

Valentin Dessoj

Kirche braucht Profis – aber keine Gemeindereferenten¹

Skizze einer neuen Rollenarchitektur

Abstract

Die pastoralen Mitarbeiter sind der Schlüssel zu einer nachhaltigen Kirchenentwicklung. Eine Kirche im Werden braucht Seelsorger, die – dem Paradigma der Ermöglichungspastoral folgend – Menschen begleiten, Kirche vor Ort auf ihre je eigene Weise zu leben und zu verantworten. Eine Kirche an der „Schwelle zur nächsten Gesellschaft“ (P.F. Drucker), die auf Lernen und Entwicklung, auf Differenzierung und Vielfalt, auf Adressatenorientierung und Innovation, auf Selbstverantwortung der Getauften in einer dezentral und netzwerkartig organisierten Sozialgestalt und eine bunte Vielfalt lokalen kirchlicher Kulturen setzt, braucht darüber hinaus Spezialisten, die systemrelevante Prozesse professionell unterstützen und begleiten können. Dies setzt eine neue, grundlegend veränderte Rollenarchitektur voraus, in der die alten Berufsgruppen keine Rolle mehr spielen.

In der Praxis steuert Kirche ihr Handeln in erster Linie über Personen, Rollen und Beziehungen, weniger über Strukturen, erst recht nicht über Ideen und Konzepte. Berufspolitisch ein Dauerbrenner, war die Rolle der Akteure im Kontext von Kirchenreformen und Kirchenentwicklung über lange Jahre hinweg kein Thema. Erst in den letzten drei bis vier Jahren hat sich das geändert. Deutliches Zeichen ist das Wort der Deutschen Bischöfe *Gemeinsam Kirche Sein* aus dem Jahr 2016. Der Diskurs dreht sich bisher stärker um eine Neubestimmung der Rollen von ehrenamtlich tätigen Laien („Getaufte“) und hauptberuflichen Seelsorgern insgesamt. Was Kirche zukünftig an professioneller Unterstützung braucht und wie das die klassischen Berufsrollen verändert, wird bis heute kaum diskutiert.

1. Zum Kontext der Überlegungen

Man kann nicht über die Rolle der hauptberuflichen Seelsorger nachdenken, ohne sich des fundamentalen Kulturwandels zu vergewissern, vor dem die Kirche an der „Schwelle zur nächsten Gesellschaft“ (vgl. Baecker 2014, Dessoj 2016, 77f.) steht.

a) Dimension und Tempo der Veränderungen

Um sich der Dimension und der Dynamik der Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf die Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns bewusst zu werden, reichen wenige Schlaglichter (vgl. Dessoj 2014/ 2017).

Wie schnell der Plausibilitäts- und Relevanzverlust kirchlichen Handelns voranschreitet, zeigt sich z.B. beim Gottesdienstbesuch, einem Kernbereich kirchlicher Angebote. Die Zahl der Gottesdienstbesucher geht seit den 1950er Jahren kontinuierlich zurück. Die Zahl der Besucher hat sich laut kirchlicher Statistik (Herbstzählung) seit 2000 fast halbiert und wird 2040 mit höchster Wahrscheinlichkeit bei etwa 100.000 liegen – bundesweit. Das entspricht einem Anteil von 0,6 % der Katholiken. Interessant ist dabei der Vergleich mit der Prognose 2011. Die ursprünglich prognostizierten Zahlen (rote Linie) – drastisch genug – wurden real (blaue

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt.

Kreise) in den letzten 5 Jahre deutlich unterschritten. Legt man den Rückgang der letzten 5 Jahre zugrunde, geht die Zahl der Gottesdienstbesucher bereits 2035 gegen Null.

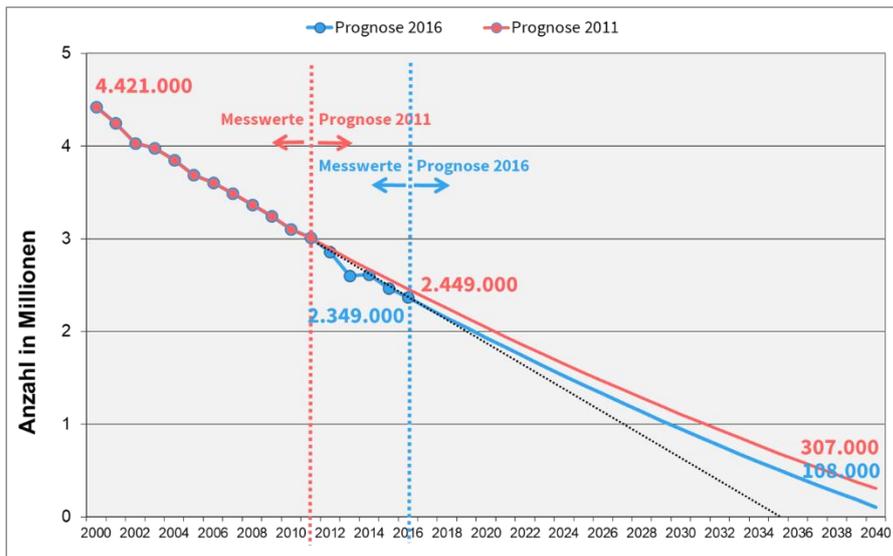


Abb. 1: Entwicklung der Gottesdienstbesucherzahl seit 2000, Prognose 2040.

Die gleiche Beobachtung lässt sich bei der Erstkommunion zeigen. Der Rückgang ist seit der letzten Prognose deutlich stärker ausgefallen, als vorhergesagt. Auch hier geht die Zahl 2034/35 auf die Nulllinie zu.

Die Auswirkungen auf den Bestand an Kirchengebäuden ist dramatisch. 2011 gab es 11.464 Pfarrkirchen (24.500 Kirchengebäude insgesamt). Bei einem durchschnittlichen Messbesuch von 263 Besuchern pro Wochenende, wie er 2011 zu verzeichnen war, braucht man 2040 lediglich noch 413 Pfarrkirchen. Bei einer Nutzung von 500 Besuchern pro Wochenende gerade mal 200 – in ganz Deutschland! Mehr können darüber hinaus weder finanziert, noch „bespielt“ werden“.

b) Stellschrauben des Kulturwandels

Einzelmaßnahmen scheinen angesichts dieser Dynamik und der Erfahrung aus vorangegangenen Reformprozessen wenig zielführend zu sein. Ein Kulturwandel ist erforderlich, der bis ins Mark kirchlicher DNA reicht.

Neue „Märkte“ erschließen

Die zentrale Herausforderung für die Zukunft besteht darin, die Frohe Botschaft für die Menschen heute erfahrbar zu machen und so zur Sprache zu bringen, dass sie Plausibilität und Relevanz gewinnen kann, gerade auch bei denen, die sich von der Kirche abgewendet haben oder gar nicht mehr christlich sozialisiert sind. Das ist nicht trivial und passiert nicht von alleine. Heute wendet die Kirche 90 % der verfügbaren Ressourcen für 5-10 % der Kirchenmitglieder auf, die das Ressourcenaufkommen generieren. Das Gros der heutigen Nutznießer kirchlicher Angebote wird in 10 Jahren verstorben sein.

Um den Anschluss nicht gänzlich zu verlieren und ihrem Sendungsauftrag nachzukommen, wird die Kirche ihre Binnenorientierung aufgeben und (im Kernbereich der Pastoral) ihre Aufmerksamkeit den 90-95% zuwenden müssen, die sie heute nicht bzw. nicht mehr erreicht. Das schließt eine substantielle und gezielte Umverteilung der vorhandenen Ressourcen mit ein.

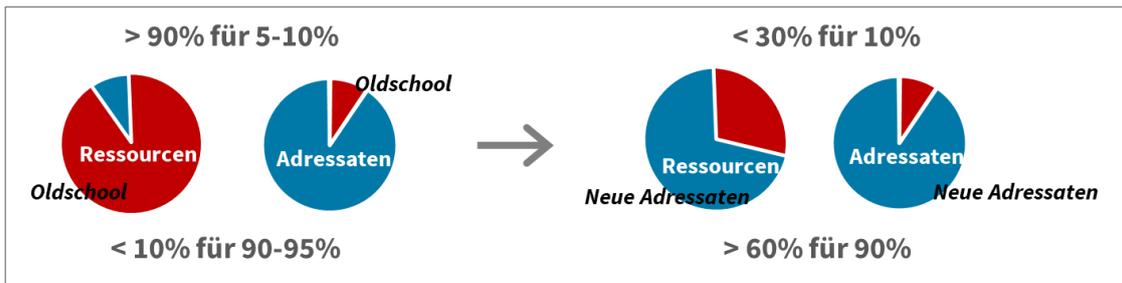


Abb. 2: Von der Binnen- zur Außenorientierung.

Von den Adressaten her denken

Kirche gewinnt Plausibilität und Relevanz, wenn sie konsequent die Fragen, den Nutzen und die Ästhetik der (neuen) Adressaten im Blick hat. Das setzt einen radikalen Perspektivwechsel voraus: Kirche in all ihren Vollzügen von den Adressaten her zu denken und konsequent einzubeziehen. Das hat natürlich massive Konsequenzen für den Ressourceneinsatz. Kirche wird auf breiter Basis dauerhaft und substantiell in Produktentwicklung, Innovation und Gemeindegründung investieren müssen.

Weil sich Pastoral jenseits des Horizonts nicht deduktiv aus dem Bisherigen herleiten lässt, hat pastorales (Alltags-)Handeln zukünftig dauerhaft experimentell-prototypischen Charakter und bezieht die Adressaten ko-kreativ mit ein. Das Neue, das auf diese Weise entsteht, trägt die Handschrift der „Neuen“, wird Teil der Geschichte Gottes mit den Menschen, Teil der Offenbarungserfahrung, und verändert das Bestehende (Inklusion).²

Organisation in Bewegung bringen

In einer Gesellschaft, die sich immer weiter ausdifferenziert und beschleunigt, wird Kirche ihre Sozialgestalt, die über Jahrhunderte auf maximale Stabilität (Funktionalität, Produktivität) programmiert ist, so verändern müssen, dass sie maximale Flexibilität und permanenten Wandel ermöglicht. In dynamischen Kontexten wird eine fluide bzw. agile Gestalt von Kirche gebraucht, weniger Organisation, mehr Bewegung – ganz wie in der frühen Zeit.

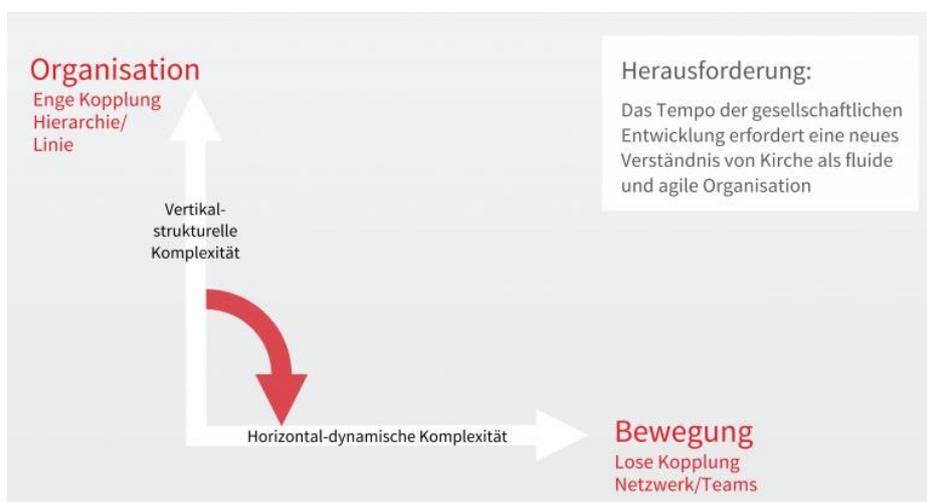


Abb. 3: Von der Organisation zur Bewegung (Netzwerk).

² Vgl. dazu auch die Ergebnisse der Synode von Trier 2013-2016 [http://www.bistum-trier.de/fileadmin/user_upload/docs/Schlussdokument-KA-15-5-2016.pdf; 10.10.2016].

Die volksgemeinlich geprägte Sozialgestalt ist gekennzeichnet durch eine hohe vertikal-organisatorische Komplexität und eine geringe horizontal-dynamische Komplexität. Eine kleinteilig strukturierte Verwaltung über viele Ebenen hinweg geht einher mit einer dem Einheitsprinzip verpflichteten „Pastoral der Zusammenführung“ in großen pastoralen Einheiten.

Perspektivisch wird genau das Gegenteil gebraucht: eine geringe vertikal-organisatorische Komplexität und hohe horizontal-dynamische Komplexität. Dies bedeutet im Kern die Entkopplung von Pastoral und Verwaltung: eine schlank bemessene Verwaltung in großen Organisationsräumen mit flacher Hierarchie und radikal vereinfachten Prozessen steht einer maximal differenzierten, im Binnenraum kategorial organisierten, dynamischen Pastoral in einem bunten Nebeneinander lokaler/ virtueller Kirchenkulturen gegenüber, die – rückgebunden ans Ganze/ den Bischof – in Eigenregie verantwortlich werden und netzwerkartig miteinander verknüpft sind.

Verantwortung übergeben

Die biblischen Bilder für die Kirche, „Volk Gottes“, „Leib Christi“ oder „Tempel des Hl. Geistes“, verdeutlichen ohne Ausnahme, dass alle Christen aufgrund ihrer Taufwürde in gleicher Weise gerufen und gesandt sind. Folgt man diesem Pfad konsequent, ändert sich das Zusammenwirken der Beteiligten in Seelsorge und Pastoral grundlegend: Das Leben an den kirchlichen Orten, im lokalen oder virtuellen Nahraum, wird zukünftig von den Menschen aufgrund ihrer Taufwürde und ihrer Begabungen (Charismen) getragen und in umfassender Weise verantwortet (Die Deutschen Bischöfe 2015). Die hauptberuflichen Seelsorger sind in dieser Perspektive nicht mehr primär für das operative Tagesgeschäft der Seelsorge face-to-face und seine Organisation verantwortlich; sie haben die Aufgabe, die Getauften in ihrem seelsorglichen Tun und in ihrem Leitungsdienst zu unterstützen, zu fördern und zu begleiten.

Partizipation ermöglichen

Für Partizipation zu sein, erscheint derzeit politisch korrekt. Der Begriff wird allerdings meistens als Containerbegriff benutzt, mit dem jeder dann das verbinden kann, was er gerne hätte, ohne sich kommunikativ darüber verständigen zu müssen, was genau damit gemeint ist.

Aus systemischer Perspektive bedeutet Partizipation im Kern, dass Menschen als Kommunikationspartner systemrelevant werden. Für Luhmann ist damit Inklusion gemeint, nicht Integration. Partizipation schafft – wenn sie als echte Teilhabe an Entscheidung und dem, was entsteht, gemeint ist – die Rahmenbedingungen, damit Inklusion hergestellt werden kann. Es geht also in den Worten von Sherry R. Arnstein um „echte Partizipation“ i.S. von „Teilhabe an Entscheidungsmacht“ (Straßburger, Rieger 2014, 25).

2. Neues Paradigma in der Pastoral

In einer solchen Gestalt von Kirche verändert sich das Verständnis von Seelsorge und die Rolle der Seelsorger grundlegend. Hier kommt der Begriff „Ermöglichung“ ins Spiel. Da er inzwischen inflationär gebraucht wird und ebenfalls den Charakter eines Containerbegriffs hat, bedarf es einer kurzen Erläuterung.

a) Konzeptioneller Hintergrund

Ermöglichungspastoral leitet sich unmittelbar vom Konzept der Ermöglichungsdidaktik ab, die auf Rolf Arnold zurückgeht und auf den systemisch-konstruktivistischen Prinzipien der

Selbstorganisation und Selbststeuerung beruht. Das Konzept geht davon aus, dass ein Lernprozess beim Lernenden nicht von außerhalb, also unmittelbar vom Lehrenden erzeugt werden kann. Der Lehrende kann nur durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen dem Lernenden die Möglichkeit geben, seinen (inneren) Lernprozess selbst zu gestalten.

Lernen wird als ein selbstbestimmter Prozess aktiver Aneignung verstanden. Ermöglichungsdidaktik schafft Gelegenheiten für Lernprozesse in Selbstorganisation und Selbstverantwortung. Der Lehrende wird zum Gestalter adäquater Rahmenbedingungen bzw. Lernarrangements. Nachhaltige Kompetenzentwicklung ist aus Sicht des Lehrenden allenfalls zu ermöglichen, nicht herzustellen.

b) Ermöglichung als Grundhaltung

Der Begriff „Ermöglichungspastoral“ selbst geht auf Ernst Leuninger zurück (Leuninger 1996) und wurde ausführlich von Joachim Eckart als neues Paradigma in der Seelsorge beschrieben (Eckart 2008). Er überträgt die Prinzipien der Ermöglichungsdidaktik auf die Pastoral.

Wer den Begriff hört, denkt zunächst: „Das machen wir doch schon!“, und dabei fallen ihm spontan viele Situationen ein, in denen sich Menschen in den Pfarreien und Gemeinden an Veranstaltungen beteiligen oder in Gremien mitwirken. – Aber genau das ist nicht gemeint: Ermöglichungspastoral ist nicht paternalistisch misszuverstehen i.S. einer „erzeugende“ oder „erlaubende“ Mitmach-Pastoral“ (Steinebach 2015a, 452f.). Sie ist zu verstehen als ein emanzipativer Vorgang (Empowerment), der die Fähigkeit zu Selbstverantwortung und Selbststeuerung freisetzt, damit Menschen ihr Menschsein, Christsein und Kirchesein an ihrem jeweiligen Ort, auf ihre jeweilige Weise, mit ihren Charismen und Möglichkeiten leben und verantworten.

Für D. Steinebach geht es im Konzept der Ermöglichungspastoral „zentral um eine veränderte Kultur des Miteinanders im pastoralen Raum, eine Haltung, die im Kontext verschiedener pastoraler Konzepte zum Tragen kommen kann bzw. könnte: etwa im Rahmen einer sozialraumorientierten Pastoral, einer milieusensiblen Pastoral, dem Weg ‚lokaler Kirchenentwicklung‘, einer Dienstleistungs- oder Netzwerkpastoral, denn alle diese Ansätze können im Blick auf die innere Haltung ihrer Verantwortungsträger und das sie prägende mentale Modell durch das Paradigma der Ermöglichungspastoral profitieren.“ (Steinebach 2015b, 374) unter Abschnitt 3) Die Haltung, für die Ermöglichungspastoral steht, lässt sich anhand von drei grundlegenden Prinzipien beschreiben (Steinebach 2015a, 447-453):

- (1) jeden Menschen grundsätzlich und bedingungslos annehmen und wertschätzen („Beziehungskompetenz“)
- (2) mit einer Vielzahl an Rollen und Interaktionsformen auf die Menschen eingehen mit dem Ziel der Entwicklung von Selbstsorge und Selbstverantwortung („Kommunikationskompetenz“)
- (3) sich selbst in der Interaktion zurücknehmen und Raum geben, damit Menschen an ihren Orten mit ihren Gaben ins Spiel und zum Zug kommen, ihr Mensch-, Christ- und Kirchesein (mehr und mehr) in die eigene Handnehmen und verantworten („Kenosiskompetenz“).

In diesem Sinne spielt das Konzept der Ermöglichung auch im Kontext lokaler Kirchenentwicklung eine zentrale Rolle (vgl. Hennecke 2015, vgl. Kaune 2015).

c) Verändertes Verständnis von Führung

Seelsorgern kommt in einer veränderten Gestalt von Kirche mehr denn je eine Führungsfunk-

tion zu. Sie haben die Aufgabe Entwicklungs- und Veränderungsprozesse im Netzwerk der Kirche vor Ort zu steuern und zu begleiten. Führung stellt sich auf diesem Hintergrund anders dar als bisher: Es geht um eine neue Balance von vertikaler und horizontaler Führung. Genau dies entspricht dem Kompetenzprofil eines Coaches.

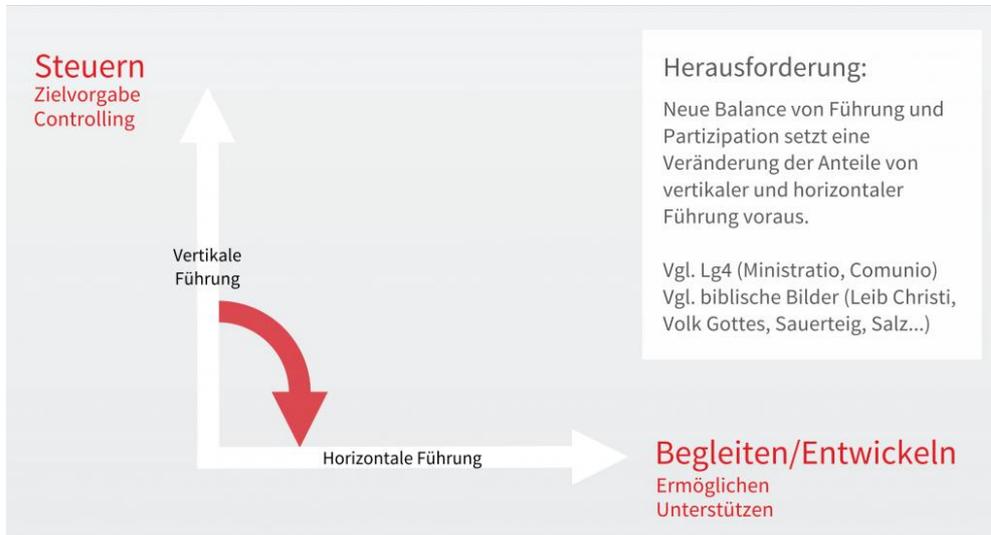


Abb. 4: Neue Balance von vertikaler und horizontaler Führung.

Der Coach unterstützt Personen und Systeme, Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben aktiv mittels eigener Ressourcen zu gestalten. Der Coach ist in der Lage, situativ zu entscheiden, welche Art der Unterstützung jeweils angezeigt ist: ein Feedback, ein gemeinsames Reflektieren, ein fachlicher Rat, eine Moderation, eine Mediation, ein Training, eine freundschaftliche Umarmung ... Das setzt natürlich voraus, dass der Coach über eine entsprechende Bandbreite von Fertigkeiten verfügt, die er zielgerichtet einsetzen kann. In diesem Sinne ist Coaching ein Meta-Format, das unterschiedlichste Formate integriert.



Abb. 5: Basiskompetenzen als Coach.

Damit dies gelingt, verfügt der Coach – neben den entsprechenden Interventionstechniken – über ein umfangreiches Rollenrepertoire, das er situativ einsetzen kann. Er ist u.U. Freund/Kollege, Moderator/Trainer, Entwickler/Mentor, Chef/Manager oder Leader/Inspirator, um nur ein paar markante Rollen herauszugreifen. Wichtig ist – und das unterscheidet ihn vom Facilitator – der Coach ist nicht nur der Prozessbegleiter, er geht u. U. auch inhaltlich ins Gegenüber, übernimmt also zeitlich begrenzt die Führung. Der Coach bewegt sich in einem Mischkontext und muss sich dort als Meister des Ausbalancierens betätigen. Die Situation und der Kontext entscheiden über das richtige (Rollen-)Verhalten (vgl. Desso 2016).

Der Coach versucht, situationsbezogen zu erkennen, wo die jeweilige Person, das (Teil-)System steht, was es kann, was seine Ressourcen bzw. Potenziale sind und was der nächste Lernschritt in Richtung Autonomie und Selbststeuerung sein kann, um dann entsprechend zu intervenieren. „Die Grundregeln hierfür sind vergleichsweise einfach:

- (1) Sorge für einen gemeinsam getragenen und verbindlich vereinbarten Rahmen.
- (2) Tue (innerhalb des Rahmens) nichts, was der Übernahme von Selbstverantwortung im Wege steht oder diese verhindert.
- (3) Tue alles, damit die Verantwortung von den Menschen selbst zum Wohl des Ganzen und seiner Teile wahrgenommen werden kann.

„Seelsorger/innen geben den Getauften auf diese Weise im paulinischen Sinne Raum und begleiten sie, ohne die Position des Gegenübers aufzugeben. Es geht – über die klassischen Berufsrollen hinweg – um den Übergang von einem operativ-presbyterialen zu einem strategisch-episkopalen Führungsverständnis. Die seelsorgliche Qualität besteht in der Sorge um die ‚Seele‘, die Kultur des Ganzen und seiner Teile.“ (Desso 2016, 84)

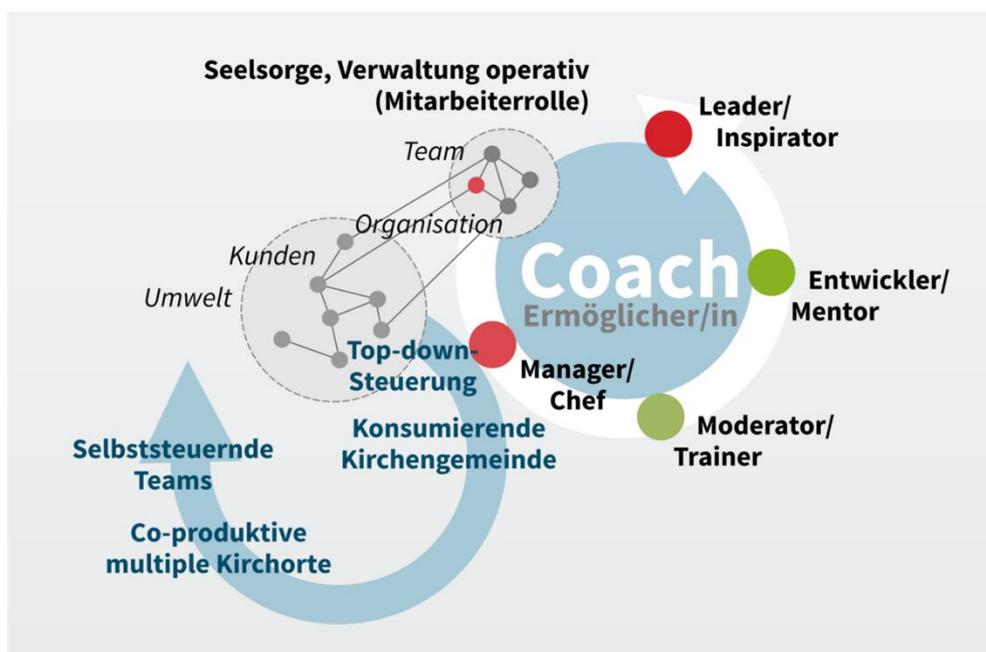


Abb. 6: Führung und Systementwicklung.

3. Konturen einer neuen Rollenarchitektur

Die Rollenarchitektur in der Pastoral orientiert sich bis heute am Leitbild des klassischen Pastors, der für alles zuständig ist und alles kann. Es spiegelt sich mehr oder weniger im Selbstverständnis und im Profil der anderen Berufsgruppen wider: Im Prinzip (denkt man) können

alle alles (vielleicht sogar besser), dürfen es aber nicht. Folglich gibt es den großen Pastor, den mittelgroßen und den kleinen Pastor. Um diese eindimensionale Sicht und die hieraus erwachsende strukturelle Benachteiligung drehen sich im Kern alle Diskussionen um Berufsgruppenprofile. „Pastor minus X“ ist die Logik dahinter, die sekundär zu Reaktanz führt („Ich könnte es eh besser“).

Die bisherige Rollenarchitektur ist unterkomplex

Angesichts der Komplexität und der Dynamik gesellschaftlicher Prozesse und deren dramatische Auswirkungen auf das kirchliche Leben, erscheint die bisherige Rollenarchitektur absolut unterkomplex. Man stelle sich große pastorale Räume ab 50.000 Katholiken aufwärts vor, die nicht mehr territorial oder segmental untergliedert sind, und alle hauptberuflichen Akteure sind Pastöre. Nicht viel anders ist das Bild, wenn jetzt alle Akteure „Ermöglicher“ sind: Man steht sich auf den Füßen und behindert sich.

Wenn das kirchliche Leben und die dahinterliegende Sozialgestalt von Kirche lokal, regional oder auf gesamtkirchlicher Ebene i.S. einer fluiden und agilen Organisation als operatives Netzwerk selbstverantworteter kirchlicher Orte nachhaltig weiterentwickeln werden soll, wird – über die Haltung des Ermöglichers und die Führungskompetenz des Coaches hinaus – eine ganz neue und wesentlich differenziertere Rollenarchitektur gebraucht. Insofern braucht Kirche Profis, aber keine Gemeindereferenten – oder besser: keine Berufsgruppen alten Stils.

Kriterien für eine neue Rollenarchitektur

Eine zukünftige Rollenarchitektur müsste folgenden Kriterien gerecht werden, um den anstehenden Kulturwandel nachhaltig voranzubringen:

- sie richtet sich daran aus, was der Umbau und die zukünftige Gestalt von Kirche an professioneller Unterstützung benötigt
- sie ist getragen von der ermöglichenden Grundhaltung und einem Führungsverständnis, das vertikale und horizontale Führung verknüpft
- sie löst sich von einem funktionalen und folgt einem prozesshaftes Verständnis von Kirche und kirchlichem Wandel
- sie stellt sicher, dass Neigungen und Fähigkeiten (Charismen) darüber entscheiden, wie Seelsorger eingesetzt werden.

Ressourcen und Grundkompetenzen

Die Zugehörigkeit zu den klassischen Berufsgruppen ist in der zukünftigen Rollenarchitektur völlig irrelevant. Studium, Aus- und Fortbildungen gehören zum Schatz, den jede/r einzelne in unterschiedlicher Weise mitbringt, neben der ureigenen Glaubens- und Berufungsgeschichte, der spirituellen Verwurzelung, den individuellen Neigungen und Begabungen und nicht zuletzt der mitgebrachten Lebens- und Berufserfahrung.

Auf diesem Fundus aufbauend brauchen Seelsorger zukünftig generell die Grundkompetenz, ihr pastorales Handeln nach dem Paradigma der Ermöglichungspastoral zu gestalten und Menschen, Gruppen, Kirchorte so zu führen und zu begleiten, dass sie ihr Kirche-Sein in Eigenverantwortung leben und gestalten können.

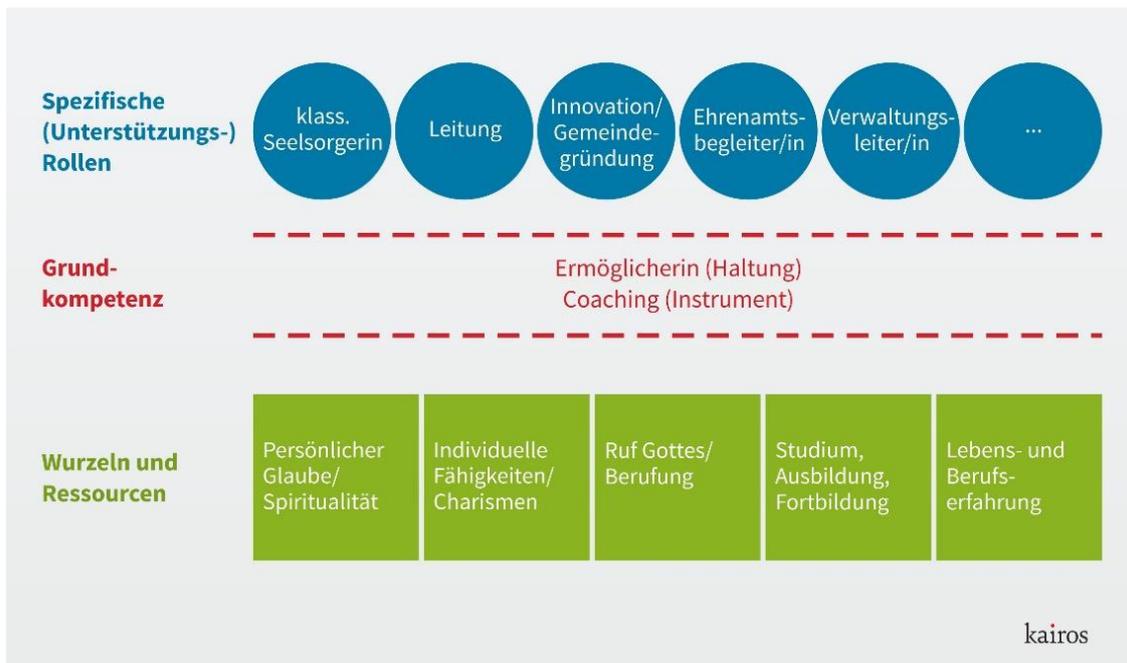


Abb. 7: Neue differenzierte Rollenarchitektur.

Prozessbezogene Führungsrollen

Wenn Seelsorge primär in der Hand der Getauften vor Ort liegt, wenn Kirchorte in bunter Vielfalt und hoher Selbstständigkeit netzwerkartig miteinander verknüpft sind, wenn Menschen auf neuartige Weise angesprochen und Gemeinden neu gegründet werden sollen, rücken Prozesse und deren Gestaltung immer stärker in den Mittelpunkt. Dann werden spezielle (Führungs-)Kompetenzen und (Führungs-)Rollen gebraucht, die systemrelevante Prozesse in der zukünftigen Gestalt von Kirche methodisch-professionell unterstützen. Beispiele hierfür sind:

- Geistliche Begleiter/Trauerbegleiter helfen einzelnen, Gruppen, Gemeinden die anstehenden Veränderungen als geistlichen Weg zu verstehen und die damit verbundenen Emotionen, wie Verunsicherung und Trauer zu bewältigen,
- Trainer bilden Menschen an Kirchorten aus, kirchliches Leben in seinen Grundvollzügen vor Ort in die Hand zu nehmen und verantwortungsbewusst zu gestalten,
- Ehrenamtskoordinatoren spüren Menschen auf, die sich im kirchlichen Kontext engagieren wollen; sie organisieren und koordinieren Projekte, sorgen für die erforderliche Qualifizierung der Freiwilligen, unterstützen, beraten und begleiten sie,
- Innovationsagenten/Gemeindegründer denken und konzipieren Kirche mit Blick auf und mit Adressaten ganz neu; sie greifen neue Ideen auf, treiben Innovation voran und unterstützen Gemeindegründung,
- Prozess-/Qualitätsmanager identifizieren, beschreiben und überprüfen systemrelevante Prozesse mit dem Ziel, Effizienz, Transparenz und Verbindlichkeit herzustellen und sie permanent zu verbessern,
- Organisationsberater/Changemanager initiieren, gestalten, begleiten und evaluieren Entwicklungs- und Veränderungsprozesse,
- Eventmanager/Projektentwickler setzen punktuelle Highlights und begleiten prototypisch-projekthaftes Arbeiten,
- Informations- und Kommunikationsmanager sorgen für ein professionelles Informations- und Wissensmanagement und stellen eine qualifizierte interne und externe Kommunikation sicher,

- Verwalter/Geschäftsführer sind verantwortlich für ein professionelles Alltagsmanagement in den großen Organisationsräumen,
- Fundraiser sind verantwortlich für die Mittelbeschaffung,
- Leiter haben formelle Leitungsfunktionen, ggf. in geteilter Leitung mit exakt umschriebenem Aufgabenportfolio.

Welche Unterstützerrollen und -funktionen konkret notwendig sind, hängt von der Ortskirche und den jeweiligen regionalen und lokalen Herausforderungen (z.B. Stadt/Land) ab. Natürlich wird es in den pastoralen Räumen auch Mitarbeiter geben, die – insbesondere in der Übergangszeit – in der Rolle eines Seelsorgers im klassischen Sinne tätig sein werden. Ihre Aufgabe ist es, eine begrenzte operative Grundversorgung an ausgewählten Orten insbesondere auch für Menschen, die klassisch sozialisiert sind bzw. punktuell das klassische Dienstleistungsangebot abfragen.

Die neuen (Unterstützer-)Rollen sind rein fachlich begründet und nicht an Berufsgruppen gebunden. Wie sie zu personalisieren sind, hängt von den verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen ab. Entscheidend ist das Charisma, also das, was die Betroffenen mitbringen, wofür sie sich interessieren und wofür sie brennen, zum Aufbau der Kirche. Vom Grundsatz her gilt: Bezugspunkt ist der Bedarf, Kriterium sind Neigung/ Motivation und Kompetenz.

Die skizzierte Idee einer differenzierten Rollenarchitektur lässt sich problemlos auch auf das Engagement von Ehrenamtlichen erweitern, die solche Kompetenzen vielfach schon mitbringen.

4. Transformation

Rollen in der beschriebenen Form zu differenzieren, ist grundsätzlich nur sinnvoll in großen pastoralen Räumen mit einer hinreichenden Zahl an hauptamtlichen Mitarbeitern, unabhängig davon, ob es Pfarreien (Essen, Paderborn, Hamburg, Limburg, in Trier geplant), Pfarreiengemeinschaften (Aachen), Seelsorgeeinheiten/-bereiche (Freiburg, Köln) oder bloß Organisationsraum für überpfarrlichen Personaleinsatz (Hildesheim, in Graz geplant) sind. In kleineren Konstellationen bleibt es beim klassischen Allrounder-Modell, in dem alles an Wenigen hängen bleibt.

Möglicherweise ist das Zielfoto multiprofessionell arbeitender Teams weniger umstritten, als die Frage, wie der Weg dorthin aussehen kann. Natürlich ist es denkbar, die beschriebenen Kompetenzen von außen einzukaufen (vgl. Reintgen 2016). Das geschieht in Teilen schon, z.B. bei Ehrenamts- oder Stadtteilkordinatoren im Erzbistum Köln.

Zukauf kann die Lösung allerdings nicht sein, aus zwei Gründen. Einerseits suggeriert der Vorschlag, dass sich alles ändern muss, nur die Arbeit im Pastoralteam nicht. Andererseits ist der Vorschlag nicht zu bezahlen, wenn es – über einzelne kleine Projekte hinaus – substantiell wird und um das Roll-Out geht.³

Widerstände

Die Erfahrung in Kursen mit Pastoralteams, die sich auf den Weg machen wollen, ihre Praxis am Paradigma der Ermöglichungspastoral auszurichten, zeigt, dass es – neben viel Begeisterung – auch erhebliche Widerstände gibt, gerade auch bei den Pastoralen Diensten. Wie ist das zu erklären?

³ Einzige Ausnahme: Die Rolle einer Verwaltungsleitung/ Geschäftsführung setzt gerade in großen pastoralen Räumen ein so grundlegendes betriebswirtschaftliches Knowhow voraus, dass diese Kompetenz nur in Einzelfällen im Pool der Mitarbeitenden vorhanden ist und von außen hinzukommen muss.

Ein Priester in einem Kurs formulierte die Schwierigkeiten so: „Wir waren lange Jahre in einer Pfarrei zunächst alleine, dann gemeinsam zuständig für das gesamte kirchliche Leben. Dann kamen die Seelsorgeräume mit vielen Pfarreien. Hier mussten wir lernen, über Pfarreien hinweg für bestimmte inhaltliche Bereiche der Pastoral verantwortlich zu sein. Daran arbeiten wir noch und jetzt kommen Sie und verlangen, dass wir die inhaltlich-organisatorische Verantwortung an die Getauften vor Ort übergeben sollen und stattdessen für die Prozesse im pastoralen Raum verantwortlich sind – und das in vollem Lauf neben dem Alltagsgeschäft.“

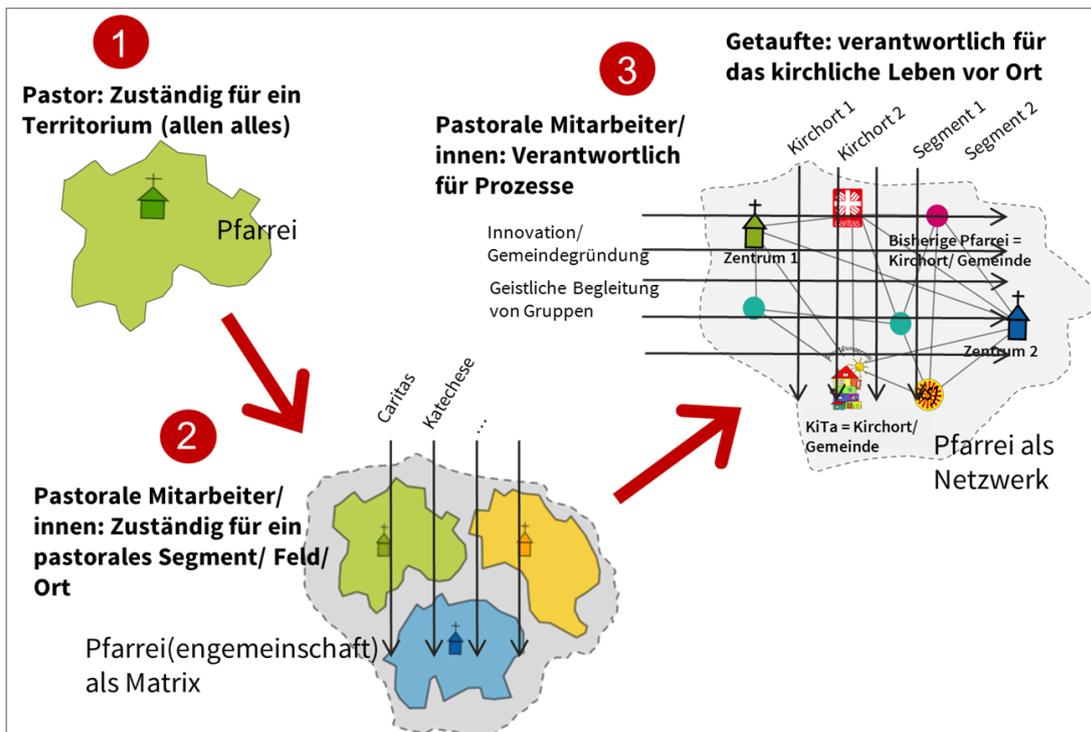


Abb. 8: Rollenwandel im Überblick.

Ein Teil der Schwierigkeit besteht sicher darin, dass es ein Arrangement aller Beteiligten, der Verantwortlichen in den Bistümern, der Seelsorger und den (Kern-)Gemeinden gibt, an der bisherigen Praxis nicht zu rütteln. Der soziale Druck ist enorm. Schert eine Partei aus, gibt es Konflikte und Ärger.

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass sich viele Mitarbeiter im pastoralen Dienst aufgrund der strukturellen Benachteiligung Nischen gefunden haben, in denen sie sich wohlfühlen und verwirklichen können. Sie zu verlassen, fällt ihnen äußerst schwer, zumal sie in gewisser Weise neu anfangen müssen, ohne zu wissen, was auf sie zukommt.

Fahrplan für den Übergang

Wenn man sich in der Diözese, zumindest aber im Team darüber verständigt hat, dass man einen solchen Weg gehen will, braucht man als nächstes einen Fahrplan (Organisationskonzept) für den Übergang, der eine schrittweise Transformation sicherstellt.

An einfachsten lässt sich der Übergang als Matrix darstellen. Die Seelsorger stehen aktuell zumeist in der Verantwortung für bestimmte Arbeitsfelder oder Segmente im pastoralen Raum, z.B. für die Kommunionkatechese, Liturgie, Diakonie. Hier agieren sie als Generalisten mehr oder weniger in eigener Regie (quasi als Pastöre). Andere Bereiche werden häufig gemeinsam wahrgenommen, etwa Krankenkommunion oder Beerdigungsdienste.

Vorstellbar ist, dass ausgehend hiervon schrittweise eine Umverteilung der zeitlichen Ressourcen vorgenommen wird. Angenommen, systemrelevante Unterstützungsprozesse wurden identifiziert und Seelsorger haben zumindest ansatzweise darin qualifiziert (sofern entsprechende Kompetenzen nicht schon vorhanden sind), können sie schrittweise ihre Expertise in alle Bereiche der Pastoral eintragen und dort entsprechende Prozesse (z.B. Innovation, geistliche Unterscheidung, Qualifizierung von Ehrenamtlichen) unterstützen bzw. begleiten. Parallel dazu muss dann aber die inhaltliche Verantwortung für pastorale Angebote an ehrenamtliche Akteure übergeben oder – weil es offensichtlich keine Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung gibt – aufgegeben werden.

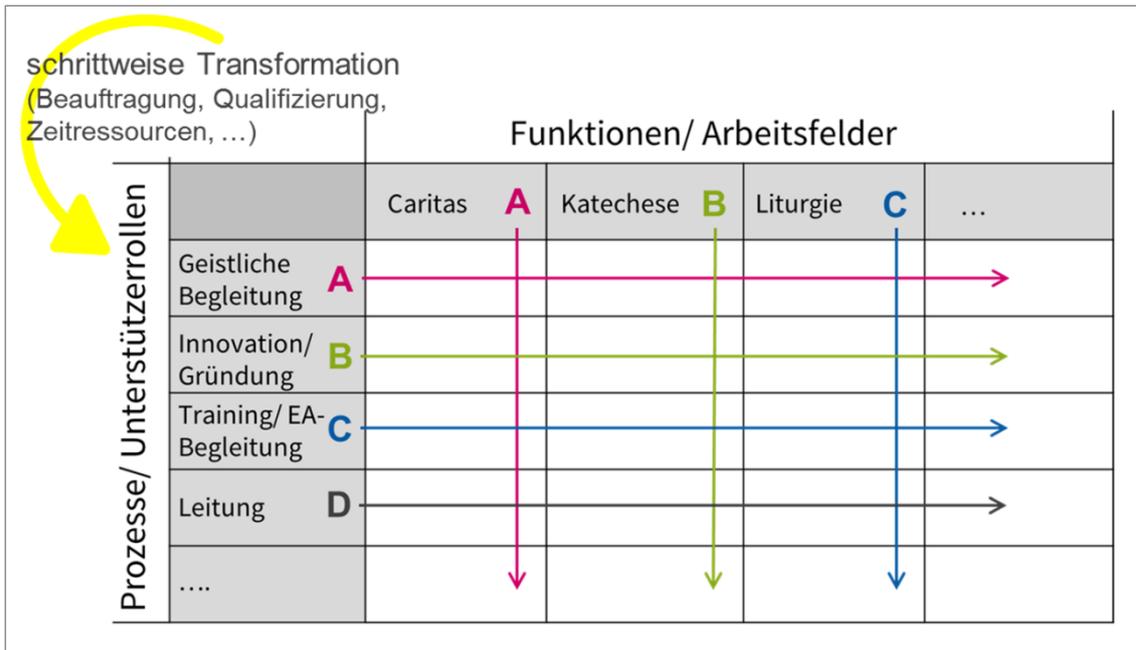


Abb. 9: Transformation von einem funktional-operativen zu einem prozesshaft-strategischen Einsatz von Seelsorgern in der Pastoral.

Personalentwicklung und -einsatz

Seelsorger müssen systematisch auf den veränderten Einsatz im Rahmen einer solchen Rollenarchitektur vorbereitet und qualifiziert werden. Sinnvollerweise geschieht dies mit Blick auf das Grundverständnis, die Grundkompetenzen und die veränderte Kooperation im Teamzusammenhang. Erste Ansätze für Trainings existieren bereits.

Wenn systemrelevante Schlüsselprozesse identifiziert sind, können entsprechende Fortbildungen entwickelt, modifiziert und angeboten werden. So bildet das Bistum Mainz geistliche Begleiter für Systeme aus. Im Erzbistum Köln werden regelmäßig Kurse für die Gewinnung und Begleitung von Ehrenamtlichen durchgeführt. 2018 beginnt eine Ausbildung zum Innovationscoach unter „Pflügt euch Neuland (Jer 4,3). Innovationen in der Pastoral“.

Im Bereich der Fort- und Weiterbildung ist bereits vieles vorhanden, was zur Umsetzung des Konzepts gebraucht wird. Es käme darauf an, das Bestehende zu ergänzen, neu zu verknüpfen und strukturell i.S. eines Personalentwicklungskonzepts zu verankern. Natürlich müsste dann auch dafür gesorgt werden, dass es passende Einsatzstellen gibt und der Personaleinsatz ausgehend vom Bedarf in den pastoralen Räumen auf der skizzierten Folie geschieht.

Eine Reihe von Fragen sind sicher noch ungeklärt. Welche Konsequenzen hat das Konzept für die grundständige Ausbildung und die Berufseinführung? Wie kann ein angemessenes Entlohnungssystem aussehen? Welche Anreize gibt es für einzelne und für Teams, sich auf den Weg zu machen? Was müsste sich in der Ausbildung und in der Berufseinführung verändern? Eines ist sicher: Das Modell eröffnet den pastoralen Diensten Entwicklungschancen auf Augenhöhe, die es so bislang noch nicht gegeben hat.

Literatur

- Baecker, D., Mit dem eigenen Leben Zeugnis ablegen: Kirche in nächster Gesellschaft, Manuskript zum Vortrag in der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, 22. Januar 2014, 14.
- Dessoy, V., Hahmann, U., Lames, G., Alles klar? – Die Zukunft der Kirche aus der Sicht ihrer Führung. Ausgewählte Ergebnisse der Befragung kirchlicher Führungs- und Fachkräfte zu Kirchenentwicklung und -führung in Deutschland 2016/2017, in: *futur2*, 1/2016 [<http://www.futur2.org/article/alles-klar-die-zukunft-der-kirche-aus-der-sicht-ihrer-fuehrung/> (01.11.2017)].
- Dessoy, V., Partizipation und Leitung in der Kirche, in: E. Kröger (Hrsg.), *Wie lernt Kirche Partizipation. Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen, Angewandte Pastoralforschung 02*, Würzburg 2016, 71-90 [<http://www.futur2.org/article/partizipation-und-leitung-in-der-kirche/>, 10.10.2016].
- Eckart, J., *Ermöglichungspastoral. Ein neues Paradigma in der Seelsorge*, Norderstedt 2004.
- Hennecke, C., Lokale Kirchenentwicklung. Ein Werkstattbericht, in: Dessoy, V., Lames, G., Lätzel, M., Hennecke, C. (Hrsg.), *Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten*, Bd. 4, Trier 2015, 383-391.
- Kaune, M., Die Methode ist die Botschaft. Zur Methodologie lokaler Kirchenentwicklung, in: Dessoy, V., Lames, G., Lätzel, M., Hennecke, C. (Hrsg.), *Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten*, Bd. 4, Trier 2015, 383-392.
- Leuninger, E., *Die Entwicklung der Gemeindeleitung. Von den biblischen Ursprüngen bis zum Ausgang des Mittelalters mit Perspektiven für heute*, St. Ottilien 1996.
- Reintgen, F., Pastoralteam + X = Multi-Professionalität. Handlungsfähigkeit in Zeiten des Wandels – Ein Vorschlag, in: *futur2*, 1/2016 [<http://www.futur2.org/article/pastoralteam-x-multi-professionalitaet/> (01.11.2017)].
- Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral, *Die deutschen Bischöfe* Nr. 100, Bonn 2015 [zitiert als *Die deutschen Bischöfe 2015*].
- Straßburger, G., Rieger, J., Bedeutung und Formen der Partizipation – Das Modell der Partizipationspyramide, in: Dies. (Hrsg.), *Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe*, Weinheim, Basel 2014, S. 12-29, hier S. 25.
- Steinebach, D., Kirche im Werden – auf die Haltung kommt es an, in: Dessoy, Valentin / Lames, G., Lätzel, M., Hennecke, C. (Hrsg.), *Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten*, Bd. 4, Trier 2015, S. 445-458 [zitiert als *Steinebach 2015a*].
- Steinebach, D., Kirche im Werden – Ermöglichungspastoral, ein ekklesiologisches Paradigma, in: Dessoy, Valentin / Lames, G., Lätzel, M., Hennecke, C. (Hrsg.), *Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten*, Bd. 4, Trier 2015, S. 369-380 [zitiert als *Steinebach 2015b*].