



**Zukunftsfähige Pfarrei  
in moderner Katholizität**

**Der Ansatz des zap-Bochum  
als Konkretion  
angewandter Pastoralforschung**

Prof. Dr. Matthias Sellmann

herausgegeben vom  
Zentrum für angewandte Pastoralforschung  
Bochum

ISSN 2364-0715

RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM

**RUB**

September 2018

zap:workingpaper 9

## Inhalt

Hinführung* .....	I
Teil I: „Kirche kommt an, wo sie von sich wegkommt“: Zur theologischen Hermeneutik der Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Kirche .....	2
1.    Das Fehlen einer mobilisierenden Idee von Pfarrei: ein kurzer Projektbericht.....	2
2.    „Modus procedendi“ und „Pastoralität des Dogmas“: Die konzilstheologische Wendung hin zum kulturellen Austauschprozess.....	4
3.    Säkularität als Chance einer lernenden Organisation .....	5
4.    Religiöse Selbstbestimmung .....	6
Teil II: „Moderne Katholizität“ als Projekt kirchlicher Organisation: Sieben Kennzeichen zukunftsfähiger katholischer Pfarreien.....	9
1.    Herausforderungsdimension „Raumorganisation“: Der pastorale Raum als Netzwerk von pluralen Sozialformen, Orten und Gelegenheiten .....	11
2.    Die Herausforderungsdimension „Kreative Rezeption“: Andauernde Selbstüberprüfung durch vitalen Kontakt mit NutzerInnen und Nicht-NutzerInnen.....	14
3.    Herausforderungsdimension „Partizipation“: Transparente und intelligente Prozess- und Engagementstrukturen.....	17
4.    Herausforderungsdimension „Professionalität“: Hohe Führungs- und Organisationsqualität.....	19
5.    Herausforderungsdimension „Kommunikation“: Impact, Transparenz und Allianzfähigkeit auf der Augenhöhe der Möglichkeiten.....	21
6.    Herausforderungsdimension „Artikulation“: Magnetische und inspirierende Performance auf allen Ebenen .....	24
7.    Herausforderungsdimension „Innovation“: Entschlossener Weg von der guten Idee zur nachhaltigen Struktur.....	26
Fazit .....	28

## Hinführung\*

Die verfassten christlichen Kirchen innerhalb der europäischen Gegenwartsgesellschaften bieten ein verwirrendes Bild. Ohne Frage haben diese beiden historisch so gewaltigen Player enorm an Einfluss und Statur verloren. Schon ein nur oberflächlicher kirchengeschichtlicher Blick auf die französische, die italienische, holländische, englische oder die deutsche Kirche offenbart einen enormen Programmwechsel, den man abstrakt, aber treffend umschreiben kann mit einer Drift von der „Macht“ zur „Ohnmacht“. Dabei wäre der Begriff „Ohnmacht“ mit Kennziffern zu präzisieren wie einer enormen Einbuße an Mitgliedern, an Prestige, an Einfluss oder natürlich an Finanzen. Diese Diagnosen liegen massenhaft vor und müssen hier nicht wiederholt werden.

Nun sind „Macht“ und „Ohnmacht“ natürlich relative und relationale Begriffe. Und die Analyse eines Schwächezustandes wird immer je dramatischer ausfallen, je vitaler der Messpunkt des Vergleiches gewählt wird. Wer die anglikanische Kirche Englands von heute mit ihrer großen Machtperiode etwa im 16. Jahrhundert vergleicht, der kann nur den kompletten Verfall feststellen. Wer aber als Messpunkt das Jahr 2000 ansetzt, der kommt gegenwärtig zu einem anderen Urteil. Um die Jahrtausendwende schreibt Callum Brown ein aufrüttelndes Buch mit dem Titel: „The death of Christian Britain“.<sup>1</sup> Brown listet wie ein Arzt die Pathologien eines Kranken auf – nur noch 4% aller Kinder werden von anglikanischen Pastoralangeboten erreicht; 80% aller Engländer sind als kirchendistanziert zu führen; Geld fehlt an allen Orten usw. – und er endet mit dem historischen Eingeständnis: „Britain is showing the world how religion as we know it can die.“<sup>2</sup>

Allerdings: Nur wenige Jahre später finden ganze Kongresse zu „fresh expressions of church“ in Deutschland und anderswo statt; kann der deutsche Theologe Michael Herbst titeln „Dem englischen Patienten geht es besser“<sup>3</sup>; können die englischen Kirchenleitungen von über 2.000 neuen Gemeindegründungen berichten<sup>4</sup>; gehört das ganze Wortfeld von „pioneer ministry“, „mission shaped churches“, „church for beginners“ und „church planting“ zum Standardvokabular von Neugründungen innovativer Pastoral, und zwar weit über den englischen Sprachraum hinaus.

Ohne diese Entwicklungen hier näher beschreiben und auch ohne sie idealisieren zu wollen: Man sieht am Beispiel der anglikanischen Kirche, dass Untergangsprophetien am besten immer mitliefern sollten, woran sie sich messen. Und diese Einsicht öffnet den Blick dafür, dass sich die verfasste Kirche in den europäischen Gegenwartsgesellschaften zwar deutlich kleinerstellen muss als in früheren Jahrhunderten. Trotzdem aber gibt es Anzeichen dafür, dass moderne Gesellschaften durchaus weiterhin starke und vitale Kirchen kennen und sogar gerade wegen ihres „Projektes der Moderne“ und ihrer „Postsäkularität“ (Habermas) dies als wertvollen Prozess begrüßen können.

Dieser Beitrag vermisst solche Indikationen des Wandels und der sich in ihnen zeigenden möglichen Gestalt einer zukunftsfähigen Kirche vor Ort. Es soll theseförmig behauptet und damit diskutabel werden, wie eine Pfarrei mit nachhaltiger Zukunft aussehen kann. Dies geschieht unter zweierlei Rückgriffen: zum einen empirisch, zum anderen pastoralsoziologisch-hermeneutisch.

---

\* Der folgende Text ist die nur geringfügig veränderte deutsche Fassung der folgenden englischsprachigen Publikation: Matthias Sellmann: Seven Characteristics of a Futur-Proof Parish: The Approach of the Center for Applied Pastoral Research, in: Staf Hellemans/Peter Jonkers (Ed.): Envisioning futures for the catholic church, Washington 2018, 231-280. Literatur und sonstige Datenlage beider Publikationen ist vom Stand August 2017.

<sup>1</sup> Callum Brown: The death of Christian Britain. Understanding Secularization 1800-2000, London 2001.

<sup>2</sup> Ebd., 193.

<sup>3</sup> Michael Herbst: Dem „Englischen Patienten“ geht es besser. Was können wir von der Anglikanischen Kirche lernen?, in Philipp Elhaus/Christian Hennecke (Hg): Gottes Sehnsucht in der Stadt. Auf der Suche nach Gemeinden für Morgen, Würzburg 2011, 3-74; vgl. auch den die Entwicklung auslösenden Bericht von Graham Cray et. al.: „Mission-Shaped Church: Church Planting and Fresh Expressions of Church in a Changing Context“, London (Church House Publishing) 2004.

<sup>4</sup> Vgl. nur Michael Moynagh: Church for every context, London 2012; sowie jetzt Maria Herrmann: Über die Plattenbaukirche, in: Florian Sobetzko/Matthias Sellmann: Gründer-Handbuch für pastorale startups und Innovationsprojekte, Würzburg 2017, 408-423 mit ausführlicher Literatur und Datenmaterial zu den fresh expressions of church.

*Empirisch* werden vor allem die Projektforschungen des Bochumer Forschungsinstitutes zap vorgestellt, das sich seit mehr als drei Jahren der Frage dieses Beitrages widmet.<sup>5</sup> *Hermeneutisch* wird eine Folie wirksam, die vom Zweiten Vatikanum her begründet, warum die theologische Frage nach Zukunftsfähigkeit nicht daran vorbeigehen kann, was eine moderne Gesellschaft als zukunftsfähig benötigt. Diese Säkularitätskompetenz der Kirchen wird sogar zum Schlüssel dafür, dass sich auf empirischem Wege die hier stark gemachten sieben Designmodule einer zukunftsfähigen Pfarrei verwirklichen können.

## **Teil I: „Kirche kommt an, wo sie von sich wegkommt“: Zur theologischen Hermeneutik der Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Kirche**

### **1. Das Fehlen einer mobilisierenden Idee von Pfarrei: ein kurzer Projektbericht**

Die allfälligen Veränderungsprozesse in Pfarreien und Diözesen werden gegenwärtig bevorzugt über das Steuerungsinstrument von Pastoralkonzepten angeregt. Dies sind lokale Entwicklungspläne, die vor Ort, idealerweise von den Haupt- und Ehrenamtlichen der Pfarreien und Gemeinden, angefertigt werden. Meistens wird als Orientierungshilfe dazu ein mehr oder weniger ausgearbeiteter Rahmen diözesan verabschiedet und damit ein Regelwerk geboten, wie solch ein Konzept entstehen soll und welche Kernfragen er bedienen soll. Dann werden Gruppen vor Ort motiviert, sich darüber klar zu werden, wie man sich die pastorale Zukunft in der eigenen Pfarrei vorstellt; welche Ziele man erreichen möchte; wie man die kommenden Maßnahmen plant usw. Dies kann in manchen Diözesen bis dahin gehen, dass man selber vor Ort Empfehlungen an die Diözese weitergibt, welche Immobilie man auf Zukunft hin halten kann und will, wie die künftige Personalzuteilung aussehen sollte, was man in Zukunft als Posteriorität und was als Priorität ansehen wird. Im Prinzip ist damit die Arbeit an und mit lokalen Pastoralplänen eine Form lernender Organisationen, in der Zentrum und Peripherie zusammenwirken, die lokale Intelligenz partizipativ genutzt wird und Löserwissen entsteht, das in der Summe die ganze Diözese in eine wirksame Veränderungsdynamik hineinbringt.

Soweit die Idee und die Theorie. In einem Kooperationsprojekt des ZAP mit einem großen deutschen Bistum lautete der Auftrag, einmal die erste Runde solcher Pastoralkonzepte zu sichten und zu evaluieren. Etwa 60% aller pastoralen Einheiten, das waren über 100, hatten in teilweise mehrjähriger Arbeit solche Pastoralkonzepte erarbeitet. Und die diözesanen Verantwortlichen hatten erkannt, dass hier ein Datensatz vorliegt, der enorme diagnostische Innenkenntnisse und damit verbundene strategische Präzision verspricht: über die dominanten Kirchenbilder vor Ort, über die Ambition der lokalen Ziele, über die in der Fläche prominenten theologischen Begründungsfiguren, über Selbst- und Rollenprofile, über geistliche Interpretationen, über die Wahrnehmung der Gegenwartsgesellschaft usw. Kurz: Diese so aufwändig produzierten kostbaren Papiere versprechen einen Aufschluss darüber, mit welcher Intensität von Veränderungsbereitschaft man in den Pfarreien vor Ort würde rechnen können.

Die verantwortliche Mitarbeiterin Christine Zimmerhof bearbeitete die über 100 Papiere sowohl mit den Instrumenten der empirischen Sozialforschung – also mit quantitativer und qualitativer Textanalyse, mit teilnehmender Prozessbeobachtung vor Ort, mit Interviews – als auch mit der organisationspädagogischen Theorie lernender Organisationen: Ihr Ergebnis war ernüchternd: Nur etwa 5 von 100 Papieren konnten selbst in einem großzügigen Zugriff als wirklich belastbare

---

5. Daher speist sich die Referenzliteratur dieses Beitrages deutlich aus den Beiträgen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des zap. Zum zap vgl. [www.zap-bochum.de](http://www.zap-bochum.de) (Zugriff August 2017). Zum pastoraltheologischen Selbstverständnis angewandter Pastoralforschung vgl. Matthias Sellmann: Pastoraltheologie als „Angewandte Pastoralforschung“. Thesen zur Wissenschaftstheorie der Praktischen Theologie, in: PThI (= Pastoraltheologische Informationen), H.2 (2015), 105-116.

Pläne bezeichnet werden. In fast allen Pastoralkonzepten fehlten konkrete Ziele, Zeitschienen, Unterscheidungen in Prioritäten/Posterioritäten, Angaben zur Verbindlichkeit, Auskünfte zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten usw.

In zwölf Erkenntnislinien wird das Ergebnis festgehalten.<sup>6</sup> Besonders frappierend für den Themenbereich dieses Aufsatzes ist dabei der Befund, dass das ekklesiologische Modell einer nahen, überschaubaren und traditionellen gruppenhaften (Altar-)Gemeinde so gut wie alternativlos vorherrscht. Allen Rhetoriken und Semantiken der Pastoraltheologie oder der diözesanen Leitbildprozesse zum Trotz gibt es vor Ort so gut wie keine theologische Phantasie und so gut wie keine mentale Motivation, dieses Kirchenbild zu verändern. Zwar ist überdeutlich, dass dieses Modell an sein Ende kommt. Aber es existiert kein motivierendes Bild, keine zugkräftige Metapher, kein mobilisierbarer mentaler Fokus, der eine substanzielle Veränderungsbewegung ausrichten könnte. Zudem fehlt schmerzlich die Planungskompetenz der Hauptamtlichen.

Zimmerhofs Fazit: Das Höchste, was Pastoralkonzeptarbeit unter solchen Bedingungen leisten kann, ist, in organisationspädagogischer Diktion, „Anpassungslernen“. Anpassungslernen optimiert das Bestehende – was ja schon einmal sehr viel wert sein könnte. Was aber dringend gebraucht würde, wäre „Veränderungslernen“. Diese Form des Lernens verändert die Herangehensregeln, stimuliert Kreativität und Innovation, führt zu einer Neubewertung der Ziele und einer Erneuerung der Organisationskultur. Allerdings: Diese Effekte werden nur dann erreicht, wenn eine gemeinsame Vision, eben eine antreibende Zukunftsvorstellung erarbeitet werden konnte.<sup>7</sup> Diese aber scheint in den Gemeinden und Pfarreien in den deutschen Diözesen<sup>8</sup> in weiter Ferne.<sup>9</sup>

Der kurze Durchgang durch ein zap-Projekt zeigt damit etwas sehr Wichtiges an: Die Veränderungsfähigkeit der lokalen und basalen Ebene von Kirche scheint sehr begrenzt zu sein. Es bedarf der Arbeit an einer machbaren, nicht überfordernden und zugleich rationalen wie treibenden Zukunftsidee moderner Katholizität<sup>10</sup>. Das Desiderat besteht in einer die Zukunft sozusagen ansaugenden Energie-Metapher, die geistlich motiviert, ekklesiologisch überzeugt und kulturell-operativ funktioniert.

Neben die konkrete Ausgestaltung eines zukunftsfähigen Designs von Pfarrei tritt damit die Notwendigkeit von Hermeneutik. Modern würde man sagen: Die Arbeit an der Struktur benötigt ein treibendes Narrativ, ein Framing, eine Story, in deren Magnetfeld man gerne und investitionsbereit

---

<sup>6</sup> Vgl. Christine Zimmerhof: *Lernende Organisation Kirche? Die Arbeit mit Pastoralkonzepten aus organisationspädagogischer Perspektive (= Angewandte Pastoralforschung 6)*, Würzburg 2019 (im Erscheinen).

<sup>7</sup> Vgl. dazu Peter Senge: *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organisation*, New York 1990; bei Senge ist „Metanoia“ sogar ein Schlüsselbegriff; sowie Chris Argyris / Donald A. Schön: *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart 2008.

<sup>8</sup> Das muss betont werden: Viele zugängliche empirische Studien zur Gegenwartslage der Kirchen in Deutschland sprechen dafür, dass der Einzelbefund der hier untersuchten Diözese keine Sondersituation spiegelt, sondern in vollem Umfang verallgemeinert werden kann.

<sup>9</sup> Vgl. nur Christian Hennecke, der in vielen Publikationen den eigentlichen Mangel der deutschen Gegenwartskirche gerade nicht in Geld, Prestige oder Priestern diagnostiziert, sondern im Fehlen einer Glaubensvision; diese erarbeitet er dann selbst, u.a. im Reflektieren seiner zahlreichen Auslands-Exposures; vgl. nur ders.: *Kirche, die über den Jordan geht. Expeditionen ins Land der Verheißung*, Münster 2006, 129-145 u.ö. Auch Teile der evangelischen Kirche beklagen das Fehlen motivierender Kirchen- und Glaubensbilder; vgl. nur Isolde Karle: *Reformprozesse in der evangelischen Kirche der Gegenwart: Realität und Visionen*, in: Wilhelm Damberg u.a. (Hg.): *Gottes Wort in der Geschichte. Reformation und Reform in der Kirche*, Freiburg iB u.a. 2015, - 317-330: „Die evangelische Kirche in Deutschland sieht sich seit den 1990er Jahren (...) genötigt, ihre Strukturen zurück- und umzubauen. Diese Strukturveränderungen werden als Reformen bezeichnet. Sie haben allerdings nichts mit einem religiösen Aufbruch oder mit einer theologischen Erkenntnis zu tun.“ (ebd., 317). Vgl. auch das Themenheft *Evangelische Theologie*, Jg. 73 (2013), H. 2 mit dem Titel „Kirchenreformen im Vergleich“.

<sup>10</sup> Der deutliche Hinweis auf die Konfession „katholisch“ ist hier nicht abgrenzend zu anderen christlichen Konfessionen und Denominationen gemeint, sondern verdankt sich der schlichten Eingrenzung, dass das zap seine Analysen und Erfahrungen bisher fast ausschließlich aus den Kooperationen mit Einrichtungen der verfassten katholischen Kirche bezieht.

einsteigt. Das allfällige Handwerk braucht eine Vision; die vielen Prozent der Transpiration benötigen mindestens ein kleines Prozent der Inspiration.

Obwohl dieser Beitrag sich deutlich auf die Seite von Struktur, Handwerk und Transpiration schlägt (vgl. Teil II), sollen zunächst kurze Ausführungen zu diesem nicht minder wichtigen narrativem Framing erfolgen. (Denn Pragmatik muss hermeneutisiert werden, so wie umgekehrt Hermeneutik pragmatisiert werden muss – jedenfalls, wenn beides praktische Theologie genannt werden will.) Dies geschieht zum einen, um die folgenden „Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei“ in eine plausible Systematik zu bringen. Zum anderen soll die These erhärtet werden, dass zwar die empirische Stringenz dieses Beitrages deutlich auf die Situation der verfassten Kirchen in Deutschland abzielt; dass aber der hermeneutische Horizont ebenfalls für die anderen europäischen Ortskirchen in Anschlag gebracht werden kann. Kurz: Weil die im Folgenden in Teil I postulierte Herausforderung für alle säkularisiert-liberalen Gesellschaften Geltung beansprucht, wird man sicher auch viele der in Teil II für Deutschland entwickelten Kennzeichen moderner Katholizität übernehmen können.

Die Stichworte der folgenden hermeneutischen Skizze, (mehr kann es hier nicht sein), postulieren folgende Einsichten:<sup>11</sup>

„*Modus procedendi*“ und „*Pastoralität des Dogmas*“: Konzilstheologisch geht der Weg zu einer mobilisierenden Kirchenvision nicht an der Umgebungskultur vorbei, sondern durch sie hindurch.

„*Säkularität als Chance*“: Dieser theologische Paradigmenwechsel erbringt eine neue Konstellation von Kirche in ihrer Welt. Säkularität ist keine Bedrohung von Kirche, sondern der Ausgangspunkt ihrer Operationen.

„*Religiöse Selbstbestimmung*“: Kulturell kann klar markiert werden, dass der Haupttrend moderner liberaler europäischer Gesellschaften in einer umfassenden Idee personaler Autonomie besteht. Diese manifestiert sich in der Idee von Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit, und dies eben auch im religiösen Bereich.

„*Sieben Dimensionen religiöser Selbstbestimmung sind sieben Dimensionen zukunftsfähiger Kirchlichkeit*“: Analysiert man das Anliegen religiöser Selbstbestimmung, kommt man zu einer siebenfachen Dimensionalität. In diesen sollte Kirchlichkeit ein Artikulationsangebot machen.

## 2. „*Modus procedendi*“ und „*Pastoralität des Dogmas*“: Die konzilstheologische Wendung hin zum kulturellen Austauschprozess

Ältere Beiträge zu den Kirchenvisionen des Konzils betonen, dass man zwar eine Fülle von ekklesiologischen Identitätsmetaphern produzierte, diese es aber aufgrund ihrer widerstreitenden semantischen und politischen Implikationen unmöglich machten, eine stringente Linie von ihr in eine planerische Zukunft zu ziehen.<sup>12</sup> In neuerer Zeit liegen Versuche vor, das Epochale der Konzilstheologie gerade nicht in seiner Inhaltlichkeit zu sehen, sondern in der Hinwendung zu selbstrelativierenden kulturellen Austauschprozessen.

Hierbei rückt die letzte Phase des Konzils in den Blick. Kurz vor Ende des Konzils, in der vierten Session, genauer im November und Dezember 1965, verabschieden die Bischöfe Texte, denen auffällig oft ein bestimmter Zug eignet: Er verpflichtet das Lehramt der Kirche, die Frage nach der

---

<sup>11</sup> Die Priorität des operativen Teils II zwingt den Teil I in unzulässige Kürze. Die folgenden Ausführungen können daher nicht anders als thetisch zuzuspitzen.

<sup>12</sup> Man denke nur an den Streit rund um die Kirchenmetaphern des „Volk Gottes“ und der „*Communio*“ bis hin zur nachkonziliaren Synode von 1985; zum Ganzen vgl. nur das theologische Programm rund um die ekklesiologischen Bild-Semantiken von Jürgen Werbick: *Die Kirche. Ein ekklesiologischer Entwurf für Studium und Praxis*, Freiburg iB u.a. 1994, 41 u.ö.; neuerdings Gregor Maria Hoff: *Ekklesiologie*, 79-96.

Sendung der Kirche nicht nur aus den eigenen Quellen zu beantworten, sondern für diese Recherche auch die Umgebungskultur als Informantin auf Augenhöhe zu entdecken. Der Pariser Fundamentaltheologe Christoph Theobald nennt dies den „modus procedendi“ des lehramtlichen Verstehens und die „generative Grammatik“ der Offenbarungserkenntnis.

Gemeint sind Textpassagen wie „Dei Verbum“ mit dem Wechsel vom instruktiven zum partizipativen Offenbarungsverständnis (z.B. Nr. DV 7); „Gaudium et spes“ mit der Zwei-Lichterquellen-Theorie, dass nämlich sowohl menschliche Erfahrung wie das Evangelium die Sendung der Kirche erschließt (z.B. GS 11); „Ad gentes“ mit seinem inkarnatorischen Modell von Inkulturation (z.B. AG 10); „Nostra Aetate“ und „Dignitatis humanae“ mit ihrer Idee einer gemeinsamen Wahrheits-suche (z.B. NA 2; DH 3).

All diese Texte stellen eine Kirche vor Augen, die das, was sie ist, erfährt und lehrt, erst kreativ zu lernen hat, und zwar von der sie umgebenden Geschichte und Kultur. Theobald nennt dies die „Pastoralität des Dogmas“ und sieht hierin sowohl die eigentliche dogmengeschichtliche Pointe wie den nach vorne in die Zukunft treibenden Movers. Es geht hier um nichts weniger als die Frage, inwiefern die Interpretationskompetenz der kulturellen Partner aus ihrer je eigenen historischen Sicht heraus einen *konstitutiven* Rang für das hat, was die Kirche als ihre Sendung erkennt und benennt.<sup>13</sup> Kürzer und europäischer: es geht um die Synodalitätsfähigkeit einer Kirche mit der sie umgebenden Säkularität.

### 3. Säkularität als Chance einer lernenden Organisation

Dem eingeschlagenen Weg folgend, gewinnt eine Kirche ihre Zukunftsfähigkeit und ein anziehendes Narrativ also durch ihre Austauschfähigkeit, ja durch eine Art Gleichschritt (syn-odos = gemeinsamer Weg) mit ihrer Kultur. Es ist kurz, aber prägnant daran zu erinnern, dass diese These einen enormen Akzent in alles tragen kann, was pastoraltheologisch als Säkularität identifiziert und daher meistens abgelehnt wird. Europäische Gesellschaften sind zumeist säkulare und liberale Gesellschaften; und so verschieden die historischen Pfade hin zu dieser Säkularität auch sein mögen – man vergleiche nur Polen und die Niederlande – so deutlich ist doch die Prominenz dieser Idee: dass man sich als moderner Mensch in ein kritisches und emanzipatives Verhältnis zur Religion und ihrer Organisation setzt.

Nun ist es inzwischen ein sozialwissenschaftlicher Allgemeinplatz, dass eine zu starke geschichtsphilosophische Aufladung der Säkularitätstheorie keinen historischen Anhalt hat.<sup>14</sup> Trotzdem hat das Adjektiv „säkular“ in kirchlicher Rezeption nach wie vor einen schäbigen Klang und steht meist als synonyme Sammelbegriff für die oft stereotyp gelisteten „ismen“ der pastoralen Gegenwartsdiagnose: Nihilismus, Relativismus, Individualismus, Atheismus, Egoismus usw.

Es ist festzuhalten: Ein praktizierter „modus procedendi“ der Konzilstheologie würde in ein entspannteres Verhältnis zu säkularen Umgebungskulturen führen. Mit Christian Bauer, dem Innsbrucker Pastoraltheologen, könnte man folgern: „Die Zukunft der Pastoral liegt (...) vielleicht we-

<sup>13</sup> Vgl. nur „Ad Gentes“ 22, wo es heißt, dass die Offenbarung „einer neuen Erforschung unterworfen werden“ möge – und dies in jedem und durch jeden „soziokulturellen Großraum“ verschieden. Zum Ganzen vgl. folgende Texte von Christoph Theobald: Rezeption und Zukunftspotentiale des Zweiten Vatikanischen Konzils, in: Christoph Böttigheimer/Rene Dausner (Hg), Vatikanum 21. Die bleibenden Aufgaben des Zweiten Vatikanischen Konzils im 21. Jahrhundert, Freiburg iB u.a. 2016, 38-44; Zur Rezeption und Fortschreibung von Dei verbum und Nostra aetate, in ebd., 387-399; Tradition als kreativer Prozess. Eine fundamentaltheologische Herausforderung, in: Wilfried Eisele u.a. (Hg.), Aneignung durch Transformation, Freiburg iB u.a. 2013, 483-508; Jesus – das Evangelium Gottes, in: Pastoraltheologische Informationen Jg 32 (2012), H. 2, 91-99; Hören, wer ich sein kann. Einübungen (hg. von Reinhard Feiter/Hadwig Müller), Ostfildern 2018.

<sup>14</sup> Vgl. nur Patrick Pasture: „Religion in Contemporary Europe. Contrasting Perceptions and Dynamics, in: Archiv für Sozialgeschichte, Jg. 49 (2009), 319-350; sowie: Hartmut Lehmann: Säkularisierung. Der europäische Sonderweg in Sachen Religion, Göttingen 2004.

niger in der religiösen Ansprechbarkeit unserer Zeit als in der säkularen Bedeutung des Evangeliums.“<sup>15</sup> Statt des Kampfes gegen säkularisierende Dynamiken wäre es das Programm eines zukunftsfähigen Christentums, die eigenen Überzeugungen so zu artikulieren und zu kommunizieren, dass sie von den „religiös unmusikalischen Zeitgenossen“ (Habermas) in ihrer eigenen Vorstellungswelt ausgedrückt und sogar weiterentwickelt werden können.<sup>16</sup> Säkularität wird zur Chance einer Kirche als lernender Organisation.<sup>17</sup>

#### 4. Religiöse Selbstbestimmung

Die bisherigen Weichenstellungen „Kultur als Austauschpartner“ und „Säkularität als Lernchance“ lassen sich nunmehr mit der Absicht strategischer Zielbestimmung klarer differenzieren. Was genau prägt denn nun die Kultur liberaler, säkularer Gegenwartsgesellschaften? So übergroß diese Frage ist und so verlockend die Ausflucht in irgendwelche geistesgeschichtliche Allgemeinplätze als Antwort sein mag: ein bestimmter Marker ist unübersehbar und gilt als das epochale Label aufgeklärter europäischer Gesellschaften schlechthin: Selbstbestimmung, Autonomie, individuelle Freiheit. Wo immer man den philosophischen oder historischen Startpunkt setzen mag, kann hier diffus bleiben: ob im Nominalismus, bei Descartes oder Kant, der polnischen Maiverfassung von 1791 oder der französischen, der englischen oder der amerikanischen Menschenrechts- bzw. Unabhängigkeitserklärung. Unumstritten dürfte sein, dass sich die Modernität von Staaten und Zivilgesellschaften an dem Kriterium entscheidet, welchen normativen Rang sie dem autonomen Individuum geben.<sup>18</sup>

Diese Idee der Selbstbestimmung hat seit ihren Anfängen zahllose Begründungen und Ausführungslogiken bekommen. Ganz prominent ist sie präsent in den Grundrechten wie der Meinungs-, Versammlungs- oder Wahlfreiheit. Ökonomisch artikuliert sie sich z.B. als Konsum- und Unternehmerfreiheit; sozial z.B. als Freiheit der Auswahl des Lebenspartners; kulturell z.B. als Freiheit der Vereinsgründung.

Für den hier einschlägigen Zusammenhang ist die Religionsfreiheit entscheidend. Und hier gibt es eine Überraschung: Obwohl die Durchsetzung der Religionsfreiheit als eine der Gründungsimpulse der Aufklärung gelten kann, erleben wir in bestimmten Zivilgesellschaften Europas erst in den letzten Jahren eine durchschlagende kulturbestimmende Wirkung. Ganz zu Recht spricht die Forschung von „multiple secularities“<sup>19</sup> und meint damit die je sehr verschiedenen Pfade der kulturellen Ablösung von einer dominanten Religionsform. Schon von fern wird sichtbar, dass die Staatskirchen Skandinaviens ein anderes Modell bieten als etwa das laizistische Frankreich, das korporative Deutschland oder das „katholische“ Italien.<sup>20</sup> Dies kann hier nicht entfaltet werden.

Die Pointe aber ist die, dass die meisten nationalen Ortskirchen erst in den letzten zwei, drei Jahrzehnten in eine echte organisatorische und identitäre Krise geraten sind. Erst jetzt schlägt durch, was in anderen Gebieten der individuellen Selbstbestimmung – man denke nur an die sog. sexuelle Revolution – längst Alltag geworden ist. Das Bedürfnis nach expliziter eigener Religiositätsausübung, der Durchbruch der Wahlfreiheit auch im religiösen Bereich, hat sich sozusagen Zeit gelassen.

---

<sup>15</sup> Christian Bauer: Diakonische Mission? Konzilstheologische Impressionen aus *Gaudium et Spes* und *Ad gentes*, in: Böttigheimer/Dausner [Anm. 13], 403-425, 417.

<sup>16</sup> Mit dieser Idee einer „*facultas suo modo exprimendi*“ beschreibt GS 44 diesen Prozess der kreativen Akkomodation.

<sup>17</sup> Vgl. Matthias Sellmann: Säkularität: Die große Chance modernen Christseins, in: Gregor Buß/Markus Luber (Hg.), *Neue Räume öffnen. Mission und Säkularisierung weltweit*, Frankfurt aM 2013, 123-143.

<sup>18</sup> Zum Ganzen Hans Joas: *Die Sakralität der Person - Eine neue Genealogie der Menschenrechte*, Frankfurt aM 2015.

<sup>19</sup> Vgl. nur Monika Wohlrab-Sahr/Marian Bucharth: *Multiple Secularities: Toward a Cultural Sociology of Secular Modernities*, in: *Comparative Sociology*, Volume 11, Issue 6, 875 – 909.

<sup>20</sup> Vgl. die Länderstudien in Wilhelm Damberg/Staff Hellemans: *Die neue Mitte der Kirche. Der Aufstieg der intermediären Instanzen in den europäischen Großkirchen seit 1945*, Stuttgart 2010.



Nun aber ist auch für die Kirchen deutlich und unübersehbar virulent, dass sie als „Anbieter“ mit kulturellen Partnern zu tun haben, die Verstöße gegen das Prinzip auch religiöser Selbstbestimmung weder mehr verstehen noch tolerieren. Dies gilt auf allen Ebenen: etwa für Rechtsordnungen, die die Standards säkularer Ordnungen unterbieten; für alle Muster patriarchalischer Kommunikation; für ständische interne Organisationslogiken (Laien-Kleriker / Männer-Frauen) bis hin zur Missachtung von kulturellen Gepflogenheiten wie Höflichkeit oder Mitgliederpflege.

Ohne es ausführen zu können, wird man feststellen können, dass in vielen Ländern die jeweiligen Kirchen enorme Veränderungsprozesse durchlaufen müssen, um sich der neuen Tatsache mündiger religiöser oder eben areligiöser Subjekte zu stellen. Pointiert kann man die Herausforderung auf folgende Kurzformel bringen: Immer mehr Kirchenleitungen stehen Leuten gegenüber, die auch religiös machen, was sie wollen. Und so wie Arbeitgeber, Politiker und Medienmacher erst einmal verstehen mussten, wie man Firmen, Staaten oder Programme an den Start bringt, wenn alle machen, was sie wollen, so ist das auch mit den Kirchen. Historisch liegen keine Blaupausen vor. Man kann schlicht nicht wissen, wie man Christsein organisiert, wenn alle machen, was sie wollen – bis hin zu den eigenen Hauptamtlichen.

Dass da Ressentiments entstehen, die teilweise bis in die Organisation hinein strukturelle Effekte zeitigen, kann kaum verwundern. Die Erinnerung an den „modus procedendi“ und die Einsicht in die große Lernchance der säkularen Kultur kann aber ein positives Vorzeichen vor den Umbauprozess setzen. Ja, theologisch betrachtet ist ein solches commercium mit der Umgebungskultur nicht nur als Bewährung der Treue zur eigenen Sendung zu verstehen, sondern auch als genau jener Energie- und Inspirationspunkt, von dem her neue Bedeutung und Vitalität zuwachsen wird.<sup>21</sup>

Um zu präzisen Handlungsstrategien zu kommen, wird im Folgenden vorgeschlagen, das Abstraktum „Religiöse Selbstbestimmung“ in Dimensionen zu zerlegen. Dies hat einerseits den Sinn, dieser Norm, diesem „Zeichen der Zeit“ (GS 4 u.ö.) genau und nicht nur ungefähr zu entsprechen; andererseits kann hieraus ein genaueres Veränderungsprofil für Pfarreien und kirchliche Einrichtungen erarbeitet werden. Es entsteht, was das ZAP als Konfigurator entwickelt hat: ein Schema aus sieben Realisierungsdimensionen religiöser Selbstbestimmung. Um Platz für die Ausformulierung jedes der einzelnen Punkte zu sparen, muss an dieser Stelle eine Tabellarische Darstellung ausreichen.<sup>22</sup>

#### Freiheitlich-religiöse Selbstbestimmung benötigt infrastrukturell....

Anforderungsdimension, kurz	Anforderungsdimension, erläutert
... RAUMORGANISATION	Religiöse Selbstbestimmung benötigt klar definierte, konkrete Einsatzräume und Sozialformen, in denen sie sich ausgestalten kann.
... KREATIVE REZEPTION	Religiöse Selbstbestimmung braucht als je eigener Stil in je eigener Form – innerhalb der gegebenen Freiheitsgrenzen – soziale Anerkennung und austauschbereite Kommunikation.

<sup>21</sup> Im Grunde geht es sozusagen theologisch darum, sich eine neuere Einsicht der Führungsforschung zunutze zu machen. Gute Führung versucht nicht, Mitarbeiter zu motivieren – sie geht davon aus, dass diese motiviert sind. Vielmehr arbeitet sie daran, demotivierende Effekte zu minimieren (vgl. Reinhard K. Sprenger: *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*, Frankfurt aM/New York<sup>20</sup> 2014). Analog könnte die oben skizzierte Hermeneutik davor bewahren, religiöse Selbstbestimmung immer nur als rotzige Absage an Kirche und Glaube zu verstehen. Der Zusammenhang wäre zu drehen: Kirche ginge dann schlicht davon aus, dass die Leute gerne religiös sein möchten, und zwar kreativ, anspruchsvoll, verantwortlich. Also setzt sie als Anbieterin (neben anderen kulturellen Akteuren) alles daran, diese Infrastrukturen zu schaffen und im Sinne positiver verstandener Religionsfreiheit alles dafür zu tun, dass die Individuen ihr Leben und ihr Gemeinwesen mit hoher Qualität religiös deuten und gestalten können.

<sup>22</sup> Die folgenden Ausführungen denken frühere Versionen des Schemas produktiv weiter; vgl. Matthias Sellmann: *Katholische Kirche heute: Siebenfache Pluralität als Herausforderung der Pastoralplanung*, in: Wilhelm Damberg / Karl-Joseph Hummel (Hg): *Katholizismus in Deutschland. Zeitgeschichte und Gegenwart*, Paderborn 2015, 113-140; sowie ders.: *Die kirchenbildende Kraft des Wortes Gottes in den aktuellen Reformprozessen der deutschen Diözesen*, in: Damberg, *Gottes Wort* [Anm.9], 298-316. Während die früheren Beiträge die Siebener-Heuristik als Analyse- und Arbeitsinstrument präsentierten, geht es in diesem Beitrag darum, was zu tun wäre, um ihr planerisch zu entsprechen.

... PARTIZIPATION	Religiöse Selbstbestimmung braucht zu seiner Entfaltung ein frei zugängliches Feld von Engagementgelegenheiten.
... PROFESSIONALITÄT	Religiöse Selbstbestimmung braucht auf der Anbieterseite Kompetenz, Sicherheit, Klarheit, Ordnung und Selbstbegrenzung.
... KOMMUNIKATION	Religiöse Selbstbestimmung braucht eine zugängliche, verlässliche, richtige und verständliche Information der „Anbieter“, damit sie über ihre Möglichkeiten orientiert ist.
... ARTIKULATION	Religiöse Selbstbestimmung braucht eine Kultivierung und Weiterentwicklung der individuellen religiösen Stile durch die permanente Zufuhr attraktiver, anregender und herausfordernder Deutungsangebote.
... INNOVATION	Religiöse Selbstbestimmung braucht auf der Anbieterseite eine wirksame Dynamik gegen ein Verständnis von religiöser Tradition, das das Lernen von der Umwelt und interne Reformen verhindert.

Dieses Schema beansprucht nicht mehr, als eine stringente Fortsetzung der bis hierhin entwickelten Hermeneutik zu sein. Man sieht sofort, dass manche Dimensionen nah beieinander liegen. So ist die Forderung nach „Innovationsmanagement“ sicher auch eine Implikation von „Professionalität“; und sicherlich sind „Kommunikation“ und „Artikulation“ eng verwandt. Klar ist auch, dass jede dieser Dimensionen sich integral und eben nicht additiv zu den anderen verhält. „Partizipation“, „Rezeption“ oder „Raumorganisation“ durchziehen nicht nur die eigenen Sektoren, sondern alle. Insofern müsste man grafisch eine Art Siebener-Würfel bilden, in der jede Dimension das Vorzeichen vor die jeweils anderen sechs bilden kann.

Es mag auch achte oder neunte Dimensionen geben. Wichtiger als lexikalische Vollständigkeit ist die inhärente Dynamik, die sich aus dem lernenden Austauschprozess mit säkular aufgeladener religiöser Selbstbestimmung speist. Hieraus lassen sich sowohl mentale Faszinationen wie Kompetenzanforderungen oder Veränderungsrichtungen ableiten.<sup>23</sup>

Das zap betont folgende Implikationen des Konfigurators: Gegenwärtige Kirchenentwicklung kann keiner der hier pointierten Herausforderungen ausweichen. Das bedeutet: Wer hier nicht aktiv entscheidet, über den wird entschieden. In jeder der pointierten Linien herrscht gegenwärtig ein Handlungsdruck, der in seiner Faktizität normative Kraft bekommen hat. Und: Die in den sieben Linien pointierten Herausforderungen gelten für jede kirchliche Akteurseinheit: sei es eine Diözese, ein Orden, eine große Pfarrei, ein Verband oder ein Krankenhauskonzern.

Was das Schema für die Frage nach einer zukunftsfähigen Pfarrei austragen kann, wird im folgenden Teil entwickelt.

<sup>23</sup> Vgl. nur die ekklesiologische Leitidee des „Platzmachens“ in Matthias Sellmann: „Für eine Kirche, die Platz macht!“ Notizen zum Programm einer raumgebenden Pastoral, in *Diakonia*, Jg. 48 (2017), 74-82.

## Teil II: „Moderne Katholizität“ als Projekt kirchlicher Organisation: Sieben Kennzeichen zukunftsfähiger katholischer Pfarreien

Die bis hierhin erzielten Erkenntnisgewinne könnte man in vielfältiger Weise auf Zukunftsgestalten des Christseins hin konkretisieren. Es wäre sehr lohnend, von der Folie aus in die einschlägigen Ausbildungsordnungen pastoraler Berufe zu schauen; man könnte länderübergreifend und –vergleichend analysieren; oder man könnte sich die Bürokratielogik von kirchlicher Verwaltung vornehmen, inwiefern sie die oben gezeigte Bewegung in den säkularen Raum unterstützt.

Dieser Band fragt nach der territorialen Ebene des verfassten Kircheseins. Darum soll die Profilgestalt einer im obigen Sinn zukunftsfähigen Pfarrei im Fokus stehen. Es wird damit jene Sozialform katholischer Kirchlichkeit eingespielt, die am bekanntesten, am ältesten, am verbreitetsten und kirchenrechtlich sowie dogmatisch am zwingendsten vorgeschrieben ist und somit unverbrüchlich zum Design des Katholischen gehört. Gleichzeitig ist es genau diese Rechts- und Sozialform, die v.a. wegen des Wegbrechens einer verlässlichen Zahl von geweihten Amtsträgern/Pfarrern in vielen Ortskirchen weltweit zu den Phänotypen gehört, die am radikalsten verändert werden.

Wie also kann eine Pfarrei so gedacht werden, dass sie Zukunft hat? Der Horizont dieses Aufsatzes ist klar: Zukunft kommt nur aus einem vitalen und sogar riskanten Austausch mit säkularer Religionsfreiheit. Aus den oben ermittelten sieben Dimensionen müssen also Konsequenzen der Pfarreigestalt und ihrer Praxisroutinen gezogen werden.<sup>24</sup>

Im Folgenden werden die hier postulierten Kennzeichen vom soziologischen Diskurs her entwickelt und dann pastoralplanerisch konkretisiert. Dies geschieht teilweise in anspruchsvoll gedrängten Diskursskizzen. Der ganze Gedankengang ist aber einfach. Darum soll er hier in aller Schlichtheit an den Anfang gestellt werden:

Pfarreien haben Zukunft, wenn sie sich pastoralplanerisch von der Zielsetzung leiten lassen, Dienstleisterin an einer selbstbestimmten Religionsfreiheit der „Leute“ zu sein. Dieses Ziel wollen sie anspruchsvoll, hingabebereit und lösungsorientiert verwirklichen. Um dies zu tun, erkennen sie, dass religiöse Selbstbestimmung (mindestens) sieben Dimensionen benötigt, um vital aufzuleben und sowohl das Einzelwohl von Biografien wie das Gemeinwohl von Kommunen positiv zu energetisieren: Es müssen religiöse Präsenz- und Angebotsformen überhaupt da sein (RAUMORGANISATION); diese müssen Respekt vor den je eigenen Stilen zeigen und Pluralität forcieren (REZEPTION); diese müssen zugänglich sein und Gelegenheiten zur Fortentwicklung des eigenen religiösen Stils bieten (PARTIZIPATION); die Anbietereinrichtungen müssen die Vorteile guter Organisation entfalten (PROFESSION); sie müssen neben den personalen auch deutliche mediale Zugänglichkeit legen (KOMMUNIKATION); sie müssen überraschen und inspirieren (ARTIKULATION); und sie müssen sich permanent liquide halten und verbessern wollen (INNOVATION).

Soweit die Kurzform. Hier der Überblick über die folgenden ausführlichen Abschnitte, visualisiert anhand der bereits bekannten Tabelle.

---

<sup>24</sup> An dieser Stelle ist kurz innezuhalten: Natürlich kommt, theologisch gesehen, Zukunft immer zuerst aus der Beziehung der Glaubenden zu Gott, von dem sie die Glaubensgewissheit haben, dass er immer eine gute Geschichte mit ihnen geht. Ohne diese geistliche Fundierung zu leugnen oder zu verkleinern, setzt dieser Aufsatz erkennbar woanders an. Er fragt gewissermaßen nach den „Hausaufgaben“ derer, die sich für die Antreffbedingungen des Christseins in den verfassten Kirchen verantwortlich fühlen. Damit ist weder einer Machbarkeit pastoraler Erfolge das Wort geredet noch einer theologischen Sozialtechnologie. Wohl aber sind die Ausführungen von dem Pathos geprägt, dass sprudelndes geistliches Leben nicht das Gegenteil, sondern die Folge und sogar der Ausdruck guter und risikobereiter Organisation von Kirche sein kann.

Anforderungsdimension, kurz	Anforderungsdimension, erläutert	Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei
... RAUMORGANISATION	Religiöse Selbstbestimmung benötigt klar definierte, konkrete Einsatzräume und Sozialformen, in denen sie sich ausgestalten kann.	Die Pfarrei bietet dem Bedürfnis nach religiöser Selbstbestimmung ein attraktives und plurales Ensemble (paroikales Netzwerk) an religiösen Praxis- und Sozialformen an.
... KREATIVE REZEPTION	Religiöse Selbstbestimmung braucht als je eigener Stil in je eigener Form – innerhalb der gegebenen Freiheitsgrenzen – soziale Anerkennung und austauschbereite Kommunikation.	Die Pfarrei ermöglicht die Vielfalt persönlicher Transformationen und Interpretationen der katholischen Tradition ko-kreativ, fördert sie aktiv und nutzt sie strategisch.
... PARTIZIPATION	Religiöse Selbstbestimmung braucht zu seiner Entfaltung ein frei zugängliches Feld von Engagementgelegenheiten.	Die Pfarrei entspricht dem Wunsch nach religiöser Selbstwirksamkeit sowohl auf der Beteiligungs- wie auf der Entscheidungs- und Engagementebene aktiv und effektiv.
... PROFESSIONALITÄT	Religiöse Selbstbestimmung braucht auf der Anbieterseite Kompetenz, Sicherheit, Klarheit, Ordnung und Selbstbegrenzung.	Die Pfarrei garantiert und signalisiert die Freiheits- und Gestaltungsräume religiöser Selbstbestimmung durch eine hohe Führungs- und Organisationsqualität.
... KOMMUNIKATION	Religiöse Selbstbestimmung braucht eine zugängliche, verlässliche, richtige und verständliche Information der „Anbieter“, damit sie über ihre Möglichkeiten orientiert ist.	Die Pfarrei nutzt die gegebenen Möglichkeiten medialer Kommunikation, um in ihren Zielen und Strategien transparent zu sein, ihr personales Angebot zu entlasten und allianzfähig mit nicht-kirchlichen Organisationen zu werden.
... ARTIKULATION	Religiöse Selbstbestimmung braucht eine Kultivierung und Weiterentwicklung der individuellen religiösen Stile durch die permanente Zufuhr attraktiver, anregender und herausfordernder Deutungsangebote.	Die Pfarrei wird in allen Grundvollzügen als einladendes Portfolio unterschiedlicher, kraftvoller, authentischer religiöser Deutungen erlebbar, von denen ausgehend man seinen eigenen religiösen Stil finden kann.
... INNOVATION	Religiöse Selbstbestimmung braucht auf der Anbieterseite eine wirksame Dynamik gegen ein Verständnis von religiöser Tradition, das das Lernen von der Umwelt und interne Reformen verhindert.	Die Pfarrei ist geprägt von einem systematischen Innovations-Management, welches sowohl strukturell wie kulturell alle Prozesse, Produkte und Personen in eine Bewegung der Überprüfung und Verbesserung involviert.

## 1. Herausforderungsdimension „Raumorganisation“: Der pastorale Raum als Netzwerk von pluralen Sozialformen, Orten und Gelegenheiten

Der Individualisierungsschub moderner v.a. westeuropäischer Gesellschaften hat das Feld der Sozialformen der Religion durcheinandergewirbelt. Erstaunlicherweise hat die Religionssoziologie erst in jüngster Zeit dieses Phänomen entdeckt und analytische Instrumente zu seiner Durchdringung bereitgestellt. Zu lange dominierte den Diskurs eine Dichotomie, die noch auf Max Weber und Ernst Troeltsch zurückging und die die wesentlichen Erscheinungsformen des Religiösen in der „Organisation“ (Makroebene) und der „Gemeinschaft“ (Mikroebene) sah. Gehört die Organisationswerdung von christlichen Großkirchen zum Standardrepertoire der religionssoziologischen Analyse, so war es v.a. Thomas Luckmanns Entdeckung der „unsichtbaren Religion“, die den Fokus auf jene religionsproduktiven Tendenzen legte, in denen sich die religiöse Kreativität von Individuen manifestierte. Die Identifikation von der Makro- und der Mikroebene des Problems schienen das Feld ausreichend zu beschreiben. Der Narrativ war der eines Konfliktes zwischen einer hierarchischen, dogmatischen und sogar sakralisierten Kirchenorganisation auf der einen Seite und freier, wählender, egotaktischer und synkretistisch bastelnder Individuen auf der anderen Seite.

So geriet die Vermittlungsebene beider Pole aus dem Blick. Dies ist die Mesoebene des Religiösen, genauer: die der Sozialformen des Religiösen. Stellt man die Sonde auf diese Ebene scharf, treten deutliche Effekte zutage. Und man muss kein Prophet sein, um sagen zu können, dass sich auf dieser Ebene maßgeblich entscheiden wird, wie eine Pfarrei Zukunft gewinnen und vermitteln kann.

*Die These lautet: Ein wichtiges Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei wird sein, dass sie dem Bedürfnis nach religiöser Selbstbestimmung ein attraktives, plurales Ensemble von religiösen Praxis- und Sozialformen anbieten kann. Dieses Ensemble sollte als paroikales Netzwerk adressierbar und nutzbar sein. Damit wäre gegeben, dass der individuellen Wahlfreiheit und Bindungsdosis dennoch ein Identitäts- und Zugehörigkeitsversprechen zugesellt werden kann.*

Diese These hat mehrere Akzente. Kirchensoziologisch steht im Hintergrund, dass viele nationale Ortskirchen in ihren Diözesen radikale Raumveränderungen vornehmen mussten. Die pastoralen Verantwortungs- und Beheimatungsräume der Christinnen und Christen wurden teilweise enorm vergrößert. Neue große Pfarreien entstanden aus der Fusion kleinerer, teilweise uralter Pfarreien; Kirchengebäude wurden abgerissen, umgenutzt oder profaniert; Gremien zusammengelegt, neue Leitungsmodelle etabliert. Zentraler, wenn auch nicht alleiniger<sup>25</sup> Treiber der Entwicklung ist die Rekrutierungsschwäche des priesterlichen Weiheamtes. Die kirchenrechtliche Vision und Vorgabe des „pastor proprius“ als Konstitutionssäule jeder Pfarrei lässt sich auf Dauer nur aufrechterhalten, wenn das Territorium vergrößert und stützende Zusatzmaßnahmen ergriffen werden (wie 517,2 u.a.<sup>26</sup>).

Der vordergründigste Konsequenz der Entwicklung ist sicher die, dass mit diesen neuen Grenzziehungen die Dominanz der beiden oben genannten prominentesten katholischen Sozialformen aufgebrochen wurde. Sowohl die „Organisation“ wie die „Gruppe“ erleben gerade in vielfältigster Form, dass die exit-Optionen der einzelnen Individuen zuschlagen. Man übertreibt sicher nicht, wenn man feststellt, dass die Profiteure beider Sozialformen hierauf nicht vorbereitet sind. Die einen betreiben auf der Systemebene generelle Gesellschaftskritik und beklagen zum Beispiel die

<sup>25</sup> Das ist wichtig zu betonen: Pastoraltheologische Analysen weisen schon länger daraufhin, dass die nahräumlich aufgeladene paroikale Gemeindeftheologie den zentralen Zumutungen freiheitlicher Selbstbestimmung nicht entspricht und daher auch dann unter Erosionsdruck stünde, wenn die Weihezahlen nicht abnähmen; vgl. nur Rainer Bucher: in: Matthias Sellmann (Hg.): *Gemeinde ohne Zukunft? Theoretische Debatte und praktische Modelle*, Freiburg iB u.a. 2013, 19-54; ebd., 122-244 dazu eine ausführliche Debatte.

<sup>26</sup> Bekannt wurde etwa die Lösung über die Bildung von sog. „secteurs“ im Bistum Poitiers; dazu Albert Rouet u.a.: *Vers un nouveau visage d'Église; l'expérience des communautés locales à Potiers*, Paris 2005.

strukturelle Rücksichtslosigkeit der modernen Zeiten gegenüber der sensiblen religiösen Kommunikation. Die anderen kritisieren auf der Interaktionsebene die Treu- und Bindungslosigkeit der modernen Subjekte, speziell der jungen Generationen. Es scheint ein Abnutzungskampf zu herrschen zwischen der erzwungenen territorialen Vergrößerung der Pfarreien und der Erosion der organisationalen und der gruppenhaften Kontrolle.

Was schnell übersehen wird, ist der enorme Innovationsschub auf der Mesoebene. Hier bilden sich unübersehbar neue Formen kirchlicher Präsenz- und auch Bindungsformen. Diesen allerdings muss man sich analytisch anspruchsvoller nähern als dichotomisch. Neuere Studien fokussieren auf die neuen Formen, mit denen religiöse Anbieter das Bedürfnis nach religiöser Selbstbestimmung koordinieren, aber auch motivieren, kultivieren und weiterentwickeln können. Dabei kommen vor allem Hybridformen in den Blick.

Zwei Ergänzungen zur überkommenen Theorie muss man sehen: Erstens kommt eine neue Koordinationsform menschlichen Handelns in den Blick, nämlich der Markt. Neben den Koordinationsmechanismus des hierarchischen Befehls (Organisation) und der reziproken Interaktion (Gruppe) tritt auch im religiösen Bereich der Tausch. Vor allem die Mega-Churches der USA oder die immer stärker auf Mitgliederbindung verzichtenden Anbieter des alternativen religiösen Marktes (mit seiner Produktpalette rund um Therapien, Kurse oder Beratung) haben den Blick auf starke ökonomische Logiken der religiösen Szene geöffnet.

Dies führt zweitens dazu, dass sich neue und populäre Sozialformen zwischen systemischer Makro- und interaktiver Mikroebene gebildet haben, die als Hybride der drei klassischen Koordinationsformen Hierarchie, Reziprozität und Markt gelten können. Hierzu zählen etwa die religiöse Bewegung, das Pilgern, der mediale Religionskontakt, das Event, die kategoriale Pastoral wie die Citykirchenarbeit oder auch die Migrationsgemeinde.<sup>27</sup> Events zum Beispiel kombinieren Markteffekte mit episodischer Interaktion; Citykirchenprojekte kombinieren Organisationseffekte mit marktlichen Zugängen; das Pilgern kombiniert Organisation und Interaktion usw.

Einen enormen Aufbruch verzeichnet das, was man früher als „kategoriale“ Pastoral der „territorialen“ Pastoral gegenüberstellte. Gemeint waren etwa Kindertagesstätten, Altenheime, Häuser der offenen Tür für Jugendliche, Gefängnisse oder Caritas-Sozialstationen. Im alten Schema der Dominanz von nahräumlichen Gemeindemodellen hatten diese Orte zwar ihren Platz in der Pfarrei, wurden aber vor allem in ihrer pastoralen Vorfeld- und Hinführungsfunktion gewürdigt: Aus der Arbeit in den Kindergärten sollten der Gemeinde sowohl Erstkommunionkinder wie Katechetinnen zuwachsen; das Gefängnis oder das Krankenhaus galten als diakonischer Leistungsausweis der Pfarrei; die Jugendpastoral sollte missionarische Effekte erbringen und das „Abdriften“ der jungen Leute verhindern usw. Die neuere Diskussion wertet genau diese Orte pastoral auf: sie gelten als Kirch-Orte<sup>28</sup>, mitunter sogar als eigene Gemeinden innerhalb der Groß-Pfarrei, jedenfalls als eigenständige pastorale Wirkungsorte, die eben nicht mehr in eine Brückenerwartung in die sogenannte „Kerngemeinde“ versetzt werden.<sup>29</sup>

All diese Veränderungen sind bisher in den europäischen Ortskirchen in sehr unterschiedlicher Konsequenz verwirklicht. Und natürlich sind die dahinterliegenden theologischen Programme sehr unterschiedlich. Wie das eingangs berichtete Beispiel mit den Pastoralplänen eines großen deutschen Bistums zeigt, ist der Weg zu einer realen Umsetzung etwa in Deutschland noch sehr weit, und es geht aus verschiedenen, klar benennbaren Gründen nur langsam voran. Trotzdem

---

<sup>27</sup> Vgl. zum Folgenden Volkhart Krech u.a.: Typen religiöser Sozialformen und ihre Bedeutung für die Analyse religiösen Wandels in Deutschland (= The pluralization of religious social forms in Germany since the 1950s), in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 65 (2013), 51-71; sowie die Beiträge des Sammelbandes von Patrick Heiser/Christian Ludwig (Hg.): Sozialformen der Religion im Wandel, Wiesbaden 2014.

<sup>28</sup> Vgl. Uta Pohl-Patalong: Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell, Göttingen 2004.

<sup>29</sup> Dies ist im Übrigen eine internationale Erkenntnis: Auch die „fresh expressions“ aus England und die „pastorale d'engendrement“, die französisch diskutiert werden (vgl. Philippe Bacq/Christoph Theobald (Hg.): Une nouvelle chance pour L'Évangile. Vers une pastorale d'engendrement; Bruxelles e.a. 2004) akzentuieren deutlich diese Absage an eine reine Brückenfunktion der neu entstehenden pastoralen Präsenzformen.

zeigt sich eine deutliche Richtung und ein klares Zielbild, das hier als erstes Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei deklariert werden soll.

Pfarreien werden in Zukunft große territoriale Räume umfassen, in denen aber vielfältige Praxis- und Sozialformen dafür sorgen, dass das religiös selbstbestimmte Subjekt zwischen eher organisational, interaktiv oder marktlich geprägten religiösen Koordinationsformen sowie ihren Hybriden auswählen kann. Es wird für Einzelne wie für Gruppen damit stärker möglich, die christliche Tradition in eine individuelle Transformationsgestalt zu übersetzen.<sup>30</sup>

Für die Anbieter katholischer Religiosität bedeutet dies einen Wechsel des Steuerungsregimes und der dahinterliegenden ekklesiologischen Modelle. Es scheint deutlich so zu sein, dass zwei theologische Dispositive ausgedient haben: das „Dispositiv der Dauer“, das noch aus der pianischen Epoche der Kirchengeschichte stammt und die Pfarrei vor allem als kirchenrechtlichen Versorgungsraum mit kirchlichen Gnadenmitteln definiert; und das „Dispositiv der Nähe“, das nach dem Vatikanum II die lokale, wohnortnahe und überschaubare Gemeinde als Aktionsraum der Zivilgesellschaft konzipiert. Beide Modelle sind mit der neuen Raumgröße und dem individuellen Auswahlverhalten religiös selbstbestimmter Subjekte überfordert.

Was sich neu herauschält, kann man eventuell als ein Dispositiv des „Ereignisses“ bezeichnen – eine Formulierung, die der paradoxalen und labyrinthischen Gesellschaftsformation der Postmoderne entsprechen möchte, in der lineare Planungseffekte ohnehin eher Zufall als Normalität sind.<sup>31</sup> Die korrespondierende Steuerungs-idee ist die des paroikalen Netzwerkes. Pfarreien sind dieser Theorie zufolge als thematische Netzwerke zu modellieren, in der kirchliche und säkulare Akteure zueinander allianz- und kampagnenfähig werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Diese Allianzen werden auf Zeit geschlossen und wieder gelöst; im Hintergrund sorgt eine verlässliche, möglichst professionelle Netzwerkführung für die Arbeitsfähigkeit und Geschlossenheit des Ganzen. Die Raumidee im Hintergrund ist weniger territorial als okkasional; das bedeutet, dass immer weniger pastorale Raumkontrolle oder Raumversorgung das Ziel darstellt, sondern gemeinsame Raumnutzung. Die einzelnen Sozial- und Praxisformen innerhalb der Pfarrei bilden zueinander Knotenpunkte und verweisen identitär aufeinander, sind aber ihrerseits immer selber Ausgangspunkte für thematische und personelle Vernetzungen in den säkularen Raum hinein. Das katholische Netzwerk einer Pfarrei, und das ist durchaus neu, bezieht damit den säkularen Raum nicht auf sich, sondern sich auf diesen. Ziel ist es, mit den eigenen religiösen Kompetenzen und Angeboten zum Gelingen von Biografien und Kommunen beizutragen.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> So Karl Gabriel: Religion und Gesellschaft revidiert. Anmerkungen zu einer Religionssoziologie jenseits des Säkularisierungsparadigmas, in: Kristian Fechtner u.a. (Hg.), Religion wahrnehmen (FS Karl-Fritz Daiber), Marburg 1996, 139-145, 142.

<sup>31</sup> So argumentiert jedenfalls der deutsche Pastoraltheologe Michael Schüssler in: Mit Gott neu beginnen. Die Zeitdimension von Theologie und Pastoral in ereignisbasierter Gesellschaft, Stuttgart 2013; Schüssler bezieht sich dabei auf Dirk Baecker: Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt aM 2013, der ebenfalls den Netzwerkbegriff präsentiert.

<sup>32</sup> Das Modell des paroikalen Netzwerkes ist zum einen alt und zum anderen neu. Alt insofern, als etwa Charles Taylor darauf hinweist, dass diese Konzeption schon am Anfang der Urkirche stand und sogar eine wesentliche Bedingung der erfolgreichen Durchsetzung des Christentums in der Antike ausmacht. Er formuliert: „In diesem Sinn ist die Kirche eigentlich eine Netzwerkgesellschaft, wenn auch von ganz unvergleichlicher Art, denn die Beziehungen sind nicht durch irgendwelche historisch gegebenen Formen der wechselseitigen Bezogenheit - wie zum Beispiel Verwandtschaft, Treue gegenüber dem Häuptling oder dergleichen - vermittelt. Sie geht über alle diese Formen hinaus, ohne sich jedoch in eine Kategorie reale Gesellschaft zu verwandeln, die auf Ähnlichkeiten ihrer Mitglieder basiert (wie zum Beispiel Gleichheit der Staatsangehörigkeit). Vielmehr entwickelt sie sich zu einem Netzwerk immer wieder verschiedener Agape-Beziehungen.“ (Charles Taylor: Ein säkulares Zeitalter, Frankfurt aM 2009, 480). Vgl. ganz ähnlich und mit Bezug auf Taylor auch Hans Joas: Glaube als Option. Zukunftsmöglichkeiten des Christentums, Freiburg iB 2013, S. 201-218, bes. S. 212f. Neu ist die reale Orientierung an diesem Modell. Vgl. dazu soziologisch: Rainer Schütze: Netzwerk-Religiosität. Über den Wandel religiöser Sozialformen, in: Patrick Heiser/Christian Ludwig (Hg.), Sozialformen der Religion im Wandel, Wiesbaden 2014, 143-165; pastoralplanerisch: Miriam Zimmer/Matthias Sellmann/Barbara Hucht: Netzwerke in pastoralen Räumen. Wissenschaftliche Analysen – Fallstudien – Praktische Relevanz, Würzburg 2017; sowie Matthias Sellmann: Von der ‚Gruppe‘ zum ‚Netzwerk‘. Große pastorale Räume als Chance für eine durchbrechende Vielfalt kirchlicher Sozialformen, in: Anzeiger für die Seelsorge, Jg. 119, H.3/2010, 19-23. Über die Raumidee im Hintergrund informiert Sellmann, Platz [vgl. Anm. 23].

## 2. Die Herausforderungsdimension „Kreative Rezeption“: Andauernde Selbstüberprüfung durch vitalen Kontakt mit NutzerInnen und Nicht-NutzerInnen

Damit religiöse Selbstbestimmung kultiviert und fortentwickelt werden kann, sollte dieses Bedürfnis seitens der religiösen Unternehmer mindestens auf Respekt und Akzeptanz stoßen. Dies leuchtet unmittelbar ein und scheint schon ethisch selbstverständlich zu sein.

Trotzdem liegen hier gleich zwei bedeutende Herausforderungen: Zum einen wäre die Öffnung auf die Vielfalt von Religions- und Kirchennutzungsstilen im dominanten Gemeindekatholizismus vieler nationaler Kirchen eine eigene Anstrengung. Zum anderen wurde dem Hinweis auf Respekt und Akzeptanz nur eine Minimalbedingung benannt: Richtig fulminant und zukunftserschließend wäre es, Pluralität in katholischen Pfarreien nicht nur zu tolerieren, sondern zu forcieren und strategisch zu nutzen. Zwei fachwissenschaftliche Stichworte können als Überschriften für die anstehenden Überlegungen herangezogen werden: „Milieusensible Pastoral“ und „User Innovation“.

Zunächst zum Diskurs um die Pluralität von Religionsstilen generell. Hieraus erwuchs in den letzten Jahren der pastoralsoziologischen Debatte das Kriterium der „Milieusensibilität“. In Deutschland wurden um das Jahr 2005 zum ersten Mal systematisch Daten erhoben, die der neuesten soziologischen Ungleichheitsforschung Rechnung trugen und auf der Einsicht basierten, dass sich modernes Leben nicht mehr schicht- und klassenförmig ausdifferenziert, sondern sogenannte Milieus bildet. Milieus sind, je nach Definition, Gruppen Gleichgesinnter, die ähnliche Grundwerte über ähnliche alltagsästhetische Operationen ausdrücken und so im kulturellen Raum Zugehörigkeit und Abgrenzung signalisieren.<sup>33</sup> Milieus sind dabei keine Gruppen im herkömmlichen Sinn der wechselseitigen Wahrnehmung und Mobilisierung, sondern es sind nachträgliche Rekonstruktionen von soziologischen Beobachtern, die von außen solche teilweise frappierenden Ähnlichkeiten des Verhaltens feststellen. Über die Analyse sogenannter „sozialer Gravitationen“ innerhalb desselben Milieus kann man z.B. dokumentieren, dass „Konservative“ überdurchschnittlich häufig Urlaub in den Bergen machen, auf Manieren achten, schwere Möbel in der Wohnungseinrichtung kombinieren, überregionale Tageszeitungen lesen und im Radio Klassische Musik hören. Der Grund: All diese alltagsästhetischen Äußerungen werden organisiert von einer sozialen Gravitationskraft, die man etwa umschreiben könnte mit einer „Pflegerischen Achtung vor dem Bestehenden“.<sup>34</sup> Aus dieser Gravitation erwachsen natürlich auch die sozialen Distinktionen des betreffenden Milieus; im Fall der „Konservativen“ etwa die klare Abneigung gegen alles Massenhafte, Vulgäre, Banale oder Hedonistische.

Die Erkenntnisse der Milieuforschung stellen eine deutliche Irritation der soziologischen Individualisierungsthese dar, gemäß derer sich in modernen Optionsgesellschaften immer weniger kollektiv kohärente und kommunizierbare Muster der Lebensführung finden lassen und jedes Subjekt sozusagen paradigmatisch eine eigene Welt bildet. Mit der These von Milieus, sogar von wenigen Milieus, wird ja behauptet, dass die eigenen Wertbindungen und alltagsästhetischen Entscheidungen zwar subjektiv als hochgradig individuell erfahren werden, trotzdem aber von außen empfindlich genau vorhersagbar sind.

Diesen Befund nun auch für das eigene religiöse Verhalten zu akzeptieren, war doppelt schwer. Und bis heute kaut man in Deutschland schwer an den Befunden der ersten Kirchenstudie, der

---

<sup>33</sup> Vgl. als Einführung Stefan Hradil: Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft. Von Klassen und Schichten zu Lagen und Milieus, Opladen 1987. Die erste systematische Kirchen-Milieustudie liegt vor mit Carsten Wippermann/Isabel Magalhes: Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus® 2005, München/Heidelberg o.J. [2006] (=http://www.mdg-online.de/fileadmin/Redaktion/PDF-Dateien/MDG-Milieuhandbuch\_Religi%C3%B6se\_und\_kirchliche\_Orientierungen\_in\_den\_Sinus-Milieus\_2005.pdf; Zugriff August 2017). Wichtig ist, dass diesen und den folgenden ein anderer Milieubegriff zugrundeliegt als der bekannte Begriff des „katholischen Milieus“ aus der Kirchengeschichte zum 19. Jahrhundert.

<sup>34</sup> Dies ist nur ein Beispiel; vgl. für eine ausführliche soziologische und theologische Beobachtung der Milieus in Deutschland Matthias Sellmann: zuhören – austauschen – vorschlagen. Entdeckungen pastoraltheologischer Milieuforschung, Würzburg 2012. Milieuforschungen liegen für viele europäische Gesellschaften vor; vgl. nur <http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-meta-milieus-weltweit/> (Zugriff August 2017).



einige weitere nachgefolgt sind.<sup>35</sup> Denn gerade die eigene Religiosität scheint doch ein so unzugänglicher und so gehüteter intimer Bereich zu sein, dass sich doch wenigstens hier eine untrügliche Individualität zeigen müsste. Kann man wirklich zeigen, dass auch die religiösen Bedürfnisse und individuellen Praxen unter den Filter sozialer Gravitationen fallen, so wie die Wahl von Urlaubsorten oder politischen Parteien?

Die einschlägigen Studien konnten genau dies aufzeigen. Um beim obigen Beispiel zu bleiben: „Konservative“ zeigen im Stil ihrer Kirchennutzung auffällig häufig und statistisch signifikant eine Vorliebe für große Kathedralen, Pontifikalämter, Orgelkonzerte, Stiftungsgremien oder gebildeten Pfarrern, während sie deutliche Distinktionen zu Experimental-Liturgien, predigenden Gemeindefreferentinnen oder Motorradwallfahrten ausprägen.

Und noch mehr: Es konnte gezeigt werden, dass der normale Gemeindealltag enorm viele Milieus und ihre je eigenen religiösen Stile exkludiert. Dies war eine Erschütterung des sicher gehegten Selbstbildes, doch für alle stets offen und zugänglich zu sein. Die Diagnose einer milieuverengten Gemeindekirche machte die Runde.<sup>36</sup> Zaghafte konnte aber auch entdeckt werden, dass Kirche ja aus mehr besteht als aus Kerngemeinden; und mehr und mehr wächst die Wertschätzung, dass andere Praxis- und Sozialformen von Kirche (vgl. oben II, 1) auch andere soziale Gravitationen ansprechen und ausdrücken können. Gerade der vergrößerte pastorale Raum könnte die Dominanz des lokalen Gemeindekatholizismus lockern und für Zwischenräume<sup>37</sup> sorgen, in denen mehr katholische Pluralität möglich wird.

Die ganze beträchtliche Forschung seitdem kann hier nur angedeutet werden. Sie zielt aber deutlich auf eine Zukunftsgestalt von katholischen Pfarreien ab, in denen eine bestimmte und normativ gewordene Monokultur bestimmter Milieus zugunsten einer hochgeschätzten Vielfalt individueller Stile von Katholizität abgelöst wird.

Diese Erkenntnis führt zu einer noch offensiveren Deutung unter der Überschrift der „User Innovation“. Sie stammt pikanterweise aus den Wirtschaftswissenschaften, die ja als Partner auf Augenhöhe der Theologie erst noch zu entdecken ist. Erfolgreiche Wirtschaftsunternehmen zeichnen sich nach neuesten Einsichten der Entrepreneurship-Forschung dadurch aus, dass sie die immer weiter steigende Heterogenität der Nachfrage nach ihren Produkten nicht als Störung, sondern als Innovationsressource behandeln. Der so einfache wie wirksame Strategiewechsel lautet, dass man die Wertschöpfung nicht mehr pro-kreativ organisiert, sondern ko-kreativ.<sup>38</sup> Neue Ideen für den Produktionsprozess werden paradigmatisch nicht mehr von Forschungszentralen erarbeitet, die über die Bedürfnisse der Kunden „da draußen“ spekulieren, sondern durch Hineinnahme des Kundenwissens in den laufenden Prozess. Im Mittelpunkt steht also die Integration des Kunden in den Innovations- und Entwicklungsprozess. Die Kunst des Wirtschaftens ist nun nicht mehr die

---

<sup>35</sup> Vgl. nur Wippermann, Carsten/Calmbach, Marc: Wie ticken Jugendliche? Sinus-Milieustudie U27: Lebenswelten von katholischen Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Grundorientierung, Vergemeinschaftung, Engagement, Einstellung zu Religion und Kirche vor dem Hintergrund der Sinus-Milieus®, hrsg. v. Bund der Deutschen Katholischen Jugend & Misereor, Düsseldorf/Aachen 2008; sowie Carsten Wippermann: Milieus in Bewegung - Werte, Sinn, Religion und Ästhetik in Deutschland. Forschungsergebnisse für die pastorale und soziale Arbeit, Würzburg 2011. Seit neuestem liegt vor die „Typologie der Lebensführung“ (Marius Stelzer/Marco Heyse) als open source-tool; vgl. <https://lebensfuehrungstypologie.wordpress.com/> (Zugriff August 2017).

<sup>36</sup> Vgl. Matthias Sellmann: Milieuverengung als Gottesverengung, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 57 H.4 (2006), 284-289. Wie stark hier ein sich selbst verstärkender Zirkel vorliegt, zeigen die Forschungen von Marius Stelzer zum Ausbildungsverhalten pastoraler Berufsgruppen. Er konnte zeigen, dass eine milieuverengte Berufsgruppe wie die Priester oder die Pastoralreferenten auch immer stärker nur ihresgleichen rekrutieren kann und sich dies sogar strukturell in Ausbildungsordnungen und Hauskulturen strukturell niederschlägt. Vgl. Marius Stelzer: Wie lernen Seelsorger? Milieuspezifische Weiterbildung als strategisches Instrument kirchlicher Personalentwicklung (= Angewandte Pastoralforschung 1), Würzburg 2014. - Es wäre Zeit für eine ländervergleichende Recherche, inwiefern dieser Befund der „Milieuverengung“ auch für andere Ortskirchen wie die Niederlande, Frankreich oder Italien ebenfalls zu veranschlagen ist.

<sup>37</sup> Vgl. das Programm einer „Kommunikationspastoral der Zwischenräume“, das Michael N. Ebertz schon Ende der 1990er Jahre entwickelt: Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft, Freiburg iB 1997, 140ff.

<sup>38</sup> Vgl. Ralf Reichwald/Frank Piller: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden<sup>2</sup> 2009.

virtuose Vorahnung, was man wohl morgen kaufen wollen wird, sondern die virtuose Hebung des verborgenen Wissens, das es bereits gibt, das aber nicht genutzt wird.

Natürlich ist dies nur die Überschrift über ein ganzes Portal von ökonomischer Intelligenz, die sich jetzt endgültig als relationale Intelligenz ausbuchstabiert – übrigens nicht nur für die Kunden „out-house“, sondern auch im Aufbau einer innovationstreibenden Unternehmenskultur „inhouse.“

Auch hier kann wieder nur ein kleiner Einblick in die enorme Tragweite dieses Paradigmenwechsels geboten werden. Theologisch elektrisierend ist die Analogie ko-kreativer Organisationsführung mit der Idee einer kulturell lernenden Kirche im „modus procedendi“ nach Christoph Theobald (vgl. oben unter I, 2). Es fällt überraschend leicht, zentrale ekklesiologische Thesen des Vatikanum II mit der Hermeneutik der „Interaktiven Wertschöpfung“ zu lesen.<sup>39</sup>

Mehr noch als hermeneutische Übertragungen aber versprechen operative Lerngänge.<sup>40</sup> Hinzuweisen wäre zum Beispiel auf die Möglichkeit, sogenannte „Lead User“ für pastorale Innovationsprozesse zu gewinnen. Hier liegen ein leuchtendes Beispiel und ein weiteres Kennzeichen für moderne Katholizität.

„Lead User“ oder auch „Lead Customer“ sind unzufriedene Kunden. Ihr großes Plus: Sie verzehren sich weder im Boykott noch in unproduktiver Nörgelei. Vielmehr verwandeln sie ihre Unzufriedenheit in Löserwissen. Damit zeigen sie Bedürfnisse, die der Massenmarkt noch nicht kennt – und haben damit den Schlüssel in der Hand, Produkte und Prozesse zu verbessern. Typische und bekannte Beispiele sind etwa die Geschichten rund um die Sekretärin Betty Nesmith Graham oder den Piloten Robert Plath. Betty Graham war Hobbymalerin und war unzufrieden damit, Tippfehler immer nur unästhetisch korrigieren zu können. Also brachte sie sich weiße Abtönfarbe mit ins Büro und entdeckte so die Vorform von TippEx. Robert Plath war unzufrieden mit der Schlepperei von Koffern auf Bahnhöfen und schraubte irgendwann kurzentschlossen die Rollschuhe seiner Kinder unter sein Gepäckstück. Damit erfand er den Trolley.

Die Rezeption von pluralen Kirchennutzungsstilen bekommt eine erkennbar offensive und kreative Dimension, wenn sogar die Unzufriedenheit von Kirchenmitgliedern produktiv für die Innovation neuer Formen von Katholizität genutzt werden könnte. Es liegen säkulare Algorithmen vor, wie so etwas geht. Die Literatur<sup>41</sup> empfiehlt etwa Ideenwettbewerbe, Exposure-Angebote in unorthodoxen Umgebungen, systematisches Feedback- und Beschwerdemanagement, Recherche von Notlösungen, gezielte Kontaktaufnahme mit Ex-Nutzern und vieles mehr. Gesucht werden Leute, die schon heute unerwartete und innovative Vollzugsgestalten von Kirche ausprobieren.

*Die zusammenfassende These dieses Abschnittes lautet daher: Ein wichtiges Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei wird sein, dass sie die Vielfalt persönlicher Interpretationen der katholischen Tradition sowohl ermöglicht wie fördert wie strategisch nutzt.*

---

<sup>39</sup> Vgl. Matthias Sellmann: „Verbreiterung der Löserbasis“ – Ein neuer Blick auf das kirchliche Ehrenamt, in: Herder Korrespondenz, 3/2014, 138-143; sowie ders.: Kirche als Ergebnis interaktiver Wertschöpfung. Innovationstheologische Seitenblicke auf Betriebswirtschaftslehre und Zweites Vatikanisches Konzil, in: Markus Knapp/Thomas Söding: Autorität und Rezeption in der Kirche, Freiburg i.B./Basel/Wien 2014, 389-404. Zum ganzen vgl. auch CIC 1983 §212.

<sup>40</sup> Vgl. Florian Sobetzko: Kirche neu gründen. Kairologische Pastoralentwicklung zwischen Krise und Gelegenheit (= Angewandte Pastoralforschung 5), Würzburg 2019 (im Erscheinen); sowie Sobetzko/Sellmann: Gründer-Handbuch [Anm. 4] sowie. In feuilletonistischer Prägnanz: Florian Sobetzko: Bodybuilding für den Leib Christi. Lead Customer und Innovationsprozesse in der Kirche (= <https://www.euangel.de/ausgabe-2-2014/veraenderung-in-der-organisation-kirche-und-die-freude-des-evangeliums/bodybuilding-fuer-den-leib-christi/>) (Zugriff August 2017).

<sup>41</sup> Als bedeutender Forscher gilt Eric von Hippel. Vgl. ders.: Lead users: a source of novel product concepts, in: Management science 32.7 (1986) 791-805; sowie ders.: Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation, in: Journal für Betriebswirtschaft 55.1 (2005) 63-78. Vgl. auch die Video-Tutorials: Open and User Innovation (<http://www.youtube.com/watch?v=pxvd4obm8XM>); sowie: Lead User Studies – Serie aus 6 Videos mit Case Studies zu Lead User Strategien (<http://www.youtube.com/watch?v=tNkrX1QxN6U&list=PLD4CoEgAEDFo85119>). (Zugriff August 2017)

### 3. Herausforderungsdimension „Partizipation“: Transparente und intelligente Prozess- und Engagementstrukturen

Religiöse Selbstbestimmung will nicht einfach nur behauptet und eingeklagt sein – sie will sich, wie alle kulturellen Bedarfe, präsentieren, einbringen, weiterentwickeln. Hierzu sind partizipative Prozess- und transportierende Engagementstrukturen unerlässlich.

In der näheren Darstellung dieses Punktes stößt man auf das Problem, das diese Forderung nach einer durchgängig partizipativ gestalteten Prozesskultur innerhalb kirchlicher Präsenzformen so unabweisbar ist, dass man versucht wäre, dies alles mit langen Ausführungen zu begründen. Von Kant und der nachfolgenden Entwicklung ausgehend wird Partizipation – mitsamt seinen Synonymen wie Beteiligung, Teilhabe, Inklusion, Mitentscheidung usw. – als der gesellschaftliche Normhorizont überhaupt identifiziert. Dies gilt material wie formal. In Erfahrungen, Prozessen und Resultaten von Partizipation ereignet sich die Passung individueller und kollektiver Willensbildungen, an der vorbei Modernität als Design von Zusammenleben nicht entwickelbar erscheint. Man kann politikphilosophisch zeigen, dass die Normen des gemeinsamen, des guten, des gerechten, des erfüllten und des kreativen Lebens identisch sind mit der Norm partizipativen Lebens.<sup>42</sup>

Schon dieser kurze Aufweis deutet klar daraufhin, dass auch die Zukunftsfähigkeit von Pfarreien nicht an der Schaffung von partizipativen Strukturen möglich sein wird. Je deutlicher kirchliche Präsenzen den Standard von partizipativen Normen moderner Gesellschaften unterbieten und je plausibler sie dies begründen können, desto sicherer wird die bürgerliche Akzeptanz von Kirche in sich implodieren. Partizipation ist aus guten Gründen der Lackmustest gesellschaftlicher Akzeptabilität, und dies eben auch – mindestens neuerdings – auch für religiöse Organisationen. Dass diese damit in typische Konflikte hineingeraten, die für die katholische Kirche sowohl dogmatische wie kirchenrechtliche Spannungen nach sich zieht, ist überdeutlich – aber eben nicht dispensierbar.<sup>43</sup>

Insofern bleibt dieser Abschnitt kurz, was den diskursiven Horizont dieses Kennzeichens angeht.

Schaut man pastoralplanerisch danach, wie eine partizipative Pfarrei ausgestaltet wäre, kommt man zu zwei großen Dimensionen. Zum einen gilt es, die ganze Entscheidungskultur der Pfarrei und ihrer Gremien in Richtung Partizipation zu optimieren; zum anderen ist eine Gelegenheitsstruktur für Engagements zu schaffen, die es den Volunteers erlaubt, sich aktiv in die Sendung von Kirche vor Ort zu inkludieren.

Vor allem der erste Punkt betrifft in der Tiefenarchitektur kirchenrechtliche Materien – an der Reform der Zusicherung von Zugangs-, Beteiligungs- und Entscheidungsrechten wird man auf Dauer nicht vorbeikommen. Es ist modernen, religiös selbstbestimmten Personen schlicht nicht plausibel zu machen, warum sie zwar in ihrer freien Zeit in Beratungen und Zuarbeiten investieren sollen, an der Entscheidung aber keinen substantziellen Einfluss haben bzw. einer Größe gegenüberstehen, die durch Personal- oder schlicht Haltungswechsel bereits gefällte Entscheidungen revidieren können – bis hin zu ganzen synodalen Prozessen einer Diözese. Immer stärker ist im Übrigen zu merken, dass dieser Ruf nach der Reform kirchlicher Entscheidungsstrukturen auf die eigene Mitarbeiterschaft übergeht und auch die Kleriker erreicht hat. Die häufig beklagte Beobachtung, dass sich zuwenig Bewerberinnen auf die Ausbildungsplätze für kirchliche Berufe anmelden, hat sicher auch hier einen starken Grund.

Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei ist daher ein großes vielfältiges Portfolio an Möglichkeiten der Mitberatung und Mitentscheidung. Ob die gewohnten Gremienformen des Pastoralrates und der Vermögensrates ihre Dominanz behalten werden, ist wohl zu bezweifeln. Auf jeden Fall

---

<sup>42</sup> Vgl. zum Folgenden Elisa Kröger: *Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen*, Würzburg 2016; darin Matthias Sellmann: *Wie lernt Kirche Partizipation – und von wem? Kirchenentwicklung als Ausdruck von Gesellschaftsentwicklung*, ebd., 403-422.

<sup>43</sup> Vgl. ebd., 414-419.

wird es Innovationen in der Gremienkultur geben müssen. Dabei heißt das handlungsleitende Motto, das urkatholische Prinzip der Subsidiarität stärker und geschützter in den einzelnen Prozessen zu verankern.<sup>44</sup>

Unter den gegebenen kirchenrechtlichen Bedingungen könnte dies unter anderem heißen, dass die Amtsträger glaubwürdige und mindestens symbolisch einklagbare Akte der Selbstverpflichtung auf die gemeinsamen Beschlusslagen kommunizieren; dass man neue Beratungs- und Consultingformate (auf Zeit und auf Kompetenz hin) einübt; dass man mehr mit der aus den Ordensfamilien bekannten Befristung von Amtszeiten arbeitet; dass Konfliktfälle wie der Pfarrerwechsel von den übergeordneten Instanzen mit höherem Rechtsschutz der Betroffenen vor Ort ausgestattet werden; dass weltkirchliche Lernerfahrungen wie „Kleine Christliche Gemeinschaften“<sup>45</sup> oder das US-amerikanische Konzept „Stewardship“<sup>46</sup> stärker genutzt werden; ähnliches gilt für sozial-caritative Erfahrungen etwa aus partizipativer Stadtentwicklung oder innovativen Beteiligungsformen im Sozialraum; dass Frauen auf allen Ebenen deutlich mehr Entscheidungskompetenz ausüben können; dass auch ehrenamtliche Teams in gemeindliche Leitungsverantwortung kommen; dass Gremienverantwortung vom Ehrenamt zum Nebenamt aufgewertet wird; dass effektive Sitzungsleitung zur verpflichtenden Kompetenz und zum Fortbildungsinhalt leitender Funktionsträger gehört; usw.<sup>47</sup>

Diese eher auf die internen Belange abzielenden Partizipationsrechte sollten kombiniert werden mit einer Fülle von andersthematischen Engagementmöglichkeiten. Im amerikanischen Konzept „Stewardship“ spricht man davon, dass man „ownership“ erzielen will, was man auch als eine Mitverantwortung, ja ein „Leadership“ für die säkularen Belange innerhalb der Pfarreigrenzen ansehen kann.

Hierzu ist in den letzten Jahren im kirchlichen Raum enorm viel gearbeitet worden. Wenn auch nicht schon überall, so hat man doch erkannt, dass die Motivlagen für Engagements in kirchlicher Trägerschaft längst darüber hinweggehen, einfach eine Art „Helfer“ des Pfarrers zu sein. Es gibt klare Erkenntnisse über modernes Freiwilligen-Management, über corporate volunteering und über die Aktivierung bürgergesellschaftlichen Ehrenamts, die sämtlich auch auf eine ausgeprägte kirchliche Engagementkultur einwirken. Das Vorhandensein einer aktivierenden, motivierenden und gut organisierten Engagement-Koordination gehört zu den offensichtlichsten Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei.

Konkrete Erkennungsmarker sind hierfür: Ausbildungen zur Ehrenamtskoordination; Nutzung von ganzen Management-Systemen und ihren Basiseinsichten;<sup>48</sup> Maßnahmen der Potenzial-Diagnostik; Erhebung differenzierter Motivlagen und dementsprechender Umbau der Gelegenheitsstrukturen;<sup>49</sup> Nutzung transparenter Fortbildungswege zur Verbesserung des Tätigkeitsprofils; Entwicklung von Feedback-Kulturen auch mit Ehrenamtlichen (z.B. Jahresgespräche mit Zielvereinbarungen, Qualitäts-Coachings, Monitoring-Verfahren); Nutzung digitaler Kollaborationstools; Matching-Systeme; gezielte Rekrutierungskampagnen usw.

---

<sup>44</sup> Vgl. dazu den Kanonisten und Systematiker Michael Böhnke: Kirche in der Glaubenskrisis. Eine pneumatologische Ekklesiologie, Freiburg u.a. 2013. Seine Leitfrage ist die nach dem Grund der Autorität kirchlicher Hierarchie.

<sup>45</sup> Vgl. Kröger [Anm. 42], 299-365; sowie: Christian Hennecke/Gabriele Viecens (Hg.): Der Kirchenkurs. Wege zu einer Kirche der Beteiligung. Ein Praxisbuch, Würzburg 2017<sup>2</sup>.

<sup>46</sup> Vgl. Arnd Franke: Stewardship. Das bedeutendste Pastoralkonzept in den USA als Inspiration für den deutschen Kontext, Münster 2018 (im Erscheinen).

<sup>47</sup> Vgl. zum Ganzen auch die Praxisberichte in Martin Klaedtke u.a. (Hg): Praxis Partizipation. Voraussetzungen und Wege zu einer Kirche der Beteiligung, Würzburg 2016.

<sup>48</sup> Vgl. nur Carola Reifenhäuser/Oliver Reifenhäuser: Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim 2013; pastoral übertragen in Stefan Moosburger: Charisma und Kirchenentwicklung oder: Wie geht eine Charisma-first-Strategie konkret?, in Lebendige Seelsorge 6/2014, 403-408.

<sup>49</sup> Vgl. etwa Theresa Reinke/Christine Zimmerhof: Ehrenamtliches Engagement im Bistum Speyer: Eine Typologie zu Motivation, Merkmalen und Rahmenbedingungen (zap:workingpaper nr. 6 = [http://www.zap-bochum.de/content/ZAP\\_Workingpaper\\_6\\_Reinke\\_Zimmerhof.pdf](http://www.zap-bochum.de/content/ZAP_Workingpaper_6_Reinke_Zimmerhof.pdf)); sowie dies.: Ein Kompetenzmodell für Hauptamtliche als Beitrag zur Förderung ehrenamtlichen Engagements in der Gemeindepastoral im Bistum Speyer (zap:workingpaper 7 = [http://www.zap-bochum.de/content/ZAP\\_Workingpaper\\_7\\_Reinke\\_Zimmerhof.pdf](http://www.zap-bochum.de/content/ZAP_Workingpaper_7_Reinke_Zimmerhof.pdf)). (Zugriff August 2017)

Als drittes Kennzeichen einer zukunftsfähigen Pfarrei kann markiert werden: *Wenn religiöse Selbstbestimmung nach Konkretion auf der Einfluss- und Handlungsebene verlangt, wird diesem Wunsch nach religiöser Selbstwirksamkeit sowohl auf der Beteiligungs-, Entscheidungs- und Engagementebene aktiv und effektiv entsprochen.*

#### 4. Herausforderungsdimension „Professionalität“: Hohe Führungs- und Organisationsqualität

Obwohl bahnbrechend, haben Niklas Luhmanns Arbeiten zur Religion ein analytisches Dilemma zurückgelassen, das sich in aller Prägnanz zeigt, wenn man religionssoziologisch über Organisation und Profession spricht. Auf der einen Seite kann Luhmann zeigen, dass religiöse Kommunikation wegen ihrer hohen Individualität und ihrer niedrigen sachlichen Überprüfbarkeit so anfällig für Missverständnisse ist, dass sie wie kaum ein anderer Bereich über Organisation und Konvention gesichert werden muss.<sup>50</sup> Auf der anderen Seite scheint ebenso deutlich, dass gerade religiöse Überzeugungen sich gegen Organisierbarkeit sperren.<sup>51</sup> Aus dieser Spannung entsteht eine Dynamik, die bis heute den Diskurs antreibt, ab wann Religionen das ihr Eigene verlieren, weil sie sich den Zwängen zur Organisation beugen – und ab wann sie gar nichts Eigenes mehr haben, weil sie sich der Organisation entziehen.

Das Problem kulminiert in der Frage nach Professionalität. Gerade hier kann demonstriert werden, dass Religionen höchstens untypische Organisationen ausbilden können.<sup>52</sup> Die Professionsrollen etwa sind insofern untypisch, als sie nur bedingt formalisierbar sind. Ein Priester hat eine Berufung, nicht „nur“ einen Beruf; gleiches gilt als Erwartung auch für die hauptamtlichen Laien. Wieder stellt sich der Sachverhalt als polar heraus: Auf der einen Seite kann gerade diese Nicht-Ökonomisierbarkeit etwa von priesterlichen Rollen für enormes Vertrauen sorgen. Das Risiko dieses biografischen Investments wird sozusagen damit belohnt, dass die Nutznießer des Priesters bereit sind, in überdurchschnittlich riskante intime Kommunikationen einzutreten – etwa als Lebensbeichte oder als Schilderung religiöser Erregung. Auf der anderen Seite wird zunehmend schmerzlich bewusst, dass religiöse Funktionsträger in deutlichen Identitätsstress geraten, wo die Gemeinden sie gerade nicht in dieser Sonderrolle bestätigen, sondern in ihnen zunehmend nur noch den religiösen Dienstleister abrufen, dem man ansonsten eine erfüllte bürgerliche Existenz wünscht.<sup>53</sup>

Die Sachlage wird weiter mit Komplexität angereichert, wenn man ohnehin feststellt, dass die Kirchen in den liberalen Gesellschaften Europas mehr und mehr einen Status verloren haben, der ihnen eine unhinterfragte Autorität und sozusagen eine eigene Autopoiesis zugestand. Pointiert kann man die Krisenwahrnehmung der verfassten Kirchen mit dem Begriffspaar von „Institution“ und „Organisation“ so zusammenfassen<sup>54</sup>: Die Kirchen stehen in der umwälzenden Herausforderung, nicht mehr „Institution“ zu sein, sich aber nach wie vor wie eine zu fühlen und zu verhalten; und religiöse „Organisation“ werden zu müssen, dies aber weder eingeübt zu haben noch schon zu können. Der fällige Moduswechsel in der Binnenkultur geht von „Macht / potestas“ zu „Führung / auctoritas“. Der gegenwärtig als unbefriedigend und uneffektiv empfundene Zustand des

<sup>50</sup> So hat etwa Danièle Hervieu-Léger zeigen können, dass die teilweise hochvirtuosen Erfahrungen von Pilgern gerade einen Zwang zur sozialen Validation und Versprachlichungen nach sich ziehen: *La religion en mouvement: le pèlerin et le converti*, Paris 1999.

<sup>51</sup> Vgl. Niklas Luhmann: *Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen*, in: Jakobus Wössner (Hg.), *Religion im Umbruch*, Stuttgart 1972, 245-285; vgl. zum Ganzen Hartmann Tyrell u.a. (Hg.): *Religion als Kommunikation*, Würzburg 1998.

<sup>52</sup> Vgl. Martin Petzke/Hartmann Tyrell: *Religiöse Organisationen*, in: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.): *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden 2012, 275-306.

<sup>53</sup> Vgl. dazu die umfassende empirische Studie: Klaus Baumann u.a. (Hg.): *Zwischen Spirit und Stress. Die Seelsorgenden in den deutschen Diözesen*, Würzburg 2017.

<sup>54</sup> Nur kurz sei präzisiert, dass hier „Institution“ von Arnold Gehlens Konzept der „Hintergrundserfüllung“ und „Organisation“ von Luhmanns Konzept der „Unsicherheitsreduktion durch Entscheidung“ verstanden wird; vgl. ausführlich Sellmann, *Pluralität* [Anm. 22], 119-123.

verfassten Katholizismus hat also seinen Grund in diesem Widerspruch zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung: Kirche inszeniert sich weiter wie gewohnt im Modus von ‚Institution‘; die säkulare Öffentlichkeit behandelt Kirche aber im Modus von ‚Organisation‘. Konkret: Man erwartet jetzt von außen explizit (Dienst-)Leistung, Qualität, Selbstkontrolle, Transparenz, Standardtreue, Kundenorientierung. Weil man eine derartige Kontingenz kaum gewohnt ist, entsteht ein spürbarer Transformationsschmerz: die Fremdwahrnehmung als Organisation scheint Kirche zu degradieren.<sup>55</sup>

Erst sehr langsam kommt in den Blick, dass sich neue Chancen ergeben können, wenn man kirchlich proaktiv in diese kulturelle Lernerfahrung einsteigt. Dies bedeutet eben nicht den Ausverkauf der im Kern religiösen Sendung, sondern kann sehr deutlich zu ihrer Entfaltung beitragen. Denn auch wenn dieser große Zusammenhang hier nicht entfaltet werden kann, so sie doch wenigstens angedeutet, dass gute Organisation gerade zur Selbstbegrenzung von Kontrollansprüchen führt und genau dies religiöser individueller Interpretation zuspießt. Systemtheoretisch: Organisation sichert die Möglichkeit zur Exklusion, und dies ist mindestens als negativer Freiheitszuwachs zu bewerten.<sup>56</sup>

Karl Gabriel hat einen plausiblen Vorschlag vorgelegt, wie dieser große Theoriezusammenhang geordnet werden kann. Er zeigt, dass Kirchen in ihrer Organisation einer dreifachen Logik folgen müssen: die Einflusslogik gegenüber der Gesellschaft zeigt extern, inwiefern man als Kirche zum *mindset* moderner Kultur gehört; die Mitgliederlogik gegenüber den Gläubigen zeigt intern die Vorteile religiöser Vergemeinschaftung; die Ursprungslogik zeigt programmatisch, dass man weiter zur eigenen Tradition und zur vorgegebenen Sinnggebung konsistent ist.<sup>57</sup>

Nun können Organisationen nicht handeln – das können nur die Rollenträger in ihr. Und dies sind meistens Professionelle. Der enorme Umbruch kirchlicher Identität und Relevanz kann auch als enorme Anforderung an kirchliche Führung gelesen werden. Parallel zu den oben benannten neuen Situierungen von Kirche in moderner Gesellschaft sind es die organisationalen Herausforderungen etwa der Pfarrefusionen oder der Bewältigung der zurückgehenden Priesterzahlen, die kirchliche Führung generell sehr anspruchsvoll machen.

Ein reger Fortbildungsbetrieb ist im Gange.<sup>58</sup> Fragt man nach einem grundlegenden Curriculum im Hintergrund, kommen die Forschungen von Benedikt Jürgens in den Blick. Er leitet die „Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung“ in Bochum. Jürgens granuliert die drei von Karl Gabriel vorgeschlagenen Dimensionen in drei Kompetenzfelder und gewinnt hieraus ein Gesamtkonzept für kirchliche Führungskräfte vor allem im Top-Bereich kirchlicher Organisationen. Dabei unterscheidet er die drei Vollzüge „Deutung“, „Positionierung“ und „Steuerung“. Kirchliche „Deutung“ gestaltet die Differenz zwischen Immanenz und Transzendenz in der *realitas complexa* (LG 8) der Kirche. Sie steht vor allem in Beziehung zur Ursprungslogik der Kirche und aktiviert theologische Kompetenz. Kirchliche „Positionierung“ gestaltet die Differenz zwischen Kirche und Welt.

---

<sup>55</sup> Hier wäre eine internationale Analyse reizvoll. Die oben skizzierte These würde nahelegen, dass dieser Transformationsschmerz besonders in zwei Typen von Ortskirchen zu diagnostizieren wäre: zum einen bei denen, die in der Vergangenheit hochgradig institutionell agieren konnten und nun schnell in Ressentiments laufen – vermutlich etwa die polnische, spanische oder irische Kirche; und die, die von enormen staatlichen organisationalen Ressourcen gestützt werden und in Identitätskonflikte laufen – wie etwa die deutsche oder österreichische Kirche. Zum Ganzen vgl. auch das instruktive ekklesiologische Konzept von Jan Hermelink, der die Pole der kirchlichen „Organisation“ in eine sinnvolle wechselseitige Ermöglichungsbeziehung zu den Polen „Institution“, „Interaktion“ und „Inszenierung“ setzt: Hermelink, Jan: Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche, Gütersloh 2011.

<sup>56</sup> Vgl. nur Maren Lehmann: Inklusion: Beobachtungen einer sozialen Form am Beispiel von Religion und Kirche, Frankfurt aM 2002.

<sup>57</sup> Vgl. Karl Gabriel: Modernisierung als Organisation von Religion, in ders. u.a. (Hg.): Institution – Organisation – Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel, Opladen 1009, 19–37, v.a.31f.

<sup>58</sup> Vgl. für Deutschland die Recherche von Benedikt Jürgens/Tabea Diek: Professionalisierung von Führung. Qualifizierungsangebote für leitende Pfarrer in den deutschen Bistümern (zap:workingpaper Nr. 4 = [http://www.zap-bochum.de/content/ZAP\\_Workingpaper\\_4\\_Juergens\\_Diek.pdf](http://www.zap-bochum.de/content/ZAP_Workingpaper_4_Juergens_Diek.pdf)). (Zugriff August 2017)

Sie steht vor allem in Beziehung zur Einflusslogik der Kirche und aktiviert kommunikative Kompetenz. Und drittens gestaltet kirchliche „Steuerung“ die Differenz zwischen Kirche und ihrer jeweiligen Organisationsform (der *compago visibilis*). Dieser Vollzug von Führung steht vor allem in Beziehung zur Mitgliedschaftslogik der Kirche und benötigt organisatorische Kompetenz.

Deuten, Positionieren und Steuern – diese drei Metakompetenzen gliedern sich dann aus in klare Fortbildungsprogramme. Theologisch ist der Transzendenzbezug der Kirche deutlich zu machen; kommunikativ ist Kirche zu den anderen gesellschaftlichen Organisationen zu profilieren; managementspezifisch sind verlässliche und verbindliche Rahmenbedingungen zu entwickeln.<sup>59</sup>

Dieser kurze Einblick in eine aktuelle Praxisforschung soll davon überzeugen, dass ein wichtiges Kennzeichen zukunftsfähiger Pfarreien in ihrer professionellen Führung liegen wird. Zukunftsfähige Pfarreien sind gut, klar und transparent geführte Pfarreien; sie führen über einsehbare Strukturen und über eine partizipativ erzeugte innere Kultur, nicht über Charisma oder Wohlwollen. Solche Pfarreien eröffnen und sichern jene Freiräume der Interpretation, auf die eine kultivierte religiöse Selbstbestimmung angewiesen ist, gerade weil sie auch Rahmungen vorgeben, die eine Chaotik überbordender religiöser Ansprüche kanalisieren. Die Pfarrei selber ist natürlich auf solche Rahmungen von oben, also von der diözesanen Verwaltung angewiesen, damit auch sie ihre subsidären Gestaltungsspielräume nutzen kann. Auch in diesem Bereich der Zentralsteuerung wird sich vieles verändern müssen.<sup>60</sup>

Als Kennzeichen bleibt festzuhalten: *Freiheits- und Gestaltungsräume religiöser Selbstbestimmung werden durch eine hohe Führungs- und Organisationsqualität garantiert und signalisiert.*

## 5. Herausforderungsdimension „Kommunikation“: Impact, Transparenz und Allianzfähigkeit auf der Augenhöhe der Möglichkeiten

Insofern religiöse Organisationen Anbieterinnen von Infrastrukturen für religiöse Selbstbestimmung sein wollen, müssen sie sich in puncto Kommunikation an die vier Geltungsansprüche verständigungsorientierter Kommunikation halten, die Jürgen Habermas ausformuliert hat. Demnach erhöht eine kommunikative Präsenz die Wahrscheinlichkeit, in weiterführende Konsense zu kommen, wenn sie verständlich, wahr, richtig und authentisch ist. Das Kriterium der „Verständlichkeit“ zielt auf die formale Sprachlichkeit; das Kriterium der „Wahrheit“ auf die Objektivität der behaupteten Tatsachen; das Kriterium der „Richtigkeit“ auf die Beziehungsebene und das Kriterium der „Authentizität“ bzw. „Wahrhaftigkeit“ auf die subjektive Innenwelt.

Habermas wendet dieses Schema bekanntlich gegen den anderen Typus sozialen Handelns, den er strategisches Handeln nennt und der vor allem dadurch definiert ist, dass die Chancen auf wechselseitige Kommunikationszugänge asymmetrisch verteilt sind.<sup>61</sup>

Zu Habermas' Entwurf ist eine intensive Debatte entbrannt, der Länge und deren Radar mindestens die Ahnung zulässt, in wie vielen Punkten er einen Startpunkt für weitergehende Erkenntnisse gesetzt hat. Sicher ist Habermas vor allem zu verdanken, gerade in systemisch differenzierten und demokratischen Gesellschaften auf die Prominenz von kommunikativen Standards hingewiesen zu haben.

---

<sup>59</sup> Zum Ganzen vgl. Benedikt Jürgens: Führungskompetenz für den deutschsprachigen Katholizismus. Projektbericht der Arbeitsstelle für Kirchliche Führungsforschung (zap:workingpaper 9, im Erscheinen). Auch in englischer Sprache erhältlich als ders.: *Leadership Skills for the german speaking Catholicism*, Bochum 2017.

<sup>60</sup> Vgl. Thomas Suermann de Nocker: Anmerkungen zur Steuerungslogik der Kirchenentwicklung – Organisationsentwicklung in der Kirche aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive strategischer Veränderungsprozesse, 2016 (= <http://tsdn.info/?ddownload=1020>; Zugriff August 2017).

<sup>61</sup> Vgl. zum Ganzen Jürgen Habermas: *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bd 1 u.2., Frankfurt aM 1981.

Religionssoziologisch hat sich weitestgehend geklärt, dass religiöse Überzeugungen unter den Bedingungen systemischer Logik fragil werden, vor allem, weil ihr symbolisches Kommunikationsmedium „Glaube“ so leicht zu behaupten und so schwer sozial zu validieren ist. Oder anders: Die Konvertibilitätsschranken zu anderen Kommunikationsmedien sind so niedrig, dass sie austauschbar erscheinen. Genau hier liegt denn aber auch der Vorteil des Religionsystems: Es muss enorm wenige Voraussetzungen für Teilnahme machen und kann daher so viele Rollen inkludieren wie kein anderes Funktionssystem der modernen Gesellschaft.<sup>62</sup>

Verbindet man beide in ihren Theoriehorizonten ja sehr unterschiedlichen Konzepte, kann man für die Zukunftsfähigkeit von Pfarreien folgern, dass sie weiterhin durchaus hohe kulturelle Geltungsansprüche stellen dürfen, diese aber an eine hervorragende Kommunikation gekoppelt sind. Auch religiös wäre Verständlichkeit, Wahrheit, Richtigkeit und Authentizität zu signalisieren – und zwar möglichst nicht als lästige Pflichtübung, sondern in proaktiver Nutzung der ästhetischen, technischen und inhaltlichen Möglichkeiten.

Damit ist ein durchaus anspruchsvoller Katalog eröffnet, der handwerklich in das ganze Feld guter Öffentlichkeitsarbeit und wirkungsvoller Public Relation verweist. Ohne Zweifel wird man sagen können, dass hier viele kirchliche Akteure eher am Anfang stehen. Pointiert:

„Verständlichkeit“: Es gehört schon zum Klischee, aber auch zum Standard kirchenbezogener Umfragen, dass der Sprachcode kirchlicher Akteure mit den Adjektiven „langweilig und langatmig“, „unnötig kompliziert“ oder „formelhaft“ abgestraft wird.<sup>63</sup>

„Wahrheit“: Gerade im Bereich kirchlicher Skandale rund um den Missbrauch von Schutzbefohlenen, Finanzen oder MitarbeiterInnen hat sich das kommunikative Handwerk der Aufklärung, also das Handling der Krisen-PR, als unzulänglich herausgestellt.

„Richtigkeit“: Hier wird die Ebene des commitments angesprochen. Diese wird in Umfragen immer wieder im personellen Bereich erlebt, im organisationalen aber eher wenig. Die Prestigewerte für Diözesen, kirchliche Behörden und Ämter bezeugen eine Anonymität und Ferne, die zwar als Faktum generell normal ist, an der man aber wegen der generell schlechten Imagewerte trotzdem arbeiten müsste. Im Besonderen fällt hier ins Auge, dass die Kompetenz des pastoralen campaignings wenig genutzt wird.<sup>64</sup>

„Authentizität“: An diesem Punkt erlebt die ganze Szene von kulturellen Überzeugungsakteuren – wie Politik, NGO's, Kunst, aber auch Firmen mit ausgeprägten Markenstrategien – einen hohen Lernbedarf durch den extremen Anstieg sozialer Netzwerke und dezentraler Kommunikation im digitalen Raum. Authentizität wird hier paradoxerweise zum Erfordernis von Massenkommunikation. Das Motto lautet: Soll digitaler Content als authentisch erlebt werden, muss er gut geplant und sehr gut inszeniert sein. Gerade religiöse Organisationen kommen hier an die Grenze, weil ihre Credibility substanziell an dem personellen Vertrauen in die Echtheit der präsentierten Akteure gekoppelt ist.

Große Gefahren bergen im Umkehrschluss aber fast immer auch das Potenzial für überraschende Kommunikationsgewinne. Gerade weil die zuletzt genannte Dimension der „Authentizität“ so neu und so brisant, aber für Kirchen auch so riskant ist, und auch, weil sie in gewissem Sinn die anderen drei Kriterien zu bündeln vermag, sollen hierzu noch einige Reflexionen folgen.

---

<sup>62</sup> Dies ist eine Skizze des bekannten Arguments aus Niklas Luhmann: *Die Religion der Gesellschaft* (hg. v. André Kieserling), Frankfurt aM 2000.

<sup>63</sup> Vgl. die Attacke des Kommunikationsberaters Erik Flügge, die im deutschen Sprachraum in kürzester Zeit Bestseller-Status bekam: *Der Jargon der Betroffenheit. Wie Kirche an ihrer Sprache verreckt*, München 2016.

<sup>64</sup> Es fällt z.B. auf, wie viele mit der Kirche durchaus vergleichbare Organisationen (wie das Militär, die Bundesbahn oder Gewerkschaften) gerade wegen der jetzt auf den Arbeitsmarkt drängenden geburtenschwachen Generation Y aufwändige Kampagnen des employer brandings fahren, um sich als Arbeitgebermarke zu präsentieren – und wie unauffällig sich die einschlägigen kirchlichen Initiativen dagegen ausnehmen. Zu pastoralem campaigning vgl. Michael Swiatkowski: *Pastorales Campaigning. Die Öffentlichkeit elektrisieren*, in: *Lebendige Seelsorge* Jg 67, H. 5/2016, 344-349.



Die jungen und jüngsten Kanäle digitaler Kommunikation wie facebook, youtube, MusicalLy, snapchat, instagram usw. haben das überkommene Schema einer Anbieter-Empfänger-Kommunikation endgültig überholt. Überhaupt mehren sich die Stimmen, die das Ende linearer mediengestützter Kommunikation kommen sehen. Die Zukunft besteht eben kaum noch aus Formaten, die die Mediennutzer zeitlich, inhaltlich oder kanalspezifisch gleichschalten: das Erlebnis des „(inter)nationalen Lagerfeuers“ wird wohl riesigen Spektakeln wie einer Fußball-Weltmeisterschaft oder dem European Song-Contest vorbehalten bleiben. Ansonsten werden sich die Publika thematisch auf verschiedene Kanäle segmentieren oder innerhalb desselben Themas zeitlich differenzieren (durch streaming und zeitversetzten Konsum). Auch das grundlegende Stimulans für Medienkonsum hat sich pluralisiert: Neben den bereits bekannten Bedarf an Selbstbestätigung durch Medieninhalte kommen nun noch die Motive des Identitätsmanagements (durch Selbst-Präsentation) und der Selbstwirksamkeitserfahrung (durch traffic) hinzu.

Für die Anbieter von Medieninhalten bedeutet dies in der Hauptsache zweierlei: sie müssen sich auf die sehr eigenen Logiken digitaler Formate und Kanäle einstellen; und sie sollten logistisch darauf vorbereitet sein, dass die Kommunikation erst losgeht, wenn der Inhalt gesendet ist. Dies ist vielleicht der anstrengendste Lernprozess sozialer Netzwerke: dass andere, viele, mitsenden wollen und werden – in der Form von Nachfragen, Kommentaren, Sharings oder Einbettungen. Genau in diesem user generated content liegt aber auch die linear gar nicht steigerbare Distributionschance, und zwar gerade für Kommunikation mit dem Anspruch auf Authentizität.

Erste Analysen ergeben, dass sich das konzeptionelle Verständnis von religiöser Authentizität verwandelt.<sup>65</sup> Der Digitalforscher Jan Kuhn kondensiert den fälligen Innovationsbedarf auch für Glaubenskommunikation in den folgenden Adjektivpaaren: authentisch & persönlich; dialogisch & multipliziert; diversifiziert & nah; entlokalisiert & zeitversetzt.<sup>66</sup> Diese Adjektive werden zum Beispiel auch für eine Pfarrei in eine handwerkliche Konkretion gebracht, wenn man sich darin ausbildet, was es bedeutet, gutes content marketing zu betreiben. Dieses besteht aus drei einander zugeordneten Vollzügen: Information (Hygiene-Marketing), Beratung/Hilfe (Hub-Marketing) und Unterhaltung/Begeisterung (Hero-Marketing). So sehr diese Begriffe befremden mögen – sie zeigen die Richtung deutlich an.

Um es auf die Pfarrei exemplarisch zu übertragen: Als Info-Präsenz sollte sie eine gut gepflegte Landing-Page betreiben, sozusagen als Anfangspunkt eines verlässlichen, immer aktuellen Signals von Zugänglichkeit und übrigens auch für Allianzfähigkeit im säkularen Raum. Als Beratungs-Präsenz könnten serielle Tutorials geschaltet werden, z.B. als Bewegtbild aller Gruppen der Pfarrei, die Engagementgelegenheiten anbieten; oder als Imagefilm-Reihe über die Geschichte der Pfarrkirche; oder als wöchentliche Einführung der Lektoren in das, was ihnen die kommenden Sonntagslesungen persönlich bedeuten. Schließlich die Hero-Dimension – wohl die bisher am wenigsten erkannte Domaine kirchlicher Medienpräsenz. Hiermit soll magnetisiert und emotional involviert werden; hier sollte die Begeisterung am Glauben vermittelt werden und der Benefit der Tatsache, aktiver Teil einer starken Community zu sein. Hero-Content einer Pfarrei: das könnten Testimonials sein, z.B. der Messdiener, die begeistert von ihrer Sommerfahrt zurückkehren; oder spirituell inspirierende Bilderstrecken auf instagram mit der Bitte an alle, ein eigenes Kraftbild beizusteuern; oder eine mit anderen Kräften auf die Beine gestellte Kampagne der Pfarrei für die Armutsbekämpfung in der Kommune.

Man darf auf die kommunikative Energie und Fantasie von Pfarreien gespannt sein, wenn sie den digitalen Raum für sich entdecken. Als Kennzeichen für eine zukunftsfähige Pfarrei ergibt sich: *Sie nutzt die gegebenen Möglichkeiten medialer Kommunikation, um in ihren Zielen und Strategien transparent zu sein, ihr personales Angebot zu entlasten und allianzfähig mit nicht-kirchlichen Organisationen zu werden.*

<sup>65</sup> Vgl. Ansgar Kreuzer/Christoph Niemand (Hg.): Authentizität – Modewort, Leitbild, Konzept. Theologische und humanwissenschaftliche Erkundungen zu einer schillernden Kategorie, Regensburg 2016.

<sup>66</sup> vgl. Jan Kuhn: Authentizität muss man gut inszenieren, in: Lebendige Seelsorge, Jg. 67, H. 5/2016, 335-339.

## **KURZE UNTERBRECHUNG**

Bis zu diesem Punkt der Durchführung des Programms können sich zwei sehr berechtigte Fragen stellen. Zum einen: Woher soll die Motivation für all diese teilweise ja sehr einschneidenden Veränderungsmaßnahmen kommen? Und zweitens: Gibt es eine Methode, über die man den ja bekanntermaßen sehr weiten Weg von der Erkenntnis in die Umsetzung bewältigt? Die erste Frage mag auch das bisherige (scheinbare) Defizit berühren, dass hier zwar ein ambitioniertes Umbauprogramm geboten wird, welches eventuell sogar konzeptionell überzeugt. Wo aber bleibt der Glaube, die Beziehung zu Gott, das geistliche Fundament? Was schützt den Vorschlag vor Sozio-technologie? Muss nicht der Umbau von Kirche anders aussehen als der Umbau eines Konzerns oder einer Behörde?

Mit anderen Worten: Es reicht nicht, nur die inhaltlichen Vorzüge einer zukunftsfähigen Pfarrei aufzuzählen; es müssen motivationale und methodische Qualitäten hinzutreten. Und auch wenn beide Aspekte bisher durchaus bereits angespielt wurden – der erste etwa in den theologischen Ausführungen über den „modus procedendi“, der zweite im Abschnitt über „Professionalität“ – stehen sie in den folgenden beiden Herausforderungsdimensionen im Vordergrund.

### **6. Herausforderungsdimension „Artikulation“: Magnetische und inspirierende Performance auf allen Ebenen**

Wohl eine der wichtigsten Beiträge zur unersetzlichen und enormen Bedeutung von religiösen Semantiken und Präsenzen in modernen Wissensgesellschaften hat der Soziologe Hans Joas vorgelegt. Gemeint ist seine These von der Entstehung von Wertbindungen. Diese kann hier nicht ausgeführt, wohl aber pointiert werden. Sie führt direkt zur Wichtigkeit religiöser Artikulationsangebote.

Joas kann zeigen, dass Wertbindungen ihren Entstehungskern gerade nicht in Kognitionen oder Willensbildungen haben; auch nicht in ethischen Überzeugungen oder in Sozialisierungseffekten. All diese Faktoren sind natürlich mitwirkend. Auslösend aber seien nach Joas Erfahrungen von Selbsttranszendenz und Hingabe. In diese wird man eher ergriffen als dass man sie aktiv generieren könnte; und sowohl ihre Wirkung wie ihre Deutung geschehen nachträglich. Joas führt aus, dass solche Erfahrungen des Selbstüberstieges zum Beispiel in den Dimensionen der Natur, des Sportes, der Erotik, der Liebe und der Kunst, aber auch der Routine, der Gewalt oder der Demagogie gemacht werden können.<sup>67</sup>

Wichtig für seine These ist, dass hier Basiserfahrungen vorliegen, die nach einer konsistenten Deutung verlangen. Genau hier aber können religiöse Semantiken beweisen, welches Potenzial sie haben. Nach Joas sind Religionen geradezu darauf spezialisiert, Erfahrungen des Selbstgewinns durch Selbstüberstieg auszudrücken. Genau hierfür halten sie Begriffe, Lehren, Rituale, Reflexionen, Tipps, Bilder und Stories bereit.

Dies ist die Dimension der Artikulation. Sie füllt den leeren Raum zwischen „erfahren“ und „deuten“, und geht es um Religion, kultiviert sie damit die Dynamik des Bedürfnisses, über sich hinauszukommen. Allein diese Zuweisung von Relevanz wäre schon ein reiches Betätigungsfeld für religiöse Anbieter. Denn gerade die zunehmende und zunehmend bewusste Kontingenz moderner Lebensverhältnisse steigert das Bedürfnis nach sinnvollen Deutungsangeboten der Identität und der Existenz.

---

<sup>67</sup> Vgl. Hans Joas: Die Entstehung der Werte, Frankfurt aM 1997. Dieses Buch wird intensiv theologisch wie soziologisch debattiert; vgl. nur Bernhard Laux (Hg.): Heiligkeit und Menschenwürde. Hans Joas' neue Genealogie der Menschenrechte im theologischen Gespräch, Freiburg iB 2013; Hermann-Josef Große Kracht (Hg.): Der moderne Glaube an die Menschenwürde. Philosophie, Soziologie und Theologie im Gespräch mit Hans Joas, Bielefeld 2014.

Ganz der Neo-Pragmatiker, der er ist, kann Joas aber aus diesem Grundansatz noch weitere handlungsleitende Orientierungen gewinnen. Auch sie sind für die Pastoral in modernen Gesellschaften elektrisierend. Hierzu gewinnt Joas vier Möglichkeiten des Verhältnisses von Basiserfahrung und deutender Artikulation. a) Eine Erfahrung wird gemacht, und sie wird konventionell gedeutet; b) Eine Erfahrung wird gemacht, und es wird bewusst, dass keine echte Deutung vorliegt, sondern erst gesucht werden muss; c) Eine Deutung wird wahrgenommen, und sie macht nachträglich klar, dass es eine (bisher ungedeutete) Erfahrung gab; d) Eine Deutung begegnet, die eine bestimmte riskante Erfahrung erst ermöglicht.<sup>68</sup>

In allen Fällen können religiöse Deutungen ihre Kraft ausspielen, vor allem aber in den Fällen von c) und d). Denn religiöse Sprachspiele und Überzeugungen können den Mut generieren, sich bestimmten älteren Erfahrungen zu stellen oder bestimmte neue Erfahrungen überhaupt erst zu machen. Etwa das Risiko, einer anderen geliebten Person das Versprechen zu geben, in die anerkennende Beziehung zu ihr bis zum Tod zu investieren (sakramentale Ehe), kann durch die religiöse Idee, dass Gott selbst diese Beziehungsqualität zu mir verspricht, deutlich ermutigt werden. Oder dass es möglich sein soll, Konfliktspiralen gewaltlos zu durchbrechen, kann durch die Begegnung mit der Jesus-Tradition wagbar erscheinen.

Der Clou bei Joas ist mit diesen pragmatischen Wendungen, dass Religionen offenbar nicht nur dazu taugen, eine Deutung von Leben neben beliebige andere zu stellen. Sie sind in prominenter und in bestimmter Weise auch unüberbietbar fähig, Menschen zu variationsreichen, riskanten Handlungen zu motivieren und somit ihr Spektrum von Kreativität und Optionalität deutlich zu erhöhen.

All dies ist ethisch ambivalent, das sieht auch Joas deutlich. Überflüssig, darauf hinzuweisen, dass gerade religiöse Überzeugungen zu zivilisatorischen Rückschritten führen können. Trotzdem ist es unbestreitbar, dass gerade diese Dienstleistung der Deutung hin zu mehr Variabilität, Intensität und Selbsterleben eine enorme Bereicherung modernen Zusammenlebens darstellen kann.

Und auf diese Zufuhr ist das zunächst abstrakte Bedürfnis nach religiöser Selbstbestimmung ebenso angewiesen wie auf die bisher entwickelten Dimensionen. Nicht nur *dass*, sondern auch *wie* man religiös sein will, steht ja im Raum. Um den je eigenen religiösen Stil und seine Kraft zu entdecken, benötigt das Subjekt Anregungen, Vorbilder und Räume. Konkret: Es muss religiöse Orte vorfinden, die es atmosphärisch fangen; es muss Geschichten hören, die es begeistern; es muss Bilder sehen, die ungeahntes Großes in ihm wecken; es muss Menschen begegnen, die es produktiv verstören; es muss eine Sprache hören, die sie wiederholen will; es muss Düfte riechen, die es verzaubern; es muss Ritualen beiwohnen, die es dynamisieren; es muss Lehren hören, die sie überzeugen; es muss Stoffe berühren, die ihm mehr zu sein scheinen als Oberflächen; es muss einer Großzügigkeit begegnen, die es beeindruckt, ohne es zu beschämen. All dies, um zu deuten, dass man bei sich ankommen kann, wenn man zulässt, über sich hinauszugehen.<sup>69</sup> Und in der Konsequenz solcher Erschließungen will man sich selber ausdrücken, will man etwas aufbauen, will man performen: singen, schreiben, malen, bauen, gründen, reisen – will man selber großzügig sein. Die Kraft zur Hingabe auch an einen Umbau von Kirche liegt in der Erfahrung von Hingabe Anderer und in den Erzählungen davon.

In dieser Kraftzufuhr durch religiöse Inspiration liegt damit auch ein wichtiges Kennzeichen zukunftsfähiger Pfarreien.<sup>70</sup> Sie haben die fast schon sprichwörtliche Unverständlichkeit pastoraler und lehramtlicher Rede hinter sich gelassen und konnten in eine Sprache wechseln, die aktiviert

---

<sup>68</sup> Vgl. Hans Joas: Über die Artikulation von Erfahrungen, in ders.: Braucht der Mensch Religion? Über Erfahrungen der Selbsttranszendenz, Freiburg iB 2004, 50-62.

<sup>69</sup> Vgl. etwa das zap-Projekt silentMOD im Jahr 2016, in welchem das bekannteste Sakralgebäude Nordeuropas, der Kölner Dom, multisensuell erschlossen werden konnte: Michael Swiatkowski u.a. (Hg.): SilentMOD, Köln 2017.

<sup>70</sup> Spannend ist übrigens die enorme Wichtigkeit von Kirchenmusik – hier liegt tatsächlich eine der zentralsten Wirkfaktoren für Qualitätszuschreibung von Pastoral; so jetzt Thomas Wienhardt: Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral (Angewandte Pastoralforschung 3), Würzburg 2017.

und berührt. In vielerlei Formen regen sie den Einzelnen an, im großen katholischen Narrativ die eigene persönliche Story zu finden und die große Erzählung damit weiterzuentwickeln. Liturgien aller Art, Räume, Begegnungen, Testimonials, aber auch mediale Präsenzformen wie Clips und Chats, werden zum Vehikel einer ganzheitlichen Performance, die vor allem das Ziel hat, dass die Vielen im Raum Startblöcke zur Ausgestaltung der eigenen religiösen Selbstbestimmung nutzen können.<sup>71</sup>

*Die Pfarrei wird in allen Grundvollzügen als einladendes Portfolio unterschiedlicher, kraftvoller, authentischer religiöser Deutungen erlebbar, von denen ausgehend man seinen eigenen religiösen Stil finden kann.*

## **7. Herausforderungsdimension „Innovation“: Entschlossener Weg von der guten Idee zur nachhaltigen Struktur**

Es mag am Ende dieses Programms tautologisch erscheinen, einen eigenen Punkt der „Innovation“ aufzurufen. Das ganze Konzept atmet ja die Idee der Renovation und sogar Purifikation, an der GS 21 festmacht, ob die Kirche überhaupt in der Lage ist, den dreifaltigen Gott zu repräsentieren.

Die Kunst der Innovation ist mehr als ein Programm, eine Haltung oder schlicht der Besitz einer guten Idee. Innovation ist auch eine Methode, und an ihr entscheidet sich, ob man das Neue nur proklamiert oder wirklich herbeiführt. Aus der Einsicht in die Nicht-Zukunftsfähigkeit bestimmter pastoraler Formate ist in den letzten Jahren eine ganze Szene von Gründerinnen und Gründern neuer Formen entstanden. Diese haben viele Namen: Scouts, Pioneer-minister, Suchende, Church-Planter, Lokale Kirchenentwickler, Innovateure oder auch Ekklesio-Preneure. Diese Szene ist international, ungezwungen ökumenisch und unorthodox. Ihr Ziel ist es nicht nur, einzelne Experimente pastoraler Aufbrüche zu realisieren, sondern eine Kultur und eine Routine von Innovation in den kirchlichen Normalbetrieb zu implementieren.

Eine Art Zusammenfassung konzeptioneller und methodischer Art ist ein Gründer-Handbuch, das jüngst erschienen ist und das viele dieser erwähnten Bewegungen und Erfahrungen reflektiert.<sup>72</sup> Es stammt wesentlich von Florian Sobetzko, einem pastoralen Profi, der in seinen Arbeiten sowohl basiskirchliche wie internationale wie ökonomische Erkenntnisse zu bündeln vermag. Vor allem das letztere Lernfeld führt Sobetzko zu originellen und so bisher unbekanntem Thesen, die einer Pastoral im Interesse ihrer Zukunftsfähigkeit Anschluss an die Erfahrungen von säkularen Change-Prozessen bietet.

Es sind fünf Kompetenzen, die das Handbuch als das Handwerk von Innovation zur Aneignung empfiehlt. Aufbrechen – Ausdenken – Ausprobieren – Ausbreiten – Ausführen. Fachwissenschaftlich ausgedrückt heißen die fünf Schritte: Identität – Ideation – Applikation – Diffusion – Innovationsmanagement. Dabei gehören die Kompetenzen 2,3 und 4 zum Kern der Methode, 1 und 5 bilden die Rahmenbedingungen bottom up und top down.

Die Logik des Ansatzes spiegelt eine interessante Entwicklung im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs um die Art und Weise, wie erfolgreiche Unternehmer agieren. Die einschlägigen Forschungen der indischen Ökonomin Saras D. Sarasvathy förderten eine Überraschung zutage: Eher wenig Entrepreneure folgen dem bekannten Ansatz eines ausgearbeiteten Business-Planes, wenn es daran geht, eine Geschäftsidee zu realisieren. Vielmehr sorgen die typische Ressourcenknappheit, die Fallhöhe des Risikos sowie die Unsicherheit über den Nachfragermarkt zu einem viel

---

<sup>71</sup> Wie das etwa im immer profilierteren Feld der Citypastoral aussehen kann, untersucht Veronika Eufinger in: „Marketplace, Fallow Ground and Special Pastoral Care. What Christian Churches in Germany know about the City – an Interdenominational Comparison“, in: Helmut Berking et al (Ed.), *Religious Pluralism and the City. Inquiries into Postsecular Urbanism*, London (in appearance).

<sup>72</sup> Vgl. Sobetzko/Sellmann, *Gründer-Handbuch* [Anm. 4]. Eine Übersetzung ins Englische ist in Planung. Vgl. auch [www.gruenderhandbuch-seelsorge.de](http://www.gruenderhandbuch-seelsorge.de) (Zugriff August 2017).

kleinschrittigeren Vorgehen. Dieses benennt Sarasvathy als effectuation und stellt sie in den Gegensatz zum Management-Ansatz des causation.<sup>73</sup> Damit ist gemeint, dass man sehr schnell ins Handeln kommt und eher in kleine Erprobungen der Geschäftsidee investiert als gleich in den ganz großen Wurf. Das Bild des Kühlschranks hat sich als Metapher bewährt: Wer kochen und gemeinsam essen will, kann entweder das perfekte Menü auf einen Einkaufszettel schreiben, um dann zu sehen, woher man die Zutaten bekommt; oder er kann in den Kühlschrank schauen und anfangen mit dem, was er jetzt ohne zuviel Aufwand bereits kochen kann. Die vier Prinzipien des effectuation heißen daher „Mittellorientierung“ (statt Zielorientierung), „Leistbarer Verlust“ (statt maximaler Ertrag), „Co-Kreation / Gemeinsame Zielerreichung“ (statt Wettbewerbsorientierung) und „Glückliche Fügung“ (statt Risikomanagement).

Es ist zu beachten, dass die beiden Paradigmen Causation und Effectuation sich nicht ausschließen, sondern komplementär ergänzen. Für die startup-Phase aber scheinen die Vorteile wie die der Fehlerfreundlichkeit, der schnellen Realitätstestung und des sofortigen Netzwerkaufbaus zu stake- und zu shareholders zu überwiegen.

Konzeptionell steht eine Theorie der unternehmerischen Gelegenheit im Hintergrund. Aus ihr erklären sich auch die drei Basisschritte der Ideation, der Applikation und der Diffusion. Knapp kann man ja die Kunst des Unternehmertums darin beschreiben, dass sie marktliche Unsicherheit in nutzbare Gelegenheiten verwandelt. Dabei kann man diese Kunst je nach vorliegender Unsicherheitslage in drei Varianten differenzieren. Manche unternehmerische Gelegenheit muss man nur erkennen (opportunity recognition = Diffusion) – dann durchdringt man das Feld mit bereits funktionierenden Konzepten. Bei steigender Unsicherheit muss man Gelegenheiten entdecken (opportunity discovery = Applikation) – dann entwickelt man neue Angebote für bekannte Bedürfnisse oder erschließt mit bekannten Angeboten neue Märkte. Bei vollkommener Unsicherheit wird es virtuos: Nun muss man Gelegenheiten sogar erschaffen (opportunity creation = Ideation) – man schafft neue Lösungen und neue Nachfragen für neue Zielgruppen.

Wer auch nur etwas Toleranz für ökonomische Konzepte bewahrt hat und einem nur zu eingeschliffenen Reflex nicht nachgibt, dem gemäß Kirche nicht mit der Logik von Unternehmen zu vergleichen sei, dem wird sofort die Anschlussfähigkeit dieser Skizzen rund um effectuation und opportunity recognition, discovery und creation ins Auge springen.<sup>74</sup> Ganz analog wie Wirtschaftsunternehmen kann auch die Krise der Kirche als Ungewissheit rekonstruiert werden, in der bei immer mehr „Produkten“ weder Angebot noch Nachfrage mehr bekannt ist. Diese Krise ruft nach der Fähigkeit, wie man auch pastoral-methodisch Unsicherheit in Gelegenheiten verwandelt.

Sowohl die Konzepte rund um effectuation wie die des Handbuches weisen hier eine Richtung, die nie einen Zweifel daran lässt, dass man es hier mehr mit harter Arbeit und kleinen Schritten als mit dem großen Wurf zu tun bekommt. Etwa die Orientierung an der sogenannten Ecclesiopreneurship-Canvas zwingt in einen Weg durch zehn konkrete Bewährungsfelder eines pastoralen Geschäftsmodells.<sup>75</sup> Was aber an Lohn in Aussicht gestellt werden kann, ist der Ausweg aus der Klagespirale und aus dem Fatalismus, mit Kirche gehe es in modernen Gesellschaften ohnehin zu Ende.

Für zukunftsfähige Pfarreien ist damit ein siebtes Kennzeichen gewonnen: *Sie sind geprägt von einem systematischen Innovations-Management, welches sowohl strukturell wie kulturell alle Prozesse, Produkte und Personen in eine Bewegung der Überprüfung und Verbesserung involviert.*

<sup>73</sup> Vgl. Saras D. Sarasvathy (2001): "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", in: Academy of Management Review. Vol. 26, Iss. 2; p. 243-263.; dies./Nicholas Dew u.a.: Three Views of Entrepreneurial Opportunity, in: Handbook of Entrepreneurship Research. New York 2003.

<sup>74</sup> Dazu ausführlich Sobetzko: Kirche gründen [Anm. 39].

<sup>75</sup> Vgl. Florian Sobetzko/Ursula Hahmann: Die Ecclesiopreneurship Canvas. Die Gründerleinwand für pastorale Innovationen (= [www.futur2.org/article/die-ecclesiopreneurship-canvas/](http://www.futur2.org/article/die-ecclesiopreneurship-canvas/)) (Zugriff August 2017).

## **Fazit**

Sieben Kennzeichen einer Pfarrei, die sich als Förderin anspruchsvoller und humanisierender religiöser Selbstbestimmung in all ihren Facetten versteht: sicher ein anstrengendes und alle Ebenen forderndes Change-Programm kirchlicher Organisation. Aber: Niemand sage, in diesen Zeiten gäbe es nur Dunkel und unklares Suchen. Es gibt Pfade, die in die Zukunft weisen. Man kann ein Handlungsprogramm sowohl begründen wie profilieren. Der Clou des hier angebotenen Vorschlages: Dieser Pfad forciert moderne Katholizität nicht gegen, sondern mit moderner Säkularität – und das zum Wohl von modernen Biografien und Kommunen.