht anders aus.

Es stellte sich uns also die Frage, was Gabenseminare überhaupt leisten können? Oder auch anders herum gefragt: Was können sie nicht leisten? Denn immer mehr kommt, gerade auch in den größeren pastoralen Räumen, die Frage ins Spiel, wie denn Gabenfindung im Kontext von Kirchenentwicklung konkret gehen kann, wenn es eben nicht um „Ehrenamtsförderung“ geht und auch nicht um ein aufgabenorientiertes Nothilfeprogramm. Reicht ein Gabenseminar oder müssen nicht zu erst Entwicklungsprozesse angestoßen werden, in denen auch die Grundwerte und Grundhaltungen entdeckt und eingeübt werden, die prägend sind für lokale Kirchenentwicklung? Und das hieße: einen Prozessweg gehen, der geistlich geprägt ist durch das Hören auf Gottes Wort, das Feiern von Liturgien, größtmögliche Partizipation; und die Bedeutung von Teams verstehen, die „Türöffner“ für solche Prozesse sein sollen.

Eine neue Rolle

Und so wurde für uns auf dem Entwicklungsweg einer gabenorientierten Pastoral ein zweiter Strang immer stärker: (verpflichtende?) Fortbildungen zu diesem Thema für Hauptamtliche – Priester und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn in der Tat, die Umkehrung von einer aufgabenorientierten zu einer gabenorientierten Pastoral ist vor allem auch eine Herausforderung für die Hauptamtlichen, die ja dieser Entwicklungen dienen sollen, eben als Entdecker, Ermöglicher und „Türöffner“ für die Potentiale der Menschen vor Ort. Papst Franziskus schreibt dazu: *„Was bedeutet es für uns Hirten, dass die Laien im öffentlichen Leben tätig sind? Es bedeutet herauszufinden, wie man all die Versuche und Bemühungen, die heute bereits unternommen werden, um die Hoffnung und den Glauben aufrechtzuerhalten, ermutigen, begleiten und fördern kann, in einer Welt voller Widersprüche, besonders für die Ärmsten, besonders mit den Ärmsten. Es bedeutet, uns als Hirten mitten in unserem Volk einzusetzen und mit unserem Volk den Glauben und seine Hoffnung zu stützen. Indem wir Türen öffnen, mit ihnen arbeiten, mit ihnen träumen, mit ihnen nachdenken und vor allem mit ihnen beten.“*³

Wenn die Hauptamtlichen ihre Aufgabe so verstehen, wie Papst Franziskus es beschreibt, dann würde dies in der Tat echte und authentische Partizipation ermöglichen und der Schatz der Kirche wären dann selbstbewusste und engagierte Christen, die ihre Gaben einbringen – weil sie ihre Gabe und ihre Berufung entdecken und nicht, weil irgendwo eine Lücke gestopft werden muss.

Es geht also vielmehr um ein Hineinwachsen in neue Rollen, die Aufgabe von Leitung verändert sich. Und das kann unruhig, ja manchmal sogar Angst machen, denn Präzisionen sind stark und nachhaltig und ein Ent-Prägen dauert Zeit und kostet Kraft. Aber dennoch werden wir um diese Frage nicht herumkommen: Was ist in einer ga-

benorientierten Pastoral die Aufgabe von Leitung? Papst Franziskus hat es in seinem Brief an Kardinal Ouellet ja sehr klar beschrieben, aber wir können auch mit Klaus Hemmerle fragen: „Welches sind grundsätzlich und konkret die gemäßen Bahnen der Kommunikation, in welchen die eigene Sendung und Aufgabe des Amtes, aber auch die eigene Sendung und Aufgabe der anderen Charismen fürs Ganze fruchtbar und wirksam werden können?“⁴

Es wird noch ein Weg zu gehen sein, bis klar und ergriffen wird, dass es dabei nicht um ein „weniger“ geht, und schon gar nicht um ein weniger wichtig, sondern, wie von Klaus Hemmerle beschrieben, um ein „anders“. Nicht selten höre ich in Fortbildungen genau diese Frage, aus der wirklich eine echte Sorge der Hauptamtlichen spricht: „Was habe ich dann noch zu tun, wenn die Ehrenamtliche ...? Was ist dann noch meins?“ Dass ein wesentlicher Schwerpunkt hauptamtlicher Arbeit darauf liegen wird, zu unterstützen, zu ermöglichen, qualitatives Feedback zu geben, zu koordinieren, damit der eine Leib, den die Kirche vor Ort bildet, immer sichtbarer und lebendiger wird – genau in diesem Umbruch stehen wir. Aber klar ist auch: Je lebendiger eine Gemeinde wird, weil Menschen dort ihre Gaben einbringen und sich in den Dienst nehmen lassen, desto wichtiger werden die leitenden Hauptamtlichen sein: als Diener an dieser Entwicklung, als Ermöglicher und Koordinatoren dieser Gaben.

Zunächst aber bleibt festzustellen, dass ein hohes Maß an Unsicherheit spürbar ist: bei den Leitenden – seien es Priester oder pastorale Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, genau so wie bei den Menschen in den Gemeinden. Und die Frage darf gestellt werden: Wollen wir das wirklich, die selbstbewussten Engagierten, die sich als von Gott begabt und berufen erkennen? Gerade wenn deren Gabe und Berufung auch von der Gemeinschaft gesehen und anerkannt ist?

Ein Blick über den Tellerrand

Wir taten einen Blick über den Tellerrand und ließen uns inspirieren von dem Erzbistum Poitiers. Dort hat sich etabliert, was wir als „Kultur des Rufens“ übersetzt haben und was uns noch einmal in der These bestätigt hat, dass Gabenorientierung sich nicht in Gabenseminaren erschöpft, ja vielmehr, dass es für eine gabenorientierte Pastoral nicht unbedingt und immer Gabenseminare braucht.

Die Kultur des Rufens ist zentral für das Leben der dortigen Kirche, deren Basiseinheit die „örtlichen Gemeinden“ sind. Was sich hinter diesem Begriff verbirgt, umfasst aber nicht nur das, was wir „kirchlich“ hören, wenn wir „Gemeinde“ sagen, sondern gemeint sind alle Menschen, die an diesem Ort leben. Die „Kultur des Rufens“ zeigt sich dann so: Menschen, die miteinander in Beziehung stehen, weil sie gemeinsam am selben Ort leben, rufen sich gegenseitig in einen Dienst an der Gemeinschaft. Ihnen wird von den anderen zugesprochen und sie sprechen sich gegenseitig zu: Du kannst das, wir sehen diese Gabe in dir und wir trauen dir das zu! Und du bekommst alles an Unterstützung, was du brauchst, um diesen Dienst gut tun zu können!“ Es geht also darum, die Spuren des Heiligen Geistes im alltäglichen Leben miteinander zu entdecken. Und diejenigen, die auf diesen Ruf antworten und sich darauf einlassen, zuzurüsten mit allem, was sie dafür brauchen.

Diese Praxis des „Rufens“ stellte uns vor herausfordernde Fragen: Es ist ja gerade für die Dienste innerhalb einer Pfarrei oder Gemeinde wichtig, dass genau hingeschaut wird, welche Personen Gaben oder Kompetenzen haben und schon in ihrem Leben ins Spiel bringen. Das können, müssen aber nicht, Personen sein, die sich schon gemeindlich engagieren. In Poitiers erstaunte uns immer wieder, wie sehr Menschen, die von sich aus nie auf den Gedanken zu einem Engagement in der Kirche gekommen wären, berührt waren, wenn andere ihnen ein entsprechendes Potential zusprachen.

Dabei ist aber wichtig, dass es nicht in ers-

ter Linie um eine Indienstnahme von Gaben und Kompetenzen geht, um die eigene Gemeinschaft stärker zu machen, also nicht in erster Linie um ein „nach innen“ geht, sondern vielmehr um ein „nach außen“. Es geht darum, dass eine Gemeinschaft durch das Einbringen ihrer vorhandenen Gaben ihre Sendung zum Reich Gottes lebt.

Zurück zur Anfangsfrage: Nicht nur unsere Erfahrung zeigt, dass die Gleichung Gabenorientierung ist gleich Gabenseminar zu kurz springt, so nicht stimmt. Nicht nur das Beispiel von Poitiers zeigt uns, dass Kirchenentwicklung auch stark ein Beziehungsgeschehen ist: sich auf den Nächsten und auf die Nächste einzulassen, in Beziehung zu treten. Und darauf zu vertrauen, dass uns ein Gespür dafür geschenkt ist, welche Gaben Gott in uns und in die anderen hineingelegt hat. Und trauen wir uns zu, dies – in aller gebotenen Form – anderen auch zuzusprechen? Auch denen, die wir nicht schon immer kennen? Und trauen wir Gott zu, dass alle Gaben, die am konkreten Ort gebraucht werden, auch geschenkt sind. Dies wäre einzuüben, denn dahinter verbirgt sich in der Tat ein radikaler Paradigmenwechsel, der nicht in erster Linie auf die Strukturen setzt, sondern Vertrauen, Zutrauen, Wahrnehmen und Beziehungsaufbau als wesentliche Merkmale hat.

Für das Thema der Gabenorientierung heißt das, die Spuren des Heiligen Geistes zu entdecken und ernst zu nehmen in den Gaben der Menschen, die an einem konkreten Ort gemeinsam leben und von dort aus die Kirche auf einen Entwicklungsweg zu führen – hin zu einer Kirche, die geprägt ist von dem Engagement der Menschen vor Ort. Immanent wichtig ist dabei, die Prozesshaftigkeit gabenorientierter Pastoral nicht aus dem Blick zu verlieren, denn es gibt ein „Zuerst“ und ein „Danach“. *Zuerst* geht es darum, wie auch das Beispiel von Poitiers zeigt, zu entdecken, welche Spuren Gott schon gelegt hat in den Gaben der Menschen. Und *danach* können alle Inst-

umente, auch Gabenseminare, einen „Einsatzort“ finden, als konkrete Unterstützung und Impulsgeber auf diesem Weg.

*„Ich bin berufen, etwas zu tun oder zu sein,
wofür kein anderer berufen ist.
Ich habe einen Platz in Gottes Plan auf
Gottes Erde,
den kein anderer hat.
Ob ich reich oder arm bin, verachtet oder
geehrt bei den Menschen,
Gott kennt mich und ruft mich bei mei-
nem Namen.“*

(John Henry Newman)⁵

Anmerkungen:

- ¹ Vgl. Christian Hennecke/Gabriele Viecens: Gottes Design entdecken. Würzburg 2017.
- ² Silke Obenauer/Andreas Obenauer: Ich bin dabei, Gerth-Medien 2011.
- ³ Papst Franziskus an Kardinal Ouellet, Präsident der Päpstlichen Kommission für Lateinamerika. Vatikan 2016.
- ⁴ Klaus Hemmerle, Zur Entwicklung der nachkonziliaren Räte in der Bundesrepublik, Theologische Reflexionen und praktische Erfahrungen, 1970 (1970), in: ders., Ausgewählte Schriften I. Freiburg u. Br. 1996, 172-186.
- ⁵ Nach: John Henry Newman, Meditations and Devotions. London 1954, 216f.

Matthias Sellmann

„Große Klappe, großes Herz“

Petrus als spirituelle Leitfigur für Gründerpersönlichkeiten¹

Von Martin Luther stammt der bekannte Spruch: „Wes das Herz voll ist, des ist auch das Maul voll.“ Das bedeutet ja wohl: Wer ein großes Herz hat, hat auch ein großes Maul. Wenn wir weiter sagen, dass Gründer/innen vor allem eines haben sollten: ein großes Herz, eine große Vision, eine große Tatkraft, dann ist wohl ebenfalls klar: Sie sollten auch ein großes Maul haben. Dann nämlich, wenn es sich um Leute handelt, die von einer großen Idee getrieben sind und sich als Werkzeug dieser Idee erfahren – und ist das Herz voll dieser Idee, dann auch das Maul. Gründerinnen und Gründer sind also Leute mit großem Herzen und großer Klappe.

Wer den Auftrag hat, präzise die Spiritualität von Gründer/innen zu bedenken, stößt also auf die Herausforderung, die Spiritualität von Großmäulern zu bedenken. Das macht es nicht einfach. Denn Großmäuligkeit scheint so herzlich wenig zu spirituellem Leben zu passen, wie wir es gewohnt sind. Dies ist schon eine erste diagnostische Beobachtung: Wir haben viel spirituelles Material zu Jüngern, also zu den spirituellen Typen, die sich anschließen und nachfolgen, die eine Bewegung bilden, die die Fackel der Idee weitertragen – und dies oft in heroischer Manier. Wir haben viel Material zu einer Spiritualität, die zu kontemplativen, zurückgenommenen, gehorsamen Haltungen formiert. Wir aber testen heute den Gründer-Typus: Und das ist eben nicht der, der gehorcht, sondern der, der das erste Wort spricht; nicht der, der mitgeht, sondern der, der vorangeht; nicht der, der die Fackel übernimmt, sondern der, der die

Fackel bereits brennen sieht, wo andere nur einen Holzast vermuten. Wir suchen die Spiritualität des Anstifters, des Unternehmers, des Treibers.

Die hierauf fokussierte Suche nach Modellgestalten zeigt ein eher übersichtliches Bild. Mir ist Petrus von Betsaida (Joh 1,44) aufgefallen, und darum will ich ihn geistlich deuten. Er war ein Mann mit großem Herzen und großer Klappe. Er war von einer Idee und einer Erfahrung so überwältigt, dass es ihn mitgerissen hat. Er war davon überzeugt, dass niemand das volle Leben ergriffen hat, der nicht Jesus kennengelernt hat: seinen Rabbi, seinen Freund, sein Schicksal.

Mein Vorschlag lautet daher: Wir sollten Petrus spirituell erschließen, den Boss, den Ersten, das erste Großmaul der Kirchengeschichte, den Fels, den Anführer.

Wer das macht: Petrus lesen, der wird auf Eigenschaften hingezogen, die ein ganz seltsames und ungewohntes Spiritualitätskonzept bilden. Gerade weil Petrus so gar nicht in herkömmlicher Weise spirituell zu sein scheint, ist er für uns heute so wichtig. Denn weil wir in neuen gesellschaftlichen Zeiten leben, gelten auch neue kirchlichen Zeiten. Da braucht es neue Typen und neue Spiritualitäten. Meine These: Heute braucht es mehr Gründer- als Jüngerspiritualität. Jesus mag der Stifter sein, der große Inspirator. Aber Petrus ist der Gründer: mit ihm und unter seiner Führung wird die Jesusidee skaliert, wird sie kulturfähig, beginnen die Jünger das Projekt namens Kirche.

Es sind fünf Eigenschaften, die ich an Petrus entdecke und die mir das spirituelle DNA-Profil dieses Gründers erschließen:

- Er weigert sich, Zustände anzuerkennen, die seiner Meinung nach nicht zustimmungsfähig sind.
- Er unternimmt den ersten Schritt, die Zustände zu ändern.
- Er kalkuliert Fehler ein. Es ist ihm lieber, falsch zu liegen als untätig Opfer der Zustände zu werden.
- Er lässt sich korrigieren, will also denselben Fehler nicht zweimal machen.

- Er bringt die Sachen ans Ende – und weiß doch, dass sein Machen in einem größeren Lassen integriert ist – ein Lassen allerdings, das ohne das Machen gar nicht zu Bewusstsein käme.

Gehen wir diese 5 Punkte quer durch die einschlägigen Petrus-Perikopen durch. Ich kennzeichne ihren Handlungsaspekt sofort durch eine imperativische Formulierungsweise. Mein Vorschlag: Überprüfen Sie sich selbst, ob sie diese Akzente in sich spüren. Meine Vermutung: Wer an seinem Handeln oder seinem Sehnen mindestens drei dieser fünf Akzente wiedererkennt, der ist ein Gründer, eine Gründerin.

1. Sage „Nein“ zu Zuständen, die Du nicht tolerieren willst und kannst!

Wer die einzelnen Perikopen zu Petrus durchgeht, dem fällt sein Trotz auf. Wie kein anderer Jünger verweigert sich Petrus in sehr vielen Szenen den scheinbar gegebenen Selbstverständlichkeiten und Normativitäten. Niemand diskutiert so viel mit Jesus herum wie Petrus. Bei der Fußwaschung zieht er zurück: Nein Jesus, das lasse ich nicht zu, dass Du wie ein Diener arbeitest (Joh 13,8). Im Garten Gethesemani zieht er das Schwert: Ich lasse nicht zu, dass sie Jesus mitnehmen wie einen Verbrecher (Joh 18,10). Im sturmgepeitschten Schiff ist er es, der aussteigt: Ich lasse nicht zu, dass wir hier vor Angst vergehen, wenn es Dir gefällt, da draußen auf dem See herumzulaufen (Mt 14,28ff). Auf dem Berg Tabor sehen wir Petrus, der sofort aktiv wird: Ich lasse nicht zu, dass dieser epochale Moment – Jesus plus Mose plus Elija – einfach so vergessen wird. Lasst uns drei Hütten bauen (Mk 9,5). Kurz nach Himmelfahrt und dann kurz nach Pfingsten die beiden großen Reden, erst nach innen („Wir müssen wieder zu zwölf sein“), dann nach außen: „Wir sind nicht betrunken“ (Apg 1,15 – 2, 15). Und noch mit der Stimme des Auferstandenen diskutiert er,

als diese ihn auffordert, kultisch unreines Fleisch zu essen: „Niemals Herr, noch niemals habe ich so etwas gegessen!“ (Apg 10, 9ff).

Dieser Trotz des Petrus macht noch nicht einmal halt, wenn Jesus von dessen ureigener Mission spricht. Stark, wie er Jesus korrigiert, als dieser lehrt, er werde am Kreuz sterben: „Das darf nicht mit dir geschehen!“ (Mt 16, 22). In vielen Predigten wird Petrus Unverstand vorgeworfen, dass er sich der Mission Jesu in ihrer Radikalität verweigere, nur die Lichtseiten des Erfolges wolle, nicht aber die Dunkelheiten usw. Aber, mal ehrlich: Wäre es nicht sehr seltsam, einen Freund, einen verehrten Meister einfach so in den Tod ziehen zu lassen? Wie beweist sich Treue mehr als im Widerspruch, der aus Sorge um den Anderen kommt?

Also, ich finde es großartig: Ein Typ, der nein sagt; ein gerader Typ, der seine Aversion gegenüber schiefen Konstellationen sofort zum Ausdruck bringt. Petrus ist ein Protestierer, ein Verweigerer, ein Trotzkopf, ein störrischer Esel, ein Gegenstromer, ein Komplizierer, ein Kanten.

Bist Du ein Gründer, dann brauchst Du diesen Trotz. Dann ist Dein erster Reflex, dass Du wie Petrus sagst: „Das darf nicht geschehen!“ „Ich lasse nicht zu, dass dieser Zustand so bleibt.“ Alle Gründungen, die ich in den letzten Jahre kennengelernt habe, kommen aus diesem petrinischen Trotz: Ich lasse nicht zu, dass ich hier mittags Kindern begegne, die noch nichts gefrühstückt haben (Pfarrer Meurer, Köln-Vingst). Ich lasse nicht zu, dass Kirche und junge Leute angeblich nichts mehr voneinander haben können (Jugendkirchen wie tabgha, effata, kafarna:um). Ich lasse nicht zu, dass politische Gefangene keine Unterstützung bekommen (amnesty international). Ich lasse nicht zu, dass Liturgie nur etwas für Eingeweihte bleibt (zeitfenster Aachen). Viele Beispiele kann man hier nennen.

In der Spiritualität des Gründens folgt alles aus diesem Persönlichkeitsmerkmal. Der Gründer ist einer, der es nicht aushält – und der es nicht aushalten will.

2. Geh' die Änderung des Zustandes sofort, direkt und aktiv an!

Petrus ist zweitens dafür bekannt, dass er sofort die nötigen Schritte ergreift, um den als nicht zustimmungsfähig bewerteten Zustand zu verändern. Auf Getsemani zieht er das Schwert; auf dem See steigt er aus dem Boot; bei der Fußwaschung bietet er nach der Ermahnung Jesu gleich an: Herr, dann auch Haupt und Hände. Am See von Tiberias springt er ins Wasser und krault an Land, wo Jesus steht (Joh 21,7).

Petrus ist der Macher, der Akteur. Oft übertrieben, aber in der Übertreibung deutlich: Er will die spürbare Veränderung. Nicht das Reden darüber, nicht die Klage, dass keiner was tut. Sondern: Tatkraft. Einen versteckten Beleg für diese robuste Pragmatik bietet der bekannte Wortwechsel in Joh 6. Jesus hatte die Brotrede gehalten, viele fanden es „unerträglich“ (Joh 6,60) und verlassen ihn, auch Teile seiner Jünger. Jesus fragt die Zwölf: „Wollt auch ihr weggehen?“ (Joh 6,67) Die sofortige Reaktion des Petrus ist aufschlussreich; denn sie ergeht sich nicht etwa in Empörung oder sofortigem Treueschwur, sondern ist tatsächlich kurzes ökonomisches Abwägen: „Wohin sollten wir denn gehen?“ Petrus kalkuliert also sehr pragmatisch in gangbaren Alternativen, nicht in Utopien.

Petrus fordert den ersten Schritt von sich selbst. Er ist der erste, der die Lähmung überwindet. Und geht man mit ihm durch diese Situationen, offenbart sich ein zweites, das hier gesagt werden muss: Wenn Petrus seiner Veränderungskraft folgt, ist er immer allein. Keiner der anderen zieht im Garten Getsemani ebenfalls das Schwert; keiner steigt mit aus dem Boot; keiner streitet mit Jesus herum; keiner sucht mit ihm Holz für den Hüttenbau. Im Gegenteil: Die anderen der Zwölf werden als Zuschauer modelliert; seelenruhig und in der Komfortzone des sicheren Bootes schauen sie zu, wie ihr Anführer auf den See hinaussteigt; oder wie er sich in Scharmützel verstrickt; oder wie er sich abmüht, Jesus in die Champions-League von Elija und Mose aufsteigen zu lassen.

Wir können hier lernen: Petrus hat den Mut zur Einsamkeit des Führens. Hierzu kann führungstheoretisch viel gesagt werden. Aber zu betonen ist: Auch dies hat eine geistliche Qualität. Die Herausforderung wird lauten: Bist Du lieber einsam als dass Dein Veränderungswunsch ungetan bleibt? Wer größere Dinge plant, sollte sich diese Frage vorlegen.

3. Mach' lieber Fehler als Opfer der gegebenen Zustände zu werden!

Ganz klar: Wenn wir Petrus kennen, dann als den, der Fehler macht. Es ist geradezu amüsant zu lesen, wie vor allem die Synoptiker diesen Petrus vorführen – wohlweisend, dass er der Boss ist. In seinem Ungestüm, seinem Aktivismus, seinem großen Herzen und seiner großen Klappe tappt er von einem Missverständnis ins nächste. Am stärksten natürlich sein Verrat: eben im Abendmahlssaal erst das Bekenntnis, dass er Jesus bis in den Tod folgen wird – dann im Innenhof des Hohen Rates die Verleugnung: Ich weiß nicht, wer das ist: Jesus von Nazareth. Ich gehöre nicht zu ihm (Lk 22, 31-34.54-62).

Aber auch die anderen schon erwähnten Stories zeigen Petrus als täppischen Bären: Kaum heroisch aus dem Schiff gestiegen, Jesus entgegen, sinkt er ein: Herr, hilf mir. Kaum Jesus als den Messias bekannt, schon der Riesenrüffel von Jesus: „Satan, geh mir aus den Augen“ (Mt 16, 23). Kaum die Beschneidung gefordert, schon steht ihm ein anderes Großmaul gegenüber – Paulus – und trotz ihm die Innovation der Heidenbekehrung ab (Apg 15; Gal 2,12f). Am Ende sogar dies: Petrus sieht auf die Botschaft der Frauen hin das leere Grab – und geht heim (Lk 24, 12)!

Petrus also: der große Tollpatsch, der Fehlerspezialist, der Missverstehler, der mit der radikal kurzen Sicht. Die Führungsfigur Petrus braucht den kontemplativen Johannes, den intellektuellen Paulus, den traditionellen Jakobus. All das sieht wie Schwäche aus

– all das ist auch Schwäche. Aber täuschen wir uns nicht: Die anderen wirken nur darum fehlerloser, weil sie weniger wagen. Und es ist doch festzuhalten: Jesus sucht sich als Felsen nicht den aus, der alles sieht und alles weiß oder alles verknüpfen kann. Die Wahl fällt auf den, der Fehler macht – weil er mutig ist.

Gründen bedeutet den Mut zum Anfang und den Mut zum Fehler. Und den Mut zur Korrektur. Das ist der vierte Punkt.

4. Mach denselben Fehler nie zweimal – lass Dich korrigieren!

Das ist das vierte, das auffällt, wenn man sich mit der literarischen Figur des Petrus beschäftigt: Er ist ein Meister in der Annahme von Kritik. Und wegen seiner ständigen Fehler kommt die ständig. Dauernd hält Jesus ihm etwas vor: er sei kleingläubig (Mt 14,31); er sei gefährlich (Mt 16,23); er sei zu müde (Mt 26,40); er sei unverständlich (Mt 15,16). Dies ist die laute Form der Kritik. Schon die wird intensiv geschmerzt haben. Die leise Form dagegen kostet sicher noch viel mehr Substanz. Der Blick Jesu nach der Verleugnung des Petrus (Lk 22,61); und die insistierende dreimalige Frage „Petrus, liebst Du mich?“ (Joh 21,15-17) – das möchte man sicher nicht erleben müssen.

Aber Petrus hält das aus. Man wird zu bemerken haben, dass er sich immer schüttelt und dann wieder loslegt. Man kriegt ihn nicht klein. Auch am Ende, am Tiefpunkt, bringt er sich nicht um. Er weint – und kehrt dann zu seinen Leuten zurück. Mehr geht nicht.

Vor allem aber fällt auf, dass Petrus nicht in Selbsterknirschung und Selbstbeschaung verfällt. Es scheint so zu sein, dass er Kritik aushalten kann, weil er gar nicht davon ausgeht, keine Fehler zu machen. Der größte Fehler wäre offenbar für ihn, nicht zu agieren, gelähmt zu bleiben, Opfer von Zuständen zu werden. Und diesen Fehler, man kann es drehen wie man will, den macht Petrus nie.

Ich fasse bis hierhin zusammen: Als Gründer bist Du erstens der, der ungeduldig ist; zweitens der, der anfängt; drittens der, der Fehler macht; viertens der, der Kritik fordert, der mit Kritik lebt.

Es gibt einen letzten fünften Punkt:

5. Bring die Sachen zu Ende!

Der Gründer ist nie nur der Anfänger – er ist auch der *Finisher*. In Gründungskreisen gilt das Mantra: Nicht die gute Idee ist eine Innovation, sondern die durchgesetzte gute Idee. Man muss die Sachen auch zu Ende bringen; und zu den 20% Inspiration, Freude und Schwung des Anfangs kommen bekanntlich die 80% der Transpiration, Kleinteiligkeit und Mühsal, wenn es ans Realisieren geht. Du musst als Gründer ein Durchhalter sein, ein Langatmer, ein Dauerbrenner.

So wie Petrus. Die erste Hälfte der Apostelgeschichte deutet Petrus als den, der es geschafft hat. Er ist der Wortführer, er ist der mit den zentralen Reden, er ist der, in dessen Schatten die Kranken gelegt werden, um geheilt zu werden (Apg 5,15). Auffällig dabei ist, dass genau diese erzählten Episoden irgendwie so gar nicht zum Petrus vor allem der synoptischen Evangelien zu passen scheinen. Petrus wird in diesen Schriften sozusagen erkennbar Eigentum der Urkirche; er wird literarisch aufgebaut als Kopf einer Bewegung, die sehr schnell über ihn hinauswächst. Die Idee überragt in ihrer Markttauglichkeit ihren Gründer. Ein Mann namens Paulus übernimmt den Staffelstab, und schon schnell ist Petrus aus den Reportagen des Wachstums verschwunden (letzte Erwähnung ist Apg 15).

Auch dies ein geistlicher Prozess: Kannst Du am Ende dann auch loslassen? Wenn Du mehr willst als eine Idee, sondern eine Struktur: Kannst Du dann zulassen, dass Dir die Struktur gerade deswegen wegläuft, weil Du ihr Beine gegeben hast?

Eher unbemerkt, ganz leise, gibt es eine letzte Petrusgeschichte, die zwischen Jesus und ihm spielt. Am See von Tiberias, als

alles geklärt ist; als Jesus mit Petrus noch einmal durch dessen Verleugnung gegangen ist; als Petrus seine eigene Wahrheit findet, indem er ausspricht: „Herr Du weißt alles – Du weißt auch, dass ich Dich liebe!“ (Joh 21,17),– da sagt Jesus diesen Satz, der Petrus meiner Meinung nach endgültig zum Gründer im geistlichen Sinn macht: „Amen, amen, ich sage dir: Als du jung warst, hast du dich selbst gegürtet und bist gegangen, wohin du wolltest. Wenn du aber alt geworden bist, wirst du deine Hände ausstrecken und ein anderer wird dich gürteten und dich führen, wohin du nicht willst“ (Joh 21,18).

Am Ende wird der Gründer überlebt. Am Ende wird er, der geführt hat, selbst geführt. Am Ende merkt man: Der Gründer ist kein Macher, der die Dinge aus sich selbst kann. Auch der Gründer steht auf einem Grund.

Aber Vorsicht: Seine große Stärke liegt darin, dass er aus der Abhängigkeit von einem großen Anderen nie die Entschuldigung gemacht hat, nicht selber groß zu werden.

Ich komme zum Ende. Wir sind einer ungewohnten Spiritualität begegnet, der Spiritualität eines Großmauls, eines Gründers. Sie lässt sich in fünf Akzenten bilanzieren:

Nicht ertragen, sondern: protestieren. // Nicht nachfolgen, sondern: vorangehen. // Nicht Fehler vermeiden, sondern: Unsicherheit nutzen. // Nicht zerknirschen, sondern: Korrektur suchen // Nicht gründen, um zu gründen, sondern: gründen, um zu verändern.

Anmerkung:

- 1 Der Text entstand aus zwei Vorträgen anlässlich von Gründer-Trainings in den (Erz-)Bistümern Aachen und Paderborn im Jahr 2018. Erbeten war beide Male eine spirituell-theologische Orientierung für pastorale Akteure (Hauptamt und Engagierte), die aus einer von ihnen erkannten guten Gelegenheit eine pastorale Innovation erzeugen wollen. Dies erfordert anderes, oft riskanteres Arbeiten als die Fortführung bereits bestehender Initiativen. Die Vortragsfassung wurde weitestgehend beibehalten.

Sternenstaub statt Bremsflüssigkeit

Über Diözesansynoden und speziell die Trierer Diözesansynode

„Sternenstaub statt Bremsflüssigkeit“ – mit diesem Titel hat der Rundfunkbeauftragte für das Saarland, Wolfgang Drießen, Ende 2018 seinen „Kreuz & Quer“-Podcast überschrieben.¹ Darin greift er die spürbare Zurückhaltung auf, die bisweilen dem aktuellen Umsetzungsprozess der Trierer Diözesansynode entgegengebracht wird. Er verweist auf die biblische Perikope von den Sterndeutern: „Sie machten sich auf eine abenteuerliche Reise ohne genau zu wissen, was sie finden würden.“ Indem sie dem Stern folgten, seien sie sozusagen dem Sternenstaub gefolgt; sie zögerten nicht und traten auch nicht auf die Bremse, sondern machten sich auf den Weg.

Die Bilder Sternenstaub und Bremsflüssigkeit passen durchaus auch zum gesamten Thema dieses Beitrags: Beratungsprozesse allgemein, die spezielle Form der Beratung in Diözesansynoden und eben konkret in Bezug auf die Trierer Diözesansynode. Sie existieren quasi in genau diesem Spannungsfeld von Vorangehen und Zurückhaltung.

Dieser Beitrag greift zunächst den augenscheinlich notwendigen *Beratungsbedarf* der Diözesanbischöfe auf, insofern landauf landab Gesprächs- und Beratungsprozesse in den verschiedenen (Erz-)Diözesen zu beobachten sind. Das Gesetzbuch der katholischen Kirche sieht verschiedene *Beratungsorgane* eines Diözesanbischofs vor, dazu gehört auch die Diözesansynode. Welche Charakteristika kennzeichnen eine *Diözesansynode*? Da Diözesansynoden zumindest in den deutschen Bistümern eher Seltenheitswert haben, lohnt es sich, die

Trierer Synode einmal genauer anzuschauen hinsichtlich der Entscheidung für eine Synode, in Bezug auf ihren Verlauf, das Abschlussdokument und schließlich in Bezug auf den aktuellen Stand des Umsetzungsprozesses.

Beratung

Sich beraten zu lassen stellt inzwischen ein gesellschaftlich weit verbreitetes Phänomen dar. Sowohl Einzelpersonen, die sich in bestimmten Lebens- und Arbeitssituationen befinden, lassen sich beraten, als auch Organisationen und Institutionen, die z. B. mit Beratungsfirmen spezielle Beraterverträge abschließen. Die Beratung soll dazu führen, dass Handlungsentscheidungen getroffen werden können oder die Beurteilung eines Sachverhaltes ermöglicht wird. In diesem Sinn wird auch im kirchlichen Bereich Beratung in Anspruch genommen.

Die Beratungsorgane, die das kirchliche Gesetzbuch in Bezug auf den Bischof beschreibt, unterscheiden sich allerdings in ihrem theologischen Hintergrund von dem allgemeinen Beratungsverständnis. Die Personen, die hier beraten, stehen dem zu beratenden Thema nicht neutral gegenüber, sondern sie sind in der Regel Teil des Prozesses. Theologisch formuliert: Die Gläubigen, die den Bischof in den verschiedenen Beratungsorganen beraten, geben Ausdruck von ihrer Mitverantwortung am Heildienst der Kirche. So gründet das „Ratgeben und das Sich-Beraten-Lassen“ im *Communio*-Gedanken der Kirche.² Der Idee nach soll durch Kommunikation und Beratung ein Dialog gesucht und gefunden werden, der dann in einen Konsens mündet und damit *Communio* verwirklicht.³

Die Diözesansynode als eines der Beratungsorgane eines Diözesanbischofs

In der Leitung einer Diözese kann der Diözesanbischof auf verschiedene Beratungs-

organe zurückgreifen, die sich in der Kirchengeschichte entwickelt haben:

Im Verfassungsrecht des CIC wird unterschieden zwischen verbindlich vorgeschriebenen und rein fakultativen Konsultationsorganen des Diözesanbischofs. So sind Priesterrat, Konsultorenkollegium und Diözesanvermögensverwaltungsrat notwendig einzurichten, während die Einrichtung des Diözesanpastoralrats dem Ermessen des Bischofs überlassen bleibt. Auch eine Diözesansynode stellt eine Möglichkeit für ein Beratungsforum dar. Sie ist nicht zwingend abzuhalten bzw. zu feiern. Das Besondere an ihr ist, dass sie durch den Feier- und Ereignischarakter sowie den – im besten Falle – hohen Laienanteil sichtbar macht, dass es sich hier um einen wahrhaften Teil des Gottesvolkes in der entscheidenden Teilkirche handelt. Kirchenhistorisch interessant ist, dass sie ein sehr altes Beratungsorgan ist, zu dem es eine Vielzahl an Erlassen über die Jahrhunderte hinweg gegeben hat.

Exkurs: Die Diözesansynode in der Kirchengeschichte

Als älteste – und gesichert nachweisbare – Diözesansynode gilt die Versammlung von Auxerre (561-605) in Frankreich.⁴ Der Begriff „Synode“ setzt sich zusammen aus den griechischen Wörtern „syn“ und „odos“ und bedeutet sinngemäß „gemeinsamer Weg“ bzw. im übertragenen Sinn: Versammlung, Treffen. So trafen sich die Kleriker aus Stadt und Land mit ihrem Bischof in dessen Bischofssitz und unter seiner Leitung.⁵ Ein Ergebnis der Synode von Auxerre war es, dass im jährlichen Abstand solche Treffen zwischen Bischof, Priestern und Äbten stattfinden sollten. Ziel sei die Kenntnisnahme bischöflicher Erlasse. Erst später wurde dieses Ziel erweitert um die Zwecke der Beratung und Urteilsfindung⁶, also die Elemente, die heute wesentlich mit dem Synodenbegriff verbunden werden.

Diözesansynoden breiteten sich über die Jahrhunderte flächenmäßig aus, sodass schließlich das IV. Laterankonzil 1215 die

Diözesansynode als jährliche institutionalisierte Versammlung der Teilkirche festhielt. Sie sollte nun immer im Anschluss an die Synode einer Kirchenprovinz abgehalten werden.⁷ Allerdings erwies sich die Befolgung dieser Anordnung als ungenügend, sodass u.a. das Konzil von Trient diese noch mal eigens festhielt.⁸ Nur zur Zeit der Gegenreformation erlebte das Rechtsinstitut für kurze Zeit einen großen Aufschwung, als die Diözesansynode als „wirksames Instrument zur Erneuerung gesehen worden war“.⁹

Interessanterweise kam es aber in der Mehrheit der Diözesen nie zu einer „dauerhaften Rezeption“¹⁰, die meisten Diözesanbischofe missachteten schlicht die die Gesamtkirche bindende Norm zur Diözesansynode im Sinne einer traditionellen und hartnäckigen Nicht-Rezeption.¹¹

Das kirchliche Gesetzbuch von 1917 hielt am Rechtsinstitut als solchem fest, berücksichtigte aber in gewissem Sinne die bisherigen Erfahrungen, indem es den zeitlichen Abstand, in dem solche Synoden stattfinden sollten, auf die Angabe „mindestens alle 10 Jahre“ (c. 356 § 1) vergrößerte. Aber auch dies änderte nichts an der mehrheitlichen Nichtberücksichtigung der Norm als solcher.

An der Besetzung der Diözesansynoden ausschließlich mit Klerikern wurde über die Jahrhunderte nichts geändert. Nur in der Vorbereitung einer Synode durften Laien ab den 1950er Jahren mitwirken.¹²

Im Anschluss an das II. Vatikanische Konzil wurde das Rechtsinstitut „Diözesansynode“ zunächst öfter eingesetzt, um Beschlüsse des Konzils in den Diözesen umzusetzen. Mithilfe einer Dispens erlaubte der Apostolische Stuhl es Bischöfen, zu ihren Diözesansynoden auch Laien zuzulassen, und zwar als vollberechtigte Teilnehmer und Teilnehmerinnen.¹³ In der nachkonziliaren Zeit gab es auch verschiedene Synoden, die auf regionaler und interdiözesaner Ebene stattfanden, so auch die Gemeinsame Synode der Bistümer in der BRD (1971-1975). In Deutschland fanden danach bisher insgesamt nur vier Diözesansynoden statt:

Rottenburg-Stuttgart 1985, Hildesheim 1989-90 und Augsburg 1990. Die Diözesansynode in Trier (2013-2016) bildet damit die bisher letzte. Diözesansynoden besitzen also immer noch Seltenheitswert.¹⁴ Dabei gibt es augenscheinlich einen großen Beratungsbedarf auf bischöflicher Seite. Doch das kirchenhistorisch traditionsreiche Beratungsformat „Diözesansynode“ mitsamt seiner rechtlichen Ausprägung wird dafür in der Regel nicht in Anspruch genommen. Stattdessen entlädt sich der Beratungsbedarf mehrheitlich in frei konzipierten Gesprächs- und Dialogprozessen auf diözesaner Ebene.¹⁵ Welche Beweggründe hier führend sind, ist bisher nicht untersucht worden. Womöglich schreckt eine kanonistisch festgelegte Form eher ab, da sie im Verdacht steht, zu starr zu sein und der eigenen subjektiven Situation daher zu wenig Platz lässt? Die Aussicht auf Struktur, Planungs- und Rechtssicherheit kann diese grundlegende Skepsis bisweilen nicht aufwiegen.

Die kirchenrechtliche Struktur einer Diözesansynode

Eine universalrechtliche Normierung erfährt das Rechtsinstitut zum einen innerhalb der cc. 460-468 CIC, die als Rahmenordnung zu verstehen sind, und zum anderen ergänzend durch die Instruktion „*De Synodis dioecesis agendis*“ aus dem Jahr 1997.¹⁶

Der Gesetzgeber definiert zunächst den Rechtsbegriff der Diözesansynode als solche: So handelt es sich bei ihr um eine „Versammlung von ausgewählten Priestern und anderen Gläubigen der Teilkirche“ (c. 460 CIC). Sie soll zum Wohl der ganzen Diözesangemeinschaft den Diözesanbischof unterstützen, ihm also Hilfestellung gewähren. Lüdicke sieht darin eine Partizipation der Synodalen an der Leitung der Diözese durch den Diözesanbischof.¹⁷ Die Instruktion präzisiert noch einmal, dass die Synode Ausdruck einer „gemeinsamen Suche“ ist und zwar danach, „was der Geist

Gottes im gegenwärtigen Moment von der Teilkirche verlangt“ (InstrDiözSyn I., 1.).

Anders als das Vorgängergesetzbuch von 1917 normiert das aktuelle von 1983 keinen festen Zeitraum zur Abhaltung einer Diözesansynode. Sie soll vielmehr gefeiert werden, wenn der Diözesanbischof nach Anhörung des Priesterrates zur Ansicht gelangt, dass „die Umstände dies anraten“ (c. 461 CIC). Überhaupt steht und fällt eine Diözesansynode mit dem jeweiligen Diözesanbischof. Nur der Bischof kann eine Diözesansynode einberufen (vgl. c. 462 CIC), er leitet sie (vgl. c. 463 CIC), er ist ihr einziger Gesetzgeber – im Unterschied zur beratenden Funktion aller anderen Synodenmitglieder – (vgl. c. 466 CIC), nur er kann eine Synode unterbrechen und beenden (vgl. c. 468 CIC).

Hinsichtlich des Teilnehmer- und Teilnehmerinnenkreises wird unterschieden zwischen denen, die zur Teilnahme verpflichtet sind, und denen, die darüber hinaus berufen werden können.

Zur ersten Gruppe zählen Personen, die aufgrund ihres Amtes Synodenmitglieder sind wie der Generalvikar, die Mitglieder des Priesterrates, Dechanten u.a. (vgl. c. 463 § 1 CIC). Der Paragraph nennt allerdings unter Nummer 5 explizit auch „Laien, auch Mitglieder der Institute des geweihten Lebens, die vom Pastoralrat zu wählen sind“. Der Bischof legt dafür die Art der Wahl und die Anzahl fest.

Der zweite Personenkreis umfasst Kleriker, Mitglieder von Instituten des geweihten Lebens oder Laien, die der Bischof nach freiem Ermessen einladen kann, aber nicht muss (vgl. c. 463 § 2 CIC). Schließlich können als beobachtende Personen Amtsträger oder Mitglieder von Kirchen und kirchlichen Gemeinschaften eingeladen werden (vgl. c. 463 § 3 CIC).

Die Trierer Diözesansynode

Am 29. Juni 2012 hatte der Trierer Diözesanbischof Stephan Ackermann eine Diözesansynode für das Bistum Trier angekündigt.

Offensichtlich wurde im Vorfeld darum gerungen, ob eine „richtige“ Synode oder ein Dialogprozess durchgeführt wird. Bischof Ackermann nahm dazu dann Stellung: „Zugleich wollte ich als Bischof deutlich machen, dass ich ernsthafte Beratung erwarte, kein unverbindliches Gerede und nicht bloß die übliche ‚Klage über Gott und die Welt‘: Dadurch wurde klar – trotz anfänglicher Skepsis und im Bewusstsein des Wagnisses: Also doch Synode im eigentlichen Sinn des Wortes!“¹⁸ Nach der notwendigen Vorbereitung wurde die Synode am 13.12.2013 feierlich eröffnet und tagte schließlich bis 2016. Es gab insgesamt sieben Vollversammlungen und zehn Sachkommissionen. Schließlich wurde am 30.04.2016 das Schlussdokument verabschiedet.

Beachtung fand bereits zu Beginn die Zusammensetzung der Synodenmitglieder, insofern der Anteil der Laien (163) gegenüber den Klerikern (117) überwog.¹⁹

Innerhalb der Synodenzeit gab es auch drei sog. thematische Diskussionsforen und zwar zu den Themen „Geschieden-Wiederverheiratet“, „Sexualität. Leben“ und „Frauen: Perspektive“. Dieses Format wurde gewählt, da die Themen natürlich auch im Bistum Trier aktuell sind, aber nicht Beratungsgegenstand der Synode im engeren Sinne sein können, da es sich um Themen handelt, die universalkirchliche Relevanz besitzen und daher auch auf dieser Ebene geregelt werden müssen. Sie übersteigen die Gesetzgebungskompetenz des Diözesanbischofs.

Das Abschlussdokument²⁰, welches Bischof Ackermann gem. c. 466 CIC in Kraft gesetzt hat und welches er als verbindlichen Rahmen für das zukünftige kirchliche Handeln im Bistum Trier bezeichnet, legt den Fokus auf *vier Perspektivwechsel*:

1. Vom Einzelnen her denken
2. Charismen vor Aufgaben in den Blick nehmen
3. Weite pastorale Räume einrichten und netzwerkartige Kooperationsformen verankern

4. Das synodale Prinzip bistumsweit leben.

Die Perspektivwechsel stellen jeweils eine Kombination aus grundlegenden Veränderungen in Bezug auf die kirchlichen Sichtweisen und daraus folgenden Maßnahmen und Handlungsempfehlungen dar.

Der erste Perspektivwechsel beinhaltet die Absicht, den einzelnen Menschen „in seiner Lebenswirklichkeit“ aufzusuchen und zu verstehen. Es soll „von seiner individuellen Situation und von seinen Bedürfnissen her gedacht werden“²¹. Dies bedeute in beispielhafter Konkretisierung, dass die Kirche sich von der Vorstellung verabschieden müsse, „dass Wahrheiten des Glaubens und gute kirchliche Traditionen von allen Getauften als verbindlich akzeptiert und gelebt würden“²².

Innerhalb des zweiten Perspektivwechsels sollen Aufgaben nicht länger um der Aufgaben willen erfüllt werden oder weil Aufgaben traditioneller Weise bisher wahrgenommen wurden. Der Wechsel regt zu „Unterbrechungen im immer gleichen Tun an“²³. Kirche baue sich vom einzelnen Gläubigen mit seinen spezifischen Charismen her auf. Jeder Christ/jede Christin sei eingeladen, sich eigenverantwortlich mit den eigenen Fähigkeiten einzubringen. Im Umkehrschluss bedeute dies, dass kirchliches Handeln nicht nur dort geschieht, wo kirchliche Amtsträger anwesend sind bzw. handeln.

Der dritte Perspektivwechsel fordert schließlich ein Abschiednehmen von der bisher bekannten Pfarrei. Konkret sollen aus knapp 900 Pfarreien 35 werden. Damit solle ein rein passives Reagieren auf gesellschaftliche und kirchliche Veränderungen verhindert werden.²⁴

In Blick auf den vierten Perspektivwechsel hält das Abschlussdokument fest, dass es sich bei dem geforderten synodalen Prinzip nicht um eine „Basisdemokratie“²⁵ handle. „Grundlegende Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen werden nicht in Frage gestellt“²⁶, einzig der Weg zu einer Entscheidung soll durch „synodale Regeln“²⁷ verändert werden.

Stand des Umsetzungsprozesses

Inzwischen sind drei Jahre seit der Veröffentlichung des Abschlussdokumentes vergangen. Einige Dinge haben sich konkretisiert. Wie zu erwarten, nahm und nimmt die strukturelle Umgestaltung im Bereich der Pfarreien den breitesten Raum in der öffentlichen und bistumsinternen Wahrnehmung ein. Inzwischen liegt der Entwurf zur Anhörung des ersten Gesetzes zur Umsetzung der Ergebnisse der Diözesansynode 2013 – 2016 von April 2019 vor.²⁸ Schwerpunktmäßig geht es darin um die Aufhebung der bestehenden und die Errichtung der neuen Pfarreien bzw. der „Pfarreien der Zukunft“: „Die am 31.12.2019 im Bistum Trier bestehenden Pfarreien und Pfarrvikarien werden zu insgesamt 35 Pfarreien zusammengefasst“ (l. § 1 (1)).

Zum 01.01.2020 werden allerdings erst einmal 15 Pfarreien der Zukunft errichtet, die anderen 20 Pfarreien folgen bis spätestens 01.01.2022. Diese Verzögerung sorgte vielerorts für Verärgerung, da sich inzwischen viele Pfarreien auf die Veränderung eingestellt hatten und sich durch die zeitliche Verschiebung „aufs Wartegleis“ gesetzt fühlten.

Die äußere Strukturveränderung beinhaltet auch Veränderung innerhalb der Pfarrei mit Blick auf den Aufbau der Gremien und Organe in der Pfarrei der Zukunft. Diese stehen vor allem unter dem Anspruch, das synodale Prinzip bistumsweit anzuwenden. Die zentralen Begrifflichkeiten sind hier: Orte von Kirche – Leitungsteam – Rat der Pfarrei – Synodalversammlung – Verwaltungsteam.²⁹

Im Fokus der Pfarreien der Zukunft stehen vor allem die sog. „Orte von Kirche“. Diese können territorial (Bsp. Kita), personal (Bsp. Messdienergruppe) oder thematisch (Bsp. Bibelgruppe) begründet sein. Es sind Orte, an denen sich Kirche ereignet. Das bedeutet auch, dass viele Orte von Kirche bereits existieren, in den Pfarreien der Zukunft aber einen anderen Stellenwert bekommen, da sie aufgrund des Perspektivwechsels die Pfarrei aufbauen, also die

einzelnen Gläubigen, die sich mit ihren Charismen einbringen.

Das *Leitungsteam* setzt sich aus jeweils drei hauptamtlichen und bis zu zwei ehrenamtlichen Personen zusammen. Das Team vertritt die Kirchengemeinde und verwaltet mit dem Rat der Pfarrei das Vermögen der Kirchengemeinde. Zusammen mit dem Rat der Pfarrei entwickelt es zudem einen pastoralen Entwicklungsprozess. Beim Leitungsteam liegt auch die Personalführung. Die Amtszeit des Pfarrers liegt bei sechs, maximal zwölf Jahren, die der hauptamtlichen und ehrenamtlichen Personen bei vier, maximal auch zwölf Jahren.

Der *Rat der Pfarrei* trifft strategische Entscheidungen in pastoralen und wirtschaftlichen Fragen. Mitglieder sind die Personen des Leitungsteams, zehn Personen, die in Direktwahl bestimmt werden, zehn Personen, die von der Synodalversammlung gewählt werden, und zwei Personen, die vom Rat berufen werden. Aus diesen Personen wird ein Vorstand gebildet, dessen Vorsitzender der Pfarrer im Leitungsteam ist. Die Amtszeit beträgt vier Jahre.

Die *Synodalversammlung* setzt sich zusammen aus je einer delegierten Person der Orte von Kirche, der Verwaltungsteams und den Mitarbeitervertretungen, des Weiteren aus den pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gäste und beobachtende Personen haben beratenden Status. „Die Synodalversammlung repräsentiert die Vielfalt kirchlichen Lebens in der Pfarrei“. Sie berät über pastorale Fragen, fördert die gemeinsame Willensbildung und regt zu Schwerpunktsetzungen an. Diese Vorschläge werden dann im Rat der Pfarrei beraten. Der Rat der Pfarrei und das Leitungsteam sollen der Synodalversammlung einen Rechenschaftsbericht vorlegen. Eine Vollversammlung findet mindestens einmal im Jahr statt. Die Leitung der Synodalversammlung übernimmt ein Präsidium.

Verwaltungsteams wirken im Auftrag des Leitungsteams an der Vermögensverwaltung mit. Dafür erhalten sie ein zugewiesenes Budget. U.a. kümmern sie sich um die Pflege und Verwaltung von Liegenschaften

und/oder Betreuung von Gebäuden und Baumaßnahmen. Die Teams bestehen aus mindestens drei Personen. Diese können sich zunächst in der Übergangsphase aus den bestehenden Verwaltungsräten bilden.

Aktuell läuft die Bewerbungsfrist bzgl. der Stellen für das multiprofessionelle hauptamtliche Leitungsteam der Pfarreien der Zukunft. Laut Ausschreibung umfassen die Aufgaben schwerpunktmäßig u.a. die Umsetzung des Rahmenleitbildes der Pfarreien der Zukunft sowie dessen Umsetzung und Evaluierung, Koordination der Orte von Kirche und der Verwaltungsteams, Verantwortung für den Ressourceneinsatz, Personalführung und -sorge in Blick u.a. auf die pastoralen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der gesamten Fläche der Pfarreien der Zukunft.

Ausdrücklich werden hierfür nicht nur theologisch qualifizierte Personen gesucht, sondern auch Personen aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Rechts- oder Sozialwissenschaften oder Personen mit vergleichbaren Qualifikationen.

Eine abschließende Bewertung des bisherigen Prozesses ist zum aktuellen Zeitpunkt und aufgrund der Kürze dieses Beitrages nicht möglich. Die Stimmungen im Bistum sind nach wie vor gemischt. Da gibt es diejenigen, die voll und ganz hinter der Entwicklung stehen und diese aktiv mitgestalten möchten bis hin zu denjenigen, die das Ganze eher abwartend, skeptisch bis ablehnend beobachten oder aktiv dagegen vorgehen.³⁰

Nach wie vor besteht also der Bezug zu den beiden Bildworten „Sternenstaub“ und „Bremsflüssigkeit“, die Wolfgang Drießen im eingangs zitierten Podcast skizzierte. Mut zum Aufbruch und Reiselust ist ein Markenkern des Gottesvolkes, manchmal mag der falsche Weg eingeschlagen worden sein, dann ist Korrektur nötig. Korrekturen in Form von gemeinsamen, nicht einsamen, Entscheidungen. Aber Irrwege machen Bewegung und Veränderung nicht an sich schlecht. Bewegung und Veränderung braucht es immer.

Anmerkungen:

- 1 Wolfgang Drießen, Sternenstaub, Podcast kreuz & quer, 30.12.2018 <https://herausgerufen.wordpress.com/2018/12/30/sternenstaub-statt-bremsfluessigkeit/> (Zugriff: 2019-06-07).
- 2 Vgl. Heribert Schmitz, Die Konsultationsorgane des Diözesanbischofs, HdbKathKR³. Regensburg 2015, 620-637, 621. Demnach, so Heribert Schmitz, ist das „Raten und Beraten nie unverbindlich“ ebd.). Die positive Hervorhebung von c. 228 §2 CIC, demnach Laien von den Hirten der Kirche als Sachverständige und Ratgeber gehört werden können, mag in Blick auf die Entwicklungen des II. Vatikanums und der Festlegung, dass dies überhaupt möglich ist, nachvollziehbar sein. Aus heutiger Perspektive klingt es eher selbstverständlich.
- 3 Vgl. ebd.
- 4 Vgl. dazu Christoph Ohly, Diözesansynode, Kirchenrechtliche Streiflichter zu einer traditionsreichen Kirchenversammlung, in: TThZ 122 (2013) 239-257, 241; Klaus Lüdicke, Einführung vor c. 460, Rdnr. 2, in: MKCIC (Stand: 26. Erg.-Lfg., Nov. 1996).
- 5 Vgl. Lüdicke, ebd.
- 6 Vgl. ebd.
- 7 Vgl. Mansi vol. 22 pag. 991.
- 8 Vgl. Sess. XXVI de ref. c. 2.
- 9 Lüdicke, ebd., Rdnr. 4.
- 10 Ohly, ebd., 242. Als Ausnahmen nennt Ohly u.a. die Erzbistümer Köln und Paderborn.
- 11 Vgl. Rüdiger Althaus, Die Rezeption des Codex Iuris Canonici von 1983 in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der Voten der Gemeinsamen Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Paderborn 2000, 507-511, 509.
- 12 Vgl. Benjamin Leven, Diözesansynode: Bistum Trier vor Perspektivenwechsel, in: HerKor 6/2016, 9f., 9.
- 13 Vgl. Lüdicke, ebd., Rdnr. 7.
- 14 Ergänzend zu den Zahlen aus Deutschland ist ein Blick auf eine Mitteilung im L'Osservatore Romano interessant (Wochenausgabe in deutscher Sprache. Nr. 29 v. 18.07.1997, Dokumentation S. 11). Demnach fanden in Mitteleuropa in den Jahren 1970-1994 in über 100 Diözesen Synoden statt. Vgl. Johann Hirnsperger, Die Diözesansynode, Bemerkungen zu den einschlägigen Normen des CIC unter besonderer Berücksichtigung der Instruktion vom 19. März 1997, in: Josef Isensee, Wilhelm Rees (Hg.), Dem Staate, was des Staates – der Kirche, was der Kirche ist. FS Listl (70) (= SKRA 33). Berlin 1999, 855-873, 855.
- 15 Als Beispiel von vielen sei hier auf den Dialogprozess im Erzbistum Paderborn verwiesen unter dem Titel „Perspektive 2014“ und „Diözesane Pastoralwerkstatt“.
- 16 Congregatio pro Episcopis / Congregatio pro Gentium Evangelizatione, Instructio de Synodis di-

- oecesanis agendis „In Constitutione Apostolica“ vom 19. März 1997, in: AAS 89 (1997) 706-727: dt. Fassung in: AfkKR 166 (1997) 147-167.
- 17 Vgl. Klaus Lüdicke, c. 460, Rdnr. 5, in: MK CIC (Stand: 26. Erg.-Lfg., Nov. 1996).
- 18 Christian Heckmann, Synode feiern – Unsere Würde, unsere Verantwortung. Ein Zwischenbericht aus Trier, in: Lebendiges Zeugnis 70 (2015) 148-155, 149.
- 19 Kritisch dazu Christoph Ohly, Die Diözesansynode im Bistum Trier (2013-2016), Anmerkungen aus kirchenrechtlicher Perspektive, in: Wilhelm Rees, Ludger Müller (Hg.), Synodale Prozesse in der katholischen Kirche. Innsbruck 2016, 207-235, 229f.
- 20 Abschlussdokument der Synode im Bistum Trier, heraus gerufen – Schritte in die Zukunft wagen, 2016 <https://www.bistum-trier.de/bistums-synode/> (Zugriff: 2019-06-07).
- 21 Ebd., 16.
- 22 Ebd., 17.
- 23 Ebd., 19.
- 24 Vgl. ebd., 21.
- 25 Ebd., 23.
- 26 Ebd.
- 27 Ebd.
- 28 Bistum Trier, Synodenbüro, Erstes Gesetz zur Umsetzung der Ergebnisse der Diözesansynode 2013-2016, Entwurf zur Anhörung, April 2019. <https://www.bistum-trier.de/heraus-gerufen/> (Zugriff: 2019-06-07).
- 29 Bistum Trier, Synodenbüro, Pfarrei der Zukunft, EinBlicke Version 2.2019, 6f. <https://www.bistum-trier.de/heraus-gerufen/> (Zugriff: 2019-06-07). Vgl. zu den folgenden Beschreibungen ebd.
- 30 Vgl. https://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/streit-um-pfarreien-reform-des-bischofs-ackermann-wird-schaerfer_aid-35576791 (Zugriff: 2019-06-07).

Literaturdienst

Michael Seewald: Dogma im Wandel. Wie Glaubenslehren sich entwickeln, Freiburg 2018, 334 S., ISBN 978-3451379178, 25,00 EUR.

Wer in dieses handliche Buch des jüngsten deutschen Ordinarius (und Priesters) für Dogmengeschichte blickt, wird feststellen, dass darin sowohl der „Prolog“ als auch der „Epilog“ als „Nachruf auf die Kirche“ formuliert sind. Eingangs zitiert er den englischen Roman-Autor Evelyn Waugh (2016) mit dem Spannungsverhältnis von „Kirche im Wandel“ oder einer „Revolution mit dauerhaften Folgen“ (S. 9).

Die acht differenziert gegliederten Kapitel beginnt der Autor mit der fragenden Einleitung „Worum geht es?“ und formuliert dazu auf Seite 15 den Impuls „Das Evangelium vor einer Musealisierung zu bewahren und es stets zeitgenössisch als Frohe Botschaft zu verkünden, ist Aufgabe der Kirche, die sich in der Erfüllung dieses Auftrags als Werkzeug des Heiligen Geistes versteht“. Da auch seit dem Zweiten Vatikanum „der Streit über die Notwendigkeit oder die Illegitimität von Veränderungen heute nicht nachgelassen hat“ (S. 19), will Michael Seewald im Anschluss an das nachsynodale Schreiben von Papst Franziskus „Amoris Laetitia“ dem „Verhältnis von Wandel und Kontinuität in der Theorie der Dogmenentwicklung“ nachgehen. Dazu bietet er in gut verständlicher Begrifflichkeit und Sprache im zweiten Kapitel begriffliche Bestimmungen zu „Dogma und Entwicklung“, damit die Leser das „Evangeliums gläubig anzueignen und ausdrücken und es sinnvoll auszudrücken“ (S. 73) in der Lage sind. Hierzu stellt der Verfasser im dritten Kapitel die „Bibel als Resultat und Richtschnur dogmatischer Entwicklung“ vor. Daran schließt sich gut das vierte Kapitel über „Kontinuität und Wandel der Glaubenslehre in der Reflexion der Alten Kirche“ an bis hin zum Kirchenvater Vinzenz von Lérins (†450) als „erstem Theoretiker der Dogmenentwicklung“ mit seiner Regel über „Glaubenswahrheiten“, die „überall, immer und von allen“ zu glauben seien. Nach dem „Erkenntnisfortschritt und der Autorität von Thomas von Aquin“ und der Reformation im fünften Kapitel kommt im sechsten Kapitel „die heiße Phase der dogmatischen Entwicklungstheorien“ des 19. und 20. Jahrhunderts zur Sprache, wobei gerade die „Dogmenentwicklung“ zum Problem wurde. Das 20. Jahrhunderts (siebtes Kapitel) war „vom Bannkreis des Antimodernismus bis zur Verarbeitung des Zweiten Vatikanischen Konzils“ die Diskussionen um das „Dogma im Wandel“ und vom dem „Antimodernismus“ geprägt, wie Michael Seewald exemplarisch an den bekannten

Theologie-Professoren Karl Rahner (†1984), Joseph Ratzinger und Walter Kasper aufzeigt. Das Schlusskapitel bietet eine „Zusammenschau und einen Ausblick“ unter der Überschrift „Mehr Spielraum als gedacht“ und schließt mit dem bezeichnenden Punkt „Dogmenentwicklung zwischen geschichtlicher und gläubiger Hoffnung“.

Damit hat der Bearbeiter sowohl für die verbliebenen und interessierten „Christgläubigen“ des 21. Jahrhunderts als auch für Studierende im digitalen Zeitalter aus Kulturwissenschaften und Theologie eine gut lesbare und fundierte Einführung in die Dogmengeschichte vorgelegt.

Reimund Haas

Wolfgang Beck: Die katholische Kirche und die Medien. Einblick in ein spannungsreiches Verhältnis. Würzburg 2018, 268 S. ISBN 978-3429044602. 19,90 EUR (PDF/EPUB 16,99 EUR).

Der Titel lässt nicht mehr und nicht weniger als ein wissenschaftliches Standardwerk erwarten: „Die Medien“ sind ein weites Feld und „die katholische Kirche“ meint hier tatsächlich die Weltkirche mit über einer Milliarde Angehörigen. Diesem Anspruch entspricht der Aufbau, da der eigentliche Text nur gut die Hälfte des Buches ausmacht. Hinzu kommen fast 80 Seiten mit exakt 550 Anmerkungen, die viele wertvolle weiterführende Gedanken und Hinweise enthalten, sowie 30 Seiten Quellenliteratur.

In einem ersten Teil beschreibt Beck die gegenwärtige Wechselbeziehung von Kirche, Öffentlichkeit und Gesellschaft und deutet sie theologisch: „Keine Verkündigung ohne Medien“ (S. 55). Entlang der kirchlichen Dokumente von „Inter Mirifica“ bis „Medienbildung und Teilhabegerechtigkeit“ werden die Suche nach einem spezifischen Medienbegriff ebenso wie die historisch gewachsenen Instrumente und Einrichtungen kirchlicher Publizistik vorgestellt. Die Darstellung der aktuellen Herausforderungen, die unter der Chiffre Digitalisierung umfänglich im zweiten Teil des Buches abgehandelt werden (Kap. 5 „Aufbrüche und aktuelle Entwicklungen“, ab S. 99), bildet die Basis für Folgerungen für die Entwicklung von Kirche und Pastoral (Kap. 6 „Unterschätzte Medienwirkungen“, ab S. 131). Das letzte Kapitel gipfelt nach einer knappen Zusammenfassung in einer – leider nur sehr kurzen – Skizze einer „Theologie der Digitalität“ (S. 154f).

Der Autor, Juniorprofessor für Pastoraltheologie an der Hochschule der Jesuiten in Frankfurt St. Georgen und Sprecher beim Wort zum Sonntag, erweist sich als profunder Kenner der Materie. Durch eine Fülle von Informationen entwirft er eine Art Wissenslandkarte zum vielfältigen Medienengagement der katholischen Kirche, wobei der Fokus auf der Kirche in Deutschland liegt. Gerade im Lande

Gutenbergs wie Luthers liegt es nahe, über die aktuelle Mediengesellschaft und das Verhältnis von Kirche zu ihr zu reflektieren. Die Gründe, warum Kirche dabei immer mehr in's Hintertreffen zu geraten scheint, sind vielfältig, ausgehend vom „mit dem im Buchdruck erlittenen Verlust des Bildung und Kommunikationsmonopols“ (S. 75) bis hin zu einer Umwertung der Funktion von Bildern vom Schlüssel zu komplexen religiösen Wirklichkeiten hin zur „Reduktion von Komplexität und der Steigerung von Verständlichkeit.“ (S. 26) Schwerwiegender dürfte allerdings sein, dass Kirche sich nicht auf die spezifische Logik digitaler Medien einlässt (S. 102) und dass kirchlichen Akteuren in (digitalen) Medien bisweilen schlicht die nötige Professionalität (und Authentizität) fehlt (S. 134).

Bei aller Fülle an Informationen ist das Buch sehr gut lesbar, wenn auch die knappen Darstellungen der Medientheorien (S. 18 – 27) ohne Vorkenntnisse herausfordernd sein dürften. Leider ist die Gliederung nicht immer optimal: Die Vielfalt der Entwicklungen, Institutionen, Akteure und Angebote hätte entweder eine strikt historische Darstellung entlang der Entwicklung der Medien oder eine hierarchische Übersicht über die Aktivitäten auf den unterschiedlichen Ebenen kirchlichen Lebens nahegelegt. Zu beidem finden sich Ansätze, was die Übersicht gelegentlich erschwert. Einzelne Abschnitte wirken deplatziert, so z. B. die Darstellung des Büchereiwesens (S. 127f) mitten in der Darstellung der Konsequenzen der Digitalisierung oder der Abschnitt zur Notwendigkeit von Medienpädagogik (S. 53f) am Ende des Kapitels zur Medienethik. Nicht nur deshalb hätte dem Buch ein konsequenteres Lektorat gutgetan, das gelegentliche Wiederholungen und Redundanzen ebenso wie kleine sachliche Fehler hätte ausmerzen können: Die Clearingstelle Medienkompetenz wurde 2012 eingerichtet (so richtig auf S. 87, FN 298) und nicht 2014 (S. 97); die Zeitschrift *Communicatio Socialis* wurde 2013 mit einem medienethischen Schwerpunkt neu ausgerichtet (S. 50) und nicht 1993 (S. 92).

Dessen ungeachtet ist Beck ein umfassender Überblick zur Entwicklung und aktuellen Situation von Theorie und Praxis kirchlichen Medienengagements gelungen. Dabei schaut er nicht nur auf die klassischen publizistischen Felder, sondern nimmt – bedingt durch die Paradoxa der Digitalisierung – auch die Notwendigkeit von Medienpädagogik und Medienethik in den Blick. Seine Kritik führt von der Logik einer „Kultur der Digitalität“ (Stalder) her gedacht zu Lösungen. Unter anderem die Wertschätzung des Storytellings als Merkmal digitaler Medien, das es neu zu implementieren gilt, macht seine Intention deutlich: Für eine kraftvolle Verkündigung, die immer von Jesu Botschaft vom begonnenen Reich Gottes ausgehen muss, und die Menschen wirklich berührt!

Andreas Büsch

Auf ein Wort

Kirchenentwicklung

Die Kirche ist

–
verwickelt:

in furchtbare Skandale

in üble Macht- und Lagerkämpfe

in Sprachspiele, die nur noch Wenige verstehen

in die Peinlichkeit, dass es bei ihr so oft doch nicht anders ist

in das Dilemma, dass Wort und Tat so auseinanderfallen

ins Sich-Verlieren bei der Suche nach dem Weg,
in der Welt zu leben, aber nicht aus der Welt zu sein

in das Wirken des Heiligen Geistes,
dem man aber nicht wirklich traut

in die Verheißungen und Zusagen Gottes,
die man aber doch lieber selber plant und organisiert.

Es gibt genug an Verwicklung zu ent – wickeln
für die Kirche.

Vielleicht wäre das ein Anfang von Kirchenentwicklung
ins noch unbekannte, doch verheißene Land.

Aber

–
wer will da hin?

Gunther Fleischer

Anschriften der Mitarbeiter dieses Heftes:

Uta Raabe, Niederwallstraße 8-9, 10117 Berlin | PR Jan-Christoph Horn, Lauenburgstraße 7b, 48147 Münster | Andreas Fritsch, Bischöfliches Generalvikariat, Hauptabteilung Seelsorge, Rosenstraße 16, 48143 Münster | Gabriele Viecens, Bischöfliches Generalvikariat, Hauptabteilung Pastoral, Domhof 12-18, 31134 Hildesheim | Prof. Dr. Matthias Sellmann, Ruhr-Universität Bochum, Raum GA7/33, Universitätsstraße 150, 44780 Bochum | Dr. Nicole Hennecke, Gratianstraße 1, 54294 Trier

Beirat: Domkapitular Rolf-Peter Cremer, Klosterplatz 7, 52062 Aachen | Dr. Daniela Engelhard, Domhof 12, 49074 Osnabrück | Petra Dierkes, Marzellenstr. 32, 50668 Köln | Uta Raabe, Niederwallstraße 8-9, 10117 Berlin | Generalvikariatsrat Dr. Christian Hennecke, Domhof 18-21, 31134 Hildesheim

Herausgeber: Die Diözesen Aachen, Hildesheim, Köln und Osnabrück

Schriftleitung: Dr. Gunther Fleischer, Postfach 10 11 63, 50606 Köln, Telefon (0221) 1642-7001, Fax (0221) 1642-7005, E-Mail: gunther.fleischer@erzbistum-koeln.de

Das „Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Hildesheim, Köln und Osnabrück“ erscheint monatlich im Ritterbach Verlag GmbH, Friedrich-Ebert-Straße 104, 50374 Erftstadt

Der jährliche Bezugspreis beträgt 36,00 Euro incl. MWSt. | Einzelheft 3,50 Euro zzgl. Porto und Versandkosten

Verantwortlich für die einzelnen Abhandlungen sind deren Verfasser | Sie geben also nicht ohne weiteres die Auffassung der kirchlichen Behörden wieder | Abdruck nur mit Erlaubnis der Schriftleitung | Nicht angeforderte Besprechungsbücher werden nicht zurückgesandt | Druck: Ritterbach Verlag GmbH, Friedrich-Ebert-Straße 104, 50374 Erftstadt

ISSN 1865-2832

Ritterbach Verlag GmbH · Friedrich-Ebert-Straße 104 · 50374 Erfstadt
PVSt · Deutsche Post AG · „Entgelt bezahlt“ · G 3212 E