

N12<515936306 021



ubTÜBINGEN







theol

20  
2000  
L 111/12

# Pastoral- Theologische Informationen

Organisationsentwicklung  
in der Kirche

Herausforderung der  
praktischen Theologie

98/6  
111/12  
neu  
11/12

ZA 5629



# Pastoral- Theologische Informationen

Herausgeber:

Beirat der Konferenz der deutschsprachigen  
Pastoraltheologinnen und Pastoraltheologen e.V.

Fachgruppe Praktische Theologie der  
Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie

Redaktion:

Wolfgang Schwens, Korneuburg (A)  
Reinhard Schmidt-Rost, Bonn (D)

20. Jahrgang, Heft 2000-1, Folge 42, ISSN 0555-9308

Postfach  
Theologische  
Informationen

Anschrift der Redaktion:

Wolfgang Schwens  
Klosterneuburger Strasse 20/29  
A - 2100 Korneuburg  
Telefon: +43 676 3759760  
Telefax: +43 676 3496651  
e-Mail: pthi@maxonline.at



7A 5629

Editorial	5
Hartmut Heidenreich: Verabschiedung als Redakteur	8
<b>Teil A: Beiträge zum Thema</b>	<b>11</b>
Leo Karrer: Kirche – ein Unternehmen? Anmerkungen zu einem Kongressthema	12
Andreas Heller: Kirche und Management – ein Fragenaufriss	17
Michael Ebertz: Zukunftsfähige Pastoral – 10 Thesen unter dem Eindruck von Kirche und Management	20
Alfred Jäger: Arbeit am Leitbild von Kirche	22
Hans Löhr: Vom Auftrag Jesu Christi zu den Ergebnissen der Mitarbeitenden – Das evangelische Münchenprogramm eMp	25
Jochen Overlack: Das „Dienstleistungsunternehmen Kirche“ – Ansichten eines Unternehmensberaters	32
Jutta Schwarz: Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht	42
Walter Fürst / Burkard Severin: Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche?	51
Hans Raffée: Grundlinien des Marketing für die Kirchen	77
Ottmar Fuchs: „Es ändert sich ja doch nichts ...!“ – Zum systemtheoretischen Nachholbedarf einer subjekttempfindlichen Praktischen Theologie	90
Józef Niewiadomski: Kirche und Management	112
<b>Teil B: Dokumentationen</b>	<b>117</b>
<b>Teil C: Abstracts und Besprechungen</b>	<b>123</b>



Liebe Leserinnen und Leser der Pastoraltheologischen Informationen!

Vor Ihnen liegt eine neue Ausgabe der PThI. Sie ist dem Thema „Organisationsentwicklung in der Kirche – Herausforderung der praktischen Theologie“ gewidmet. Eine interessante Auswahl von Tagungsbeiträgen und einigen Artikeln darüber hinaus wurde hier zu einer „Positionsbestimmung“ versammelt. Beiträge zur Diskussion zu stellen, das ist eine der Aufgaben der PThI.

Ein wenig ist mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Entwicklung“ auch die Arbeit an der Zeitschrift selbst umschrieben worden. Die Redaktion hat auf der Seite des einen Herausgebergremiums gewechselt. Der langjährige Redakteur Hartmut Heidenreich hat sich nach über 15 Jahren Arbeit an dieser Zeitschrift zurückgezogen. Zu groß waren die Belastungen durch seine vielen Engagements in seinem Beruf. Zu stark die Belastung, die eine solche Zeitschrift mit sich bringt. ... Welche Freuden eine solche Arbeit in 15 Jahren aber auch gemacht hat, das schildert er selbst in einem Rückblick. Sein „Rückzug“ aus der aktiven Arbeit war kein völliger Rückzug. Mit Rat und Tat, in vielen Telefonaten, Faxen, e-Mails und Gesprächen stand er mir zur Seite.

Ein solcher Wechsel hat immer etwas von einem Ende in sich. Eingespielte Verfahrensweisen der Produktion werden hinterfragt, geändert, neu bedacht ... Zu Selbstverständlichkeiten gewordene Dinge sind plötzlich nicht mehr selbstverständlich ...

Aber ein Wechsel bedeutet auch Neues. Für mich hieß es zunächst einmal: hören. In vielen Gesprächen mit Hartmut Heidenreich habe ich mir „seine“ PThI erklären lassen. Er sprach immer sehr liebevoll, fast zärtlich davon. Wie eine zarte Pflanze hat er die Zeitschrift betreut, ihr viel Dünger zugeführt in Form von neuen Ideen, Wasser in Form von regelmäßigen Rubriken und viel Liebe, was sich vor allem in den vielen Phasen der redaktionellen Bearbeitung gezeigt hat. Immer wieder gab es Rückfragen an die AutorInnen, ob dieses oder jenes denn wirklich so veröffentlicht werden sollte, ob da nicht ein Widerspruch im Gedankengang oder in der Argumentationsstruktur zu sehen sei ... Hartmut Heidenreich selbst spricht von seinem „wissenschaftlichen Hobby“. Dieses Hobby war fruchtbar. Es sind viele Seiten auf diese Weise entstanden, viele Ideen und Theorien platziert, ja „Trends“ gesetzt worden ... Diese „seine“ Pflanze hat er mir nun anvertraut. Sie wird in einer neuen Umgebung stehen und sie wird auch die eine oder andere Veränderung zu verkraften haben.

Einige der Veränderungen ergeben sich durch das „Medium“ Zeitschrift selber: Die PThI sind bisher zweimal jährlich (in unregelmäßigen Abständen) erschienen. Das wird auch in Zukunft so bleiben. Aber dieser etwa halbjährliche Rhythmus ist nicht gut ge-

eignet, aktuelle Informationen zu verbreiten. Hierzu eignen sich heute andere Medien besser: Seit diesem Jahr steht im Internet unter <http://www.pastoraltheologie.de> ein Forum zur Verfügung, in dem Platz ist für solche aktuellen Informationen und Nachrichten. Diese Seiten der Konferenz werden zur Zeit am Seminar für Pastoraltheologie in Bonn von Walter Fürst und Ingo Meyer im Auftrag des Beirates betreut. Die PThI als Zeitschrift werden sich auf wenige Nachrichten und Informationen beschränken, um vor allem der Dokumentationspflicht nachzukommen. Im Internet wurde eine „Schwester“ der PThI gegründet: *PThIonline*.

Einige der Änderungen seien hier explizit genannt:

- Seit einigen Heften werden die pastoraltheologischen Institute und Seminare in lockerer Reihenfolge vorgestellt. Es hat sich herausgestellt, dass auch diese Informationen relativ leicht „überaltern“ – durch Personalwechsel, neue Telefon- oder Faxnummern, geänderte e-mail-Adressen oder Webseiten. Diese Informationen sollen zukünftig auf unserer Webseite zu finden sein. Sie können so relativ schnell aktualisiert werden. Zudem kann immer wieder auf Neuerungen, besondere Seminare und Veranstaltungen in den einzelnen Einrichtungen aufmerksam gemacht werden.
- Der Schwerpunkt der Hefte wird auch in Zukunft so gestaltet sein, dass zu Themen unterschiedliche, möglichst verschiedene Ansätze vorgestellt werden. Wir werden dem täglich wachsenden Anspruch an interdisziplinäres Denken und Arbeiten versuchen entgegenzukommen – soweit es eine Zeitschrift zulässt, die einer Disziplin zugeordnet ist: der Pastoral- oder Praktischen Theologie. Wie sehr dieses Denken unterschiedlicher Pastoraltheologien möglich ist, wird schon das nächste Heft (2000-2) zeigen. Hier geht es um die „Pluralität im eigenen Haus“. Ein Symposium in Passau wird hierfür die Struktur bieten.
- Die Zeitschrift wird von zwei (sehr) unterschiedlichen Gremien gemeinsam herausgegeben. Bislang lag die Verantwortung bei je einem der beiden Redakteure. Reinhard Schmidt-Rost betreut seit einigen Jahren für die Fachgruppe Praktische Theologie das Heft. Unser gemeinsames Ziel ist es die Hefte möglichst mehr auch gemeinsam zu gestalten. Wir werden versuchen, jeweils aus beiden Herausgebergremien interessante Beiträge zu bekommen. In Zukunft – das ist unser Wunsch – soll es nicht mehr „evangelische“ oder „katholische“ Hefte geben, sondern „ökumenische“. Wir erhoffen uns eine Bereicherung für beide Seiten. Beispiele sehen Sie schon in diesem Heft. Die Kongressdokumentation des Pastoraltheologenkongresses von katholischer Seite und die Dokumentationen der Fachtagungen der Fachgruppe Theologie von evangelischer Seite werden wohl auch in den nächsten Jahren für jeweils ein Heft „sorgen“ und ihm ein Thema vorgeben. Die anderen Hefte werden Schwerpunktthemen gewidmet sein, die von aktuellen Situationen geprägt sind, oder versuchen neue Themen zu identifizieren. Sie können so aufgenommen und theologisch reflektiert werden. Andererseits aber können Themen auch so platziert sein, dass sie selbst die eine oder andere Auseinandersetzung an-

regen können. Hierbei hoffen wir auch auf Anregungen, Beiträge und auch Kritik von Seiten der LeserInnen.

- „Die Luft auf dem Buchmarkt wird immer dünner“ – diese Aussage, die mindestens zweimal im Jahr zu den großen Buchmessen in Frankfurt und Leipzig zu hören ist, gilt wohl ebenso für den Zeitschriftenmarkt. Viele große Zeitschriften „kämpfen“ ums Überleben. Auch für die PThI hat sich im Rahmen des Redaktionswechsels die Frage gestellt, ob es nicht (wirtschaftlich) sinnvoller sei, sich in die Hände eines Verlages zu begeben um auf dessen Vertriebsstrukturen zurückgreifen zu können. In vielen Gesprächen, im Abwägen von Vor- und Nachteilen haben wir uns entschieden, dass die PThI auch in Zukunft im Selbstverlag herausgegeben werden sollen. Verbunden hiermit sind zwar immer auch finanzielle Risiken, die nicht verschwiegen werden dürfen, aber es bleibt das Gefühl der Flexibilität. Wir werden weiterhin sehr wach prüfen, ob diese Entscheidung richtig ist. Um finanzielle Risiken ein wenig zu mindern, wollen wir die PThI auch für Inserate zu öffnen versuchen.
- Und noch eine Änderung hat sich „ergeben“. Durch die Reform der deutschen Rechtschreibung sahen auch wir uns veranlasst auf diese neue Art der Schreibung umzustellen. Im wissenschaftlichen Bereich stellen sich allerdings auch Fragen wie: Wie gehen wir mit Zitaten um? Werden schon publizierte Textpassagen nun nach den neuen Regeln buchstabiert? Oder bleibt ein Zitat ein Zitat? Nach Rücksprache mit den AutorInnen haben wir uns entschieden, generell die neuen Regeln anzuwenden – Ausnahmen würden Zitationen bilden. Hier gilt selbstverständlich die Schreibung als verbindlich, die in der Quelle angegeben ist.

Die Pastoraltheologischen Informationen werden sich ändern – aber sie werden auch das bleiben, was sie in der Vergangenheit waren und geworden sind: eine Plattform des Informations- und Argumentationsaustausches für praktische TheologInnen und PastoraltheologInnen. Wenn es gelingt, diese Zeitschrift mit Ihrer Hilfe immer wieder auch in ihrem Wesen zu hinterfragen und weiter zu entwickeln, wird sie eine gute Zukunft haben. Eine Zukunft, in der wir lebendig eine Auseinandersetzung mit den Themen der Zeit, der Kirchen und den Theologien suchen.

... und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne...

Ich freue mich auf eine spannende Zeit als neuer Chefredakteur der PThI!

*Ihr*

*Wolfgang Schwens*

## Verabschiedung als Redakteur

Mit dieser Nummer der „Pastoraltheologischen Informationen“ geht die Redaktion für das ältere Herausbergremium der PThI, den Beirat der Konferenz der deutschsprachigen PastoraltheologInnen, nach 15 Jahren in andere Hände über. Nun sind eigentlich 15 Jahre für sich schon Grund genug für einen Wechsel, hinzu kamen bei mir wachsende dienstliche Verpflichtungen, die die Teilnahme an Beiratssitzungen selbst am Wochenende und erst recht an Kongressen schwieriger machten oder gar verhinderten. Denn die Mitarbeit im Beirat und die Redaktionstätigkeit warfen zwar viele direkte oder indirekte Früchte auch in mein dienstliches Feld ab (seit acht Jahren bin ich in Mainz Direktor des Bildungswerks der Diözese), sie war aber immer wissenschaftliches „Hobby“.

Ein solcher Wechsel ist ein Anlass, auf die teils unmerklichen, vergessenen oder selbstverständlich gewordenen Entwicklungen hinzuweisen, die zur Geschichte dieser Zeitschrift wie des Faches Pastoraltheologie bzw. Praktische Theologie gehören. Als ich von der Mitgliederversammlung während des Pastoraltheologenkongresses in Wien 1985 gewählt wurde und die Redaktion von Norbert Mette übernahm, wurde die Zeitschrift im Reproverfahren vom Typoskript gedruckt. Die Auflage und der Selbstverlag sprachen für diese Lösung. Eine sichtbare Neuerung war bald, dass ich anfangs, zuhause auf einem Atari-Mikrocomputer und ausgedruckt auf einem 9-Nadel-Drucker Seiten zu produzieren. Schließlich bekamen durch die neue Kooperation für Satz und Druck mit dem Verlag Dr. Winkler in Bochum seit 1988 die PThI ein neues Outfit: ein neues Titelblatt und ein einheitliches Druck- und Seitenbild durch den Laserdruck und die neue Textverarbeitung. Es hat den Anschein, dass diese Äußerlichkeiten auch zu einer gesteigerten Wahrnehmung und Zitationsquote der PThI geführt haben – und zu einer selbstverständlichen Aufnahme der PThI in Zeitschriften- und Abkürzungsverzeichnisse (wie etwa der TRE und des LThK<sup>3</sup>). Damit einher ging, dass ich den PThI auch eine ISSN von der Deutschen Bibliothek zuteilen ließ; die Folge ist, dass sie damit international identifizierbar sind und in der Deutschen Bibliothek in Frankfurt und seit der „Wende“ auch in Leipzig geführt werden.

Auch wenn durchschnittlich ein Hefthema pro Jahr durch Symposien oder Kongresse (mit)gespeist war, blieben viele freie und spezielle Nummern, z.B. aufwendige Umfragen zur Lehr- und Forschungssituation des Fachs (1-2/1989) und zur pastoralen Fortbildung (2/1986), ein Registerband 1968-1993 (2/1993). In eine Beiratssitzung platzten die Fernsehbilder vom fallenden eisernen Vorhang in Ungarn und führten zum Kongress „...wenn Mauern fallen. Kirche im Europa der neunziger Jahre“ (Heft 2/1992), der schließlich auch nicht mehr wie bisher in Wien stattfinden musste um den osteuropäi-

schen Gästen ein Reisevisum zu ermöglichen. Zum Kongress über „Evangelisierung in Europa“ (Heft 1/1988) konnte ich eine Programmatik liefern. Der Kongress (und das Heft 1/1990) „Diakonie – eine vergessene Dimension der Pastoraltheologie“ hat wohl die spürbarsten Folgewirkungen gezeitigt: mehrere Dissertationen und Habilitationen zu diesem Themenfeld entstanden in der Folgezeit und mehrere Diakonie- oder Caritas-Spezialstudiengänge sind an Fakultäten in Deutschland und Österreich (nach Freiburg dann auch Linz, Passau, Paderborn, demnächst Münster) eingerichtet worden.

Spezifisch für PThI und bei keiner anderen Zeitschrift des Fachs zu finden waren bisher: Die Serie mit Porträts pastoraltheologischer Institute, die Übersichten über Lehre und Forschung, die Beiträge über besondere Lehrangebote, die abstracts von interessanten Abschlussarbeiten im Fach, teilweise auch einfach längere fach- oder wissenschaftstheoretische Abhandlungen, wo andere Zeitschriften mehr auf Praxisrelevanz oder enge Rubrikengrenzen achten müssen, wiewohl die Redaktion natürlich auch hier im Sinne der Lesehygiene und Lesewahrscheinlichkeit eher auf verträgliche Kürze drängen muss.

Einige Zahlen: Insgesamt 24 Nummern sind seit 2/1985 entstanden, davon sieben in evangelischer Bestückung, zusammen 5.200 Seiten, davon knapp 4.000 (3.935) in alleiniger Verantwortung des katholischen Redakteurs. Durchschnittlich hatten die „Hefte“ einen Umfang von 217 Seiten (!), das schmalste Heft „nur“ 95 Seiten, die umfangreichste „Nummer“ dagegen 345 Seiten. (Kein Wunder, dass Norbert Dorbath, der Kassier des Vereins, beim Versand immer nur von „Büchern“ redete und einige Bibliotheken die PThI nicht bei Zeitschriften, sondern bei Buchreihen führen.) Zwei Ausgaben hatten Festschrift-Charakter, die Nummer 1/1992 für Dietrich Rößler zum 65. und die 1-2/1997 zum 60. Geburtstag von Stefan Knobloch. Insgesamt gab es vier Doppelnummern. Die regelmäßig zweimal jährliche und ab da auch ökumenische Herausgabe mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie erfolgt seit der neunten Folge (1981) und ab dieser Zeit wird erst der Jahrgang gezählt. Die ersten drei (bei Grünwald gedruckten) PThI kamen 1968, 1970 und 1972 heraus. Von den bisherigen fünf katholischen Redakteuren (Prälat Willy Bokler, P. Dr. Felix Schlösser, Prof. Dr. Norbert Mette) war ich nun bei weitem der „dienstälteste“, also auch insofern überfällig.

So geht auch für mich eine anregende Zeit im Beirat und im Kontakt mit den Autoren und Autorinnen der PThI zu Ende, für die ich allen Beteiligten danken will, voran den AutorInnen dieser 15 Jahre, den Beiratsmitgliedern und Vorsitzenden der Konferenz der deutschsprachigen PastoraltheologInnen e.V. (den Professoren Paul M. Zulehner [Wien], Rolf Zerfaß [Würzburg], Willi Zauner [Linz], Leo Karrer [Fribourg]). Die Rückbindung an dieses Herausbergremium macht deutlich, dass dies wohl die einzige Redaktion einer Fachzeitschrift ist, die durch Wahl der Mitgliederversammlung des herausgebenden Vereins in den Beirat als „gewählter katholischer Redakteur“ (und auch nicht berufsmäßig) besetzt wird

Spezieller Dank für die Kooperation gilt den evangelischen Mitredakteuren, die für die Ausgaben oder Teile, die seitens der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie

bestückt wurden, verantwortlich waren (die Professoren Henning Schroer und seit über 10 Jahren Reinhard Schmidt-Rost), für die Unterstützung bei Fragen zu Österreich und den Niederlanden den Beirats-Ländervertretern Ass.-Prof. Karl Heinz Ladenhauf und Prof. Herman van de Spijker, für die Ansprechbarkeit und das Mitdenken in editorischen Zweifelsfragen Prof. Stefan Knobloch und für zuverlässige Kooperation seiner Mitarbeiterin Gundelinde Stoltenberg, für Versand und Abo-Betreuung Norbert Dorbath, für das Mitausbügeln mancher Unvollkommenheiten von Texten sowie die Sorge für die Heftproduktion an Dr. Dieter Winkler, schließlich meiner Frau Marianne für ihre Geduld bei meinen vielen mit PThI verbrachten Wochenenden und Urlaubstagen.

Die Internationalität der deutschsprachigen PThI wird nun noch deutlicher, wo erstmals neben dem Vorsitz der Konferenz auch die Redaktion außerhalb Deutschlands sitzt. Ich weiß die PThI bei meinem Nachfolger Wolfgang Schwens, dem Sauerländer in Wien mit Publikationserfahrung, in besten Händen und wünsche ihm alles Gute, Geduld und Konsequenz beim Akquirieren und Redigieren der Beiträge, bereichernde Erfahrungen mit Texten und AutorInnen und die Befriedigung, wenn wieder eine Nummer vollendet ist, rezipiert wird und vielleicht sogar Folgen im Fach zeitigt.

## Teil A Beiträge zum Thema

# Kirche – ein Unternehmen?

## Anmerkungen zu einem Kongressthema

### 1 Auf der Suche nach der Partitur und ihrem Thema<sup>1</sup>

Die überdurchschnittlich hohe Erwartung an einen Kongress zur Thematik „Kirche – ein Unternehmen – Herausforderung der Praktischen Theologie“ lässt auf ein großes Interesse am Thema schließen. Die Vorbereitung zu solch einer Veranstaltung erinnerte z.T. allerdings eher an die mühsame Arbeit einer Musikkommission, die für ihr Vereinskonzert ein passendes Repertoire zusammenstellen und dafür die geeigneten Partituren suchen musste.

Kirche – ein Unternehmen? Die Wortwahl wirkt ohne Zweifel für manche Ohren fremd und erstaunlich. Damit soll aber nicht einfach ein werbewirksamer Verblüffungseffekt erzeugt werden. Vielmehr handelt es sich um die Wahrnehmung einer Tatsache und um einen kritischen Verständniszugang zu den einschlägigen Fakten.

Seit Jahren finden Unternehmenskonzepte und die Instrumente des New Public Management aus der freien Wirtschaft in kirchlichen Aufgabenfeldern zunehmend Beachtung und Resonanz. Selbst modernste Werbemethoden für die Kirche und die geistlichen Berufe sind schon längst nicht mehr tabu.

Zuerst waren es die Gemeindeberatung, die sozial-diakonischen Einrichtungen und die Verbände, die einen Zugang zu den Anregungen der Organisationsentwicklung und -psychologie sowie zu den Grundsätzen einer effizienzorientierten Verwaltungsführung fanden. Wenn kirchliche Gemeinden Problemdruck erleiden, organisieren sie nicht mehr wie in früheren Zeiten eine Volksmission, sondern eine Gemeindeberatung oder Organisationsentwicklung.

Je knapper die finanziellen und personellen Ressourcen auch in unseren Kirchen geworden sind, um so mehr bemüht sich Kirchenleitungen und Ordinariate um die „Fremdpropheten“, die im wirtschaftlichen Bereich durch ihren echten oder vermeintlichen Erfolg so attraktiv agieren. Damit sind Managementkonzepte, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unternehmensberatung auch in der Kirche gelandet. Zwar gab es schon vor 20 Jahren da und dort eine erwachende Sensibilität für Fragen des Personalbedarfs. So wurden in den 70er Jahren und ein zweites Mal in den 80er Jahren im Bistum Basel Studien über die künftige Personalentwicklung und Personalbeschaffung gemacht, die in der Folge durch ihre Treffsicherheit überraschten. Schon diese Versuche machten deutlich, dass die Kirche bzw. die praktische Theologie nicht

nur subjektbezogen vorgehen kann, sondern der Komplexität von Situationen und Organisationen Rechnung tragen muss. Aber insgesamt waren es nicht Einsichten einer weitsichtig planenden Kirchenleitung, die säkulare Hilfe für ekklesiale Probleme bzw. für die künftige Ekklesiogenese beanspruchte. Vielmehr waren es die finanziellen und personalpolitischen Umbrüche und die Krisen der Kirchlichkeit der 90er Jahre, die manche Verantwortliche zum Handeln veranlassten, zumal damit die Beobachtung einherging, dass das kirchliche Hauptprodukt oder Angebot „religiöse Orientierung“ an Marktwert zwar gewann, aber nicht mehr bei den Kirchen in Zahlung genommen bzw. dort nachgefragt wurde.

Unsere Sprache verrät übrigens diesen Trend. Wie die Werbung sich ungeniert religiöser Symbole und religiöser Begriffe bedient (so etwa die Lufthansa: „Wir schulen ihr Bodenpersonal, damit sie gut in den Himmel kommen“), so geschieht das auch umgekehrt in unserem Bereich. Es klingt doch suggestiv weltläufig und modern, von kirchlichem Hauptprodukt, von kirchlicher Kundschaft, religiöser Kundenorientierung, Pastoraltechnologie, Firma oder Betrieb Kirche, Gnaden-Management und Gnaden-Anstalt, von der Kundenmentalität der Kirchenmitglieder oder von Kirche als Dienstleistungsunternehmen, von Service-Pastoral und von kirchlichem Humankapital zu sprechen. Manchmal gelingt es auch wirklich treffsicher: Vor gar nicht langer Zeit sah ich in einer Berner Tram eine freikirchliche Werbung mit dem Slogan: „online zu Gott“.

## 2 Ist Marktgängigkeit eine theologische Ressource?

Die Vorbereitung brachte vieles zutage: verschlungene Implikationen, die uneinheitliche Semantik sowie die Vielfalt der Begriffe. Ist Marketing nun das neue Heil, sozusagen eine methodische Form eines Opus operatum? Ersetzt „Unternehmen“ nun „Communio“? Ist Kirche marktwirtschaftlich zu organisieren oder gar umzubauen? Ist die Themenwahl nicht das Luxus-Problem einer reichen Kirche, die für Organisationsentwicklung horrende Preise zahlt? Wechselt die Kirche von einer bürokratischen Institution zu einer betriebswirtschaftlichen Organisation? Polemisch wird in der Presse gefragt, ob man nun das Marketinggewäch ungebremst nachbete, die Kernaussagen des Evangeliums über Bord werfe und volle Kirchen wolle mit „Glauben light“. Dietrich Neuhäusler wirft im Deutschen Allgemeinen Sonntagsblatt<sup>2</sup> seiner Kirchenleitung vor, dass sie die Kirche nach ökonomischen Kriterien umbauere und dies mit um Fortschrittlichkeit heischenden sozialwissenschaftlichen Phrasen vortrage, die anzeigen sollen, dass sie auf der Höhe der Zeit sei: Modernisierung, Flexibilisierung, Anpassung an neue technische, ökonomische und soziale Wirklichkeiten, an veränderte Lebenseinstellungen und Lebenswelten und so weiter ... Sie spreche „im Jargon der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung“ und ihr Credo heiße „Kirche als Unternehmen“. Diese scharfe Attacke müsste unser Thema als total obsolet erscheinen lassen.

Sind wir nun tatsächlich in eine Gegenabhängigkeit geraten? Wird gar Kirche als Mysterium und als Sakrament zur Disposition gestellt? Importieren wir eine Funktiona-

lisierung von Mensch und Religion, die nicht im Sinne einer christlichen Anthropologie sein kann? Hat eventuell die Praktische Theologie ihre Orientierungshoheit verloren und geben Leute gleichsam von draußen die Kriterien und Leitbilder her? Wird in den Krankenhäusern, Ordensgemeinschaften, an den Schulen und bei den Hilfswerken, in Bildungshäusern und Ordinariaten den Fachleuten aus Beraterfirmen und der Organisationsentwicklung und dem Transfer von Know-how aus den Wirtschaftsunternehmen mehr zugetraut als der Kunst unseres Faches, der Praktischen Theologie? Springen wir nervös und in Panik einem schon längst abgefahrenen Zug hinterher? Haben andere womöglich bessere Rezepte? Ist unser Rollenverständnis ins Wanken geraten?

### **3 Keine Berührungängste, sondern kritisch und theologisch lernende Auseinandersetzung**

Als erstes scheint wichtig, nicht einfach Abwehr oder gar ideologische Feindlichkeit zu markieren oder ein prophetisches „Halt“ zu rufen, als ob wir den Zug noch stoppen könnten oder sollten. Vorerst handelt es sich dabei doch um die praktischen Bedingungen kirchlichen bzw. pastoralen Handelns und um angemessene Wege angesichts der kirchenpolitischen Problemlagen im Finanz-, Personal-, Struktur- und Mitgliederbereich. Durch konkrete Analyse- und Methodenschritte soll die Handlungsfähigkeit der empirischen und sehr komplexen Kirche und ihrer pastoralen Instrumente gefördert werden. In diesem Sinn ist die ganze Kirchengeschichte von Anpassungsleistungen geprägt gewesen, ob man wollte oder nicht. Ebenso hat man sich offiziell auch gegen das Eindringen der Psychologie und Soziologie gewehrt. Die Kirche kann doch nicht Anschluss an das heutige Lebenstempo finden, wenn sie sich an ihren Landkarten aus der Römerzeit oder aus dem Mittelalter orientieren wollte. Es geht um nichts weniger als um strukturbildende Maßnahmen und um organisationale Interventionen in den verschiedenen Bereichen der Kirche und ihres pastoralen Handelns, deren Dringlichkeit wohl kaum jemand bestreiten kann. Oder man geht davon aus, dass eine linear hierarchische Struktur in einer höchst komplexen und komplizierten Welt noch Platz finde.

Andererseits ist alles andere als unkritische Übernahme angesagt. Es geht nicht um eine Selig- oder gar Heiligsprechung von Organisationsberatung oder Personalentwicklung. Manche haben den Eindruck, als ob die Kirche und auch die Praktische Theologie in Panik hinten nachhecheln und unbesehen alles übernehmen, nur um „trendy“ zu sein. Die Theologie müsse ihre eigene Wertschöpfung kritisch und prophetisch gegenüber diesem Trend ins Spiel bringen. Damit wir in der Tat nicht unbewusst schädigende Einflüsse inhalieren, ist ein Forum nötig, das dem Austausch zwischen Organisationsentwicklung, kirchlicher Praxis und Praktischer Theologie dient.

Organisationsentwicklung, Leitbilddiskussionen, Personalberatung, Zielvergewisserung und Wege sowie Kontrollen der Zielverwirklichung usw. materialisieren zu einem großen Teil den Kontext unserer Zeit. Und die Bedingungen kirchlichen Handelns stehen stärker unter sogenanntem Ausdruck, also unter dem Einfluss von Neuem und Un-

erwartetem, als wir uns darüber Rechenschaft geben. Somit kann die Praktische Theologie gar nicht anders als die Vermittlung der Botschaft Jesu unter gesellschaftlichen Bedingungen thematisieren. Nur so wird die Kirche ihre kirchlich-strukturelle Identität bzw. ihre Corporate Identity und ihre Zukunftsfähigkeit entwickeln können.

Wenn wir in unserem Zusammenhang von Fremdprophetie, von Rollenverlust der praktischen Theologinnen und Theologen „an andere“, von „Aussendruck“ und von theologiefremden Außeneinflüssen sprechen, dann muss sehr wohl gefragt werden, was diese dichotomische Denkweise von außen und innen, von Eigenem und Fremdem, von „uns und den anderen“ letztlich soll? Und: stimmt dieses Denkschema theologisch? Wir sollten nicht in die Sakralfalle tappen, wonach die empirische Dimension der Kirche mit der sogenannten mystischen Unangreifbarkeit zugedeckt und damit nicht mehr wahrgenommen und angenommen wird. Auch hier handelt es sich nicht darum, das Mysterium zu enträtseln, sondern zu empirischen und menschlichen Zugängen einen Weg und dafür die Sprache zu finden. Unter dem Preis der konkreten Realität ist keine Idealität erhältlich noch bekömmlich. Wenn wir uns praktisch-theologisch nicht nur auf die Subjekte allein konzentrieren, sondern uns der empirischen und strukturellen Seite der Kirche um ihrer Sendung und ihrer Ziele wegen zuwenden, emigriert nicht automatisch die Mystik aus der Kirche. Das, was wir theologisch Gnade nennen, kann gar nicht anders als die empirischen Wege der Menschen ernstnehmen; dies zeigt sich nicht nur subjektorientiert, sondern auch gesellschaftlich und organisational. Das bedeutet, auch die strukturellen Bedingungen kirchlicher Zukunftssicherung instrumentell zu beachten, statt idealistisch allein auf Bewusstseinsprozesse und große Visionen zu vertrauen, so unentbehrlich und zielführend sie auch sind. Es geht um Praxis und Theologie, nicht um entweder Empirie oder Theologie.

Wir sollten die Fragestellungen nicht vor lauter Theologie und sakraler Unberührtheit auf sich beruhen lassen, sondern gerade die sakramentale Dimension als Auftrag ernstnehmen. Wenn also von Zielvergewisserung, von Effektivität und Effizienz, von Kundenorientierung, von zielabgeleiteten Folgerungen und Rationalisierung, Leitbild und Zielvorstellungen, von Kirche als lernender Organisation, von Führung und Werbung, Qualitäts-Kontrollen und Professionalität in der Pastoral die Rede ist, dann geht es letztlich darin um die Zeichenhaftigkeit der Kirche, ihren sakramentalen Ernstfall, ihre Glaubwürdigkeit und um die Realisierung von einer *ecclesia semper reformanda* als konkretem Ort, wo Gott den Menschen nahe sein will. Gerade die sakramentale Dimension zeigt, dass all das noch so gut gemeinte Bemühen um die empirische Kirche unter dem radikalen (wurzelhaften) Vorbehalt steht, ob Kirche von einer Hoffnung Zeugnis gibt, die sie nicht macherisch selber produzieren oder managen kann, und ob sie der Liebe zwischen Gott und Menschen dient, vor der sie mit all dem Reichtum ihrer Instrumente auch wieder zurücktreten muss und darf.

Dann sind uns auch jene Perspektiven und Visionen geschenkt, die bei aller Widerpenstigkeit der Realitäten und bei aller Widerstandskraft gewachsener Institutionen langen Atem gewähren. Zudem mag es eher gelingen, die Konstitutionsschwächen der

Kirche nüchtern zu sehen, es aber nicht bei einem defizitorientierten und entmutigenden Verfall-Jargon oder einer Verlust-Rhetorik bewenden zu lassen, sondern vielmehr ressourcenorientiert die Kräfte und Potentiale ins Auge zu fassen, die den Blick auf Neues lenken. Auch dies gehört zum Realitätssinn der aktuellen Stunde, das zu suchen, zu finden und zu beachten, was an Neuem wächst und nach den Bedingungen seines Wachsens ruft. Genau im sakramentalen Spannungsfeld zwischen den gesellschaftlichen und menschlichen Lebensbedingungen und der Reich-Gottes-Perspektive liegen die kreativen Chancen und phantasievollen Wege einer um Gott und die Menschen bekümmerten Kirche.

Mit dieser Auseinandersetzung der Praktischen Theologie mit einer ihr zunächst fremden Disziplin können wir zudem einem Ratschlag aus dem 1. Thessalonischer Brief (5,21) folgen: „Prüft alles und behaltet das Gute.“ In diesem Sinn ist Organisationsentwicklung als Frage nach den Zielen der Kirche und ihrer Erreichbarkeit (Effizienz) und nach dem angemessensten Mitteleinsatz (Effektivität) nicht nur erlaubt, sondern auch notwendig, ja geradezu eine Dienstanweisung an die Praktische Theologie.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Der hier wiedergegebene Text stammt in Auszügen aus der Begrüßungsrede zum Kongress „Kirche – ein Unternehmen?“, der im Herbst 1999 in Bensberg stattfand und von der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. veranstaltet wurde.
- <sup>2</sup> Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt vom 22. Januar 1999

# Kirche und Management – ein Fragenaufriss

*„Nicht die Antwort erhellt, sondern die Frage.“ (E. Ionesco).*

## **1 Kirche und Management – eine bedenkenswerte Beziehung!**

Was sind die Gründe, warum die Relation Kirche und Management besprochen werden soll? Wer hat ein Interesse, einen Gewinn davon? Wie können die „kirchlichen Manager“ für Veränderungsprozesse und deren Reflexion interessiert werden? Welche theologischen Positionen können gegen eine schnelle, d.h. unkritische Aufnahme von Management, Management-Know-How in der Kirche angeführt werden? Welche Kultur, welche Regeln, welchen Schutz gibt es, um Management und Manager, die „Nieten in Nadelstreifen“ (F. Ogger, oder analog die „Nieten mit Mitren“), nicht zu mythologisieren oder auch zu dämonisieren? Welche Formen von Beratung gönnen sich die Kirchenleitungen und welche Expertise brauchen sie, um ihrer Aufgabe und Rolle gerecht zu werden? Wie sehen Verfahren aus, um welche Herausforderung wie zu bearbeiten?

## **2 Kirche als Unternehmen**

Inwieweit ist die Kirche ein Unternehmen auf dem religiösen Markt, ein Konkurrent im Wettbewerb der Anbieter von Dienstleistungen für Kranke, Schwache, Behinderte, Alte, Sterbende, für Bildungsorientierte? Oder wie kann die Kirche den spezifischen Unterschied zu Unternehmen und Organisationen markieren und theologisch interpretieren („Kirche als Kommunikation und Organisation der frohen Botschaft“ – Michael N. Ebertz)?

Wie kann die Kirche als Organisation von Organisationen beschrieben werden? Wie hilfreich, klärend können dabei betriebswirtschaftliche Kategorien sein (Mc Jesus Incorporated – P.L. Berger, Firma Gott, Sohn & Co.)? Wie kann die Fremdheit anderer Perspektiven erkenntnisgewinnend genutzt werden?

## **3 Widerspruchsmanagement**

Welche Widersprüche (Diesseits – Jenseits, Gott – Welt, Priester – Laien, Macht – Charisma, Ökonomie – Theologie, Vertrauen – Angst etc.) charakterisieren die Kirche als Organisation? Welche Spannungspaare bilden das Lebenselixier der Kirche (Heil – Unheil)?

Wie werden solche unauflösbaren Widersprüche balanciert, prozessiert? Was ist die spezifische Differenz der Kirche und wie wird sie in und durch die Organisation sichtbar? Was lässt sich beispielsweise aus der Auseinandersetzung mit dem Kundenbegriff lernen, was kommt nicht in den Blick, wenn nur von Gläubigen, Mitarbeitern, „Schwestern und Brüdern im Herrn“ gesprochen wird? Wie geht die Kirche mit kundigen Kunden und deshalb mit ihrer Kunde um? Wie wird in der Organisation Kirche eingelöst, dass jeder Mensch (Kunde) eine Epiphanie Gottes ist?

#### **4 Veränderungen in der Kirche**

Wie können die theologischen Visionen, die Konsensdokumente, die Texte von Konzilien und Synoden, die Leitbilder tatsächlich in den kirchlichen Einrichtungen praktisch relevant werden? Wie wird das Wissen, die Intelligenz und das Engagement von Personen in der Kirche wirksam? Wie wird überhaupt Veränderung inszeniert und auf Dauer wirksam? Wie werden Entscheidungen vorbereitet und getroffen und welche Widersprüche (christlich – nichtchristlich, ökonomisch – nichtökonomisch) werden wie thematisiert und relevant gemacht? Wie kann die Tradierung des Christlichen nicht nur in personalen Kategorien gedacht und realisiert werden, sondern auch in organisationalen? Wie können kirchliche Einrichtungen sich „organisational inkarnieren“ (change-management, Strategieentwicklung etc.)? Was lässt sich aus Veränderungsprozessen im Wirtschaftsbereich für die Veränderung von Kirche und kirchlichen Einrichtungen der Diakonie und Caritas lernen und was nicht? Oder anders gefragt: Welche Bereiche der Kirche stehen nicht zur Disposition und welche können und sollen sich analog zu anderen Kontexten positionieren und entwickeln?

#### **5 Funktion und Rolle der Theologien**

Inwieweit haben die universitären Theologien heute noch eine Funktion für Innovation und Veränderung in der Kirche? Welche Rolle spielt theologische Reflexion in Veränderungs- und Beratungsprozessen? Wie kann welche Form von Reflexion und Beteiligung, Praxisrelevanz hilfreich sein? Wie muss sich die Theologie selbst organisieren um anschlussfähig zu sein an die Veränderungsprozesse? Wie können theologische Schlüsselbegriffe wie Partizipation, Inkarnation, Communion, Tod und Auferstehung sowohl durch Personen als auch durch kirchliche Organisationen plausibel verkündigt werden?

#### **6 Kirche als lernende Organisation**

Wie kann das Lernen der Kirche als Organisation genutzt, gesichert, ausgewertet und vergemeinschaftet werden? Wie sehen intelligente Formen kirchlichen Wissensmanagements aus, zwischen den Bistümern, den Verbänden, den konfessionellen Trägerorganisationen, den Orden, zwischen den Schwesterkirchen? In welchen Organisationsformen müssen sie beauftragt und entwickelt werden? Wie kann ein solches Wissens-

management aufgebaut werden, das den Kriterien der Revidierbarkeit, der Verbesserung und der Ressourcennutzung verpflichtet ist (T. Krobath)? Wie wird in den Kirchen Wissen und Engagement als Ressource geschätzt, gepflegt, genutzt, verfügbar gemacht und relevant in Entscheidungen einbezogen?

## 7 Weiterbildung, Qualifizierung, Beratung

Wie wird die Leitung in die Lage versetzt, sich der kirchlichen Ressourcen u.a. durch Supervision, Gemeindeberatung und Organisationsberatung zu bedienen? Welchen Beitrag müssen kirchliche MitarbeiterInnen leisten, damit die Kirchenleitung, die manchmal auf der Leitung steht, besser leiten kann? Wie wird die Entwicklung etwa eines Bistums, mit der Entwicklung des Personals, der internen Beratung abgestimmt? Nach welchen Kriterien werden Qualifizierungs- und Beratungsprogramme bzw. Projekte beauftragt, beschickt, durchgeführt und wie werden sie ausgewertet? Wie kann grundsätzlich das individuelle und professionelle Lernen von Personen mit dem Lernen der Organisation verbunden werden? Wie kommt man zu gut dokumentierten und ausgewerteten Modellen kirchlicher Veränderungspraxis?

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Dieser Beitrag verdankt der inspirierenden Arbeitsgemeinschaft „Organisationsentwicklung in kirchlichen Einrichtungen“ am IFF – Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck und Graz, wichtige Anregungen. Mitglieder der Arbeitsgruppe sind: Stefan Dinges, Karin Hartmann, Andreas Heller, Thomas Krobath, Karl-Heinz Ladenhauf, Erich Lehner, Martin Lörsch, Christoph Rüdesheim, Monika Salzer, Ludwig Zeyer. Literatur, die zusätzlich verwendet wurde: P.M. Zulehner, A. Heller (Hg.), Kirchenreform, Wien 1998. M. Bünker, T. Krobath, Kirche lernfähig für die Zukunft?, Innsbruck 1998. Themenheft Gemeinde entwickeln – gestalten – leiten von Amt und Gemeinde 51 (2000); hgg. v. Bischof der Evangelischen Kirche A.B. in Österreich mit Beiträgen von M. Bünker, A. Heller, M. Salzer, T. Krobath, u.a

## Zukunftsfähige Pastoral – 10 Thesen unter dem Eindruck von Kirche und Management

1. Die Menschen sind heute und hierzulande – auch als Kirchenmitglieder – weitgehend der Kontrolle und Steuerung des Klerus entglitten. Schon angesichts des Monopolverlustes der Kirchen auf die religiöse Sinnstiftung ist Pastoral von heute weitgehend unkontrollierende Pastoral, von der parochialen Gemeindepastoral weitgehend zu entkoppeln und in den gesellschaftlichen Raum hinein als offener Prozess zu gestalten.

2. Eine zukunftsfähige Pastoral ist nicht nur zielgruppendifferenziert, sondern auch adressatenorientiert, d.h. von den Adressaten her zu gestalten, diakonisch, assistierend. Einen Sinn ihres Lebens verneinen die meisten Menschen nicht, aber sie gehen davon aus, dass das Leben nur einen Sinn hat, wenn man ihm selber einen Sinn gibt. Pastoral sucht die Chance, sie dabei mit der christlichen Überlieferung in Berührung zu bringen.

3. Die Adressatenorientierung impliziert, die Pastoral von der Relevanz der Adressaten, von ihren Themen und Sorgebereichen her, d.h. nicht von den ekklesiatischen Relevanzen her zu gestalten. Seelsorge, nicht Kirchensorge ist angesagt. Zukunftsfähige Pastoral ist einladend, aber ohne Rekrutierungsabsichten, die die Adressaten als Mittel zu ekklesiatischen Zwecken instrumentalisieren. Sie kann anknüpfen an den thematischen Relevanzen, die im Leben zählen: Partnerschaft, Freundschaft, Familie, Sexualität, Kinder, Natur, Verantwortung, Verlust, Abschied, Sterben und Tod, kritische Lebensereignisse bzw. existentielle Grenzerfahrungen überhaupt.

4. Wenn Pastoral adressatenorientiert ist, dann hat sie nicht zuletzt auch in ästhetischer Hinsicht milieudifferenziert zu sein, wobei Generations- und Bildungszugehörigkeit die Geschmäcker bestimmen, also die ästhetischen Vorlieben und Ablehnungen – das, was für schön gehalten wird und was für hässlich. Generation und Bildung strukturieren auch das Feld des Religiösen. Wer an alle predigt, trifft an allen vorbei.

5. Die Adressatenorientierung der Pastoral vernachlässigt nicht die „religiösen Eliten“. „Religiöse Virtuosen“ wollen nicht immer auf Grundschulniveau unterfordert sein.

6. Eine zukunftsfähige Pastoral ist ressourcenorientiert und sucht die – zeitlichen, sachlichen und sozialen (personellen) – Ressourcen nicht nur bei den Ehrenamtlichen in Gemeinden und Kirchen. Auch „Gemeindeflüchtlinge“ können etwas und auch „Fernstehende“ haben ihre Gründe, aus denen sich lernen lässt.

7. Eine zukunftsfähige Pastoral ist vernetzt, sucht Operations- und Bündnispartner nicht nur innerhalb von Gemeinden, sondern auch außerhalb von Gemeinden, aber innerhalb der Kirche. Sie sucht Partner aber auch außerhalb der engeren kirchlichen Kommunikations- und Handlungszusammenhangs (Reich Gottes – Bündnis Partnerschaft).

8. Eine zukunftsfähige Pastoral ist innovations- und experimentierfreudig, nimmt für neu zu erprobende Maßnahmen „langen Atem“ (3-5 Jahre), setzt aber auch Prioritäten; zudem Ziele und Kriterien zur Evaluation der Effektivität und Effizienz. Das Beurteilungsvermögen der Adressaten ist hierbei als unverzichtbare Feedback-Schleife miteinzubeziehen.

9. Trotz oder sogar wegen ihrer starken Adressatenorientierung und -differenzierung ist die Pastoral theologisch zu reflektieren und zu verantworten. Relevanz kann nicht auf Kosten von Identität gehen, es geht um relevante Identität und um identitäre Relevanz.

10. Eine innovationsfreudige Pastoral hat mit Widerständen (in und von „uns selbst“, aber auch von anderen) zu rechnen, geht es dabei doch auch um Abschiede von liebge gewordenen Gewohnheiten und „Ideologien“ (z.B. Gemeinde) sowie um die Umverteilung von personellen und finanziellen Ressourcen. Das Widerstandsmanagement – auch und gerade gegenüber Bedenken-träger-Mehrheiten von Laien in kirchlichen Räten – ist ins Kalkül der Planung frühzeitigst miteinzubeziehen.

## Arbeit am Leitbild von Kirche

1. Zahlreiche Marktunternehmen sind in den 70er und 80er Jahren daran gegangen, sich selber ein Leitbild für die nächsten zehn Jahre zu geben und die dafür gültige, strategisch ausgerichtete Unternehmenspolitik in die Form einer hauseigenen Unternehmensverfassung zu gießen. Diese Unternehmen wurden nicht von außen dazu gezwungen, sondern sie folgten damit der unternehmenspolitischen Einsicht: je instabiler die äußeren Rahmenverhältnisse werden, desto stabiler muss die innere Achse der eigenen Unternehmenspolitik sein.

2. In derartigen, unternehmenspolitisch verbindlichen Haustexten werden drei elementare normative Fragen konsensstiftend beantwortet:

- Wer sind wir?
- Was sollen/wollen wir? (strategische Ziele)
- Wohin soll es gehen? (strategisches Leitbild)

3. Nach dem Vorbild von solchen Marktunternehmen laufen derzeit fast flächendeckend in Einrichtungen der Diakonie und Caritas Leitbildprozesse mit dem Ziel, immer stärker werdenden, äußeren Instabilitäten dadurch zu begegnen, dass die eigene Unternehmenspolitik von innen her stabilisiert und stärker theologisch normativ orientiert wird.<sup>1</sup> Dieser Vorgang entspricht offenbar genuin diakoniepolitischen Interessen in einem epochalen Umbruch, den Diakonie als Ende der Nachkriegs- und Wohlstandsepoche deutlich früher als die Kirche des Wortes schon Anfang der 80er Jahre zu spüren bekam. In der Regel sind solche Entwicklungen mit einem Identitätssprung verbunden, indem sich eine Diakonie-/Caritas-Einrichtung ab sofort konsequent als Unternehmen versteht und entsprechend zu führen ist.

4. Mit etwas Verzögerung ist heute auch die Kirche des Wortes auf allen Ebenen von diesem epochalen Umbruch eingeholt worden, der sich vorerst ebenfalls – wie in Diakonie und Caritas – als ökonomische und personalpolitische Krise manifestiert. In dieser Situation kommt es darauf an, dass nicht mit phantasielosem Rotstift reagiert wird. Wichtig wird statt dessen ein strategischer Rotstift, der das im Zeichen auch kirchlichen Wohlstands Gewachsene der letzten vierzig Jahre überprüft und neue Prioritäten kirchlichen Lebens und Leitens setzt. An entscheidender Stelle ist auf allen Ebenen – Presbyterien / Kirchenkreise / Landeskirche / EKD – die Qualität kirchlicher Leitung zu verändern. Dafür gilt die strategische Devise: von der Kirchenverwaltung zur Kirchengestaltung.

5. Solange die herkömmlichen Staats-Kirchen-Verträge im bisherigen Umfang in Geltung bleiben, ergibt sich kein Zwang, die Kirche des Wortes – Diakonie und Caritas analog – als „Unternehmen“ zu definieren und entsprechend zu gestalten. Die derzeitigen Umbrüche zwingen jedoch dazu, zumindest die anstehenden Management-Probleme kirchlichen Leitens als solche zu erkennen und nach theologischen und sachgemäßen Kriterien neu zu lösen.<sup>2</sup>

6. Derartige Entwicklungen außerhalb der Kirche des Wortes können jedoch u.a. darauf aufmerksam machen, dass sich auch Kirchenpolitik schon immer und je nach der jeweiligen Zeit von spezifisch kirchlichen Leitbildern leiten ließ. Das heutige Management-Thema „Leitbild“ sollte insofern gerade kirchlicher Leitung auf allen Ebenen nicht fremd sein. Das Beispiel des Leitbildes „Volkskirche“ kann dies kurz illustrieren. Es wäre in einer verwirrten Diskussion darüber schon viel gewonnen, wenn die Einsicht um sich griffe, dass es nie eine evangelische Volkskirche gab und dass es gewiss nie eine solche geben wird. Statt dessen gab es seit Friedrich Schleiermacher im Raum evangelischer Kirche ein starkes Leitbild „Volkskirche“, das seit Anfang des 19. Jahrhunderts bis heute eine wechselvolle Geschichte mit Ups and Downs, gloriosen Erfolgen (Volkskirche als Kraft bürgerlichen Fortschritts im 19. Jh. / Volkskirche als gesellschaftlicher Stabilitätsfaktor nach 1918) und Katastrophen (Volkskirche als Nazi-Kirche 1933 ff. / Volkskirche als Angebot mit schwindender Nachfrage im Zeichen der um sich greifenden Säkularisation nach 1950) erlebte. In der Nachkriegsepoche wurde dieses Leitbild zur alles bestimmenden Größe von Kirchenleitung, gleichzeitig aber erlebte es darin auch seine schleichende Auszehrung.

7. Dies macht innerkirchlich und orientiert an der inneren Achse kirchlichen Lebens eine neue Leitbild-Diskussion auf allen Ebenen erforderlich, wenn Kirche nicht ratlos in eine nächste Epoche stolpern soll. Kirchenpolitisch nötig ist ein Blick in die nächste Zukunft, der zeigt, was Kirche zwischen Angst und Hoffnung, zwischen Risiken und Chancen für die nächsten Jahre und die nächste Generation soll und will. Dafür sind entsprechende Leitbild-Prozesse, Diakonie und Caritas vergleichbar, einzuleiten und durchzuführen.

8. Solche Leitbild-Prozesse beginnen heute nicht in der Stunde Null. Unter dem Dach des Leitbildes „Volkskirche“ haben sich vor allem in der Nachkriegsepoche zahlreiche, zukunftsweisende neue Leitbilder entwickelt: Ökumenische Kirche, Solidarische Kirche, Kirche der Frauen, Kirche in Europa etc. Ältere Leitbilder lebten in neuer Form fort: Bürgerliche Kirche, Erweckte Kirche, Kirche in der Kirche, Kommunitäre Kirche etc.

9. Die Vielfalt derartiger Leitbilder und des darin gespiegelten kirchlichen Lebens wird im Blick auf neue Leitbild-Prozesse wahrgenommen und bejaht werden müssen. Nicht nötig ist für die Zukunft ein nach innen alles dominierendes, gegen außen exklusives Leitbild. Nötig ist jedoch von innen her ein integrales und konsensstiftendes Leitbild, das die Vielfalt kirchlichen Lebens bejaht und fördert, das mit dem Tod kirchli-

chen Lebens angemessen umzugehen lernt und das für Kirche in ihren jeweiligen Umwelten neue Perspektiven erschließt. Die Stärken des bis dahin dominierenden Leitbildes „Volkskirche“ können darin übernommen werden, dessen heute eklatante Schwächen sind zu überwinden.

10. Jedes Presbyterium einer Kirchengemeinde, jeder Kirchenkreis und seine Leitungsorgane, jede landeskirchliche Leitung und entsprechende Verbandsstrukturen darüber stehen heute vor denselben, kirchlich elementaren Fragen: Wer sind wir? Was sollen/wollen wir? Wohin soll es gehen? Es ist ein kirchlicher Irrtum der letzten vierzig Jahre, kirchliche Ordnungen, Gesetze und Verwaltungen könnten eine zureichende Antwort auf diese Fragen sein.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Vgl. A. Jäger: Diakonische Unternehmenspolitik 1992, 156 ff
- <sup>2</sup> Vgl. A. Jäger: Konzepte für die Kirchenleitung der Zukunft, 1993

# Vom Auftrag Jesu Christi zu den Ergebnissen der Mitarbeitenden – Das evangelische Münchenprogramm eMp

## 1 Grundsätze<sup>1</sup>

Kirche hat von Jesus Christus den Auftrag, die gute Nachricht von Gottes Liebe und Gerechtigkeit mit den Menschen von heute zu teilen. Das Evangelische Münchenprogramm eMp soll dazu beitragen, diesen Auftrag so gut wie möglich mit Worten und Taten zu erfüllen. Es ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern eine bestimmte Arbeitsweise, wie Gemeinden und kirchliche Einrichtungen zielführender arbeiten können. Bildlich gesprochen: das eMp ist kein Bildschirmschoner, sondern ein Betriebssystem für eine andere Arbeitskultur.

Das Verständnis von Kirche, das dem eMp zugrunde liegt, geht auf den Begriff von Gottes Menschenfreundlichkeit<sup>2</sup> zurück. Sie gilt es in den verschiedenen Lebensäußerungen von Kirche zu erweisen. Sie gilt unterschiedslos allen, mit denen Kirche in irgendeiner Weise zu tun hat: Mitgliedern und Nichtmitgliedern, Einheimischen und Fremden. Sie impliziert Spiritualität ebenso wie das Engagement für soziale Gerechtigkeit, Frieden und die Bewahrung der Schöpfung.

Nach dem eMp orientieren sich die Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihres Auftrags an diesem selbst *und* an den Bedürfnissen, Nöten und Interessen der Menschen, für die sie da, denen sie „Nächste“<sup>3</sup> sind. Die Leitfrage ihres Handelns ist die Frage Jesu: „Was willst du, dass ich dir tun soll?“<sup>4</sup>. Insofern ist das eMp kein betriebswirtschaftliches Programm für Kirche, sondern eine geistliche Aufgabe.

## 2 Der Beginn

Das Evangelische Münchenprogramm geht auf die Initiative eines evangelischen Laien zurück: Dr. Peter Barrenstein, Direktor der Unternehmensberatung McKinsey & Company und ehemaliger Kirchenvorsteher einer Münchener Gemeinde, machte 1995 das Angebot einer unentgeltlichen Studie für den Dekanatsbezirk München. Zuerst wurde mit Hilfe eines Meinungsforschungsinstituts die Situation analysiert. Mitglieder und Mitarbeitende wurden nach ihren Einstellungen zur Kirche befragt. Das Ergebnis entsprach dem ähnlicher Studien der EKD. Anschließend erarbeitete ein gemischtes Team von Mitarbeitenden der Beratungsfirma und der Kirche Vorschläge zur Verbesserung der kirchlichen Arbeit in München. Seit Herbst 1996 wird das Münchenprogramm

in alleiniger Verantwortung der evangelischen Kirche weiterentwickelt und umgesetzt. Zur Zeit beteiligen sich daran 16 Kirchengemeinden, die sich darum beworben haben.

### 3 Die Analyse

Mehr als die Hälfte der Evangelischen in München lebt nicht mehr in kirchlich geprägten Glaubensformen und hat schon einmal den Kirchenaustritt erwogen. Zehn Prozent sind entschlossen, ihn zu vollziehen. Bei nahezu allen hat der persönliche Stellenwert von Kirche und die Verbundenheit mit ihr in den letzten Jahren deutlich abgenommen.

Die Mitarbeitenden werden nur unzureichend gefördert, eine systematische Steuerung der Angebote einer Gemeinde nach dem Auftrag der Kirche und den Bedürfnissen der Mitglieder findet nicht statt. Die Leitungsstrukturen sind zu komplex und zu wenig handlungsorientiert. Die Finanzmittel nehmen durch die negative demographische Entwicklung beim evangelischen Bevölkerungsanteil, durch Kirchenaustritte und Steuerreform spürbar ab. Minderungsraten von bis zu 30 Prozent in den nächsten 10 Jahren erscheinen realistisch. Konsequenz: Die kirchlichen Entscheidungsgremien geben grünes Licht, aus den Ergebnissen der Analyse Vorschläge für einen Erneuerungsprozess zu erarbeiten.

## 4 Zentrale Inhalte des eMp

### 4.1 Mitarbeiterförderung

Herzstück des eMp ist die Mitarbeiterförderung. Die Haupt- und Ehrenamtlichen sind heute der „Schatz der Kirche“, ihre wichtigste Ressource. Was sie ausstrahlen, wirkt sich unmittelbar auf die kirchliche Identität und das Verhalten der Mitglieder aus. Deshalb kommt ihrer systematischen Begleitung und Förderung eine besondere Bedeutung zu.

#### a) Die hauptamtlichen theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden

PfarrerInnen, DiakonInnen, KirchenmusikerInnen, Religions-, SozialpädagogInnen: Statt wie bisher alle sieben Jahre eine Beurteilung, gibt es jetzt jährliche Entwicklungsgespräche, in denen der/die DekanIn (Propst/Superintendent) Hauptamtliche in ihrer Arbeit unterstützt. Das regelmäßige Interesse an Person und Arbeit, gemeinsame Vereinbarungen zur Kompetenzerweiterung und zu nötigen Anpassungen sowie die Möglichkeit, auch dem oder der Vorgesetzten Rückmeldung (Feedback) auf die Qualität seiner oder ihrer Arbeit zu geben, steigern die Motivation und Arbeitszufriedenheit. Die für die Mitarbeiterentwicklung nötigen Prozesse sind definiert, die Instrumente (Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung, Feedback-Bögen) sind entwickelt. Die Jahresgespräche für Pfarrerinnen und Pfarrer werden nach eMp-Vorbild inzwischen landeskirchenweit eingeführt.

## b) Andere Hauptamtliche

SekretärInnen, Verwaltungsangestellte, MesnerInnen, Nebenamtliche u.a.: Für diesen Personenkreis hat in der Regel der/die erste PfarrerIn Dienst- und Fachaufsicht. Die Prozesse und Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung für diesen Personenkreis sind ebenfalls entwickelt.

## c) Die Ehrenamtlichen

Auf Gemeindeebene wird vereinbart, wer von den theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden (siehe oben) welche Ehrenamtliche in ihrer Mitarbeit kontinuierlich begleitet. Die jeweils Zuständigen bieten den Ehrenamtlichen jährliche Gespräche an. Diese dienen der Wertschätzung der Mitarbeitenden und der Klärung ihrer Arbeitssituation und haben das Ziel, die Ursprungsmotivation zur Mitarbeit zu erhalten bzw. wieder zu wecken. Insbesondere sind die Übereinstimmung von Interessen, Begabungen und Kompetenzen der Ehrenamtlichen mit ihrem jeweiligen Aufgabenbereich, die Arbeitszufriedenheit sowie Vereinbarungen zu Arbeitsumfang, Kostenerstattungen und Fortbildungen Gesprächsthema. Auch hier sind die Prozesse, einschließlich des Feedbacks der Ehrenamtlichen für Hauptamtliche, definiert und die Instrumente (Gesprächsleitfaden etc.) entwickelt. Dekane wie Hauptamtliche werden mit den Prozessen und Instrumenten für die Mitarbeiterentwicklung bzw. Mitarbeiterförderung vertraut gemacht und trainiert.

## 4.2 Die Übereinkunft

Um der Vision von einer Kirche näher zu kommen, der es wieder besser gelingt, ihren Auftrag zu erfüllen, bedarf es einer gemeinsamen dreifachen Übereinkunft der Mitarbeitenden.

- Sie können ja sagen, dass das Glaubenthema von zentraler Bedeutung und die „Kernkompetenz“ von Kirche ist.
- Sie können ja sagen zur sichtbaren Gestalt der *Kirche*, zu ihren Ordnungen und Organen, zu ihren Ämtern und Diensten und sind zu konstruktiver Kritik und Erneuerung bereit.
- Sie können ja sagen zu *professioneller Arbeit* mit zeitgemäßen Mitteln auf hohem Niveau. Professionelles Arbeiten in der Kirche ist daran zu erkennen, ob die Menschen, für die die Mitarbeitenden da sind, Wertschätzung erfahren.

## 4.3 Struktur

### a) Die Gemeindeleitung

Der *Kirchenvorstand* ist das strategische Leitungsgremium einer Kirchengemeinde. In ihm wirken die gewählten und somit stimmberechtigten ehrenamtlichen Mitarbeitenden und die nicht stimmberechtigten Mitglieder des Gemeindeteams zusammen. Das *Gemeindeteam* trägt die Verantwortung für die operative Umsetzung der gemeinsam ver-

einbarten Ziele. Es besteht aus den hauptamtlich theologisch-pädagogischen MitarbeiterInnen einer Gemeinde, deren VorgesetzteR der/die DekanIn ist (Dienst- und Fachaufsicht). In der Regel sind dies die PfarrerInnen, der/die DiakonIn, der/die Religions- oder SozialpädagogIn und gegebenenfalls der/die hauptamtliche KirchenmusikerIn. Weitere Mitarbeitende wie Sekretärin, Hausmeister, Mesner/in, Kindergärtnerinnen etc. können an den Besprechungen des Gemeindeteams teilnehmen. Sie haben aber nicht teil an der Gesamtverantwortung für die Gemeindegemeinschaft und sind deshalb nicht entscheidungsbefugt.

#### b) Die Dekane

Die Dekane sind die Vorgesetzten der theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden. Damit sie mit ihnen jährliche Entwicklungsgespräche führen und halbjährlich in den Gemeinden Planungsworkshops moderieren können, müssen sie in ihrer Arbeit neue Prioritäten setzen. Sie wurden von den bisherigen Anteilen an Gemeindegemeinschaft entlastet und haben stellvertretende Dekane zur Seite bekommen. Mit ihnen teilen sie sich die Begleitung der Hauptamtlichen und der Modellgemeinden. Zur Verringerung der Führungsspanne auf maximal fünfundzwanzig Hauptamtliche wurden die bisherigen vier Stadtteildekanate in sieben aufgeteilt.

### 4.4 Die Angebotssteuerung

Das Evangelische Münchenprogramm spiegelt die Erkenntnis wider, dass jeder kirchliche Erneuerungsprozess mit einer Rückbesinnung auf den *Auftrag von Kirche* einhergehen muss. *Der Auftrag* Jesu Christi für seine Gemeinde lässt sich zusammengefasst so beschreiben: „*Die gute Nachricht von Gottes Liebe und Gerechtigkeit wird mit den Menschen von heute in Wort und Tat geteilt.*“ Dies geschieht in den Dimensionen

- Verkündigung und Glaubenserfahrung (Martyria und Leiturgia),
- Verantwortliches, helfendes Handeln (Diakonie) und
- Gemeinschaftserlebnis (Koinonia).

Alles, was eine Kirchengemeinde zur Erfüllung ihres Auftrags anbietet, vom Gottesdienst über den Kindergartenplatz, den Gemeindebrief, die Jugendfreizeit, ein Konzert bis zum Seniorenausflug ist ein *Angebot*, das auf der Grundlage einer Datenbasis systematisch entwickelt und gesteuert werden kann.

#### a) operativ – strategisch

Dazu gehört auf *strategischer Ebene* – das sind Entscheidungsgremien wie zum Beispiel der Kirchenvorstand oder der Planungsworkshop – die Vereinbarung von Zielen, Konzepten und Schwerpunkten für die Angebote einer Gemeinde. *Auf operativer Ebene* – das sind Gremien, wie zum Beispiel die Dienstbesprechung oder das Gemeindeteam, die die Tagesgeschäfte verantworten und wahrnehmen – wird die Vorarbeit für die strategischen Vereinbarungen geleistet: nötige Informationen für sachgerechte Entscheidungen werden bereitgestellt und Aufgaben werden formuliert und ausgeführt, mit

denen die strategischen Ziele innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden können. Alle sechs Monate wird berichtet, in welchem Maß die Ziele erreicht worden sind.

## b) Vier Schritte

Der Prozess der Angebotssteuerung erfolgt in vier Schritten:

- operativ/ausführend: Eine *Datenbasis* wird geschaffen durch die Bereitstellung von statistischem Datenmaterial, Umfrageergebnissen und weiteren Informationen.
- strategisch/planend: die für die Gemeindeleitung Verantwortlichen führen die *Strategiediskussion* zu den Konzepten, Schwerpunkten und Zielen der Gemeindearbeit.
- operativ: die so getroffenen *Vereinbarungen* werden ausgeführt: verbesserte Angebote werden erprobt, Ziele in Form konkreter Aufgaben umgesetzt.
- strategisch: Alle sechs Monate wird in einem Planungsworkshop das *Ergebnis* festgestellt: Was haben wir erreicht? Was nicht und aus welchen Gründen? Die Ergebnissicherung verschafft weitere Informationen für Schritt eins, des nächsten Prozessdurchlaufs.

Die vier Schritte werden wiederholt, bis das angestrebte Ergebnis erreicht ist.

Die Angebotssteuerung folgt dem Prinzip, dass ausnahmslos alle Angebote am Auftrag Jesu Christi und an den Bedürfnissen und Interessen der Mitglieder, auch der kirchenfernen, ausgerichtet werden.

## c) Der Planungsworkshop

Er dient der Angebotssteuerung und ist den Schritten zwei und vier zugeordnet. In ihm nehmen die gewählten ehrenamtlichen Kirchenvorsteher/innen und die Mitglieder des Gemeindeteams ihre gemeinsame strategische Verantwortung für das Gemeindeleben wahr. Ausgehend vom Auftrag Jesu Christi für die Gemeinde und von zurückliegenden Erfahrungen und orientiert am Gemeindeleitbild werden Konzept, Schwerpunkte und Ziele für die Gemeindearbeit vereinbart. Der Planungsworkshop wird vom Dekan oder der Dekanin alle sechs Monate einberufen und geleitet. Er dauert vier Stunden. Weitere Mitarbeitende ohne Stimmrecht werden zu den sie betreffenden Tagesordnungspunkten eingeladen. Mitglieder der eMp-Geschäftsstelle aus den Bereichen „Forschung, Entwicklung, Beratung FEB“ sind für die Moderation verantwortlich. Wo es möglich ist, kommt noch eine Gemeindeberater/in als Prozessbegleiter/in hinzu.

### (1) *Datenbasis*

Strategische Entscheidungen werden im Planungsworkshop auf der Grundlage einer zuvor erarbeiteten *Datenbasis* getroffen. Dazu zählen

- Kenntnisse über die Gemeindeglieder hinsichtlich Alter, Bildung, Milieu, Wohngebiet, Fluktuation, Ein- und Austritten, Gottesdienstbesuch und Interesse an Amtshandlungen, Anzahl und Einsatzgebiete der Mitarbeitenden,

- ein Überblick über die Gesamtheit der Angebote,
- die durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Angebot,
- der durchschnittliche Arbeitsaufwand pro Teilnehmer für ein Angebot,
- die Ergebnisse von Zielgruppen- und Teilnehmerbefragungen,
- die Feststellung, welche Zielgruppen mit welchen Angeboten erreicht werden,
- der Finanzbedarf pro Angebot.

## (2) *Weg der Erneuerung*

Als Methode zur Zielfindung im Planungsworkshop wurde das Verfahren „*Der Weg der Erneuerung*“ entwickelt. Hierbei beantworten die Mitarbeiter/innen folgende Fragen:

- Wie lautet der Auftrag, dem wir verpflichtet sind?
- Die Vision: Wie sähe das Angebot aus, wenn wir den Auftrag optimal erfüllen könnten?
- Wie sieht demgegenüber der gegenwärtige *Zustand* des Angebots aus: „Licht und Schatten“?
- Wie lauten die konkreten *Ziele* für das Angebot um der Vision näher zu kommen?

Die einzelnen Antworten werden jeweils für vier Bereiche formuliert: Was heißt das für die *Zielgruppe*, für die das Angebot bestimmt ist, für die *Mitarbeitenden* (haupt- wie ehrenamtliche), die für das Angebot zuständig sind, für die *Struktur* (Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Regelungen), für die *Inhalte* des Angebotes in den Dimensionen Martyria, Leiturgia, Diakonia, Koinonia? Entscheidend ist der letzte Schritt, nachdem die ersten vier Fragen beantwortet worden sind. Nach der strategischen Planung werden von den jeweils zuständigen haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeitenden die *Vereinbarungen* zur Zielerreichung formuliert. Diese *Aufgabenliste* ist der Fahrplan zur Zielerreichung und Teil des Arbeitsberichts des Gemeindeteams im nächsten Planungsworkshop, in dem dann das *Ergebnis* festgestellt wird.

## 4.5 eMp-Geschäftsstelle

Zur Umsetzung wurden eine Geschäftsstelle eingerichtet und bisher 16 Modellgemeinden ausgewählt, die auf freiwilliger Basis die Vorschläge des eMp erproben. Zur Zeit arbeiten in der Geschäftsstelle zwei Theologen auf 1½ Stellen im Bereich „Forschung Entwicklung Beratung“. Unterstützt werden sie durch eine theologische Mitarbeiterin mit einem Zwei-Jahresvertrag, durch Praktikanten und Ehrenamtliche sowie partiell durch Mitarbeitende anderer Dienststellen. Noch nicht realisiert, aber dringend erforderlich ist die vorgesehene Stelle für Mitarbeiterentwicklung.

## 5 Resümee

Das Evangelische Münchenprogramm bleibt bloßes Programm, wenn es sich im Anwenden von Instrumenten und Methoden, im Zählen, Rechnen und Buchhalten erschöpft. Es wird ein Beitrag zur Erneuerung der evangelischen Kirche, wenn dadurch Menschen beginnen, wieder neu nach ihrem Auftrag, nach ihren Zielen und ihrer Vision zu fragen, Menschen, die sich von der Botschaft Jesu Christi begeistern lassen zu einem freien und dankbaren Dienst an der Welt.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Erstveröffentlichung in: Studiengang Öffentlichkeitsarbeit I Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. [Hrsg. Holger Tremel und Marianne Ohmann. – Frankfurt/M. Studienband 2, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage 1998. Überarbeitung und Aktualisierung für die Tagung „Kirche und Management“ im Bildungshaus St. Virgil vom 3.-5. Mai 2000 in Salzburg
- <sup>2</sup> Tit 3,4a
- <sup>3</sup> Lk 10,36-37
- <sup>4</sup> Lk 18, 41

## Das „Dienstleistungsunternehmen Kirche“ – Ansichten eines Unternehmensberaters

Als ich vor einigen Jahren in einer engagiert geführten Diskussion vom „Dienstleistungsunternehmen Kirche“ sprach, reagierten meine Gesprächspartner irritiert. Sie fragten mich: „Wollen Sie uns provozieren? Unsere Kirche ist eine Glaubensgemeinschaft mit dem Ziel, das Evangelium zu verkünden und zu leben – die Kirche ist doch kein Unternehmen, das Gewinn machen und seine Eigentümer und Kapitalgeber bedienen muss. Finden Sie nicht, dass Ihr Vergleich zu weit geht?“

Nun gehe ich heute erneut das Risiko ein missverstanden zu werden.<sup>1</sup> Denn in der Tat: Ich möchte meine Analogie von damals aufrecht erhalten. Ich glaube, dass die Kirche in weiten Bereichen tatsächlich mehr und mehr zu einem Dienstleistungsunternehmen wird, das sich wirtschaftlichen Überlegungen nicht verschließen kann und auch nicht der damit verbundenen Begrifflichkeit von Leistungen, Kunden und Wettbewerb. Kirche als Dienstleistungsunternehmen, Kirche als Glaubensgemeinschaft – wohlgermerkt: Das ist für mich keineswegs ein „Entweder-oder“, sondern zunehmend ein „Sowohl-als-auch“. So verstehe ich auch diesen Beitrag als einen Versuch, beide Aspekte der Institution Kirche zu beleuchten. Ich verstehe ihn als einen Versuch, sich dieser offensichtlichen Polarität Kirche als Glaubensgemeinschaft und zugleich als Dienstleistungsunternehmen zu nähern.

Organisationsentwicklung kann nur erfolgreich sein, wenn diese tiefere Frage nach dem Selbstverständnis der Institution Kirche in der heutigen Zeit verstanden und beantwortet wird.

Wenn hier also aus der Sicht eines Vertreters der Beraterzunft über die Kirche als Dienstleistungsunternehmen geredet wird, so ist dieser Spannungsbogen durchaus bewusst berücksichtigt. Ich bin überzeugt, dass viele Ansätze und Erfahrungen, die wir bei der Beratung großer Unternehmen und Non-Profit-Organisationen gewonnen haben, mit großem Nutzen auf die Institution Kirche übertragen werden könnten. Überall dort, wo Kirche marktwirtschaftliche Dienstleistungen anbietet, sowieso. Und auch in den pastoralen, eben nicht wirtschaftlichen Bereichen, können betriebswirtschaftliche und strategische Konzepte und Denkansätze meines Erachtens durchaus hilfreich sein um die Ziele, die die Kirche hat, zu erreichen.

Da ich den Versuch wage, Kirche in Analogie zu Wirtschaftsunternehmen zu beschreiben, wähle ich in meinen Ausführungen konsequenterweise bewusst die Terminologie der Wirtschaft. Ich würde mich freuen, wenn Sie dies nicht als brüskierend, son-

dem als anregend empfinden und wenn es mir auf diese Weise gelänge, Ihnen einige Anstöße für Ihre eigenen Reflexionen zum mutigen Thema Ihrer Tagung „Kirche – ein Unternehmen“ zu vermitteln.

- Zunächst sollen einige Gedanken entwickelt werden, warum und in welcher Hinsicht die Kirche durchaus als Dienstleistungsunternehmen zu verstehen ist.
- Anschließend sollen einige Gedanken zur Frage entwickelt werden, wie große Institutionen erfolgreich zu verändern, zu „entwickeln“ sind. Diese Gedanken basieren auf einer Vielzahl von Erfahrungen, die meine Kollegen und ich über viele Jahre hinweg in der Zusammenarbeit mit zahlreichen Institutionen und Organisationen weltweit gesammelt haben. Diese Beobachtungen reflektieren wir seit einigen Jahren gemeinsam mit weltweit führenden Denkern der Organisationstheorie, Psychologie, Strategie und Soziologie. Ziel dieses intensiven Forschungs- und Entwicklungsprojektes ist es, „Lernen“, „Verändern“, „Entwickeln“, „Gestalten“ von Organisationen besser zu verstehen.

## 1 Kirche – ein Dienstleistungsunternehmen?

Sie kennen meine Antwort schon. Das kleine Bistum Essen schätze ich auf ein Dienstleistungsunternehmen mit ca. 3 Mrd. DM Jahresumsatz in den Bereichen pastorale und soziale Leistungen. Kindergärten, Schulen, Bildungseinrichtungen, Beratungseinrichtungen, Krankenhäuser, Altenheime, Immobilien bilden ein breites Fundament für die vielfältigen kirchlichen Angebote und Dienstleistungen. In Zahlen ausgedrückt, überwiegen die sozialen Dienstleistungen (und dabei insbesondere die der Caritas) der Kirche bei weitem die pastoralen Dienste, das eigentliche „Kerngeschäft“, das ca. 8 bis 10% der Wertschöpfung des Gesamtportfolios ausmacht – bitte verzeihen Sie diese Bezeichnung – der Glaubensgemeinschaft.

Die katholische Kirche Deutschlands wäre, konsolidiert dargestellt, vermutlich einer der größten Dienstleistungskonzerne des Landes und die katholische Kirche weltweit vermutlich unter den 50 bis 100 größten globalen Konzernen. Und dennoch irritiert uns diese Darstellung vom Dienstleistungsunternehmen Kirche. Warum?

Ich kann mir diese Irritation nur so erklären: Die Kirche selbst, ihre Mitarbeiter und die Gläubigen verstehen sich nicht als Unternehmen – und haben sich bisher oft gerade aus der Verschiedenheit gegenüber weltlichen Unternehmen definiert. Denn:

- Erstens hat die Kirche keine ökonomisch formulierte Zielfunktion wie ein Wirtschaftsunternehmen, etwa eine langfristig angemessene Rendite zu erwirtschaften.
- Zweitens veröffentlicht die Kirche keine konsolidierte Darstellung der Dienstleistungsfunktionen. Es ist uns also nicht bewusst, in welchem gewaltigem Umfang die Kirche „Dienstleistungen“ erbringt, was mich zu der eben genannten Schätzung zwingt.
- Drittens ist die Kirche nicht organisiert wie ein modernes Dienstleistungsunternehmen und sie tritt nicht auf wie ein Dienstleistungsunternehmen.

Warum versteht und organisiert sich die Kirche nicht als Wirtschaftsunternehmen – zumindest in jenen Bereichen, die soziale Dienstleistungen erbringen? Wohl deshalb, weil die Leistungen nicht aus wirtschaftlichen Motiven heraus erbracht werden, sondern historisch aus sozialen und karitativen Motiven heraus angeboten wurden...

In früheren Epochen waren kirchliche Einrichtungen und Organisationen über lange Zeit die einzigen oder zumindest die wichtigsten Anbieter von Schulbildung, Gesundheitswesen, Alters- und Armenversorgung. Erst im 19. Jahrhundert wurden diese kirchlichen Aufgaben zu hoheitlichen Aufgaben der modernen Nationalstaaten – und sie wurden zunehmend staatlich reguliert und reglementiert.

Seit wenigen Jahren nun zeichnet sich eine weitere gravierende Veränderung ab: Bislang weitgehend regulierte, hoheitliche Aufgaben des Staates werden zunehmend dereguliert und liberalisiert. Dadurch wird es alternativen Dienstleistern möglich unter neuen wirtschaftlichen Bedingungen Dienstleistungen anzubieten, die bislang vorwiegend durch den Staat oder im Auftrag des Staates durch die Kirchen erbracht wurden. Die Reform und Liberalisierung des Gesundheitsbereichs etwa ist ein Beispiel für diese neue Entwicklung – und wenn wir in die USA oder nach England blicken, sehen wir beispielsweise auch eine zunehmende Angebotsvielfalt und zunehmenden Wettbewerb in der Bildung.

Die Menschen, die früher dankbar die sozialen Dienstleistungen der Kirche – des oft einzigen Anbieters solcher Leistungen – empfangen und seit etwa 100 Jahren staatlich regulierte Leistungen beziehen konnten, haben nun eine immer größer werdende Wahlfreiheit unter alternativen Produktangeboten. Für diese Situation kennt die Sprache der Wirtschaft treffende Begriffe: Die Bezieher von Leistungen werden zu Kunden, die Anbieter werden zu Wettbewerbern; sie treffen sich in einem Markt – ob sie wollen oder nicht. Der Wettbewerb um die Kunden verspricht demjenigen Anbieter größtmöglichen Erfolg, der beste Qualität zu günstigsten Kosten erstellt.

Wirtschaftlicher Erfolg – so problematisch der Begriff für viele sein mag – ist auch für die Kirche in diesen von Deregulierung betroffenen Bereichen keine reine Nebensache mehr; schon deshalb, weil die Kirche viele Mitarbeiter beschäftigt, deren Existenz auch von einer guten Balance von Einnahmen und Ausgaben abhängt. Und über den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden wettbewerbsfähige Dienstleistungsangebote. Als einer der größten Anbieter kann sich die Kirche dieser Dynamik nicht entziehen. Ob sie will oder nicht: Die zunehmend (wirtschaftlichen) Spielregeln in diesem jungen Markt stellen erhebliche Herausforderungen an die Kirche.

Gleichzeitig mit dieser Veränderung auf dem „Absatzmarkt“ erlebt die Kirche eine Veränderung ihres „Arbeitsmarktes“ – und auch dort greift mehr und mehr der Wettbewerb. Wurden früher viele der Dienstleistungen ehrenamtlich erbracht, von Laien, Priestern, Ordensfrauen und Mönchen, die „um Gotteslohn“ und nicht nur 7,5 Stunden an fünf Tagen der Woche arbeiteten, geht der Anteil ehrenamtlich erbrachter Wertschöpfung kontinuierlich zurück. Er wird ersetzt durch bezahlte Arbeitskräfte.

Das Dienstleistungsunternehmen Kirche muss also im Wettbewerb auf dem Absatzmarkt und dem Arbeitsmarkt um Kunden, Talente und Finanzen kämpfen.

Aber bietet die Kirche in diesem Wettbewerb nicht etwas Besonderes an, weil sie „Herz und Seele“ anspricht, die Dienstleistungen sehr viel mehr von karitativen, selbstlosen Motiven geprägt sind als von wirtschaftlichen Überlegungen? Krank das heutige staatliche oder privatwirtschaftliche System nicht gerade an einem Zuwenig an Wärme, Nächstenliebe, sozialer und seelsorgerischer Fürsorge?

Ich sehe hier tatsächlich eine Chance für den Dienstleister Kirche. Die Kirche hat ein gutes Produkt, das sie wirkungsvoll vermarkten könnte: Marken, etwa von Autos, Elektrogeräten oder Kleidung, werden durch bestimmte, wiedererkennbare und unterscheidbare Merkmale charakterisiert. Ich könnte mir vorstellen, mit der „Marke Kirche“ durchaus jene positiven Attribute zu verbinden. Aber: Werden diese besonderen Merkmale in der heutigen Strategie des Dienstleistungsunternehmens Kirche klar und professionell herausgestellt? Setzt die Kirche ihre potentielle Markt- und Markenstärke in Wettbewerbsvorteile um? Sie können es natürlich auch anders formulieren: Ist sie in der Lage, das Besondere auch glaubwürdig zu vermitteln und die Leistungen zu wettbewerbsfähigen Kosten bereitzustellen?

Das Unternehmen Kirche steht möglicherweise vor gewaltigen und rasant verlaufenden Veränderungen – wie viele andere Unternehmen, die in ehemals regulierten Märkten als Quasi-Monopolisten agierten. Die Anpassungs- und Lernprozesse, die in solchen Situationen erforderlich werden, sind keineswegs weniger schwierig oder weniger risikoreich als in Branchen wie Telekommunikation, Post, Bahn, Energiewirtschaft, Versicherungen oder Banken. Und wenn Sie verfolgen, was sich in diesen Branchen in den letzten Jahren getan hat, können Sie erkennen, welche Veränderungen das Unternehmen Kirche möglicherweise noch vor sich hat, wenn es auch zukünftig soziale Dienstleistungen anbieten und dabei wirtschaftlich handlungsfähig bleiben will.

## 2 Gedanken zu „Organisationsentwicklung“

Der Erfolg vieler OE-Projekte ist leider noch immer bescheiden. Sicher, es gibt Beispiele, wo sie durchaus erfolgreich sind. Dies ist leider noch immer eher die Ausnahme als die Regel. Insbesondere in sehr schwierigen, undurchsichtigen, nicht eindeutig definierten Problemkontexten stoßen die heute bekannten Methoden und Instrumente der OE schnell an ihre Grenzen. In Problemkontexten, die ich Ihnen zu Beginn geschildert habe, d.h. wenn Organisationen von revolutionären Veränderungen betroffen sind, können wir nur wenige, wirklich nachhaltig erfolgreiche OE erkennen.

Auf solche Situationen aber müssen wir uns zunehmend einstellen. Solche Situationen können durchaus auch für die Kirche als Amtskirche und als Dienstleistungsunternehmen immer relevanter werden. Auf diese Herausforderungen beziehen sich drei keinesfalls abschließende oder vollständige Gedanken.

- Sie müssen verstehen, vor welcher Art Herausforderung Ihre Organisation und die Individuen stehen. Handelt es sich um ein „technisches“ oder ein „adaptives“ Problem? Je nach Problemtypus kommen grundlegend andere OE- und Problemlösungsansätze zum Tragen.
- Sie müssen verstehen, dass es nicht ausreicht, nur die sichtbaren manifesten bzw. formalen Elemente einer Organisation zu verändern, d.h. ihre Organisationsstrukturen, Prozesse, DV-Systeme, Ziele, Strategien und Steuerungssysteme. Sie müssen die tatsächliche Wirkungsweise, die Beeinflussbarkeit und Veränderbarkeit von Organisationen und ihren Individuen verstehen, um eine nachhaltige Anpassung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu erzielen. Sie müssen „Tiefenstrukturen“ verstehen, messen und beeinflussen.
- Sie müssen die Führungsherausforderung verstehen, vor der Sie in einer „adaptiven“, einer komplexen Veränderungssituation stehen: Sie müssen die Sinnhaftigkeit der Veränderung vermitteln und zwei Schlüsseldimensionen balancieren: Innovation und Solidarität.

## 2.1 Technische oder adaptive Probleme

Die Organisationstheorie unterscheidet zwei Arten von Problemsituationen: technische und adaptive Problemsituationen. Diese Unterscheidung soll an einem einfachen Beispiel erläutert werden.

Ein Patient kommt mit einer Grippe zum Arzt. Er hofft, dass dieser ihn mit möglichst einfachen Mitteln und ohne große eigene Anstrengung wieder gesund machen und von den unangenehmen Symptomen der Grippe rasch befreien möge. In vielen Fällen ist dies möglich. Der Arzt verordnet ein Antibiotikum und andere, relativ harmlose Medikamente, die die gewünschte Wirkung haben, ohne dass der Patient erhebliche Einschränkungen und Veränderungen in seiner Lebensweise erfährt.

Dies ist ein Beispiel für eine einfache „technische Problemsituation“: Die Herausforderung kann klar definiert werden, es gibt bekannte und erfolgreiche Lösungsmechanismen und es gibt Experten, die die Lösung des Problems herbeiführen können. In unserem Beispiel verlässt sich der Patient vollständig auf die Problemlösungsfähigkeit seines Arztes, d.h. er ist auf das Wissen und die Expertise des Arztes angewiesen, und der Arzt wiederum benötigt das Vertrauen seines Patienten. Obwohl eine gewisse Mitwirkung des Patienten wichtig ist – er muss seine Symptome gut beschreiben, die verordnete Medizin einnehmen –, liegt doch das Schwergewicht der Problemlösung in diesem Fall beim Arzt. Er ist derjenige, der das Problem löst. Es gibt zahlreiche Fragestellungen in Organisationen, die die Merkmale technischer Problemsituationen aufweisen und bei denen es in der Tat ausreicht, externen oder internen Experten zu vertrauen, um eine erfolgreiche Klärung und eine Verbesserung zu erzielen.

Was aber ist, wenn der Arzt eine weit fortgeschrittene, nach menschlichem Ermessen unheilbare Krebserkrankung diagnostiziert? In diesem Fall stellt sich eine ganz andere

Problemstellung: die Krebserkrankung selbst ist nicht das Problem, sondern eine Rahmenbedingung. Würde man die Krebserkrankung als zu lösendes Problem definieren, würde man die Aufmerksamkeit von der eigentlich notwendigen Arbeit ablenken. Viele Ärzte verstehen ihre Aufgabe leider ausschließlich darin, (in diesem Fall) die Krebserkrankung zu behandeln. Diese allzu technische Problemdefinition hilft aber nicht, das eigentliche Problem zu bewältigen. Die eigentliche Herausforderung besteht nämlich darin, dem Patienten zu helfen, mit den für ihn grauenhaften neuen Realitäten fertig zu werden und wichtige Entscheidungen zu fällen: Etwa die letzten Monate sinnvoll zu gestalten, Frieden mit sich und Gott zu finden, die Kinder, den Partner auf seinen Tod vorzubereiten, finanzielle Vorsorge zu treffen, wichtige Aufgaben zu Ende zu bringen. Dies ist eine „adaptive Problemsituation“, in der das eigentliche Problem nicht so eindeutig und klar definiert werden kann, sondern selbst „Lernen“ erfordert – aktives Lernen, sowohl vom Patienten und vom betreuenden Arzt, den nahen Mitmenschen. Die konkreten Lösungen liegen nicht auf der Hand, sind nicht offensichtlich, sondern müssen entwickelt werden; die Verantwortlichkeit für die Problemlösung kann nicht delegiert werden. Der Patient behält, so lange es geht, seine Verantwortung und seine Selbstbestimmung im Rahmen des interaktiven und sozialen Lernprozesses.

Auch Organisationen können sich in adaptiven Problemsituationen befinden, etwa, wenn sie sich fundamentalen Änderungen in ihrer Umwelt (der regulatorischen, rechtlichen, sozio-politischen, technologischen oder kulturellen Umwelt) gegenübersehen, in denen sie nicht abschätzen können, ob und wenn ja, in welcher Form, wie schnell und radikal sie von Entwicklungen betroffen sind.

Da in diesen Organisationen zugleich auch technische Problemsituationen bestehen, muss sehr genau differenziert und verstanden werden, welches technische und welches adaptive Problemsituationen sind, um den geeigneten „OE“-Ansatz wählen zu können: Das heißt, es muss sehr transparent gemacht werden, wo interne oder externe Experten Antworten und Problemlösungen anbieten können und wo es keine einfachen Lösungen gibt und wo stattdessen „Lernen“, interaktive Problemlösungen, adaptive Problemlösungen erforderlich sind. Es muss herausgearbeitet werden, welche (Teil-)Probleme delegiert und welche in der Hand und vollen Verantwortung der Führungskräfte einer Organisation verbleiben müssen.

## 2.2 Beeinflussbarkeit von Organisationen und deren Leistungsfähigkeit

Zahlreiche OE-Ansätze und Projekte – etwa sogenannte Reengineering-Projekte, Kernprozessanalysen, Strukturveränderungen etc. basieren auf einem sehr einfachen Ursache-Wirkungs-Verständnis, das die Leistungserbringung von Organisationen erklärt.

Dieses einfache Denkmodell geht davon aus, dass das Handeln von Individuen und Gruppen primär durch die Veränderung formaler, sichtbarer manifester Gestaltungselemente determiniert werden kann. Diese sind z.B. formale Strukturen – Aufgabenvertei-

lung, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten – Abläufe, DV-Systeme, Anreiz-, Informations- und Steuerungssysteme, strategische und operative Programme und auch die Abberufung oder Benennung von Führungskräften. Diese Elemente beschreiben den formalen, den sichtbaren Kontext von Organisationen, und sie haben ohne Frage erheblichen Einfluss auf das Verhalten von Individuen und Gruppen in einer Organisation.

Das Handeln von Individuen und Gruppen ist in hohem Maß geprägt durch deren Intentionen, Identitäten (d.h. die Eigensicht) und Interpretationen (d.h. die Weltsicht und zugrundeliegende Werte). Intentionen, Identitäten und Interpretationen sind nicht sichtbar, sie offenbaren sich nicht direkt, sondern eben nur indirekt durch die getroffenen Handlungsentscheidungen.

Handeln wird nicht nur durch die formalen, sichtbaren Gestaltungselemente beeinflusst, sondern auch durch unsichtbare, submanifeste Elemente wie zum Beispiel die Art und Weise, wie innerhalb einer Gruppe und einer Organisation kommuniziert wird, welche Begrifflichkeit, Symbolik, Weltsicht, Werte und welche Sinnkontexte gepflegt werden. Handeln wird auch geprägt durch die Art der Interaktion, der „Atmosphäre“, des Vertrauensniveaus, das unter den Mitgliedern und innerhalb der Gruppen entwickelt wird.

Diese „unsichtbaren“ Elemente sind durch die klassischen OE-Ansätze und Instrumente nicht oder nur sehr bedingt erfassbar und noch weniger gestaltbar. Da die formalen, manifesten und die submanifesten, mentalen und sozialen Gestaltungselemente in hoher wechselseitiger Beziehung stehen, also keinesfalls unabhängig voneinander sind, und das Verhalten Einzelner und Gruppen bestimmen, können wir diese Zusammenhänge nicht ignorieren.

Hieraus ergeben sich erhebliche Herausforderungen für die OE, schon in der Diagnose: Wie können submanifeste Elemente und Strukturen einer Organisation und ihre Beziehungen transparent gemacht und gemessen werden?

Diese Fragen sind bei McKinsey in den letzten Jahren intensiv untersucht worden ohne dass der eigene Lernprozess damit schon abgeschlossen ist. Es wurden Methoden entwickelt, mit denen Tiefenstrukturen einer Organisation erstmals wirksam analytisch erfasst werden können und somit begonnen werden kann sie anders, nachhaltiger zu beeinflussen.

Wir analysieren die Tiefenstruktur einer Organisation in drei Dimensionen:

- Wir messen die Qualität der inhaltlichen Ausrichtung einer Organisation, d.h. die Qualität der zugrundeliegenden Ideen, das Anspruchsniveau und die Qualität der Vision und der Strategie, die Konsistenz, mit der diese in konkreten Programmen realisiert wird, aber auch den Grad an Begeisterung und persönlicher Identifikation, mit dem diese von den Individuen getragen werden. Wir legen organisationsinterne „Schismen“ offen, etwa wo und wie stark sich Mitarbeiter und Gruppen inhaltlich von den Unternehmenszielen „verabschiedet“ haben und diese nur noch

als Lippenbekenntnis artikulieren. Wir identifizieren aber auch ungeahnte, weil bislang nicht artikulierten, neue Visionen, Ideen und Ziele.

- Als zweite Dimension messen wir die Qualität der Interaktion in einer Organisation, in einer „Community“, d.h. den Grad an Vertrauen und gegenseitigem, tiefen Kennen und Verstehen innerhalb von Gruppen. Wir erfassen hierzu tiefliegende Kommunikationsmuster und Symbolismen und ihre Bedeutung für den Umgang miteinander. Wir zeigen auf diese Weise Hürden, aber auch Ansatzpunkte auf, mit denen Gruppen zu „high performing teams“ werden können.
- Schließlich messen wir die Qualität, mit der sich eine Organisation selbst erneuert, d.h. das Kreativitätspotential einer Organisation, die Fähigkeit zu lernen und zu reflektieren und den Grad an Self Governance.

Die drei Dimensionen sind nicht unabhängig von einander. Tiefenstrukturen zu ändern bedeutet in allen drei Dimensionen gleichzeitig zu arbeiten, der inhaltlichen, der interaktiven und der reflexiven Dimension. So haben wir die Möglichkeit, wirkliche Zustimmung und Unterstützung von reinen vordergründigen Lippenbekenntnissen besser zu unterscheiden und in konkreten Problemlösungsprozessen und Schulungsmaßnahmen eine tiefere Unterstützung für den Wandel zu erzeugen.

### **2.3 Führungsherausforderungen: Vermitteln von Sinn und Balance von Innovation und Solidität**

Ein dritter und letzter Gedanke zur Organisationsentwicklung: Was die Wirtschaft in den letzten Jahren verstärkt erfährt, gilt in zunehmendem Maße auch für Staat und Politik und möglicherweise auch für die Kirche, sowohl für die Glaubensgemeinschaft und Amtskirche, aber auch für den Dienstleister Kirche: Die relevanten Handlungskorridore sind nicht mehr statischer, sondern dynamischer Natur, es geht nicht mehr um die Richtigkeit von Zuständen, sondern die Sinnhaftigkeit von Veränderung. Verstehen, dass Wandel und Veränderung nichts Einmaliges, sondern für immer größere Teile der Gesellschaft etwas Dauerhaftes wird und daher Anpassung, dauerhaftes individuelles und institutionelles Lernen die Regel und nicht mehr die Ausnahme ist. Dies macht die bestehenden, traditionellen Koordinatensysteme in vielen Institutionen zunehmend obsolet und sorgt zunehmend für Desorientierung, Angst und Widerstand.

Ein neues Koordinatensystem (Paradigma) erscheint uns erforderlich. Eines, das den Anforderungen von Wandel und Lernen gerecht wird. Ich glaube, dass weder Politik noch Wirtschaft und Wissenschaft, noch die Kirchen eine ausreichende Definition dieses neuen Paradigmas entwickelt haben. Auch ich kann Ihnen dieses nicht anbieten.

Es sind noch nicht einmal die neuen Schlüsseldimensionen des notwendigen Koordinatensystems abschließend klar. Dennoch, zentrale Begriffe sind sicherlich „Innovation“ und „Solidität“:

- Innovation, weil relativer Veränderungsdruck und relatives Veränderungspotential so rasch und stark zunehmen, dass jeder Versuch einer Institution, die davon be-

troffen ist, die alte Ordnung definitiv zu bewahren oder ihre Gültigkeit zu verlängern, unweigerlich in einer Schwächung der eigenen Position mündet.

- Solidarität, weil hohes Veränderungstempo unausweichlich zu Diskontinuität und verstärkter Ungleichheit (in statischer Perspektive) führt, die die Gemeinschaft zu tragen helfen muss. Andernfalls werden wahrgenommene Ungleichheit und Benachteiligung zu Triebkräften einer starken, riskanten Gegenbewegung, die die Angst der betroffenen Individuen in offenen oder versteckten Widerstand umwandelt.

Aus meiner Erfahrung mit dem Bistum Essen schöpfe ich die Hoffnung, dass die Kirche gerade zu dieser Definitionsbestimmung einen wertvollen Beitrag leisten kann und wird.

In Essen bestand rasch die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen, der unbedingte Wille, diese Organisation vor noch schwierigeren Zeiten zu bewahren. Als die nüchternen Fakten eines „Weiter so“ auf dem Tisch lagen, bedurfte es kaum weiterer Überzeugungsanstrengungen, die Mitarbeiter des Bistums „an Bord“ zu holen – von Bischof Luthe über die leitenden Mitarbeiter im GV bis hin zu den Vertretern aus den Gemeinden und Gemeindeverbänden war ausschließlich konstruktive Mitarbeit und intensive Suche nach Lösungen, d.h. nach Innovationen, zu spüren.

Dies ist nicht selbstverständlich. Häufig befinden sich große Organisationen in einer Art Schock, wenn sie mit den Fakten notwendiger Veränderungen konfrontiert werden. Und ähnlich einem Patienten, dem ein sehr ernster, vielleicht tödlicher Befund durch den Arzt mitgeteilt wird, spielen sich dann oft intensive Prozesse der Problemnegierung ab: man diskriminiert die Führungskräfte oder Experten, die die Fakten erhoben haben. Man bezweifelt die Methodik, man negiert die Konsequenzen: „So schlimm wird es schon nicht kommen“ oder „das, was Sie da vorschlagen, geht sowieso nicht, das haben wir schon einmal versucht“. Eine weitere Möglichkeit der Problemnegierung ist der Versuch, das Problem auf Dritte zu verlagern, etwa „die Kirchen in Deutschland“ oder „das reiche Bistum in Köln“ oder „der Staat, die Politik etc.“ werden uns schon helfen und nicht zulassen, dass solch Schlimmes geschieht. Oder man sucht Rat bei anderen Experten, man tauscht Führungskräfte aus, in der Hoffnung, dass die neuen Köpfe ein „Wundermittel“ hätten. All diese bekannten, die Herausforderungen negierenden und zeitkonsumierenden Reaktionen gab es in Essen nicht oder sie wurden in erstaunlich rascher und tiefer Art bewältigt. Die Verantwortlichen hatten die Notwendigkeit von Innovationen verstanden.

Wie Sie sehen konnten, hatten zahlreiche Maßnahmen in Essen erhebliche Auswirkungen auf Mitarbeiter und Gruppen, etwa auf die Gemeinden des Bistums. Arbeitsplätze mussten abgebaut werden, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten wurden neu geordnet. Als diese personellen Konsequenzen notwendiger Innovation und organisatorischer Anpassungen auf dem Tisch lagen, standen die Verantwortlichen zu ihren Aufgaben und haben, wie Sie sehen konnten, intensiv nach Wegen gesucht, Härten für

einzelne Individuen so weit es ging in Grenzen zu halten. Die Suche nach intelligenten Lösungen, die die Innovation nicht behinderten und dennoch die Härte der Auswirkungen für Einzelne zu mindern vermochten, nahm breiten Raum ein.

Die Herausforderung des Bistums wurde nicht als „technisches Problem“ verstanden und an den Berater zur Lösung delegiert. Es wurde nicht als Aufgabe einiger weniger, sondern von vielen verstanden, die an unterschiedlichen Stellen Verantwortung tragen. Diese Verantwortlichen entwickelten sehr schnell jene tiefe Einsicht, dass Veränderungen und Innovationen unausweichlich notwendig waren und nur in Solidarität die Härten für Einzelne und besonders betroffene Gruppen zu mindern waren.

Lassen Sie mich mit einer Hoffnung enden: Die Kirche hat nahezu 2000 Jahre bewiesen, dass sie ihre Grundwerte, ihre Kraft und Attraktivität erhalten und sie sich dennoch gravierenden soziopolitischen, technologischen, wirtschaftlichen und kulturellen Herausforderungen stellen kann. Immer wieder hat die Kirche beachtliche Innovationen und Führer (Leader) hervorgebracht, die die Kirche in neuen Situationen und Zeitaltern geführt haben, die es verstanden, revolutionäre Neuerungen mit Traditionen und Solidarität zu vereinen. Als meines Wissens älteste globale Organisation müsste gerade die Kirche eigentlich die tiefste, reichste und längste Erfahrung im Umgang mit Veränderung, Anpassung, Gestaltung und „Lernen“ haben, mehr jedenfalls, als alle anderen mir bekannten großen Institutionen.

Wenn es der Kirche, sowohl der Amtskirche als auch dem Dienstleistungsunternehmen Kirche, gelingt, dieses historisch einmalige, institutionelle Wissen von erfolgreicher Anpassung zu verstehen, weiter zu entwickeln und in den heutigen Fragestellungen konsequent anzuwenden, bin ich überzeugt, dass sie die großen adaptiven Herausforderungen, das Balancieren von Innovationen und Solidarität, aber auch das Mobilisieren von Mitarbeitern und Gläubigen erfolgreich bewältigen wird.

Und wenn Sie dabei die Meinung externer, der Kirche verbundener Experten erfahren möchten, so sind wir gerne zu diesem Dialog bereit. Die Verantwortung für den Wandel aber können und werden wir Berater den verantwortlichen Entscheidungsträgern in der Kirche nicht abnehmen. Wir können aber versuchen sie mit zu tragen.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Der hier abgedruckte Artikel ist eine etwas gekürzte Fassung des Vortrages beim Kongress „Kirche – Ein Unternehmen“ am 28. September 1999 in Bensberg. Die Form des mündlichen Vortrags wurde weitgehend beibehalten. Die Praxisbeispiele kommen aus dem Bistum Essen, aus dem Prälat Schümmelfeder einige konkrete Hintergründe des beschriebenen Entwicklungskonzepts beim Kongress vorgestellt hatte.

## Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht

*Kirchliche Organisationen stehen wachsenden Herausforderungen gegenüber, sei es dem steigenden finanziellen Druck, der sinkenden Bindung der Kirchenmitglieder zu ihrer Kirche oder der Frage des Priesternachwuchses. Diese Entwicklungen werfen Probleme auf, die gelöst werden müssen: Sinnvolle Veränderungen sind zu entwickeln und umzusetzen. Wie aber können solche Probleme strukturiert angegangen und gelöst werden? Gibt es bereits erprobte Methoden für Organisationsprojekte, die sich auch für das kirchliche Umfeld eignen? Welche besonderen Fragen und Anforderungen ergeben sich aus kirchlicher Sicht?*

Die Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. hat diese Fragen im September 1999 aufgegriffen. Mit dem Kongress „Kirche – ein Unternehmen? Organisationsentwicklung in der Kirche: Herausforderung der Praktischen Theologie“ wurde ein Forum geschaffen, in dem diese Fragen aus theoretischer und praktischer Sicht diskutiert werden konnten. Im Rahmen des Kongresses fand ein Workshop zum Thema „Organisationsentwicklung im Kontext von diakonischen Einrichtungen“ statt. Als Expertinnen waren Schwester Edith Magar (Waldbreitbach) und die Autorin eingeladen. In diesem Workshop wurde insbesondere der *theoretische Hintergrund* von Organisationsentwicklung (OE) verdeutlicht und es wurden *Fragen aus kirchlicher Sicht* aufgegriffen, die sich in den Plenumsdiskussionen herauskristallisiert hatten:

- Gibt es *die* ideale Organisation?
- Ist jede organisatorische Änderung gleich eine „Organisationsentwicklung“?
- Lege ich mich mit der Entscheidung, OE-Techniken anzuwenden, automatisch auf bestimmte Organisationsstrukturen fest?
- Gibt es ein konkretes Vorgehensmodell für ein OE-Projekt?
- Ist Organisationsentwicklung ein sinnvoller Weg für kirchliche Organisationen?
- Bleibt ein OE-Projekt „beherrschbar“ oder besteht die Gefahr, dass ein Selbstläufer entsteht, der das Selbstverständnis der Kirche antastet?
- Was bleibt nach einem OE-Projekt: Lediglich die vollzogene organisatorische Veränderung, oder wurde mehr erreicht?

Einige zentrale Begriffe und der theoretische Hintergrund von Organisationsentwicklung sollen im folgenden dargestellt werden. Dabei werden auch Fragen aufgegriffen, die aus kirchlicher Sicht aktuell an die OE gestellt werden.

## 1 Die „ideale“ Organisationsstruktur

Die allgemeingültige ideale Organisationsstruktur gibt es nicht. Eine Organisationsstruktur ist dann ideal – oder besser gesagt zweckmäßig – wenn sie die Erreichung des gesetzten Organisationszieles unter den gegebenen Rahmenbedingungen optimal unterstützt. Das bedeutet zum einen, dass die Ausprägung der Organisationsstruktur eine ganz *individuelle* Organisationszielsetzung unterstützen soll und deshalb auch individuell auszugestalten ist. Zum anderen verdeutlicht dies, dass Klarheit über die *Organisationsziele* bestehen muss, bevor die Organisationsstruktur auf diese ausgerichtet werden kann.

Darüber hinaus sind die *Rahmenbedingungen* der Organisation zu berücksichtigen. Hierzu zählen sowohl externe Rahmenbedingungen (z.B. Kundenstruktur und -bindung, Wettbewerb, gesellschaftliche Entwicklungen und Auffassungen) als auch interne Gegebenheiten (z.B. Dienstleistungsspektrum, Größe und Entwicklungsstadium der Organisation, Firmengeschichte, Organisationskultur). Aus dieser beispielhaften Aufzählung der Rahmenbedingungen wird ersichtlich, dass diese Einflussgrößen permanent im Fluss sind. Daraus folgt, dass auch die Organisationsstruktur immer flexibel gehalten werden muss um sich veränderten Rahmenbedingungen kurzfristig anzupassen.

## 2 Organisationsentwicklung – Definition, historische Entwicklung und aktuelle Bedeutung

### 2.1 Definition

Der Begriff der Organisationsentwicklung ist nicht einheitlich definiert. Die Fachliteratur bietet eine große Vielfalt an Definitionen an, die unterschiedliche Strömungen und Schwerpunkte widerspiegeln. Eine recht griffige Definition wurde von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) erarbeitet:

Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).<sup>1</sup>

#### a) Historische Entwicklung der Managementlehre

Um den besonderen Ansatz von OE zu verstehen, ist ein Blick auf einige Meilensteine in der geschichtlichen Entwicklung der Managementlehre hilfreich:

### (1) *Taylorismus (um 1900)*

Um 1900 entwickelte Frederick W. Taylor in den USA seine Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung („Principles of Scientific Management“). Zum Kontext: Die USA erlebten die Blüte des Hochkapitalismus. Diese Zeit war geprägt von einer stark expandierenden Wirtschaft bei erheblicher Arbeitslosigkeit. Die Gesellschaft zeigte eine starke Orientierung an materiellem Wohlstand.

Ingenieur Taylor versuchte, Mensch und Maschine im Produktionsprozess rationell zu kombinieren. Er zerlegte die Arbeitsaufgaben in kleinste Ausführungselemente um den einfachsten, zeitsparendsten und ständig wiederholbaren Arbeitsablauf festlegen zu können. Diese Teilaufgaben wurden von verschiedenen Arbeitern in Arbeitsteilung erledigt und bildeten die Basis für die spätere Einführung von Fließbandarbeit. Taylor erschien eine strenge Trennung zwischen Denken (dispositiver Arbeit) und Tun (exekutiver Arbeit) sinnvoll. Er führte an den Arbeitsplätzen auch Zeitmessungen mit der Stoppuhr ein um differenzierte Akkordsätze festsetzen zu können. Taylor entwickelte ein spezielles Entlohnungssystem um die Arbeitskräfte mittels hoher Lohnprämien zu möglichst hoher Leistungshergabe anzureizen. Taylor erkannte, dass die Auswahl der „richtigen“ Arbeitskräfte die Produktivität entscheidend beeinflusste. Daraus folgerte er, dass die Besetzung mit „dem richtigen Mann am richtigen Platz“ sowohl zur Maximierung des Unternehmensgewinns als auch zur Maximierung des Arbeitslohns für den Arbeiter führen müsse: Taylor wollte die Arbeiter durchaus an der höheren Produktivität teilhaben lassen.

Dennoch stießen Taylors Theorien und Grundsätze auf heftige Kritik – bis hin zum amerikanischen Kongress. Die Zielvorgaben seines Entlohnungssystems erwiesen sich als unerreichbar. Vor allem wurden die Arbeiter durch die Zerlegung der Arbeitsgänge in kleinste, ständig zu wiederholende Handgriffe sozusagen zu dressierten Handlangern degradiert. Sie litten unter der Monotonie ihrer Tätigkeit. Charlie Chaplin hat der Nachwelt einen Eindruck vom Taylorismus in seinem Film „Moderne Zeiten“ erhalten.

### (2) *Ökonomische Psychotechnik (um 1910)*

Angesichts der heftigen Kritik an Taylors System begannen Psychologen, die Begleitumstände der Arbeit mit ins Blickfeld zu rücken. Sie suchten nach Lösungen, um die Arbeitsfreude der Arbeiter zu steigern. Wenn der Mensch in Harmonie mit seiner Umwelt lebt – so ihre Annahme – entsteht höhere Arbeitsfreude und damit auch höhere Leistung. Ihr Blick richtete sich dabei insbesondere auf psychologische Bedürfnisse und ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz. Dabei spielten wiederum Eignungs- und Auslesetest, die Ähnlichkeiten zu Materialeingangsprüfungen aufwiesen, eine zentrale Rolle. Das Bild vom Arbeiter war in der Ära der ökonomischen Psychotechnik gegenüber Taylors Ansätzen noch weitgehend unverändert, so dass dieser Ansatz nicht zum Durchbruch führte.

### (3) *Human Relations-Bewegung (um 1930)*

Ein Forscherteam aus Harvard/USA führte von ca. 1925-30 breit angelegte empirische Untersuchungen im Hawthorne Werk der Western Electric Comp. durch (Hawthorne-Experimente). Aus den Mitarbeitern des Unternehmens wurden zwei Gruppen gebildet: eine Testgruppe und eine Kontrollgruppe. Bei der Testgruppe wurden die physikalischen Arbeitsbedingungen verändert (z.B. Beleuchtung, Belüftung, Pausenregelung etc.), bei der Kontrollgruppe wurden die Arbeitsbedingungen konstant gehalten. Bei beiden Gruppen wurden die Auswirkungen auf die Leistung über mehrere Monate gemessen. Dabei wurde festgestellt, dass sich die Produktivität bei beiden Gruppen permanent erhöhte, selbst als die Arbeitsbedingungen bei der Testgruppe verschlechtert wurden! Die Ursache für diese Entwicklung war zunächst völlig unklar.

Das Ergebnis fand seine Erklärung in der Bildung von Arbeitsgruppen: Offenbar hing die Produktivität nicht nur von physikalischen Arbeitsbedingungen ab, sondern vom Umfeld der Kollegen und Vorgesetzten und von der gegenseitigen Behandlung und Wertschätzung. Hieraus bezog der Mitarbeiter Identität. Der Mensch im Betrieb – als Individuum und insbesondere als *Arbeitsgruppe* – wurde als wesentlicher Leistungsaspekt in einer völlig neuen Dimension erkannt.

Während dieser Experimente wurden auch Interviews mit den Arbeitern durchgeführt. Dabei wurde eine neue Befragungstechnik mit offener Fragestellung angewandt: Den Befragten wurden keine Antworten zur Auswahl vorgegeben, sondern die Antworten wurden von den Arbeitern selbst formuliert. Sie fühlten sich dadurch beachtet und ernst genommen, was ihre Motivation zusätzlich erhöhte. Die Ergebnisse der Hawthorne-Experimente verdeutlichten, dass an Führungspersonen neue Anforderungen im Umgang mit Mitarbeitern und Arbeitsgruppen zu stellen waren: Neben fachlichen Qualifikationen mussten sie auch über soziale Fertigkeiten verfügen (Human Relations-Techniken).

### (4) *Human Resource-Entwicklung und Organisationsentwicklung (Ende 50er Jahre)*

Trotz der wichtigen Erkenntnisse, welche die Human Relations-Ära lieferte, bestanden Kritikpunkte an diesem Ansatz. Ihm wurde eine Psychologisierung der Arbeitswelt vorgeworfen, da er gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder Konfliktbeziehungen nicht berücksichtige.

Ende der 50er Jahre entstanden neue Ansätze, die die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen stärker in den Blickpunkt rückten. Neben den bereits beschriebenen materiellen und sozialen Bedürfnissen wurden verstärkt individuelle Entwicklungsbedürfnisse erkannt: Der Mensch strebt auch nach *persönlichem Wachstum* (dies ist nicht nur materiell zu verstehen) und *individueller Selbstverwirklichung*. Jeder Mensch verfügt über ein Reservoir an individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die entdeckt und weiterentwickelt werden wollen. Dieses Leistungs- und Kreativpotential sollte im Betrieb

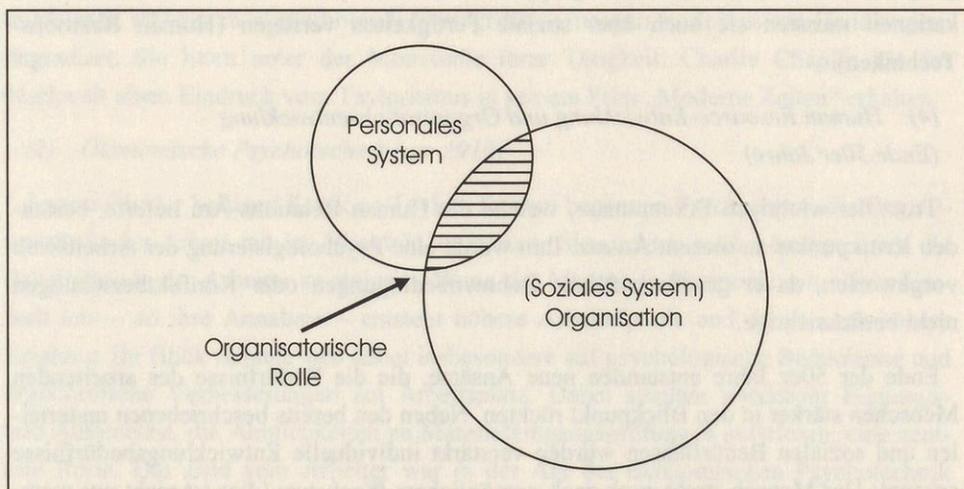
entfaltet und gefördert werden. So eröffnet sich für den Einzelnen die Möglichkeit, sich in seiner Arbeit zu verwirklichen. Dem Betrieb erschließen sich gleichzeitig größere und vielfältigere Ressourcen zur Verwirklichung der Unternehmensziele. Diese Erkenntnis stellte wiederum neue Anforderungen an Führungspersonen im Betrieb: Sie müssen in der Lage sein, solche schlummernden Potentiale zu erkennen und zu fördern.

In dieser Zeit liegen auch die Wurzeln der *Organisationsentwicklung (OE)*. Ihr Menschenbild ist durch das Human Resources Modell geprägt. Die OE verfolgt eine *zweifache Zielsetzung*: Zum einen soll die *Effektivität* des Unternehmens erhöht werden, zum anderen eröffnet sie dem arbeitenden Menschen bessere Perspektiven zu *Selbstverwirklichung* im Arbeitsprozess.

Prof. Dr. Sievers, Inhaber des ersten deutschen Lehrstuhls für Organisationsentwicklung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal, hat das *Verhältnis von Mitarbeiter und Organisation* vor dem Hintergrund

- der psychologischen Systemtheorie (= das Individuum als personales System) und
- der soziologischen Systemtheorie (= die Organisation als soziales System)

sehr anschaulich beschrieben: „Auf dem Hintergrund der (...) systemtheoretischen Perspektive und dem im Human Resources Model enthaltenen Menschenbild ergibt sich auch eine neue Vorstellungswiese für das Verhältnis von Individuum und Organisation. Der Mensch kann damit nicht länger als Teil bzw. als Gefangener der Organisation verstanden werden. Er ist vielmehr in seiner Eigenschaft als Person bzw. als personales System Teil der Systemumwelt der Organisation. Die *Rolle*, die der Einzelne in einer Organisation innehat, kann als das Bindeglied zwischen Person und Organisation bzw. zwischen personalem und sozialem System gesehen werden.



**Abbildung: Organisatorische Rolle als Bindeglied zwischen Person und Organisation**

Aus dem Bild wird damit bereits deutlich, dass die organisatorische Rolle des Individuums einen Zwischenbereich umfasst, der von beiden Systemen tangiert wird. Traditi-

onelle Organisations- und Managementtheorien gehen davon aus, dass diese Rolle ausschließlich durch organisationsinterne Regelungen und Vorgaben festgelegt wird, an die sich das Individuum einseitig anzupassen hat. Im Gegensatz dazu liegt der Organisationsentwicklung die Überzeugung zugrunde, dass die jeweilige Ausprägung dieser Rolle von beiden Systemen, d.h. von der Person und der Organisation, vorgenommen werden kann. Der Einzelne kann in seiner Rolle erst dann einen optimalen Beitrag für die Bewältigung der Organisationsaufgaben leisten, wenn seine Rolle zugleich auch in hohem Maße sowohl seinen individuellen Bedürfnissen entspricht als auch eine möglichst weitgehende Aktivierung seiner Ressourcen ermöglicht. Die organisatorische Rolle kann somit als der Schnittpunkt zwischen Person und Organisation verstanden werden, der es beiden Systemen ermöglicht, voneinander zu profitieren und zu wachsen.“<sup>2</sup>

Sievers führt dabei auch an, dass sich eine gleichzeitige Optimierung der personalen Systeme der Organisationsmitglieder und des sozialen Systems der Organisation allenfalls temporär realisieren lässt. Das der OE zugrunde liegende Verständnis von Individuum und Organisation basiere vielmehr auf einem grundlegenden Konfliktmodell.

Dies ist verständlich, handelt es sich doch sowohl bei den einzelnen Menschen als auch beim Betrieb sozusagen um „lebende Organismen“, die unterschiedlichen internen und externen Einflüssen unterworfen sind und unter diesen veränderlichen Bedingungen ihre Ziele definieren, verfolgen – oder auch ändern. Dabei können Kurskorrekturen einzelner Akteure keineswegs automatisch das neue Ideal *aller* Betroffenen darstellen. Es kommt zwangsläufig zu Zielinkongruenz und -konflikten. Eben diese werden in OE-Projekten identifiziert um anschließend gemeinsam weitestgehende Deckungsgleichheit zu erarbeiten – denn eine hohe Übereinstimmung von persönlichen und betrieblichen Zielsetzungen ist letztlich förderlich für alle Beteiligten.

### 3 Organisationsentwicklung heute

Die gedanklichen Ansätze der Organisationsentwicklung sind heute bei organisatorischen Änderungsprozessen und Organisationsprojekten sehr stark etabliert. Nicht jedes OE-Projekt ist dabei als solches bezeichnet und somit leicht erkennbar – umgekehrt ist auch „nicht überall OE drin, wo OE draufsteht“. Hinzu kommt, dass OE keine standardisierte Methode ist, die auf jede Organisation in gleicher Weise angewendet werden könnte. Konzeption und Ausprägungen eines OE-Projekts sowie die angewandten OE-Techniken (z.B. Training in Gruppen) orientieren sich an der individuellen Organisation, ihren internen und externen Rahmenbedingungen. Der Anlass, weshalb ein OE-Projekt initiiert wird, variiert in der Praxis sehr stark. Hier kann eine strategische Fragestellung, z.B. die Entwicklung eines Leitbildes, ebenso Projektziel sein wie die Verbesserung von Arbeitsabläufen oder auch der Wechsel eines EDV-Systems. Der Auslöser besteht zumeist in einer Problemsituation, die einem konkreten Themenbereich zugeordnet werden kann, was die Vorgehensweise ebenfalls beeinflusst. OE-Projekte müssen also stets sehr individuell geplant und gesteuert werden.

Ob bei einer organisatorischen Änderung von einer Organisationsentwicklung gesprochen werden kann, lässt sich an verschiedenen Merkmalen erkennen wie z.B.:

### 3.1 Betroffene zu Beteiligten machen

Es wird ein starker Schwerpunkt auf den *Menschen* im Betrieb gelegt – sowohl als *Individuum* wie auch als *Arbeitsgruppe*. Die notwendige Organisationsänderung wird nicht im kleinen Kreis analytisch „am Reißbrett“ entwickelt und den Mitarbeitern anschließend „übergestülpt“. Statt dessen werden die Mitarbeiter über alle Phasen des Projekts in den Veränderungsprozess einbezogen um die Veränderung aktiv mitzugestalten. Die Idee eines OE-Projekts ist, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

### 3.2 Eintritt in einen Lernprozess

Der Aspekt des *Lernens* spielt eine große Rolle. Mit OE-Projekten wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, der sowohl die Weiterentwicklung des einzelnen als auch der Gesamtorganisation einschließt (Begriff der „Lernenden Organisation“).

Organisationsentwicklung hat somit sowohl eine Verhaltensänderung des Einzelnen zum Ziel als auch eine Veränderung der Organisationskultur – also eine Verhaltensänderung der Gesamtorganisation. Dabei ist durchaus beabsichtigt, diese neue Lernfähigkeit und Offenheit dauerhaft zu etablieren, sie also nicht mit dem Abschluss des aktuellen Organisationsprojekts wieder zu beenden.

Auf das Lernen soll hier noch näher eingegangen werden: Lernen wird zumeist als durch Erfahrung entstandene Verhaltensänderung definiert. Eine tradierte Verhaltensweise abzulegen, ist häufig nicht einfach. Dies gilt in eingespielten betrieblichen Systemen in gleicher Weise wie bei privaten Gewohnheiten: Das bloße Wissen, dass die Kommunikation zwischen Abteilung A und Abteilung B dringend verbessert werden müsste, motiviert nicht unbedingt dazu, dies in Angriff zu nehmen – ebenso wie das bloße Wissen, dass Rauchen schädlich ist, nicht unbedingt dazu motiviert, es sein zu lassen.

Kurt Lewin hat 1946 ein Drei-Phasen-Schema entwickelt, das eine dauerhafte Verhaltensänderung zum Ziel hat.

- Phase 1: „*Auftauen*“

In der ersten Phase stellt das Individuum oder eine Personengruppe gewohnte Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen auf den Prüfstand. Könnten diese verbessert werden, zweckmäßiger sein? Dies setzt Bereitschaft zur Veränderung voraus.

- Phase 2: „*Ändern*“

Anschließend wird darüber nachgedacht, *wie* die Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen konkret verbessert werden könnten.

- Phase 3: „Wiedereinfrieren“

Um die neuen Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen nun in die tägliche Praxis zu übernehmen, damit sie ebenso selbstverständlich angewandt werden wie zuvor die alten, müssen sie stabilisiert werden.

Basierend auf diesem Grundmodell von Lewin wurden verschiedene OE-Techniken wie z.B. das Training in Laboratorien (auch „T-Group“ oder „T-Lab“) entwickelt, bei denen Gruppen nicht an ihrem Arbeitsplatz, sondern in einem separaten räumlichen Umfeld diesen 3-Phasen-Prozess einüben um ihn später am gewohnten Arbeitsplatz anzuwenden. Hier existieren vielfältige Ausprägungen. Die gewonnenen Erkenntnisse solcher Trainings anschließend erfolgreich in das gewohnte Arbeitsumfeld zu übertragen, bleibt allerdings eine schwierige Hürde.

### 3.3 Geplante und beabsichtigte Veränderung

Die organisatorische Änderung ist *geplant und beabsichtigt*, sie vollzieht sich also nicht unkontrolliert oder zufällig. Das bedeutet, dass das *formale Ziel* eines OE-Projekts zu Beginn sehr genau definiert werden muss (z.B. Verbesserung des Personalabrechnungsprozesses unter Zeit-, Qualitäts- und Kostengesichtspunkten). Ebenso muss der *Weg* zur Erreichung dieses formalen Projektziels straff geplant und gesteuert werden. Dem gegenüber ist jedoch das *inhaltliche Ergebnis* des Projekts *nicht* vordefiniert, sondern wird während der Projektdurchführung gemeinsam erarbeitet (z.B.: Wo liegen Fehler und Schwachstellen in unserem derzeitigen Personalabrechnungsprozess? Was sind die Ursachen und wie können diese behoben werden? Sollen wir die Personalabrechnung zukünftig selbst durchführen oder soll diese outgesourct werden? Wie soll dabei unsere Organisationsstruktur aussehen? Welche Aufgaben sollen zentral, welche dezentral erledigt werden? Wie gelingt es uns, von der Ist-Situation zur Soll-Situation zu gelangen?)

### 3.4 Langfristigkeit

Die Veränderung ist *langfristig* angelegt. Zwar wird ein OE-Projekt zumeist initiiert um aktuelle Probleme, die thematisch sehr vielfältig sein können, in einem definierten Projektzeitraum zu lösen. Ein OE-Projekt zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass es nicht nur das aktuelle Problem im Fokus hat. Mit einem OE-Projekt soll die Organisation darüber hinaus in ihrer Problemlösungsfähigkeit gestärkt werden. Sie soll für die Wahrnehmung interner und externer Rahmenbedingungen und Einflüsse sensibilisiert werden um Veränderungsbedarf in Zukunft frühzeitig zu erkennen und diesen pro-aktiv aufzunehmen.

### 3.5 Nennenswerte Reichweite

Die angestrebte Änderung hat eine *nennenswerte Reichweite*. Sie umfasst also quantitativ die gesamte Organisation oder größere Bereiche und sie beinhaltet qualitativ wesentliche Veränderungsziele.

## 4 Organisationsentwicklung im kirchlichen Umfeld

Kirchenvertreter aus Wissenschaft und Praxis befassen sich verstärkt mit der Frage, ob Organisationsentwicklung der richtige Ansatz speziell für kirchliche Organisationen sein könne.

Charakteristika von OE wurden in diesem Artikel vorgestellt. Diese berechtigen nach Auffassung der Autorin zur Schlussfolgerung, dass dieser Ansatz mit seinem ausgeprägten Schwerpunkt auf dem Mensch im Betrieb sich besonders gut eignet für personalintensive Betriebe (im Vergleich zu anlagenintensiven oder materialintensiven Betrieben). Außerdem dürfte das Menschenbild, das der OE zugrunde liegt (vgl. Ausführungen Human Relations Modell), dabei dem Menschenbild kirchlicher Organisationen und Arbeitgeber in hohem Maße entsprechen. Für kirchliche Organisationen erscheint es deshalb wirklich lohnend, diesen Ansatz für Organisationsprojekte näher zu betrachten und als eine Möglichkeit für bevorstehende Projekte in die engere Auswahl einzubeziehen.

Gelegentlich wird die Befürchtung formuliert, dass mit einem OE-Projekt ein Selbstläufer entstehen könnte, der das kirchliche Selbstverständnis tangieren könnte. Es wird deshalb nochmals darauf aufmerksam gemacht, dass OE kein inhaltliches Ziel vorgibt, sondern den *Weg* zum Ziel darstellt. OE ist ein *wertneutrales Instrument*, das zur Erreichung definierter Zielsetzungen eingesetzt werden kann. Setzt man sich mit dem OE-Ansatz näher auseinander, erweist sich dieser als transparent und nachvollziehbar – es handelt sich keineswegs um ein trojanisches Pferd.

Ein OE-Projekt bleibt auch durchaus „*beherrschbar*“. Es stellt allerdings erhöhte Anforderungen an das Projektmanagement. Neben den „üblichen“ fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sollte vom Projektleiter ein Erfahrungsschatz in der Steuerung von gruppendynamischen Prozessen und in der Anwendung von OE-Techniken mitgebracht werden. Er sollte erfahren sein in der „Dramaturgie“ der Projektdurchführung, um bei Bedarf als Katalysator wirken zu können – sowohl beschleunigend als auch bremsend. Erfahrungen als Trainer sind ebenfalls wichtig.

Ein OE-Projekt kann unentdeckte interne Ressourcen und Kreativitätspotentiale einer Organisation freilegen – ein vielversprechender Ansatz, gerade in schwierigen Zeiten, oder?

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Karsten Trebesch „Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozeß der Unternehmensentwicklung“ in Prof. Dr. Gerd Walger „Formen der Unternehmensberatung“ (1995) S. 162
- <sup>2</sup> Prof. Dr. Burkard Sievers „Organisationsentwicklung“ (1978) in Dr. Otmar Franz „RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation“, Kap. 2652, S. 9ff

# Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche?

*Eine neue Form von Unternehmensberatung fordert  
Bistumsleitungen, Gemeindepastoral und kirchliche Verbände heraus –  
Anmerkungen aus Sicht der Praktischen Theologie.<sup>1</sup>*

Dass die großen Kirchen in Deutschland mit handfesten inneren und äußeren Problemen zu kämpfen haben, ist mehr als offensichtlich. Rasante gesellschaftliche Veränderungen, empfindlicher Verlust an politischem Einfluss und sozio-kultureller Effizienz bei gleichzeitig dramatisch zurückgehenden Priesterzahlen, aus der Not entstandene neue pastorale Dienste sowie einschneidende territoriale Umstrukturierungen und nicht zuletzt kontinuierlich rückläufige Kirchensteuereinnahmen: All dies hat nicht nur Anfragen an die bestehenden Formen der Seelsorge und Verwaltung laut werden lassen, sondern in nicht wenigen Bistümern auch bemerkenswerte Reaktionen auf der kirchlichen Leitungsebene ausgelöst: Erstmals nehmen Organe, Organisationen und Einrichtungen der evangelischen und der katholischen Kirche bewusst „Unternehmensberatung“ bzw. „Organisationsentwicklung“ in Anspruch.

## **1 Hilfe von McKinsey statt ‚Beistand von oben‘?**

### **1.1 Der McKinsey-Effekt**

In der virulenten Krisensituation holte sich auf katholischer Seite – als eine der ersten deutschen Diözesen – das *Ruhrbistum Essen* den Rat einer Beratungsfirma mit Weltruf.<sup>2</sup> Da, wie von seiten des Generalvikariats gesagt wurde, „Hilfe von oben“ (in ökonomischer Hinsicht) nicht zu erwarten sei, fasste man den Entschluss, sich dem kritischen Blick von Unternehmensberatern zu öffnen<sup>3</sup> – angefangen von der Bistumsverwaltung über die Dekanate bis hinunter zur Basis der Pfarrgemeinden und der sozialen Einrichtungen: McKinsey kam, prüfte und legte eine – im Rahmen seiner Pro-bono-Projekte kostenlose – Studie mit dem Titel „Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zur Absicherung des pastoralen und sozialen Dienstes im Bistum Essen“ vor.<sup>4</sup> Die Unternehmensberater bescheinigten der Bistumsleitung eine „beeindruckende Offenheit gegenüber den wirtschaftlichen Problemen“ und ein „sehr gutes Management“. Die Berater selbst sahen ihre Aufgabe darin, Gespräche auf und zwischen allen Ebenen des Bistums zu begleiten sowie Instrumentarien und Methoden zur Analyse des *Unternehmens* ‚Bistum Essen‘ zur Verfügung zu stellen; *theologisch-pastorale* Fragen, so hieß es

in einer Pressemitteilung, seien dagegen nicht Gegenstand ihrer Analyse gewesen. Auf der Basis der evaluierten professionellen Beratungsergebnisse wird nun das Bistum Essen evtl. – als ultima ratio – in den kommenden Jahren mehr als zehn Prozent der Stellen abbauen.<sup>5</sup> Ein Mitarbeiter des McKinsey-Teams deutete allerdings an, dass „die Kreativität zur Überwindung der Krise ... von der Kirche jedenfalls weit mehr als nur unternehmerisches Umdenken verlangt“. Nach seinem Dafürhalten wäre „bei den Einnahmen“ schon viel gewonnen, „wenn es dem Bistum gelänge, die Zahl der Kirchengenossen wenigstens zu halbieren“<sup>6</sup>.

Der geschilderte Vorgang im Bistum Essen ist bei weitem nicht das einzige Beispiel für Unternehmens- und Organisationsberatung in der deutschen Kirche.<sup>7</sup> An vielen Orten und auf diversen Ebenen finden „bemerkenswerte Prozesse organisationaler Veränderung“ (A. Heller) statt<sup>8</sup>: Die *Erzdiözese München und Freising* beispielsweise ließ – auch dies ein indirekter McKinsey-Effekt<sup>9</sup> – zwei Jahre lang rund 4400 Mitarbeiter/innen der Pfarreien, der kategorialen Seelsorge und der bischöflichen Behörde durch das österreichische ‚Studienzentrum für internationale Analyse‘ STUDIA<sup>10</sup> befragen. Als Ergebnis wurden attestiert: Deutliche Schwächen im Marketing, in der Kommunikation auf allen Ebenen, im Führungsbereich und in der verwaltungsmäßigen Organisation des Bistums. Was die Hauptschwächen der Erzdiözese betrifft, lieferten Ordinariat und Gemeinden parallele Einschätzungen. Beide sorgen sich um „das öffentliche Bild der Kirche und ihre geistliche Ausstrahlung in der Gesellschaft“. Empfohlen wird eine „operative Vision“ zu entwickeln, ein Leitbild, in welchem „qualitative Ziele wie eine Unternehmenskultur oder eine geistliche Erneuerung“ festgeschrieben werden sollen.<sup>11</sup> In der *Diözese Rottenburg-Stuttgart* wurde 1998 unter Anleitung der Firma C&L ein Projekt „Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat“ („moveBO“) geplant und initiiert<sup>12</sup>; es befindet sich derzeit in der Realisierungsphase. „In Rücksprache mit dem Auftraggeber“, so heißt es im „PZE-Soll-Konzept“<sup>13</sup> des Planungsteams, „hat die Projektgruppe die Zielvorgabe auf drei globale Zielformulierungen hin konzentriert: (1.) Steigerung der Effizienz in der Bischöflichen Kurie, (2.) Stärkung der Transparenz von Zuständigkeiten und Entscheidungsabläufen; (3.) Konkretisierung des Prinzips der Subsidiarität.“<sup>14</sup> Auf eine (speziell der Aufgabenstellung der Bischöflichen Kurie gewidmete) „Zielklärung“ wurde verzichtet. Sie soll einer „Leitbilddiskussion“ vorbehalten bleiben, die freilich – wegen bischöflicher Sedisvakanz – bis auf weiteres suspendiert ist.

Diese und andere Beispiele<sup>15</sup> zeigen: Unter dem aktuellen Problemdruck schickt sich die Zunft der Organisationsentwickler an, ihren Einzug in kirchliche Institutionen, Ordinate und Verbände anzutreten um den Einsatz der zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen zu optimieren, notwendige Strukturveränderungen zu begleiten und die Qualifizierung derer, die Verantwortung tragen, zu verbessern (Personalentwicklung). Der deutsche McKinsey-Direktor Peter Barrenstein fordert die Kirche auf endlich die in der Privatwirtschaft üblichen Instrumente der Markt- und Kundenforschung zu übernehmen. Als weitere kritische Merkmale kirchlicher Betriebs-

führung nannte der Unternehmensberater das „Fehlen von Zielen und Leistungskontrollen“ und zu lange dauernde Meinungsbildungsprozesse. Last not least: bei Ehrenamtlichen gebe es „ein enormes brachliegendes Potential“; nicht Gebäude und Sachwerte, sondern die *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* seien „die einzig wesentliche Ressource der Kirche“. Das „Geschäftssystem der Kirche“ sei jedoch faktisch nicht danach ausgerichtet, diese Ressource weiterzuentwickeln.<sup>16</sup>

## 1.2 „Dinosaurier“ Kirche? – „blockierter Riese“?

Empfehlungen, wie die von P. Barrenstein, spiegeln die Wahrnehmung der Kirche aus der *unternehmensberaterischen Außenperspektive* wieder. Nur eine tiefgreifende Reorganisation nach wirtschaftlichen Kriterien mit den Instrumenten moderner Personalführung und Kundenorientierung bewahre den „Dinosaurier Kirche“, so die Süddeutsche Zeitung<sup>17</sup>, vor seinem Aussterben.

Wie aber sieht die *kirchliche Innensicht* aus? Vorschläge für einen seit vielen Jahren von namhaften *Theologen* geforderten „Strukturwandel der Kirche“ (Karl Rahner)<sup>18</sup> scheinen kaum noch jemanden zu interessieren. Auch die ohnehin seltenen Überlegungen von Pastoraltheologen in Sachen Organisation kirchlicher Einrichtungen<sup>19</sup> sind derzeit offenbar nur wenig gefragt.

Statt dessen machen spektakuläre Diagnosen von *theologisch ambitionierten Soziologen*<sup>20</sup> und *Psychologen im Raum der Kirche* Furore. – In seiner unlängst unter dem Titel „Der blockierte Riese“<sup>21</sup> erschienenen „Psycho-Analyse der katholischen Kirche“ vergleicht beispielsweise der Kölner Psychiater Manfred Lütz die gegenwärtige Kirche mit einer Alkoholikerfamilie, die nur noch mit sich selbst beschäftigt ist.<sup>22</sup> Die kirchliche Fixierung auf die Kämpfe zwischen „Progressiven“ und „Konservativen“, zwischen „Basis“ und „Kirchenleitung“, so befindet Lütz, bewirke eine „gigantische Problemtrance“, aus der kaum noch Kreatives erwachsen könne.<sup>23</sup> Sind es also hauptsächlich diese inneren Konflikte, welche die Kirche blockieren? Wenn ja, was „rät“ dann Lütz um die Blockade aufzulösen?

## 1.3 Organisationsberatung – durch „systemische Therapie“?

Trotz des beanspruchten „systemischen“ Ansatzes und des Hinweises auf die vorhandenen und zu hebenden „Ressourcen“ sind u.E. sowohl Widersprüche zwischen „systemischer Therapie“ (im Sinne von Lütz) und „systemischer Organisationsentwicklung“ wie auch Defizite in Bezug auf „praktische Ekklesiologie“ unübersehbar. Eine Reihe von Momenten, die für systemische Organisationsberatung ganz zentral sind<sup>24</sup> und in analoger Weise für *pastoraltheologische* und *pastoralpsychologische* Ekklesiopraxis äußerst wichtig erscheinen<sup>25</sup>, kommen bei Lütz nicht zum Zug: So wird, um nur ein Beispiel zu nennen, die vielfach in Organisationen virulente Frage der *Struktur-Entwicklung* weithin unterdrückt. Die Frage der kirchlichen Strukturen hat nun aber das Zweite Vatikanum selbst mit der Kennzeichnung der Kirche als „Volk Gottes unterwegs“ und mit der damit zusammenhängenden Lehre von einer (der Unterscheidung

zwischen Amtsträgern und Laien *vorausliegenden*) fundamentalen Ebenbürtigkeit aller Gläubigen<sup>26</sup> aufgeworfen. Den vom Konzil initiierten Perspektivenwechsel im Selbstverständnis der Kirche (Übergang vom hierarchistischen ‚societas perfecta‘-Modell zum communionalen Kirchenbild)<sup>27</sup> mit dem Ziel einer sowohl evangeliumsgemäßen wie auch situationsgerechteren Sozialgestalt von Kirche praktisch anzugehen, ist im Interesse der Glaubwürdigkeit der christlichen Botschaft dringlicher denn je.<sup>28</sup>

Dies bedeutet: Wer nicht berücksichtigt, welche *ekklesiologische Option*<sup>29</sup> der „Analyse“ von Lütz zugrundeliegt – allem Anschein nach ist es die Vorentscheidung für das *traditionell hierarchische* Verständnis der katholischen Kirche<sup>30</sup> – wird durch die ‚an sich‘ begrüßenswerten Desiderate ‚Ressourcenorientierung und Gottvertrauen‘ irreführt.<sup>31</sup> Organisationsberatung, die bei Lütz im Gewand systemischer Therapie daherkommt, gerät zur bloßen *Strategie*, durch welche die *hierarchische* Kirche in besserem Licht erscheinen und restauriert werden soll.<sup>32</sup> Jedenfalls spielen bei ihm Diözesansynoden, Katholikenräte, Pfarrgemeinderäte, Leitungsteams etc. so gut wie keine Rolle. Lütz bleibt bei seiner Art Organisationsberatung, was organisationale Veränderung angeht, überdies auf der Stufe der „Expertenstrategie“ stehen.<sup>33</sup> Über Wege einer operativen Initiierung von selbsttragenden Erneuerungs- und Entwicklungsprozessen macht er sich keine Gedanken.

Ressourcenorientierung meint bei Lütz also nicht: ‚mit den Charismen arbeiten‘<sup>34</sup>, folglich plädiert er auch nicht für durchgehend kollegiale und synodale kirchliche Praxis und schon gar nicht für Bildung kommunikativer Kompetenz oder Förderung von Teamarbeit und Kooperation in der Pastoral.<sup>35</sup> „Systemischer“ Ansatz und „Ressourcenorientierung“ in der „Organisationsberatung“ à la Methode Lütz intendieren offenbar ganz etwas anderes, als mit diesen Begriffen in den anerkannten Konzepten der „Organisationsentwicklung“ gemeint ist.

#### 1.4 Ist der ‚Leib Christi‘ eine „Organisation“ und zudem „entwicklungsbedürftig“?

Verständlich, dass Stichworte wie „Unternehmensberatung“ und „Organisationsentwicklung“ bei vielen Kirchengliedern eine ambivalente Resonanz auslösen. Einerseits verbinden sich damit nicht geringe Hoffnungen auf notwendige Veränderungen in der Kirche, auf der anderen Seite wecken sie bei vielen Christen, nicht selten auch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, erhebliche (nicht zuletzt theologische) Skepsis. Bei aller notwendigen Kritik an einer vorschnellen Anpassung der Kirche an die Maximen und Standards der Dienstleistungsgesellschaft (vgl. das Reizwort „Kunden-Orientierung“<sup>36</sup>), ist doch dies zu bedenken: Selbst wenn man zurecht sagen kann, der Leib Christi *ist* keine Organisation, so bleibt doch unbestreitbar: Die Kirche (bzw. das Christentum) *bedarf* der Organisation und *hat* faktisch immer schon eine bestimmte, geschichtlich gewachsene Organisation, jedenfalls bediente sie sich vielfältig gesellschaftlich vorgegebener Organisationselemente und artikulierte sich in ihnen.<sup>37</sup> Zu unterscheiden ist also die Frage nach der grundsätzlichen Legitimität von Organisationsberatung in der Kirche

von der Frage, ob sie in adäquater Weise geschieht und wie sie im christlich-kirchlichen Kontext zu geschehen hat.

F. X. Kaufmann und viele andere haben sich (teilweise schon vor Jahren) kompetent mit derlei Fragen befasst.<sup>38</sup> Der gerade in der katholischen Tradition betonte „geistlich-weltliche Doppelcharakter“ der Kirche im Sinn ihrer sakramentalen Zeichenhaftigkeit führt (nach Beobachtung von Kaufmann) merkwürdigerweise in der Praxis selten dazu, die Kirche aus der „hypostatischen Union“ beider Dimensionen zu betrachten, sie zum einen als „göttliches Mysterium“ zu thematisieren, zum andern aber „als sozialen Kommunikations- und Handlungszusammenhang“ zu begreifen.<sup>39</sup> Nicht zuletzt hat ein bestimmter, traditionell ungeschichtlicher Ansatz der Theologie in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass in Kirchenkreisen erhebliche „Wahrnehmungsschranken“ gegenüber der empirischen Realität der eigenen Organisation bestehen und das kirchliche Selbstverständnis weithin „organisationsblind“ ist. Es deckt daher nicht selten „im Kern profane Organisationsstrukturen“, die vorschnell sakralisiert und damit der kritischen Prüfung unter dem Gesichtspunkt ihrer Zweckmäßigkeit für die Tradierung des Christentums in die Zukunft entzogen werden.<sup>40</sup> Organisationale Beratung der Kirche ist also keineswegs sinnwidrig, aber nicht jede Form von Unternehmensberatung ist deswegen schon der Sache der Kirche gemäß.

Im Rahmen der Diskussion um Organisationsberatung für die Kirche und in der Kirche sind eine Reihe von Einsichten festzuhalten.

### 1.5 Ökonomisches Überleben und authentische Sozialgestalt der Kirche – ein Antagonismus?

„Hilfe von McKinsey“ anzunehmen steht nicht – wenigstens nicht notwendigerweise – im Gegensatz zur Hoffnung auf den „Beistand von oben“. Das empirische Handeln der Kirche darf weder kurzschlüssig mit dem göttlichen Handeln in eins gesetzt werden, *noch ist es diesem gegenüber indifferent*!<sup>41</sup> Die Frage lautet vielmehr, ob das kirchliche Handeln dem Handeln Gottes – per analogiam – entspricht und das von Gott kommende Heil bezeugt. Natürlich bedarf die Kirche bzw. die jeweilige kirchliche Einrichtung der Betrachtung und Beratung auch unter *Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten*. Dass Kirche (bzw. die einzelne Organisation) ökonomisch überlebt, macht allerdings nur dann Sinn, wenn die Kirche zugleich als *Glaubensgemeinschaft* existentiell und spirituell Zukunft hat, indem sie ihren Auftrag erfüllt, d.h. personal und gesellschaftlich „überzeugend“ das verheißene Heil darstellt und wirkt. Es geht daher bei den (fast schon in Mode gekommenen) Projekten kirchlicher Unternehmensberatung immer auch um die Frage, ob die jeweils wahrnehmbare *Gestalt* der Kirche bzw. der betreffenden kirchlichen Organisation dem *Gehalt* der christlichen Botschaft entspricht, so dass nach innen und außen jene *Offenheit* entsteht, die dem Wirken der Gnade „Raum gibt“.

## 1.6 Strukturelle „Inkarnation“ der Heilsbotschaft

Angst ist kein guter Ratgeber. Es mangelt in der Kirche tatsächlich sehr an Gottvertrauen. Doch, so wichtig diese Geisteshaltung für die ekklesiale Praxis ist, durch Vertrauen *allein* lässt sich die prekäre Situation der kirchlichen Institution und Organisation nicht meistern; das entsprechende sachgemäße Handeln von Menschen muss – schon aus Gründen der ‚Inkarnation‘ der Heilshoffnung – hinzukommen. Zweifellos bedarf es hierbei auch der Kooperation mit den *Sozialwissenschaften* bzw. mit Vermittlern praktischer organisationaler – oder eben auch therapeutischer bzw. pastoralpsychologischer – Kompetenz. Ohne sie kommt Kirche heute schwerlich aus.<sup>42</sup> Dass dabei theologische und sozialwissenschaftliche Sprache bis zu einem gewissen Grad ineinander „übersetzbar“ sein müssen (sehr wohl wechselseitig kritisch – jedoch ohne die Sprache des Evangeliums jemals „aufheben“ zu können!), ist selbstverständlich. „Eine nicht-monophysitische Ekklesiologie“, so J. Hilberath, „darf das Sich-Einhören und Mitsprechen eines fremden Sprachspiels nicht scheuen.“<sup>43</sup>

## 1.7 Systementwicklung statt Systemstabilisierung

Ohne *gediegene wissenschaftliche Theologie*, ohne solide Ekklesiologie (im Sinne des Zweiten Vatikanums) und ohne eine entsprechende *Kirchenspiritualität*<sup>44</sup> wird ein botschaftsgemäßes und situationsgerechtes „Krisenmanagement“ mit Sicherheit ebensowenig gelingen wie ohne organisationale Kompetenz. Dies ist für unser Thema schlechthin entscheidend: *Systemstabilisierung* ist eben nicht dasselbe wie *Systementwicklung*.<sup>45</sup> Gerade auf letztere kommt es hier und heute an. Theologisch gesprochen: *Ecclesia semper reformanda!* Umkehr meint (im Blick auf die Kirche) nie bloß Gesinnungswandel, sondern immer auch Zustandsänderung.

## 2 Organisation, organisationales Lernen, Organisationsentwicklung im Blick auf die Kirche

In der Moderne sieht sich der Mensch kraft seiner ihm eingeschaffenen Möglichkeiten in die Lage versetzt, gesellschaftliche Verhältnisse in ihren Ursachen und Funktionsmechanismen zu erkennen, zu verändern und zu gestalten – vor allem durch den Fortschritt der Wissenschaften. Der permanente gesellschaftliche Transformationsprozess wird durch die sogen. Sozialwissenschaften kritisch begleitet, indem sie wichtige Sachverhalte, Bedingungen, Zusammenhänge und Steuerungsmöglichkeiten aufzeigen. In diesem Kontext sind die diversen Organisationstheorien zu sehen.

### 2.1 Was ist eine Organisation

Die Bedeutung des Wortes ‚Organisation‘ ist vielschichtig. Es bezeichnet zum einen die „Gesamtheit der strukturellen Merkmale eines sozialen Gebildes“, bzw. die formale Struktur komplexer Handlungszusammenhänge (*Organisationsstruktur*), zum anderen deren prozessual-zielgerichtete inhaltliche Ausgestaltung (*Organisationsprozess*). Die

Organisationspsychologie versteht unter Organisationen, beide Bedeutungsebenen verbindend, „strukturierte, zielorientierte, überdauernde soziale Gebilde“<sup>46</sup>.

## 2.2 Organisation – Institution – „Unternehmen“ Kirche?

*Organisationen* bestehen per definitionem aus einer bezifferbaren Anzahl von Personen; sie sind eigens zur Problemlösung anstehender Aufgaben und zur Erreichung von speziellen Zielsetzungen geschaffene soziale Systeme (z.B. Unternehmen, Interessensverbände, Forschungseinrichtungen usw.). Sie bedienen sich bestimmter Strategien und Abläufe (Entscheidungsfindung, Koordination, Kontrolle usw.), haben jeweils festgelegte Strukturen (z.B. Organe mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, Zuständigkeit für Teilaufgaben usw.) und bilden typische Handlungsstile (eine sogen. *Unternehmenskultur*) aus.<sup>47</sup>

*Institutionen* (dagegen) sind öffentlich garantierte, kulturell geltende Ordnungsgestalten (z.B. Ehe und Familie, politische und administrative Einrichtungen, Staat und Kirche), die als Untergliederungen der Gesellschaft keinen bloßen Sachzwecken dienen, sondern das gesellschaftliche Zusammenleben von Menschen als solches regeln.<sup>48</sup> Im Blick auf die Kirche ist nun aber wichtig: Auch Institutionen bedürfen der Organisation und treten – im großen wie im kleinen – selbst als Organisationen in Erscheinung.

Das Zweite Vatikanische Konzil erklärt in seiner Kirchenkonstitution: „Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft *und* der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung *und* die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche *und* die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind *nicht* als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus göttlichem und menschlichem Element zusammenwächst“ (LG 8)<sup>49</sup>. Im Sinne dieses ekklesiologischen Axioms kann durchaus formuliert werden: „Die kirchliche Wirklichkeit ist (auch) organisational.“<sup>50</sup> Damit ist zugleich gesagt: Die der Kirche eigene organisationale Gestalt ist eine geschichtliche, gleichwohl nicht beliebige Größe. Sie ist das ihr (als dem Grundsakrament) eigene sichtbare, nach außen wirksamen Zeichen, das (im Fall seiner botschaftsgemäßen und situationsgerechten Form) bewirkt, was es bezeichnet (oder aber – bei unangemessener Ausformung – das zu bezeugende Heil eher verstellt als offenbar macht).

## 2.3 Metaphorik der Organisation – Organismus versus Apparat

Bis Mitte der siebziger Jahre wurden sowohl die „klassischen Organisationstheorien“ als auch die diversen Ansätze von Organisationspraxis durch eine Metaphorik geprägt, die sozusagen die „*Organisation als Maschine*“ (als „Apparat“) verstand.<sup>51</sup> Inzwischen gehen jedoch neuere Ansätze davon aus, dass die *Zusammenhänge im sozialen System einer Organisation* viel zu komplex und dynamisch sind, als dass sie sich nach rein kausal-mechanischen Beziehungsmustern vorhersagen und (gleichsam maschinell) von einem einzigen Befehlsstand aus steuern ließen. Organisationen gleichen in gewisser Weise mehr einem *lebendigen Organismus*. Deshalb wird heutzutage die „*Organismus-*

*metapher*‘ der ‚Maschinenmetapher‘ vorgezogen. Diese neuere an *lebendigen Systemen orientierte Anschauung* liegt dann auch den sogen. *systemischen* Organisationstheorien und Beratungskonzepten zugrunde.

Von daher ist es konsequent, dass systemische Organisationsentwickler für ein *systemisch-evolutionäres Verständnis* der einzelnen Organisationen (als komplexe dynamische Größen) plädieren und diese damit zugleich als „offene Systeme“<sup>52</sup> betrachten, die – im Austausch mit ihrer Umwelt befindlich und unter der Bedingung, dass die innerorganisatorische Kommunikation nicht blockiert ist – „aus sich selbst“ zu den notwendigen Anpassungsleistungen und Veränderungen fähig sind.<sup>53</sup> Dies ist mit „Selbstorganisation“ (Autopoiesis) gemeint.

## 2.4 Lernende Organisation

„*Entwicklungsstrategien*“ in Absicht der Veränderung von Organisationen unterscheiden sich sehr bestimmt von der „*Expertenstrategie*“ (bei der Fachleute die fertigen Lösungskonzepte vortragen) wie auch von der „*Machtstrategie*“ (bei der die „Chefs“ einfachhin Veränderungen anordnen).<sup>54</sup> Eine Organisation ist aus der Sicht der *Organisationsentwicklung* nur dann optimal für die Erfüllung ihres Zwecks und ihre eigene Zukunftsfähigkeit gerüstet, wenn sie als ganze, vermittelt durch die Lernbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitglieder, permanent *aus Erfahrung lernt* und zwar in allen ihren Dimensionen, sowohl was die Handlungsstrategien angeht als auch hinsichtlich der Organisationskultur und -struktur. Das Entscheidende ist dabei keineswegs die *Quantität* von außen kommender Trainingsangebote und Mitgliederschulungen, sondern ein *qualitatives* (innovationsfreudiges) Klima innerhalb der Organisation, das durch persönlichkeitsförderliche Interaktion der einzelnen Individuen untereinander, in Teamarbeit mit den berufenen Leitungsorganen der Organisation kooperierend und von ihnen gefördert, dazu motiviert, personal und organisational „fortwährendes Lernen“ zu lernen. Die Kurzdefinition eines „lernenden Unternehmens“ ist (nach Th. Sattelberger): „*Eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich (so) kontinuierlich selbst transformiert.*“<sup>55</sup>

## 2.5 Die Frage der Organisationsform

Selbstverständlich gibt es – was hier nur kurz gestreift werden kann, aber im Blick auf die Kirche außerordentlich relevant ist – Organisationen ganz unterschiedlicher Art, die sich im *Organisationsziel* (z.B. Profit- oder Non-Profit-Organisation), in der *Organisationsstruktur* (z.B. hierarchisch oder/und kollegial), in der *Organisationsstrategie* (z.B. reaktiv oder prospektiv) oder auch in der *Organisationskultur* (z.B. traditionell-bürokratisches oder innovatives Management) unterscheiden.<sup>56</sup> Besonders kennzeichnend für *bürokratische* Unternehmenskultur sind (wiederum nach Sattelberger): „Wandel als Bedrohung, Risiko-Aversion, Innenorientierung, Konventionen und Regeln, Infragestellung neuer Ideen, Gehorsam gegenüber Vorgesetzten, Kontrolle, Sinnentleerung durch Fragmentierung, Suche nach der ‚großen‘ Innovation“. *Innovative* Unter-

nehmenskultur dagegen ist geprägt von entgegengesetzten Handlungsmaximen: „Wandel als Chance, Kontrolliertes Risiko, Kundenorientierung, Vision, Unterstützung neuer Ideen. Protektion und Unterstützung durch den Vorgesetzten, gegenseitiges Vertrauen, Sinnggebung durch ganzheitlichen Ansatz, viele, auch kleine Innovationen.“<sup>57</sup>

Nach Kaufmann lässt sich die bürokratische Organisation vor allem durch ein *hierarchisches*, die professionelle Organisation durch ein *kollegiales* Kontrollprinzip charakterisieren. Führung und Leitung ist auch bei letzterem gefragt, aber es handelt sich hierbei dann um sogen. „flache Hierarchien“, die den Prinzipien der Personalität, der Subsidiarität und der Solidarität verpflichtet sind.<sup>58</sup>

Eine innovative bzw. professionelle Organisationskultur widerspricht somit keineswegs dem apostolischen Selbstverständnis der Kirche, sofern sich diese im Sinn von Vatikanum II als „Volk Gottes unterwegs“ versteht, das die Prinzipien der (mit dem primatialen Petrusdienst vermittelten) Kollegialität befolgt<sup>59</sup> und die ‚notae ecclesiae‘ (Einheit, Heiligkeit, Apostolizität, Katholizität)<sup>60</sup> in praxi lebt.

## 2.6 OE – ein Beratungskonzept

Was leistet nun die vielzitierte „Organisationsentwicklung“ (OE)? Als Frucht der (psychologischen, soziologischen und betriebswissenschaftlichen) Organisationsforschung und ihrer Anwendung in der Praxis ist OE (laut Becker & Langosch) „ein *Sammelbegriff* für den koordinierten Einsatz sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in Organisationen“, zugleich aber auch ein *Beratungskonzept*, das die jeweilige Organisationen „durch die in ihnen tätigen Menschen und damit auch die Arbeit dieser Menschen selbst humaner *und* effektiver zu machen“ sucht<sup>61</sup>, d.h. sie zur Veränderung im Sinn von Selbstentwicklung befähigen will.

OE beruht auf der grundlegenden Annahme, dass Menschen, um bestimmte Ziele zu erreichen, einzeln oder gemeinsam Anstrengungen unternehmen und folglich *eo ipso motiviert* sind, diese Ziele bestmöglich zu realisieren.

Ob und inwiefern die Kirche als „Unternehmen“ bezeichnet werden darf<sup>62</sup>, auf diese heikle Frage kann hier nicht ausführlicher eingegangen werden. Doch dürfte soviel deutlich sein: Die Kirche hat *auch* eine „unternehmerische“ Dimension<sup>63</sup> und bedarf daher eines hierfür geeigneten Managements, das für die Qualität des „Produktes“<sup>64</sup> verantwortlich zeichnet. Dass die Gesetzmäßigkeiten des Marktes, die in wachsendem Maße auch in den Non-profit-Bereich hineinwirken, nicht selten mit den ideellen Zielsetzungen der betreffenden (sozialen oder religiösen) Organisation in Spannung stehen, macht beispielsweise das „Management“ kirchlicher Wohlfahrtsverbänden so schwierig und erfordert außerordentlich geschärfte betriebswirtschaftliche, organisationale und praktisch-theologische Urteilskraft.

## 2.7 OE – ein Handlungskonzept

Professionelle Beratung im Sinne von OE kann und will nicht Lösungen (quasi als fertige Rezepte) anbieten, sondern die betreffende Organisation bei der Suche nach Lösungen ihrer Probleme begleiten, sie bei deren Realisierung unterstützen und so ihre situationsgemäße Identitätsbestimmung fördern (Wer sind wir? Was sind unsere Ziele? Wie wollen oder können wir sie erreichen?). Organisationsentwicklung ist daher niemals von Personal- bzw. Persönlichkeitsentwicklung zu trennen.<sup>65</sup> „Aufmerksamkeit für die einzelnen“ und „Sinn für das Ganze“ sind gefragt.<sup>66</sup> Die kollegiale Arbeit mit den in Beratungsprozessen gewonnenen Wissens- und Interventionsbeständen ist ein Selbstvollzug der betreffenden Organisation und ihrer Entwicklung. Insofern definiert eine Organisation durch ihre Grundeinstellung das Maß ihrer Entwicklung und entscheidet über Erfolg bzw. Nichterfolg des in ihrer Mitte initiierten OE-Prozesses selbst.

Für Organisationen bedeutet dies, sich *als Organisationen* (mit ihren Mitarbeiter/innen und Leitungsorganen) auf einen permanenten *überindividuellen, d.h. organisationalen Reflexions- und Lernprozess* einzulassen, in welchem sie sich als ganze zum Gegenstand machen. In der Regel wird ein solcher Lernweg erst dann beschritten, wenn ein erhebliches Maß an Enttäuschung und *Leidensdruck* entstanden ist. Die Übertragung dieser Erkenntnis auf die Kirche ergibt sich fast von selbst.

## 3 Organisationsentwicklung in der Kirche – unter dem Anspruch des Evangeliums

Wem das Wasser bis zum Hals steht, der greift bekanntlich nach jedem rettenden Strohalm. Warum, so mag man sich im Blick auf die Kirche fragen – sie ist übrigens der drittgrößte Arbeitgeber in Deutschland –, warum soll das, was bei anderen (größeren und kleineren) Unternehmen der Wirtschaft und der Dienstleistungsgesellschaft effektiv zu sein scheint, nicht auch im kirchlichen Kontext zur Anwendung kommen? Speziell die neue Form von „Beratung“, die unter dem Titel „Organisationsentwicklung“ firmiert, scheint für die Lösung auch vieler kirchlicher Probleme „erfolgversprechend“. Allerdings, „Erfolg“ ist theologisch ein höchst ambivalentes Attribut.<sup>67</sup>

Auf der einen Seite gibt es eine begründete Aussicht, mit Hilfe von OE die aktuellen (personellen und finanziellen) Organisationsprobleme der Kirche (und ihrer Einrichtungen) wenigstens teilweise in den Griff zu bekommen, auf der anderen Seite steht die Fragwürdigkeit einer „Dienstleistungskirche“ mit „marktförmigen Praxisformen“ (H. Steinkamp).<sup>68</sup> Diese in der Sache liegende Ambivalenz fordert Bistumsleitungen, Gemeindepastoral und kirchliche Verbände und nicht zuletzt die Pastoraltheologie, dazu heraus, was „OE in der Kirche“ angeht, Stellung zu beziehen und einen sozialwissenschaftlich soliden *und* theologisch verantworteten Kurs zu steuern. *Weder unkritische Adaption noch unkluge Ablehnung von Unternehmens- bzw. Organisationsberatung* dürften der kirchlichen Aufgabenstellung und ihren Problemlagen angemessen sein. „Prüfet alles – das Gute behaltet.“ (1 Thess 5,21).

### 3.1 OE für die Kirche – mehr als eine Überlebensstrategie

Die Kirche steht gegenwärtig in einer aufs äußerste dynamisierten Umwelt. Sie ist ihrem Wesen nach allerdings schon immer (auch) ein geschichtlich-gesellschaftliches Gebilde. Aus diesem Blickwinkel kann eine *ihr gemäße* Organisationsentwicklung nicht als bloß momentane Erscheinung, eben als aktuelle Überlebensstrategie, betrachtet werden. Vielmehr ist *Entwicklungsorientierung*<sup>69</sup> nach innen und außen ein elementares *Wesensmoment* des „Selbstvollzugs der Kirche in ihrer Gegenwart“ (K. Rahner)<sup>70</sup> und ein Ausdruck der christlichen Lebenshoffnung.

### 3.2 Kirche – ein „Unternehmen sui generis“?

Dass die Kirche auf bestimmten Vollzugsebenen ihrer Organisation (Verwaltung, Schulträgerschaft, Bildungswesen, Einrichtungen des Caritasverbands etc.) – etwa im Blick auf solides Finanzgebahren, Personalpolitik und Arbeitsrecht usw. – Eigengesetzlichkeiten bürokratischer und wirtschaftlicher Art unterworfen ist und folglich immer auch im engeren Sinn „*unternehmerisch*“ *denken und handeln* muss, ist unbestreitbar. Gleichwohl sollte die diesbezügliche Praxis – bei aller relativen „Autonomie der irdischen Wirklichkeiten“ – mit dem übergeordneten geistlich-seelsorglichen „Interesse“ der kirchlichen Glaubensgemeinschaft übereinstimmen und mit deren Auftrag kompatibel sein.

Bei den eingangs geschilderten Beispielen von *Unternehmensberatung* in der Kirche fällt ins Auge, dass es die jeweiligen Beraterfirmen waren, nicht etwa Theologen, die die kirchliche Seite auf die Notwendigkeit aufmerksam gemacht haben, sich über ihre „*geistlichen und pastoralen Zielsetzungen*“ klar(er) zu werden. In Essen beispielsweise wies die Fa. McKinsey darauf hin, dass die Überwindung der Krise von der Kirche „weit mehr als nur unternehmerisches Umdenken verlangt“. In München-Freising hat man der kirchlichen Partnerin empfohlen ein „*Leitbild*“ zu entwickeln, in welchem „qualitative Ziele, wie eine Unternehmenskultur oder eine geistliche Erneuerung“ festgeschrieben werden sollten.<sup>71</sup>

OE als ein Beratungsangebot, das weit über herkömmliche Unternehmensberatung hinausgeht, hat längst begonnen, sich den Fragen der Unternehmensethik bzw. des Organisationsethos zu öffnen<sup>72</sup>. Gleichwohl können und wollen die von außen kommenden Organisationsentwickler die *organisationsinterne* „*Zielklärung*“ (vgl. die diesbezügliche Empfehlung an das Ordinariat in Rottenburg) nicht leisten.<sup>73</sup> Dies ist *Aufgabe der kirchlichen Organisation und Organisationen* selbst. Doch hier geschieht wenig. (Rühmliche Ausnahmen machen die OE-Prozesse der Waldbreitbacher Einrichtungen<sup>74</sup> und der Leitbildprozess des Deutschen Caritasverbandes.<sup>75</sup>) Oftmals bleiben die kirchlichen Stellen in dieser Beziehung nicht nur hinter den *Ansprüchen von OE*, sondern – und dies ist wohl das eigentliche Manko – hinter den *Ansprüchen des Evangeliums* zurück. Es überrascht schon – und doch wieder auch nicht – dass bei den meisten betref-

fenden Projektgruppen so gut wie keine Pastoraltheologen vom Fach zugezogen wurden und werden.<sup>76</sup>

### 3.3 Eine prekäre Frage – was ist die kirchliche „Unternehmensphilosophie“?

Wenn die kirchliche Seite (z.B. ein Ordinariat oder Generalvikariat) im Dialog mit den Organisationsberatern nach der ausschlaggebenden „Unternehmensphilosophie“ gefragt wird und dann vielleicht lediglich mit dem Hinweis auf die umfassende bischöfliche Leitungsgewalt antwortet, dann ist dies schlicht verhängnisvoll. Dann kann es nämlich sein, dass im Namen von Prinzipien wie Effizienz, Transparenz der Entscheidungsprozesse, Kompetenzklärung und Planungssicherheit – um auf das Beispiel aus der Diözese Rottenburg-Stuttgart anzuspielen – von der Beratergruppe dazu geraten wird, künftig Seelsorgereferat und Personalreferat zusammenzulegen ohne zu erkennen, dass damit vermutlich – auf längere Sicht – die dort bewährte – übrigens für jede Diözese empfehlenswerte – heilsame Unruhe einer Stabsstelle pastoraler Visionsarbeit<sup>77</sup> den Sachzwängen der allgemeinen, amtstheologisch verschärften Personalknappheit geopfert wird.

Leider ist „die Frage nach der Sozialgestalt“ von Kirche „auf dem „Feld theologischer Grundlagenreflexion“ bislang „kaum recht umgrenzt, viel weniger beackert“ worden.<sup>78</sup> Fragen der *Gestaltung* der Kirche und kirchlicher Organisationszusammenhänge führen noch immer – auch im Fach Pastoraltheologie selbst – ein Schattendasein. Insofern geht der „Vormarsch“ professioneller außerkirchlicher OE-Anbieter und ihr einseitig wachsender Einfluss im kirchlichen Feld nicht nur auf das Konto der Diözesanleitungen, sondern auch auf die Kappe der Fachtheologen.<sup>79</sup>

### 3.4 Der Anspruch des Evangeliums

Worin besteht nun der christliche Anspruch und dessen Bedeutung in Sachen OE? Sehr verdichtet gesprochen: Das Evangelium Jesu Christi von der nahegekommenen Wirklichkeit Gottes und seiner zuvorkommenden Gnade in der Welt (Reich-Gottes-Botschaft) war nicht zuletzt durch die Weise ihrer jesuanischen Verkündigung (als *heiliges und heilendes* „Geschehensereignis“ in Wort und Tat<sup>80</sup> – missionarisch<sup>81</sup> und diakonisch<sup>82</sup> zugleich) aus sich selbst gemeindebildend:

Nach Lukas sprach Jesus bei der Aussendung der zweiundsiebzig Jünger: „Heilt die Kranken, die dort sind, und sagt den Leuten: Das Reich Gottes ist euch nahe!“ (Lk 10,9). Heilen und Heiligen sind die Grundelemente seiner ihrem Wesen nach „praktischen Rede von Gott“ (O. Fuchs).<sup>83</sup>

Die (nachösterliche) Kirche – als sakramental vermittelte „Gemeinschaft der Heiligen durch Teilhabe am Heiligen“ (communio sanctorum)<sup>84</sup> – ist (in theologischer Ausdrucksweise) die realsymbolische Verkörperung der Hoffnung auf das in Jesus Christus (leibhaft) erschienene eschatologische Heil: Zeichen für Gottes Selbstmitteilung in der

Welt. „Geht und berichtet dem Johannes, was ihr gehört und gesehen habt: Blinde sehen, Lahme gehen, Aussätzige werden rein, Taube hören, Tote stehen auf und den Armen wird das Evangelium verkündet.“ (LK 7, 22) Darin besteht auch heute der unaufgebbare seelsorglich-diakonische Auftrag der Kirche. Und diesem Auftrag gemäß muss sie sich immer wieder spirituell und strukturell erneuern und umgestalten. Nur so kann die Kirche „*signum efficax*“ sein und bleiben – Zeichen, das bewirkt, was es bezeichnet: die Vereinigung der Menschen mit Gott und untereinander.<sup>85</sup>

### 3.5 Eine „*communiale*“ Sozialgestalt der Kirche als theologales Prinzip für die organisational erforderliche „*operative Vision*“

H. J. Pottmeyer<sup>86</sup> und G. Greshake<sup>87</sup> haben in ihren ekklesiologischen Studien eindringlich deutlich gemacht, dass nur eine trinitarisch fundierte und dimensionierte Kirche (Volk Gottes des *Vaters*, Leib *Christi*, Tempel des *Hl. Geistes*), in welcher Amt und Charismen statt über- und untergeordnet einander zugeordnet sind, der Glaubensbotschaft des Evangeliums und den Erfordernissen der Situation voll zu entsprechen vermag: Kirche als *Communio sanctorum*.

M. Kehl<sup>88</sup> hat daraus den Schluss gezogen, dass der theologische Begriff der Kirche in sozialphilosophischer Analogie mit der „Utopie“ des „*kommunikativen Handelns*“ heute zurecht als „*kommunikative Einheit der Glaubenden*“ interpretiert werden kann und, was die Organisation von Konsensbildung, Partizipation und Kooperation angeht, eine wirkliche „*Konvergenz zwischen theologischem und sozialphilosophischem Kirchenverständnis*“ besteht. Dies lässt sich u. U. auch mit „*systemtheoretischen*“ Konstruktionen der Wirklichkeit vermitteln.<sup>89</sup>

Der Anspruch des Evangeliums im Blick auf OE verlangt von der Kirche – evangeliumsgemäß und situationsgerecht zugleich –, sich in Richtung auf ein kommunikatives, Partizipation ermöglichendes Sozialgebilde zu entwickeln. Dies ist – unbeschadet ihrer amtlichen apostolischen Verfasstheit, vielmehr diese umgreifend – die Basis für die jeweils konkret (und vor Ort) zu suchende „*operative Vision*“, die sich in entsprechenden Erneuerungsprozessen und Leitbildern niederschlagen soll und muss.<sup>90</sup>

### 3.6 Priorität der Gnade – hören, was der Geist der Kirche sagt<sup>91</sup>

Aktivität ist das eine – Kontemplation das andere. Dass Gottes Gnade allem menschlichen Handeln zuvorkommt, ist der pointierte Gehalt der Reich-Gottes-Botschaft. Der Geschenkcharakter des Daseins, die Gratuität menschlichen Lebens, ist eine Erfahrung, die selbst säkulare Denker immer neu fasziniert.<sup>92</sup> Um wieviel mehr steht es der Kirche an, diesen ihren ureigensten Schatz zu achten und zu wahren. Die „*Priorität der Gnade*“ ist und bleibt die „*exzentrische Mitte Praktischer Theologie*“ (H. Schöer)<sup>93</sup> und kirchlicher Praxis.

OE-Prozesse, sofern sie der Kirche und ihrem Auftrag gemäß sein sollen, haben eine technische Seite und eine spirituell-existentielle Dimension und beide sind nicht voneinander zu trennen. Fragen wie: Wo fängt man an? Wie wird es gemacht? usw. sind wichtig<sup>94</sup>. Sie können jedoch nicht von der Frage getrennt werden: Was rät und heißt uns als Kirche der Geist Gottes, dass wir jetzt, hier und heute, in dieser Situation, tun sollen. Nicht vergeblich sprachen die Konzilsväter vor jeder Session das Gebet: „Herr Heiliger Geist, lehre uns, was wir tun sollen, weise uns, wohin wir gehen können, zeige uns, was wir wirken müssen, damit wir durch Deine Hilfe Dir in allem wohlgefallen.“

Kirche existiert zwischen „schon jetzt“ und „noch nicht“. Alle kirchliche Praxis, alle Organisation von Kirche hat etwas Vorläufiges, Fragmentarisches an sich, sie ist und bleibt – im besten Fall – Analogie, Bild des einzig wahren Bildes. Dies zu wissen, macht gelassen, entlastet und motiviert zugleich. Dem Glauben an den „Deus semper maior“ in „schöpferischer Treue“ zum normativen Anfang und im Modus beständiger Lernbereitschaft handelnd zu entsprechen und ihm durch permanente Fortgestaltung der Organisations- und Praxisformen auch in der Kirche und ihren Einrichtungen „Rechnung zu tragen“, darum wird es in geistlicher Hinsicht auch bei kirchlicher OE gehen.

### 3.7 Ein „Lebenszeichen“ – aus der OE-Praxis

Die Generaloberin der Franziskanerinnen von Waldbreitbach, Sr. M. Basina Kloos, die schon vor Jahren die „Prozesse der Organisations- und Kulturentwicklung in den Krankenhäusern“ ihrer Kongregation<sup>95</sup> maßgeblich mitinitiiert und mitgestaltet hat, schreibt:

„Das Ziel der Organisationsentwicklung ist, das mag überraschen, durchaus auch biblisch. Denn zum einen sollen alle an der Problemlösung beteiligt werden, zum anderen soll die Qualität des Arbeitslebens für jeden dort tätigen Menschen verbessert werden. Wenn wir davon überzeugt sind, dass der Geist Gottes in allen wirkt, und entsprechend handeln, dann kann uns das gelingen. Wenn wir Erfolg haben, so bedeutet das für den einzelnen nicht zuletzt eine interessante Arbeit, mehr Selbständigkeit, Beteiligung an den Entscheidungen und die Möglichkeit, sich weiterzubilden und zu entwickeln.“

Grundvoraussetzung für einen Veränderungsprozess, so sehe ich es auch drei Jahre nach Beginn, ist ein echter und glaubwürdiger Veränderungswille in der Spitze der Organisation und bei allen Führungskräften. Die Begleitung und Beratung muss von außen kommen, damit die „blinden Flecken“ und Tabuthemen offengelegt werden. Veränderung muss bei uns beginnen. Wir haben uns als Leitungsteam in eine Beratung und Supervision begeben, um die eigene soziale Kompetenz zu erweitern.“<sup>96</sup>

## 4 Diskussionswürdige Thesen

### 4.1 Zum wechselseitig kritischen Verhältnis von Theologie und OE

Worin genau liegt denn nun die wechselseitige Herausforderung im Verhältnis von OE und (Praktischer) Theologie? Gibt es überhaupt ein OE-anschlussfähiges Theologieverständnis? Auf solche Fragen ist u.E. wie folgt zu antworten:

Nur solche OE-Konzepte sind theologie-verträglich, die dafür offen sind, rein „technische“ Problemdefinitionen (z.B. Sanierung der kirchlichen Finanzen angesichts des Kirchensteuerrückgangs oder Effektivitätssteigerung der Verwaltung angesichts des Personalmangels etc.) durch „adaptive“ Problemdefinitionen (z.B. durch die Diagnose einer abnehmenden gesellschaftlichen Akzeptanz bzw. Relevanz von Kirche oder einer wachsenden innerkirchlichen Spannungen zwischen Kirchenleitung und Gemeinden sowie der Erklärung des diagnostizierten Befundes von den verursachenden Faktoren her) zu ergänzen, d.h. durch ein Beratungskonzept, das den Kontext bzw. den situativen Gesamtzusammenhang der konkreten organisationalen Schwierigkeiten, mit in Betracht zieht.<sup>97</sup> Zugleich gilt umgekehrt: Nur heilsgeschichtlich und inkarnatorisch orientierte, d.h. die Welthaftigkeit der Offenbarung Gottes ernstnehmende Ansätze von Theologie sind dazu geeignet, OE-Prozesse zuzulassen, zu fördern, kritisch mitzugestalten und mitzuformen.

Zweifellos muss seitens der Theologie ein gewisser Konsens über die theologisch-anthropologische Bedeutung der Option ‚Entwicklung‘ bestehen; dies ist schlechterdings die Voraussetzung für einen fruchtbaren wechselseitig kritischen Dialog mit OE-Theorien und -Praxisformen. Dasselbe gilt für die ekklesiologische Deutung der Kirche als einer prinzipiell lernfähigen Institution; dasselbe für die Zeichenhaftigkeit ihrer konkreten Gestalt in Bezug auf Glaubwürdigkeit des Gehalts der zu verkündigenden Botschaft. Jesu lebenspraktische Art des Gottkündens evoziert auch heute eine Weise der Verkündigung, die nicht bloß durch das Wort, sondern auch durch die zeichenhafte Tat, nicht primär durch diskursives Argumentieren, sondern zugleich durch präsentatives Symbolisieren spricht und wirkt. Tertullian schrieb sinngemäß: Die Kirche verkündet das Evangelium nicht in Worten bloß, sondern durch ihre ganze Lebensgestalt. Die Frage lautet also nicht nur: Ist OE ein geeignetes Mittel zum Zweck einer besseren Verkündigungspraxis? Sondern vor allem: Wie muss Kirche überhaupt sich selbst entwickeln und gestalten, dass ihre wahrnehmbare organisationale Gestalt den Gehalt ihrer Botschaft glaubwürdig zu bezeugen und (gleichsam sakramental) zu bewirken vermag?

Aus diesen Überlegungen folgt die zentrale Kurzthese: „Nicht jedes OE-Konzept ist theologie-verträglich, und nicht jede Theologie ist OE-fähig.“

## 4.2 Zum Verhältnis von Kirche als ‚Glaubensgemeinschaft‘ und Kirche als ‚Dienstleistungsunternehmen‘

Die Kirche ist eine komplexe Wirklichkeit; sie ist theologisches Gebilde („Mysterium“) und sozialer Organismus in einem (vgl. Lumen gentium 8). Beide einander durchdringende Dimensionen stehen zueinander in einem Verhältnis wechselseitiger Interdependenz („unvermischt und ungetrennt“). Kirche als *geistliche* Gemeinschaft in *Glaube* und *Liebe* vollzieht sich, in *Hoffnung* auf das kommende Reich Gottes, *geschichtlich-gesellschaftlich* und ist folglich immer entwicklungsbedürftig und -fähig. Glaube und Liebe müssen sich – eschatologisch betrachtet – sowohl auf der spirituellen wie auf der strukturellen Ebene die Probe geben. Das heißt, dass im Falle eines im kirchlichen Bereich angesiedelten OE-Prozesses, der sich auf die Kirche als soziale Organisation (z.B. auf die Sanierung des Haushaltes einer Diözese oder die Meisterung der prekären Personalsituation in den Dekanaten bzw. in den sogenannten „Seelsorgeeinheiten“) bezieht, sicherzustellen ist, dass immer zugleich mit den Organisationsfragen sowohl die fundamentale diakonisch-seelsorgliche *Grundausrichtung* der kirchlichen Institution(en) als auch der die Seelsorgeaufgabe spezifizierende sozio-kulturelle *Zeit-Kontext* berücksichtigt und reflektiert werden. Dies könnte etwa durch Einrichtung eines „Anwaltes der Kirchwerdung“ beim Generalvikariat geschehen. Zu denken wäre z.B. an eine Abteilung für pastorale Visionsarbeit im Rahmen eines relativ selbständigen Seelsorge-Referates oder an ein weitgehend eigenständiges, als Partner fungierendes Institut für pastorale Bildung und Entwicklung. Dies könnte weiterhin heißen, dass das institutionalisierte gesellschaftliche Engagement der Kirche in Gestalt ihrer diakonischen Einrichtungen immer zugleich auf kritisch-gesellschaftliche Relevanz wie auf theologische Identität hin geprüft werden müssen.<sup>98</sup>

Aus diesen Überlegungen folgt nun unsere zweite These: „Kirche als ‚Dienstleistungsunternehmen‘ hat ohne Kirche als ‚Glaubensgemeinschaft‘ keine Zukunft – und umgekehrt.“

Allerdings soll hier mit dem Begriff „Dienstleistungsunternehmen“ keineswegs eine faktisch vorhandene Marktförmigkeit kirchlicher Diakonie und Caritas theologisch verbrämt und legitimiert, vielmehr lediglich auf zwei wichtige Aspekte hingewiesen werden: Zum einen auf die notwendige Einheit von Glaubensvollzug und Praxis der Liebe, zum andern auf die schlichte Tatsache, dass soziales Helfehandeln der Kirchen als Korrelat des Glaubens, insbesondere unter den sozio-kulturellen Bedingungen von heute, in der Regel nicht ohne organisationale Strukturbildung und unternehmerische Gestaltungskraft auskommt.

## 5 OE – eine generative Kraft für die Kirche?

Abschließend sollen noch Überlegungen und Hinweise zu möglichen Orten, Anlässen und Wegen der Durchführung von Organisationsentwicklung in der Kirche gemacht werden.

## 5.1 Ist OE eine generative Kraft für die Kirche?

Auf die skeptische Frage, ob OE tatsächlich eine generative Kraft für die Kirche sein könne, ist aus unserer Sicht mit einem klaren, wenn auch bedingten Ja zu antworten: Von einer „generativen Kraft von OE für die Kirche“ kann gesprochen werden, sofern es im kirchlichen Bereich mit Hilfe von konkreten OE-Prozessen gelingt, im Interesse der Glaubensgemeinschaft und ihrer öffentlichen Aufgabe die Potentiale, die in den beteiligten Menschen, Sozialgebilden und Einrichtungen liegen, zu wecken und freizusetzen, Entwicklungsprozesse personal-sozialer Art (z.B. pastorale Kompetenzbildung oder Gemeindeentwicklung durch Gruppen) in Gang zu bringen und zukunftssträchtige Organisationsgestalten (z.B. ein angemessenes kirchliches Leitungsgefüge) von und in Kirche zu erzeugen (zu „generieren“).

Solches wird – Veränderungswille und Lernbereitschaft der Beteiligten vorausgesetzt – freilich nur möglich sein, wenn die methodologischen Instrumentarien und Ziele von OE, die situativen Nöte und Probleme vor Ort, der Leidensdruck der Betroffenen und der reflektierte Glaube an die Hoffnung des Evangeliums von Gottes nahegekommenem Reich in intensiven Kommunikationsprozessen stets miteinander (dialogisch-kritisch) in Beziehung gesetzt und vermittelt werden. Dazu bedarf es der Einrichtung von entsprechenden Räumen des Gesprächs zwischen den Beteiligten (Symposien, Seminare, Tagungen, Institute) und – darauf kommt es hauptsächlich an – es bedarf der tatsächlichen Kooperation von organisationalen Entscheidungsträgern, OE-Fachleuten, praktischen Theologen und den betreffenden Mitarbeitern bei der Durchführung der jeweiligen konkreten Entwicklungsprojekte.

## 5.2 Orte und Anlässe

Orte und Anlässe für OE in der Kirche braucht man wahrlich nicht zu suchen; sie sind überall in der Pastoral gegeben. Kirchliche Praxis steht als *theologische* Wirklichkeit immer unter der Verheißung von ‚Teilhabe durch Gemeinschaft‘ und ‚Gemeinschaft durch Teilhabe‘: „Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen!“ (Mt 18,20). Als *personal-soziale* Wirklichkeit vollzieht sich Glaubensgemeinschaft im Prinzip immer (auch!) organisational, freilich in unterschiedlicher Intensität – angefangen von der informellen Kleingruppe, über territorial und personal gegliederte Pfarreien und Pfarrverbände bis hin zu den Diözesen mit ihren diversen Einrichtungen sowie den überregionalen Vereinigungen und Verbänden, wobei die „Gemeinde“ (neuerdings auch die „Seelsorgeeinheit“?) wie kaum ein anderes Sozialgebilde im Schnittpunkt zwischen personalen und funktionalen Zusammenschlüssen steht.

Die zentrale kirchliche Aufgabe, einander und miteinander das Evangelium vom nahe gekommenen (Be-)Reich Gottes zu bezeugen, ist hineinverworfen in den Kontext einer sich verändernden geschichtlich-gesellschaftlichen Welt. Kirche *kann* sich gar nicht, selbst wenn sie es wollte, auf eine „Insel der Seligen“ jenseits aller sozio-kulturellen Veränderungen zurückziehen. Und aus theologischen Gründen *darf* sie es auch gar

nicht. Andererseits verbietet es ihr das eigene Selbstverständnis, im Strom der sich wandelnden Welt fraglos mitzuschwimmen und sich den Strömungen einfach anzupassen. Um ihre „*primäre Aufgabe*“ in der jeweiligen Situation authentisch zu erfüllen, kommt sie nicht umhin, sich selbst permanent spirituell und strukturell bzw. organisational zu erneuern und sich als Institution bzw. Organisation in schöpferischer Treue zu ihrem wesentlichen Auftrag fortzugestalten. Unter den gegenwärtigen Bedingungen „turbulenter Umwelten“ lässt sich diese „*sekundäre Aufgabe*“ der Kirche, nämlich die „*Gestaltungsaufgabe*“, keinesfalls nur technisch-instrumentell oder rein administrativ-bürokratisch bewerkstelligen. Vielmehr bedarf es einer alle Dimensionen ihrer geschichtlich-sozialen Verfasstheit berührenden „*Adaption*“. Wie nie zuvor muss Kirche heutzutage ihr existentielles Kirchesein als „*adaptive Herausforderung*“ begreifen und ebenso ursprungstreu wie situationsgemäß gestalten.

## Beispiele

### (1) *Kirchliche „Unternehmensplanung“*

Die heute mehr denn je unabdingbare Suche der Kirche (auf der welt- und ortskirchlichen Ebene) nach einer botschaftsgemäßen und zugleich situationsgerechten Sozialform, nach einer Lebensgestalt, die „sich sehen lassen kann“ (Hermann Stenger)<sup>99</sup>, lässt sich, sozialwissenschaftlich betrachtet, als Suche nach einer Corporate Identity begreifen, die, dem kirchlichen Auftrag gemäß, immer Selbstübersteigerung auf das kommende Reich Gottes hin enthalten muss. Bernd Jochen Hilberath<sup>100</sup> hat in seinem Zeitschriftenartikel zum Thema „Corporate Identity für das Unternehmen Kirche“ im Interesse der „Validierung des Konzeptes einer Communio-Ekklesiologie“ einen entsprechenden Leitfaden für „konsequente Unternehmensplanung in der Kirche“ entwickelt.

### (2) *Organisationskultur bei Diözesansynoden und -foren*

Der Münchner Psychologe Thomas Mohr<sup>101</sup> hat am Beispiel eines Diözesanforums für die Kirche charakteristische Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster untersucht. Dabei zeigt sich, dass die Kirche in ihren überlieferten Symbolen über ein solides Potential verfügt um immer neu Räume der Toleranz zu eröffnen, die es ermöglichen, die heute dringend notwendigen „kommunitären Netze“ zu erzeugen, in denen Selbstorganisation und Alltagssolidarität sowie das Recht auf Verschiedenheit gelebt werden können. Andererseits stellt die kirchliche Realität offenbar immer zugleich auch einen Kompromiss dar zwischen einem Raum der Toleranz und dem Versuch einer (teilweise ausgrenzenden) Absicherung von Überzeugungen. Er kommt dabei zu dem Schluss: Je mehr es gelingt die Kirche als „Raum gegenseitigen Interesses“ zu kultivieren, so dass die Spannung zwischen den Bestrebungen nach Autonomie auf der einen und Sicherheit auf der anderen Seite nicht zu verfestigten innerkirchlichen Frontlinien werden, vielmehr als „sich ergänzende Bedürfnisse“ toleriert werden, „könnten dann auch Vorschläge für strukturelle Veränderungen eher Gehör finden“.<sup>102</sup>

### (3) *Gemeindeentwicklung als Leitungsaufgabe*

Bruno Ernspurger<sup>103</sup> schreibt: „Wir können Gemeinden als soziale Systeme verstehen. Sie tendieren in der Regel dazu, auch dann, wenn sich die Rahmenbedingungen verändert haben und vieles nicht mehr so funktioniert wie bisher, am ‚alten System‘ festzuhalten und so gut es geht, wieder den alten Gleichgewichtszustand herzustellen ... Wenn die Störung nicht einfach beseitigt, sondern zum Anlaß genommen werden soll, das Verhältnis der Gemeinde zu ihrer Umwelt zu überdenken und Veränderungen einzuleiten, dann bedarf es einer leitenden Intervention.“<sup>104</sup> Als Führungskräfte kommen hier nicht nur die Pfarrer, sondern alle pastoralen Mitarbeiter sowie die Räte, aber auch Gemeindeberaterinnen und -berater in Frage.

An Erfahrungen und Beobachtungen, die sich bei „bewußt gestalteten Veränderungsprozessen als wichtig herausgestellt haben teilt Ernspurger u. a. folgendes mit: „Diejenigen, die in einem Veränderungsprozeß Leitung übernehmen, müssen für diese Option etwas investieren, d.h. sich von Routinearbeit befreien. – Einzelaktivitäten müssen zugunsten von Aktivitäten, die den Entwicklungsprozess stützen, reduziert werden. – Bei den Veränderungsprozessen hat sich gezeigt, daß sie in der Regel greifen, wenn sie sich an folgender Formel orientieren: Analyse, Vision und Realisierung. Ein Vorgehen in kleinen Schritten begünstigt dabei den Prozeß. – Bei den meisten ... ausgewerteten Gemeindeentwicklungsprozessen wurden Hilfen von außen in Anspruch genommen. Entweder in der Form von Konzepten (z.B. Rottenburger Modell der Gemeindeerneuerung) oder in Gestalt von Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern.“<sup>105</sup>

### (4) *Seelsorgeeinheiten*

Gemeinde- und Priestermangel stellen alle Bistümer im deutschsprachigen Raum vor enorme Gestaltungsaufgaben. Soll die Seelsorge nicht nur in eine neue Struktur eingepasst werden (nach dem Motto: In jede Pfarrei gehört ein Pfarrer und wenn wir weniger Pfarrer haben, legen wir einfach die Pfarreien zusammen), dann wird zu klären sein, welchen theologischen und pastoralen Optionen veränderte Strukturen der Ortsseelsorge dienen sollen und nach welchen lebensraumbezogenen Kriterien Personal und Finanzen zukünftig verteilt werden sollen. Und dies wird angesichts der Vielfältigkeit kirchlicher Lebenswirklichkeiten nicht nur zentral auf Bistumsebene erfolgen können. Notwendig erscheinen vielmehr dezentrale Leitbildentwicklungsprozesse im Rahmen jener neuen Seelsorgeeinheiten „vor Ort“, die zukünftig kooperieren und sich vernetzen sollen.

Dabei zeichnen sich zwei Möglichkeiten der Organisation ab. Erste Möglichkeit: Die Seelsorgeeinheit wird als eine angesichts des Priestermangels von oben verordnete Veranstaltung zum Zweck der Kräfteverteilung verstanden und behandelt; dann ist abzusehen, wie aus der Seelsorgeeinheit sehr schnell eine durch Zusammenlegung der kleineren Pfarreien gebildete Großpfarrei wird – mit allen negativen Folgen für die heimatgebende Funktion der örtlichen Teilgemeinden. Zweite Möglichkeit: Die Seelsorgeeinheit wird verstanden und entwickelt als Netzwerk von selbständigen, sich selbst organisierenden, selbst gestaltenden und selbst leitenden Gemeinden.

### (5) *Neue Leitungsaufgaben*

Auf kirchliche Führungskräfte – und dies sind auch zukünftig wesentlich „letzterverantwortliche“ Priester – kommen im Rahmen pastoraler Kooperation neue Leitungsaufgaben (wie z.B. *Leitung der Seelsorgeeinheit*, *Leitung der örtlichen Pastoralteams* etc.) zu, die teilweise durchaus denen im Management mittlerer Unternehmen vergleichbar sind. Aus- und Weiterbildungskonzepte auf Bistumsebene müssen darauf abgestimmt werden. Bei den zu erwerbenden Kompetenzen handelt es sich nicht allein um theologische bzw. spirituelle Qualifikationen, sondern ebenso um ganz pragmatische Fertigkeiten zur Personalführung, zur Moderation und Sitzungsleitung, zum Umgang mit zeitlichen und finanziellen Ressourcen.

### (6) *Verbände und Projektarbeit mit Ehrenamtlichen*

Kirchliche Verbände spüren deutlich ein sich änderndes Mitgliedschaftsverhalten und eine veränderte Einstellung zum ehrenamtlichen Engagement. Wer seine Stärke aus diesen Ressourcen gewinnt, bedarf der Profilierung und des Ausprobierens *neuer Formen von Projektarbeit*, die den Bedürfnissen des „neuen Ehrenamtes“ gerecht wird.

### (7) *Qualitätssicherung caritativer Einrichtungen*

Das sozial-caritative Feld wird zunehmend marktförmiger. Qualitätssicherung und effektiv-professionelles Arbeiten sind ungefragt zu Kriterien geworden, an denen „Dienstleister“ von Kunden und öffentlichen Geldgebern gemessen werden. Hier nach Wegen zu suchen, die im Einklang mit kirchlichem Selbstverständnis und Anspruch stehen, wird für kirchliche Einrichtungen und ihre zunehmend Träger zur Überlebensfrage werden.<sup>106</sup>

### (8) *Örtliche und kasuelle Pastoralprojekte*

Letztlich kommen auch begrenzte pastorale Projekte, wie etwa Erstkommunionvorbereitung, nicht mehr ohne entwicklungsorientierte pastoraltheologische Reflexionen der Beteiligten aus. Zu unterschiedlich sind z.B. die Voraussetzungen der Erstkommunikanten und zu heteronom sind die Erwartungen der an einer Erstkommunion-Vorbereitung Beteiligten, als dass ein idealtypisches Konzept noch Sinn machen kann. Im kleinen Rahmen müssen situative Einflussgrößen, Zielsetzung, Realisierungsschritte, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung, Fragen der pastoralen Verantwortbarkeit bestimmter Erwartenshaltungen oder Wünschbarkeit kommerzieller Interessen etc. ebenso bearbeitet werden wie Fragen der Prozesssteuerung und -kontrolle im Rahmen der Konsensbildung unter den Beteiligten.

## 5.3 Wege zur Operationalisierung der kirchlichen Gestaltungsaufgabe

Schwieriger als Orte und Anlässe zu nennen ist es nun freilich, geeignete Wege aufzuzeigen, um im jeweiligen Fall eine dem theologischen Charakter der Kirche angemessene Entwicklung der gemeindlichen oder verbandlichen Organisation(en) zu realisieren.

Die Fragen lauten hier: *Wie* lässt sich die Aufgabenorientierung in kirchlichen Organisationen konkreter fassen? *Wie* lässt sich ein Gespür dafür entwickeln, auf welchem Wege die Realisierung der Gestaltungsaufgabe gelingen kann? Inzwischen ist man analog zu außerkirchlichen OE-Prozessen auch in Kirchenkreisen dazu übergegangen, von einer Heuristik dreier Gestaltungsfelder her zu denken und dementsprechend von „Kultur“, „Struktur“ und „Strategie“ kirchlicher Organisation auszugehen.

**a) Gestaltungsfeld „kirchliche Kultur“**

Was ist der Wille Gottes für die Kirche im Bewusstsein der Kirche und ihrer Glieder? Welche Merkmale oder Kennzeichen einer „wahren“, d.h. dem Willen Gottes entsprechenden, Kirche / Gemeinde gibt es, die ein Urteil darüber erlauben, ob die Kirche nicht zuletzt in organisationaler Hinsicht ihrer Aufgabe jeweils angemessen gerecht wird?

Dies ist die Frage nach der Identität der Kirche.<sup>107</sup> Ihre Beantwortung erfolgt im Gestaltungsfeld der „kirchlichen Kultur“. Peter Eberl definiert die „Kultur“ einer sozialen Organisation als „die von den Organisationsmitgliedern unbewußt geteilten Grundannahmen und Glaubenssätze“<sup>108</sup>, die in geteilten Grundannahmen, Wertvorstellungen und Symbolen als gemeinsame Sinnwelt Gestalt gewinnt. In ihrer „Organisationskultur“ ist die Form der Beziehungsgestaltung der Kirche im Inneren und nach Außen gleichsam als lebendiger Erfahrungsschatz „gespeichert“. Diese „Lebenskultur“ dient und wirkt zugleich als Maßstab der Bewertung von Handlungen in der Kirche und als Kirche. Ziel einer gemeindlichen Such- und Lernbewegung beispielsweise wäre es demnach, Antworten auf die Frage zu finden: Wie kultivieren wir das gemeindliche Leben als Raum symbolischer Interaktion der identitätsgebenden christlichen Hoffnung und – im Horizont eben dieser Hoffnung – als konkreten Ort identitätsstiftender sozialer Verantwortung?

**b) Gestaltungsfeld „kirchliche Struktur“**

Welche Akteure befinden in welchem Procedere darüber, ob kirchliche Lebensvollzüge Merkmalstreue aufweisen oder nicht? Und wer trägt Sorge, dass die kirchliche Identität ihre Relevanz entfaltet? Welche formalisierten Abläufe und welcher Aufbau sichern die Wahrnehmung des kirchlichen Bezeugungsauftrages?

Dies sind Fragen nach der „Struktur“ der Kirche. In den „Strukturen“ manifestiert sich die gemeinsame Sinnwelt einer Organisation sozusagen als deren materielle Festlegung in Koordinations- und Ordnungssystemen, die den Organisationsmitgliedern ihre Stelle anweisen und die Steuerung der organisationalen Prozesse ermöglichen.<sup>109</sup> Ziel einer gemeindlichen Such- und Lernbewegung in diesem zweiten Gestaltungsfeld wäre es also, Antworten auf die Frage zu geben: Wie verbessern wir unsere Kommunikationsprozesse und Partizipationsstrukturen in Richtung auf eine authentische und adäquate Sozialgestalt (z.B. im Blick auf die gemeindliche Infrastruktur oder das Leitungsgefüge)?

### c) Gestaltungsfeld „kirchliche Strategie“

Wie wird der kirchliche Sendungsauftrag konkret realisiert? Welche operativen Charakteristika prägen das Verhalten der Kirche in der Bewältigung ihrer Aufgabe und in welcher Weise ist das Handeln ihrer Glieder daraufhin ausgerichtet? Dies sind Fragen nach der *strategischen Praxis*<sup>110</sup> der Kirche. In diesem Gestaltungsfeld ist z.B. die Option für „Projekthandeln“, für „Selbstorganisation“ oder für „Vernetzung“ zu verorten. Unter Wettbewerbsbedingungen, so sagt Eberl, erhält die strategische Dimension zum Aufbau langfristiger Erfolgspositionen eine zunehmende Bedeutung für Organisationen.<sup>111</sup> „Strategie“ meint damit keine unkritische Übernahme einer nicht selbst gewählten Position am Markt, ebenso wenig die fraglose Unterwerfung unter die Mechanismen des Marktes. Im Gegenteil, der Begriff markiert gerade die Notwendigkeit eines bewusst zielgerichteten, eben strategischen Verhaltens der Kirche und ihrer Glieder zur und in der jeweiligen Situation. Ziel einer gemeindlichen Such- und Lernbewegung wäre es in diesem dritten Gestaltungsfeld, Antworten auf die Frage zu geben: Wie gewährleisten wir langfristig die Wirksamkeit der konkreten kirchlichen Gemeinschaft vor Ort als *signum efficax*, als wirksames Zeichen der Vereinigung der Menschen mit Gott und untereinander?

### d) Reflexion, Partizipation und Transparenz – Essentials für ein Gelingen kirchlich-organisationalen Lernens, das der Kirche als *Communio* entspricht

Jeder kirchliche Lernprozess, darauf sei abschließend wenigstens noch hingewiesen, ist in formaler Hinsicht an drei moderierende „Variablen“ gekoppelt: Er bedarf (1) institutionalisierter und kommunizierter Reflexionsprozesse; (2) weitgehender Möglichkeit zur Partizipation an institutionalisierter und kommunizierter Reflexion und ist schließlich (3) gebunden an Transparenz auf allen Ebenen. Sie sind als sozialwissenschaftliche Momente des Lebensvollzugs der Kirche die geeigneten Korrelate ihres theologischen Wesensvollzugs als *Communio sanctorum*.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Überarbeitete und erweiterte Fassung des gleichnamigen, zum Kongress 99 in Pastoralblatt 51 (1999) 259-273 (Heft 9) erschienenen Artikels.
- <sup>2</sup> McKinsey & Company Inc. 40212 Düsseldorf. Königsallee 60c.
- <sup>3</sup> Hier ist anzumerken, dass es bereits vor mehr als 25 Jahren im Bistum Aachen und in anderen Diözesen Bemühungen in diese Richtung gab. Vgl. dazu W. Wunden, Entscheidungsorganisation und Hierarchie, in: K. Delahaye / E. Gatz / H. Jorissen (Hrsg.), *Bestellt zum Zeugnis* (FS Bischof J. Pohlschneider) Aachen 1974, 415-427.
- <sup>4</sup> Vgl. den Bericht: Finanzen im Bistum Essen: Gratis-Hilfe von Außen, in: KNA-Informationsdienst 30 (01.08.1997).
- <sup>5</sup> Vgl. den Bericht: Bistum Essen will 1000 Stellen einsparen, in: KNA-Nordrhein-Westfalen (21.08.1997).
- <sup>6</sup> Vgl. den Bericht: Irdischer Beistand kommt von McKinsey. Das katholische Bistum Essen will 1000 von 9000 Stellen abbauen, um der Finanzkrise zu begegnen, von Jürgen Kahl, in: SZ 198 (28.08.1997); dokumentiert auch in: KNADOK vom 28.08.1997.
- <sup>7</sup> Das bekannteste Projekt der letzten Jahre: Die Reorganisation der sozial-caritativen Einrichtungen der Waldbreitbacher Franziskanerinnen durch Organisationsentwicklung, dokumentiert in: M. I. Schmitt / N. Hinkel (Hg.), *Betroffene beteiligen. Prozesse der Organisations- und Kulturentwicklung in den Krankenhäusern der Franziskanerinnen von Waldbreitbach*. Waldbreitbach O. J.

- <sup>8</sup> Vgl. dazu: A. Heller, Hoffnung auf Veränderung. Organisationsentwicklung und Pastoraltheologie, in: O. Fuchs / M. Widl (Hg.), Ein Haus der Hoffnung. Festschrift für Rolf Zerfuß. Düsseldorf 1999, 109-114.
- <sup>9</sup> Die Evangelische Kirche Bayerns hatte schon zuvor McKinsey mit einer Unternehmensprüfung beauftragt.
- <sup>10</sup> STUDIA. Studienzentrum für internationale Analyse. A-4553 Schlierbach, 57.
- <sup>11</sup> Vgl. den Bericht: Erzbisum München in der Analyse: Überlagertes gutes ‚Produkt‘, in: KNA Informationsdienst 12 (19.03.1997).
- <sup>12</sup> ‚moveBo‘. Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat. Projekt – Zuständigkeiten – Entscheidungen. Grobes Soll-Konzept (unveröffentlichtes Manuskript) 1998.
- <sup>13</sup> PZE = Projekt – Zuständigkeiten – Entscheidungen.
- <sup>14</sup> Ebd. 6.
- <sup>15</sup> Eine überraschende Variante im Bereich kirchlicher Unternehmensberatung gibt es im Erzbistum Köln. Hier gründete der Diözesancaritasverband sogar eine eigene Beratungseinrichtung („PROFIL – Unternehmensberatung des sozialen Bereichs“). Erstmals bietet ein kirchlicher Wohlfahrtsverband sowohl den angeschlossenen caritativen Einrichtungen wie auch – in Deutschland ohne Vorbild – den Mitbewerbern auf dem Markt der sozialen Dienstleistungen eigenes Know how an. Laut Bericht: „Profil-Unternehmensberatung“ für sozialen Bereich in Köln, in: KNA-Nordrhein-Westfalen (07.10. 1997).
- <sup>16</sup> (A. Foizik), „Stärkere Orientierung am Kunden“. Ein Gespräch mit McKinsey-Direktor Peter Barrenstein, in: HerKorr 7/98, 342- 351; vgl. auch den Bericht: Unternehmensberater. Kirche soll von der Marktfor-schung lernen. in: KNA-Basisdienst (02.07.98).
- <sup>17</sup> G. Slowein, Kirche baut auf die Marktwirtschaft. Immer mehr Bischöfe beschäftigen Unternehmensbera-ter, in: SZ vom 27.01.1997, 1.
- <sup>18</sup> K. Rahner, Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance. Freiburg-Basel-Wien 1972.
- <sup>19</sup> Als instruktives Beispiel vgl.: R. Zerfuß, Dem Krankenhaus ein Gesicht geben. Theologische Entdeckun-gen im Umgang mit OE, in: Schmitt / Hinkel, Betroffene beteiligen, 60-67. Zu nennen sind hier u.a. F. X. Kaufmann, K. Berkel, P. M. Zulehner, A. Heller, E. M. Magar (siehe unsere Anm. 34).
- <sup>20</sup> Vgl. z.B. M. Ebertz, Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft. Freiburg-Basel-Wien 1997.
- <sup>21</sup> M. Lütz, Der blockierte Riese. Psycho-Analyse der katholischen Kirche. Augsburg 1999.
- <sup>22</sup> Ebd. 31ff.
- <sup>23</sup> Ebd. 14.
- <sup>24</sup> Unter anderem wird die Frage der in Prozessen der Organisationsberatung eine große Rolle spielenden ‚Unternehmens‘-Kultur, die kirchlicherseits vom Konzil indirekt unter dem Leitwort „Gemeinsames Priestertum der Gläubigen“ (LG 10) „Kollegialität“ (LG 22f) und „Dialog“ (GS 3 und 92) thematisiert wurde, einfachhin übergangen. Auch Themen wie: Personalentwicklung, berufliche und personale Kom-petenzbildung, Supervision etc. tauchen, soweit wir sehen, bei Lütz nicht auf.
- <sup>25</sup> Vgl. hierzu die wichtigen Untersuchungen bei und von H. Stenger: Ders. (Hg.), Eignung für die Berufe der Kirche. Klärung – Beratung – Begleitung. Unter Mitarbeit von K. Berkel, K. Schaupp und F. Wulf. Freiburg-Basel-Wien 1988.
- <sup>26</sup> Das Konzil lehrt, dass unbeschadet der Bestellung einiger Glieder der Kirche zu Amtsträgern, „doch unter allen eine wahre Gleichheit in der allen Gläubigen gemeinsamen Würde und Tätigkeit zum Aufbau des Leibes Christi“ waltet; vgl. LG 32.
- <sup>27</sup> Zum Thema Kirche als Communio, vgl. G. Greshake. Der dreieine Gott. Eine trinitarische Theologie. Freiburg-Basel-Wien 1997, bes. 377-399. Über den Konflikt beider Kirchenbilder, siehe H: J. Pottmeyer, Der heilige Geist und die Kirche: Von einer christomonistischen zu einer trinitarischen Ekklesiologie, in: Tutzinger Studien 2 (1981) 51 sowie: Ders., Die zwiespältige Ekklesiologie des Zweiten Vaticanums – Ursache nachkonziliarer Konflikte, in: TThZ 92 (1993) 283.
- <sup>28</sup> Dazu vor allem: F. X. Kaufmann, Kirche begreifen. Analysen und Thesen zur gesellschaftlichen Verfas-sung des Christentums. Freiburg-Basel-Wien, 1978.
- <sup>29</sup> Die Prädikation der Kirche als „der weiterlebende Christus“ (Lütz, 105) deutet auf ein Kirchenmodell hin, das Pottmeyer „Christomonismus“ nennt; vgl. H. J. Pottmeyer, Der eine Geist als Prinzip der Einheit in Vielfalt. Auswege aus einer christomonistischen Ekklesiologie, in: PThI 2/1985, 253-284; Ders., Kirche des dreifaltigen Gottes, in: WuA 229 (1988) 83-86.
- <sup>30</sup> Lütz schickt seinem Buch als Motto ausgerechnet ein Diktum *Lenins* voraus: „Ich glaube jedoch, daß unter den Trümmern der gegenwärtigen Insitutionen noch die katholische Hierarchie weiterleben wird.“
- <sup>31</sup> Vgl. dazu auch die äußerst kritische Besprechung des Lütz-Buches von R. Picker, Verschleierung – getarnt als Psycho-Analyse, in: Kirche intern 2/2000, 38f.
- <sup>32</sup> Es wird nicht deutlich: Die Organe der Hierarchie („ministerium apostolicum“) haben der Kirche *als Communio sanctorum zu dienen*, daran ist ihre Handlungsweise und ihr Leitungsstil zu messen.
- <sup>33</sup> Zu den verschiedenen Veränderungsstrategien in der Organisationsberatung vgl. unten, Anm. 50.

- <sup>34</sup> Ressourcenorientierung bedeutet für Lütz Rekurs auf die „Kräfte, die ‚Kompetenzerfahrungen‘ und die Copingstrategien des Patienten“ (Kirche). Zwar werden die Sakramente der Kirche und die Geistesgaben der einzelnen, insbesondere die der Heiligen, als Kräfte hochgeschätzt, aber die Wirklichkeit dieser Charismen bleibt u.E. bei Lütz für die (auch sakramental bedeutsame) *Strukturfrage* der Kirche (d.h. für ihre sichtbare Zeichenhaftigkeit der Kirche als „Realsymbol“ des gottesgeschenkten Heils!) letztlich irrelevant.
- <sup>35</sup> Vgl. zu diesem Themenbereich: H. Stenger, Kompetenz- und identitätsfördernde Initiativen. Beispiele aus der gegenwärtigen kirchlichen Praxis, in: Ders. (Hg.), *Eignung für die Berufe der Kirche*, 241-285.
- <sup>36</sup> Vgl. dazu den anregenden Zwischenruf von W. Kallen, Muss es denn bei uns auch so sein? in *Pastoralblatt* 51 (1999) H. 8. – Übrigens kommt das Wort „Kunde“ von „Kennen“, „bekannt“ machen, und meint ursprünglich sowohl den „bekannten Wirtshaushausgast“ als auch das, was man anderen „kund“ tut. Der Kirche muss in der Tat daran gelegen sein, dass Menschen „Kunden“ ihrer „Kunde“ und deren „Künder“ sind oder werden.
- <sup>37</sup> Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 30-53.
- <sup>38</sup> Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen* – K. Berkel, *Organisationspsychologie der Gemeinde*, in: I. Baumgartner (Hg.), *Handbuch der Pastoralpsychologie*. Regensburg 1990, 303-331. – E. M. Magar, *Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern auf der Basis von Krankenhausphilosophie und Führungsgrundsätzen*, in: *Motivation im Krankenhaus (Materialien und Berichte – Robert-Bosch-Stiftung 35)*, hrsg. von S. Eichhorn und B. Schmitt-Rettig. Gerlingen 1990, 111-121. Vgl. auch P. M. Zulehner / A. Heller (Hg.), *Kirchenreform*. Wien 1998.
- <sup>39</sup> Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 13ff.;
- <sup>40</sup> Vgl. ebd. 30-53.
- <sup>41</sup> Vgl. Zweites Vatikanum, *Lumen gentium* 8, wo die sakramentale Spannungseinheit zwischen Unsichtbarem und Sichtbarem im Mysterium der Kirche festgehalten ist; vgl. dazu: A. Grillmeyer SJ, *Kommentar zu Lumen Gentium*, in: *LThK-Erg.-band I ‚Das Zweite Vatikanische Konzil‘ (1966) 156-345; hier 170f.*
- <sup>42</sup> Heller sieht im „Dialog von kirchlichen Auftraggeberinnen, Organisationsberatung und Pastoraltheologie“ eine Chance, angesichts erstarrender Strukturen eine neue Perspektive zu erarbeiten; vgl. A. Heller, *Hoffnung auf Veränderung. Organisationsentwicklung und Pastoraltheologie*, in: O. Fuchs / M. Widl (Hrsg.), *Ein Haus der Hoffnung. Festschrift für Rolf Zerfaß*. Düsseldorf 1999, 109-114, Heller, *Hoffnung*, 112f.
- <sup>43</sup> J. Hilberath, *Vorgaben für die Ausarbeitung der Communio-Ekklesiologie*, in: Ders. (Hrsg.), *Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation? (QD 176) Freiburg-Basel-Wien 1999, 277-297; hier 281.*
- <sup>44</sup> Vgl. M. Kehl, *Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie*. Würzburg 1992, 23-38 (*‚Spiritualität und systematische Ekklesiologie‘*).
- <sup>45</sup> Letztere unterscheidet sich auch von *Systemveränderung*; vgl. dazu ‚*Entwicklung versus Veränderung*‘, in: *GfP (Gesellschaft für Personalentwicklung)-Kontakt* Nr. 34, 1/94.
- <sup>46</sup> H. Schuler (Hg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Bern-Göttingen-Toronto-Seattle <sup>2</sup>1995, 2.
- <sup>47</sup> Vgl. A. B. Weinert, *Organisationskonzepte und Organisationsperspektiven*, in: Ders.: *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Weinheim <sup>3</sup>1992, 37-69.
- <sup>48</sup> Vgl. H. Schelsky, *Zur soziologischen Theorie der Institution*, in: Ders. (Hg.), *Zur Theorie der Institution*. Düsseldorf 1970, 9-26.
- <sup>49</sup> Hervorheb. von den Verf.
- <sup>50</sup> H. W. Gärtner, *Die kirchliche Wirklichkeit ist organisational. Plädoyer für eine praktisch-theologische Institutions- und Organisationskunde*, in: N. Schuster / U. Moser (Hg.), *Kirche als Beruf. Neue Wege jenseits falscher Erwartungen*. Mainz 1996, 11-30 (Einfügung des Zusatzes ‚auch‘ durch die Verf.).
- <sup>51</sup> Derart „technizistisch“ geführte Organisationen wurden vom einzelnen Individuum häufig als „unheimliche“, nur von den an den Hebeln der Macht sitzenden Insidern steuerbare „Apparate“ wahrgenommen.
- <sup>52</sup> Auch Ansätze, die soziale Größen weniger als „System“ und mehr als „Rhizom“, als „Beziehungsgewebe“ oder „Netzwerk“ betrachten, lassen sich mit einer solchen Vorstellung verbinden. Der Begriff ‚Organisation‘ erinnert ja schon rein semantisch an das Wortfeld ‚organisch – Organ – Organismus‘.
- <sup>53</sup> Vgl. I. Baumgartner / W. Häberle / M. Schwarz / K. Sohm, *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende*. Bern-Stuttgart-Wien <sup>5</sup>1998, 80.
- <sup>54</sup> Vgl. ebd. 76ff.
- <sup>55</sup> Th. Sattelberger (Hg.), *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden 1996, 60.
- <sup>56</sup> Vgl. Th. Sattelberger, *Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur*, in: Ders., (Hg.), *Die lernende Organisation*, 11-56.
- <sup>57</sup> Vgl. ebd. 42.
- <sup>58</sup> Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 47.
- <sup>59</sup> Vgl. J. Ratzinger, *Die pastoralen Implikationen der Lehre von der Kollegialität der Bischöfe*, in: Ders., *Das neue Volk Gottes. Entwürfe zur Ekklesiologie*. Düsseldorf 1969, 201-224.

- 60 Vgl. M. Kehl, Die Kirche, 125-131 (Parallelität zu den ‚notae ecclesiae‘).
- 61 Vgl. H. Becker / I. Langosch, Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart<sup>4</sup> 1995.
- 62 Vgl. dazu W. Nethöfel, Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung, in: M. Thomé (Hg.), Theorie Kirchenmanagement. Potential des Wandels: Analysen – Positionen – Ideen. Bonn 1998, 58-66.
- 63 Kirche, die etwas „unternimmt“, bedarf im besten Sinn des Wortes eines „Unternehmungsgeistes“.
- 64 Es gibt auch ‚Produkte‘ immaterieller Art sind (z.B. Dienstleistungen im sozialen Bereich oder Erhalt einer kommunalen Selbstverwaltung, einer religiöse Gemeinde).
- 65 Vgl. Sattelberger, Die lernende Organisation, 15-22.
- 66 Vgl. R. Zerfuß, Dem Krankenhaus ein Gesicht geben, 63.
- 67 ‚Erfolg‘ ist keiner der Namen Gottes (Romano Guardini).
- 68 Vgl. dazu H. Steinkamp, Die sanfte Macht der Hirten. Die Bedeutung Michel Foucaults für die Praktische Theologie. Mainz 1999, 16ff.
- 69 Vgl. dazu die demnächst im Druck erscheinende Bonner Dissertation: A. Wittrahm, Seelsorge und Pastoralpsychologie. Ein Beitrag zur Klärung eines spannungsreichen Verhältnisses angesichts der Herausforderung für die Pastoral durch die Postmoderne.
- 70 Titel des von K. Rahner mitherausgegebenen Handbuchs der Pastoraltheologie. Praktische Theologie der Kirche in ihrer Gegenwart, 5. Bde. Freiburg-Basel-Wien 1963ff.
- 71 Vgl. KNA-Informationsdienst 12 (unsere Anm. 9).
- 72 Vgl. I. Baumgartner u.a., OE-Prozesse, aaO. 5 (Vorwort zur zweiten und dritten Auflage).
- 73 Hierher gehört die Unterscheidung zwischen „technischer Beratung“ und „adaptiver Beratung“; vgl. den Vortrag von J. Overlack, Dienstleistungsunternehmen Kirche aus Sicht eines Unternehmensberaters, abgedruckt in diesem Band.
- 74 Vgl. unsere Anm. 5 und 93.
- 75 Vgl. Deutscher Caritasverband (Hg.), Zeit für ein Leitbild. Freiburg 1994.
- 76 Umgekehrt wird man allerdings auch der Organisationsforschung sowie den Organisationsentwicklern nicht nachsagen können, sich mit dem Thema „Kirche als Unternehmen (bzw. Organisation) sui generis“ schon intensiv genug beschäftigt zu haben.
- 77 Eine jahrelange fruchtbare Zusammenarbeit des Seelsorgereferates im Ordinariat des Bistums Rottenburg mit dem dortigen Institut für Fort- und Weiterbildung hat sich höchst segensreich für diese Diözese ausgewirkt.
- 78 P. Hünemann, Volk Gottes – katholische Kirche – Gemeinde, in: ThQ 175 (1995), 32-45.
- 79 Allerdings ist kürzlich (u.a. zu diesem Thema) erschienen: B. J. Hilberath (Hg.), *Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation?* Freiburg-Basel-Wien 1999; vgl. hier bes. Ders., Vorgaben für die Ausarbeitung der *Communio-Ekklesiologie*, 277-297.
- 80 Vgl. H. Merklein, *Jesu Botschaft von der Gottesherrschaft*. Ein Skizze. Stuttgart 1983; bes. 73-91.
- 81 Vgl. G. Greshake, *Der dreieine Gott. Eine trinitarische Ekklesiologie*. Freiburg-Basel-Wien; hier bes. 400-410 (Kirche als *Missio*).
- 82 Vgl. J. Ratzinger, *Die christliche Brüderlichkeit*. München 1960.
- 83 O. Fuchs, *Heilen und befreien. Der Dienst am Nächsten als Ernstfall von Kirche und Pastoral*. Düsseldorf 1990, 26ff.
- 84 Zum Bedeutungswandel dieses Syntagmas vgl.: W. Fürst, *Communio als Prinzip pastoraler Theologie und pastoraler Praxis*. Lebendige Seelsorge, 37 (1986) 238-248.
- 85 Vgl. Vatikanum II. Dogmatische Konstitution *Lumen gentium* 1.
- 86 H. J. Pottmeyer, *Kirche des dreifaltigen Gottes*, in: WuA 29 (1988) 83-86
- 87 G. Greshake, *Der dreieine Gott*, 377-399; bes. 431-440 (*Communio sanctorum in Communionem trinitatis*).
- 88 Vgl. M. Kehl, *Die Kirche*, 132-159.
- 89 Vgl. H.-J. Höhn, *Kirche und kommunikatives Handeln*. Studien zur Theologie und Praxis der Kirche in der Auseinandersetzung mit den Sozialtheorien Niklas Luhmanns und Jürgen Habermas<sup>4</sup>. Frankfurt a. M. 1985 bes. 137-236 (Perspektiven einer Sozialontologie der Kirche); auch: Hilberath, *Vorgaben*, 281-287 (Ekklesiologie und Systemtheorie?).
- 90 Vgl. W. Nethöfel, *Unternehmen Kirche?* 64: „Vorbild kann dabei der Caritasverband sein, der hier durch professionelles Vorgehen *theologische Identität und organisatorische Effizienz zugleich gestärkt* hat.“ (Siehe unsere Anm. 73).
- 91 Vgl. G. Bitter / R. Englert, „Hören, was der Geist den Gemeinden sagt...“. *Kairologische und pneumatologische Desiderate an die Theorie und Praxis der Praktischen Theologie*, in: O. Fuchs (Hg.), *Theologie und Handeln*. Beiträge zur Fundierung der Praktischen Theologie als Handlungswissenschaft. Düsseldorf 1984, 38-49.

- <sup>92</sup> „Erkenntnis hat kein Licht, als das von der Erlösung her auf die Welt scheint: alles andere erschöpft sich in der Nachkonstruktion und bleibt ein Stück Technik.“ Th. W. Adorno, *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben*. Frankfurt 1977, 333.
- <sup>93</sup> H. Schöer, Art. ‚Praktische Theologie‘, in: TRE 27 (1996) 190-220; hier 216.
- <sup>94</sup> In dem am Textende angekündigten weiteren Beitrag zu diesem Thema soll darauf näher eingegangen werden.  
(vgl. unsere Anm. 5).
- <sup>96</sup> Schwester M. Basina Kloos, Organisationsentwicklung für die Einrichtungen der Waldbreitbacher Franziskanerinnen – Warum? Eine Antwort auf diese Frage versucht, in: M. I. Schmitt / N. Hinkel (Hg.), *Betroffene beteiligen*, 9-13.
- <sup>97</sup> vgl. hierzu das Kongress-Referat von Dr. Jochen Overlack in diesem Heft
- <sup>98</sup> Der in den letzten Jahren vom DCV durchgeführte Leitbildprozess dürfte dafür mustergültig sein. Material dazu in: Sonderheft der Zeitschrift Caritas ‚Zeit für ein Leitbild‘ Freiburg i. Br. 1994.
- <sup>99</sup> H. Stenger, *Für eine Kirche, die sich sehen lassen kann*. Innsbruck-Wien 1995.
- <sup>100</sup> B. J. Hilberath, Corporate Identity für das Unternehmen Kirche, in: ThQ 180 (2000) 54-71.
- <sup>101</sup> Th. Mohr, Spannungen tolerieren, Beobachtungen zur Organisationskultur der katholischen Kirche, in: HK 53 (1999) H. 7, 362-368.
- <sup>102</sup> Vgl. ebd. 368.
- <sup>103</sup> B. Ernsperger, *Aufbruch braucht Gestaltung. Impulse für die Gemeindeentwicklung*. Innsbruck-Wien-Mainz 1999.
- <sup>104</sup> Ebd.30.
- <sup>105</sup> Ebd. 32.
- <sup>106</sup> Hier ist auf das neueste Buch der Waldbreitbacher Franziskanerinnen zu verweisen, das demnächst im Buchhandel erscheinen wird: ‚Ein christliches Gütesiegel – der Leitbild-Prozess in der St. Elisabeth-Stiftung‘.
- <sup>107</sup> Kirchliche Identität kann nur auf der Ebene der korrespondierenden Beziehung zwischen der ursprünglichen Botschaft, der jeweils anderen Situation und im antizipierenden Ausgriff auf die zukünftige Situation gefunden werden. Nicht die Begriffe der normativen Vergangenheit, der Gegenwartssituation und der erhofften Zukunft konstituieren die Identität der Kirche, sondern die prozessurale Beziehung zwischen diesen Begriffen; vgl. K. Walf, *Zukunftsperspektive katholischer Identität*, in: Conc(D) 30 (1994), 464-470.
- <sup>108</sup> P. Eberl, *Die Idee des organisationalen Lernens*, 221-226, hier 221.
- <sup>109</sup> Vgl. G. J. B. Probst, *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Berlin-Hamburg 1987, 36-38.
- <sup>110</sup> Im Blick auf die Wirkungsgeschichte des Zweiten Vatikanischen Konzils beklagt Dietrich Wiederkehr das mangelnde Bewusstsein für diese Handlungskoordination „Gerade beim Thema Kirche und bei der Ekklesiologie haben wir lernen müssen, daß die theologische Basiskategorie ‚Volk Gottes‘ sich nicht einfach kraft einer idealistischen Selbstevidenz und Fruchtbarkeit in kirchenstrukturelle Veränderungen umsetzt, sondern nur durch wachsame, planmäßige kirchenpolitische Strategien.“ (D. Wiederkehr, *Sensus vor Consensus: auf dem Weg zu einem partizipativen Glauben – Reflexionen einer Wahrheitspolitik*. In: Ders. (Hg.), *Der Glaubenssinn des Gottesvolkes – Konkurrent oder Partner des Lehramtes* (= QD 151). Freiburg-Basel-Wien 1994, 182-206, hier 183).
- <sup>111</sup> Vgl. P. Eberl, *Die Idee des organisationalen Lernens. Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten*. Stuttgart-Wien 1996, 214f.

# Grundlinien des Marketing für die Kirchen

*Eine ältere Witwe, ehrenamtlich in ihrer Gemeinde stark engagiert, wurde gefragt, warum sie das alles tue. Darauf ihre Antwort: „Ich möchte, dass bei unseren Sonntagsgottesdiensten die Plätze in der Kirche knapp werden.“*

## 1 Problemlage und Problemhintergrund

Diese Frau hat etwas von Kirche begriffen und sie hat etwas von Marketing für die Kirche begriffen. Diese Frau hat begriffen, dass der regelmäßige Gottesdienstbesuch eine *conditio sine qua non* lebendigen, rechten Glaubens ist. So wie christlicher Glaube ohne kirchliches Engagement in die Irre geht, so auch eine Kirchenzugehörigkeit ohne regelmäßigen Gottesdienstbesuch. Diese Frau hat aber darüber hinaus auch implizit wesentliche Aspekte eines Kirchenmarketing berührt:

- Sie macht ein zentrales „Produkt“ bzw. Angebot der Kirche – nämlich den Gottesdienst – zum Kernbereich ihrer Aktivitäten, und
- sie nennt ein messbares, hochaktuelles Erfolgsziel, und zwar ein Wachstumsziel: Kirche soll wachsen, was sich nicht zuletzt im Gottesdienstbesuch niederschlagen hat. Und diese Frau will Erfolg, nämlich mehr Gottesdienstbesucher. Nicht zuletzt soll dieser Erfolg messbar sein; wie viel Plätze leer bleiben, lässt sich leicht ermitteln.

Was folgt daraus? Es gibt offenbar so etwas wie ein implizites Marketing in der Kirche: ohne von Marketing zu reden, ja: ohne von Marketing je etwas gehört zu haben, werden wesentliche Elemente davon realisiert, mit entsprechendem messbarem Erfolg. In jeder lebendigen, blühenden Gemeinde können wir das erleben.

Folgende Fragen drängen sich also auf: Brauchen wir in der Kirche überhaupt die Orientierung an unternehmerischen Konzepten und hier insbesondere am unternehmerischen Marketing?

- Inwieweit kann ein Kirchenmarketing hilfreich sein als Konzept zur Erneuerung der Kirche?
- Inwieweit bringt Kirchenmarketing überhaupt Neues? Und wo es Neues bringt: Wird dieses Neue der Kirche gerecht oder führt es sie nicht in evangeliumsfremde Bereiche der Ökonomie, speziell der kapitalistischen Geldökonomie, und in eine nicht evangeliumsgemäße Ökonomisierung der Kirche? (vgl. das Nürnberg-Erlanger-Manifest: Wider die Ökonomisierung der Kirche).

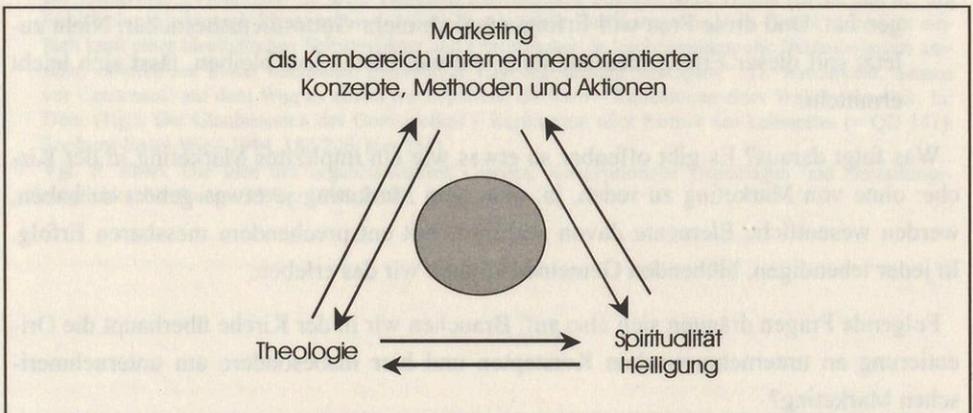
Auf diese Fragen soll versucht werden hier Antworten zu geben, die schließlich die folgende These belegen sollen:

Gerade in der heutigen Situation ist ein Kirchenmarketing vordringlich; denn es kann einen wichtigen Beitrag leisten, Verkündigung wirksamer zu machen und die Kirche erneuern.

## 2 Kraft- und Handlungsfelder kirchlicher Erneuerung

Gerade in dieser Krisensituation ist eine Erneuerung der Kirche notwendig und damit stellt sich die Frage, auf welche Kräfte und Handlungsfelder sich eine kirchliche Erneuerung stützen soll und kann.

Es ist wohl unstrittig, dass zu solchen Kräften und Handlungsfeldern gelebter Glaube bzw. Spiritualität (und damit Gebet) gehören. Alle unsere Aktionsprogramme werden fragwürdig, wenn sie nicht von Spiritualität geprägt und damit vom Gebet getragen sind. Die *vita activa*, zu der gerade auch ein Management gehört, bedarf der Komplementarität durch die *vita contemplativa*. Ebenso unstrittig hat als weitere Säule der Erneuerung die Theologie eine zentrale Rolle zu spielen. Erst theologisches Bemühen führt zur weiterführenden Klärung von Glaubensfragen, wie wir es gerade jüngst bei der Verabschiedung der Rechtfertigungserklärung durch die katholische Kirche in Deutschland und die Vereinigten deutschen lutherischen Landeskirchen wieder erlebt haben. Öffnet sich die Kirche außerdem dem Handlungsfeld des Managements und damit auch dem Marketing sowie der beide fundierenden und prägenden Betriebswirtschaftslehre, so lässt sich von folgender Trias der Erneuerung sprechen:



**Abbildung: Die Trias kirchlicher Erneuerung**

Das Schaubild zeigt sehr deutlich, dass evangeliumsgemäßes Management bzw. Marketing niemals das Allheilmittel zur Bewältigung der kirchlichen Krise darstellt und auch vom Machbarkeitswahn nicht infiziert ist. Die Bedeutung von Management und Marketing relativiert sich durch seine Vernetzung mit Spiritualität und Theologie. Beide haben ein Kirchenmarketing inhaltlich zu prägen. Denn – und damit sind wir bei einem

zentralen Merkmal eines evangeliumsgemäßen Kirchenmarketing: Es setzt keine neuen Inhalte, sondern lässt das Proprium im Kern unangetastet. Ein Kirchenmarketing nimmt insofern die Position des Empfangenden und des Lernenden ein. Allerdings besteht die begründete Vermutung, dass auch die Theologie, vielleicht sogar die Spiritualität Anregungen und Lernimpulse vom Marketing empfangen können – eine spannende Frage, auf die ich später zurückkomme.

### 3 Das moderne Marketingmanagement als marktgerechte, ganzheitliche Führungskonzeption

Was kennzeichnet denn nun das heutige Marketingverständnis?

Der „theoretische Kern“ des modernen Marketing sind bedürfnisgerechte Austausch- bzw. Transaktionsprozesse (Homanns, Wiedmann). Bei der Marketingwissenschaft und der Marketingpraxis geht es um ein äußerst anwendungsorientiertes Konzept, mit dessen Hilfe solche Austauschprozesse möglichst zielgerecht gestaltet werden sollen. Marketing ist hochgradig interdisziplinär ausgerichtet: es macht Anleihen bei einer Vielzahl anderer Wissenschaftsdisziplinen, sofern dies der Lösung (meist unternehmerischer) Gestaltungsaufgaben nützt. (Anleihen bei der Mathematik, der Statistik, der Soziologie, der Psychologie, der Pädagogik, der Informatik etc.). Dieses ganz pragmatische, eklektische Vorgehen bringt dem Marketing bzw. der Marketingwissenschaft mitunter den Vorwurf mangelnder Wissenschaftlichkeit ein.

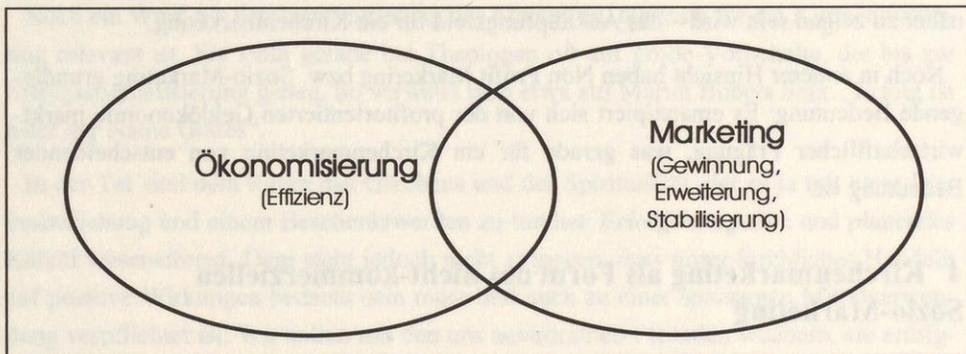


Abbildung: Ökonomisierung und Marketing

Marketing versteht sich heute als marktgerichtete und marktgestaltende, zielgemäße Führung einer Organisation. Es verkörpert zum einen Grundhaltungen, zum anderen enthält es ein Repertoire von Konzepten, Methoden und Techniken (die Marketing-„Technologie“). Herausragende Grundhaltung des Marketing ist die Kundenorientierung und damit die Orientierung an Bedürfnissen; diese wird von der Wettbewerbs- und Gesellschaftsorientierung flankiert. Längst ist Marketing nicht mehr nur auf Absatzmärkte bezogen, sondern nimmt in Gestalt des Beschaffungsmarketing auch die Beschaffungsmärkte ins Visier (inklusive Personalmarketing und Spendenmarketing). Inzwischen hat man entdeckt, dass es fruchtbar ist auch in den MitarbeiterInnen (inter-

ne) Kunden zu sehen, deren Bedürfnisse es zu decken und gegebenenfalls zu formen und zu verändern gilt (internes Marketing).

Unternehmerisches Marketing ist erfolgsorientiert. Aber man ist sich dessen bewusst, dass Erfolg nicht mit Effizienz („Ökonomisierung“) gleichzusetzen ist. Erfolg ergibt sich vielmehr wesentlich durch Ertrag und Wachstum mittels Produktionsinnovationen, neuer Geschäftsfelder, neuer Kunden u.ä. Marketing ist daher in hohem Maß ein Gewinnungs-, Erweiterungs- und Stabilisierungskonzept mit einer ausgeprägten kreativen Komponente.

Völlig übersehen wurde von vielen – gerade auch von Theologen – die Erweiterung des Marketing-Management auf nicht-kommerzielle Institutionen und soziale Projekte. Vor dem Hintergrund des großen Erfolgs des Marketing kommerzieller, d.h. gewinnorientierter Unternehmen findet es heute auch in nicht-gewinnorientierten Unternehmen (Non Profit Organisationen) mehr und mehr Anwendung – in kulturellen Institutionen wie Theatern und Museen, in staatlichen Universitäten, in Verbraucherinstitutionen (nicht kommerzielles bzw. Non Profit Marketing). Ebenso eignet sich das Marketing Management für die Verbreitung sozialer Ideen und die Initiierung entsprechender Verhaltensweisen bzw. Verhaltensänderungen (Sozio-Marketing). Man denke etwa an Anti-Aids-Kampagnen und an Marketingkampagnen gegen das Rauchen. Auch ein solches Non Profit Marketing bzw. Sozio-Marketing will zum einen vorhandene Bedürfnisse decken (adaptives Marketing), aber auch fest eingefahrene Bedürfnisstrukturen und Verhaltensweisen verändern (strukturveränderndes Marketing). Eben dies ist – wie noch näher zu zeigen sein wird – das Anknüpfungsfeld für ein Kirchenmarketing.

Noch in anderer Hinsicht haben Non Profit Marketing bzw. Sozio-Marketing grundlegende Bedeutung: Es emanzipiert sich von der profitorientierten Geldökonomie marktwirtschaftlicher Prägung, was gerade für ein Kirchenmarketing von entscheidender Bedeutung ist.

#### **4 Kirchenmarketing als Form des nicht-kommerziellen Sozio-Marketing**

Mit den beiden Merkmalen eines nicht-kommerziellen bzw. eines Sozio-Marketing, nämlich einer möglichen Änderung von Bedürfnisstrukturen und einer Emanzipation von der marktwirtschaftlichen Geldökonomie, sind zwei wesentliche Bedingungen erfüllt um ein Kirchenmarketing als spezielle Form des (Sozio-)Marketing konzipieren zu können. Damit werden auch die gängigen Vorstellungen vom Phänomen Markt modifiziert und der Bedürfnisbezug eines Kirchenmarketing entproblematisiert. (Auf letzteres komme ich später noch einmal zurück).

##### **a) Zum Marktphänomen**

Das nicht-kommerzielle Marketing hat den Marktbezug ausgeweitet: er umfasst nach heutigem Verständnis nicht mehr nur Güteraustauschprozesse gegen Geld, die sich

„rechnen“, sondern auch nicht-kostendeckende monetäre sowie auch nicht-monetäre Austauschprozesse (z.B. bei Anti-Raucher-Kampagnen. In der heutigen Wettbewerbssituation der Kirche sprechen wir z.B. vom „Markt der Sinnanbieter“). So kann der Bischof der Badischen Landeskirche etwa mit Recht feststellen: „Das Evangelium ist keine Ware, und doch muss es auf den Markt, um wahrgenommen zu werden.“

### **b) Zum Bedürfnisbezug des Marketing**

Er wird dadurch entproblematisiert, dass gerade ein nichtkommerzielles Sozio-Marketing z.T. auch tiefsitzende Bedürfnisse bzw. Bedürfnisstrukturen verändern will (z.B. bei den erwähnten Anti-Raucherkampagnen). Eben dies ist ja die Problemlage eines Kirchenmarketing: Ein solches darf niemals nur nach der Devise verfahren: „Gebt dem Kunden, was der Kunde will“ – so wie es insbesondere im Konsumgütermarketing weitgehend der Fall ist. Ein evangeliumsgemäßes Kirchenmarketing soll zwar legitime (= evangeliumsgemäße) Bedürfnisse und Wünsche erfüllen, darf es aber niemals dabei belassen. Es meint nicht die „Kuschelkirche“ oder will nur ein „weiches Sinnbedürfnis“ (Steffensky) erfüllen. Es drückt sich auch um die Vermittlung des Skandalon des Kreuzes nicht herum und vermeidet fragwürdige Praktiken zur Gewinnung von Gläubigen nach Art US-amerikanischer Megachurches. Es will vielmehr den Menschen und damit auch seine Bedürfnisse verändern. Neuwerdung, Verwandlung heißt die Devise und auch dazu soll und kann ein Kirchenmarketing beitragen.

### **c) Zur Erfolgsorientierung des Marketing**

Noch ein Wort zur Erfolgsorientierung des Marketing, die auch für ein Kirchenmarketing relevant ist. Sie stößt gerade bei Theologen oft auf große Vorbehalte, die bis zur Erfolgsstigmatisierung gehen. So verweist man etwa auf Martin Bubers Satz: „Erfolg ist nicht der Name Gottes“.

In der Tat sind dem Raum des Glaubens und der Spiritualität, der es ja mit einer Liebesbeziehung und einem Beschenktwerden zu tun hat, Erfolgskategorien und planendes Kalkül wesensfremd. Dem steht jedoch nicht entgegen, dass unser kirchliches Handeln auf positive Wirkungen bedacht sein muss und auch zu einer sparsamen Mittelverwendung verpflichtet ist. Wir sollen mit den uns anvertrauten Pfründen wuchern, sie erfolgreich einsetzen, anstatt sie zu vergraben (vgl. das Gleichnis von den anvertrauten Talenten). Zudem hat man bereits im kommerziellen Marketing begriffen, dass Erfolg ein mehrdimensionales Phänomen ist, das sich keinesfalls immer nur in quantitativen und schon gar nicht in monetären Größen ausdrücken lässt. Die Erfolgsorientierung des Marketing steht also einem Kirchenmarketing prinzipiell nicht entgegen. Noch mehr gilt dies für planendes Handeln schlechthin. Im Gegenteil: Planendes Handeln und Erfolgsorientierung können dazu führen, dass Kirche ihrem Verkündigungsauftrag wirksamer gerecht zu werden vermag. Gleiches gilt auch für den Systemcharakter, die Systematik und die konzeptionelle Ganzheitlichkeit, die das Marketingmanagement kennzeichnet. Hier liegen Wirkungs- und Erfolgsreserven beschlossen, die ein wichtiges Argument für die Entwicklung eines Kirchenmarketing darstellen.

## 5 Kirchenmarketing als ganzheitliches System von Handlungsmodulen

Das Marketingsystem besteht – wie erwähnt – zum einen aus visionsorientierten Grundhaltungen, zum anderen aus einem Aktionsinstrumentarium, der Marketingtechnologie:

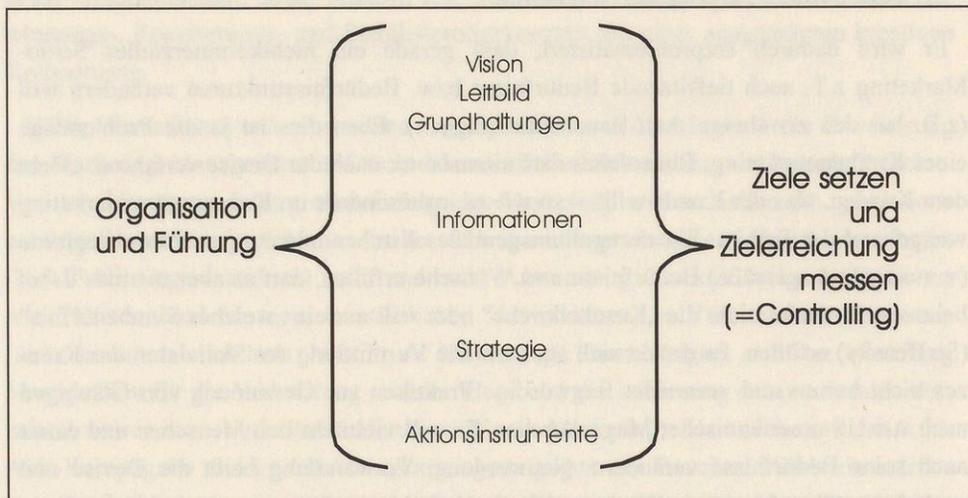


Abbildung: Module des Marketingkonzepts

Unschwer lässt sich erkennen, in welchem hohem Maß viele dieser Module auch im Rahmen eines Kirchenmarketing relevant sind und im Rahmen des erwähnten impliziten Marketing seit eh und je angewendet werden. Seit eh und je macht die Kirche Angebote vielfältiger Art im Bereich der Verkündigung, etwa Gottesdienste, Glaubenskurse, Kasualien-Dienstleistungen, althergebrachte Publikationen wie Gemeindeblätter und Schriften u.ä. („Produkt- und Programmpolitik“, oder in anderer Terminologie: Angebotsgestaltung). Ähnlich vielfältig ist das Angebotsspektrum im – in diesem Beitrag außer Betracht bleibenden – diakonischen Bereich, wie es von der Caritas und den diakonischen Werken realisiert wird. Seit eh und je betreibt die Kirche zudem Kommunikation, von den Schaukästen angefangen bis hin zu Flugblättern, Handzetteln, Plakaten und in neuerer Zeit Auftritten im Internet. Entgeltspolitik spielt etwa bei der Frage der Kirchensteuergestaltung eine Rolle, bei der eventuellen Erhebung eines zusätzlichen Kirchengeldes, bei der Preisgestaltung für bestimmte kirchliche Veranstaltungen u.ä. Die Distributionspolitik konkretisiert sich in der Kirche in Gestalt des Parochialprinzips, das möglichst flächendeckend und wohnsitznah kirchliche Angebote zur Verfügung stellen soll. Hier ist daher noch einmal auf die Frage zurückzukommen, was ein Kirchenmarketing denn eigentlich Neues bringe.

Bei näherer Betrachtung wird man durchaus neue Instrumente und Perspektiven eines Kirchenmarketing ausmachen können, die im Zuge von Reorganisationsprozessen inzwischen auch in kirchlichen Institutionen Anwendung finden. Hier sind insbesondere zu nennen:

- das Ernstnehmen von Bedürfnissen und Sehnsüchten der Menschen
- die Einbeziehung der Wettbewerbsperspektive in die Marketinggrundhaltungen (z.B. „missionarische Kirche“)
- die Entwicklung von Leitbildern und die Klärung von Richtungszielen
- systematische, informationsbasierte Strategienplanung (einschließlich Innovationsplanung)
- die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „interne Kunden“
- ein systematisches Beschaffungsmarketing (Personalbeschaffung nicht zuletzt im Ehrenamt, Spendenmarketing, Sponsoring)
- systematische, wissenschaftlich fundierte Informationsbeschaffung und -verarbeitung
- Marketingcontrolling in Gestalt des Vereinbarens messbarer Wirkungs- bzw. Erfolgsziele, Messung des Erreichten, wirkungs- bzw. erfolgsorientierte Ressourcenzuweisung und Budgetierung
- Marketingorientierung der Organisation
- Ganzheitlichkeit durch Integration aller Instrumente im Interesse der Wirkungssteigerung

Das ist – glaube ich – ein Katalog, der sich sehen lassen kann, auch wenn nicht alles komplett neu ist, sondern teilweise die Fortführung und Verbesserung von Vorhandenem darstellt. Und eben darauf kommt es an: Beim Kirchenmarketing stellt sich nicht nur die Frage: „Was bringt es uns Neues?“, sondern nicht minder auch „Wie können wir das, was wir tun, verbessern?“ Es geht nicht nur darum, was wir machen, sondern wie wir es machen. Die Verbesserung der Qualität der Leistungen und der Prozesse gehört in modernen Unternehmungen heute zu einem der zentralen Zielbereiche und schlägt sich in einem entsprechenden Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM) nieder. Mit anderen Worten: die Professionalisierung dessen, was wir tun, ist gefragt, die deshalb völlig zu Recht auch im Evangelischen Münchenprogramm zu dessen essentiellen Postulaten gehört (vgl. Artikel von Hans Löhr in diesem Heft). Deswegen ist ja im Rahmen der strategischen Analyse und des Qualitätsmanagements das Instrument der SWOT-Analyse so außerordentlich wichtig. (SWOT = Strength/Weaknesses, Opportunities/Threats, also Stärken-Schwächen- / Chancen-Risiken-Analysen). Erst wenn wir eine Vorstellung von unseren Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken haben, können wir erfolgreiche Wege der Erneuerung beschreiten und Qualitätsverbesserungen vornehmen. Und so groß die Leistungen eines impliziten Marketing vielfach auch sind, sie weisen oft Qualitäts- und Professionalitätsmängel auf, sie sind zu wenig ganzheitlich und zu wenig an messbaren Zielen und Zielkontrollen orientiert.

Welches Eldorado von Ansatzpunkten sich für ein Kirchenmarketing bietet, soll an Hand einiger Beispiele skizziert werden. Sie stellen zugleich Herausforderungen eines Kirchenmarketing für Theologie, Kirche und Management dar.

## 6 Herausforderungen eines Kirchenmarketing für Theologie, Kirche und Management

### 6.1 Herausforderungen eines Kirchenmarketing für die Theologie

Noch einmal sei hervorgehoben: Kirchenmarketing stellt ein Vermittlungskonzept dar. Es setzt keine neuen Inhalte, sondern ist an das Evangelium in Gestalt des Alten und Neuen Testaments gebunden. Doch auch aus dem Vermittlungscharakter eines Kirchenmarketing ergeben sich Auswirkungen bzw. Herausforderungen für die Theologie. Sie liegen meines Erachtens vor allem im folgenden:

#### a) Bedürfnisorientierung

Im Zentrum eines Kirchenmarketing stehen die Bedürfnisse des Menschen. Sie gilt es grundsätzlich ernstzunehmen, was theologisch keinesfalls eine Selbstverständlichkeit ist. Wenn ich es recht sehe, tut sich die katholische Theologie in dieser Hinsicht leichter als die evangelische. Teilt man nämlich die Auffassung von der „natura totaliter corrupta“, so ist es mit der christlichen Legitimität menschlicher Bedürfnisse schlecht bestellt – eine Position, die sich in der neueren evangelischen Theologie vor allem bei Karl Barth feststellen lässt, wenn man von seinen späteren Werken absieht. Richtiger scheint es indessen zu sein, dem Menschen „legitime“ Bedürfnisse zuzugestehen, Bedürfnisse, die vom Evangelium her erwünscht, zumindest sich aber nicht gegen den Geist des Evangeliums bzw. den Willen Gottes richten. Solche eindeutig legitimen Bedürfnisse und Sehnsüchte sind z.B. der Wunsch nach Geborgenheit, nach Trost, nach Gerechtigkeit, insbesondere wenn dabei Gott als Partner ins Spiel gebracht wird. Das Problem und damit die Herausforderung für die Moraltheologie liegen darin, die Grenze zwischen legitimen und nicht legitimen (= sündhaften oder zur Sünde führenden) Bedürfnissen möglichst klar und deutlich abzustecken. Hier zeigt sich im Laufe der Theologie der Jahrhunderte – wenn ich es recht sehe – eine bemerkenswerte Entwicklung, wenn wir etwa an den Bereich der Sexualmoral denken. Welche Bedürfnisse sind legitim? Wo sollen wir Bedürfnisse abtönen? Sollen wir sie überhaupt abtönen? Oder hat Martin Buber Recht, wenn er sagt: „... empöre dich nicht wider deine Begierden, sondern fasse sie und binde sie an Gott; nicht ertöten sollst du deine Leidenschaft, sondern sie heilig wirken und heilig ruhen lassen in Gott“<sup>1</sup>. Wenn wir Menschen für Glauben und Kirche gewinnen wollen, müssen wir sprachfähig auch darin sein, dass wir ihnen über legitime und nichtlegitime (nicht evangeliumsgemäße) Bedürfnisse Auskunft geben können, und zwar mit überzeugenden Begründungen. Und in der Klärung dieser Frage, die ja mit dem Gottesbild eng zusammenhängt, ist die Moraltheologie gefordert.

#### b) Konsensorientierte Klärung des Proprium

In einer gewissen Beziehung zur eben angeschnittenen Bedürfnisfrage, aber doch wiederum weit darüber hinausgehend, stellt sich das Problem einer klaren und einheitlichen „Produktdefinition“, oder anders gesagt: einer möglichst einheitlichen Klärung des Proprium. Der Erfolg des Marketing im ökonomischen Bereich beruht ja wesentlich

darauf, dass das jeweilige Produkt bzw. Angebot klar positioniert und damit in seinen Vorzügen klar definiert ist, es also ein eindeutiges Produktprofil hat, das es den Marktpartnern zu vermitteln gilt. Widersprüchliche oder auch nur verschwommene Produktaussagen sind einem erfolgreichen Marketing abträglich.

Es dient nicht nur dem Erfolg eines Kirchenmarketing sondern ist auch eine Hilfe für die gewonnenen und zu gewinnenden Marktpartner – hier die Gläubigen – wenn zumindest hinsichtlich des Kerns des Produkts Einigkeit herrscht bzw. erzielt wird. Natürlich gehört die Klärung des Proprium seit eh und je zu den Aufgaben der Theologie. Vom Kirchenmarketing her ergibt sich im Interesse einer wirksamen Botschaftsvermittlung (und damit im Interesse einer wirksamen Mission und Evangelisation) die „wissenschaftsstrategische“ Forderung an die Theologie, auf die Essentials des Proprium vorrangig abzustellen und dabei das den Konfessionen Gemeinsame besonders herauszuarbeiten. Glücklicherweise gibt es ja zumindest zwischen den Lutheranern und den unierten Kirchen einerseits, der katholischen Kirche andererseits inzwischen Gemeinsames in einem Umfang, dass die theologische Herausarbeitung eines gemeinsamen christlichen Profils durchaus möglich und im Sinne der Ökumene auch geboten ist. So gesehen vermittelt ein Kirchenmarketing einen ökumenischen Impuls, der sich in der Theologie niederschlagen, aber auch darüber hinaus entwickeln sollte.

### c) Inhaltliche Akzentuierungen

Auch wenn ein Kirchenmarketing hinsichtlich seiner Angebote („Produkte“) an das Proprium gebunden ist, so bedeutet das nicht, dass ihm Beiträge zur Angebotspolitik völlig verwehrt sind. So kann ein Kirchenmarketing – auf entsprechenden Informationen aufbauend – Anregungen zu Art und Umfang des Angebotsprogramms geben, etwa innovative Angebote (z.B. neue Gottesdienstformen) vorschlagen oder für eine Abschaffung von Angeboten plädieren, von denen erwiesenermaßen keine Verkündigungsimpulse ausgehen (z.B. Fremdsprachenkurse in christlichen Bildungseinrichtungen).

Darüber hinaus kann ein Kirchenmarketing aber auch Anregungen für bestimmte inhaltliche Akzentsetzungen der Verkündigung geben, gewissermaßen als Denkanstoß für die Theologen. Denn modernes Marketing sollte ja kraft seiner Kenntnis menschlicher Befindlichkeiten, Bedürfnisse, Sorgen und Nöte besonders gut darüber Bescheid wissen, „wo die Menschen der Schuh drückt“ und wo sie vom Evangelium her Antworten erwarten können. Dies gilt zum einen für die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft. Die Theologie ist hier gefordert, Antworten auf brennende gesellschaftliche Fragen zu geben und ist hier glücklicherweise auch in hohem Maße engagiert (z.B. Stellungnahmen zu wirtschaftlichen Fragen, zu Fragen der Gen-Technologie, Bio-Ethik u.ä.). Aber auch für die persönlichen Fragen des einzelnen kann ein Kirchenmarketing Themenkreise und Aussagen anregen, die das „Glauben lernen“ fördern und der Verkündigung – gerade auch als Mission und Evangelisation – dienen. So wichtig z.B. die Klärung des Rechtfertigungskomplexes war und ist und die Verabschiedung der Rechtfertigungserklärung einen wichtigen Schritt zu verstärkter Ökumene darstellt, so sollte nicht ver-

kannt werden, dass gerade den Kirchenfernen eine solche Fragestellung nicht unter den Nägeln brennt. Theologisches Bemühen sollte – durch ein Kirchenmarketing angeregt – sich gerade auch solchen Problemen zuwenden, die den heutigen Menschen in seinem essentiellen Interesse und in seiner existentiellen Befindlichkeit treffen, mit anderen Worten: für ihn eine hohe Relevanz besitzen.

#### **d) Vermittlungsorientierte, zielgruppengerechte Sprache und USP's (Unique Selling Propositions)**

Das Problem eine Sprache zu finden, die die Menschen erreicht, sie in ihrer Tiefe berührt, in sie nachhaltig eindringt, so dass von dem zum Ausdruck Gebrachten etwas auf Dauer haften bleibt, ist ein Grundproblem der Theologie, speziell der Homiletik, und natürlich auch der kirchlichen Praxis. Ein Kirchenmarketing als Vermittlungskonzept sollte hier nicht nur immer wieder der ständige Mahner sein, sondern ist kraft seiner Informationskompetenz (Marktforschung, Zuhilfenahme sozial- und kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse) in der Lage, die Wirkung von Sprachfiguren und sprachlichen Äußerungen zu ermitteln und Verbesserungsvorschläge zu machen. Manchmal sind noch nicht einmal aufwendige empirische Befunde nötig, um Mängel in der sprachlichen Vermittlung aufzudecken. Bei aller kritischen Distanz zu Drewermann wird man ihm wohl zustimmen müssen, wenn er z.B. feststellt: Ein Großteil der heutigen Menschen bei uns kann mit dem Begriff „Sünde“ nichts mehr anfangen; sie verbinden damit am ehesten einen Diätfehler oder einen sexuellen Seitensprung.

Das Problem der sprachlichen Vermittlung erschwert sich dadurch, dass Verkündigung nicht nur unterschiedlichen Milieus bzw. Zielgruppen, sondern auch unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenssituationen gerecht zu werden versuchen muss. Dafür bedarf es unterschiedlicher, situationsspezifischer Argumentationsmuster. Das von Landesbischof Fischer empfohlene „Erzählen vom Glauben“, die Mitteilung eigener Glaubenserfahrungen, ist ein – sicher sehr wichtiges – Vermittlungsmuster, das indes für viele Situationen gerade der Kirchenfernen ungeeignet sein dürfte<sup>2</sup>. Der – oft technokratisch verengte – erfolgreiche Jungmanager, der kirchenferne, kunstsinnige Arrivierte, der kirchenferne Angehörige unserer Funktionseliten verschiedener Altersstufen muss wohl überwiegend auf andere Weise und mit speziellen Argumenten zu interessieren versucht werden. Ist es nicht eine Herausforderung für die Theologie – über den narrativen Ansatz hinausgehend und auf einer Typologie der Kirchenfernen und Kirchennahen aufbauend – eine Typologie der Argumentationsmuster zu entwickeln?

Auf derselben Linie liegt die Forderung nach zielgruppengerechten sogenannten Unique Selling Propositions (USP's). Ein USP bedeutet im Marketing die Formulierung eines (oder einiger weniger) herausragender Produkt- bzw. Angebotsvorteile, um dementsprechend das jeweilige Angebot präferiert wird („reason why?“). Oft werden diese USP's in Gestalt bestimmter gelungener und einprägsamer Slogans transportiert.

Natürlich verfügen wir in Theologie und Kirche über eine Reihe zentraler USP's: Erlösung, Gnade, Freiheit, Vergebung, Heil, Sinn etc. Aber sind sie allen heutigen Menschen noch verständlich? Und wie weit entsprechen sie ihrem Kategoriensystem und Selbstverständnis? Auch hier sollte die Theologie – durchaus im interdisziplinären Dialog mit dem kreativen Marketing – nach neuen Formeln suchen.

## 6.2 Herausforderungen für die Kirche

### a) Generelle Herausforderungen

Die Herausforderungen, die sich aus einem Kirchenmarketing für die Kirche ergeben, sind zunächst die grundlegenden Postulate der Lernfähigkeit und der Lernbereitschaft. Eine Öffnung gegenüber Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Marketingwissenschaft und deren Anwendungen in der unternehmerischen Praxis setzt ein gewisses Vertrautsein mit dieser Materie voraus, um deren Anliegen ausreichend verstehen, bis zu einem gewissen Grade kritisch begleiten und vor allem auch umsetzen zu können. Gehen wir davon aus, dass tendenziell ein qualifizierter Geistlicher auch über eine Basislernfähigkeit verfügt, so bleiben als Probleme die Lernbereitschaft und die Verfügbarkeit effektiver und effizienter Lernmöglichkeiten. Mit der Lernbereitschaft – so jedenfalls unsere Erfahrungen in Deutschland – ist es nicht immer zum besten bestellt. Viele Geistliche meinen, eine Öffnung gegenüber betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen im allgemeinen, denen des Marketing im besonderen nicht nötig zu haben. Es ist eine Herausforderung für die Personalführung, diesem Mangel abzuhelpfen zu suchen.

Was die Schaffung ausreichender Lernmöglichkeiten angeht, so sind wir – glaube ich – auf einem guten Wege – allein ein Kongress wie dieser zeigt es, und wir befinden uns insbesondere in der Evangelischen Kirche in Deutschland heute in einer breiten Diskussion über Kirchenmarketing bzw. das Problemfeld: „Was kann und soll Kirche von Unternehmen lernen?“. In dieser Hinsicht haben die jeweiligen Veranstaltungen der Wochenzeitung „Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt“ unter dem provozierenden Titel „Unternehmen Kirche“ und die von McKinsey gesponserte Entwicklung des Evangelischen Münchenprogramms (vgl. den Artikel von Hans Löhr) wichtige Impulse gesetzt. Zudem sind wir überzeugt, dass eine Überwindung der Missverständnisse, denen insbesondere auch der Komplex Kirchenmarketing unterliegt, die Lernbereitschaft fördern wird.

### b) Herausforderungen im einzelnen

Herausforderungen eines Kirchenmarketing im einzelnen, die hier nur kurz angerissen werden können, richten sich an alle Ebenen der kirchlichen Hierarchie. Eine einzelne Gemeinde kann – gerade auch in Gestalt des impliziten Marketing (siehe oben) – außerordentlich viel bewirken. Das Erneuerungspotential eines Kirchenmarketing lässt sich indessen erst dann voll ausschöpfen, wenn es auch auf den Dekanatsebenen bis hin zu den Kirchenleitungen Beachtung findet. So haben wir in der Badischen Landeskirche

z.B. auf Kirchenleitungsebene einen Leitbildprozess in Gang gesetzt und in einer Projektgruppe einen ersten Leitbildentwurf entwickelt. Damit zusammenhängende klare Leitziele – z.B. Leitziel der missionarischen Kirche, Leitziel der betenden Kirche, Leitziel der lernenden Kirche – können wirksam nur von den jeweiligen Kirchenleitungen angestoßen werden. Allerdings sollte das nur der erste Schritt für einen partizipativen Prozess sein, in dessen Verlauf zum einen Verbesserungen, zum anderen die unerlässliche Akzeptanzschaffung herbeizuführen sind.

Analoges gilt für bestimmte strategische Entscheidungen. Letztlich sind sie notwendige Entscheidungen der Kirchenleitung, bei der aber ebenfalls ein partizipativer Prozess empfehlenswert ist, vor allem zwecks Akzeptanzschaffung. Zu den zentralen strategischen Fragen gehören Zielgruppenentscheidungen: Welches sind die für die Kirche relevanten Zielgruppen und welche Ressourcen setzen wir für sie ein? Nicht zuletzt wird ein Kirchenmarketing immer wieder die Frage aufzuwerfen haben: Sind unsere Zielgruppen die richtigen? Vernachlässigen wir nicht viel zu sehr die Kirchenfernen? Ist es verantwortbar, für die Arbeit an Studierenden nur relativ bescheidene Ressourcen einzusetzen – so jedenfalls bei uns in Deutschland.

Weitere Herausforderungen eines Kirchenmarketing für die Kirche lassen sich aus dem oben vorgestellten System der Marketingmodule und Marketingbereiche ableiten – worauf hier nicht näher eingegangen werden kann. Von besonderer Wichtigkeit sind dabei das interne Marketing und das Marketing Controlling. Stets wird es – wie erwähnt – darum gehen, Vorhandenes im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes zu komplettieren, zu professionalisieren, aber auch durch Innovationen auszuweiten. Schauen wir in die Realität, so ist in dieser Hinsicht sehr viel in Bewegung, etwa im Bereich innovativer Angebote. Dieser Weg ist intensiv weiter zu verfolgen, denn immer gilt ja die Devise: Nichts ist so gut, als dass es nicht noch besser werden könnte.

### **6.3 Herausforderungen für Marketingwissenschaft und Marketingpraxis**

Aus einem Kirchenmarketing ergeben sich schließlich auch Herausforderungen für die Marketingwissenschaft und die Marketingpraxis.

Die Marketingwissenschaft beschäftigt sich inzwischen intensiv mit dem nicht-kommerziellen und dem Sozio-Marketing und die in diesen Bereichen vorfindliche Praxis hat inzwischen bemerkenswerte Ergebnisse – etwa im Bereich der öffentlichen Betriebe – hervorgebracht. Das Spezialgebiet des Kirchenmarketing hinkt hier jedoch noch hinterher. Die Herausforderungen liegen darin, wissenschaftliche Aktivitäten in der Weise zu verstärken, dass den Besonderheiten der sichtbaren und unsichtbaren Kirche hinreichend Rechnung getragen wird. Das gilt etwa für das Feld des Marketingcontrolling, speziell für die Fragen des Setzens angemessener Leistungs- und Erfolgsziele, einer sinnvollen und praktikablen Leistungsmessung und für die Möglichkeiten, eine stärkere Leistungsorientierung auch in die Entlohnungs- und Budgetierungssysteme einzuführen.

Bei den Marketingpraktikern stellt sich die Frage, inwieweit sie – etwa im Falle von Beratungstätigkeiten – im Glauben beheimatet und der Kirche verbunden sein sollten. Das Optimum – und das wird meines Erachtens durch unsere Erfahrungen bestätigt – liegt dort, wo große Marketingkompetenz und Kirchenverbundenheit Hand in Hand gehen. Problematisch sind meines Erachtens jene Berater, aber auch haupt- und ehrenamtliche Marketingmitarbeiter der Kirche, denen Glaube und Kirche als fremde Welten erscheinen. Die große Herausforderung für sie liegt darin, sich diesen Welten zu öffnen und sich in einem nicht immer einfachen Lernprozess ein Basiswissen von Christentum und Kirche anzueignen. Stellen sie sich dieser Herausforderung, so können sich durchaus interessante Lernprozesse für alle Beteiligten ergeben.

**7 Schlussbemerkung**

Ein Kirchenmarketing, das durch das Evangelium geprägt ist, eröffnet den Kirchen ein ungeahntes Potential ihrem missionarischen Auftrag wirksamer gerecht zu werden. Im Grunde stellt Marketing für die Kirchen nichts anderes dar als christliche Verkündigung mit modernen Mitteln zu betreiben. Terminologische Probleme lassen sich in gemeinsamer Arbeit abbauen und auch das Risiko einer „ideologischen Vereinnahmung“ durch die „kapitalistische Marktwirtschaft“ ist im Kontext des nicht-kommerziellen Sozio-Marketing durchaus handhabbar.

**Anmerkungen**

<sup>1</sup> M. Buber, Die Erzählungen der Chassidim, 12. Auflage, Zürich 1996, S. 19f  
<sup>2</sup> Vgl. Ulrich Fischer: Die Vision von Kirche. In: Marketing – Irrweg oder Gebot der Vernunft. Vom Nutzen des Marketing für die Kirche. Herausgegeben vom Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland, Karlsruhe 1998, S. 7-10

„Es ändert sich ja doch nichts ...!“ –  
 Zum systemtheoretischen Nachholbedarf einer  
 subjekttempfindlichen Praktischen Theologie

Nicht wenige von uns<sup>1</sup> können auch von ihrer eigenen Biographie her den Enttäuschungsweg nachempfinden, der etwa so verläuft: *Am Anfang* steht die große Hoffnung von der Veränderbarkeit der Welt durch die besseren Motive und Handlungen individueller Subjekte. *Dann* ergibt sich aufgrund entsprechender Begrenzungserfahrungen ein Rückschlag nach dem anderen, womit entsprechend konstruktiv umzugehen ist, damit (sich) die einzelnen nicht in Resignation oder Gewalttätigkeit stürzen und ganz bestimmten Leuten (nur nicht sich selbst) die Schuld an den Gegebenheiten mehr oder weniger aggressiv zuweisen. Irgendwann kommt es *schließlich* zu jener Bescheidenheit, in der die Menschen ihre eigene Unzugänglichkeit mit in die Beurteilung der Situation einbeziehen und von daher jene Einstellung lernen, dass sie auf der einen Seite die Strukturen der Welt nicht total verändern können, dass sie aber auf der anderen Seite durchaus mit entsprechenden Weggenossenschaften fähig sind, dosierte Veränderungen anzustoßen und auf diesem Weg dann auch einiges zu riskieren. Die Motivation für das Letztere ist dann nicht mehr irgendein Hurra-Optimismus, sondern die Einsicht in die entsprechende Möglichkeit und Notwendigkeit.

Man kann die angedeuteten drei Phasen auch mit folgenden Aussprüchen paraphrasieren: „Alles kann und muss *man* ändern!“, „*Es* ändert sich ja doch nichts ...!“ und: „*Es* kann sich manches ändern, wenn *man/frau* sich mit Visionen im Herzen, mit geduldiger Ausdauer und realistischem Blick für das den Menschen Mögliche auf den Weg macht.“ Die drei Aussprüche signalisieren das Grundproblem zwischen „man“ und „es“, zwischen Subjekten und Systemen, zwischen Menschen und Strukturen. Während der erste Ausspruch nur die Individuen sieht, fixiert sich der zweite Ausspruch nur auf die systemische Unmöglichkeit, wohingegen der dritte Ausspruch beides, die Personen und die Systeme, miteinander in Beziehung bringt. Diese Beziehung sei im folgenden genauerhin betrachtet, was zugleich dazu führt, gegenüber einer hochentwickelten subjektbezogenen praktischen Theologie den entsprechenden systemtheoretischen Nachholbedarf anzumelden.<sup>2</sup>

Erst allmählich leuchtet die praktische Theologie in ihrem Gegenstandsbereich jenen blinden Fleck aus, für den sie selbst seit einigen Jahrzehnten schon verantwortlich ist. Die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und insbesondere mit N. Luhmann verlief meist nach dem Muster, dass diese Theorie von vorneherein als subjekt- und solida-

ritätsfeindlich galt. Mit einer explosiven Konjunktur des Subjektbegriffs hat die praktische Theologie fast nur auf das Subjekt gesetzt und dieses dann auch mit überhöhten Idealen und Überforderungen belastet.<sup>3</sup> Dass aber systemische Gegebenheiten die Subjekte von vornherein so blockieren, dass sie diese pastoralen Ideale überhaupt nicht erfüllen *können*, bleibt dabei ebenso wenig entdeckt wie die Tatsache, dass systemische Gegebenheiten auch tragend und unterstützend zu sein in der Lage sind, so dass die Subjekte mit deren Hilfe tatsächlich tun können, was sie von ihrer Verantwortung her tun müssen.

Umgekehrt zur relativen Vernachlässigung des systemischen Aspektes in der Theologie und in der „unteren“ Pastoral (von Gläubigen und Hauptamtlichen in Gemeinden und Verbänden<sup>4</sup>) ist eine massive faktische Betonung des systemischen Aspektes in der „Pastoral von oben“ (von den Ordinariaten bis hin zu der vatikanischen Administration) festzustellen. Die Soziologie reflektiert diesen Tatbestand im Gegensatzparadigma von Charisma und Organisation.<sup>5</sup> Es ist nicht zu übersehen, dass die neueren Instruktionen aus Rom den Weg gehen, die kirchen- und ämterinstitutionellen Dimensionen in besonderer Weise einzuschärfen und als herausragende Qualifikation der katholischen Zugehörigkeit zu definieren. So wird, im Anschluss an Max Weber soziologisch formuliert, dem Amtsharisma gegenüber der charismatischen Bewegung im Volke der Vorzug gegeben.<sup>6</sup> Haben wir vonseiten der Kirchenleitungen also eine praktische Betonung des institutionellen Organisationsaspektes, so begegnet uns in der Theologie gerade dieser Praxis gegenüber ein blinder Fleck, der sie daran hindert, nicht nur zu den angesprochenen Tendenzen in Opposition zu gehen, sondern in einer diesbezüglich qualifizierten Weise auskunftsfähig wie auch konstruktiv handlungsfähig zu sein bzw. zu werden. Denn ihr fehlt bislang das Instrumentar, die organisatorischen Vorgänge im Horizont der zu beanspruchenden Humanwissenschaften (hier der entsprechenden soziologischen Theoreme) zu analysieren, diese Analyse mit theologischen Optionen ins Gespräch zu bringen und von daher in einer die gegenwärtige strukturelle Wirklichkeit ernstnehmenden Weise zu konstruktiven (sei es vermittelnden, sei es widerständigen) Handlungsvorschlägen zu gelangen. Für die Analyse jedenfalls gilt: „Weil mit zunehmender Organisation der Kirchen zugleich ihre Fähigkeit gemindert wird, produktiv mit charismatischen Bewegungen oder bewegungsähnlichen Gebilden umzugehen, kennzeichnet sich die religiöse Landschaft immer mehr durch ein unverbundenes Nebeneinander von kirchlich verfasster und charismatisch-orientierter Religiosität. Charisma – gleich ob in genuiner, revitalisierter oder inszenierter Form – und Organisation drängen unter modernen Bedingungen nicht mehr zur stets prekären Synthese, sie driften immer weiter auseinander ...“<sup>7</sup>

## 1 Systemtheoretische Einsichten

Zu Beginn seien einige systemkritische Orientierungen<sup>8</sup> eingebracht, die m.E. für unsere Fragestellung ausschlaggebend sind: nämlich für die Frage nach dem Verhältnis von Gemeinde und Gläubigen, von kirchlichen Gemeinschafts- bzw. Verbandsformen

und Subjekt, von Kirche und Mensch.<sup>9</sup> Zunächst konzentriere ich mich auf die Frage, ob zwischen Systemen überhaupt Beziehungen möglich sind. Im zweiten Kapitel nähere ich mich der inhaltlichen Frage, wie diese Beziehungen gestaltet sind und ausschauen müssten. Da für Luhmann auch Personen systemisch reflektiert werden, heißt die erste Frage systemtheoretisch: Welche Auswirkungen kann ein System auf das andere haben? Wie kann sich ein System auf ein anderes beziehen? Gibt es gegenseitige Steuerungs- oder wenigstens Beeinflussungsmöglichkeiten? Respezifiziert Jürgen Habermas die „alte“ Relation zwischen Individuum und Gesellschaft im Paradigma von verständigungsorientierter Lebenswelt und zweckrationalem System,<sup>10</sup> wobei die systemischen Manifestationen drauf und dran sind, die kommunikativen zu unterlaufen,<sup>11</sup> bemüht Niklas Luhmann den Systembegriff zur Spezifizierung beider Bereiche, insbesondere zwischen personalen und sozialen Systemen,<sup>12</sup> wobei die Grundoperation des personalen Systems das Bewusstsein und des sozialen Systems die Kommunikation ist.<sup>13</sup> Ein System ist durch seine Innen-Außen-Grenzen unterscheidbar und gilt in sich als Sinnzusammenhang denkender bzw. sozialer Handlungen, die aufeinander verweisen.<sup>14</sup> Systeme sind weiterhin gekennzeichnet durch autopoietische Selbstreferenz, in der sich jeder Umweltkontakt als Selbstkontakt ereignet, wodurch sich das System von der Umwelt durch entsprechende Selektionen abschirmt und gleichzeitig Unterschiede aufrechterhält, die Unterschiede machen.<sup>15</sup>

Jedes System hat eine eigenläufige Selbstkodierung, die Wissenschaft etwa die nach richtig versus falsch und nach der jeweiligen Neuheitspräferenz ihrer Ergebnisse.<sup>16</sup> Für unsere Fragestellung besonders ausschlaggebend ist in dieser Theorie die doppelte Auswirkungsmöglichkeit dieser Selbstreferenz. Sie kann zur Isolation gegenüber anderen Systemen führen (besonders den personalen gegenüber); sie kann aber auch zu einer gesteigerten Empfindlichkeit gegenüber Umwelteinflüssen führen. Der Tod der Diana Spencer hat deutlich gemacht, wie mediale, politische und ökonomische Systeme durch ein individuelles Schicksal in Turbulenzen geraten, wodurch gleichzeitig deutlich wird, „dass die Empfindlichkeit dieser Systeme gegenüber individuellen Impulsen zunimmt.“<sup>17</sup> So gilt: Geschlossenheit ist die Voraussetzung für den Aufbau hoher Systemkomplexität, diese wiederum *conditio* gesteigerter Sensibilität und Resonanzfähigkeit des Systems. Geschlossenheit erzeugt Offenheit.<sup>18</sup> So gibt es wohl gegenseitige Anschlussmöglichkeiten zwischen Systemen, doch sind sie nicht regier- und planbar, zuweilen mehr unwahrscheinlich als wahrscheinlich.<sup>19</sup>

Gehen wir auf die uns hier besonders interessierende Unterscheidung zwischen personalen und sozialen Systemen zu, um in deren Zusammenhang die systemtheoretischen Möglichkeiten der Kontakte von persönlich alltagsweltlichem Kontext und kirchlich-gemeindlichen Kontext zu rekonstruieren, nicht weil die Alltagswelt nur personal- und die kirchliche Institution nur sozialsystemisch wären (in beiden stoßen beide aufeinander), sondern weil darin am besten die Geschlossenheit und Offenheit verschiedener Systeme zu profilieren ist. Dazu ein direktes Zitat von Di Fabio: „Die Operationen psychischer und sozialer Systeme finden in verschiedenen Welten statt. Sie haben andere

Bezugspunkte, Elemente, Strukturen und Codes. Sie sind selbstbezüglich organisiert, eine Kommunikation kann nie kausal – also Punkt für Punkt – aus den individuellen Vorstellungen, Plänen, Intentionen der Teilnehmer erklärt werden. Umgekehrt können Bewußtseinsprozesse nie durch Kommunikation determiniert oder eindeutig gesteuert werden. Dies gilt umso eindeutiger, je selbstbezüglicher, reflexiver das Bewußtsein operiert.<sup>20</sup> Oder Luhmann im Originalton: „Autopoietische Systeme sind *geschlossene Systeme* insofern, als sie das, was sie als Einheit in ihrer eigenen Reproduktion verwenden (also: ihre Elemente, ihre Prozesse, sich selbst) nicht aus ihrer Umwelt beziehen können. Sie sind gleichwohl *offene Systeme* insofern, als sie diese Selbstreproduktion nur in einer Umwelt, nur in Differenz zu einer Umwelt vollziehen können.“<sup>21</sup> So können gedankliche Vorstellungen nie Punkt für Punkt in Kommunikation umgesetzt werden.<sup>22</sup> In einer solchen gegenseitigen Angewiesenheit der Systeme entwickelt Luhmann die Theorie der Coevolution durch Interpenetration, durch gegenseitige Durchdringung bei gleichzeitiger Schließung der Systeme. Wenn ein personales System spürt, dass das, was es fühlt, nicht dem entspricht, was es kommuniziert, dann werden an diesem Beispiel die Übersetzungsprobleme vom personalen in das soziale System deutlich. Für unseren Zusammenhang wird damit gleichzeitig klar, dass jede Umkontextualisierung immer nur defizitär geschehen kann und dass dabei kein Kontext die Herrschaft über den anderen haben kann, wenn er dessen autopoietische Realität, also Autonomie, nicht zerstören will.

An Struktur und Funktion der Sprache kann das Verhältnis von personalen und sozialen Systemen genauer eingesehen werden. Die Sprache überbrückt beide Systembereiche, weil sie einmal als überindividuelles, grammatikalisches und lexikalisches Sprachsystem (langue) Ausdruck eines sozialen Systems darstellt, und weil sie zum andern im individuellen Sprachgebrauch (parole) Ausdruck personaler Systeme wird. An der Benutzung der Sprache durch beide Systeme wird zugleich deutlich, dass „beide Systeme die Komplexität und die Leistung des jeweils anderen Systems zum Aufbau eigener Komplexität“ benutzen. So gilt die Sprache als ein soziales Phänomen, „aber sie führt, wenn ein individuelles Bewusstsein sich ihrer bedient, zu einer enormen Komplexitätssteigerung im Individuum.“ Die Formstrenge der Sprache, die Möglichkeit, durch Begriffsbildungen differenziert wahrzunehmen, zeitlich anders zu sequenzieren, Bestehendes zu negieren, Begriffe abstrakt in Beziehung zu setzen – all das erlaubt dem individuellen Bewusstsein völlig neue Autonomiegewinne. Zugleich wird das Denken versprachlicht, in gewissem Sinn mithin sozialisiert. „Die strenge Form der Sprache steht der Prägung durch individuelles Neuarrangement offen.“ In entgegengesetzter Sicht bauen soziale Systeme auf der Kreativität autonomer, distanzfähiger Individuen immer komplexere eigene Systemstrukturen auf.

So hängen zum Beispiel immer wieder neue Erfindungen in der Kommunikationstechnologie von kreativen Engagements der Individuen ab. „Dieses Aufeinanderangewiesensein betont die Einheit von personalen und sozialen Systemen unter der Prämisse ihrer Differenz.“<sup>23</sup> Indem das eine System die Komplexität des anderen Bereichs „zum

Aufbau eigener, rekursiv angelegter, komplexer Strukturen“ benutzt, wird es immer freier, also selbstbezoglicher, aber auch immer abhängiger von den Leistungen des anderen Bereichs. So spricht Luhmann von besonderen Intersystembeziehungen, wenn das eine System seine eigene Komplexität dem anderen System zu dessen Aufbau zur Verfügung stellt,<sup>24</sup> ohne es zu zerstören oder zu integrieren. Solche Einsichten sind nicht ohne ethische Valenz.

Bezogen auf das Verhältnis von Kirche und Personen wäre zu buchstabieren: gerade mit seiner hohen Komplexitätsstruktur ist die Kirche auf die „Unberechenbarkeit und Instabilität psychischer Systeme angewiesen ... um sich erhalten zu können.“<sup>25</sup> Aber auch umgekehrt.<sup>26</sup> Es werden dann „die Grenzen des einen Systems in den Operationsbereich des anderen übernommen“,<sup>27</sup> so dass die Prozessgrenzen beider Systeme oszillieren.<sup>28</sup>

Für die Kirche bedeutet dies: durch intensiven Kontakt mit personalen oder auch anderen sozialen Systemen wird ihre Identität nicht gefährdet, sondern sie begibt sich in eine Koevolution mit diesen Systemen, und hängt sich nicht selbst davon ab. Die Selbstisolation führt letztlich zur progressiven Reduktion der autopoietischen Komplexität und damit zum Kollaps eines Systems in einer komplexen Umwelt. So gibt es regressive Alternativmodelle, wenn sie eskapistisch ohne Kontakt zu anderen Sozial- oder Personalsystemen leben wollen.<sup>29</sup>

Die systemtheoretische Reformulierung der Person-Institution- bzw. des Innen-Außen-Kontextes bringt eine wichtige Einsicht: Die gegenseitigen Einflüsse können nicht im jeweils anderen System gesteuert werden. Autopoietische Systeme sind viel zu komplex, „als dass sie direkter Steuerung offen stünden, aber viel zu sensibel, um diejenigen Impulse ignorieren zu können, die ihre Sprache treffen und dadurch Resonanz erzeugen.“<sup>30</sup> Der Begriff der Resonanz<sup>31</sup> entspricht dem Begriff der Relevanz. Systemtheoretisch wird hier erfasst, was wir Freiheit nennen mögen.<sup>32</sup> Selbst wenn die Kirche die Absicht hätte, die anderen Systeme von außen zu steuern (oder umgekehrt), sie könnte es aus systemtheoretischer Perspektive überhaupt nicht. Aber sie kann sich stören und irritieren lassen und selbst irritieren.<sup>33</sup> Die nordamerikanische Schauspielerin Sandra Bullock hat die Resonanzwirkung zwischen personalen Systemen so formuliert: „Was wirklich zählt, ist, wie man mit Menschen umgeht und welche Gefühle man bei ihnen zurücklässt.“

Von diesem systemtheoretischen Anlauf her lassen sich folgende Konsequenzen für unsere Frage nach einer intersystemischen Beziehung zwischen Kirche und Lebenswelt festhalten:

- Kein Kontext hat den anderen im Griff. Die Begegnung der Kontexte bedeutet Resonanzfähigkeit im eigenen Bereich und der Verzicht darauf, die Resonanzen in anderen Bereichen selbst bestimmen zu wollen. Niemand führt Regie.<sup>34</sup> Man kann sich gegenseitig weder vollständig verstehen noch kausal erklären.<sup>35</sup> „Im Dschun-

gel der Interdependenzen werden aus Steuerungsplänen schnell kleine Schritte der gezielten Beeinflussung, dies allerdings auch mit ungewissem Ausgang.<sup>436</sup>

- Die Kirche darf weder den vermessenen Anspruch der Aufklärung anachronistisch weitertransportieren, „das gesellschaftliche Ganze steuern zu können,“ noch dürfen die Menschen in ihren Kontexten sich ihrerseits einbilden, sie seien ohnmächtig und könnten nichts bewirken.<sup>37</sup> Die Relation zwischen den personalen und sozialen Systemen darf man nicht als „Nullsummenspiel“ auffassen, „bei dem jeder Geländegewinn der einen Seite zu Verlusten der anderen Seite führt.“<sup>438</sup>
- Die Kirche hat die Verantwortung, hinter der Entwicklung der anderen Kontexte nicht zurückzubleiben (z.B. durch irritationsunfähige, störunanfällige Reduktionen der Wirklichkeit) und damit ihr Wirklichkeitsbild mit der Entwicklung der Wirklichkeit zu synchronisieren<sup>39</sup> (vergleichzeitigen, was nicht Anpassung bedeuten muss). Dabei gibt es nie eine Punkt zu Punkt-Relation zu den Kontexten, wodurch auch jede Sozialtechnologie obsolet wird. Sie befindet sich auf einem viel niedrigeren Komplexitätsniveau.<sup>40</sup> Versuche der Instrumentalisierung der anderen Kontexte führen zur Indifferenz dieser anderen Systeme gegenüber sich selbst und damit zur Stärkung ihrer autopoietischen Kräfte (jedenfalls in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation). Dafür spricht zum Beispiel die Explosion der expressiven Bewegungen in den letzten Jahrzehnten. Auch die Kirche kann nur mit der Eigensinnigkeit der anderen Kontexte ihre eigene eigensinnige Kreativität steigern und gerade damit ihre Relevanzfähigkeit nach außen betreiben.
- „Wer die Eigendynamik und Selbstproduktion sozialer und individueller Systeme hervorhebt, wird Abhängigkeiten, Emergenzen und Steuerungsschwierigkeiten sehen, wo andere bösen Willen, dunkle Mächte oder das Patriarchat als Ursachen von Problemen ausmachen.“<sup>441</sup> Daraus erwächst nicht Nachsicht, aber doch Vorsicht in der Beurteilung und Verurteilung, wie auch in den Überforderungen der einzelnen Personen.<sup>42</sup> Es ist künftig nicht nur die Aufgabe der Soziologie, sondern auch der Praktischen Theologie (zusammen mit der Soziologie) und bei ihr im Horizont theologischer Optionen, „Einflüsse geltend zu machen, Anreize zu bieten und sich zu einem Gutteil auf die intendierte Resonanz der angesprochenen sozialen Systeme zu verlassen.“ Nimmt sie zusätzlich ihren Beratungsdienst an den anderen Kontexten ernst, dann liegt ihre Aufgabe „in der Sichtbarmachung von Abhängigkeiten, Steuerungsmöglichkeiten und der Abgabe von Resonanzprognosen.“<sup>443</sup>

Die Praktische Theologie hat sich dieser Aufgabe bislang nicht sonderlich gestellt. Ganz im Gegensatz zur vielfältigen Praxis systemischer Gemeindeberatung und organisationssensibler Gemeindeentwicklung in Diözesen. Solche Unternehmungen konzentrieren sich sowohl auf das Verhältnis von Kirche zu den Hauptamtlichen wie auch auf das Verhältnis von Kirche zu den Gläubigen überhaupt. Über die Thematisierung des Verhältnisses zu den Hauptamtlichen (nicht nur in Gemeinden, sondern auch in den Ordinariaten) und den Gläubigen wird gleichzeitig nicht nur das gegenseitige Reso-

nanzverhältnis von sozialen und personalen Systemen in den Blick genommen, sondern auch das Beziehungsverhältnis unterschiedlicher sozialer Systeme zueinander (repräsentiert über die entsprechenden Hauptamtlichen, z.B. zwischen Pfarrer oder Pastoralreferentin und Domkapitular).<sup>44</sup> Dass die Praxis der Theorie (genauer: die Praxis der Praxis der Theorie) voraus ist, ist etwas durchaus Normales und nicht weiter schlimm, wenn die Theologie dies als Herausforderung aufzufassen vermag, ihre eigene „Autopoiesis“ wieder „von außen“ entsprechend irritieren zu lassen, um ihrerseits gegenüber der Praxis entsprechend irritations- und auskunftsfähig zu werden.

## 2 Systemziel: Solidarität<sup>45</sup>

Es ist ein nicht zu überschätzender Verdienst bestimmter Konzepte in der Fundamentalthologie wie auch in der Praktischen Theologie, dass sie den Begriffen und den Wirklichkeiten von Subjekt und Solidarität eine intensive theologische und praktische Dignität verliehen haben. Gerade um dieser theologischen Option willen möchte ich einen weiteren Wirklichkeitsbegriff in die Dynamik von Subjekt und Solidarität einbringen, nämlich den des Systems, damit dieser nicht mehr getrennt von den anderen beiden Wertorientierungen, sondern innerhalb dieses Zusammenhangs rekonstruiert und diskutiert wird: Anstatt den Systembegriff keiner konstruktiven Diskussion mehr zu würdigen<sup>46</sup>, obwohl strukturierte Gemeinschaften immer *mehr* sind und auch als diesbezüglich „mehr“ erfahren werden, als die Summe ihrer Subjekte. Dabei ist dieses „Mehr“ nicht als eine Größe über die Köpfe der Subjekte hinweg zu definieren und zu akzeptieren, sondern als eine Dimension, die sich zu den Subjekten in eine eigenqualifizierte solidarische Beziehung bringt.

Nicht zuletzt die katholische Ekklesiologie korrespondiert dieser kulturanthropologischen Wirklichkeit, indem sie die Kirche selbst als eine eigenständige Größe gegenüber den Gläubigen reflektiert, als eine Größe, die substantiell mehr ist als die Summe der Gläubigen, wie immer dies inhaltlich gefasst wird: als Leib *Christi*, als Volk *Gottes*, als integrales „Zeichen des Heiles“ für die Welt.<sup>47</sup> Das kirchenhistorische Problem liegt nicht darin, dass die Kirche so von sich denkt, sondern wie sie diese Einsicht ihrer selbst zugunsten der Gläubigen und aller Menschen rekonstruiert und realisiert. Die Texte des II. Vatikanums, vor allem „Lumen gentium“ und „Gaudium et spes“, weisen die diesbezüglichen Wege. So lautet die Frage: Wann und wie entwickeln sich Systeme zugunsten der Solidarität, nicht nur zwischen Einzelmenschen, sondern auch zwischen ethnischen, ökonomischen und kulturell unterschiedlichen Systemen? Bevor ich in diese Richtung weiter denke, möchte ich die Wurzeln dieses Diskurses (bzw. seines Defizits) in der jüngeren Vergangenheit der praktischen Theologie aufsuchen.

Im innertheologischen Bereich ist für die Ausblendung der systemisch-strukturellen Fragestellung signifikant, dass zwar die herausragende Untersuchung von H. Peukert, nicht aber die dazu kritische und ebenso bedeutsame Arbeit von K. Füssel im theologischen Diskurs rezipiert wurde.<sup>48</sup> Peukert hat als Vermittlungsdimension zwischen Sub-

jekt und Subjekt, aber auch zwischen Subjekt und Institution bzw. Struktur den Begriff der Solidarität vorgeschlagen, und zwar der „universalen Solidarität“, weil jede Ausgrenzung aus dieser Solidarität (etwa der Opfer der Geschichte) bzw. jede Zuständigkeitsbegrenzung dieser Solidarität (etwa von solidaritätsfeindlichen Wirtschaftsstrukturen) diese selbst verhindern.<sup>49</sup> K. Füssel führt in die weitere Diskussion nicht nur das Postulat einer fundamental- und praktisch-theologischen Handlungstheorie, sondern einer ebensolchen Strukturtheorie ein. Füssel sprach von einer „Anonymisierung“ und damit von einem Verschwinden der systemischen Antagonismen in der Theorie.<sup>50</sup> Um die reale Gleichstellung der Subjekte bereits im theoretischen Diskurs auf einem realistischen Niveau zu bearbeiten, bedarf es der Reflexion der systemischen Verhältnisse, in denen die Subjekte handeln (müssen). Ansonsten verflüchtigt sich die Theorie schon als solche in das Imaginäre.<sup>51</sup>

Die universale Solidarität kommt demnach nicht nur nicht ohne den Kampf gegen die individuellen, sondern auch nicht ohne den Kampf gegen die systemischen Deformationen aus. Was ich hier also zu vertreten wage, ist eine Verbindung von Systemtheorie und einer an ihrer Humanisierung orientierten „kritischen Theorie“, die sich die Analyse des Systemaspektes nicht nur von marxistisch orientierter Strukturkritik einholt, sondern auch die Ergebnisse der modernen Systemforschung ernst nimmt<sup>52</sup> (ohne es zu lassen, deren theoretischen Voraussetzungen und Implikate entsprechender Kritik auszusetzen): Deshalb wird eine kritische praktische Theorie die Kriterien universaler Solidarität zwischen Personen auch in ebenso konsequenter Weise auf die Relationen der Systeme zu übertragen haben. Denn erst wenn eine Gleichheit zwischen den größten und kleinsten Systemen akzeptiert wird, hat auch das kleinste psychische System, nämlich der Mensch,<sup>53</sup> die Chance, auch *im* systemtheoretischen Paradigma Subjekt zu bleiben. Schlechte Systeme gibt es immer dann, wenn sie andere Systeme (und immer darin andere Menschen) in ihrem Existenzrecht nicht anerkennen.<sup>54</sup> So hat die Nazi Herrschaft jüdische Menschen allein aus ihrer Systemzugehörigkeit zur jüdischen Kultur und Religion verfolgt und gemordet. Nicht zuerst der Einzelmensch, sondern das jüdische System wurde durch die Rassenideologie abgrundtiefer Verachtung preisgegeben, was die dazugehörigen Menschen um so mehr der system(at)ischen Vernichtung ausgesetzt hat.

Peukert benennt zwar die Interdependenzen zwischen Subjekt und Struktur im Horizont der Subjektwerdung aller Beteiligten und ihrer gegenseitigen unbedingten Anerkennung, stellt auch die Unterschiedlichkeiten zwischen System und Subjekt heraus, deutet aber die Interdependenzen als solche nur an und bedenkt diese nicht prinzipiell als integrales Problem seines Konzeptes. Gegenüber systemfunktionalen sozialwissenschaftlichen Theorien, in denen die willensbildenden Subjekte aus der Theorie herausfallen, insistiert er „auf dem Primat eines an intersubjektiv reflektierter Selbstbestimmung orientierten Handelns und darauf, dass systemische Zusammenhänge als Handlungsbedingungen und Handlungsfolgen interpretiert werden.“<sup>55</sup> Aber sind die sozialen Systeme wirklich nur Bedingungen und Folgen der personalen Systeme? Unterschätzt eine derartige normative Interpretation nicht die reale Schwerkraft sozialer Systeme

sowie ihrer kommunikativen Sinnstrukturen und überschätzt sie nicht in einem verhängnisvollen Idealismus des subjektiven Bewusstseins die personalen Systeme? Ohne den Primatscharakter der intersubjektiven Selbstbestimmung anzutasten, wäre diesem der Subprimat kommunikativer Sinnsubstanzen, also sozialer Systeme gegenüberzustellen und in seinen präziseren Beziehungszusammenhängen mit den Subjekten (innerhalb und außerhalb von ihnen) zu definieren.

Gerade um des angesprochenen Primats willen wird die systemrationale Sicht nicht nur peripher als Rahmenbedingung, sondern durchgehend konstitutiv in die praktische Theoriebildung aufzunehmen sein, nicht nur als Handlungsbedingungen und Handlungsfolgen der Subjekte, sondern als ein an einer „intersubjektiv“ reflektierten Selbstbestimmung *der Systeme* orientiertes *institutionelles* Handeln. Träger *dieser* Intersubjektivität sind dann die Subjekte vornehmlich in ihrer systemischen Dimension, in ihrer kommunikativen Funktion, insofern sie entsprechende Systemzwecke durch ihre eigene Rollenübernahme internalisieren und durchführen.

Dabei geht es nicht um die naive und unbesehene Anerkennung aller bestehenden Systeme und ihrer Zweckrationalitäten, sondern um die wertorientierte Entdeckung einer möglichen Relation von Systemen, die die Form der Systemrationalität als Realität ernst nimmt und zugleich die Inhalte ihrer Rationalität im Zusammenhang gegenseitiger *intersystemischer* Solidarität mitbestimmt. Die großen wirken sich auf die kleinen Systeme oft deswegen so destruktiv aus, weil sie diese nicht als gleichberechtigt anerkennen und entsprechend mit ihnen umgehen.

Von daher versteht man besser, warum das II. Vatikanum die Beziehung der Teilkirchen untereinander und zum Großsystem Kirche, wie es Rom repräsentiert, auf der Basis der Kollegialität aller Bischöfe als kollegial rekonstruiert. Indem die Bischöfe zugleich Rollenträger in zwei sozialen Teilsystemen sind, in ihrer Diözese und im weltkirchlichen Episkopat, verbinden sie „intersubjektiv“ zwei Systeme in kollegialer Weise. Dabei handelt es sich nicht eigentlich um eine Intersubjektivität personaler Systeme, sondern um eine intersysteme Relation, die durch personale Systeme repräsentiert wird, hier durch die Bischöfe als Repräsentanten der beiden Systeme. Die Kollegialität der Systeme bleibt immer dann auf der Strecke, wenn die Bischöfe (einschließlich des Bischofs von Rom) *eine* Systemrepräsentanz gegenüber der anderen vernachlässigen, wenn sie z.B. dem Großsystem Kirche (repräsentiert durch den Bischof von Rom) mehr Systemrepräsentanz zugestehen als ihren eigenen Bistümern. Im eigenen System, sprich Bistum, schlägt sich ein solches Verhalten dann nieder, dass die darin aufbrechenden Kreativitäten der personalen Systeme, also der Gläubigen, nicht ernst genug genommen werden, jedenfalls nicht so ernst, dass sie sowohl das eigene System (das Bistum) wie auch die Beziehung zum System der Großkirche beeinflussen, sprich irritieren könnten. Die „private“ persönliche Freundlichkeit von Bischöfen (sozusagen als personale Systeme) nutzt gegenüber ihrer diesbezüglichen Funktion im sozialen System bzw. zwischen sozialen Systemen wenig. Für diesen Tatbestand gibt es eine Menge Erfahrungen, vor allem im Zusammenhang mit den Aufbrüchen „von unten“ in Bistumssynoden und

-foren, die auch bei persönlich kollegialen Bischöfen dann doch nicht das Niveau der intersystemischen Kollegialität (etwa zwischen Bistum und Vatikan) erreichen.

Eine universale Solidarität kann füglich nicht nur auf der Ebene der individuellen Intersubjektivitätsbasis aller Menschen, in welchen Systemen auch immer, lokalisiert werden. Sie kann sich nicht nur auf die Subjekte beziehen und deren systemische Einordnung nicht nur hermeneutisch-kontextuell (als deren sozialen Hintergrund) bestimmen, sondern sie wird auch die Interrelationen der jeweiligen ökonomischen und politischen, bürokratischen und technologischen, staatlichen und kirchlichen, kulturellen und ästhetischen Systeme sowie ihre Institutionen in zwar analoger, aber nicht weniger prinzipieller Bezogenheit aufeinander und in ihrer Korrelation zur universalen Solidarität zu qualifizieren haben: in der Anerkennung gegenseitiger Gleichberechtigung, Freiheit und Gerechtigkeit.

Ich spreche hier nicht einer Naturalisierung von Systemen das Wort, wohl aber einer angestregten Wahrnehmung, sie in der Wirklichkeitsmacht zu respektieren, die sie besitzen. Somit sollen die Systeme auch nicht unter der Hand personalisiert werden und Subjektcharakter erhalten, andererseits können sie in ihrer objektiv-funktionalen Qualität nicht einfach als Summe der Subjekte betrachtet werden.<sup>56</sup> Dafür sind die Ohnmachtserfahrungen in der Praxis und die analytischen Erkenntnisse der Soziologie bezüglich systemischer Zusammenhänge zu massiv, als dass man die universale Solidarität nur auf die Schultern der Intersubjektivität einzelner Menschen legen koennte. Nicht nur diesbezügliche Spannungen, sondern auch für das Subjekt selbst destruktive objektive systemische Widersprüche und Komplexitäten werden sonst für das Prinzip universaler Solidarisierung zu wenig ernst genommen. Dieses Prinzip reklamiert demnach nicht nur intersubjektive, sondern auch intersystemische Kreativität.<sup>57</sup>

So geht es eben nicht nur darum, über die Systeme nicht die Subjekte wegzudenken und wegzurationalisieren, sondern auch darum, über die Intersubjektivität nicht die systemischen Sachzwänge und Rollenzuweisungen zu vernachlässigen, in denen sich Subjekte begegnen (müssen). Der Systembegriff bezieht sich dabei nicht nur auf die institutionellen Arbeitszuweisungen einer differenzierten Gesellschaft, sondern auch auf ebenso differenzierte andere Lebensfelder: auf die Familie, auf Gruppen, auf Vereine, auf Gemeinden und Verbände.

Ein personalistisches Verständnis der Intersubjektivität dürfte vornehmlich an den hochmotivierten Begegnungen von Menschen interessiert sein, die sich in ihrer ganzen Existenz in Freiheit und Liebe bejahen. Von daher rührt wohl auch das zuweilen durchschimmernde Missverständnis, es gehe bei der *Communio* besonders um die Beschreibung von systemunbeeinflussten direkten-personalen Beziehungen bis hin zur Privatisierung und Intimisierung der „universalen“ Solidarität im Focus einiger weniger „guten“ sozialen Oasen und Freundschaftsverhältnisse („geschwisterliche Gemeinde“). Ein solcher Rückzug wäre nicht anders denn als regressiv und defätistisch bezüglich der Humanisierung der Institutionen und der in diesen Systemen ablaufenden Intersubjekti-

vitäten zu bezeichnen. Demgegenüber sei die universale Solidarität für alle intersubjektiven Begegnungen behauptet, auch für die strukturgeleiteten in harten Organisationen.

Denn auch in allen systemischen Funktionsbereichen begegnen sich *Menschen*, zwar – in der Regel – nicht mit der ganzen Tiefe ihrer Existenz, aber auch denkbar selten als roboterhafte Rollenträger, sondern innerhalb der von der Institution ermöglichten und begrenzten Sach- und Leistungsbeziehungen, auch mit einem gewissen Anteil an persönlichem Input. Die Menschen selbst sind nicht nur personale Systeme, sondern als solche zugleich Funktionsträger sozialer Systeme. Und in den sozialen Systemen sind sie umgekehrt wieder nicht nur Funktionsträger, sondern sie sind dies auf der Basis ihrer Persönlichkeit und Biographie. Ohne personale Systeme gäbe es keine „Trägerschaft“ sozialer Funktionen. Zudem ereignen sich z.B. über die Gewerkschaftssysteme in den industriellen Systemen nicht selten regionale und überregionale Solidaritäten, die deren Funktionsbeziehungen weit überschreiten und diese zuweilen auch verändern. Rollenübernahmen müssen also nicht entfremdend sein und aus der (Inter-)Subjektivität bzw. der Solidaritätsorientierung herausfallen, sondern können in entsprechenden Institutionen die Freiheit und Entscheidungsfähigkeit der Menschen zur Versachlichung und Projektierung ihres Handelns wie auch für dessen Einordnung in die Arbeitsteiligkeit eines Teams bzw. eines institutionell strukturierten Projektes beanspruchen. Diese Vergegenständlichung der Subjektivität zugunsten eigener, gemeinsamer oder fremder Ziele (Objekte) in geeigneten bzw. entsprechend transformierten Strukturen ist nicht kollektivistisch (subjektfeindlich), sondern gehört zur Kategorie einer wirksamen, den Selbstwert steigernden Intersubjektivität selbst.<sup>58</sup>

Die im System flexibel geführte Interaktion der Rollen, in der die diese Rollen tragenden Subjekte mit ihrem eigenen Mehrwert an Kreativität und Wandlungsbereitschaft gefragt sind, ist ohnehin die in der modernen Organisationsberatung längst geforderte Voraussetzung für die Wandlungsfähigkeit von Systemen.<sup>59</sup> Zwar laufen die strukturellen Regelungen und Leitungen zunächst ungefragt und ohne darüber hinausgehendes Gespräch ab, doch braucht es dennoch um einer an der Zielvermittlung in der sich wandelnden Umwelt orientierten dynamischen Flexibilität jener Regeln willen die Institutionalisierung des „hierarchieflachen“ Gesprächs der Rollenträger und ExpertInnen, um zur Vergewisserung neuer Routinen zu gelangen. Die strukturelle Gestaltung dieser Gespräche ist eine Aufgabe der Organisationsentwicklung. Solche Diskursstrukturen werden in Systemen um so notwendiger sein, je mehr es nicht nur um Sachziele (und deren Technologien) geht, sondern um deren Reflexionen im Horizont universaler Inhalte und um die entsprechenden systemischen Konsequenzen (nach innen und nach außen). Von daher wäre eine neue relationale Autopoiesis der autonomen institutionellen Sachbereiche zu entwickeln, wobei die gemeinsame Relationalität nicht durch das Kapital, sondern durch die Solidarität gegeben wäre.

Könnte man sich vorstellen, dass man damit sowohl die objektiven Zusammenhänge struktureller Einheiten wichtig nimmt wie auch deren selbstreferenziellen Charakter dadurch aufbricht, dass die angedeutete paritätische Interrelationalität, in der die Au-

ßenbeziehungen entsprechend reguliert und damit auch die Innenbeziehungen modifiziert werden, zur referenziellen Identität der Systeme selbst gehört? Im Sinne von Luhmann würde dadurch die Selbstreferentialität der Systeme allerdings nicht „aufgebrochen“, sondern gerade dadurch realisiert, dass die systeminterne Organisation systemexterner Relationen ein integrales Moment in der Differenzstrategie der Systeme ausmacht.<sup>60</sup> Selbstverständlich ginge dies, wie zwischen Menschen, nicht ohne Konflikte ab. Und gerade dafür wäre zusätzlich zur intersubjektiven Konfliktfähigkeit so etwas wie intersystemische Konfliktfähigkeit zu lernen, die dann auch die intrasystemischen Beziehungen entsprechend dynamisiert und verändert.

Der systematische Theologe A. Jäger hat in seinem Buch „Diakonie als christliches Unternehmen“ die systemischen Konsequenzen des von kirchlichen Diakonieeinrichtungen angezielten Heilungs- und Liebeshandelns offengelegt und in der entsprechenden Konzeption der institutionsinternen Leitungsstrukturen wie auch des Umweltbezugs der Unternehmen theologisch geklärt sowie entsprechender Praxis aufgegeben. Diese Arbeit darf auch im Zusammenhang der Beziehungen unterschiedlicher Kirchensysteme untereinander sowie ihrer Beziehungen mit nichtkirchlichen Systemen als Paradigma für die Notwendigkeit gelten, die Systeme selbst theologisch einzuholen und im Horizont christlicher Systemrationalität zu transformieren.<sup>61</sup>

Zu unterstreichen ist nochmals, dass diese prinzipiell paritätisch angelegte Interrelation zwischen Systemen nicht nur horizontal, sondern auch vertikal gilt: also nicht nur auf der horizontalen gleich großer und gleich mächtiger Institutionen, sondern auch auf der vertikalen zwischen kleineren und größeren, weniger durchsetzungsfähigen und mächtigeren strukturellen Einheiten. Darin hat beispielsweise das System der Familie die gleiche Wertigkeit wie die Institution der Gemeinde, und beide wiederum haben die gleiche Existenzberechtigung wie politische oder wirtschaftliche Großsysteme im Makrobereich. Dies würde ausschließen, dass sich größere Systeme auf Kosten kleinerer (z.B. von Minderheiten) durchsetzen. Zwischen allen auf der Horizontalen wie Vertikalen unterschiedlich angesiedelten Systemen, Strukturen und Institutionen wird eine universale Solidarität für reziproke Relationen gegenseitiger Anerkennung, Kritik und Ergänzung plädieren. Erst auf diesem Hintergrund, der die Beziehung der Systeme klärt, können die sie tragenden und repräsentierenden Subjekte ebenfalls gerade *in dieser ihrer Funktion* konstitutiv in das Prinzip der universalen Solidarität aufgenommen werden, nicht etwa abstrahiert davon, sondern *als* Systemverantwortliche. Und erst in der übergeordneten Zielbestimmung aller sozialen Systeme, im Rahmen<sup>62</sup> der universalen Solidarität ihren eigenen autopoietischen Gegebenheiten nachzugehen, wird sich auch in den Systemen die Intersubjektivität der Funktionsrollen entsprechend transformieren. Umso mehr kommt dann diese autopoietische Zweckorientierung nicht nur dem System zugute, sondern gleichzeitig auch der intersystemischen Solidarität.

So darf festgehalten werden: Die gegenseitige freie und gleichberechtigte Anerkennung der Interaktionspartner, wie sie Peukert vertritt, muss und darf auch als notwendige Voraussetzung der Interaktion von Systemen und von daher für die RepräsentantIn-

nen unterschiedlicher Institutionen und Systemeinheiten gelten, gleichgültig wie klein bzw. wie mächtig diese strukturellen Herkünfte sind. Dann wäre der Vertreter eines internationalen Konzerns reziprok zu sehen zur Vertreterin beispielsweise einer Nicht-Regierungs-Organisation (NGO), welche die wirtschaftspolitischen Optionen eines Dritte-Welt-Landes zugunsten der Armen vertritt. Hier zeigt sich, wie diese normative Theorie der Systembeziehungen in vieler Hinsicht kontrafaktisch zu den asymmetrisch verzerrten Systemrelationen steht, die auf Kosten der Freiheit und Existenzberechtigung anderer Systeme durchgesetzt werden. Dennoch und gerade deswegen darf die fundamentale Theorie universaler Solidarität nicht nur für die ideale Sprechsituation der Subjekte (die ebenfalls in vieler Hinsicht kontrafaktisch rekonstruiert ist), sondern auch für die ideale Kommunikationssituation der Systeme Geltung beanspruchen: in der zwar nicht unbedingten (denn ein unbedingtes Existenzrecht hat immer nur die menschliche Person, selbst wenn sie nicht im Sinne universaler Solidarität handelt, während Systeme ihre Legitimation verlieren, wenn sie die Bedingungen universaler Solidarität mit Füßen treten), aber doch bedingt in gegenseitiger Anerkennung als Basis reziproker Relationen.<sup>63</sup> Wo letztere nicht zugelassen werden, haben nicht nur die unterdrückten Subjekte, sondern auch die unterdrückten Systeme Kritik- und Widerstandsrecht bzw. -pflicht (z.B. nicht nur einzelne Christen, sondern die Institution Kirche in totalitären Systemen<sup>64</sup>).

### 3 Systemtheoretische Rekonstruktion theologischer Vorgaben

Ich möchte schließen mit einem systemtheoretisch geschärften Blick auf einige theologische Vorgaben und Inhalte, um von daher deutlich zu machen, dass der systemtheoretische Zugang nichts Neues „bringt“, aber durchaus Bisheriges in neuer Schärfe sehen lässt: einmal das Handeln der Person Jesus in seiner Umwelt, dann der Versuch einer Systematisierung des Verhältnisses der Systemtheorie auf der einen Seite und der Gnantheologie, Umkehrtheologie und Hoffnungstheologie auf der anderen Seite.

Jesus befindet sich in der Gegebenheit des jüdischen Religionssystems. Die darin aufgehobenen Spiritualitäten und Lebensformen tragen ihn und er lässt sich auch davon tragen. So betet er die Psalmen, so predigt er in der Synagoge, so feiert er die jüdischen Feste. Es wird allenthalben deutlich, dass für Jesus insbesondere die Jahwetradition eine segensreiche Vorgegebenheit ist, eine Erfahrung von Gnade. Zum Konflikt kommt es erst dann, wenn Menschen und auch andere Systeme unterdrückt, deformiert und ausgegrenzt werden. So zeigt er die Grenzen des Sabbatgebotes (einer Spitzenrepräsentanz des damaligen religiösen Systems) genau an den Stellen auf, wo dieses System das untergeordnete Teilsystem der Leidenden und damit deren Rechte auf Befreiung und Heilung beschneidet (vgl. Mk 3,1-6). So erzählt er in der Geschichte vom Barmherzigen Samariter die guten Taten des Mitglieds eines von seinem Publikum verachteten Volkes und religiösen Systems (vgl. Lk 10,25-37). So kämpft er vehement gegen die Kapitalisierung des Tempels durch Händler und Käufer und damit für das Recht des religiösen Systems gegenüber wirtschaftlichen Tauschsystemen (vgl. 11,15-19). So trifft zu: „Hält

der von Gott gesandte Erlöser doch an den Gesetzen und Spielregeln der religiösen Institutionen des Judentums fest, obwohl oder gerade weil seine Botschaft – im Sinne einer spirituellen Praxis der *Metanoia* oder Konversion – mit aller Kraft darauf abzielt, das ‚Gesetz‘ zu überschreiten.<sup>65</sup> M. de Certeau empfiehlt von daher das Neue Testament geradezu als eine Gebrauchsanweisung für das Wechselspiel von Institutionalisierung und ihrer Überschreitung anzusehen.<sup>66</sup>

Jesus hat keine Berührungsgängste mit den Rollenträgern unterschiedlicher Systeme: So lässt er sich von Zöllnern genauso einladen wie von Pharisäern und nimmt auch einen spezifischen Repräsentanten des Systems, nämlich Nikodemus, heimlich in seine Begegnung auf (vgl. 1 Joh 3,1-13). Er attackiert die Rollenträger nicht als solche und auch nicht die Systeme, die sie repräsentieren, sondern immer nur dann, wenn sie ihre Rollenverantwortung nicht zugunsten der Menschen ausüben (vgl. 11,37-54). So arbeitet Jesus tatsächlich permanent an einer Transformation der Systembereiche, und zwar in der Gestalt, dass herrschende Systeme sich von untergeordneten und verdrängten oder diffamierten Systemen her in Frage stellen bzw. deren Perspektive in die eigene Zweckbestimmung aufnehmen. Jesus scheitert an beidem: an der Schwerkraft des herrschenden Systems, das mit seinen Theologien und Strukturen die Unterdrückungspraxis legitimiert; und an der Umkehrverweigerung der Personen, die in diesem System das Sagen haben.<sup>67</sup> Gefährlich wird Jesus seinen Gegner vor allem deswegen, weil er nicht nur als Individuum auftritt, sondern sich selbst als Repräsentanten eines anderen Systems begreift, das er Herrschaft oder Reich Gottes nennt, mit neuen Regeln geleiteten Handelns, in dem anders mit SünderInnen und Ausgegrenzten umgegangen wird als außerhalb dieses Systems. Aus dieser Perspektive ist Jesus tatsächlich ein Revolutionär, allerdings ein gewaltloser.

Diese nur andeutungsweise Rekonstruktion des Wirkens Jesu aus systemtheoretischer Perspektive aktiviert ganz bestimmte theologische Traktate, die für jede Glaubens- und Kirchengestaltung (nach innen wie nach außen) von elementarer Bedeutung sind. Aufgrund der Ambivalenz bestehender Systeme gibt es wohl einmal die Verbindung der Systemtheorie mit der *Gnadentheologie*, insofern die bestehenden Systeme tatsächlich Leben stützen und schützen, zum anderen die Verbindung der Systemtheorie mit der *prophetischen Umkehrtheologie*, insofern es darum geht, destruktive Systeme bzw. Systemanteile sich beenden bzw. sich verändern zu lassen. Zugleich erlernt man aus systemtheoretischer Perspektive jene Bescheidenheit, die mit jedem Machbarkeitskomplex, mit der Alles- oder Nichts-Mentalität und mit flächendeckenden Totalvorstellungen aufräumt und sich dennoch nicht in die Resignation stürzen oder in die religiöse Bereichsausgrenzung abdrängen lässt. Theologisch wäre damit die *Hoffnungstheologie* herausgefordert.

*Zur Verbindung von Gnadentheologie und Systemtheorie:* Wenn pastorales Handeln Ermöglichungshandeln für christliche Existenz ist, dann sind die institutionellen Voraussetzungen als integraler Bestandteil dieser Pastoralverantwortung aufzufassen. Wann sind Systeme nicht Last, sondern Hilfe? Wann behindern sie nicht die christlichen Opti-

onen, sondern befördern sie? Gibt es in dieser Hinsicht bereits in der Tradition theologische Überlegungen zum Verhältnis von Institution und Gnade?

Möglicherweise ist darin ein katholisches Spezifikum zu sehen. Denn immerhin ist für den Protestantismus die Kirche eine dem Glauben und den Gläubigen gegenüber nachgeordnete Größe, während die katholische Kirche ihre eigene „Vorgegebenheit“ behauptet.<sup>68</sup> Was ist das für eine Vorgegebenheit? Wie muss ihre systemische Repräsentanz ausschauen? Wie und mit welcher Vitalität darf darin das Leben der Menschen vorkommen? Manifestiert das System Kirche die Vorgegebenheit der Gnade oder behauptet sie dies nur und durchkreuzt diese Behauptung auf der system(at)ischen Ebene durch Gesetzmäßigkeit und Vergeltung? Auf diesem Hintergrund geht es auch um einen neuen Blick auf die Vorgegebenheit der Tradition und der darin überbrachten Lebens- und Handlungsstrukturen. Auch hier geht es um die Frage nach dem Verhältnis von vorgegebenem Sinn und den Strukturen seiner Vermittlung.

*Zur Verbindung zwischen Umkehrtheologie und Systemtheorie:* Dabei geht es um die Wandelbarkeit der Systeme im Kontext der prophetischen christlichen Botschaft. Wenn die Systemtheorie klärt, dass die Überlebensfähigkeit von Organisationen an der Wahrnehmung „schwacher Signale“ hängt, um von daher Kriseninterventionen zu inszenieren, dann kann von diesem Vorgang her präziser erfasst werden, was im II. Vatikanum mit der Erkenntnis der „Zeichen der Zeit“ gemeint ist. Wie können schwache Signale aus der Perspektive christlicher Optionen wahrgenommen werden und welche systemischen Voraussetzungen sind dafür unerlässlich? Wohl nicht nur utopisches, vernetztes und sensibles *Denken*, sondern auch entsprechende Sozialformen. Zugleich ist davon auszugehen (und das ist der „konservative“ Anteil dieses Problems), dass das kirchliche System in sich selbst die nötigen autopoietischen Kräfte hat, um sowohl den Wandel zu gestalten wie auch im Wandel die eigene Identität nicht aufzugeben. Wie kommt es zu Irritationen, die ein System zur Distanz zu Teilen seiner bisherigen Selbstbeschreibung bringt und damit die Möglichkeit der Veränderung freisetzt und wie werden sie „eingeführt“? Wer ist für solche Irritationen verantwortlich?

Wenn die klassischen Erzeuger solcher Irritationen traditionsgemäß im kirchlichen Amt zu suchen sind, dann können sie diese Funktion systemtheoretisch nur wahrnehmen, wenn sie nicht vertikal verordnen, sondern horizontal intervenieren und beeinflussen. Wer sich einbildet, komplexe Systeme zu leiten, muss sich von der Systemtheorie sagen lassen, dass man dies überhaupt nicht kann. Vielmehr geht man dann von einer idealistischen Ideologie aus, wie sie mit der französischen Aufklärung allenthalben Platz gegriffen hat, nämlich von der Idee der Machbarkeit der Welt, der Gestaltbarkeit sozialer Verhältnisse und der Kontrollierbarkeit menschlichen Handelns und seiner Folgen.<sup>69</sup> Wie schauen nun solche Prozesse aus, in denen die Leitenden so beraten, dass sie die Selbstveränderung der Systeme unterstützen und in Bewegung bringen? Theologisch wäre dann erst einmal ein gewisses Vertrauen in die entsprechende Kraft sozialer Einheiten zu investieren. Umgekehrt sind von innen wie von außen jeweils Interventionen möglich und nötig, um die Systeme so zu „verstören“, dass sie in ihren eigenen

Ressourcen neue Entscheidungsmöglichkeiten finden. In einer neuen Weise werden diejenigen, die in der Kirche leiten, nicht nur die Autonomie des Subjektes (über die Denkfigur des Gewissens) achten, sondern auch die Autonomie entsprechender Teilsysteme in der Kirche und darüber hinaus.<sup>70</sup> Dabei werden diejenigen, die die Systeme diesbezüglich provozieren, lernen, dass die Systeme die Intentionen der Beratung bzw. Leitung eigenständig integrieren und dabei diese ihrerseits irritieren und verstören können.

*Zur Verbindung von Systemtheorie und Hoffnungstheologie:* Soziale Systeme sind immer auch Vergeltungssysteme, in denen nichts ohne Folgen und „ungestraft“ bleibt. Von der Systemtheorie kann eine Bescheidenheit gelernt werden, die nur dann nicht zur Resignation führt, wenn sie sich mit der Hoffnung auflädt, dass doch immer wieder der Glücksfall der Solidarität in und zwischen Systemen geschieht. Was D. Dörner auf die prägnante Formel der „Logik des Misslingens“ gebracht hat,<sup>71</sup> lässt eine Nicht-Machbarkeit der Welt ahnen, in der sie sich nur bedingt vor Katastrophen schützen kann. Die Katastrophe des „Jüngsten Tages“ geschieht längst vorher in unzähligen Katastrophen, die letztlich auch nicht durch Interventionen verhinderbar sind.<sup>72</sup> In diesem brisanten Kontext wäre neu nachzudenken über das theologische Verhältnis von Misslingen und Aktivität, von Aktion und Kontemplation, von Sünde und Umkehr, von gegenwärtigem Handeln und eschatologischer Hoffnung.

Wenn die Praktische Theologie in dieser Weise auf die Systemtheorie zugeht, kommt sie nicht in die Versuchung, sich selber mit einer neuen Allmachtsphantasie und damit einer neuen „Pastoralmacht“ auszustatten, als könne sie nun nach den Subjekten auch die Systeme in den Griff bekommen. Vielmehr wird sie, nachdem sie totalitäre Ansprüche der Systemtheorie nicht zuletzt aus theologischen Gründen depotenziert hat, hier ein Wahrnehmungsinstrumentar aufnehmen, um bezüglich der Subjekte Nachsicht zu lernen, eben das, was biblisch Ausdauer und Geduld heißt. Das griechische Wort dafür (hypomonä) heißt nicht „darüber stehen“, sondern sich „darin und darunter befinden“ und „darunter aushalten“. Auch praktische Theologen und Theologinnen stehen nicht darüber, sondern leben in und unter den Verhältnissen, sie sind nicht ihre Beherrscher, sondern oft auch ihre Mitinvolvierten, manchmal vielleicht ihre GestalterInnen und VeränderInnen.

Wer Menschen dazu ermutigt oder gar auffordert, Systeme diesbezüglich anzugehen und anzugreifen, muss wissen, welche Dimensionen an Scheitern damit verbunden sein können. Man verletzt Menschen zusätzlich, wenn man ihre Verletzbarkeit in Systemen übergeht und sie mit strukturverändernden Postulaten bombardiert, als wäre dies ein Kinderspiel, etwas ganz Normales, was jeder und jede ohne weiteres können müsste. Wer nicht *dazu* sagt, dass dies Schmerzen – oft unsägliche – kosten kann (nicht zuletzt im kirchlichen Kontext), macht sich geringstenfalls der naiven Fehleinschätzung von Wirklichkeit schuldig. Ich selbst kann auf eine solche Schuld zurückblicken. Als Mentor der Lientheologen und Lientheologinnen habe ich Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre den jungen Leuten gesagt: Es lohnt sich, Theologie zu studieren, nicht nur

für die eigene Sinnsuche, sondern auch für die künftige innerkirchliche Beruflichkeit. Als Hauptamtliche in der Kirche würden sie die Chance haben auch die Strukturen zu verändern. Jahre später wurde ich von manchen (nicht allen) eines Besseren belehrt: Du hast uns gesagt, es lohne sich und wir könnten die Strukturen verändern. Nicht wir haben die Strukturen verändert, sondern sie haben uns verändert, sie haben uns flachgelegt, resignieren lassen oder gar so destruiert, dass wir, um überleben zu können, gehen mussten.

Als subjektempfindliche und systemwache Wissenschaft wird die Praktische Theologie vor allem drei Handlungsmöglichkeiten und -schritte zusammen mit Beteiligten und Betroffenen angehen: *Erstens* im System danach zu suchen, das Mögliche zu tun, um dessen gute Potenzen zu entwickeln und seine schlechten Gegebenheiten nicht zu vergrößern. *Zweitens*: wo man um menschenachtender Veränderung willen an die Grenzen des Systemischen stößt, sich daran persönlich und politisch abzarbeiten, auch mit dem Risiko dosierter, aber nicht lebens- und existenzbedrohender Nachteile. Und *drittens* im Ernstfall subjektvernichtender Systeme jenen Zeugnisweg anzugehen, der nicht unmittelbar mit Erfolg rechnen kann, der dazu die Gefahr aufweist, die ganze Gewalt des Systems auf sich zu ziehen: dies nicht als gesetzliche oder moralische Forderung, sondern als Dynamik, die schon in ihren kleinen Anfängen viel wert ist. Wer den systemtheoretischen Blick in die Welt einführt, muss auch in neuer Weise über den theologischen Sinn des Martyriums nachdenken. Das alte Bild der Kirche, dass aus dem Samen der Märtyrer und Märtyrerinnen die Zukunft eines neuen und hoffentlich besseren Systems entsteht, gewinnt derart ein umso schärferes Profil. Eine solche Martyriumstheologie, die im Glauben an die Auferstehung die Erzählungserinnerung der Kirche prägt, ist nicht defätistisch, sondern realistisch.<sup>73</sup>

Auch in der höchst nüchternen Sicht der Systemtheorie, dass eine intentional noch so präzise Intervention niemals die Undurchschaubarkeit und damit Intransparenz systemischer Wirklichkeiten auflöst, so dass Leitung und Beratung eigentlich in eine Blackbox hinein agieren, spüre ich eine gewisse Vorsichtigkeit, die sich jeder gegenseitigen Totalitätserfassung enthält. Damit wird jeder Versuch dieser Art als Reduktion von Wirklichkeit entlarvt. Im Namen der Theologie darf es solche Reduktionen niemals geben, weil sie das Gesamte der Wirklichkeit anzielt; im Namen der Theologie kann man menschlicherseits aber auch nicht einen totalen Durchblick beanspruchen, weil diesen nur Gott haben kann. Auch die Kirche ist ein menschliches Unternehmen und sie ist dies besonders im Horizont des Gottes, der um der Menschen willen selbst Mensch geworden ist und gekreuzigt wurde. Seine Auferstehung lässt hoffen, auch über die „Logik des Misslingens“ hinaus. Derart reicht die Kirche dann auch an das göttliche Unternehmen an der Menschheit heran.

Aus dieser Perspektive erweist sich der Satz „Es ändert sich ja doch nichts ...!“ allemal als Häresie, als Resignation, als Nicht-Glaube an den Einbruch Gottes in die Systeme dieser Welt und den Abbruch dieser Weltsysteme durch Gott in die künftige Welt des Reiches Gottes hinein. Für beides steht der gekommene Gottessohn, für das eine der

Jesus, der bis zur letzten Erfolglosigkeit hin den Einsatz für Solidarität in den Systemen dieser Welt nicht aufgegeben und dafür alles riskiert hat; für das andere steht der kommende Christus, der mit seiner Barmherzigkeit und seiner Gerechtigkeit alles in allem sein wird. Auch wenn sich in diesseitigen Verhältnissen nicht selten nichts verändert (bei Jesus hat sich am Kreuz kein Wunder ereignet, und auch er hat, auf den ersten Blick gesehen, nichts verändert): Gott wird alles verändern, wie er Jesus auferweckt hat. Diese Botschaft bringt uns eine spezifische Hoffnung für *diese* Welt und ihre personalen und sozialen Systeme, oft auch als eine Hoffnung wider alle Hoffnung (vgl. Röm 8, 24ff), bereits hier so viel wie möglich etwas von dem „System“ aufscheinen zu lassen, das Jesus „Reich Gottes“ genannt hat. M. de Certeau verweist für das Verhältnis von Institution und Veränderung auf die ganz spezifische mystische Spiritualität einer Teresa von Avila und einiger anderer Mystiker, wenn er schreibt: „Sie wollten in einen verdorbenen, *korrupten* Orden eintreten und erhofften sich davon weder Anerkennungen, noch ihre Identität zu erlangen, sondern einzig ein Anderswerden ihres notwendigen Wahns. So ließe sich in der Institution zugleich der Ernst eines Realen und die Lächerlichkeit der von ihr zur Schau gestellten Wahrheit entdecken.“<sup>674</sup>

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Das folgende gilt insbesondere für meine eigene Generation, weil die entsprechenden biographischen Phasen auch gesellschaftlichen Entwicklungen entsprachen: von den hoffnungsvollen Aufbrüchen Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre (in Gesellschaft und Kirche), mit den Vorstellungen, dass sich alles in überschaubarer Zeit ändern würde bzw. dass „man“ tatsächlich viel verändern könne, über die Enttäuschungsphase, dass das alles nicht so leicht gehe und vor allem viel Zeit brauche, was die einen auf den „großen Marsch“ durch die Strukturen brachte, die anderen in Verbindung mit aggressiver Schuldzuweisung in die Resignation bzw. in die terroristische Aggression trieb. Und dann gab es für viele jene Phase der realistischen Einsicht in die Schwerfälligkeit bestehender Wirklichkeit, verbunden mit der weder sich noch die anderen in idealistischer Weise überfordernden Option, am eigenen Ort und nach den eigenen Wirklichkeiten (und manchmal etwas darüber hinaus), das Notwendige zu tun und zu vertreten.
- <sup>2</sup> Das Wort „entsprechend“ soll hier die Absicht zum Ausdruck bringen, dass sich der hier angestrebte systemtheoretische Diskurs zugunsten der Subjektempfindlichkeit der Praktischen Theologie ereignet und nicht etwa um sie zu schmälern.
- <sup>3</sup> Diese Gefahr ergibt sich besonders auch bei den kirchlichen Hauptamtlichen und bei einer diesbezüglichen innerkirchlichen Supervisionspraxis, in der strukturelle Probleme personalisiert „behandelt“ werden, vgl. O. Fuchs, Supervision in der Krise der Pastoral, in: R. Bärenz (Hrsg.), *Theologie, die hört und sieht* (FS Josef Bommer), Würzburg 1998, 169-185.
- <sup>4</sup> Abgesehen von jenen Gemeindeberatungsmodellen, die den systemischen bzw. organisationssoziologischen Aspekt miteinbeziehen. Ich denke hier vor allem an den Mainzer Grundkurs Gemeindeberatung, der sich seit Jahren um eine Ausbildung von Hauptamtlichen für die systemische Gemeindeberatung bemüht (federführend J. Smykalla und P.-O. Ullrich).
- <sup>5</sup> Vgl. W. Gebhardt, *Kirche zwischen charismatischer Bewegung und formaler Organisation. Religiöser Wandel als Problem der soziologischen Theoriebildung*, in: M. Krüggeler/K. Gabriel/ders. (Hrsg.), *Institution – Organisation – Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel*, Opladen 1998, 101-119.
- <sup>6</sup> Vgl. ebd. 104ff, 106ff.
- <sup>7</sup> Ebd. 116. Zu diesem Auseinanderdriften sogar im Bereich des sakramentalen Symbolgeschehens vgl. O. Fuchs, *Kirche im Symbolkampf?*, in: *Stimmen der Zeit* 216 (1998) 7, 442-452.
- <sup>8</sup> Es geht mir hier nicht um eine totale oder totalitäre Perspektive der Wirklichkeit nun singular und ausschließlich im Horizont der Systemtheorie, sondern um die beanspruchte Freiheit, Situationen und Handlungsmöglichkeiten aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, nicht nur aus der des realen bzw. idealisierten Subjekts und *seiner* (moralischen) Verantwortlichkeit. Dies ist eine Perspektive, die die Perspektive des Subjekts nicht schmälert, aber in seiner realistischen Begrenzung ernst nimmt, etwa in der Begrenzung, dass sich die angeblichen postmodernen Wahlfreiheiten des Subjektes in den Unmöglichkeiten der (besonders Wirtschafts-)Systeme überhaupt nicht realisieren lassen. Die Anzahl der Postmodernisie-

- rungsverlierer wächst ins Unermessliche und hat wohl ein Drittel (wenn nicht noch mehr) der Erdbevölkerung erfasst. Die Zuordnung des systemtheoretischen Blickes zur Kategorie der Perspektive behauptet also die Partialität dieses Blickwinkels, wie sie auch behauptet, dass sich die Theologie darin zwar (in einer Art des Erkennens gemäß der Erkenntnistheorie der Zeichen der Zeit) die Wahrnehmung der Wirklichkeit wie auch sich selbst zum Teil neu zu profilieren vermag, dass sie aber dieser Perspektive gegenüber nochmals eigene kritische Perspektiven entgegenbringt, vor allem gegenüber jeder Art von Selbsttotalisierung solcher Perspektiven: „Theologie, die von ihrem Gottesbegriff her mit ideologiekritischem Verdacht gegen selbsttätig universalisierende Begriffssysteme eintritt, erscheint von daher ganz besonders angefragt.“: M. J. Rainer, *Religion und Politik. Fundamentaltheologischer Blick auf aktuelle deutschsprachige Theoriekontexte unter besonderer Berücksichtigung der Luhmannschen Systemtheorie*, Münster 1991, 412, *Zur Enttotalisierung der Systemtheorie aus theologischer Perspektive* vgl. auch 426-428, 429ff.
- <sup>9</sup> Im folgenden benutze ich den Kirchenbegriff im Sinne eines sozialen Systems auf allen seinen mikro-, meso- und makrostrukturellen Ebenen: vom Bibelkreis über die Pfarrgemeinde und den Verband zur Diözese und bis zum Vatikan.
- <sup>10</sup> Vgl. dazu U. Di Fabio, *Offener Diskurs und geschlossene Systeme. Das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft in argumentations- und systemtheoretischer Perspektive*, Berlin 1991, 94: Kommunikative Alltagspraxis individueller Lebensgeschichten steht dann den systemischen Strukturen mediengesteuerter zweckrationaler Handlungszusammenhänge gegenüber (wie etwa in Ökonomie, Recht und Wissenschaft), vgl. 97.
- <sup>11</sup> Vgl. ebd. 102.
- <sup>12</sup> Vgl. ebd. 109.
- <sup>13</sup> Vgl. ebd. 127.
- <sup>14</sup> Vgl. ebd. 111.
- <sup>15</sup> Vgl. ebd. 121; vgl. auch F. B. Simon, *Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlage einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*, Frankfurt a.M. 1993.
- <sup>16</sup> Vgl. Di Fabio, ebd. 122-123.
- <sup>17</sup> Ebd. 123.
- <sup>18</sup> Ebd. 194.
- <sup>19</sup> Vgl. N. Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a.M. 1984, 189.
- <sup>20</sup> Ebd. 128: Der Autor fährt fort: „Praktisch bedeutet dies, dass ein modernes Individuum mit starker Identität und ausgeprägtem Selbstbewusstsein weder durch ökonomische noch durch staatliche Systeme kausal zu determinieren ist. In umgekehrter Richtung können aber auch autopoietische soziale Systeme – wie etwas Ökonomie und Politik – nicht mehr individuell zugerechnet, kausal gesteuert oder determiniert werden.“
- <sup>21</sup> N. Luhmann, *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M. 1988, 49.
- <sup>22</sup> Di Fabio, ebd. 129.
- <sup>23</sup> Zitate ebd. 134-135.
- <sup>24</sup> Vgl. ebd. 135; Luhmann, *Soziale Systeme* 290.
- <sup>25</sup> Ebd. 139.
- <sup>26</sup> Diese intersystemische Beziehung gilt auch zwischen den Menschen selbst: „Die Komplexität eines Menschen wird für einen anderen von Bedeutung und umgekehrt.“, Luhmann, *Soziale Systeme*, 303. Diese Erfahrung haben wir auch im wissenschaftlichen Bereich voneinander.
- <sup>27</sup> Luhmann, *Soziale Systeme* 295.
- <sup>28</sup> Vgl. Di Fabio, ebd. 138.
- <sup>29</sup> Ebd. 179.
- <sup>30</sup> Ebd. 162.
- <sup>31</sup> Ausführlich zum Resonanzbegriff vgl. Rainer, *Religion und Politik* 11-15, 262-267, 439-442. Rainer nimmt in seinen Ausführungen den systemtheoretischen Begriff der Resonanz ebenso ernst wie er ihn (auf dem Hintergrund eines entabsolutierenden Gottesbegriffs) um sein funktionalistisches und totalitäres Missverständnis bringt (vgl. 441).
- <sup>32</sup> Vgl. ebd. 138, 160.
- <sup>33</sup> Solche Irritationen könnten durch Kontextannäherung und Kontextverfremdung geschehen, vgl. A. Zingerle, *Kontextverfremdung als methodischer Kunstgriff*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 31 (1979) 587-610, 591. Das Ergebnis solcher Evokationen und Provokationen ist nicht durch Kontrolle beherrschbar. Vielmehr entwickelt sich eine gegenseitige Dynamik zwischen Geschlossenheit und Offenheit, deren Erfolg und Ausgang in jedem Fall offen ist, jedenfalls umso offener, als die Systeme autopoietischer sein dürfen, je weniger sie sich also allopoietisch in Fremdbestimmung von außen her zu organisieren haben. Vgl. am Beispiel der Entwicklung der Wissenschaft von einem allopoietischen zu einem autopoietischen System R. Stichweh, *Die Autopoiesis der Wissenschaft*, in: D. Baecker, u.a. (Hrsg.), *Theorie als Passion*, Frankfurt a.M. 1987, 447-477, 452f; vgl. auch Di Fabio 125.

- <sup>34</sup> Ebd. 195.
- <sup>35</sup> Ebd. 194.
- <sup>36</sup> Ebd. 184.
- <sup>37</sup> Vgl. ebd. 183.
- <sup>38</sup> Ebd. 199.
- <sup>39</sup> Vgl. ebd. 183.
- <sup>40</sup> Vgl. ebd. 185.
- <sup>41</sup> Ebd. 179.
- <sup>42</sup> Eine theologische Qualifikation dieses systemischen Tatbestandes wird wohl im Horizont der Erbsünden-theologie wie auch der Rechtfertigungstheologie erst noch genauer zu diskutieren sein; vgl. dazu bereits R. Dziewas, Die Sünde der Menschen und die Sündhaftigkeit sozialer Systeme. Überlegungen zu den Bedingungen und Möglichkeiten theologischer Rede von Sünde aus sozialtheoretischer Perspektive, Münster / Hamburg 1995.
- <sup>43</sup> Di Fabio 207; vgl. auch 152 und 123 Entsprechendes zu den Stichworten Zufallsempfindlichkeit und Rekombination.
- <sup>44</sup> Die Praktische Theologie darf ruhig zugeben, dass sie hier von der praktischen Entwicklung in der systemorientierten Gemeindeberatung überholt worden ist, und davon Abstand nehmen, darauf in defensiver Weise „verschnupft“ zu reagieren, nachträglich an etwas mäkelnd, was sie selbst nicht prospektiv geleistet hat.
- <sup>45</sup> Mit der im folgenden anvisierten kritischen Verbindung von System und Solidarität verfolge ich die gleiche inhaltlich-theologische Perspektive, die auch Rainer gegenüber einem systemtheoretischen Konzept anführt, das sich als funktionale Normativität versteht und deshalb „nichts stärker fürchtet als den Einspruch aus der Gesellschaft im Namen eines Gottes, der gerade darin allumfassend ist, dass er die im Leid Vergessenen und Entrechteten in ihren Möglichkeiten anruft.“ (Rainer, Religion und Politik 427, vgl. auch 430f).
- <sup>46</sup> Bei der hier angezielten Interdisziplinariät aus praktisch theologischer Perspektive geht es als nicht darum, wie Rainer mit Recht kritisiert, „anderen das Reflexions- und Argumentationsfeld zu überlassen, sich ihnen dann selbstbescheiden und belehrt anschließen oder dialektisch-kontrastierend entgegentreten.“ (Vgl. Rainer, Religion und Politik 432).
- <sup>47</sup> In diesen theologischen Tatbeständen können durchaus Affinitäten zu den systemtheoretischen Einsichten erkannt werden, dass ein System immer mehr ist als die Summe der Subjekte und gegenüber den Subjekten mit einer Eigendynamik auftritt. Bereits im Alten Testament ist das Kollektiv des Volkes Israel mehr als die Summe ihrer Mitglieder. Jahwe begegnet nicht nur den einzelnen Israeliten, sondern dem Volk Israel als Ganzen.
- <sup>48</sup> Vgl. H. Peukert, Wissenschaftstheorie-Handlungstheorie-Fundamentale Theologie, Düsseldorf 1976; K. Füssel, Sprache, Religion, Ideologie, Frankfurt a.M. 1982.
- <sup>49</sup> Vgl. Peukert, ebd. 284-322.
- <sup>50</sup> Vgl. Füssel, Sprache 155.
- <sup>51</sup> Vgl. K. Füssel, Der Imaginäre Andere, in: H. U. Brachel/N. Mette (Hg.), Kommunikation und Solidarität, Freiburg (Schweiz)/Münster 1985, 101-116, 103).
- <sup>52</sup> So verstehe ich meinen Beitrag als eine Fortsetzung der Strukturdiskussion der 60er und 70er Jahre und zugleich als deren kritische wirklichkeitsbezogene Flankierung. In einem Interview hat der Altbundeskanzler Helmut Schmitt es als das Problem der 68er Bewegung angesehen, dass sie bezüglich der Strukturen letztlich frustriationsarm gewesen sei, wodurch diese Generation es wenig gelernt habe, anzupacken und Probleme zu lösen. Ein gewisser Wahrheitskern liegt wohl in diesem Vorwurf, wenn man die entsprechenden Reaktionen ansieht, die im Zusammenhang mit den angesprochenen Frustrationen eingetreten sind, nämlich auf der einen Seite die terroristische Gewalt, auf der anderen Seite die Resignation und Depression. Systemtheoretisches Denken vermag den naiven Optimismus zu bremsen, nicht um die inhaltlichen Grundanliegen zu zerstören, sondern die strukturellen Probleme so wahr zu nehmen wie sie sind. Damit ist die kritische Theorie in der Versuchung befreit, sich selber nicht mehr von der Wirklichkeit her kritisieren zu lassen bzw. bestimmte Probleme nicht mehr wahr zu nehmen. Ereignen sich solche Wahrnehmungsdefizite innerhalb der Wissenschaft, dann entzieht sich letztere der Verantwortung, Wissen und *konkrete* Notwendigkeit zu verbinden. Und indem ich die systemtheoretische Perspektive unfatalistisch lese, nehme ich zudem Bezug auf die Forschungskonzepte des Strukturalismus, indem ich seine wertvollen Ergebnisse ebenfalls perspektivisch mit in diesen Diskurs hineinnehme, ohne auch ihn essentiell misszuverstehen, als seien die Personen nur Koeffizienten und Varianten invarianter Strukturen. Die damit verbundene Unwendigkeit und Unwichtigkeit des Subjekts hat damals nicht wenige Pariser Studenten in den Selbstmord getrieben.
- <sup>53</sup> Zum systemischen Aspekt in der interpersonalen Therapie, vgl. S. Essen, Spirituelle Aspekte in der systemischen Therapie, in: Transpersonale Psychologie und Psychotherapie (1995) 2, 41-53.

- <sup>54</sup> Es geschieht zwar immer wieder, dass destruktive Systeme durch entsprechende Außen- und Innenkritik zusammenbrechen, wie etwa die kommunistischen Diktaturen in den 80er- und 90er Jahren. Am Zusammenbruch der DDR kann man ablesen, dass es nicht nur um Anpassungsunfähigkeiten im wirtschaftlichen Bereich ging, sondern um Anpassungsunfähigkeiten auf dem Niveau eines außerhalb und innerhalb dieses Systems beanspruchten Konzepts von Menschenwürde. Doch scheint es in dieser erbsündlichen Welt mit den destruktiven Systemen so zu sein wie mit den Köpfen der Hydra. Man schlägt den einen ab, und andere wachsen nach, in denen sich die alten Systeme in neuem Gewand reduplizieren. So entstanden im Osten und Südosten Europas neue Systeme eines ungebremsten bis kriminellen Kapitalismus und neue Systeme lokaler chauvinistischer Nationalismen.
- <sup>55</sup> H. Peukert, Was ist eine praktische Wissenschaft?, in: O. Fuchs (Hg.), *Theologie und Handeln*, Düsseldorf 1984, 64-97, 72.
- <sup>56</sup> Man kann übrigens nicht so tun, als seien die Systeme, wenn sie lineare Geschöpfe der Intentionen von Subjekten wären, per se subjektfreundlich. Denn aus erfahrungsbezogener und schöpfungstheologischer Perspektive sind die Subjekte selber im Horizont jener Ambivalenz zu sehen, die den Systemen unmittelbarer zugesprochen wird: denn auch Subjekte suchen Böses, tun Schlimmes und wirken destruktiv. Jede plakative Aufteilung, als wäre jede Systemorientierung schlecht und als wäre jede Subjektorientierung gut, kann also entfallen.
- <sup>57</sup> Der Systembegriff sei hier lediglich bezüglich sozialer Systeme verstanden, obgleich die universale Solidarität gerade auch auf der intersystemischen Ebene zwischen sozialen und psychischen Systemen (also Menschen) durchaus auch systemtheoretisch zu rekonstruieren wäre. Zur Unterscheidung der Systeme vgl. Luhmann, *Soziale Systeme* 15ff. Die unterschiedlichen möglichen Anknüpfungspunkte zwischen Luhmanns ausführlicher Klärung und Beschreibung sozialer Systeme und der von mir angedeuteten solidarischen Wertorientierung in und zwischen den Systemen (als systemischer, vom Subjekt zunächst absehender Bestandteil ihrer Zweckrationalität selbst) können hier nicht näher ausgeführt, sondern nur durch Nennung der Seitenzahlen signalisiert werden: 36-70, 105-112, 120-122, 151-155, 179ff, 187ff, 191-194, 229f, 234-241, 284, 289-294, 303ff, 322-325, 379f, 528f, 566ff.
- <sup>58</sup> Zur Rekonstruktion sozialer Rollen im Kontext der Systemtheorie vgl. Luhmann, *Systeme* 139f, 160f, 134f.
- <sup>59</sup> Vgl. die entsprechende Diskussion im kirchlichen Bereich M. Thomé (Hrsg.), *Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels. Analysen – Positionen – Ideen*, Bonn 1998.
- <sup>60</sup> Vgl. Luhmann, *System* 22-29, 593-646.
- <sup>61</sup> Vgl. A. Jäger, *Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*, Gütersloh 1986.
- <sup>62</sup> Zum entsprechenden Ordnungsrahmen mit normativen Zielsetzungen im Kontext der Geldsysteme, vgl. W. F. Kasch (Hrsg.), *Geld und Glaube*, Paderborn 1978, 178.
- <sup>63</sup> Vgl. O. Fuchs, Plädoyer für einer radikale Pluralitätsethik, in: *Zeitschrift für Missionswissenschaft und Religionswissenschaft* 77 (1993) 1,62-77,71ff.
- <sup>64</sup> Zum solidarischen Wahrnehmungsdefekt der *Institution* Kirche gegenüber diejenigen, die nicht zur Kirche gehörten, im Nazideutschland, vgl. T. Breuer, *Verordneter Wandel?*, Mainz 1992, 370. Das kirchliche System gerät um seiner Selbsterhaltung willen leicht in die Versuchung, sich aus dem Risiko einer differenzierten Innen-Außen-Beziehung herauszuhalten. Aber auch dann hat das kirchliche System Anteil an der gesamten systemischen Kontaminierung. Es kann sich darin nicht einbilden, rein zu sein und sauber zu bleiben. Die „Resonanz ist unentrinnbar“! (Vgl. Rainer, *Religion und Politik* 441). Die Institution ist nicht unschuldig, wenn sie sich heraushält, sondern stürzt sich dann in andere Schuldigkeiten. Vom Zweiten Vatikanum her steht das System der Kirche unter dem Sinngehalt, sich nicht nur nach innen aufzubauen, sondern sie steht im Dienst der Proexistenz nach außen. Was dies systemtheoretisch bedeutet, muss wohl genauer reflektiert werden.
- <sup>65</sup> J. Hoff, *Erosion der Gottesrede und christliche Spiritualität*, in: *Orientierung* 63 (1999) 12, 135-137, 136 (im Anschluss an entsprechende Überlegungen von M. de Certeau). Vgl. zu diesem „Wechselspiel“ O. Fuchs, *Supervision in der Krise der Pastoral*, in: R. Bärenz (Hrsg.), *Theologie, die hört und sieht*, Würzburg 1998, 169 – 185, 181ff.
- <sup>66</sup> Vgl. Hoff, *Erosion*, 136.
- <sup>67</sup> Vgl. dazu R. Schwager, *Jesus im Heilsdrama*, Innsbruck 1990, 122, 142-154.
- <sup>68</sup> Zur Bedeutung der Tradition in diesem Zusammenhang vgl. O. Fuchs, *Die mythisch-symbolische Dimension religiöser Geschichten*, in: K. Kertelge (Hrsg.) *Metaphorik und Mythos im Neuen Testament*, Freiburg, i. B. 1990, 11-77.
- <sup>69</sup> Vgl. H. Willke, *Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht*, in: R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden 1992, 17-42, 20.
- <sup>70</sup> Autonomie heißt hier nicht Autarkie, sondern benennt den selbstzwecklichen autopoietischen Kern jedes Systems, das ohne diesen Kern gar nicht zu anderen Systemen in Relationen treten könnte.
- <sup>71</sup> Vgl. D. Dörner, *Die Logik des Mißlingens*, Reinbek 1989; Willke, *Beobachtung* 20.

- <sup>72</sup> Hier wäre eine längst nötige Aufnahme des Diskurses zwischen Chaostheorie und Theologie nötig.
- <sup>73</sup> Vgl. L. Weckel, *Um des Lebens willen*, Münster 1998; O. Fuchs, *Solidarität bis zum Äußersten!?*, in: F. Weber (Hrsg.), *Frischer Wind aus dem Süden*, Innsbruck 1998, 119-135.
- <sup>74</sup> M. de Certeau, *Theoretische Fiktionen. Geschichte und Psychoanalyse*, Wien 1997, 159 (diesen Hinweis verdanke ich Hoff, *Erosion* 137).

„Clever as serpents“ – Klug wie die Schlangen – lautet der Titel eines amerikanischen Buches über Manager in den kirchlichen Reihen.<sup>1</sup>

Die Diskussion darüber, wer da wen überlistet – in diesem Prozess der Begegnung zwischen dem Kind der modernen Wirtschaftslogik: dem Management und der althergebrachten „religio“ (der Bindung an Gott und dessen geglaubte Präsenz im Alltag, in der zwischenmenschlichen Begegnung, aber auch bei aller Ambivalenz in den kulturellen und wirtschaftlichen Institutionen) – dauert schon etliche Jahre. Warum soll denn die Kirche nicht von den „Kindern dieser Welt“ lernen, wie man erfolgreich Betriebe reformiert, Kommunikation in den Organisationen verbessert und Effizienz steigert? Warum soll das Management im Sinne des Top Quality Managements nicht zu einer Zeile werden, auf der Gott sprichwörtlich seinen Segen für Krankenhäuser dokumentiert (nicht nur bei der St. Elisabeth-Stiftung<sup>2</sup>). Diejenigen, die sich auf den Prozess – ganz gleich in welchem Kontext – eingelassen haben, berichteten doch<sup>3</sup>, dass gerade dort, wo ein klares Leitbild aus dem Glauben ausformuliert wurde, das Management – die konsequente dialogische Gestaltung des Prozesses der Operationalisierung und der ständigen Rückversicherung darüber, ob das, was man gerade tut, mit dem Leitbild übereinstimmt – Kirchlichkeitserfahrungen ermöglicht oder auch intensiviert. Der universale Heilswille Gottes zeigt sich ja darin, dass er die Menschen nicht einzeln retten will, sondern sie zu einer Gemeinschaft zusammenschließt. So formulierte jedenfalls das Vatikanum II den ersten fundamentalen Zugang zur Frage nach der Kirche als dem Erfahrungsraum des Glaubens (LG 9). Also: „Ja zum Glauben“ und „Ja zur Kirche auch als Institution“ formuliert zur Überraschung katholischer Teilnehmerinnen und Teilnehmer das „Evangelische München Programm“<sup>4</sup>.

Die Menschwerdung jenseits der Institutionen ist in unserer Zeit nicht möglich, selbst die Finanzierung bleibt einer der Aspekte der Konkretisierung der Menschwerdung des Menschen, damit auch eine Spur des ekklesial verfassten Heilswillens Gottes und nicht bloß ein notwendiges Übel.

Vertraut die Dogmatik auf die kulturkonstituierende Kraft Gottes (womit sich die Katholiken leichter tun als die Evangelischen), eines Gottes, der nicht nur der Ganz Andere ist, sondern der Freund des Lebens, ja der Liebhaber des Lebens (Weish 11,26), so wird sie seine Spuren immer neu entdecken. Gerade dort, wo der Nerv des zivilisatorischen Prozesses liegt. Der Gott der jüdisch-christlichen Tradition wandelt sich ja mit den Veränderungen der menschlichen Lebensweise, er wandelt sich mit dem Wandel der Gesellschaftsstrukturen, bekanntlich ist er ein schlechter Fundamentalist.<sup>5</sup> Ist dann ange-

sichts solcher Eindeutigkeit der Beitrag eines Dogmatikers nicht eine pure Zeitverschwendung? Kann man die Sache nicht bei den eindeutigen Urteilen von Marketingexperten überlassen? „Marketing-Management ist Verkündigung – Mission mit modernen Mitteln“<sup>6</sup>? Die Klugheit der Schlange bräuchte dann nicht einmal überlistet zu werden!

So äußerlich ist das Verhältnis jedoch nicht. Und warum? Viele Kulturtheoretiker der Gegenwart und zahlreiche Religionssoziologen scheinen immer mehr zu glauben, auch wenn sie dies nicht aussprechen oder dies gar ausdrücklich negieren, dass die Schlange des Kapitalismus – Max Weber folgend: selbst die Brut des religiösen Glaubens – die alte „Religio“ und ihre Grundsätze, vor allem aber ihren Erfahrungsreichtum überlistet hat. Darauf hat der Kollege Ebertz<sup>7</sup> eindrucksvoll hingewiesen, auch wenn er diese Entwicklung nicht so gewertet hat. Was hat aber die von ihm diagnostizierte Entwicklung zu bedeuten? Walter Benjamin hat bereits im Jahr 1921 seinen brillanten Essay „Kapitalismus als Religion“ geschrieben.<sup>8</sup> Er sprach davon, dass der Kapitalismus nicht bloß eine religiös bedingte Erscheinung sei – die Brut des calvinistischen Erwählungsglaubens – sondern eine Art von Religion selbst: Eine dogmen- und theologiefreie reine Kultreligion. Die Geschichten und Inhalte (der Theologe würde sagen: die *lex credendi* – all das was man zu glauben hat): all das sei ihr völlig zweitrangig. Entscheidend ist der Kult und dass der Kult von permanenter Dauer ist, in dem der Unterschied zwischen dem Arbeitstag und dem Feiertag aufgehoben ist und Unterbrechungen eigentlich nicht mehr möglich sind. Ob man arbeitet oder urlaubt: alle Lebensbereiche und Existenzvollzüge werden nach ein und demselben Muster strukturiert: Produktion, Verkauf, Konsum und die ständige Perfektionierung des Rhythmus.<sup>9</sup> Und wie ist in einem solchen Kontext noch eine Identität möglich? Der auf den Wellen reitende Surfer kann nur bestehen, wenn er sich den Wellen fügt: Der Glaubensvollzug der neuen Kultreligion verlangt vom Glaubenden bloß das Mitschwingen mit den Moden und dem Rhythmus des Marktes. Und die Sinngebung? Die Alten mögen zwar die Sinnlosigkeit beklagen, die Jungen verstehen das nicht mehr, denn: Tag für Tag entfaltet diese Art von Religion (der wir uns alle schwer entziehen können), vor den Augen der Weltöffentlichkeit ihr mysterium fascinosum, indem sie die Kultteilnehmer selbst zu Göttern macht. „Wir wollen den Dienst am Kunden mit dem Ritual des Gottesdienstes vergleichen. Mit anderen Worten, wir müssen den Kunden nicht nur als König, sondern als Gott adressieren.“<sup>10</sup> Marketing ist ja dieser Religion nichts anderes als Gottesdienst am Kunden – man verführt ihn mit Fetischen, verstrickt ihn in Produktliebe. Und wie ködert man das Begehren eines Gottes? „Selbstbegegnung des Begehrens“ im Ritual des Marktes sei das wahre Wesen des Kultes, den der zur Religion transformierte Markt tagtäglich zelebriert.<sup>11</sup>

Hat also doch die Schlange des entfesselten Neoliberalismus die alte jüdisch-christliche Tradition und ihr Vertrauen auf den immer noch stärkeren Gott überlistet? Starrt man, wie das sprichwörtliche Kaninchen auf die soziologischen Untersuchungen, so wird man geneigt zu glauben, dass dies der Fall sei. Allzu leicht wird man sich der Logik der Oberreligion des Marktes unterwerfen und glauben: *Extra mercatum et media*

nulla vita nec salus! Außerhalb des Marktes und der Medien gibt es weder Leben noch Heil! „Also los! Auf den Markt, koste es was es wolle.“ Dem Einfluss der *electronica et oeconomica Religio* entzieht sich auch die Kirche in ihrem Selbstverständnis nicht.<sup>12</sup> Ungern hört man – selbst in den kirchlichen Kreisen – jedenfalls, solange man sich einigermaßen im Supermarkt behaupten kann, die Botschaft, dass die Religion des Marktes, die die Menschen zu Göttern macht, auch die Rivalität anstachelt und ständig auch Opfer produziert. Nicht die Befriedigung der Götter steht auf dem Programm des Kultes, sondern deren Betrug. Die Menschen sind dem Markt zu Göttern geworden, aber gerade deswegen ist ihr Leben immer mehr durch Neid, Ehrgeiz und Frustration geprägt. Das *mysterium fascinosum* der entscheidenden Gegenwartsreligion verwandelt sich immer wieder zu einem *mysterium tremendum*. Die betrogenen Götter, die trotz oder oft gerade wegen des Topmanagements zu Opfern werden – auch zu Opfern ihrer Top-Manager-Karriere – sind schnell verdrängt und vergessen. Allzu viele rücken da nach! Die „Selbstbegegnung des Begehrens im Ritual des Marktes“, der *homo incurvatus in se ipsum* gleicht immer mehr dem sich selber verschlingenden Wolf: „Und diese Gier ... ein Wolf, der alle Welt frisst ..., müsste sich da die ganze Welt zur Beute machen und fräße sich selbst dann.“ (Shakespeare, *Troilus und Cressida*)<sup>13</sup>

Auf diesem Hintergrund bekommt die alte Unterscheidung zwischen den wahren und falschen Göttern eine neue Bedeutung. Jene Götter, die ihren Begierden ausgeliefert waren, deswegen auch dem Neid und der Konkurrenz verfallen sind, galten der Tradition als falsche Götter. Die über ihre Begierden erhabene Gottheit wurde als die wahre geglaubt. Noch wichtiger wird aber der Glaube an jenen Gott, der – obwohl über alle Leidenschaften und Begierden erhaben – sich als Freund und Liebhaber des Lebens frei in die Welt menschlicher „*profundior et universalior appetitio*“ (GS 9) begibt, sich den Leidenschaften ausliefert, zum Opfer der Rivalität und des Neides wird, um durch diesen Prozess hindurch die wahre Erfüllung des Begehrens zu zeigen und die Menschen aus der Falle der Begierde zu erlösen. Durch diesen seinen Weg der Entäußerung überlistet dieser Gott das menschliche Begehren. So paradox es klingen mag: Trotz aller Prognosen von der sterbenden Kirche wird der christliche Weg kulturell notwendiger denn je. Der Glaube an den – nicht selbstbezogenen – Gott, der Vorrang dieser *lex credendi*, der Inhalte, der Erzählungen, des Dogmas vor einer durch die Werbung tagtäglich beglaubigten „*lex orandi*“ des Marketingkultes und auch der Vorrang jener Phantasie, die durch den religiösen Glauben entfesselt wurde, werden zunehmend zum wichtigsten Ort, an dem das Humane wahrgenommen werden kann.

„Seid klug wie die Schlangen!“ (vgl. Mt 10,16) Die Veranstalter haben mich gebeten, aus dogmatischer Sicht Kriterien für eine weitere Entwicklung anzugeben. Natürlich könnte man und wird man auch auf den Unterschied zwischen dem wirtschaftlichen Profit und dem nicht unmittelbar wirtschaftlich bilanzierbaren Erfolg der Kirche hinweisen, doch liegt das theologische Grundproblem nicht in diesem Kontext. Ob durch den Einzug der Managementstrategien in die Kirchen die Schlange die Kirche überlistet hat, oder ob die Kirche mit der List ihres Gottes stärker bleibt, zeigt sich nicht im markt-

förmigen Erfolg der Kirchen. In diesem Zusammenhang sind sich ja das menschliche Durchsetzungsvermögen und die göttliche Präsenz zum Verwechseln ähnlich.<sup>14</sup> Erst in der Krise, im Zusammenbruch, im Scheitern, im Erleiden wird deutlich, von welchem Geist das Top Quality Management getragen war: „An seinen Früchten wird man auch seine Qualität erkennen!“ Dogmatische Kriterien für die weitere Entwicklung kann es kaum geben, weil das beste Managementkonzept zur Katastrophe führen kann, wenn es die Kirche der Religion des Supermarktes ausliefert und sie dazu verleitet, nicht mehr an Gott, sondern an den Erfolg zu glauben und von diesem Glauben die Motivationskraft für ihr Handeln zu beziehen. Ein solcher Glaube treibt die Mitglieder immer mehr zur Perfektion und zum Ausverkauf der eigenen Seele. Eine solche Gefahr ist in unserer Kultur nicht zu verkennen. Tagtäglich werden wir ja alle verführt, Geschäfte „mit uns selber“ zu machen: ständig produktiv, selbst das Leid und die Schwäche vermarktend, allzeit bereit, sich nach den Bedürfnissen und Wünschen „unserer Kunden“ zu richten, beurteilen wir uns selber nach unserem Marktwert und verdrängen, dass wir doch bloß der Zuwendung und Hilfe anderer bedürfen. Mit Schrecken entdecken wir, dass uns Zuwendung, Hilfe und Gnade zu teuren Markenartikeln geworden sind. Ist das nicht aber eine Situation, von der die Bibel sagt, sie stelle bloß die „Offenbarung des göttlichen Zornes“ dar? Diese biblische Kritik offenbart unsere Selbstverzerrung und Selbstzerfleischung. Der nicht bilanzierbare Gott hat aber für diese unsere Erfahrung seines Zornes, für die Erfahrung, dass wir auch immer „Geschäfte mit uns selber machen“ und deswegen immer tiefer zerrissen werden, seine eigene Antwort. Er selber beurteilt mich nicht nach meinem Marktwert, sondern lässt sich von mir an mein eigenes Kreuz hängen und wird zum Inbegriff des Unwertes, des anscheinend wertlosen, nicht bilanzierbaren Lebens. In dieser – von mir bewirkten – Ohnmacht, hört er mir zu und heilt mich auch immer neu. Hat diese Erkenntnis Konsequenzen für das Verständnis der Kirche?

Der katholischen Kirche gelten sowohl die weltweite Institution als auch die jeweilige Eucharistiefeier als Kirche im vollen Sinne des Wortes. Beides kann nicht auseinander gerissen werden. Und warum? Was an Erfolg und Misserfolg, an Chancen und Opfererfahrung in der Konkretisierung der Menschwerdung im Rahmen des Institutionellen erlebt und erlitten wird, das wird in der sakramentalen Feier mit dem Geschick Jesu – der einer Art des Konfliktmanagements zum Opfer gefallen ist – verbunden und verwandelt. Auch das ist der Erfahrungsraum des Glaubens.<sup>15</sup>

Der Glaube an den letztendlich nicht bilanzierbaren Gott, der deswegen auch unmöglich zum Produkt des Managements werden kann, wird in der Kirche immer die Oberhand behalten müssen. Nur in diesem Glauben an Gott, den Liebhaber des Lebens – der lange vor dem Markt und seinen Mechanismen da war und auch nach ihnen sein wird – kann uns die Klugheit der Schlangen durchaus dazu verhelfen, Kirche als Institution durch Management zu reformieren.<sup>16</sup>

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> J. Grote, J. McGeeney, *Clever as Serpents: Business Ethics and Office Politics* erscheint im Herbst unter dem Titel: "Manager – Klug wie die Schlangen?" als Bd. 13 der „Beiträge zur mimetischen Theorie“. Druck- und Verlagshaus Thaur- LIT Münster 2000.
- <sup>2</sup> Christa Garvert, die erste weltliche Oberin in der St. Elisabeth-Stiftung, Dernbach und Waldbreitbach (Bundesrepublik Deutschland) referierte bei der Tagung in St. Virgil über den Prozess der Erneuerung der Organisation der Krankenhäuser (die Entwicklung des Mission Statements und v.a. über die operative und strategische Umsetzung desselben in der konkreten Arbeit).
- <sup>3</sup> Der Autor (Dogmatiker) wurde von den Veranstaltern der Tagung „Kirche und Management“ vom 3.-5. Mai 2000 in das Bildungshaus St. Virgil eingeladen an der gesamten Tagung teilzunehmen und in einer Schlussreflexion auf das bei der Tagung Gesagte einzugehen. Vorliegende Fassung entspricht im großen und ganzen – auch im Stil – dem mündlichen Vortrag.
- <sup>4</sup> Vgl. den Beitrag von Hans Loehr in diesem Heft.
- <sup>5</sup> Vgl. dazu: J. Niewiadomski, *Herbergsuche. Auf dem Weg zu einer christlichen Identität in der modernen Kultur* (Beiträge zur mimetischen Theorie 7). Münster-Thaur 1999, v.a. 47-78.
- <sup>6</sup> Vgl. den Beitrag von Hans Raffée in diesem Heft
- <sup>7</sup> Vgl. den genannten Beitrag in diesem Heft.
- <sup>8</sup> Vgl. W. Benjamin, *Kapitalismus als Religion*. In: *Gesammelte Schriften VI*, Frankfurt a. M. 1991, 100-103.
- <sup>9</sup> In diesem Zusammenhang geht auch – mindestens im kulturellen Bewusstsein – der für die Diskussion des Verhältnisses zwischen Kirche und Management so wichtige Unterschied zwischen den Profit- und Nonprofitorganisationen verloren.
- <sup>10</sup> Vgl. N. Bolz, D. Bosshart, *KULT-Marketing. Die neuen Götter des Marktes*. Düsseldorf 1995, 198 (das Bild des Surfers stammt von Bolz: vgl. ebd. 54).
- <sup>11</sup> Vgl. N. Bolz, D. Bosshart 218.
- <sup>12</sup> Vgl. J. Niewiadomski, *Global village und Weltkirche*. In: *ThPQ* 148 (2000) 25-32.
- <sup>13</sup> Zur Interpretation dieses Shakespeare-Zitates im Kontext des entfesselten Neoliberalismus vgl. W. Palaver, *Segen und Fluch der Konkurrenz. Die Globalisierung als sozioethische Herausforderung*. In: *actio catholica* 42/1 (1998) 39–48, 41f.
- <sup>14</sup> Man soll aber auch beides nicht auseinanderreißen. Der „Erfolg“ ist zwar kein Name Gottes, doch wird (auch im wirtschaftlichen) Erfolg das Zeichen seines Segens geglaubt. Schon der biblische Jakob „untermauerte“ seinen Segen mit der List und dem Erfolg seines Handelns. Diese Zeichen seiner Auserwählung werden im Kontext der biblischen Geschichte nach und nach zur Erwählung im Dienste der Pro-existenz uminterpretiert (vgl. die Figur des erwählten Israel, oder aber die des Gottesknechtes).
- <sup>15</sup> Zur Deutung der Eucharistiefeyer als eines dramatischen Geschehens vgl. M. Scharer, J. Niewiadomski, *Faszinierendes Geheimnis*. Innsbruck-Mainz 1999.
- <sup>16</sup> Ausgeklammert war bei diesem Statement die Frage nach dem Verhältnis zwischen dem kirchlichen Amt und dem Management; vgl. dazu: J. Niewiadomski, *Gemeindeleitung und Ämterfrage. Überlegungen aus dogmatischer Sicht*. In: *Gemeindeleitung heute – und morgen?* Hg. von E. Garhammer und U. Zelinka (Einblicke 1) Paderborn 1998, 55-70.

## Teil B Dokumentationen

Der Beirat der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologinnen und Pastoraltheologen e.V. hat sich in einem ausführlichen Prozess mit der Lage junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in theologischen Fakultäten, hier insbesondere in den Instituten/Lehrstühlen für Praktische Theologie / Pastoraltheologie beschäftigt. In diesem Rahmen wurde eine Umfrage unter Angehörigen des Mittelbaus an den pastoraltheologischen Instituten des deutschsprachigen Raumes durchgeführt. Folgende Wahrnehmungen zwingen zur Auseinandersetzung und zu konkreten Folgerungen:

Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Befragten sind nicht erfreulich: 70% fühlen sich massiv in ihrer Stellung bedroht. Hingewiesen wurde insbesondere auf die Abhängigkeit von den jeweiligen Lehrstuhlinhabern, aber auch von kirchlichen Hierarchieträgern und Amtsstrukturen.

**Der Vorstand verpflichtet sich, Ombudsleute als Ansprechpartner für Angehörige des Mittelbaus zu benennen, die sich in Konfliktfällen um Vermittlung und Lösungsschritte bemühen sollen.**

Es wurde eine deutliche Mehrfachbelastung festgestellt. Diese ergibt sich einerseits aus Anforderungen der universitären Lehre, andererseits aus den Anforderungen des Erwerbs einer wissenschaftlichen Qualifikation. Die Umfrage signalisierte den Wunsch nach einer stärkeren Unterstützung im Zugang zu wissenschaftlichen Forschungsprojekten und zu Publikationsmöglichkeiten.

**Der Beirat fordert die Mitglieder der Konferenz auf, die tatkräftige und solidarische Förderung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stärker zu ihrem Anliegen zu machen.**

Es ist zu wenig im Bewusstsein, dass junge Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen viele und wichtige Aufgaben in der Aus- und Weiterbildung auch außerhalb des universitären Rahmens wahrnehmen. Die Kirchen profitieren von dieser Arbeit. Sie sind angewiesen auf die wissenschaftliche Reflexion ihrer Praxis im Sinne einer Evangeliumsgerechtigkeit und auch im Sinne einer Situationsgerechtigkeit ihres Handelns in der heutigen Welt.

**Der Beirat fordert die Mitglieder der Konferenz auf, in kirchlichen Gremien immer wieder auf diese wertvolle Tätigkeit der jungen Kollegen und Kolleginnen hinzuweisen und ihnen zu Publikationsmöglichkeiten zu verhelfen.**

Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass projektorientierter Arbeit in Universitäten ein immer größerer Rahmen eröffnet wird. Die Kirchen hätten durch diese Arbeitsweise große Chancen, ganz konkret ihre Praxis einer theoretischen Situationsanalyse unterziehen zu lassen. Bei einer solchen Arbeitsweise muss besonders auf die Qualität geachtet werden – in wirtschaftlicher und in forschersich-wissenschaftlicher Hinsicht.

**Der Beirat fordert die Inhaber von Lehrstühlen unter den Mitgliedern der Konferenz auf, den Angehörigen des Mittelbaus den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln für Forschungsprojekte (z.B. projektspezifische Promotionen und andere Forschungsprojekte) nach ihren Möglichkeiten zu erleichtern.**

Gerade Laien, insbesondere Frauen im Mittelbau, leiden unter einer Perspektivenlosigkeit bezüglich ihrer wissenschaftlichen Zukunft, da bei den Nachbesetzungen von Lehrstühlen immer wieder Priester bevorzugt werden.

**Der Beirat fordert die Kirchenleitung und die universitären Gremien auf, in Berufungsverfahren die wissenschaftliche Qualifizierung der Person in den Mittelpunkt zu stellen und nicht den Lebensstand oder das Geschlecht.**

Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass immer weniger Priester für eine gediegene wissenschaftliche Ausbildung nach dem regulären Studium freigestellt werden (Doktorat und Habilitation).

**Der Beirat legt es den kirchlichen Entscheidungsträgern nahe, mehr Kleriker, die ihnen geeignet scheinen, zu einem solchen vertiefenden Studium freizustellen und zu unterstützen. Auch hauptamtlich in der Pastoral tätige Laien sollten in gleicher Weise in einem solchen Zusammenhang freigestellt werden können.**

Junge Kolleginnen und Kollegen sind verunsichert durch Fälle, in denen in den vergangenen Jahren das nihil obstat nicht oder nur unter Auflagen gewährt wurde.

**Der Beirat fordert die Kirchenleitung auf, sowohl die Gewährung als auch die Verweigerung von kirchlichen Lehrerlaubnissen nach transparenten Kriterien und Verfahrensregeln vorzunehmen.**

Die Qualität in der wissenschaftlichen Forschung und Lehre wird in hohem Maß durch die Arbeit des Mittelbaus gewährleistet. Es ist bedenklich, wenn zunehmend gerade die Stellen im Mittelbau dem „Sparzwang“ geopfert werden.

**Der Beirat fordert von den Universitäten, dass bei der Evaluierung der wissenschaftlichen Arbeit der Beitrag des Mittelbaus angemessen bewertet wird. Eine „Sparpolitik“ ohne offensichtliche Kriterien wird abgelehnt. Mitarbeiter in universitären Gremien sollen darauf achten, dass Sparmaßnahmen nicht einseitig zu Lasten des Mittelbaus gehen.**

*Die ordentliche Generalversammlung der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. beschließt diese Stellungnahme am 29. September 1999 einstimmig.*

## Erklärung zur jüngsten Entwicklung bezüglich der Schwangerschaftskonfliktberatung in der bundesdeutschen katholischen Kirche

Die Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. spricht sich nachdrücklich für den Verbleib der katholischen Kirche in der gesetzlichen Schwangerschaftskonfliktberatung aus. Wir sehen uns veranlasst zu dieser betonten Stellungnahme aufgrund der jüngsten diesbezüglichen Entwicklungen. Sie machen wieder einmal deutlich, dass die Solidarität der Kirche mit der Welt und den Menschen nur dann ernst gemeint ist, wenn mit ihr die Bereitschaft einhergeht, sich selbst „in die äußersten Verlorenheiten und Verstiegenheiten“ (Alfred Delp) hineinzugeben.

Wir halten den Prozess, der nun zum Ausstieg der katholischen Kirche aus der gesetzlichen Schwangerschaftskonfliktberatung führen soll, in seinem formalen Verlauf, in seinen inhaltlichen Entscheidungen und in seinen politischen Konsequenzen für fatal.

Unser Widerspruch gegen einen Ausstiegsbeschluss ist genährt von den fachlichen Ansprüchen, die gerade wir als Praktische Theologinnen und Theologen für die kirchliche Beratungspraxis einfordern müssen. Diese professionellen Beratungsansprüche, zu denen die Kirche einen wesentlichen Beitrag geleistet hat, dürfen bei der Schwangerschaftskonfliktberatung nicht einfach aufgegeben werden. Eine Beratung erweist sich nur dann als kompetente, relevante und folglich hilfreiche Beratung, wenn sie der betroffenen Person eine eigenständige Entscheidung für die anstehenden Schritte ermöglicht. Die staatliche Gesetzgebung berücksichtigt dies, indem sie Abtreibung als rechtswidrig betrachtet, aber nicht mit Strafe belegt. Die im gesetzlichen Beratungssystem vorgesehene Beratungsbescheinigung, an der sich der Konflikt entzündete, ist gerade nicht Ausdruck dafür, dass die ausstellende Instanz Abtreibungen akzeptieren würde. Sie ist vielmehr selbst ein wichtiges Element der Rahmenbedingungen, die eine eigenständige, tragfähige und positiv motivierte Entscheidung einer Frau für ihr Kind ermöglichen sollen. Der Ausstieg der Kirche aus dem gesetzlichen Beratungssystem wäre also keine alternative Form von Hilfe, sondern deren faktische Verhinderung.

Wer die Gesellschaft und ihre Menschen mit Feindbildern besetzt, um sich dagegen abzuschotten, verabschiedet sich in eine bequeme Nische. Wir wehren uns gegen solche Isolierungstendenzen, weil wir zur Gestaltung einer Kirche beitragen wollen, die von anderen gesellschaftlichen Gruppen bzw. von politischen Instanzen als kompetente,

konstruktive, wenngleich kritische Gesprächs- und Kooperationspartnerin ernstgenommen werden kann.

Wir danken bei dieser Gelegenheit den Beraterinnen in den katholischen Beratungsstellen für ihren kompetenten, anspruchsvollen und oft auch sie selbst belastenden Einsatz für Frauen, die in einer ausweglosen Situation Hilfe suchen.

Wir bekunden all jenen Bischöfen und dem ZDK, die sich unermüdlich in den belastenden Konflikt hineinbegeben und um einen Verbleib der Kirche in der gesetzlichen Schwangerschaftskonfliktberatung bemühen, unsere Solidarität und unseren Respekt für dieses Handeln.

Wir unterstützen all jene Initiativen, die durch neue Einrichtungen oder Arbeitsformen einen Verbleib der katholischen Kirche in der staatlichen Schwangerschaftskonfliktberatung bewerkstelligen wollen. Dabei gilt es, eine identitätsbedrohende Spaltung der Kirche zu verhindern. Deshalb appellieren wir sowohl an die Träger dieser Initiativen als auch an die Bischöfe, alle denkbaren Anstrengungen zu unternehmen, dass diese Maßnahmen von ihnen gemeinsam verantwortet werden.

*Der Vorstand der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. veröffentlicht diese Erklärung mit ausdrücklicher Zustimmung der Mitgliederversammlung der Konferenz am 29. September 1999.*

## Erklärung zum Treueid

Der in Würzburg vom 22. bis 24. Juni 2000 tagende Beirat der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. teilt die Sorge und das Anliegen, die der Aachener Priesterseelsorger Gerd Heinemann, bis vor wenigen Jahren selbst Mitglied des Beirats, in einem Schreiben an eine Reihe von deutschen Bischöfen anlässlich der Inkraftsetzung des kirchlichen Treueids zum Ausdruck gebracht hat.

Mit Entschiedenheit weist der Beirat die Treueidsformel in jener Passage zurück, die vorschreibt, auch nicht geoffenbarte Lehren, die der Papst oder das Bischofskollegium vorlegen, „mit religiösem Glauben des Willens und des Verstandes“ anzunehmen. Mit Gerd Heinemann spricht für den Beirat daraus ein unerträgliches „Befehl-Gehorsams“-Schema, das bei den Geistlichen und TheologInnen an der Basis „Wut, Resignation und Sarkasmus“ auslöst.

Der Treueid in der jetzt vorliegenden Form enttarnt die Kirche als geradezu zynisches System, das damit rechnet, dass der Treueid mit inneren Vorbehalten abgelegt wird. Das erschüttert die Glaubwürdigkeit der Kirche. Darüber hinaus gibt der Treueid in der angesprochenen Passage, auch nicht geoffenbarte Lehren „mit religiösem Glauben des Willens und des Verstandes“ anzunehmen, die Wissenschaftlichkeit der Theologie der Lächerlichkeit preis.

Der Beirat sieht seine Aufgabe darin, gemeinsam mit anderen an der Stärkung eines christlichen Widerstandsbewusstseins zu arbeiten, das seine Widerstandskraft aus der Botschaft Jesu gewinnt.

*Der Beirat der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. veröffentlicht diese Erklärung einstimmig am 24. Juni 2000.*

## Teil C

# Abstracts und Besprechungen

Adrian Thomas Kugler:  
Kultur des Trauerns –  
Bedingungen für Trauernde schaffen  
Diplomarbeit, Augsburg 1997, 96 Seiten

Der Trauerprozess von Eltern, die ein Kind (im Alter bis zu 25 Jahren) verloren haben, ist eine der tragischsten aller Trauersituationen. Der Verfasser hat sich drei Jahre lang in Praktika und Seminaren mit Trauerbegleitung beschäftigt. Aus eigener Erfahrung, gründlichem Nachdenken, Gesprächen mit Mitbrüdern aus seiner Ordensgemeinschaft der Prämonstratenser und mit Hilfe von Fachliteratur ist eine in Gründlichkeit und Klarheit überzeugende Diplomarbeit erwachsen.

Die Studie ist nach dem in der Pastoraltheologie üblichen Schema „sehen – urteilen – handeln“ gegliedert. Originell ist die Untergliederung und sind die unterschiedlichen Materialien und Methoden: statistische Überblicke, rechtliche, soziale, kirchliche Ordnungen, theologische und psychologische Quellen, geschichtliche Durchblicke und Einzeluntersuchungen. Beeindruckend ist das anregend-kritische Gespräch zwischen Profanwissenschaft und Theologie in dieser Arbeit. So steht etwa die Auswertung der Emmausgeschichte, die sich stark an I. Baumgartner hält, nicht als ein erratischer Block in der gesamten Arbeit, sondern ist mit den vorausgehenden und folgenden Überlegungen konstruktiv verbunden. Der ausführliche dritte Teil, der alle Handlungsfelder für die Entwicklung einer Trauerkultur durchspielt, sammelt einige richtungsweisende Vorstöße im Augsburger Raum und entwickelt darüber hinaus pastorale Innovationen.

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

Reimund Alker:  
Moderne Formen des Fürbittgebets –  
Hintergrund und Möglichkeiten einer Gebetsgemeinschaft im Internet  
Diplomarbeit, Augsburg 1999, 105 S. inkl. CD-ROM

Das selbständige Projekt kombiniert ein ur-katholisches Thema, Fürbittgebet, mit einem äußerst aktuellen Thema, Internet. Hieraus ergibt sich eine durchlaufende Doppelperspektive, die die Grenzen des Machbaren und des theologisch Verantwortbaren im Blick behält. Der Anspruch ist, die „Möglichkeiten und Grenzen einer Fürbittgemeinschaft im Internet“ nicht nur hypothetisch zu reflektieren, sondern auszuprobieren. Hierzu hat der Verfasser eine virtuelle Gebetskapelle im Internet platziert, womit der Arbeit Pionierstatus zukommt.

Zunächst wird die Rolle des Gebetes in der Bibel aufgeführt um an ihr die Spannung von Bitten und Ergebung, von Gottes Eingreifen und Gottes Vorsehung zu formulieren. Anspruchsvoll sind Referat und Vergleich von zwei gegensätzlichen Gebetskonzeptionen, die Kants von der moralischen Selbstermahnung und die Thomas' von der „erbeteten“ Zweitursache im Rahmen der göttliche Erstverursachung. Der Verfasser erarbeitet hieraus Kriterien für ein modernes Gebetsverständnis: Gebet als Akt des Sich-

Anvertrauens, als Erinnerung an Gottes Heilstaten, die Ununterscheidbarkeit von irdischen und „höheren“ Gebetsmaterien, die Trennung von Daß und Wie der Erhörung ...

In einem zweiten großen Teil beschreibt der Verf. die Chancen globaler elektronischer Kommunikation als auch die Grenzen der derzeitigen Modi: nonverbal und anonym. Die Problematik medialer Vermittlung wird besonders bei liturgischen Akten deutlich, die eine Einheit des Ortes und der Zeit voraussetzen. Bei Gebetsakten dagegen ist nur die Einheit der Gemeinschaft der Kirche notwendig, die über Raum und Zeit hinaus geht. Daher „fehlt“ einer Gebetsgemeinschaft, die via Internet miteinander verbunden ist, nichts“.

<<http://www.gebetsanliegen.de>> ist eine kleine Gebetskapelle mit Anliegenbuch. Klug ist die Entscheidung, Antworten auf Anliegen zuzulassen, aber Antworten auf Antworten nicht anzuzeigen, damit das Anliegenbuch zum Diskurs wird, wie man ihn besser in Newgroups sucht und findet. Besucher haben die Möglichkeit, das Mittragen eines Anliegens durch das Aufstecken einer virtuellen Kerze zu kennzeichnen.

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

Martina Koch:  
Heilung und Versöhnung –  
Seelsorge in einer Justizvollzugsanstalt für Frauen  
Diplomarbeit, Augsburg 1998, 96 Seiten

Über ein Praktikum und die daran anschließende ehrenamtliche Mitarbeit in der katholischen Anstaltsseelsorge der Justizvollzugsanstalt für Frauen in Aichach/Bayern und eine siebenmonatige Mitarbeit in einer KHG-Arbeitsgruppe der Universität Würzburg, die regelmäßig gefangene Männer besuchte, hat die Autorin drei inhaftierte Frauen interviewt (Tonbandkassetten beigelegt) sowie Anstaltsseelsorger, Beamte und Angestellte. Die leitende Frage lautet: Wie kann an und mit ihnen Seelsorge gelingen mit der Intention „den Gefangenen zu einem vertrauensvollen Verhältnis zu Gott, zu ihrer Umwelt und zu sich selbst zu verhelfen“?

Zunächst werden präzise die wichtigsten Daten genannt, die für Frauen – im Unterschied zu Männern – im System JVA charakteristisch sind. Ausführlicher wird im zweiten Abschnitt die Innenansicht des Systems herausgearbeitet. Im zweiten Abschnitt wird das Problem der „Verstrickung“ in Schuld und Sünde aufgedeckt, indem die Verfasserin das Phänomen in verschiedenen Feldern aufdeckt, aber an Freiheit trotz aller Verstrickung festhält.

Die Verfasserin hat sich vorgenommen, die Veranstaltungen der katholischen Seelsorge in der JVA Aichach vorzustellen und kritisch zu würdigen. Das gesamte Spektrum und jeder einzelne Aspekt seelsorglicher Aufgaben in einer JVA für Frauen werden von ihr in diesem Kapitel anschaulich dargestellt, die tragende Motivation und Interessenskonflikte werden aufgedeckt, geeignete Methoden und Maßnahmen in ihren begrenzten

Möglichkeiten gewürdigt. Hierbei ist der Verfasserin gut gelungen, pastoralpsychologische Einsichten für die Gefangenenseelsorge unter Frauen fruchtbar zu machen. Beispielsweise hat sie gemäß dem „Fassungsvermögen der Beteiligten“ gut herausgearbeitet, was Anbetung und Segnungen für gefangene Frauen bedeuten, auch wenn ihnen die Glaubensinhalte kaum zugänglich, das existentielle Angesprochensein aber sehr wohl möglich sind.

Das große Literaturverzeichnis listet auch unveröffentlichte Texte auf.

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

Andreas Magg:  
Katholische AIDS-Seelsorge in der Bundesrepublik Deutschland  
Diplomarbeit, Augsburg 1999, 95 Seiten

In seiner Diplomarbeit hat Andreas Magg ein menschlich-gesellschaftlich und kirchlich äußerst brisantes und komplexes Thema meisterhaft behandelt. Die Arbeit wurde mit dem Preis der Universität Augsburg 1999 ausgezeichnet.

Der Verfasser hat die „Interdisziplinären Tage“ zu dieser Fragestellung mit Experten/innen und Betroffenen mit vorbereitet, hat intensive Gespräche und Korrespondenz mit Experten geführt, die er quer durch die Bundesrepublik aufgesucht hat, sowie das breite Spektrum gründlich bearbeitet.

Die Arbeit differenziert die Auswirkungen des Konflikts zwischen der katholischen Moralthologie, die durch ein gespaltenes Verhältnis zur Homosexualität belastet ist, und der pastoralen Weisung der Kirche, sich ohne Diskriminierungen und in vorbehaltloser Solidarität HIV-Infizierten und AIDS-Kranken zuzuwenden. Eine eigene Umfrage bringt ans Licht, dass sich manche Diözesen vorbildlich dieser Aufgabe stellen, während andere sie allein den staatlichen Stellen überlassen, als ob diese Krankheit allein ein medizinisches und psychologisches Problem sei, mit Seelsorge nichts zu tun habe.

Im zweiten Kapitel wird die Rolle der Seelsorger behandelt. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der seelsorgerlichen Begleitung von AIDS-Kranken im Vergleich zu anderen Kranken sachkundig herausgearbeitet. Schließlich konkretisiert er den Weg der seelsorgerlichen Begleitung von AIDS-Kranken in ihren einzelnen Etappen und verschiedenen Formen (Seelsorgesgespräch, Sterbe- und Totenliturgie). Schließlich wird gefragt, was Christen von AIDS-Kranken lernen können.

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

Der Verfasser hat unterschiedliches Beichtverhalten anhand von autobiographischen Zeugnissen aus der Sicht der Pastoralsoziologie, der qualitativen Sozialforschung und der strukturalistischen Sozialtheorie analysiert. Hierzu hat er über die „Dokumentation lebensgeschichtlicher Aufzeichnungen“ am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Wien eine empirische qualitative Erhebung gemacht. Von den 70 Zuschriften wurden 5 tiefenanalysiert.

Diese originelle und aktuelle Fragestellung wurde mithilfe eines selbstentwickelten hochauflösenden Begriffsinventars bearbeitet. Das weite Spektrum der gewählten Theoriefelder (Machttheorie, Biographieforschung, Sakramententheologie und Beichtpastoral) wird dank der präzise formulierten Zielsetzung und der methodischen Disziplin in einem überschaubaren Rahmen bewältigt.

Die Struktur der Arbeit (Forschungsstand, Abgrenzung des Gegenstandes, Methodenfragen, empirische Untersuchung und Interpretation, Resultat) ist logisch und treibt den inhaltlichen Fortschritt voran. Der Text referiert aber nicht nur, er bewertet andere Positionen konsequent und fair von einem eigenständigen wohlbegründeten Standpunkt aus. Die Arbeit entstand aus einem außergewöhnlich differenzierten Methodenbewusstsein, was sich in stets wiederkehrenden Erklärungen über den Reflexionsgang äußert. Feinuntersuchungen und Unterscheidungen werden immer wieder gebündelt und auf die Frage- richtung hin orientiert. Die Diskussionen bewegen sich auf gehobenem Reflexionsniveau in einer spezialisierten, aber nie unverständlichen Wissenschaftssprache.

Die Analyseergebnisse stellen die These der traditionellen Religionssoziologie von der „sakramentalen Herrschaft des Beichtstuhles“ über die Gläubigen (E. Troeltsch) in Frage und legen es nahe, die Bußpraxis soziologisch als Dispositiv (M. Foucault) zu sehen, als Machtgewebe, in dem die Agenten der Moral (Erzieher, Seelsorger) ebenso wie die Moraladressaten (Beichtkinder) Betroffene sind. Darüber hinaus konnten aber auch Muster abweichenden Beichtverhaltens isoliert werden. Die Beichtpraxis zeigt überraschende Möglichkeiten, dem komplexen Machtgefüge von Moralerziehung, Beichte und alltäglicher Höllenangst zu entkommen und ein „Gegengewicht zu den stummen Prozeduren“ (M. de Certeau) des Dispositivs zu bilden.

45 der 70 autobiographischen Zeugnisse erscheinen mit Einleitungen und Kommentaren des Verfassers vermutlich im Herbst 2000 als Buch: R.M. Scheule: Beichten. Autobiographische Zeugnisse zur katholischen Bußpraxis im 20. Jahrhundert. Wien – Böhlau 2000

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*



Heft

# Pastoral- Theologische Informationen

Pluralität im eigenen Haus

Selbstverständnisse  
praktischer Theologie



# Pastoral- Theologische Informationen

Editorial

Teil A Beilage

Maria Elisabeth Aigner  
Wissenschaft als Praxis

Manfred Beck  
Mein Verständnis von Praktischer

Karl Soper  
Praktische Theologie als symbolische

Reiner Bucher  
Für die Kirche des Konzils arbeiten

Ulrich Feiler-Lichtenfeld  
Von der Normativität des Praktischen zur Generalität des Ermüßelten

Gottfried Fuchs  
Lebenskunst – Glaubenskunst

Otfried Fuchs  
Praktische Theologie zwischen

Otfried Fuchs, Reiner Bucher  
Wider den pragmatischen Theologismus

Otfried Fuchs, Reiner Bucher  
Für eine kritisch-reflexive praktische

Walter Fuchs  
Symbolisch-theologischer Fundus der Praktischen Theologie als

Reiner Bucher  
Als praktische Theologie in der

Klausur-Symposium  
Eine praktische Theologie im Kontext der

Jürgen G. Rabier  
Praktische Theologie zwischen

Reiner Bucher  
Selbstverständnis der Praktischen Theologie

Herbert Haslinger  
10 Sätze zur Praktischen Theologie

Otfried Jahn  
Missionarische Pastoral angesichts des beschleunigten Wandels

Udo Jahn  
Praktische Theologie

Stephanie Klein  
Entdeckung, Reflexion und Untermauerung von Alltagsreligiosität

Helmut Krottsch  
Die Praxis des Menschen in seinen Kontexten

Georg Kühr  
Praxis als Lernort von Seelsorge

Herausgeber:

Beirat der Konferenz der deutschsprachigen  
Pastoraltheologinnen und Pastoraltheologen e.V.

Fachgruppe Praktische Theologie der  
Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie

Redaktion:

Wolfgang Schwens, Korneuburg (A)  
Reinhard Schmidt-Rost, Bonn (D)

20. Jahrgang, Heft 2000-2, Folge 43, ISSN 0555-9308

# Postale Theologische Informationen

Herausgeber:

Beirat der Konferenz der deutschsprachigen  
Pastoraltheologinnen und Pastoraltheologen e.V.

Österreichischer Gewerkschaftsbund für Theologie  
Pastorales Pastoraltheologische

Anschrift der Redaktion:

Wolfgang Schwens

Klosterneuburger Strasse 20/29

A – 2100 Korneuburg

Telefon: +43 676 3759760

Telefax: +43 676 3496651

e-Mail: [pthi@maxonline.at](mailto:pthi@maxonline.at)

Editorial	5
Teil A Beiträge	7
Maria Elisabeth Aigner: Wissenschaft als Praxis	8
Manfred Belok: Mein Verständnis von Praktischer Theologie – Ein Statement	9
Karl Bopp: Praktische Theologie als symbolisch-kritische Handlungswissenschaft	11
Rainer Bucher: Für die Kirche des Konzils arbeiten	14
Ulrich Feeser-Lichterfeld: Von der Normativität des Faktischen zur Generativität des Empirischen	15
Gotthard Fuchs: Lebenskunst – Glaubenskunst	17
Ottmar Fuchs: Praktische Theologie zwischen Charis und Krisis	19
Ottmar Fuchs, Rainer Bucher: Wider den Positivismus in der Praktischen Theologie!	23
Ottmar Fuchs, Norbert Greinacher, Leo Karrer, Norbert Mette, Hermann Steinkamp: Für eine politisch-prophetische Praxis der Christen und der Kirche	26
Walter Fürst: Symbolisch-kritischer Ansatz der Praktischen Theologie als Wissenschaft	28
Hermann Josef Groß: Als praktischer Theologe in der beruflichen Bildungsarbeit tätig sein	31
Boleslaw Gumieniuk: Eine Pastoraltheologie im Dienst der Reich-Gottes-Botschaft	33
Johann Ev. Hafner: Praktische Theologie, systemtheoretisch gesehen	35
Richard Hartmann: Selbstverständnis der Praktischen Theologie	39
Herbert Haslinger: 10 Sätze zur Praktischen Theologie	42
Ottmar John: Missionarische Pastoral angesichts des beschleunigten Wandels	45
Leo Karrer: Praktische Theologie als erfahrungsorientierte Theorie christlichen Handelns	48
Stephanie Klein: Entdeckung, Reflexion und Unterstützung von Alltagsreligiosität	51
Stefan Knobloch: Die Praxis des Menschen in seinen Kontexten	54
Georg Köhl: Praxis als Lernort von Seelsorge	56

Walter Krieger:	Pastorale Pluralität im Österreichischen Pastoralinstitut _____	59
Rainer Krockauer:	Praktisch-theologische Präsenz im fremden Kontext _____	60
Martin Lechner:	Praktische Theologie als Bezugswissenschaft der Sozialen Arbeit _____	65
Markus Lehner:	Caritaswissenschaft als Praktische Theologie _____	68
Thomas Meurer:	Kriterien für textgemäße Adressatenorientiertheit in der Bibeldidaktik _____	70
Hadwig Müller:	Freude an der Unvollkommenheit _____	73
Doris Nauer:	Plädoyer für eine wissenschaftstheoretisch fundierte, multimodal vernetzte Praktische Theologie _____	76
Johann Pock:	Pastoraltheologie als lebens-not-wendige Disziplin _____	79
Regina Polak:	Die Zeichen der Zeit theologisch lesen und schreiben _____	81
Peter Scheuchenpflug:	Die Vielfalt gelebten Glaubens sichtbar machen _____	84
Alois Schifferle:	Werkgeschichtlich-biographische Pastoraltheologie _____	86
Reinhard Schmidt-Rost:	Kommunikation des Evangeliums _____	88
Helmut Schwalbach:	Pastoraltheologie für zukünftige GemeindeferentInnen _____	90
A.M.J.M. Herman van de Spijker:	Auf der Suche nach einer menschenverbundenen Wissenschaft _____	92
Hermann M. Stenger:	Akzente wissenschaftlicher und praktischer pastoraltheologischer Tätigkeit _____	95
Dagmar Stoltmann:	Auf der Suche nach kirchlicher Einheit in Leben und Lehre _____	98
Heribert Wahl:	Praktische Theologie zielt auf die Befähigung zu symbolischer Erfahrung und Praxis des Glaubens im Geist Jesu Christi _____	99
Franz Weber:	Ansätze einer „interkulturellen Pastoraltheologie“ _____	102
Paul Weiß:	Zeichen und Werkzeug der Liebe Gottes _____	104
Maria Widl:	Pastorale Weltentheologie _____	108
<b>Teil B Habilitationsvorträge</b> _____		<b>111</b>
Richard Hartmann:	„Visionen waren in jenen Tagen nicht häufig“ _____	112
Georg Köhl:	Kann Seelsorge gelernt werden? _____	130

Liebe Leserinnen und Leser der Pastoraltheologischen Informationen!

Vor Ihnen liegt die Summe der Pastoraltheologie! – So überschwänglich mag man vielleicht dieses Heft der PThI nicht bezeichnen wollen. Und dennoch haben Sie hier etwas sehr Wertvolles in Händen. Der Beirat der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. hatte für den Herbst 2000 alle seine Mitglieder zu einem Symposium eingeladen mit dem Ziel die „Pluralität im eigenen Haus“ sichtbar, spürbar und erlebbar zu machen. Viele gute und schöne Erinnerungen wurden nach diesem Symposium immer wieder beschworen: endlich kommen wir wieder dazu, einander in einem angstfreien Raum zu begegnen, unsere Ideen und Theorien auszutauschen, zu begründen, zurecht zu rücken und voneinander zu lernen. Es war eine offene und gute, arbeitsame und freundschaftliche Atmosphäre, in der dieser Austausch stattfinden konnte. In diesem Heft nun sind (fast) alle Gesprächsbeiträge zusammengestellt. So finden Sie als LeserIn noch einmal (oder erstmals) die Möglichkeit, wesentliche Punkte einzelner Pastoraltheologien bzw. deren VertreterInnen nebeneinander zu sehen, gegeneinander zu stellen oder auch miteinander weiterzudenken. In der Wahrnehmung sehr vieler TeilnehmerInnen war ein solcher Austausch, ein solch kräftiges Lebenszeichen der Praktischen Theologen überfällig. Die Auseinandersetzung über und mit unterschiedlichen Ansätzen und Theorien in Artikeln und Repliken darauf ist zwar wichtig und notwendig, ersetzt aber ein gemeinsames Zusammensetzen und Zusammenarbeiten, Zusammenstreiten und Zusammenlachen in einem Symposium nicht.

Die Pastoraltheologischen Informationen kommentieren diese Tage nicht und geben vor allem auch keine Zusammenfassung von Gruppengesprächen. Zu groß wäre dabei die Gefahr, dass im Nachhinein hineingelesen, interpretiert oder durch Auslassung ignoriert würde. Die Artikel stehen auch nicht in Gruppen geordnet, nach Praxisfeldern oder theoretischen Familien. Sondern die kurzen Texte hier wollen es ermöglichen, blitzlichtartig, in drei bis vier Seiten einen Einblick in Anliegen, Methode und Hintergrund zu gewinnen. Wenn es mit diesem Heft gelingt, eine Bestandsaufnahme einer lebendigen pastoraltheologischen „Szene“ zu liefern, dann ist das Anliegen aus Passau wieder aufgegriffen.

Im letzten Heft der PThI haben wir Sie mit einigen Neuerungen konfrontiert. Das Layout ist anders geworden, einige der gewohnten und liebgewordenen Rubriken sind gestrichen worden (etwa die Vorstellung der Pastoraltheologischen Institute in kurzen Porträts), einige neue Rubriken haben den Weg ins Heft gefunden (etwa die Abstracts von wissenschaftlichen Arbeiten). Die Resonanz auf das erste Heft hat uns gefreut, sind doch diese Änderungen auf gute, ja teilweise auf überschwängliche Resonanz gestoßen.

Das gibt Mut weiter zu machen, das Konzept immer wieder zu hinterfragen und neue, vielleicht bisher un-be-dachte Dinge aufzunehmen. Eine weitere Neuerung finden Sie auch in diesem Heft schon wieder.

Als „Anhang“ – aber doch auch wieder nicht ganz aus dem Kontext gerissen – finden Sie zwei Habilitationsvorträge. Hiermit möchten wir eine Reihe eröffnen, die aus einem gewichtigen Anliegen aus der letzten Vollversammlung des einen Herausbergremiums, der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. hervorgegangen ist. Dort wurde beschlossen sich ausdrücklich zu einer Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu bekennen. Die Verfassung einer Habilitationschrift ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg der wissenschaftlichen Karriere. Der Abdruck des Habilitationsvortrages oder der Antrittsvorlesung schienen uns eine gute Möglichkeit diese Förderung zu unterstützen. Sie werden also in loser Folge (je nach Anlass) solche mündlichen Vorträge hier in den PTHI finden – selbstverständlich von beiden Seiten, der evangelischen und der katholischen. Haben Sie Verständnis dafür, dass wir nicht vor das Jahr 2000 zurückgehen können.

In der Hoffnung, Ihnen mit diesem Heft einen guten Überblick über die aktuelle deutschsprachige Pastoraltheologie geben zu können, grüßen Sie herzlich

*Ihre*

*Wolfgang Schwens und Reinhard Schmidt-Rost*

PS: ... das nächste Heft (2001-1) widmet sich der Kultur des Wortes!

## Teil A Beiträge

## 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Mein vorrangiges Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft ist es, die wissenschaftliche Beschäftigung in diesem Fachbereich selbst als eine Form der Praxis verstehen zu lernen. Ein solches Verständnis rückt automatisch die vorfindbaren Gegebenheiten, welche praktisch-theologisches wissenschaftliches Tun begleiten, in den Vordergrund. Die Praktische Theologie verstehe ich in diesem Sinn als eine Wissenschaft, die auch bereit ist, sowohl die wissenschaftstreibenden Personen und deren Interessen und Biographien als auch die Orte und vorliegenden Kontexte, in denen diese wissenschaftliche Arbeit eingebettet ist, immer wieder reflexiv einzuholen. Einer solchen reflexiven Bewusstheit kommt eine ganz spezifische Dienstfunktion zu. Diese hat die Praktische Theologie einerseits auf einer wissenschaftstheoretischen Ebene im Hinblick auf ihre theologischen sowie nicht-theologischen Nachbardisziplinen einzulösen, andererseits gerade hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz in Kirche und Gesellschaft zu verwirklichen.

Die Aufgabe der praktisch-theologischen Wissenschaft besteht m.E. gegenwärtig darin, die Lebens- und Glaubensrealitäten von Menschen in pluralisierter und globalisierter Gesellschaft wahrzunehmen, diese in ihren vielfältigen herausfordernden Frage- und Problemstellungen zu verfolgen und sie vor dem Hintergrund jüdisch-christlicher Tradition(en) zu deuten. Dabei vermag die theologische Disziplin der Pastoralpsychologie als „Teilgebiet und Grunddimension der Praktischen Theologie“ (Heribert Wahl) die Wahrnehmung von Lebensrealität zu schärfen und deren Deutung zu präzisieren. Mein vorrangiges Anliegen im Bereich praktisch-theologischer Wissenschaft ist es, pastoralpsychologische Kenntnisse und Fähigkeiten in den theologischen Diskurs einfließen zu lassen. Pastoralpsychologie wird so zu jener Disziplin, die die Praktische Theologie darin unterstützt, kontinuierlich nach dem Lebensbezug und der Praxisrelevanz von (theologischer) Wissenschaft zu fragen.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Das Interesse an der Frage nach dem Lebensbezug von Theologie reicht zurück in meine Studienzeit und wurde mir während meiner Arbeit als wissenschaftliche Assistentin zu einem immer dringlicheren Anliegen. Dahinter verbirgt sich die Sehnsucht, eine theologische Wissenschaft zu betreiben, die Praxisrelevanz besitzt und den Menschen in ihren verschiedenen Formen der Lebensbewältigung zu Diensten steht. Dies geschieht am ehesten dort, wo die Theologie Menschen entschieden zu ihrem

geschieht am ehesten dort, wo die Theologie Menschen entschieden zu ihrem Subjektsein befreit und neue Handlungsspielräume eröffnet.

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Aus meinem primären Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft ergibt sich die Notwendigkeit zur Anwendung einer Vielfalt von Methoden. Wichtig erscheint mir die Offenheit zur Rezeption neuer Methoden (z.B. aus den Bereichen der Human-, Gesellschafts- und Sozialwissenschaften). Deren nochmalige theologische Reflexion empfinde ich als Herausforderung, die Mut und Risikobereitschaft verlangt. Beständig wichtig und interessant bleibt im Rahmen der praktisch-theologischen wissenschaftlichen Arbeit für mich auch die Frage nach der Hermeneutik. Für den Fachbereich der Praktischen Theologie ist zu überlegen, wie konkret die Erfahrungen der Menschen Einzug in das Wissenschaftstreiben halten können und wie diese theologisch zu deuten sind. Außerdem bleibt es eine offene Fragestellung, wie das eigene Erkenntnisinteresse und dessen Einfluß auf die Forschungsergebnisse zu bewerten sind, sowie welche Rolle unsere Rhetorik in der wissenschaftlichen Arbeit spielt.

Manfred Belok

## Mein Verständnis von Praktischer Theologie – // Ein Statement

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Ich möchte in meinem Arbeitskontext Fachhochschule künftigen GemeindefereferentInnen Praxisdeutungs- und Praxisfortentwicklungskompetenz und damit theologisch reflektierte und verantwortete Handlungskompetenz vermitteln. Denn Aufgabe der Praktischen Theologie als Wissenschaft ist es m.E., die „Praxis der Kirche“, das Handeln der Kirche in der Welt von heute umfassend in den Blick zu nehmen und die verschiedenen Praxisfelder der Kirche mit Hilfe theologischer *Kategorien* (Nachfolge Jesu, Reich-Gottes-Verträglichkeit ...) und *Optionen* (Kooperative und gesellschaftsbezogene Pastoral; Sozialpastoral ...) zu reflektieren und neu zu orientieren. Praktische Theologie verstehe ich somit als Handlungswissenschaft, die sowohl die vorhandene Praxis auf ihre Zielorientierung hin reflektiert als auch Visionen (Realutopien) und Optionen zu formulieren und Handlungsschritte aufzuzeigen und kritisch zu begleiten vermag. In diesem letzteren Sinne ist Praktische Theologie für mich Handlungs- und Gestaltungswissenschaft.

Hierbei ist u.a. zu fragen:

- Was geschieht im Handeln der Kirche (= durch hauptberufliche, geweihte wie nicht geweihte und ehrenamtliche MitarbeiterInnen) in welcher Absicht? Was wird (un)bewusst ausgeblendet, ist aber theologisch zu erinnern, neu anzustoßen oder gar einzuklagen?
- Wie können Gemeindeaufbau und -entwicklung so gedacht und gefördert werden, dass sie sich an den Nöten der Menschen von heute orientieren und dies auch in ihren Grunddimensionen Martyria, Liturgia, Diakonia und Koinonia sichtbar wird?
- Was ist im Kontext von Gesellschaft und Welt an Wissen (= im Sinne von Wahrnehmungs- und Verstehenshilfen) aus den Kulturwissenschaften kritisch-konstruktiv einzubringen und (unter Verzicht auf jegliche Divinisierung oder Dämonisierung) theologisch zu würdigen?
- Was an pastoraler Kompetenz ist vonnöten und so zu vermitteln, dass die pastoral Handelnden auch wirklich Subjekt der Pastoral werden und bleiben können und die Praxis als theologiegenerativer Ort verstanden und erfahren wird?
- Was kann der Beitrag der Kirchen sein für eine neue Sozialkultur angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen (z.B. Individualisierung, Pluralisierung, Beziehungsmobilität; Erlebnis- und Risikogesellschaft, Globalisierung ...)?

Im Verständnis wissenschaftlicher pastoraltheologischer, und erst recht handlungstheoretischer Reflexion, habe ich meinen eigenen Lebens- und Praxiskontext als Praxis-Reflektierender ausdrücklich mit zu bedenken, da Theologie niemals voraussetzungslos, d.h. situations-, kontext-, subjektlos betrieben werden kann. Dies hat zur Folge, dass ich meine Aufgabe als Lehrender an einer Fachhochschule, und somit an einer spezifisch praxisbezogenen Ausbildungsstätte, mitreflektieren muss.

Das bedeutet z.B., dass für mich die Reflexion der Studierenden auf ihre Praxiserfahrungen in ihren Praktika, die es so in anderen Ausbildungsgängen bzw. in dieser hochschuldidaktischen Relevanz nicht gibt, ein wichtiges Element meines pastoraltheologischen Curriculums ist. Die Studierenden sind für mich somit einerseits GesprächspartnerInnen der pastoralen Praxis. Andererseits ist ihre Kompetenz zur Praxisreflexion für mich ein wichtiges, wenn nicht gar das wichtigste Ausbildungsziel.

## 2 Herkunft dieses Anliegen

Aus der positiven Erfahrung der Lebensrelevanz von (Praktischer) Theologie für die Einweisung in die individuelle wie kollektive Nachfolgepraxis Jesu.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Sehen – Fragen – Neues Handeln mitentwerfen

- sehen, was ist:  
durch direkte Praxiskontakte und Literaturstudium reflektierter Praxis

- fragen, was ist:  
evangeliumsgemäß, menschengerecht, zeitgemäß („Zeichen der Zeit“) (= das Wahrgenommene analysieren, reflektieren, in Beziehung setzen mit theol. Kategorien)
- Handlungsentwürfe konzipieren:  
im Kontakt mit reflektierten TrägerInnen aus der pastoralen Praxis

Karl Bopp

## Praktische Theologie als symbolisch-kritische Handlungswissenschaft einer zeitgemäßen „Christopraxis“ (E. Arens)

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Praktische Theologie (PT) erforscht nach meinem Verständnis in Abgrenzung zur Religionswissenschaft nicht die religiöse Praxis der Menschen, sondern sie befragt das jeweilige Handeln der Kirche, ob darin die biblisch bezeugte Reich-Gottes-Botschaft Jesu für die Welt von heute (=Kontext) angemessen erfahrbar und verständlich zum Ausdruck kommt. Maßgebendes Kriterium (=Ziel-Horizont) der PT ist also die biblisch überlieferte Reich-Gottes-Botschaft und ihr Kontext ist die „Praxis der Menschen“<sup>1</sup> in der Welt von heute. Der Gegenstand der PT lässt sich demnach mit Edmund Arens<sup>2</sup> elementar als „Christopraxis“, d.h. als **evangeliumsgemäßes und zeit- bzw. situationgerechtes kirchliches Bekennen und Bezeugen des Heilshandelns Gottes am Menschen und an der ganzen Schöpfung** bestimmen.

In diesem Verständnis ist das normative Kriterium für stimmiges pastorales Handeln nicht einfach identifizierbar mit überkommenen kirchlich-klerikalen Praxisformen und Zielvorgaben. Vielmehr muss das kirchliche Bekennen und Bezeugen je neu daraufhin überprüft werden, ob es den **biblischen Gottesglauben in der Welt von heute symbolisch<sup>3</sup> so erfahrbar werden lässt, dass die davon betroffenen Menschen – innerhalb und außerhalb der Kirche – über das kirchliche Handeln Heilserfahrungen im Sinne Gottes machen können (Kirche als Heilssakrament für die Welt).**

Daraus lassen sich vier Dimensionen<sup>4</sup> pastoralen Handelns ableiten:

- Eine *individuell-personale Dimension*, d.h. es geht um das Heil des einzelnen Menschen, um seine Grundbedürfnisse wie seine Sinnfragen, vor allem um die Entfaltung seiner personalen Würde als Abbild Gottes.

- Eine *sozial-politische Dimension*, d.h. das soziale und politische Engagement zur Herstellung gerechter und menschenwürdiger Verhältnisse ist wesentlicher Bestandteil pastoraler Sorge.
- Eine *universal-kosmische Dimension*, d.h. die Heilssorge der Kirche umfasst die ganze Welt – also auch die Natur, die die Lebensgrundlage für das menschliche Leben bildet.
- Eine *futuristisch-eschatologische Dimension*, d.h. zum Heildienst der Kirche gehört auch die Sorge um die Zukunft, die allerdings mit der Hoffnung verbunden ist, dass Gott selber am Ende der Zeit „einen neuen Himmel und eine neue Erde“ herbeiführen wird.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Meine pastoralen Anliegen hängen eng zusammen mit meiner Identität als Ordenschrist – konkret mit meiner Mitgliedschaft in der Kongregation der Salesianer Don Boscos, deren Sendung darin besteht, „in der Kirche Zeichen und Botschafter der Liebe Gottes zur Jugend, besonders zur ärmeren, zu sein.“<sup>55</sup> Die darin implizierte Option für eine stärkere Gewichtung der Diakonie innerhalb der Pastoral hängt auch mit meinem Studium der Sozialen Arbeit und einer mehrjährigen Tätigkeit in der Jugendhilfe zusammen. Den symbolischen Ansatz verdanke ich der Bekanntschaft und Zusammenarbeit mit Heribert Wahl seit der gemeinsamen Tätigkeit am Institut für Praktische Theologie der LMU-München.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Aus dem handlungswissenschaftlichen Ansatz ergibt sich zunächst einmal der bewährte methodische Dreischritt „Sehen“ – „Urteilen“ – „Handeln“, wobei sich aber das „Sehen“ über die sozialwissenschaftlich-empirische Analyse hinaus als „solidarische Betroffenheit“ bewähren und das „Urteilen“ sich neben dem jeweils einschlägigen profanwissenschaftlichen Kenntnisstand am universalen Heilswillen Gottes ausrichten muss.

Um hier zwischen den nicht immer identischen profanwissenschaftlichen und theologischen Erkenntnissen, Optionen und Interessen die jeweils angemessene pastorale Praxistheorie entfalten zu können, ist die PT grundlegend auf die **symbolisch-kritische Methode** verwiesen. Denn so notwendig die PT auf den Dialog mit den Profanwissenschaften angewiesen ist und so fruchtbar sich etwa der Erwerb kommunikativer Kompetenz für das pastorale Handeln auch erwiesen hat, so können doch die Profanwissenschaften als solche nicht die entscheidenden Maßstäbe für das pastorale Handeln liefern. Andererseits kann aber auch eine bestimmte kirchliche Theologie nicht von vornherein einfach die pastorale Wahrheit schlechthin für sich allein reklamieren (deduktives Anwendungsmodell) und/oder grundsätzlich von einem, die anderen Wissenschaften diskriminierenden, „Mehr“ ihrer theologischen Wahrheit ausgehen.

Für die Lösung dieses grundlegenden methodischen Problems der PT sind in der jüngeren Vergangenheit verschiedene beachtenswerte Vorschläge (z.B. von Ottmar Fuchs<sup>6</sup> oder Edmund Arens<sup>7</sup>) gemacht worden, wobei der Beitrag von Walter Fürst zur „praktisch-theologischen Urteilskraft“<sup>8</sup> besondere Beachtung verdient. Die hier angesprochene Aufgabe, so auf die konkrete kirchlich-christliche „Lebenspraxis“ Einfluss zu nehmen, dass sie ein „situationsgerechtes Zeugnis von der christlichen Lebenshoffnung“ zu geben vermag, führt direkt zu dem von mir hier angezielten **Grundverständnis der PT als symbolisch-kritischer Handlungswissenschaft**. Wie nämlich Heribert Wahl jüngst mit guten Gründen aufzeigte, muss die christliche Glaubenspraxis grundlegend als „**symbolische** Erfahrung und Praxis“ verstanden werden, damit darin die christliche Heilsbotschaft angemessen „repräsentiert“ und in Symbolzeichen immer wieder neu stimmig gegenwärtig gesetzt werden kann.<sup>9</sup> Auf der Grundlage des Wahl'schen Symbolkonzepts kann damit der PT methodisch zum einen die fundamentale Aufgabe zugeschrieben werden, das jeweilige christlich-kirchliche Handeln einer Symbolkritik zu unterziehen<sup>10</sup>, also kritisch zu prüfen, ob darin wirklich die zentralen Wahrheiten des von Jesus verkündeten Reiches Gottes stimmig zur Darstellung und Erfahrung kommen (Diabolkritik nach dem Kriterium der „Selbstobjekt-Qualität“). Zum anderen muss die PT einen Beitrag zum „Erlernen und Verwirklichen solcher Sprech- und Verhaltensweisen“ leisten, „die geeignet sind, selbst Symbole des christlichen Hoffnungsgutes ... zu werden.“<sup>11</sup> Und in diesem Sinn kann die PT überhaupt als **symbolisch-kritische Handlungswissenschaft zur Ermöglichung einer zeitgemäßen „Christopraxis“** verstanden werden.

## Anmerkungen

- 1 Hier unterscheide ich mich von den Ausführungen in: H. Haslinger (Hg.), *Praktische Theologie*. Band 1: *Grundlegungen*, Mainz 1999, 19-36, hier bes. 22-25.
- 2 Vgl. dazu E. Arens, *Christopraxis*. *Grundzüge theologischer Handlungstheorie*, Freiburg u.a. 1992, bes. 131-149.
- 3 Zur symbolischen Erfahrung des Glaubens vgl. H. Wahl, *Glaube und symbolische Erfahrung*. Eine praktisch-theologische Symboltheorie, Freiburg u.a. 1994.
- 4 Vgl. dazu N. Mette/M. Blasberg-Kuhnke, *Kirche auf dem Weg ins Jahr 2000*, Düsseldorf 1986, 21.
- 5 *Konstitutionen der SDB* von 1984, Nr. 2.
- 6 Vgl. ders., *Die Praktische Theologie im Paradigma biblisch-kritischer Handlungswissenschaft zur Praxis der Befreiung*, in: Ders. (Hg.), *Theologie und Handeln*, Düsseldorf 1984, 209-244.
- 7 Vgl. E. Arens, *Christopraxis*, bes. 11f.
- 8 Vgl. ders., *Praktisch-theologische Urteilskraft*. Auf dem Weg zu einer symbolisch-kritischen Methode der Praktischen Theologie, Zürich u.a. 1986.
- 9 Vgl. dazu H. Wahl, *Glaube und symbolische Erfahrung*. Eine praktisch-theologische Symboltheorie, Freiburg u.a. 1994.
- 10 Vgl. hierzu etwa den Vorschlag von H. Stenger zur „Überprüfung der Transparenz kirchlich-institutioneller Symbole und Symbolkomplexe“, in: Ders., *Für eine Kirche, die sich sehen lassen kann*, Innsbruck-Wien 1995, 65-67.
- 11 W. Fürst, *Glaube - Hoffnung - Liebe*, in: Ph. Schäfer (Hg.), *Freiheit in Gemeinschaft*, Passau 1989, 35.

## Für die Kirche des Konzils arbeiten

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

In wissenschaftlicher Analyse und Handlungskonzeption mitzuhelfen, dass die Kirche etwas mehr das wird, was sie ihrem Anspruch und ihrer Verheißung nach ist: „das allumfassende Sakrament des Heiles, welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht“ (GS 45).

Voraussetzung hierfür ist wirklich zu realisieren, was sich die Kirche im II. Vatikanum in Erinnerung gerufen hat: Zum Volk Gottes sind alle Menschen berufen. Die Kirche ist für dieses sie weit übersteigende Volk Gottes da, nicht umgekehrt das Volk Gottes für die Kirche. Dieser *polare* Kirchenbegriff des II. Vatikanums (Kirche als Institution der Gemeinschaft ihrer Mitglieder und Kirche als Gemeinschaft aller Menschen in Gott und Christus) eröffnet erst das Reflexions- und Konzeptionsfeld einer Pastoraltheologie in revolutionär neuen, weil erstmals von der Kirche als Institution nicht mehr definierbaren Gegenden. In ihnen ist das klassische Arbeitsdreieck der Praktischen Theologie zwischen Situation, Tradition und Person von allen drei Polen her prekär geworden, generiert jede dieser Referenzgrößen der Praktischen Theologie ihren spezifischen Problemdruck.

Im Übrigen bewegt mich zur Zeit ein ganz konkretes Anliegen: Wie kann man der grassierenden sozialpsychologischen Handlungs-Logik des Ressentiments, der Depression und der internen Pluralitätsverengung einer gesellschaftlich zunehmend entmachteten Institution entgentreten und eine Handlungs-Logik des Glaubens an Gottes unverbrüchliche (und kritische) Solidarität etablieren?

### 2 Herkunft dieses Anliegens

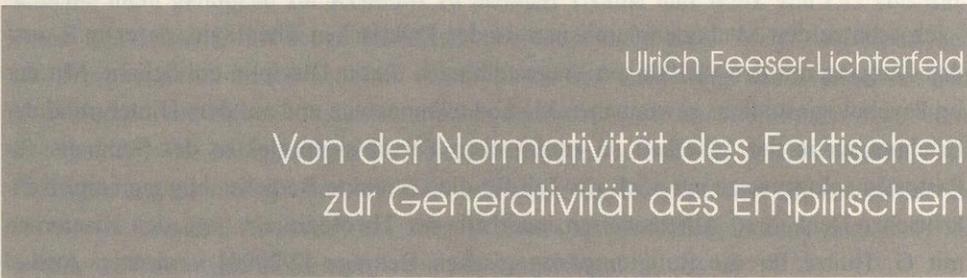
Die „Kirche des Konzils“, das Projekt einer pluralitätsfähigen, solidarischen und optionstarken Kirche, wie es etwa „Gaudium et spes“ entwirft; einer Kirche, die sich zuerst ihrer evangeliumsgemäßen Aufgabe und nicht ihrer eigenen institutionellen Logik und sozialpsychologischen Mechanismen verpflichtet weiß. Diesem Projekt fühle ich mich verpflichtet, ich habe es durch meine Lehrer und Lehrerinnen der Theologie in Theorie und Praxis kennen gelernt und glaube an seine Zukunft. Ohne Einsatz und auch Kampf aber wird es sie nicht geben, die „Kirche des Konzils“. In den anstehenden Transformationsprozessen der Volkskirche wird es um ihre Geburt oder ihre Liquidation gehen.

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Grundsätzlich: alles was hilft, das o.g. Anliegen zu verwirklichen. Denn Wissenschaften sind nicht über ihre Methoden, sondern durch die durch sie eröffneten Fragen und Probleme definiert.

Begriffe haben einen Objektbezug (Information), einen Subjektbezug (Interpretation) und einen Handlungsbezug (Macht). Die Pastoraltheologie ist jene Disziplin der Theologie, die nicht an einem dieser Pole oder Elemente des theologischen Begriffs ansetzt, vielmehr allen drei Elementen des Begriffs, dem analytischen, dem pragmatischen und dem hermeneutischen, gleichzeitig Geltung zu verschaffen sucht. Sie ist jene Disziplin der Theologie, die den Zusammenhang dieser drei Elemente, die jeder Theologie als Versuch der sprachlichen Repräsentanz des Gottes Jesu zugrunde liegen, explizit und an konkreten Handlungsorten des Volkes Gottes bedenkt. Unabdingbar für praktisch-theologische Methodik ist es daher, das o.g. Referenzdreieck Person–Situation–Tradition nicht aus den Augen zu verlieren, von welchem Pol her es auch immer angegangen wird.

Ansonsten gilt: Die notorische „Methodenoffenheit“ der Praktischen Theologie, für die sie sich ja in Zeiten der innertheologischen Dominanz (und Erfolge) anderer Methodiken (etwa der „dogmatischen“, der „historisch-kritischen“ oder der „hermeneutischen“) bisweilen ein wenig genierte, ist in Zeiten einer reflexiv gewordenen Moderne auch innerhalb der Wissenschaften eher von Vorteil.



### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

In der eschatologischen Spannung zwischen „schon jetzt“ und „noch nicht“ der Reich-Gottes-Botschaft finde ich den Ansatzpunkt der Praktischen Theologie: Ein stets zu aktualisierendes In-Beziehung-Setzen von biblischem Zeugnis, geschichtlicher Tradition, gegenwärtiger Situation und aus dem Glauben an die Gottesherrschaft erwachsenden Zukunftshoffnungen. Die Praxis der Kirche auf diesem Hintergrund zu reflektieren und ihrem Selbstvollzug in der je neu aufgegebenen und gebotenen Situation hilfreiche Impulse zu geben, sehe ich als Hauptaufgabe der Praktischen Theologie.

In diesem Zusammenhang ist mein vorrangiges Anliegen, eine wissenschaftlich fundierte Situationswahrnehmung mit Hilfe empirischer Methoden und die kritisch-

generative, Positivismus vermeidende Interpretation der gewonnenen Befunde zu fördern. Solche Wahrnehmungsversuche sowie das Aushalten bzw. – wo nötig und möglich – die Mühe um Bewältigung der dialektischen, zuweilen aporetischen Spannung zwischen Tradition, Gegenwart und Zukunft stehen m.E. im Interesse einer überzeugenden und situationsgerechten, d.h. lebensrelevanten Vermittlung der christlichen Botschaft.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Trotz mancher Enttäuschungen machen mich verschiedene persönliche und gemeinschaftliche Erfahrungen mit Ekklesiogenese optimistisch, dass kritische, kreative und konstruktive Beiträge zu solchen Entwicklungsprozessen gefragt sind. Bestätigend hinzukommen Erlebnisse sowohl in kirchlichen wie außerkirchlichen Kontexten, in denen ich als Christ und Theologe überraschend viel Interesse an Religiosität und Kirche begegne.

Beispiele für diese persönlich bedeutsamen Erfahrungsfelder sind: Ökumenischer Religionsunterricht, drei Jahre Ordensleben, Theologie- und Psychologiestudium, Engagement in der Telefonseelsorge, Tätigkeit als Kommunikationstrainer und Organisationsentwickler und nicht zuletzt: Assistent von Walter Fürst am Seminar für Pastoraltheologie in Bonn.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Ich schätze den Methodenpluralismus in der Praktischen Theologie, da er m.E. erst den Umgang mit den vielfältigen Fragestellungen dieser Disziplin ermöglicht. Mit der im Psychologiestudium gewonnenen Methodenkompetenz und auf dem Hintergrund der Erfahrungen in der Mitarbeit an empirischen Forschungsprojekten des Seminars für Pastoraltheologie setze ich mich zur Zeit für die verstärkte Berücksichtigung empirisch-kritischer Denk- und Arbeitsweisen innerhalb der Theologie ein (vgl. den zusammen mit G. Hunze für die Religionspädagogischen Beiträge [2/2000] verfassten Artikel „Von der Normativität zur Generativität des ‚Faktischen‘“). Dabei profitiere ich sehr vom Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Bonner Fakultät sowie vom externen Austausch z.B. mit Ottmar Fuchs oder Hans-Georg Ziebertz.

Besonders herausfordernd, weil zumindest auf den ersten Blick für die Fortentwicklung der sog. „empirischen Theologie“ nicht naheliegend, erlebe ich die Auseinandersetzung mit dem symbolisch-kritischen Ansatz von Walter Fürst. Wenn es ihm in seinen „Bausteinen für eine Pastoralästhetik“ um „Wahrnehmung, Analyse und Deutung der sozialen und ekklesialen *Signaturen der Zeit* als Kontext und Raum fortwährender Neu-Interpretation und schöpferischer Fortgestaltung des überlieferten christlichen Symbolsystems“ geht und er Impulse für die Ausbildung eines „kollektiv-existentiellen *Vermögens der Unterscheidung des Christlichen*“ geben will, sehe ich in einer empirischen Denk- und Arbeitsweise einen Beitrag zur Förderung „*glaubens-ästhetischer Kompe-*

tenz“. Ich bin überzeugt, dass theologischen wie empirischen Qualitätsansprüchen gleichermaßen genügende und dabei um ihre immanenten Begrenzungen wissende Forschungsanstrengungen helfen können, den „Gestaltcharakter“ des Christlichen zu erschließen, die geforderte Gestaltwahrnehmung kritisch zu reflektieren sowie intersubjektiv zu vermitteln und somit die „Beurteilungs- und Gestaltungs-kompetenz aller Gläubigen“ zu fördern.

Gotthard Fuchs

## Lebenskunst – Glaubenskunst

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Aus der Vielfalt der Dimensionen und Themen greife ich vor allem das Leitwort „mystagogisch“ heraus. Die Praktische Theologie scheint mir – unter dem Druck der Spezialisierung – weithin in Gefahr, das Gespräch mit den anderen theologischen Disziplinen, besonders der Dogmatik/Dogmengeschichte, zu vernachlässigen und – im berechtigten und dringlichen Bemühen, humanwissenschaftlich anschlussfähig zu sein, aber bisweilen auch in postmoderner Kurzatmigkeit – die Glaubens- und Mystikgeschichte nicht genügend zur Kenntnis zu nehmen. (Name und Werk von Urs von Balthasar z.B. kommen im neuen Handbuch überhaupt nicht mehr vor!). Angesichts der glaubensgeschichtlichen Wende mit ihrer Chance und Forderung, das Evangelium neu zu entdecken, die Hierarchie der Wahrheiten transparent wie konsistent zu komponieren und aus der Mitte des spezifisch christlichen Glaubens heraus eine praktische Welt- und Selbstdeutung zu ermöglichen, die neo- wie interreligiös gesprächsfähig ist, gilt es so etwas wie „eiserne Rationen“ auf dem Wüstenweg (zwischen Exodus und Exil) zu erstellen. „Was würde uns fehlen, wenn uns das Evangelium fehlte?“

Diese Leitfrage nötigt zur wissenschaftlich reflektierten, argumentativ verantworteten und innovatorisch wirkenden Ausarbeitung jenes „kategorischen Indikativs“ (G. Fuchs 1978), der als Mitte und Schlüssel des Evangeliums des Alten und Neuen Testaments gelten kann.

„Der Fromme der Zukunft wird ein Mystiker sein ...“ – und ein Mystagoge, mit Gründen und mit Leidenschaft, mit Unterscheidungsvermögen und solidarischem Blick, von den Marginalisierten her ... So taucht die Neuigkeit des Evangeliums als Streit um die Wirklichkeit auf (Emergenz-Modell), als spezifische Theorie und Praxis kreativer Inter-Subjektivität und Solidarität: Mystagogie und Mystik also als radikale Zustimmung- und Widerstandskraft aus dem Geist des – theodramatisch begriffenen – Evangeliums. Nicht zufällig steht im säkularen Diskurs der Noch- und Nachmoderne die Frage

nach einer (nicht ästhetisierenden) „Ästhetik der Existenz“ (M. Foucault) im Mittelpunkt des Interesses, die Entfaltung von Philosophie als „Lebenskunst“ (W. Schmied, E. Martens). Eine praktische Theologie, die den Streit des Evangeliums um die Wirklichkeit im Zeichen des kategorischen Indikativs in den Mittelpunkt stellt, wäre als Theorie christlicher Lebenskunst zu entfalten, als optionale Ausgestaltung alternativen Lebens, als bestimmte kommunikative Praxis. (In diesem Gesamtzusammenhang interessiert mich besonders die theologische Männerforschung, die Aufarbeitung patriarchaler und androzentrischer Denk- und Verhaltensweisen in Theologie und Kirche.)

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Ich habe noch die neuscholastische Theologie live kennengelernt, ich habe in Fribourg lateinische Vorlesungen gehört (denen ich die kostbare Freundschaft mit Augustinus und Thomas von Aquin verdanke), ich habe in Freiburg noch Heidegger gehört und den unvergesslichen Bernhard Welte, also die existenzial-hermeneutische Perspektive. Der Aufbruch und Umbruch von Konzil und Synode waren und sind lebensprägend, entsprechend die Studienbegegnungen in Münster mit Rahner, Ratzinger, Kasper und Metz, mit Bloch und Machovec – unvergessen vor allem Helder Camara und Gustavo Gutierrez. Seit den 68ern habe ich besonders viel von feministisch engagierten Frauen gelernt, deshalb die grundsätzlich biographische Dimensionierung theologischen Arbeitens und das besondere Interesse an theologischer Männerforschung. – Im Schnittfeld dogmatischer Theologie, selbstverständlich ökumenischer Prägung, und Soziologie wie Psychotherapie habe ich den Reichtum christlicher Mystik entdeckt als jene „Tiefentheologie“, die gleichermaßen Gotteseinwurzelung und Weltverantwortung, Anbetung und Befreiung ermöglicht und einfordert – mit entsprechend theologischer Selbst- und Kirchenkritik. Hier vor allem sehe ich das Widerstandspotential gegen kapitalistisch-konsumistische Suchtmentalitäten mit ihrer individualistischen und desolidarisierenden Tendenz, gegen resignative Versuchungen angesichts totalitärer Verhaltensweisen auch in der eigenen Kirche, angesichts der Abschiebung und Abtreibung jener, die im Dunkel sind oder scheitern.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Intradisziplinär die wechselseitig produktive und kritische Auseinandersetzung zwischen praktischer Theologie und Dogmatik, Exegese und Kirchen- wie Religionsgeschichte in sozialgeschichtlicher und handlungstheoretischer, also theodramatischer Perspektive. Interdisziplinär besonders mit (Erst-)Philosophie und Humanwissenschaften, vorrangig mit den Methoden kritischer Subjekt- und Systemtheorie auf der Linie Helmut Peukerts und Thomas Pröppers, also einer pragmatischen Kommunikations- und Handlungstheorie im Horizont befreiender Freiheit – die freilich schöpferisch und ausdrücklich Bezug nimmt auf die beiden großen Auslegungsströme der bisherigen Christentumsgeschichte, die Figuren negativer Theologie einerseits, Modelle anthropatisch-theodramatischer Art andererseits.

## 1 Inhalte

Folgende Konzentrationsorte sind mir in meiner Forschungs- und Lehrtätigkeit in der praktischen Theologie wichtig geworden. Sie haben sich in ihrem Profil nicht nur in der wissenschaftlichen Tätigkeit entwickelt, sondern auch im vitalen Zusammenhang mit bestimmten Erfahrungen und Begegnungen meiner Biographie, vor allem mit solchen, denen ein unmittelbarer, intensiver und unterbrechender Evidenzcharakter eigen war. Ich möchte hier vor allem meine theologischen Optionen verdeutlichen, nicht im Sinne einer deduktionistischen Vorgabe, sondern als theologische Kernhypothesen, wie sie sich mir in vielen Forschungs- und Lehrprojekten herauskristallisiert haben. Was im Sprachspiel der Forschung Hypothese ist, ist im Sprachspiel der Pastoral als Glaube zu identifizieren.

Das Eigenartige in der Theologie ist, dass die theologischen „Hypothesen“ allerdings nicht nur explikativen Charakter bezüglich der Wahrnehmung der Wirklichkeit haben (und dann entsprechend falsifiziert oder verifiziert werden könnten: Das können sie zwar, aber nur im empirischen Bereich). Sie haben insofern auch normativen Charakter, als sie gegenüber empirischen Ergebnissen, die diesbezügliche Defizite aufweisen, einen kritischen Überhang besitzen, der allerdings nicht deduktionistisch (von einer Abstraktion zur Konkretion gebracht), sondern aus einem anderen empirischen Feld gewonnen ist, nämlich aus der Geschichte und den Geschichten jüdisch christlicher Tradition. Umgekehrt kann es einen derartigen normativen Überhang auch von Seiten der gegenwärtigen Lebenserfahrungen im Volke Gottes gegenüber der Vergangenheitsempirie geben.

Die folgenden theologischen Essentials haben sich als konstitutive Angelpunkte des jeweiligen Vergleichens in unterschiedlichen Forschungen herausgeschmolzen. Sie geben die Dynamik an, in die beide empirische Wirklichkeiten, nämlich die der jüdisch-christlichen Vergangenheit und die der Gegenwart, sich gegenseitig wahrnehmen und zu kritisieren vermögen. Diese theologischen Inhalte sind den zu vergleichenden Größen zwischen Vergangenheit und Gegenwart nicht äußerlich, sondern gehören ansatzhaft und anschlussfähig zu ihrer jeweiligen inneren Identität und sind darin zugleich steigerungs- und verbesserungsfähig.

Die theologischen Kerneinsichten erschließen und intensivieren sich gegenseitig. Jede legt an die anderen eine Dynamik an, die sich auf sie selbst bezieht und zugleich nicht bei sich selber bleiben lässt.

- Die „Wahrnehmung“ des *Geheimnisses Gottes* im Leben der Menschen als einer nicht verrechenbaren Größe, die all unser Leben und unsere Geschichte(n) übersteigt hat eben so in diesem Leben eine Dynamik entwickelt, auf das „semper maior“ unserer eigenen persönlichen und sozialen Existenz vorzugreifen. In allem ihm die Ehre zu geben verhindert jeden Götzendienst, das immer Vorletzte zum Letzten machen zu wollen.
- In eigenartiger Dialektik zu dieser Un-Haltbarkeit Gottes macht sich Gott aber auch haltbar und haltgebend in der Menschengeschichte: vornehmlich im Volk Israel und in der Geschichte von Kreuz und Auferstehung Christi: In der darin erschienenen *vorbehaltlosen Liebe zu den armen und sündigen Menschen*, in einer Unbedingtheit, die im Sinne der Rechtfertigungstheologie des Apostels Paulus als vorbehaltlose Liebe und Anerkennung menschlicher Existenz erlebbar sein darf.
- Von diesem Indikativ der Gnade her, darf sie intensiv erlebt werden, ergibt sich die zwischenmenschliche Verantwortung nicht als Gesetz, sondern als Ermöglichung, das Notwendige zu tun. Von der Barmherzigkeit und Gerechtigkeit Gottes her erschließt sich die *zwischenmenschliche Diakonie* in ihrer helfenden und politischen Dimension. Aber auch umgekehrt wird es wohl sein: dass sich von der zwischenmenschlichen Solidarität her die Tiefe des Geheimnisses Gottes um so mehr erschließt. Die alltags- und bibelhermeneutischen Konsequenzen dieser Zusammenhänge liegen auf der Hand, ebenso wie die sozialen Konsequenzen in der Nah- und Fernsolidarität zwischen Menschen und Völkern.
- Im Sinne (oder vielleicht besser im Un-Sinne) einer noch zu entwickelnden *praktischen Theologie des Kreuzes* ist gegenüber dem allzu schnellen Einpendeln auf ein stabiles und stabilisierendes Mittelmaß die Dynamik des Martyriums zu eröffnen: als Risiko, in der Nachfolge Jesu um der Menschen willen bzw. um seines Gottesbekenntnisses willen progressiv Nachteile zu riskieren, sei es im Martyrium caritatis, sei es im Martyrium fidei. Nicht zuletzt handelt es sich hier um die nicht mehr hintergehbare letzte Instanz der Ökumene. Je selbstverausgabender Christen und Christinnen und die Kirchen ihre Existenz gestalten, desto mehr kommen sie ihrer eigenen Ökumene auf *den Grund*, der alle Dissensen aushält. Im kommenden Jahrtausend wird das Christentum keine Siegergeschichte (im Sinne der Anbiederung an die Herrschenden) schreiben, sondern eine Solidaritätsgeschichte, die Gott die Ehre gibt und den Menschen und der Schöpfung insgesamt Ehrfurcht schenkt, auch wenn dies Niederlagen gegenüber der Macht kostet.
- Gott lässt seiner nicht spotten. Er ist kein Hampelmann und auch keine Hampelfrau. Er wird am Ende die Engel durch die Geschichte zurückjagen, die alles aufdecken, das Verlorene retten und die Opfer und Täter zum Vorschein bringen (vgl. Mt 25, 37ff.). Das *eschatologische Gericht*, in dem kein zugefügtes Leiden unter dem Niveau des Leidens selbst zu sühnen sein wird, ist die Bedingung eschatologischer Versöhnung im Horizont der unendlichen Versöhnungs- und Lebensmacht Gottes.

So plädiere ich für eine

- doxologische Pastoral zur größeren Ehre Gottes,
- indikativische Pastoral der Gnade,
- imperative Pastoral zwischenmenschlicher Solidarität,
- martyriale Pastoral des Kreuzes,
- eschatologische Pastoral (der Auferstehung, des Gerichts, der Gnade und der Ver-söhnung, auch in dem Sinne, dass diese Zukunft in die Gegenwart hineinreicht).

## 2 Prozesse

Die dem Glaubensgut der Bibel und der (vergangenen bzw. gegenwärtigen) Kirche entspringenden theologischen Grundperspektiven werden in methodisch oft komplexen Forschungsbereichen aufgesucht bzw. vermisst. Welches Forschungsset jeweils entwickelt wird, hängt immer von dem Wirklichkeitsbereich ab, auf den sich die theologischen Optionen beziehen.

Die Anerkennung der explikativen und normativen theologischen Dynamik in der Wahrnehmung und Kritik gegenwärtiger Wirklichkeit achtet die Fragen nach Methode und Verhältnis zu den Humanwissenschaften nicht etwa gering, sondern fordert sie um so mehr heraus. Denn je gleichstufiger diese Begegnung auch aus der Perspektive der Theologie ist, desto ergiebiger ist sie für beide Seiten. Drei Prozesse sind für mich in dieser Zusammenarbeit wichtig geworden:

- die *Wahrnehmung vergangener und gegenwärtiger Wirklichkeit* (mit historisch kritischen, sprachwissenschaftlichen, soziologischen, psychologischen, aber auch wirtschaftswissenschaftlichen und eben all jenen Disziplinen, die für die Wahrnehmung eines Wirklichkeitsbereiches zu bemühen sind). Im gegenwartsbezogenen sozialen Bereich habe ich vor allem die Zusammenarbeit mit der qualitativen und quantitativen Sozialforschung schätzen gelernt, weil sie allzu schnelle Zugriffe auf die Wirklichkeit bremst und zu einem methodisch gebahnten kognitiven Zugriff zwingt. Wichtig ist mir dabei auch, die wertbezogenen Implikate der bemühten Humanwissenschaften selbst aufzusuchen und, wenn möglich, mit theologischen Wertorientierungen zu korrespondieren oder auch zu konfrontieren und dann von daher die übernommenen Methoden zu modifizieren. Jegliche Ausbeutung von Humanwissenschaften nur bezüglich ihrer methodischen Errungenschaften halte ich für eine neue Form von Ancilla-Paradigma in der praktischen Theologie. Umgekehrt wird die Theologie von ihrer Positionalität her den kritischen Diskurs und von daher die Veränderung methodischer Wege anzugehen haben. So ist bereits die Wahrnehmung nicht ohne entsprechende Evaluation zu haben.
- Die *Grundoperation aller praktischen Theologie ist der Vergleich* im konzeptionellen Horizont theologischer Inhalte. Doch findet der Vergleich nicht mit konkre-tionsarmen Optionen selber statt, sondern mit vergangenen oder gegenwärtigen Wirklichkeiten, die gegenüber der untersuchten Wirklichkeit den oben genannten

„Überhang“ aufweisen und von daher einen Komparativ für mögliche und nötige Veränderung anzielen. Der Komparativ des Vergleichs führt zur Formulierung eines noch ausstehenden Komparativs auf das je Bessere hin.

- Wichtig ist mir zunehmend geworden, dass dann die praktisch-theologische Forschungsarbeit nicht abbricht, auch nicht nur bei Postulaten landet, sondern *in Verbindung mit den an einem Forschungsprojekt beteiligten Betroffenen bzw. einbeziehenden Personen nach Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsmodellen* sucht. Diese Verbindung beinhaltet zunächst schon, die Ergebnisse der Wahrnehmung und der Evaluation mit den Personen kritisch auszutauschen, die die erforschten Subjekte des Forschungsbereiches sind. Dabei ist deutlich herauszuarbeiten, wo die helfenden Faktoren und wo die gegnerischen Faktoren sind, wie in diesem Zusammenspiel mit der Macht umzugehen ist, wer gestützt und wer bekämpft werden muss. Hier wird dann auch in den Diskurs aufzunehmen sein, wie weit Menschen in ihrer Selbstverausgabung zu gehen vermögen, wo der Imperativ aufhört und wo die Freiheit der Selbsthingabe beginnt.

Dieser Forschungsschritt, der sich auf die Veränderungsmöglichkeiten in und zwischen Personen bzw. Systemen bezieht, kann um so erfolgreicher geschehen, als bereits die vergleichende Tätigkeit (im zweiten Schritt) wahrnehmungs- und handlungsbezogene Wirklichkeiten miteinander verglichen hat. Denn dann gibt es schon von daher Einblicke in ein noch ausstehendes Handeln, das es anderswo oder zu anderen Zeiten bereits gegeben haben mag.

In diesem Zusammenhang ist es mir zum Anliegen geworden, nicht nur diesen aktiven Teil der Veränderungsmöglichkeiten anzugehen, sondern auch die Frage aufzubringen, wie man/frau noch „handeln“ kann, wenn nichts verändert werden kann, wie also dann mit der Ohnmacht umzugehen ist. Entscheidend ist für mich auch, dass durch alle Forschungsprozesse hindurch die Ehrfurcht vor Mensch und Gott nicht verloren geht, weder in den methodischen Zugängen noch im theologischen Diskurs. Ohne Wissenschaft und Pastoral vermengen zu wollen, haben sie doch miteinander zu tun. So darf eine empirische Untersuchung in der praktischen Theologie nicht stattfinden, wenn sie die Ehrfurcht vor den Menschen verletzt. Und sie wird um so mehr nicht nur erlaubt, sondern notwendig sein, als die Forschungen selbst für die betroffenen Menschen als Ehrfurcht und Wertschätzung erfahren werden. Denn die Unverrechenbarkeit des Geheimnisses Gottes schützt zugleich die Unverrechenbarkeit des Geheimnisses der Menschen.

So möchte ich meine praktische Theologie folgendermaßen zusammenfassen:

Von Gottes Gnade und Gericht her menschliche und irdische Wirklichkeit wahrnehmen und gestalten: durch zeitkritische und kirchenkritische Bezeugung zwischenmenschlicher und internationaler Barmherzigkeit und Gerechtigkeit im Horizont jüdisch-christlicher Gottesbeziehung.

## 1 Die Vorgeschichte

- Der theologische Diskurs hat sich nach seiner Befreiung aus dem neuscholastischen Getto massiv ausdifferenziert. Dies geschah im Wesentlichen durch die theologieinterne Rezeption ursprünglich nicht-theologischer Wissenschaftsmethodiken und wurde zum zentralen Innovationsfaktor der Theologie während der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts.
- Bei aller Problematik dieser Entwicklung (u.a. für die Einheit der Theologie und die Rezeption der Theologie durch das Volk Gottes): Hinter diesen modernetypischen Status des theologischen Diskurses gibt es aus wissenschaftstheoretischen, wissenschaftssoziologischen, aber auch aus genuin theologischen Gründen kein Zurück.
- Die Pastoraltheologie gehört zu jenen theologischen Teildiskursen, die diesen Prozess mit der Integration der sog. Humanwissenschaften nicht nur vollzogen, sondern auch konzeptionell reflektiert und analysiert haben.

## 2 Die Lage

- Die Phase einer ganz selbstverständlichen und auch ein wenig unschuldigen Rezeption humanwissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse in der Theologie nähert sich aus theologieinternen wie theologieexternen Gründen ihrem Ende. Von außen wird an die (Pastoral-)Theologie verstärkt seitens Kirche wie Gesellschaft die Frage nach dem Erkenntnisgewinn gestellt, welchen dieses Fach und auch unsere Disziplin gegenüber anderen Fächern erbringt. Niemand finanziert auf Dauer eine Verdoppelung von anderswo mindestens ebenso kompetent Geleistetem. Intern aber mehren sich die Zeichen dafür, dass de facto ganz unterschiedliche Modelle der Integration humanwissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse verfolgt werden.
- Der deutschsprachige pastoraltheologische Diskurs gruppiert sich, wenn wir recht sehen, in drei große Richtungen: eine eher pastoralpraktisch (um nicht zu sagen: pastoraltechnologisch) orientierte, der es vor allem um das Optimieren bestehender Pastoralprozesse geht, eine unter der Rubrik „Empirische Theologie“ firmierende, mit (vorwiegend quantitativen) sozialwissenschaftlichen Methodiken arbeitende Richtung, sowie eine an den Imperativen des II. Vatikanischen Konzils orientierte,

inhaltlich eher prophetisch-kritische, methodisch stark an der Praxisrelevanz der Grundlagenbegriffe unseres Glaubens interessierte Richtung.

- Diese drei Gruppierungen unterscheiden sich zentral in der Art und Weise der Integration humanwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in die pastoral-theologische Arbeit: Während die einen dazu neigen, Erkenntnisse aus Managementtheorien, Organisationsentwicklung u.ä. analytisch und funktional zu integrieren, arbeitet die „Empirische Theologie“ mit anerkannten quantitativen Untersuchungsmethoden der Sozialwissenschaften, um zu gesicherten Erkenntnissen über die kirchlichen Handlungsrealitäten und ihre gesellschaftlichen Kontexte zu gelangen. Die dritte Richtung referiert vor allem auf bereits vorliegende grundsätzliche Erkenntnisse humanwissenschaftlicher Fächer, präferiert zur Praxisforschung eher qualitative Methoden und betont die Relevanz des systematisch-theologischen Diskurses für unser Fach.

### 3 Die Gefahr

- Wir sehen in dieser Situation die Gefahr eines *institutionalistischen Positivismus* in der Praktischen Theologie, der hinter der äußeren Wertschätzung der Begriffe unseres Glaubens primär Institutionsinteressen betreibt und dem es vor allem und zuerst um die Fortführung der gegebenen Institutionalität der Kirche und deren Wirkungsoptimierung geht.
- Wir sehen die Gefahr eines *methodischen Positivismus* in der Praktischen Theologie, der kirchliche und religiöse Praxis untersucht, ohne selbst aus der Handlungs- und Erkenntniskraft der Begriffe unseres Glaubens heraus begründete Optionen zu treffen und in Forschungsansatz und empfohlener Handlungsorientierung der Erinnerung an die Begriffe unseres Glaubens keine erschließende, befreiende und kritische Kraft zutraut.
- Wir sehen – noch an der Wand, aber dann erwart- und in seinen ersten Ausläufern auch schon erkennbar – die Gegenschlags-Gefahr eines *dogmatistischen Positivismus*, der autoritär und repressiv die praktische Geltung zentraler theologischer Begriffe mit kirchenrechtlichen Mitteln „durchsetzt“ – und ihre kreative und kritische Wirkung damit verspielt.

#### **Das Beispiel der Amtsfrage: Professionalität versus Amtsscharisma**

Die erste Richtung wird hinter einer weitgehend unverändert vorgetragenen klassischen amtstheologischen Position vor allem die optimale Aufrechterhaltung der bisherigen Pastoralstrukturen betreiben und dabei amtstheologische und professionalitätstheoretische Überlegungen und Handlungsstrategien unverbunden und letztlich theoretisch ungeklärt nebeneinander stellen. Zu welchem diskursiven Mittel man jeweils greift, hängt dann vom Kontext und von aktuellen Legitimationsbedürfnissen ab.

Die zweite Richtung wird strikt die Professionalisierungsoption treffen, da sich, wie empirisch feststellbar, die Autorität der Hauptamtlichen in der Pastoral hauptsächlich im Medium ihrer Professionalität ereigne. Die Professionalisierung gilt dabei als Ausweg aus der Autori-

tätskrise des Amtsscharismas, als Vermittlung von traditionell gesetzten und charismatisch-funktionalen Autoritätsansprüchen.

Zu fragen aber ist: Wie verhalten sich Weiheamt(-gnade) zu Professionalität (und Kompetenz) in Professionalität und Weiheamt? Zu erörtern wäre, wie die Weihe(gnade) im konkreten Vollzug priesterlichen Handelns (und Lebens) Autorität und Bedeutung gewinnt. Dass dies der Fall ist, das ist die Voraus-Setzung der katholischen Ekklesiologie: Wie dies der Fall ist, ist aber nicht sekundär zur Geltung dieser (begrifflichen) Voraus-Setzung, sondern tatsächlich ihre Bedeutungsebene.

Ohne sie bleibt es bei einer sinnvollen Aussage (man kann angeben, welche Bedeutung sie haben *kann*) mit allerdings bloß behaupteter Bedeutung: Sie bleibt also bedeutungsleer – und damit unter Ideologieverdacht. Umgekehrt gilt für das Professionalitätspostulat, dass es eine reale Bedeutung hat (man weiß, welche Handlungskonsequenzen es erfordert), dessen Sinn als *theologische* Kategorie aber ist mit seiner professionalitätstheoretischen Bedeutung noch nicht gegeben.

#### 4 Worauf zu achten wäre

- Praxis besitzt nicht nur einen Faktizitätspol, sondern auch einen (begrifflichen) Perspektivitätspol: In ihr ereignet sich Realität zukunfts offen, in spezifischen Sinn- und Bedeutungszusammenhängen. Diese aber sind in Begriffen repräsentiert. Man darf diese Polarität nicht auseinanderreißen und gegeneinanderstellen, sondern muss sie analytisch trennen, um sie kontrolliert in Beziehung zu setzen – und zwar nicht hierarchisch, sondern kontrastiv und kreativ füreinander.
- Trennt man sie, ohne sie aufeinander zu beziehen, gerät man in einen Positivismus, der aktuelle Faktizität in der Weise, in der sie gerade festgestellt wird, leicht normativ werden lässt, während dann der theologische (etwa: ekklesiologische) Diskurs nur noch sekundär (und tendenziell repressiv) mit der Faktizität vermittelt werden kann.
- Natürlich gilt: Auch die Begriffe der Tradition stehen in der Bewährungsprobe der Praxis. Ihre Verpflichtungskraft liegt nicht im Jenseits ihrer Bewährung im Handlungsvollzug, sondern im Glauben an ihre Bewährungskraft in dieser Praxis. Sie eröffnen einen Handlungshorizont, den die reine Empirie nicht hätte. Anders herum gilt aber auch: Wo er diese Transzendenz (als Überschreitung der Empirie auf ihre eigene Handlungs-Zukunft im Horizont der Offenbarung hin) nicht wirklich eröffnet, bleibt der Begriff leer: Er ist ein Versprechen, das nicht eingelöst wird.
- Die Praxis selbst ist der Ort, an dem diese obigen Polaritäten auftreten und an dem sie sich in ihrem kreativen Verhältnis bewähren müssen. Genauso wenig wie der Begriff (auch der theologische) einfach nur in seinen Handlungskonsequenzen aufgeht, vielmehr eine darüber hinausgehende Perspektivität und Offenheit besitzt und insofern tatsächlich jede Empirie kritisch und kreativ übersteigt, genauso wenig besitzt er eine Bedeutung diesseits seiner Handlungsrelevanz (er besitzt hier bestenfalls einen Sinn als verstehbare Merkmalskombination). Die Bedeutung des Begriffs erschließt sich vollständig nicht hermeneutisch in seinem Sinn, sondern

erst in seiner Handlungsrelevanz, welche, wegen der Zeitdimension, nie abgeschlossen, sondern überraschungs- und zukunfts offen ist.

Der Ort der Praktischen Theologie liegt in der Spannung von Erinnerung und Kreativität. Jegliche Form des Positivismus verspielt beides: die Kraft der Erinnerung wie die Hoffnung der Kreativität.

Ottmar Fuchs, Norbert Greinacher, Leo Karrer,  
Norbert Mette, Hermann Steinkamp

## Für eine politisch-prophetische Praxis der Christen und der Kirche – Praktische Theologie als Kritik und Inspiration gesellschaftlicher Praxis der Kirche

### 1

Als „**Zeichen der Zeit**“, die uns bedrängen und bewegen, nehmen wir wahr:

- eine steigende Zahl von (z.T. geplanten) Völkermorden;
- die wachsende Gefahr gentechnischer Manipulation, wie sie sich z.B. in der Praxis pränataler Selektion anbahnt;
- eine von ökonomischen Imperativen gesteuerte Globalisierung mit ihren unübersehbaren Nebeneffekten der Vertiefung des Grabens zwischen Reichen und Armen sowie der Exklusion von Teilkontinenten und ganzen Völkern aus den internationalen Wirtschaftsprozessen;
- eine marktgesteuerte massenmediale Überflutung der Bevölkerung mit Informationen, Weltbildern und Illusionen, die in ihren Auswirkungen auf die Bewusstseinsformen der breiten Massen als „Opium des Volkes“ einzuschätzen sind und dadurch einer Aufklärung über die genannten weltweiten Unheils-Zusammenhänge im Wege stehen.

Gleichzeitig nimmt – nicht zuletzt genährt durch zunehmende Fälle von Korruption der politischen Eliten – die Politikverdrossenheit der Menschen, insbesondere der jungen Generation, beängstigende Ausmaße an.

Auch wenn uns diese vielen „Todeszeichen“ derzeit ein Übermaß anzunehmen scheinen, übersehen wir dennoch nicht die „Lebenszeichen“, z.B. einer „Globalisierung von unten“, einer sich sammelnden weltweiten Protestbewegung gegen die Exzesse des neoliberalen Weltmarktes, die Bemühungen – nicht zuletzt von Vertretern der großen

Weltreligionen – um ein Weltethos als Bedingung der Möglichkeit eines humanen Fortschritts der Menschheit.

Zu den hoffnungsvollen Zeitzeichen gehören nach unserer Einschätzung auch bestimmte religionsproduktive Tendenzen, wie die Sehnsucht vieler Menschen nach Sinn-erfüllung, Meditation, transpersonalen Erfahrungen u.ä.

Angesichts der bedrängenden Fülle und Widersprüchlichkeit der (welt-) gesellschaftlichen Todes- und Lebenszeichen, die in mancher Hinsicht apokalyptische Züge tragen, wird die Notwendigkeit einer politisch-prophetischen Praxis der Christen und der Kirchen immer dringlicher. Umso schmerzlicher empfinden wir die gegenwärtige Praxis der katholischen Kirche in unserem Land durch die Merkmale geprägt, die den Aufbruch zu einer solchen Praxis lähmen:

- eine Binnenorientierung und Fixierung auf moralische, Amts- und Statuskonflikte,
- ein verschärftes Schisma zwischen Hierarchie und Kirchenvolk,
- die Fixierung auf die Mitgliederzahlen.

Dadurch ist die Kirche in ihren Möglichkeiten begrenzt, sich an der Lösung der genannten Probleme wirkungsvoll zu beteiligen.

In dieser Situation sehen wir die Aufgabe der Praktischen Theologie vor allem darin, die apokalyptische Qualität der gegenwärtigen „Zeichen der Zeit“ in der kirchlichen Öffentlichkeit bewusst zu machen und die Bedingungen einer politisch-prophetischen Praxis der Christen und ihrer Kirchen zu erkunden und zu beschreiben.

## 2

Der Vision einer **politisch-prophetischen Praxis** der Kirche entspricht u.E. ein Konzept einer **eschatologisch-diakonischen Pastoral**, wie wir es in den vergangenen Jahren zu entwickeln begonnen haben.

Die fundamentalen **theologischen Optionen** eines solchen Pastorkonzepts sind die evangelische „Option für die Armen“, wie sie das II. Vatikanum u.a. in der Programmatik von „Gaudium et spes“ 1 bekräftigt hat, sowie die „Option für die Anderen“ und die „Option für die Opfer“.

Diese Optionen immer neu theologisch zu begründen und für die konkrete Praxis der Christen und der Kirche zu operationalisieren, gehört zu den zentralen Aufgaben Praktischer Theologie:

- die Option für die Armen ist für uns zugleich Ruf in der Nachfolge Jesu, der seine Verkündigung der Gottesherrschaft vorrangig den Armen zusprach, als auch Heilsangebot der „Bekehrung in der Metropole“ als Bewohner des reichen Nordens der Erde; die Option für die Anderen stellt uns in die Tradition des jüdischen Volkes, dem das Recht der Fremden heiliges Gesetz Jahwes war; sie verpflichtet

uns Christen heute zur Parteinahme für Asylsuchende und Flüchtlinge, aber auch zum Einsatz für die Marginalisierten in unserer Gesellschaft;

- die „Option für die Opfer“ erwächst aus dem ständigen theologischen Ringen um die Grenzen und Möglichkeiten der Verkündigung eines zugleich gerechten und barmherzigen Gottes, an dem zunehmend Menschen verzweifeln, weil er zu den Gräueln in Tschetschenien und Bosnien ebenso zu schweigen scheint wie er in Auschwitz stumm blieb. An der „Option für die Opfer“ richtet sich die Qualität jeglicher Martyria selbst: ob sie beschwichtigend gesellschaftliche Zustände legitimieren hilft oder diese anklagt und eben darin Gott anklagt und als Richter und Retter bekennt.

Eine Kirche, die sich der Botschaft des Evangeliums in dieser Weise verpflichtet weiß, kann diese nur in der Weise einer radikalen politisch-prophetischen Präsenz in der (Welt-)Gesellschaft verkünden. Sie wird die gegenwärtig boomende Rede von der „Gotteskrise“ nicht als „Gegenrede“ zur Kirchenkritik benutzen, sondern als kritischen Inbegriff für das kollektive Verdrängen, mit dem ein evolutionistisches Zeitverständnis jenes Ende leugnet, dessen Wirklichkeit in der jüdisch-christlichen Tradition als die Rede vom „Gericht“ aufbewahrt ist.

Walter Fürst

## Symbolisch-kritischer Ansatz der Praktischen Theologie als Wissenschaft – Bausteine einer künftigen Pastoralästhetik

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Identifizierung ekklesialer *Handlungsgestalten* und *Handlungsstile*, welche die christliche Heils-Hoffnung in ihrem Verhältnis zur menschlichen Hoffnung (auf Heilsein und Ganzsein, auf Leben in Freiheit, Gerechtigkeit, Frieden) personal und sozial ‚über‘-zeugend darstellen und – wenn auch im Fragment – zeichenhaft zu realisieren vermögen (Real-Symbolik der Reich-Gottes-Botschaft). Entsprechende Identifizierung von *Handlungsgestalten* und *Handlungsformen*, welche die christliche Hoffnung als solche verstellen und paralisieren.

- Wahrnehmung, Analyse und Deutung der sozialen und ekklesialen *Signaturen der Zeit* als Kontext und Raum fortwährender Neu-Interpretation und schöpferischer Fortgestaltung des *überlieferten christlich Symbolsystems* (Wechselseitige Kritik, dialogische Bearbeitung der Spannung zwischen Konflikt und Verständigung, Einheit und Differenz).

- Frage nach Möglichkeit und Suche nach Wegen der Bildung eines kollektiv-existenziellen *Vermögens der Unterscheidung des Christlichen* (vgl. den Topos einer „Unterscheidung der Geister“ im Hinblick auf den personal-sozialen Gestaltbzw. Antlitzcharakter der ‚christlichen Glaubenswahrheit‘).
- Reflexe Rekonstruktion der christlichen *Weisheit* (sapientia) bzw. des christlichen *Geschmacks* (sapor, sapere Dei) oder *Gemeinsinns* (sensus fidelium), als einer intersubjektiv konstituierten, kommunikativ (und interdisziplinär!) vermittelten *Kompetenz ästhetischer Beurteilung und Gestaltung* bzw. *Instanz (kollektiver existenzieller Entscheidung* unter den Bedingungen radikaler Subjektivität und Pluralität.
- Dementsprechende Erarbeitung von Beiträgen zur Förderung einer Praxis situativ-kritischer *Transformation kirchlicher Sozialgestalt* in Richtung auf je situativ ausprägende Formen communionalen Lebens; ressourcen-orientierte *Gemeindeentwicklung* (als Personal- und Organisationsentwicklung); *Entwicklung innovativer Handlungsmuster von Diakonie und Caritas* sowie *authentischer Seelsorgs- und Beratungsstile*.

Zu solchen Bausteinen einer zu generierenden „*Pastoralästhetik*“ gehören unabdingbar Lernen an und Austausch mit exemplarischen Ausdrucksformen „säkularer Mystagogie“ in Literatur und Kunst.

## 2 Herkunft dieses Anliegen

### 2.1 Biographische Faktoren

- Die feinfühligte Pflege christlicher *Symbolik* und kirchlicher Feste in der Familie.
- Die kriegsbedingte Spannung zwischen *Real-Abwesenheit* und *Bild-Anwesenheit* des Vaters.
- Die Herkunft aus relativ armen Verhältnissen, in welchen die christliche *Metaphorik* (Magnifikat: „Die Mächtigen stürzt er vom Thron und erhöht die Niedrigen“) Faszination gewann.
- Die Beschäftigung mit I. Kants ‚Kritik der (ästhetischen) Urteilskraft‘ (Denkfigur einer „symbolischen Gotteserkenntnis“) und J.G. Fichtes „*Lehre vom Bild des Bildes*“.
- Dissertation über J. B. Hirschers Praktische Theologie der „*Anschaung*“ und „*Darstellung* des Reiches Gottes“ („Wahrheit im Interesse der Freiheit“).
- Berührung mit Fr. Schleiermachers dualer Aufgabenstellung der Ethik und der Praktischen Theologie („*Symbolisieren und Organisieren*“).
- Beschäftigung mit der Frage nach der Bedeutung des ‚*Ensembles*‘ in Architektur und Denkmalpflege und dem dabei entstandenen Gedanken, das gesuchte Proprium des Christlichen könnte evtl. in einer bestimmten *Konfiguration* von Handlungsweisen liegen.

- Habilitationsschrift über „*Praktisch-theologische Urteilskraft*“ – motiviert von den Fragen: Welche Gestalt kirchlichen Lebens vermag den Gehalt christlichen Glaubens jeweils wirksam zu symbolisieren? Gibt es ein inter-subjektiv konstituiertes, als solches wissenschaftlich rekonstruierbares Sensorium für die Form und den Stil des Christlichen im pastoral-praktischen Handeln? (Darin Studien über *das Typologische des Christlichen* sowie das Verhältnis von *Analogia entis* und *Analogia fidei*).
- Begegnung mit W. Gramers Studie zur Musikästhetik Th. W. Adornos: Dessen These, die *Wahrheit der Kunst sei daran zu messen, ob sie dem Leiden standhält* und es in ihrer Formensprache auszudrücken vermag sowie die Suche nach ästhetischen Kriterien einer Musik, „die tröstet, ohne zu vertrösten, die heilt, ohne übers Unheil hinwegzusehen, die Sinn stiftet, ohne die Sinnlosigkeit zuzudecken“ („musikalischer Ausdruck für das Leiden ist die Dissonanz“) fordern die Praktische Theologie als ‚Kunstlehre der Seelsorge‘ bzw. der Pastoral heraus.

## 2.2 Situativ anstehende Aspekte

- Fortführen der anregenden Gespräche mit H. Stenger („Glaubensästhetik“) und H. Wahl („Glaube und symbolische Erfahrung“) sowie mit O. Fuchs über eine Bemerkung zur „ästhetischen Tiefenerfahrung“ in der Praktischen Theologie.
- Auseinandersetzung mit F. Schupp („Kultur und Symbol“), A. Lorenzer (für Erhalt „sinnlich-symbolischer Interaktionsformen“ versus „Desymbolisierung“), J. Wohlmuth („Theologische Ästhetik der Sakramente“), H. Schröer („Theopoesis“).
- Auseinandersetzung mit A. Grözingers Vorschlag, Praktische Theologie als „Kunst der Wahrnehmung“ zu etablieren.
- Rezeption neuerer Arbeiten über „Mimesis“ und „Biblische Bildlichkeit“.
- Verfolgen der Diskussion auf außertheologischen Kongressen über „Norm und Symbol“ (Konstanz) oder „Gestaltung Macht Sinn“ (Ulm).
- Nachdenken über Virtualität (der Religion) im Cyberspace sowie über figurale Realität der Sakramente im interpersonalen Raum (vgl. hierzu auch H. J. Höhn).

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

- Ernstnehmen der „unmittelbaren Erfahrung vor aller Methode“ = Realisierung der prinzipiellen *Geschenkhaftigkeit des Heils* im Modus der Wahrnehmung der geschichtlichen Gegebenheit des personal-sozialen (christlichen) Lebensvollzugs und der in ihm enthaltenen (eschatologischen) Verheißung (vgl. Thomas v. Aquin: *Vita prius quam doctrina, vita enim ducit in cognitionem veritatis*; Henning Schröer: Gnade als „exzentrische Mitte“ der Praktischen Theologie).
- Symbolisch-kritische Methode der Praktischen Theologie als Handlungswissenschaft meint ein Vorgehen, in welchem „Handlung“ grundsätzlich als kommunikativ-symbolische Wirklichkeit aufgefasst und dementsprechend die in Frage

kommenden unterschiedlichen theologischen und anthropologischen, ekklesialen und kulturellen Ausdrucksformen und Symbolsysteme durch wechselseitige Analyse des von ihnen jeweils symbolisierten Interesses oder Hoffnungshorizontes (theoretisch und praktisch) miteinander in einen „kritischen (dialektischen) Dialog“ gebracht werden.

- Die Fruchtbarkeit der Methode kann an aktuellen Beispielen verdeutlicht werden: Etwa a) an der *Antinomie zwischen Gemeindeaufbau und Kasualpraxis* (Die Desiderate von „christologischer Präzision“ und „anthropologischer Valenz“ der Sakramente fordern sich gegenseitig dialektisch heraus) oder b) in Bezug auf den *Streit um die Frauenordination* (ungeschichtlich-metaphysisches steht gegen geschichtlich-typologisches Priester-Bild) oder c) hinsichtlich einer *Pastoral für Europa* (vgl. das römische Modell „wahrer Freiheit“ mit der Vision „solidarischer Freiheit“ im Sinn des CCEE).

Hermann Josef Groß

Als praktischer Theologe in der beruflichen  
Bildungsarbeit im Referenzrahmen  
„Bistumsverwaltung“ tätig sein

## 1 Leitwerte im Anschluss an Helmut PEUKERT als Kompilation theologischer und sozialwissenschaftlicher Reflexion

- kommunikative Partizipation
- erlösender Umgang miteinander
- Förderung innovatorischer Praxis
- solidarische Weggenossenschaft im planenden und erwartenden Zugang auf die gemeinsame Zukunft

Säkulare und kirchliche Phänomene nehme ich primär mit sozialwissenschaftlichen Kategorien und sekundär im theologischen Referenzrahmen wahr, immer weniger in personbezogenen oder therapeutischen, immer stärker in organisationsbezogenen Denkstrukturen. In ihrem Umgang mit der Moderne erkenne ich im Verhalten der beiden großen Kirchen ein Live-Experiment, wie auf die Herausforderungen angemessen zu reagieren ist.

## 2 Herkunft dieses Anliegen

- Herkunft aus kleinbürgerlichem Elternhaus mit traditionellem kirchlichen Leben (Handwerker-Familie; Selbstständigkeit; Familienbetrieb);
- Begegnung mit Psychologie, Pädagogik und Soziologie ab 1969 erlebt als Entkrampfung konventioneller binnenkirchlicher Betrachtungsweisen;
- Verortung in berufsbezogener Bildungsarbeit (Mitarbeiterfortbildung) in der Kirche;
- Ehrenamtliche Mitarbeit in mehreren kirchlichen Funktionen und Gremien, katechetischen Aufgaben;
- stärkeres Entdecken meiner Wurzeln seit 1994.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

- Sehen mit zwei Augen:  
theologisch und sozialwissenschaftlich
- Bezugswissenschaften/ Bezugspunkte:  
Theologie (systematisch – biblisch – historisch – praktisch)  
Erziehungswissenschaften  
Betriebswirtschaft  
Gespräch mit Organisations-Experten
- Dialog in den Bistums- und Kirchenverwaltungen zwischen Partnern vorantreiben, die sich kaum verstehen (unterschiedliche Sprachspiele):  
Juristen, Theologen, Betriebswirtschaftlern, Sozialwissenschaftlern
- virtuelle Organisationsformen auf Zeit schaffen (H. G. Berg)
- Doppelte Anwaltschaft in der Fortbildungsarbeit: für Mitarbeiter/innen und Leitung
- Anschlussfähigkeit kirchlicher Strukturen an allgemeine und spezifische organisationsbezogene Weiterentwicklungen im öffentlichen Bereich erhalten („New public management“ – Neues Steuerungsmodell in reformorientierten Ministerien und Kommunen): Unternehmenskultur – Leitbildentwicklung – Führungskultur

## 4 Orte und Projekte der Realisation

- Bistumsverwaltung mit administrativen Steuerungsaufgaben und praktischer Bildungs- und Beratungstätigkeit
- Personalentwicklerische und organisationsentwicklerische Konzepte entwickeln als neue strategische Arbeitsrichtungen
- Projekt Mitarbeitergespräch in Einrichtungen des Bistums Trier
- neue Kultur der Leitung auf den Weg bringen (Obere und mittlere Führungsebene professionalisieren)

- virtueller Marktplatz für die Kommunikation unter den Akteuren im Feld Bildung und Beratung der Diözese: Projekt EVAU = „Elektronische Vernetzung der Akteure im Unterstützungssystem“
- Entwicklung Neuer Medien für die berufliche Bildungsarbeit (z.B. CD-Roms)

Bolesław Gumieniuk

## Eine Pastoraltheologie im Dienst der Reich-Gottes-Botschaft

„Die Reich-Gottes-Botschaft in ihrer zeitlichen und räumlichen Begrenzung (hier und jetzt)! Wo liegen die Schwierigkeiten,

- diese Botschaft hier und jetzt zu verstehen?
- diese Botschaft hier und jetzt zu vermitteln?
- diese Botschaft hier und jetzt anzunehmen?
- nach den Prinzipien dieser Botschaft hier und jetzt zu leben?“

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Der oben formulierte Schlüsselsatz könnte m.E. eine Zusammenfassung aller Fragen gewesen sein, die an die Pastoraltheologie gerichtet sind. Dieses Anliegen sollte man auch im Lichte der Erfahrung der religiösen und kirchlichen Situation in den nachkommunistischen Staaten betrachten. Auf dem Weg von der Diktatur zur Demokratie wurde oder wird die Botschaft Jesu manchmal total vergessen oder nur im Bruchteil „mitgenommen“.

Diese Erfahrung steht auch im Hintergrund der soeben in Polen erschienen „Pastoraltheologie“, also eines Buches, das im Grunde genommen ein Hinweis auf das Verstehen der Pastoraltheologie in Polen sei.<sup>1</sup> Die Aufgaben einer Pastoraltheologie sieht man darin, dass sie die Prinzipien und Vorschläge formuliert, mit denen die Kirche ihre Botschaft in jede Zeit verkünden und vergegenwärtigen könne. Hinter dieser sehr verallgemeinerten und fast einheitlichen Beschreibung einer Pastoraltheologie versteckt sich eine Vielfalt und Verschiedenheit der praktischen Formen der Seelsorge, die sich in den Beschlüssen der Bischofskonferenzen, der Diözesanräte oder in Aufgaben der Pfarrgemeinderäten äußern. Eine Pastoraltheologie als Wissenschaft muss auch die, die sich auf die Arbeit in der Seelsorge vorbereiten, fähig machen, den doppelten Standpunkt zu erkennen und zu akzeptieren:

- die Notwendigkeit der Kirche in ihren überzeitlichen Aufgaben und
- die ständige Entwicklung der pastoralen Methoden.

## 2 Herkunft dieses Anliegen

Die oben genannten Erfahrungen mit der Diktatur haben auch die Ansätze beeinflusst, die Franz Georg Friemel an die Adresse der Pastoraltheologie einmal formuliert hat.

- „Die Pastoraltheologie (PT), als ein Teil der Theologie, beruht auf der geschichtlichen Offenbarung Gottes, die in Jesus Christus ihre Vollkommenheit gefunden hat und in der Kirche bleibend anwesend ist.
- Die PT zieht Verbindungslinien von der heutigen Kirche zu der Kirche des Anfangs. Sie sichtet die verschiedenen Realisationen von Kirche im Lauf der Geschichte und fragt nach ihrer Kontinuität zu dem, was der Stifter der Kirche intendierte.
- Die PT untersucht die Möglichkeiten, wie sich kirchlicher Dienst und kirchliches Leben in die Zukunft hinein fortsetzen können, und sie macht dafür Vorschläge.
- Die PT bemüht sich um Verständnis für die konkrete Verwirklichung von Kirche und Gemeinde in Bistümern, in religiösen Gemeinschaften, in ad-hoc-Gruppen, in volkskirchlicher Situation, wie auch da, wo Christen eine Minderheit ohne Einfluß sind.
- Die PT untersucht die Strukturen des kirchlichen Zusammenhaltens. Sie interessiert sich nicht nur dafür, wie Kirche geleitet wird, sondern macht dafür Vorschläge und begleitet die kirchlichen Organe mit kritischer Loyalität.
- Die PT begleitet Dienst und Leben der Kirche – als Dienst in der Kirche – kritisch und sieht ihren Auftrag auch darin, auf Fehlentwicklung aufmerksam zu machen, vor falscher Zeitanpassung wie vor Weltlosigkeit zu warnen, auf ‚kairos‘ hinzuweisen und die Zeiten, die ein Ende der Kirche ahnen lassen, daran zu erinnern, daß die Kirche das Gedächtnis des Herrn feiert, bis er wiederkommt.
- Die PT fragt nach den ‚essentials‘ der Verwirklichung von Kirche und sieht sie etwa in Martyria, Liturgia und Diakonia oder darin, Wahrheit und Liebe Gottes in Christus bleibend in der Welt zu bezeugen, oder in dem sich in der Geschichte fortsetzenden Heilsangebot Jesu Christi.
- Angesichts der Fülle der Aufgaben ist die PT prinzipiell unabgeschlossen. Sie kann nur im immer neuen Versuch geleistet werden.“<sup>2</sup>

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

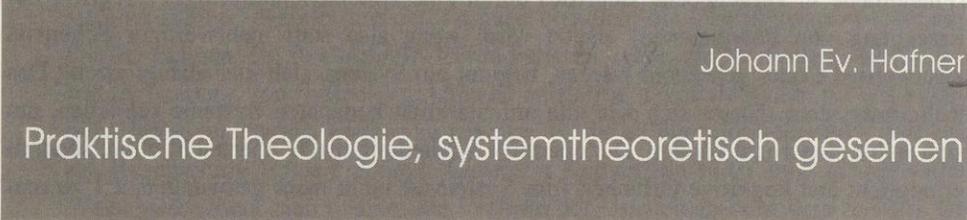
Eine Pastoraltheologie stellt also zuerst fest, dass sie einerseits im Dienst „der Reich-Gottes-Botschaft“ stehend immerwährend die gleichen Aufgaben zu erfüllen hat. Ihre Reflexion bekommt dadurch einen überzeitlichen Charakter.

Andererseits darf sie nie vergessen, dass die „Reich-Gottes-Botschaft“ immer im besonderen Kontext, ob es politisch, ökonomisch, kulturell oder geographisch genannt wird, vermittelt wird. Aber auch der Mensch selbst empfängt die „Reich-Gottes-Botschaft“ immer unter den oft nur ihm bekannten Hintergründen und Umständen.

Diese Feststellung führt zu der Annahme, dass eine auf Zeit und Raum so sensibel reagierende Pastoraltheologie eine vergleichende oder kontextuelle Methode entwickeln soll. Darin liegt auch die Quelle jeder Pluralität, die dann in den praktisch-seelsorglichen Formen zum Ausdruck kommen kann.<sup>3</sup>

**Anmerkungen**

- <sup>1</sup> Es handelt sich um eine Arbeit von mehreren Autoren unter der Redaktion von Ryszard Kaminski: *Teologia pastoralna*, Bd.1, Lublin 2000,
- <sup>2</sup> Im Rahmen der gemeinsamen Arbeit der Pastoraltheologen des ehemaligen Ostblocks hat F.G.Friemel, der lang in der DDR lebte, über die Aufgaben der Pastoraltheologie geschrieben. Ders., Art.: Was ist Pastoraltheologie?, in: *Pastorales Forum*, Unterwegs zu einer Pastoraltheologie der nachkommunistischen Länder Europas, Wien - Szeged 2000.
- <sup>3</sup> Vgl. dazu B. Gumieniuk, Art.: Pastoralne forum. Blaski i cienie pewnego projektu, in: *Szczecińskie Studia Kościelne*, Szczecin 2000, Nr. 7-9.



Die PT hat sich dem Paradigma „Mensch“ verpflichtet. Der Mensch und seine Sinnbedürfnisse gelten als Bedingung der Möglichkeit von Religion. Folglich richten sich auch Sozialformen und Semantik des Religiösen danach aus: Man spricht in Gruppen und von Erfahrungen. Aber wie alle anderen ist auch das religiöse Bedürfnis modellierbar und wächst, wo eine reiche religiöse Semantik (Bilder, Texte, Gesten) vorhanden ist, bzw. nimmt ab, wo diese fehlt. Die Systemtheorie geht hingegen davon aus, dass Religion nicht die Antwort auf Sinnbedürfnisse ist, sondern zunächst ihre Erzeugung. Dies geschieht, indem Religion das Unbestimmbare, das uns (meist verdeckt) umgibt, benennt. Dass das Unbestimmbare in der Welt des Bestimmten vorkommen und zum Thema gemacht werden kann, ist eine paradoxe Behauptung. Dieses Paradox ist – religiös gesprochen – die Botschaft von der Transzendenz, die sich im Immanenten offenbart und immanent kommuniziert werden kann. Das Religionssystem hat sicherzustellen, dass diese Botschaft kommunizierbar, d.h. dass die religiöse Semantik mannigfaltig (nicht deflationär), aber übersichtlich (nicht inflationär) bleibt.

**1 Systeme sind ohne Umweltkontakt**

Das Verhältnis System-Umwelt ist asymmetrisch, d.h. das System bestimmt, was Umwelt ist. Umgekehrt gilt das nicht: Umwelt irritiert, stört das System, bestimmt es aber nicht. Umwelt *ist* das vom System Unvorhersehbare. System *ist* das Gefälle „Umweltkomplexität > Systemkomplexität“. Will das System seine Umwelt „begreifen“, muss es in sich und für sich ein Bild, eine Hypothese davon anfertigen. Diese ist immer einfacher und handhabbarer als die chaotischen Eindrücke von außen (z.B. Geräusch

und Wort), aber sie ist Konstruktion. Es gibt daher keinen Umweltkontakt, sondern nur Kontakt mit den internen Umwelthypothesen. Alles, was als Information in das System eintritt, ist bereits das Ergebnis einer Konvertierung in Eigenes. Dieses Filtern ist Selektion, es produziert Weglass-Kosten (z.B. Sehen verdankt sich Ablendung, Denken verdankt sich Abstraktion, Glaube verdankt sich Umkehr, Abschwören). Daher benötigt jedes System ein Organ, das diese Kosten der Komplexitätsreduktion rechtfertigt. In der Religion übernimmt diese Aufgabe die Theologie.

## 2 Systemschließung durch den Code

Offene Systeme verwenden unscharfe Schemata zur Filterung und Unterscheidung ihrer Umwelt, z.B. Barbaren/Römer/Philosophen oder Heil/Gesundheit/Friede. Solche Schemata sind keine Codes, sondern Seinskategorien. Erst wenn die Einteilungslogik (Phänomene in vorgegebene Begriffe) durch eine Unterscheidungslogik (Begriffe zur Erzeugung von Phänomenen) ersetzt wird, wenn also statt mehrwertiger Schemata zweiwertige Codes gebraucht werden, beginnt ein System, sich klar abzugrenzen.<sup>1</sup> Das Religionssystem musste sich wie alle auf Stabilität bedachten Systeme schließen, um sich selbst steuern zu können. Die operative Schließung macht aber nicht blind, sondern ermöglicht erst kognitive Offenheit (das System ist nicht mehr gezwungen, 1:1 zu reagieren).

Komplexe Systeme schließen sich, indem sie alle Kommunikationen auf eine Leitdifferenz, den „Code“ zurückführen. Jedes System unterscheidet sich von anderen durch seinen Code. Codes sind konträre Gegensätze, eine Art Universalraster, mit dem alles entweder unter dem negativen oder unter dem positiven Pol gebucht werden kann. Seine allgemeine Form lautet:  $-|+$  oder Abschluss | Anschluss,<sup>2</sup> im Fall der Religion: Transzendenz | Immanenz. Ein Code benötigt zusätzlich Programme, damit man je entscheiden kann, ob etwas auf die linke oder die rechte Seite gebucht wird. (Ist die Kirche etwas Transzendentes oder etwas Immanentes?) Sie sind sozusagen die Gebrauchsanweisungen für die Codes. In der Religion wird der Code durch die Offenbarung definiert, die Programme von der Theologie.

## 3 Öffnung durch Ausdifferenzierungen

Jedes System steht unter dem Dauerstress, Unvorhergesehenes (außen) und Inkonsistentes (innen) *vor sich selber* zu rechtfertigen.<sup>3</sup> Daher benötigt Religion wie jedes sinnverarbeitende System eine Teilfunktion, die die eigene Identität festigt und die Differenz des anderen eingrenzt. Sich selbst bestimmen, geschieht systemtheoretisch gesehen nur über die Differenzierung von Bestimmbarem gegenüber Unbestimmbarem. Man hat also zwei Perspektiven gleichzeitig: die eine sichert Kontinuität und Identität, die andere umgrenzt das Diskontinuierliche und Differenten.<sup>4</sup> Dies geschieht in einer prinzipiell unabschließbaren Kaskade:

- Über den Code differenziert sich **Religion** selbst aus, indem sie sich von Nachbarsystemen unterscheidet: Erlösung ist nicht Gesundung, Reichsein, Machthaben (so die bestimmenden Codewerte des Medizin-, Ökonomie-, Politiksystems).
- Religion differenziert **Theologie** aus,<sup>5</sup> um sich gegenüber anderen Codeverwendungen zu schützen. Theologie beobachtet Religion als ganze, hebt sie hervor, stabilisiert sie, umgrenzt sie. Z.B. begründet sie, dass der Code Transzendenz / Immanenz *transzendent* ist (und nicht eine immanente Meinung eines falliblen Menschen). Das ist natürlich ein Paradox. Theologie beobachtet Religion von innen, als ob es von draußen wäre. Theologie tut so, als müsste man Gott erst beweisen, obwohl man schon an ihn glaubt. Damit unterscheidet sich Religion vom Nichtreligiösen.
- Um die *innere* Konsistenz sicherzustellen (von widersprechenden Schriftstellen bis zu Problemen der Theodizee), differenziert Theologie **Dogmatik** aus. Zudem muss sie eine eigene Disziplin mit der Aufgabe betrauen, die Übertragungsverluste *außen* zu erklären: die **Praktologie**. Deren Funktion ist es, die Missverständnisse, die bei der Reibung von System und Umwelt entstehen, abzufedern, d.h. für das kirchliche Selbstverständnis tragbar zu machen. (Gäbe es ein unmittelbares Verstehen des Evangeliums, wäre Predigt = Mission = Konversion.) Das kann auf zweierlei Weise geschehen: man rechnet die Verluste der Umwelt zu oder dem System. Im ersten Fall muss sich das System entscheiden, ob es ganz aufhört, in der „säkularisierten“ Welt zu verkündigen, oder sich wenigstens für Teile der Umwelt für unzuständig erklärt (z.B. was hat die Kirche in der Kunst zu suchen?). Im zweiten Fall hat sich das System Kirche zu überlegen, ob es die rechte Methode verwendet hat. Es kann es dann noch mal mit einem anderen, situationsgerechteren Zugang versuchen. Natürlich macht das nicht die Kirche als ganze, sondern sie richtet eine Relais-Disziplin<sup>6</sup> ein.



- Mit steigender Umweltkomplexität hat es die PT abgelehnt, als Anwendungswissenschaft für die Vorgaben der Dogmatik zu fungieren (als Predigtwissenschaft, Gemeindeleitungslehre, Seelenführungslehre), und hat sich als **Handlungswissenschaft** definiert. Handlung heißt hier: die vernünftige diskursive Erarbeitung von Perspektiven nach Sichtung der Situation. Damit wurde die Arbeitsteilung aufgehoben und die Differenz Theorie-Praxis in ein und derselben Disziplin verhandelt. Systemtheoretisch bedeutet es einen Rückschritt, wenn Praxis zu einer eigenen Welt hypostasiert und normativ aufgeladen wird („Lebenswelt“, „Selbstverständnis der Menschen“) und zudem vergessen wird, dass die Entscheidung über Ab-

lehnung oder Affirmation einer gesellschaftlichen Praxis einzig mittels *religiöser* Unterscheidungen getroffen wird.<sup>7</sup>

- Derzeit deutet sich die Einbeziehung von außerkirchlichem Christentum und außerchristlicher Religiosität (Esoterik) als Gegenstand und als Methode an („von anderen lernen“). Die Funktion der Praktischen Theologie kann in Anbetracht der bisherigen Entwicklung bezeichnet werden als die *strukturelle Erhöhung der Irritationsfähigkeit des geschlossenen Religionssystems*.

#### 4 Sehen sehen

So würde der klassische Dreischritt unter diesen Theorievorgaben lauten. PT ist nicht die Planung von Handlungen<sup>8</sup> und auch nicht die Beurteilung von Situationen, sondern die Beobachtung von Handlungen und Urteilen in der Kirche und zwar daraufhin, was nicht behandelt, nicht gesehen und nicht beurteilt wird. PT ist die Außensonde, die das Augenmerk der Theologie auf ihre blinden Flecken richtet und damit den Bereich des religiös Relevanten abtastet. Können Architektur, Sport oder Mode theologische Gegenstände sein? Müssen zukünftige Generationen in der Theologie berücksichtigt werden? Darf die Theologie statistische Verfahren und Tiefeninterviews heranziehen?

Beim Import von Gegenständen und Methoden gelten zwei Begrenzungen: Lässt sich erstens ein Gegenstand überhaupt in die religiöse Codierung übersetzen? Wird zweitens dadurch die religiöse Sprache inflationär, d.h. sinkt dadurch der Anschlusswert, die Wiederverwendbarkeit religiöser Formen? Es ist die Aufgabe der PT, die religiöse Sprache zu „kontingentieren“. Dies geschieht entweder, indem man die Bedingungen ihrer Verwendung höherschwellig ansetzt (analog zu Handelsbeschränkungen) oder indem man sie auf wenige Grundworte reduziert und diese dadurch aufwertet (analog zu Geldmengenbeschränkungen).

#### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Unscharfe Schemata fangen zwar Aufmerksamkeit ein, aber sie verbauen Anschlusskommunikationen. Z.B.: Wo die Unterscheidung Heil und Gesundheit durch einen Verbindungsbegriff „Ganzheitlichkeit“ zu eng geführt wird, wird unklar, wofür der Glaube (in der Rolle des Priesters) und wofür die Medizin (in der Rolle des Arztes/Therapeuten) zuständig ist. Medizin behandelt *jeden* Zustand als medizinisches Problem, Religion behandelt *jeden* Zustand als religiöses Problem. Wenn aber Probleme unscharf codiert werden als ganzheitliches Unwohlbefinden, werden sie von den Funktionssystemen entweder gar nicht erkannt oder nicht ernst genommen oder falsch ernst genommen. Konkret: Wenn jemand unter einem Schuldkomplex leidet, kann dies medizinisch als ekklesiogener Wahn oder religiös als Mangel an Glauben an Gottes Vergebung codiert werden. Wer entscheidet, welche Unterscheidung trifft: der Patient/Pönitent oder der Arzt/Beichtvater?
- <sup>2</sup> Präziser: der Abschlusspol kontrolliert, welche Anschlüsse möglich sind. Er ist bestimmend, aber selbst unbestimmbar. Z.B. Es gibt viele konkret bestimmbare Krankheiten, aber Gesundheit bleibt ein Restbegriff und unbestimmbar, ähnlich ist es mit Sünde und Heil.
- <sup>3</sup> Die klassische Zurechnungsadresse für Unbestimmbares ist im Religionssystem der Wille Gottes. Aber auch er bedarf der Reduktion: nicht jede Bosheit/Freiheit des Menschen kann auf ihn zurückgeführt werden.
- <sup>4</sup> Für das Differente gibt es je nach Kontext verschiedene Titelgruppen: Umwelt, das Böse, Zukunft, der Andere, die Praxis.

- <sup>5</sup> Sie entstand im 2. Jahrhundert als Reflexion des Religionssystems auf sich selbst. Anlass war die Irritation, dass die Offenbarung ihre Wahrheit nicht selbst garantiert, sondern dass einige Christen (Gnostiker) in allegorischen Auslegungen die bisher gebräuchlichen neutestamentlichen Schriften auf immer höhere Bedeutungsebenen hoben. Die Offenbarung inflationierte. Theologie hat sich als reversibles religiöses Wissen vom irreversiblen religiösen Wissen (Offenbarung) abdiffenziert.
- <sup>6</sup> „Relais“ meint ein Kontrollorgan, das Übersetzungen regelt. Es gibt weder eine 1:1 Abbildung vom System in Umwelt-Systeme (Wer die Bergpredigt auf dem Bahnhofvorplatz verkündigt, betreibt provozierte Ablehnung) noch eine 1:1 Abbildung von Umwelt-Systemen in das System (Wer in totaler Offenheit auf die Bedürfnisse der Menschen eingehen will, betreibt provozierte Selbsterforderung bzw. Fremdenttäuschung).
- <sup>7</sup> Benutzt man eine politische oder psychologische Letztunterscheidung, befindet man sich bereits in einem anderen System.
- <sup>8</sup> Ein organisiertes System handelt nicht wie ein Subjekt (Absicht-Ausführung), sondern muss nach Maßgabe früherer Entscheidungen (religiös: Dogmen) entscheiden, wie es in Zukunft entscheiden will (religiös: Pastoral).

Richard Hartmann

## Selbstverständnis der Praktischen Theologie – // Ein Entwurf

Praktische Theologie ist Theologie der „Opfer“ kirchlicher und christlicher Wirklichkeit, die danach strebt, diese als Subjekte im Horizont des Reiches Gottes zu fördern. Sie handelt systemisch und bezieht interdisziplinär alle Erkenntnis- und Kommunikationsmöglichkeiten der Gesellschaft ein. Sie versteht sich soteriologisch vom Ziel der Vollendung des Menschen her, pneumatologisch in der Begleitung der Menschheitsgeschichte durch den Geist Gottes und eschatologisch unter dem Vorbehalt der jetzt schon erreichbaren Wirklichkeit.

- Unter „Opfer“ verstehe ich jene, die beschädigt, belastet, behindert sind. Der geweitete Opferbegriff meint damit nicht nur „klassisch“ Leidende, sondern auch Opfer der kirchlichen Strukturen, permanenter Überforderung, bestimmter Rollensettings.
- Die Gefahr ist erkannt, durch eine Inflation des Opferbegriffs die schlimmen Opfer zu nivellieren. Die extrem wirkende Gradualität des Leidens der Opfer darf nie überspielt werden.
- Opfer sind sie konkreter Menschen, bestimmter gesellschaftlicher Verhältnisse und Strukturen, der eigenen biographischen Bedingungen.
- Ihre Beschädigung, Belastung oder Behinderung kann physisch oder psychisch sein, zeitlich lang andauernd oder auch kurzzeitig und befristet. Das „Opfer“ kann darin allein sein oder in Gemeinschaft mit einer ganzen Gruppe, Schicht, Klasse anderer Opfer. Das Opfer kann vollkommen unschuldig sein oder zumindest teilweise selbstverschuldet in seiner Lage.

- Opfer sind konkrete leidende Menschen, Opfer der vorbehaltenen Lebenschancen, fehlender und schwieriger Beziehungen, orientierungslos, ohne Sinnorientierung. Sie leiden Mangel an erlernter und ererbter Handlungsfähigkeit. Opfer sind konkrete handelnde Menschen, die in Institutionen in einer „deformation professionell“ oder in einer fortgesetzten hierarchischen Entmündigung handeln in ihrem Arbeits- und Berufsfeld, auch oder gerade im Umfeld der Kirche. Opfer sind auch ganze Gruppen und Systeme, bestimmte Sondergruppen bezüglich Lebensstand und Lebensart, Regelorganisationen wie Gemeinden, Pfarrverbände, Verbände oder bestimmte Berufsstände und Gruppen: Priester, Hauptamtliche Laien, Ehrenamtliche Laien ...
- Die Bezeichnung „Opfer kirchlicher und christlicher Wirklichkeit“ dient der Eingrenzung des Gegenstandes der Praktischen Theologie. Als Theologie untersucht sie die Auswirkungen, Folgen und Chancen, die aus der Verkündigung der Erlösung in Jesus Christus erwachsen. Sie ist keine umfassende Gesellschaftstheorie, schließt aber auch jene ein, die in einer konkreten Zeit dadurch Opfer sind, dass sie von der Kirche vergessen sind.
- Ausdrücklich wird auf beide Weisen der Wirkungsgeschichte des Reiches Gottes hingewiesen, auf jene, die sich in der verfassten Institutionalisierung spiegelt, und auf jene, die sich in einer in verschiedenen Kategorien soziologisch auffindbaren „Christlichkeit“ oder „Christentümlichkeit“ findet.
- Praktische Theologie weiß darum, dass die Entwicklung kirchlicher Theologie und Praxis nicht neutral zu den jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnissen steht, dass sie selbst in der Gefahr steht, andere zu Opfern zu machen.
- Praktische Theologie ist „Theologie der Opfer“; sie kommt erst dann zu ihrer Fülle, wenn sie als Theologie durch die Opfer aufgenommen und weitergeführt wird. Als „Theologie für die Opfer“ bleibt sie immer noch Fremdkörper, der von außen auf die Subjekte zukommt, diese zu Objekten degradiert. Wissenschaftliche Praktische Theologie, die nicht in den intersubjektiven Austausch mit Opfern kommt, verfehlt ihr Ziel.
- Praktische Theologie zielt die Förderung ihrer Subjektwerdung und ihrer Handlungsmöglichkeiten an. Dazu arbeitet sie analytisch, kritisch, didaktisch, politisch, legitimatorisch.
- Der Erkenntnisfortschritt der Praktischen Theologie vollzieht sich systemisch und interaktionell. Er nimmt wahr, dass alle Glieder des Prozesses eingebunden sind in ein komplexes Wirklichkeitssystem und sich keiner davon frei machen kann.
- Darum verzichtet Praktische Theologie auf die Behauptung abschließend „wahrer“ Ergebnisse, deckt aber ihrerseits weitestgehend die Hintergründe und Zusammenhänge der Entwicklung der eigenen Erkenntnisse auf und institutionalisiert Regelkreisläufe zur Relecture des bisherigen Erkenntnisstandes.
- Sie weiß um die biographische Prägung des/der Forschers/in, die ihm/ihr schon vorwissenschaftlich bestimmte Optionen „in die Wiege gelegt hat“ und die seine

Forschungsentwicklung und beruflichen Orientierung prägte und die gegenwärtige Forschungsausrichtung mitbestimmt.

- Sie weiß um die Prägung eines Forschungsprojektes durch den institutionellen Rahmen, in dem es steht. Erkenntnisleitendes Interesse ist nicht nur ein individuelles Phänomen und ein gesellschaftlich wirkendes.
- Sie nutzt die Kommunikation mit anderen Wissenschaften und Wissenschaftsrichtungen, so sie dem Erreichen ihres Zieles zuträglich ist. Sie bleibt jedoch diesen Wissenschaften gegenüber gleichzeitig ebenso kritisch, wie sich selbst, indem sie nach den Grundnormen und dem Selbstverständnis dieser Wissenschaften fragt und aufdeckt, wo deren Ansatz selbst andere zum Opfer macht oder deren Leiden erhöht.
- Praktische Theologie bewegt sich in einem stetigen interaktionären Kreislauf zwischen dem Forscher und seinem Team, dem Opfer, den (Kommunikations-) Beiträgen der anderen Wissenschaftsansätze und den Handlungshypothesen. Sie kommt dann an ein vorläufiges Ergebnis, wenn in Übereinstimmung mit dem Opfer ertragreiche Handlungen zur Veränderung führen.
- Praktische Theologie ist daher immer schon handelnde Theologie. Sie handelt vor dem soteriologischen Hintergrund, dass uns allen Erlösung zugesagt ist, sie handelt im Vertrauen auf die Wirkkraft des Heiligen Geistes, der dazu beiträgt, manche unüberwindbare Schranken doch zu überspringen, sie handelt im Wissen, dass das jetzige Wirken zwar letztgültig, aber immer auch vorläufig ist, vor dem vollendenden eschatologischen Handeln Gottes.

Der hier vorgelegte Ansatz verzichtet zunächst auf eine im Sinne der Befreiungstheologien formulierte „Option für ...“, da er die Praktische Theologie als Ganze im Sinne der Theologie mit den Opfern versteht. Dies entbindet die ForscherInnen jedoch nicht, eine Schwerpunktsetzung für ihr Arbeiten voranzutreiben und Kriterien zur Entscheidung über diese Schwerpunkte zu erarbeiten. Die Theologie der Opfer ist fest zu machen an der konkreten Situation, wo Praktische Theologie geschieht. Sie selber ist geprägt von den Forschenden und Lehrenden mit ihren Wahrnehmungen und Geschichten, von den AuftraggeberInnen dieser Forschungsaufträge und von den Lernenden, die zunächst und so in Ausbildung auf einen theologischen Beruf selber oft „Opfer“ sind. Sie sollen nicht instrumentalisiert werden als „Opfer der Forschungsinteressen ihrer Lehrenden“ oder als „Opfer der Handlungsinteressen der Lehrinstitute“, sondern sie sollen als Subjekte befähigt werden vor ihrer eigenen Situation jetzt und künftig zu analytisch denkenden, kritisch beurteilenden, didaktisch kompetenten, politisch wirksamen Handelnden zu werden, die eine verantwortete Theologie betreiben. Dieses Ziel sollte zumindest die Gliederung der Lehre bestimmen. Von daher ist der Katalog der Inhalte zu gestalten, der schon auch die klassischen kirchlichen Handlungsfelder bearbeitet, mindestens aber auch die Geschehnisse der in ihnen handelnden Subjekte.

# 10 Sätze zur Praktischen Theologie

## **1 Praktische Theologie ist Theologie, nicht Anwendung von Theologie**

Praxis ist ein in sich theologiegenerativer Ort. Die authentische Qualität der Praktischen Theologie als Theologie konstituiert sich durch ihren Bezug zur Praxis. Die anderen theologischen Disziplinen finden in der Praktischen Theologie eine kritische Instanz bzgl. ihres eigenen Praxisbezugs und somit bzgl. ihrer eigenen Authentizität als Theologie. Als genuine Disziplin der Theologie hat die Praktische Theologie ihre Kriterien und Ziele nicht als Anleihe aus anderen Disziplinen zu entnehmen, sondern eigenständig zu klären und zu begründen, um in dieser Identität wirkungsvoll und berechenbar gegenüber Praxiskontexten bzw. anderen Wissenschaften auftreten zu können.

## **2 Praktische Theologie ist kritisch**

Sie sperrt sich dagegen, als Mittel der Stabilisierung gegebener Verhältnisse instrumentalisiert zu werden. Ihr obliegt die Pflicht, verdinglichende, unterdrückerische Verhältnisse anzuklagen und auf ihre Überwindung hinzuarbeiten. Sie nimmt Menschen als Subjekte wahr, die sinnbestimmt und kreativ mit Wirklichkeit umgehen. Herrschaftsfreie Interaktion ist ihr eigenes immanentes Prinzip. Ihr ist selbstkritisches Bewusstsein bzgl. der eigenen Voraussetzungen und Motive abverlangt. Sie braucht die kontinuierliche, bewusste Distanznahme zu den einzelnen Praxiszusammenhängen.

## **3 Praktische Theologie ist Wissenschaft**

Das impliziert folgende Anforderungen: Aneignung des jeweiligen Standards wissenschaftlicher Methodik; Verortung in expliziten Wissenschaftskontexten und Kompetenz zur unmittelbaren Kommunikation mit anderen Wissenschaften bzw. zur Bewertung ihrer Ergebnisse; gegenseitig kritische Kooperation mit anderen Wissenschaften; höchstmöglicher Grad an Klarheit und Transparenz bzgl. des Bereichs und der inneren Struktur des eigenen Reflexionsgegenstandes, genaue Definition, transparente Kommunikation und kontinuierliche Überprüfung der gebrauchten Begriffe; selbstkritisches Bewusstsein bzgl. der Bedingungen der eigenen Wissensproduktion (z.B. erkenntnisleitende Interessen, kontextuelle Prägungen); Vergewisserung des Gültigkeitsbereichs der eigenen Aussagen; Zweckfreiheit des Forschens, d.h. Unabhängigkeit von vordefinierten Verwertungsinteressen; genaue Zieldefinitionen, welche die Ergebnisse überprüfbar, falsifizierbar bzw. korrigierbar machen. Klarheit über die eigenen Kriterien sowie über

den Weg ihrer Gewinnung; kritisches Bewusstsein bzgl. der Eignung und Wirkung der angewandten Methoden.

#### **4 Praktische Theologie ist kontextgebunden bzw. kontextorientiert und hat in den Erfahrungen der jeweils betroffenen Menschen ihren hermeneutischen Horizont**

Praktische Theologie ist unumgänglich in einen vorgegebenen Kontext eingebunden, d.h. auch: in ihrem Erkenntnispotential begrenzt. Es gehört zu ihrer wissenschaftlichen Verantwortung, die je eigene Kontextbindung zu markieren und zu reflektieren. Das Bemühen um Wirklichkeitsnähe und Relevanz erfordert ihre aktive Selbst-Kontextualisierung, die zu praktizieren ist als Ortswechsel, d.h. als regelmäßiges Hineingehen in die alltäglichen Lebenskontexte, als Sprachwechsel, d.h. als Kommunikation mit den und durch die Betroffenen, und als Sich-Aussetzen, d.h. als existenzielle Veränderung. Die jeweils betroffenen Menschen sind Subjekte einer eigenständigen und eigen-artigen theologischen Reflexion bzw. Kommunikation. Erfahrung ist das im kontinuierlichen Prozess von Wirklichkeitszufuhr und Wirklichkeitsverarbeitung sedimentierte Repertoire an Lebenswissen. Erfahrungen sind der „Resonanzraum“, in dem theologische Inhalte erst ihren Klang, ihre Valenz erreichen. Der (gelebten und verhinderten) Lebenswirklichkeit kommt ein hermeneutischer Primat vor der Theorie zu. Die Perspektive der Betroffenen bildet das hermeneutische Konstitutivum praktisch-theologischer Aussagen. Die Einbindung in den Horizont der Praxis der Menschen bedeutet für die Praktische Theologie, dass sie sich mit diesem Horizont verändert, d.h. dass sie die Signaturen der Lebenswirklichkeit als ihre eigenen Signaturen erkennen muss.

#### **5 Praktische Theologie basiert auf einer realitätsgerechten Wahrnehmung individueller und sozialer Wirklichkeit und vollzieht sich folglich in einer induktiven Methodik**

Die Praxis selbst ist als Ort der Konzeption und Theoriebildung mit orientierender Kraft ernstzunehmen. Gerade im Wissen um die interessegeleitete, subjektive Selektion der Wahrnehmung ist an dem Anspruch festzuhalten, die wirkliche Wirklichkeit und nicht eine konstruierte wahrzunehmen. Soziale und je individuelle Wirklichkeit bilden eine wechselseitige Verständnisvoraussetzung und bedürfen der gleichgewichtigen Wahrnehmung. Praktische Theologie als „Ästhetik“, als Kunst der Wahr-Nehmung versteht Praxis zunächst nicht als etwas, das sie durch Reflexion und Konzeption herstellt, sondern primär als etwas, in dem sich Wirklichkeit symbolisch darstellt. Praktische Theologie muss den Alltag, d.h. den Ort, an dem alles vorkommt, wahrnehmen. Das Wahr-genommene ist als Wahrheit ernstzunehmen und umgekehrt muss sich das, was als Wahrheit behauptet wird, als Wirklichkeit erweisen. Relevanz ist ein Wahrheitskriterium der Theologie. Die Trias Situationswahrnehmung – theologische Reflexion – Praxiskonzeption bildet das methodische Grundmuster der Praktischen Theologie.

## **6 Praktische Theologie reflektiert auf die Praxis der Menschen**

Die Überzeugung, dass radikal jeder Mensch im Raum des Beziehungswillens Gottes steht und folglich die Praxis jedes Menschen theologierelevant ist, muss auch wissenschaftstheoretisch und -konzeptionell eingelöst werden. Praktische Theologie findet in der Praxis eines jeden Menschen und der Menschen insgesamt ihren potentiellen (d.h. auch: nie gänzlich realisierbaren) Reflexionsgegenstand. Praxis ist zu verstehen als die Gestaltung von Wirklichkeit, die von Menschen ausgeht bzw. wie Menschen mit erlittenem Einwirken anderer Wirklichkeiten umgehen. Vom Reflexionsgegenstand ist der Konzeptionsgegenstand zu unterscheiden, d.h. der von der Praktischen Theologie nach Maßgabe des christlichen Glaubens normativ orientierbare Praxisbereich.

## **7 Praktische Theologie reflektiert Praxis unter dem Zuspruch und Anspruch des in der biblischen Tradition wurzelnden Glaubens an den Gott Jesu Christi**

Nach Gott zu fragen und explizit von Gott zu reden ist die wesenskonstitutive Aufgabe der Praktischen Theologie. Ihre Rede von Gott muss die Unendlichkeit des Unendlichen ernstnehmen, indem sie den Anderen als Anderen existieren lässt. Glaubensinhalte sind als ermächtigendes Wissen in den Händen der Betroffenen zu kommunizieren. Christliches Handeln impliziert sowohl gnadenhafte Ermöglichung als auch ethische Beanspruchung. Praktische Theologie muss sich entgrenzen, insofern sie auf die Praxis der Menschen (nicht nur auf die kirchlich-religiöse) reflektiert, und zugleich begrenzen, da sie diese nur aus der Perspektive des christlichen Glaubens wahrnehmen kann. Normative Autorität hat der christliche Glaube aufgrund der Verwurzelung in der (ganzen) HI. Schrift und der authentischen, situationsgerechten Tradition. Die Option Gottes für den Menschen bzw. die Reich-Gottes-Praxis Jesu bilden die inhaltliche Maßgabe.

## **8 Praktische Theologie ist im strukturellen Rahmen der Kirchen als deren kritische Reflexionsinstanz verortet**

Kirchen sind die geschichtlich-gesellschaftliche Gestalt des Christentums und folglich ein Kontext, der die Praktische Theologie institutionell, personell und inhaltlich prägt bzw. trägt. Kirchen sind in allen ihren Dimensionen, auf allen Ebenen und mit allen ihren Amtsträgern Gegenstand der kritischen Reflexion. Lehramt und Theologie verhalten sich zueinander im Sinne gegenseitig-kritischer Reflexionsinstanzen.

## **9 Praktische Theologie hat das Ziel, zu einem individuellen und sozialen Leben gemäß der Würde des Menschen vor Gott beizutragen**

Praktische Theologie steht somit im Dienst des Menschen und seiner Würde vor Gott. Die Würde des Menschen verbietet, dass dieser zum Objekt anderer Zwecksetzungen

gemacht wird. Der Praktischen Theologie geht es um alle Menschen; deshalb eignet ihr auch eine vorrangige, real zu praktizierende Option für benachteiligte, bedeutungslos gemachte Menschen, weil deren Würde und Lebensmöglichkeiten am meisten unterdrückt sind. Die konkrete, individuelle Person ist der Adressat der Gnadenzuwendung Gottes und somit die letztgültige Größe, um die es der Praktischen Theologie geht. Praktische Theologie muss für das Leben der einzelnen Menschen und der Gesellschaft relevant sein, sie hat eine politische Verantwortung; sie steht in der Welt und kann nicht nicht-politisch sein.

## **10 Praktische Theologie hat die Aufgabe, für die angezielte Praxis bzw. für deren eigenständige Reflexion Kompetenz zu vermitteln**

Aufgrund der strukturellen Einbindung in die Kirchen hat die Praktische Theologie die Aufgabe, kirchlichen FunktionsträgerInnen Kompetenz für ihr professionelles Handeln zu vermitteln. Kompetenzvermittlung meint nicht primär pragmatische Anleitung, sondern Befähigung zur eigenständigen analytischen, kriteriologischen und konzeptionellen Reflexion. Diese Aufgabe ist eingebettet in das Ziel, zu einem Leben in Würde beizutragen und das Subjektsein der Betroffenen zu fördern. Die Vermittlung von Kompetenz ist ein Gebot der Verantwortung gegenüber den Menschen, denen kirchliches Handeln gilt und die Anspruch auf den höchstmöglichen Grad an Qualifikation haben, und gegenüber der sozialen Gemeinschaft, von der die Praktische Theologie getragen wird und die deshalb von ihr einen effektiven Beitrag erwarten kann.

Ottmar John

Missionarische Pastoral angesichts  
des beschleunigten Wandels –  
kommunikationstheoretische Rekonstruktion

### **1 Mission – ein missverstandenes und missbrauchtes Wort**

Missionarische Praxis wird abgelehnt, weil sie die Menschen bevormunde, sie zu etwas überrede, was sie selbst gar nicht wollen, ihre Freiheit beschneide und ihnen fremde tradierte Vorstellungen aufdränge.

Die Kirche wird sich noch geraume Zeit abzarbeiten haben an derartigen tief verwurzelten Missverständnissen. Möglicherweise tragen diese Missverständnisse aber auch zu einem besseren Verständnis des missionarischen Kerns der Kirche bei: So werden die päpstlichen Dokumente nicht müde zu betonen, dass die Sendung der Kirche dem Men-

schen und seiner Freiheit gilt. Und nur in der Anerkennung seiner Freiheit und Würde, seiner unveräußerlichen Rechte auf Leben und Glück, kann ihm die frohe Botschaft überbracht werden und nur so zum Heil aller Menschen werden. Denn die Kirche kennt kein anderes Mittel als dasjenige, dass dem Grundinhalt der Botschaft entspricht: Liebe.

## 2 Ekklesiologische Implikation

Die Kirche ist die geschichtliche, zeitliche Erstreckung des Leibes Christi. Die räumliche Ausdehnung dieses gegliederten Leibes wird dominiert durch die zeitliche Dauer der Kirche bis ans Ende der Zeit. Die Zeit zwischen Himmelfahrt und Wiederkunft ist die Zeit der Kirche. Die zeitliche Erstreckung der Kirche ist die Grundbewegung der Universalisierung. Tradierung ist das Grundwort für Mission. Das Wesen der Kirche als pilgerndes Gottesvolk besteht darin, dauernd ihre je bisherigen Grenzen zu überschreiten. Nur indem sie sich entäußert, bleibt sie sie selbst.

## 3 Geschichtsphilosophische Implikation

Mit der Moderne ist die Geschichte in ein Stadium eingetreten, in dem sie sich in beschleunigender Weise ausdifferenziert; menschliche Produktivkraft bringt fortwährend neue „Welten“ und Erfahrungsbereiche hervor. Ist der beschleunigte Wandel vorzustellen als kontinuierlicher oder schubweiser Fortschritt, als Entwicklung, durch die die Welt immer komplexer wird, weil durch menschliche Freiheitsakte Neues entsteht, oder als Entwicklung im Sinne der Entfaltung dessen, was von Anbeginn schon als Möglichkeit vorhanden war? Ist die gesellschaftliche Bewegung eine zielgerichtete Bewegung oder eine Bewegung, die nur sich selbst zum Ziel hat, die ewige Wiederkehr des Gleichen?

Weil missionarisches Handeln der Pilgerschaft der Kirche auf das eschatologische Ziel entspringt, diesem Handeln eine bestimmte Zeitform und Zeitstruktur wesentlich ist, deswegen ist die angemessene Vorstellung des Wandels und seine richtige Deutung von zentraler Bedeutung für die Bestimmung missionarischer Pastoral.

## 4 Christologische Implikation

Der Weg der Kirche in der Geschichte und die Bewegung der Geschichte sind nicht einfach identisch, ebenso nicht koextensiv oder parallel, sondern sie berühren und durchdringen sich im Heils- und Erlösungsereignis, d. h. im ganzen Leben Jesu Christi. Dadurch stehen Kirche und Geschichte in einem unlösbaren Spannungsverhältnis. Unlösbar und ungetrennt ist das Verhältnis von Gottes Befreiungshandeln und menschlicher Geschichte im ganzen Leben Jesu. Weil Gott im ganzen Leben Jesu aus allmächtiger Liebe gehandelt hat, deswegen erzeugt dieses Handeln zugleich im unlösbaren Verhältnis mit der Geschichte eine heilsame und befreiende Spannung zur Geschichte, in der Tod und Sünde noch bittere Realität ist. Die Bezugnahme der Kirche auf Welt und

Geschichte ist durch das unlösbare Spannungsverhältnis, das Gottes Handeln erzeugt, inhaltlich und formal normiert.

## 5 Pastorale Implikation

Der Selbstvollzug der Kirche ist im Handeln konkreter Menschen substanziell und konkret: im Hören der Botschaft, im Sich-Sammeln-Lassen in der geschichtlich realen Communion und in der Weitergabe der Botschaft. Dabei ist die Bereitschaft zur Weitergabe der Botschaft formales Authentizitätskriterium, dass sie auch wirklich angenommen worden ist – denn wenn Gott befreiend in der Geschichte handelt, dann können wir nicht schweigen über das, was wir gehört haben. Inhaltlich ist dieses missionarische Handeln der Kirche nur dann authentisch, wenn es seinem Inhalt entspricht. Und Inhalt der Botschaft ist im Kern die Erzählung, dass Gott sich im ganzen Leben Jesu als allmächtige Liebe geoffenbart und sich so der Geschichte real wirksam mitgeteilt hat

## 6 Kommunikationstheoretische Folgerung

Missionarisches Handeln ist wesentlich solidarisches Handeln. Das impliziert die Anerkennung der Freiheit des Anderen; denn Ziel der Mission ist der Glaube des Anderen und dieser ist ein freier Akt. Dieses missionarische Handeln kann nur als kommunikatives Handeln begriffen werden. Es setzt die wechselseitige Anerkennung der Kommunikationspartner voraus; es muss dieses, weil es seinem Inhalt entsprechen muss; es tut dies, weil es seinen Inhalt, das Erlösungsgeschehen, zum Ziel hat – sowohl als Annahme des Glaubens und als Memoria seiner geschichtlichen Ereignishaftigkeit, als auch als eschatologisches Geschehen. Nur im wechselseitigen Verweis von Form (Liebe) und Inhalt (Botschaft) im missionarischen Handeln kann dieses die Hoffnung auf das eschatologische Geschehen stiften.

## 7 Gesellschaftliche Bewährungsfelder

Gesellschaftliche Bereiche, in denen sich ein kommunikationstheoretischer Begriff des missionarischen Engagements zu bewähren hat, sind jene neuen Erfahrungswelten, die der akzellerierende geschichtliche Wandel hervorbringt:

- steigende Mobilität (biografisch als long-life-learning bis hin zur Multikonversion, geografisch als Arbeitsplatzwechsel und Tourismus etc.),
- Identitätsbildung nicht über Arbeit und Beruf, sondern über Freizeit und Erlebniswelten,
- virtuelle Welten als reale Erfahrungsphänomene durch die Entwicklung der Medientechnologie.

## 8 Methode

Methodisch handelt es sich um einen Ansatz, der mit einem dogmatischen Begriff kommunikativer Solidarität die kirchliche Situationsvergewisserung auf die gegenwärtigen Entwicklungen fokussiert und mit den empirischen, gesellschaftstheoretischen und alltagsmentalischen Wahrnehmungen dieser Entwicklungen konfrontiert, um a) sich selbst daran zu bewähren und zu präzisieren und b) die Wahrnehmung gesellschaftlicher Akzeleration mittels des dogmatischen Begriffs zu „vertiefen“. (Letzteres heißt vor allem, im schönen Schein schier grenzenloser (Erlebnis-)Möglichkeiten die faktischen Opfer zu entdecken – sei es die Marginalisierung der Modernisierungsverlierer, sei es die Entfremdung der Menschen von der leiblich-materiellen Dimension ihres Lebens in virtuellen Welten.) Grundsätzlich findet eine solche Konfrontation in jedem pastoralen Handeln immer schon – wie implizit auch immer – statt.

Leo Karrer

## Praktische Theologie als erfahrungsorientierte Theorie christlichen Handelns

### 1

Als Grundproblem der Praktischen Theologie im akademischen Raum ergibt sich die Verbindung bzw. die Dialektik von Praxis und Theorie. Dabei geht es nicht wie überwiegend früher (bis zum II. Vatikanischen Konzil) um die Anwendung einer von der Praxis kaum berührten Theorie oder einer über der Praxis stehenden Ideologie, sondern vielmehr um einen Reflexionsprozess, bei dem von gesellschaftlichen Realitäten und von Erfahrungen her wahrgenommen und analysiert, Kriterien reflektiert und Handlungsperspektiven für die gesellschaftliche und kirchliche Praxis entwickelt werden (Theorie-Praxis-Zirkel). Die Theoriebildung muss unter den Bedingungen der gesellschaftlichen Realität erfolgen und von ihr her verantwortet werden. Nach solchem Selbstverständnis besteht die Aufgabe der Praktischen Theologie also nicht nur in einem pragmatischen Lernen und Lehren für die Praxis, sondern in der Reflexion, der wissenschaftlichen Verarbeitung von gesellschaftlichen und kirchlichen bzw. gesellschaftlichen Erfahrungen im Lichte des Glaubens.

In diesem Verständnis kann Praktische Theologie nicht mehr als deduktive Anwendungswissenschaft verstanden werden, sondern als gestaltende Reflexion bzw. als Theorie der Praxis im Sinne einer handlungstheoretischen Wissenschaft. Das spricht gegen eine Theorie im Sinne reiner Spekulation, die sich ihres Kontextes, ihrer Ziele und ihrer Verfahrensmöglichkeiten nicht vergewissert und die Wirklichkeit nicht analysiert und

wahrnimmt (Ästhetik). Aber ebenso spricht dies gegen einen seiner selbst nicht bewussten Pragmatismus, der einfach Knowhow vermittelt, ohne seine kirchlichen und gesellschaftlichen Bedingungen und seine plausiblen Zielsetzungen in einer gewissen reflektierenden Distanz zur Praxis zu bedenken. Die pragmatische „Theorie“ (bzw. Ideologie) wird dann so schlecht wie die Praxis selber, die es aber kritisch weiterzuführen und gegebenenfalls zu verbessern gilt.

Zudem ist zu betonen, dass eine Pastoraltheologie als rein deduktive Anwendungswissenschaft auch vom II. Vatikanischen Konzil her theologisch auch gar nicht mehr zulässig ist. Praktische Theologie und Dogmatik sind letztlich nur zusammen durch zu buchstabieren. In „Lumen gentium“ und in „Gaudium et spes“ und in weiteren Konstitutionen stellt es selbst die Frage nach der Praxis und angesichts der Erfahrungen in der heutigen Welt die Frage nach den Grundlagen des Glaubens für das Handeln. Ein sakraler Rückzug in die heile Welt einer spekulativen Wahrheit ist so bodenlos realitätsfern wie reine Anpassungsleistungen an das Diktat der Moderne ohne Optionen aus dem Glauben heraus. Optionen für das Handeln und Prioritätensetzungen ergeben sich aus dem Bezug zur Wirklichkeit in konkreten Kontexten, aber bezogen auf eine Vision bzw. ein Anliegen.

## 2

Die Praktische Theologie bzw. die Frage nach dem Handeln der Kirche mit all ihren pastoralen Praktiken ist keine Ableitung und Anwendung der Dogmatik, sondern deren integraler Bestandteil (als Theologie). Wenn es nicht um sakrale Rückzüge in Sondernischen geht, sondern um ein Ineinander von Geistlichem und Weltlichem, von Profan und Heilig, von Gnade und Praxis, von Kontemplation und Aktion, also um ein sakramentales Verständnis des christlichen Glaubens und der Theologie, dann sind das Leben des einzelnen Menschen und die Welt nicht einfach zu adressierende Zielorte oder gar Zielscheiben für die Botschaft des Evangeliums, sondern auch seine Fundorte, denn die Erfahrungen und Kontexte sind konstitutiv für den Glauben und nicht nur Orte seiner Anwendung. Damit ist über die Identität der Theologie Entscheidendes ausgesagt. Ohne biblisch-historischen Zugang und ohne denkerische systematische Verarbeitung ihres Inhaltes, aber ebenso wenig ohne kritischprophetische Reflexion des Handelns („die Wahrheit tun“: Joh 3,21) findet die Theologie nicht ihre Identität. Die Kongruenz von Gehalt und Gestalt definiert die Ästhetik des christlichen Handelns (bzw. Verhaltens).

In unserer Studienzeit war die Dogmatik dominant. Die Exegese hatte sozusagen nur dicta probantia zu liefern. Das ist heute vorbei. Kein Dogmatiker wird mehr ernst genommen, wenn er dem exegetischen Befund widerspricht. Nur die Praktische Theologie gilt für manche noch „unter ferner liefen ...“. Ist die Dimension des Handelns in der Theologie (wissenschaftsorganisatorisch) zweitrangig?

So ist zu betonen, dass Theologie ohne ihre biblisch-historischen Disziplinen undenkbar ist. Die systematischen Fächer kreisen um die inhaltliche Interpretation und Herme-

neutik im zeitgenössischen Kontext. Ohne biblische, historische und systematische Zugänge findet die Theologie nicht zu ihrem inneren Gleichgewicht. Aber die Theologie als Wissenschaft hat ihr inneres Gleichgewicht ebenfalls nicht erreicht, wenn die Dimension des Handelns als unverzichtbare Perspektive unterschlagen und nicht „gleichgewichtet“ wird. Alle drei Dimensionen bereichern einander, auch wenn die fachspezifischen Zugänge gewährt bleiben müssen.

### 3

Die Methoden bestimmen sich in den einzelnen Erfahrungsbereichen oder Aufgabebereichen von den drei Schritten praktisch-theologischer Vorgehensweise her: Analyse (Sehen) – Kriterien (Urteilen) – Handlungsperspektiven (Handeln), wobei beim jeweiligen formalen Schritt alle 3 Aspekte zu Hause sind.

Für die akademische Praxis der Praktischen Theologie sind im Vergleich zu anderen Disziplinen die Grundlagen nicht nur aus Handschriften, Dokumenten, Kommentaren, Literatur und in den Bibliotheken zu gewinnen, sondern aus dem breiten und unüberschaubaren gesellschaftlichen und kirchlichen Leben. Es geht also der Praktischen Theologie nicht nur um schon systematisierte oder früher reflektierte Erfahrungen, sondern auch um die unmittelbare Reflexion des persönlichen, familiären, gemeindlichen, kirchlichen und gesellschaftlichen Lebens und Kontextes im Lichte des Glaubens. Nebst dem Bezug zum „Buch des Lebens“ (Bibel) ist für die Praktische Theologie ebenso das Lesen im „Buch des aktuellen und unmittelbaren Lebens“ unumgänglich. Ob nicht aus einer solchen Sicht die biblische Exegese und die praktische Theologie die eigentlichen Hauptfächer der Theologie sind, zumal die Bibel doch „geronnene Praktische Theologie“ ist, zu Texten verdichtete praktische Theologie?

Aufgrund der geschichtlichen und gesellschaftlichen Prägung des Gegenstandes der Praktischen Theologie reichen für ihr Ziel der kritisch-prophetischen Reflexion des christlich-kirchlichen Handelns und Seins weder die Instrumentarien zur Wahrnehmung der Situation noch die Maßstäbe oder Impulse, wie sie allein aus der Theologie kommen, aus. Von daher hat die Praktische Theologie nebst den theologischen Disziplinen auch die Human- und Sozialwissenschaften usw. (Intra- und Interdisziplinarität) partnerschaftlich mit einzubeziehen.

Infolge der Fülle an Aufgabenfeldern und Tätigkeitsbereichen sowie an Themenbezügen kann die Praktische Theologie im Rahmen des Theologiestudiums gar nicht anders als *exemplarisch* vorgehen. Wir stehen also unter dem Druck der Prioritätensetzung und können nicht alle pastoralen Aufgabenfelder berücksichtigen. Da die unmittelbare Berufseinführung und -einübung im Pastoralkurs erfolgen muss, wählen wir eher Problembereiche, die generalisierbare Zusammenhänge erhellen (wie z.B. befreiende, inkulturierte Evangelisierung, Diakonische Kirche) und die dabei helfen, über einzelne Aufgabenbereiche hinausgehend persönliche und gemeindliche Erfahrungen unter gesellschaftlichen Bedingungen zu reflektieren und Fähigkeiten zu erlernen (wie z.B.

Pfarrei als Gemeinde, Sakramentenpastoral, Katechetik, Homiletik, Kommunikations- und Rhetorikkurse).

Die Praxisabstinenz oder -distanz des Studiums erschwert den unmittelbaren Erfahrungsbezug bzw. persönliche Betroffenheit, wodurch die Reflexionsarbeit und das Lernen erschwert werden. In diesem Zusammenhang ist nicht nur die spezifische Lehr- und Lernmethode im Bereich der Katechetik und Homiletik zu vermerken, sondern auch z.B. die zum Teil mit anderen Fakultäten und interkonfessionell durchgeführten Praktika (Pfarrei-, Betriebs- und Diakoniepraktika, praxisorientiertes Jugendseminar) als auch wissenschaftliche Projekte wie „Film und Theologie“ (Erasmusprogramm).

Stephanie Klein

## Entdeckung, Reflexion und Unterstützung von Alltagsreligiosität

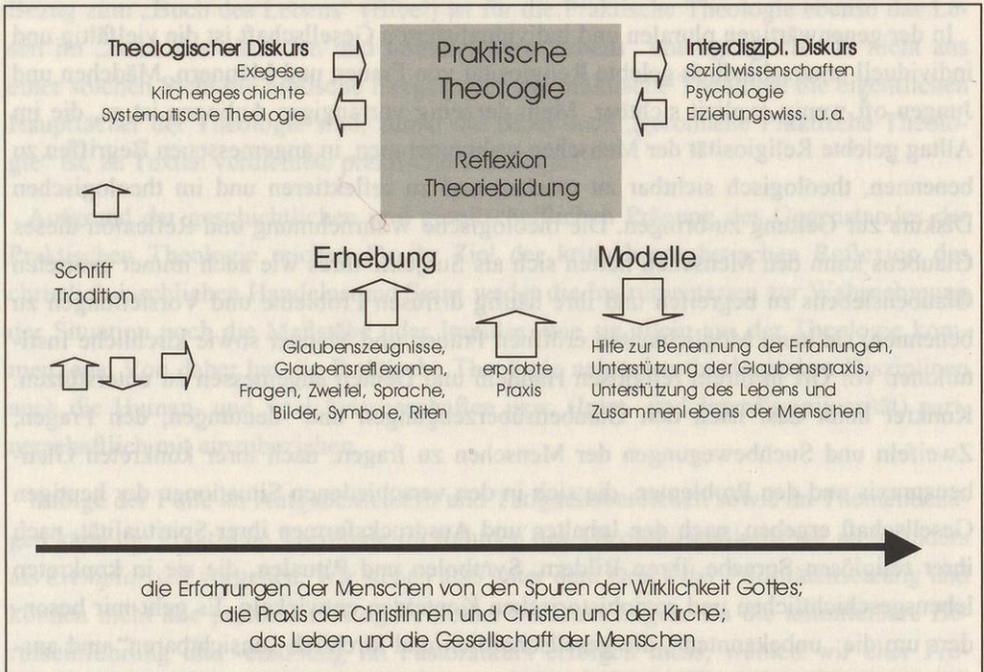
### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

In der gegenwärtigen pluralen und individualisierten Gesellschaft ist die vielfältig und individuell unterschiedlich gelebte Religiosität von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen oft wenig explizit sichtbar. Mein derzeitig vorrangiges Anliegen ist es, die im Alltag gelebte Religiosität der Menschen wahrzunehmen, in angemessenen Begriffen zu benennen, theologisch sichtbar zu machen und zu reflektieren und im theologischen Diskurs zur Geltung zu bringen. Die theologische Wahrnehmung und Reflexion dieses Glaubens kann den Menschen helfen sich als Subjekte ihres wie auch immer gearteten Glaubenslebens zu begreifen und ihre häufig diffusen Probleme und Vorstellungen zu benennen; sie kann Möglichkeiten eröffnen Frauen und Männer sowie kirchliche Institutionen vor Ort in ihrem religiösen Handeln und Deuten angemessen zu unterstützen. Konkret heißt das: nach den Glaubensüberzeugungen und -deutungen, den Fragen, Zweifeln und Suchbewegungen der Menschen zu fragen, nach ihrer konkreten Glaubenspraxis und den Problemen, die sich in den verschiedenen Situationen der heutigen Gesellschaft ergeben, nach den Inhalten und Ausdrucksformen ihrer Spiritualität, nach ihrer religiösen Sprache, ihren Bildern, Symbolen und Ritualen, die sie in konkreten lebensgeschichtlichen und soziohistorischen Kontexten entwickeln. Es geht mir besonders um die „unbekannten“, die gesellschaftlich und kirchlich „unsichtbaren“ und ausgegrenzten Menschen. Theologisch gesehen sind sie ja nicht nur „Gegenstand“ des pastoralen Handelns der Kirche (und damit der Pastoraltheologie), sondern sie sind die Subjekte, die Trägerinnen und Träger des pastoralen Handelns der Kirche in der Welt (vgl. LG 31-33 u.a.). Zur Wahrnehmung dieser Menschen in der wissenschaftlichen

Theologie ist mir die Entwicklung und Diskussion gerade von entdeckenden Methoden der empirischen Sozialforschung in der Praktischen Theologie ein Anliegen geworden. Da sich alles Leben der Menschen in den Dimensionen der gesellschaftlich und kulturell geprägten Geschlechterdifferenz gestaltet, ist für mich die Kategorie Geschlecht für die genaue Wahrnehmung des Lebens und Glaubens der Menschen unabdingbar geworden.

## 2 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Für mein Anliegen einer wissenschaftlich reflektierten und verantworteten Wahrnehmung, Erhebung und theologischen Reflexion von Alltagsreligiosität erscheinen mir qualitative empirische Methoden geeignet, die vor allem in den Sozialwissenschaften grundlagentheoretisch begründet und intensiv weiterentwickelt werden. Vor allem biographische Methoden und die Verfahren im Rahmen der Grounded Theory haben sich bewährt, das Handeln und Deuten von Menschen in ihrer eigenen Perspektive und Sprache, in ihrem biographischen Gewordensein und in ihrer zeit- und sozialgeschichtlichen Verwobenheit zu erheben und zu rekonstruieren. Solche entdeckende Methoden eröffnen die Möglichkeiten, Spuren von Religiosität und religiöser Praxis im Leben von Frauen und Männern zu entdecken, die bislang nicht wahrgenommen wurden und in der theologischen Diskussion unbekannt sind, für die es häufig nicht einmal Kategorien und Begriffe gibt.



**Modell des Gegenstands und der Aufgabenbereiche der Praktischen Theologie**

Grundsätzlich halte ich die Wahl der Methoden von Forschungsgegenstand und Problemstellung sowie von Interessen, Zielen und persönlichen Vorlieben und Fertigkeiten

der Forschenden abhängig. Ich halte deshalb alle Methoden für geeignet, wenn sie diesen Bedingungen auf gute Weise entsprechen und nicht christlichen Optionen widersprechen. Ein solcher Widerspruch kann bei allen Methoden auftreten und hängt weniger von der Methode als von ihrer Anwendung ab. Meines Erachtens wäre es wichtig, dass eine konstruktive Entwicklung von Methoden innerhalb der Praktischen Theologie (die keinesfalls eine bloße Übernahme aus anderen Disziplinen sein kann) vorangetrieben wird und dass sich Praktische Theologie in die interdisziplinäre Diskussion um Methoden und ihre grundlagentheoretischen Voraussetzungen kompetent einmischt.

### 3 Herkunft dieses Anliegen

In meinem theologischen Werdegang haben mich zunächst wohl drei Faktoren besonders geprägt: theologisch eine Theologie, die die Impulse des Konzils und der Synode aufnahm, kirchlich die Hoffnungen, die zunächst mit dem aufkommenden Berufsbild der PastoralreferentInnen verbunden waren, sowie die Erfahrungen mit der konkreten Ausgestaltung und Veränderung dieses Berufsbildes, und gesellschaftspolitisch die Zeit des Kalten Krieges und der Friedensbewegung und die Fragen nach verantwortlichem Handeln in Anbetracht des Verwobenseins des eigenen alltäglichen Lebens in politische und wirtschaftliche Zusammenhänge: in die atomare und konventionelle Hochrüstung und die Konstruktion von Feindbildern, in den Nord-Süd-Konflikt, in die ökologische Ausbeutung und die Zerstörung der Umwelt, in die Verantwortung bezüglich kommender Generationen und bezüglich der deutschen Vergangenheit. Christlich motiviertes und reflektiertes Handeln, das meinen eigenen Glauben bestärkte, habe ich häufig in nichtkirchlichen Solidaritätsbewegungen gefunden. Später wurde mir immer mehr bewusst, dass das gesamte individuelle und gesellschaftliche Leben, Denken und Handeln unausweichlich, wenn auch oft verschleiert, von der gesellschaftlich-kulturellen Geschlechterdifferenz geprägt ist. Zur Reflexion dieser Zusammenhänge wurden mir die Frauenbewegung und die feministische Theologie wichtig. Schließlich hat das Studium der Soziologie mein Interesse an der empirischen Sozialforschung als einem möglichen wissenschaftlichen Zugang zum Wahrnehmen und Verstehen von Menschen und gesellschaftlichen Zusammenhängen geweckt.

# Die Praxis des Menschen in seinen Kontexten

## 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Ich verstehe die Praktische Theologie im Rahmen der theologischen Disziplinen als jene Wissenschaft, die in einem umgreifenden – und darin in gewisser Weise die anderen Disziplinen einschließenden und sie umfassenden, aber nicht sie ersetzenden – Sinn auf die Praxis des Menschen in seinen individuell-biographischen, gesellschaftlich-kulturellen und gegebenenfalls kirchlichen Kontexten reflektiert. Solche Praxisreflexion geschieht *im doppelten Horizont* des real erfahrenen Lebens in seinen individuell-biographischen, gesellschaftlich-kulturellen und gegebenenfalls kirchlichen Konstitutionsbedingungen einschließlich seiner aus diesen Bedingungen bezogenen Deutungen *und* des Deutehorizontes der im Volk Gottes lebendigen, aber immer nur gebrochenen und nie vollendet strahlenden und verstandenen Botschaft des Reiches Gottes. Diese Reich-Gottes-Botschaft kommt dabei erst im Prozess der Vermittlung beider Horizonte – des erfahrenen Lebens und der übermittelten Reich-Gottes-Botschaft – ganz zu sich, das heißt ganz zu den Menschen: „propter nos homines“.

Als Vermittlungsträger fungieren dabei alle Interaktionspartner eines solchen Prozesses, ob sie nun ausdrücklich und sichtbar zu einer konfessionell-christlichen Glaubensdenomination zählen oder ob sie dem Volk Gottes im Sinne von GS 22 angehören: „Das [nämlich dem österlichen Geheimnis verbunden und dem Tod Christi gleichgestaltet zu sein] gilt nicht nur für die Christgläubigen, sondern *für alle Menschen* guten Willens, in deren Herzen *die Gnade unsichtbar* wirkt. Da nämlich Christus für alle gestorben ist und da es in Wahrheit nur eine letzte Berufung des Menschen gibt, die göttliche, müssen wir festhalten, daß der Heilige Geist allen die Möglichkeit anbietet, diesem österlichen Geheimnis in einer Gott bekannten Weise verbunden zu sein“.

Aus diesem Grund ist der unerlässlich erste Blick der Praktischen Theologie auf die Erfahrungen des Menschen – dieser verstanden als Interaktionspartner der ekklesial so genannten „Communio“ – in sich grundsätzlich und apriori schon immer theologisch fundiert, insofern der Mensch in seiner Existenz und in seiner Lebensgeschichte als jemand verstanden wird, mit dem es Gott immer schon hat.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Dieses mein Verständnis der Praktischen Theologie ist mir im Laufe der Jahre zuge wachsen, vor allem aus der Begegnung mit der Mystagogie Karl Rahners bzw. der von ihm vorgetragenen theologischen Anthropologie. Vermittler dabei waren für mich Isidor

Baumgartner und Paul Michael Zulehner, später auch Herbert Haslinger. Biographisch fiel dieses Verständnis des Menschen bei mir um so mehr auf fruchtbaren Boden, als ich durch meine – jetzt gewiss schon Jahrzehnte zurückliegende – Sozialisation im Orden der Kapuziner ein eher leistungsbedingtes und leistungsabhängiges und insofern sekundär erst aufzubauendes Gottesverhältnis auf meinen Lebens- und Glaubensweg mitgenommen habe.

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

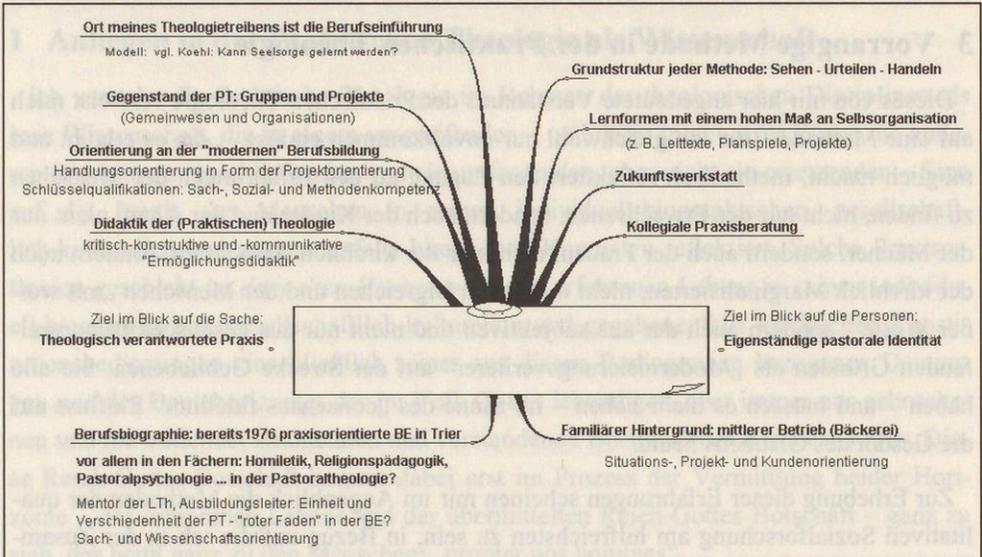
Dieses von mir hier angedeutete Verständnis der Praktischen Theologie verweist mich auf eine Methode – die ich gleichwohl nur unvollkommen einlöse –, die es erlaubt und möglich macht, methodisch reflektiert den Zugang zu den Erfahrungen der Menschen zu finden, nicht nur der Erwachsenen, sondern auch der Kinder und der Alten, nicht nur der Männer, sondern auch der Frauen, nicht nur der kirchlich Arrivierten, sondern auch der kirchlich Marginalisierten, nicht nur der Erfolgreichen und der Menschen „mit weißer Weste“, sondern auch der aus subjektiven und nicht nur aus gesellschaftsübergreifenden Gründen als „Modernisierungsverlierer“ auf der Strecke Gebliebenen. Sie alle haben – und müssen es mehr haben – im Sinne des „consensus fidelium“ Einfluss auf die Gestalt des Glaubens heute.

Zur Erhebung dieser Erfahrungen scheinen mir im Augenblick die Methoden der qualitativen Sozialforschung am hilfreichsten zu sein, in Bezug auf die ich in der Zusammenarbeit mit Stephanie Klein selbst noch ein Lernender bin.<sup>1</sup>

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> vgl. St. Klein, Theologie und empirische Biographieforschung, Stuttgart Berlin Köln 1994; Gottesbilder von Mädchen. Bilder und Gespräche als Zugänge zur kindlichen religiösen Vorstellungswelt, Stuttgart Berlin Köln 2000

# Praxis als Lernort von Seelsorge



## 1 Berufseinführung als Lernort von Seelsorge

Ich betrachte die Berufseinführung als eigenständigen Lernort von Seelsorge sowie als eigenständigen Ort praktisch-theologischen Arbeitens neben der Ausbildung und der Fort- und Weiterbildung.

„Die dialektische Beziehung von Theorie und Praxis in der Praktischen Theologie wird dann realisiert, wenn Theoretiker und Praktiker zwar mit unterschiedlichen Akzenten, aber gemeinsam an der Entwicklung, der ständigen Überprüfung und der Korrektur von Praxistheorien kirchlichen und christlichen Handelns arbeiten.“<sup>41</sup>

Mein praktisch-theologisches Arbeiten orientiert sich didaktisch und methodisch am Dreischritt Sehen – Urteilen – Handeln und der im „Pastoralen Zirkel“ entwickelten Vertiefung bzw. ausdrücklich qualifizierten Erfahrungsorientierung dieses pastoralen Lern- und Arbeitsmodells.

„Die Rolle der Erfahrung (experience) ist von primärer Bedeutung. Dabei kann es selbstverständlich nicht um eine unvermittelte Erfahrung gehen, die in einem Vakuum existiert. Erfahrung ist grundlegend, aber sie ist immer vermittelt. Um diese wichtige Einsicht klarzustellen, wurde das Diagramm des Pastoralen Zirkels neu entworfen. Nun wird deutlich, daß alle vier Momente oder Elemente des Zirkels Vermittlungen von Erfahrungen sind. Das erste Moment wird Insertion genannt, d. h. «der lebendige Kon-

takt mit der erfahrenen Wirklichkeit», die analysiert werden soll ... Obwohl Analyse und Reflexion im Pastoralen Zirkel als zwei verschiedene Elemente beschrieben werden, so muß doch klar sein, daß sie interdependent sind.“<sup>2</sup>

Praxis und Theorie werden in diesem handlungsorientierten Verständnis Praktischer Theologie als gleichbedeutsam für die Wahrheitsfindung betrachtet, je einzeln, vor allem aber in ihrer Bezogenheit aufeinander. Theologie wird dabei verstanden als Aussageakt, „der die narrative und argumentative Konstruktion der Identität des Christen ganz und gar begründet“. Auf der Basis christlich-gläubiger Identität wird versucht Erzählung und Argumentation in engagierter und liebevoller Auseinandersetzung zu gestalten in der Hoffnung auf die Vollendung des hier und jetzt bereits angebrochenen Gottesreiches. Zur Verdeutlichung des „Prozesscharakters“ des pastoralen Arbeitens wie aufgrund des eigenen biographischen Hintergrundes wird Wert gelegt auf Zwischenreflexionen im Sinne der „Projektmethode“ (Metainteraktionen).

Das Verhältnis von Humanwissenschaft und Praktischer Theologie wird in Anlehnung an Hermann Steinkamp als „Paradigma konvergierender Optionen“ bestimmt. Auf der Basis der wissenschaftstheoretischen Grundsätze, dass jeder Erkenntnis- und Forschungsprozess interessengeleitet ist und es wenig Gewinn bringt, abstrakt von der Theologie und den Humanwissenschaften zu sprechen, und dass deshalb sich die Wissenschaftler bei der Konstruktion interdisziplinärer Wissensbestände der beiderseitigen Interessen vergewissern und die Selektion eines „fremden Wissensbestandes“ auf der Basis gleicher, zumindest „kompatibler Optionen“ erfolgt, kann eine gemeinsame Option aus der potentiellen Komplexität sinnvolles Wissen selektieren, zu interdisziplinären Suchbewegungen anleiten und vor allem problembezogenes und Problemlösungswissen produzieren. Die „Partnerschaft“ kann nicht bedeuten, das „soteriologische Vorurteil“, d.h. den „konstitutiven Bezug auf die jüdisch-christliche Glaubensüberlieferung“ der Theologie, an dem auch die Praktische Theologie partizipiert, peinlich zu verschweigen. Vielmehr ist zu fragen, inwiefern das „soteriologische Vorurteil“ die Theologie für die Wahrnehmung der „blinden Flecke“ in den Ansätzen und Konzepten der Humanwissenschaften sensibilisiert und dadurch seine Produktivität unter Beweis stellt.

## 2 Die Zukunftswerkstatt als Beispiel eines praktisch-theologischen Lernmodells

Das Lernmodell der Zukunftswerkstatt<sup>3</sup> wurde in den frühen 60er Jahren als Gegenentwurf zur damals vorwiegend technologischen Zukunftsforschung vom Schriftsteller und Zukunftsforscher Robert Jungk entwickelt. Sein Hauptanliegen ist es, die Menschen über ihr eigenes Leben bestimmen zu lassen und vor der Bevormundung durch politische und wirtschaftliche Interessensgruppe schützen.

Eine Zukunftswerkstatt hat drei Phasen:

- Kritikphase: Unmut, Kritik und negative Erfahrungen zum ausgewählten Problembereich werden geäußert, festgehalten und geordnet.

- Phantasie-/Visionsphase: Der geäußerten Kritik werden die eigenen Wünsche, Träume, Visionen und alternativen Ideen entgegengesetzt und in Gruppen zu „utopischen Entwürfen“ ausgearbeitet.
- Verwirklichungsphase: Die Realisierungschancen der Entwürfe werden in der konkreten Situation der Teilnehmenden überprüft; man versucht die Hindernisse erkennen, konkrete Projekte zu entwickeln, Verbündete zu finden und die nächsten Schritte zu planen.

Die Zukunftswerkstatt ist ein ganzheitliches Lernmodell. Sie orientiert sich an den Interessen der Betroffenen, geht kooperativ vor und mobilisiert die Ressourcen der Beteiligten. Besonders die Phantasie-/Visionsphase kann „verschüttete Motivation“ in Gruppen und Gremien wieder freisetzen, so dass beim Einzelnen die Bereitschaft wächst, sich aktiv an der Zukunftsgestaltung zu beteiligen.

In den 80er Jahren wurde die Methodik der Zukunftswerkstatt weiterentwickelt. Es gibt Tages-, Wochenend- und Wochenwerkstätten. Politische und gewerkschaftliche Gruppen und Initiativen sowie viele Fort- und Weiterbildungseinrichtungen nutzen die Zukunftswerkstatt als Instrument der Zukunftsplanung, zur Problemvertiefung, -differenzierung und -lösung.

Im Bistum Trier wurde die Zukunftswerkstatt in der Arbeit mit hauptamtlichen und ehrenamtlichen Gruppen erprobt, z.B. in der Berufseinführung der seelsorglichen Berufe, zur Entwicklung von zukunftssträchtigen Leitungsvorstellungen für Regionaldekane (leitende Mitarbeiter auf der mittleren Ebene), als „Motivationsschub“ für die Projektgruppe „Katholische Kindertageseinrichtungen“ im Bistum Trier.

Als besonders geeignet hat sich die Zukunftswerkstatt als gemeinsames Lernmodell für Ehren- und Hauptamtliche im Rahm des Bistumsprojekts „Kooperative Pastoral“ erwiesen.<sup>4</sup>

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> C. Bäuml: Probleme der Theoriebildung Praktischer Theologie, in: Einführung in die Praktische Theologie, hrsg. v. R. Zerfuß und N. Greinacher, München 1976, 77
- <sup>2</sup> H. Janssen: Der Pastorale Zirkel - eine Einführung, in: Inkulturation und Kontextualität, hrsg. v. M. Pankoke-Schenk und G. Evers, Frankfurt 1994, 221-230 hier 224)
- <sup>3</sup> R. Jungk/N. Müllert: Zukunftswerkstätten, München 5/1995; B. Kuhnt/N. Müllert: Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: verstehen – anleiten – einsetzen, Münster 1996
- <sup>4</sup> Für weitere Informationen steht die Abteilung Personalförderung des Bischöflichen Generalvikariates, Hinter dem Dom 6, 54290 Trier gerne zur Verfügung.

# Pastorale Pluralität im Österreichischen Pastoralinstitut

Im Österreichischen Pastoralinstitut stehe ich nicht direkt in einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung der Pastoraltheologie. Deshalb betrachte ich mein Statement als Ergänzung aus der Praxis.

Auftrag des Österreichischen Pastoralinstituts ist laut Statut die Beratung der Österreichischen Bischofskonferenz in pastoralen Fragen sowie das eigene Aufgreifen wichtiger pastoraler Fragestellungen. Dabei sollen pastoraltheologische Erkenntnisse aufgegriffen und fruchtbar gemacht werden für Seelsorger/innen in der Praxis (Multiplikatoren), für pastorale Zentralstellen (besonders die Pastoralämter und andere kirchliche Einrichtungen) und für die Bischöfe.

## 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Im Sinn der Aufgabenstellung sucht das Österreichische Pastoralinstitut zu den zu bearbeitenden Projekten jene Ansätze und Anregungen der Pastoraltheologie, die jeweils dafür „nützlich“ sind. Dahinter steht das Anliegen *an* die Praktische Theologie: sie soll hilfreich, brauchbar, nützlich sein – für Multiplikatoren bzw. für die Menschen durch Vermittlung der Multiplikatoren. Praktische Theologie darf niemals „Kunst für Kunst“ sein. Auch in ihrer wissenschaftlich-theoretischen Auseinandersetzung braucht sie – aus meiner Sicht – den Horizont *praktisch* zu sein, sei es im Sinn von konkret umsetzbaren Anregungen oder von realistischen Visionen in Hinblick auf Kirche und Gesellschaft.

In gewissem Sinn sehe ich mich als eine Art (mitdenkender) Kunde für die praktisch-theologische Wissenschaft bzw. als eine Art Zwischenhändler zwischen Wissenschaftlern und jenen, die deren Erkenntnisse anwenden (sollen).

Mein Anliegen *in* der Praktischen Theologie als Wissenschaft ist es, diese als Fundament und als innovatives Impulspotential für die in der Pastoral Engagierten zugänglich und handhabbar zu machen. Dies geschieht vor allem auf der Österreichischen Pastoraltagung (Themen werden von einem jeweils dafür geeigneten Ansatz zur Sprache gebracht) sowie durch die Erstellung von Texten.

Ein weiteres Anliegen ist eine Gesamtschau in der Praktischen Theologie, d.h. das Bemühen um *Ganzheitlichkeit*: es geht um pastorale Felder und auf diesen etwa um Liturgie/Pastoralliturgie, Verkündigung/Pastoralkatechese, Caritas, Communio/kirchliche Sozialformen, Spiritualität in spezifischen Formen/Spiritualität im Alltag/Spiritualität des Alltags, Kunst/Ästhetik usw. Es geht um eine intellektuelle Auseinanderset-

zung, um ein emotionales Hineingenommensein und um Handlungsperspektiven. Es geht um den ganzen Menschen. – Ich sehe hier den Versuch, die kirchlichen, theologischen-gesellschaftlichen Kontexte dem jeweiligen Thema entsprechend möglichst umfassend und zielgerichtet im Blick zu haben.

## 2 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Das Österreichische Pastoralinstitut richtet jeweils Arbeitsgruppen ein: deren Mitglieder bringen ihre Beobachtungen, Erfahrungen, Kenntnisse usw. ein. Ergebnisse sind Tagungen oder Texte (Grundlagentexte, Impulstexte, Informationstexte, praktische Behelfe usw).

## 3 Herkunft dieses Anliegen

Diese Anliegen sind im Auftrag des Österreichischen Pastoralinstituts grundgelegt und ergeben sich aus dem jeweiligen Diskussionsstand in der Pastoralkommission Österreichs, die dementsprechend Arbeitskreise einrichtet.

Sicherlich spielt meine persönliche Biographie eine Rolle: als ehemaliger Pastoralassistent in zwei ganz unterschiedlichen Pfarrrgemeinden in Wien, meine Erfahrungen im ehrenamtlichen Engagement in Gemeinden und mit religiösen Gruppen sowie mein spezielles spirituell-pastoraltheologisches Interesse.

Rainer Krockauer

## Praktisch-theologische Präsenz im fremden Kontext

### 1

Nichts kann mehr über den immensen Bedeutungsverlust der Christentums und seiner Theologie in der Postmoderne hinwegtäuschen. Eine mündig gewordene Welt kommt nicht nur gut ohne den christlichen Gott, sondern auch ohne eine dementsprechende Theologie aus. In den Prozessen gesellschaftlicher Differenzierung, kultureller Pluralisierung und lebensgeschichtlicher Individualisierung scheint mit dem Verdunsten des Christentums auch das Unsichtbar- und Unbrauchbarwerden der Theologie in den aktuellen Lebensprozessen verbunden zu sein.<sup>1</sup>

Welche unmittelbare Bedeutung besitzt dieses Unsichtbar- und Unbrauchbarwerden für das Selbstverständnis und für den Vollzug der Praktischen Theologie? Beschränkt

sie sich in ihren Reflexionsbemühungen auf jene Vorgänge in den übrig gebliebenen explizit kirchlichen Orten und Räumen? Oder lässt sie sich zu einer Öffnung für neue Orte und Räume herausfordern, „wo es um leises Zuhören und stilles Weggeleit, um Ertasten von ersten Annäherungen und Verstehen vom fremd klingenden ‚Glossolalien‘ geht“<sup>2</sup>? Und hätte dies dann nicht auch eine neue Wahrnehmung bisher übersehener oder vergessener Subjekte der Theologie und eine neue Vernetzung praktisch-theologischer Energien und Strukturen zur Folge?

Es war Karl Rahner, der bereits vor vielen Jahrzehnten den kairologischen Charakter dieser für ihn absehbaren Situation betont und darauf verwiesen hat, dass der christliche Glaube heute „in der Dimension einer säkularisierten Welt, in der Dimension des Atheismus, in der Sphäre einer technischen Rationalität“ immer neu vollzogen werden müsse.<sup>3</sup> Diese Herausforderung gilt auch und gerade für eine praktisch-theologische Wissenschaft, die die Herausforderung zur Neupositionierung von Theologie in neuen Räumen und an fremden Orten annimmt und sich dort so hineinbegibt, dass sie sich in diesen Prozessen neu zu konstituieren vermag.

Wenn die so plural gewordene Lebenspraxis von Menschen einen theologiegenerativen Ort darstellt und an diesem Ort selbst ein authentisches Glaubensverständnis und ein dementsprechender Glaubensvollzug zu entstehen vermag, dann wird auch und gerade der theologischen Reflexion der Lebens- und Glaubenspraxis in entkirchlichten Lebenswelten (sozusagen im frei gewordenen Raum), beispielsweise aktuell in den (Neuen) Medien, in Unternehmensmanagement, moderner Kunst oder Sozialer Arbeit, eine besondere Bedeutung beizumessen sein. Steht doch gerade darin die Sichtbarkeit und Brauchbarkeit theologischer Reflexion in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit zur Disposition.

## 2

Praktische Theologie in frei gewordenen Räumen und außerhalb kirchlicher Einzugsbereiche gleicht einem Wagnis besonderer Art. Gerade in den oben beispielhaft genannten Lebenskontexten, in denen nicht nur das Christentum, sondern auch seine Theologie unsichtbar und unbrauchbar geworden zu sein scheint, trifft eine dort auftretende Theologie auf fremdes, im soziologischen und sozialpsychologischen Sinne auf entfremdetes und befremdendes Terrain. Ihre Sprache und Ausdrucksweise ist neu zu formulieren, um nicht zum unverständlichen Dialekt einer Sonderkultur zu werden. Gerade dies fordert Praktische TheologInnen heraus, die eigene wissenschaftliche Identität auf unkonventionelle und kreative Art und Weise neu zu vermitteln und sich dem Wagnis und der Mühe einer – verkürzt ausgedrückt – praktisch-theologischen Präsenz im fremden Kontext auszusetzen. Wenn sie jedoch in fremdem Terrain ohne hegemoniale Absichten als Gesprächspartner über beispielsweise religiöse, spirituelle oder ethische Fragen zur Verfügung stehen, kann nicht nur eine neue Kommunikationsbasis mit den dort beteiligten Akteuren, sondern auch eine ganz spezifische Theologie entstehen.<sup>4</sup>

Eine Denkrichtung hierfür weist ein Spruch aus dem Talmud: „Rede nicht von Gott, wenn du nicht danach gefragt wirst, aber lebe so, dass man dich nach Gott fragt.“ Eine sich daran anschließende Theo-logie ist im folgerichtigen Sinne ein „zweiter Akt“. In einem ersten Schritt gilt es, sich auf den fremden Kontext durch Präsenz und Kommunikation einzulassen, erst in einem zweiten Schritt lässt sich ein authentischer und glaubwürdiger Diskurs über Gott entwickeln.<sup>5</sup> Theologie übernimmt dann die hermeneutische Aufgabe, das alltägliche Leben beispielsweise in den (Neuen) Medien, im Unternehmensmanagement, in moderner Kunst oder Sozialer Arbeit für die Frage nach Gott transparent werden zu lassen, der Suche nach einer möglichen Lebens- und Glaubenshaltung „in der Dimension der säkularisierten Welt, in der Dimension des Atheismus, in der Sphäre einer technischen Rationalität“ (Rahner) eine angemessene theologische Antwort anzubieten und insbesondere – bewegt von einer besonderen Parteinahme für die Opfer und Leidenden dieses Lebensalltags – diesen für eine menschenwürdige, solidarische und gerechtigkeitsfördernde Praxis aufzuschließen.

Eine solche praktisch-theologische Präsenz unter den Anderen setzt einen einschneidenden Perspektivenwechsel voraus. Denn dieser Ort der Anderen taugt nicht für die schnelle Vermittlung vorgefertigter und mitgebrachter Antworten auf dort im Raum stehende Fragen. Vielmehr muss vorausgesetzt werden, dass im fremden Kontext neben den theologieprovozierenden Fragen der Betroffenen auch mit ihnen theologiegenerative Antworten zu entdecken sind.

### 3

Das Anliegen einer praktisch-theologischen Präsenz im fremden Kontext ist grundsätzlicher Natur und bezieht sich folglich auf viele tatsächliche und mögliche Arbeits- und Lebensbereiche von Praktischen TheologInnen.<sup>6</sup> Ein weiterführendes Denkbild und exemplarisches Beispiel ist die theologische Lehre und Forschung im Kontext eines fremden Fachbereichs, in meinem Falle an einer Hochschule für Soziale Arbeit, an der die Theologie *eine unter anderen* Fachwissenschaften darstellt. Dort ist der Theologie im Konzert der anderen Sozial- und Humanwissenschaften vorrangig die Auseinandersetzung mit sozialen Problem(lag)en aufgetragen, für deren Bewältigung die Theologie einen ihr und dem Kontext angemessenen Beitrag einzubringen hat.<sup>7</sup>

In den Blick meines Anliegens rückt – auf zusammenfassende Kurzformeln gebracht – eine *praktisch-theologische Präsenz unter den Anderen (1), mit den Anderen (2) und für die Anderen (3)*, die einen eigenen „locus theologicus“ konstituiert. Diese Kurzformeln können auch für andere Arbeits- und Lebensbereiche in fremden Kontexten gelten.

- *Praktische Theologie unter den Anderen ist eine originär kontextuelle Theologie.* Das bedeutet am Beispiel der Sozialen Arbeit: Der spezifische multi- und interdisziplinäre Kontext erlaubt die hegemoniale Haltung einzelner Disziplinen nicht. Vielmehr sind Inhalte wie Methoden immer wieder untereinander und neu aufeinander abzustimmen und die eigenen wissenschaftlichen Überlegungen mit den im

Kontext beteiligten Personen auszutauschen. Als Praktische Theologie *unter* den anderen Fachdisziplinen Sozialer Arbeit kann sie zur Theologie *des* Kontextes werden, wenn sie die dort in Ausbildung, Wissenschaft und Praxis tätigen Menschen zu einer authentischen „Gottesrede“ und zu einem authentischen Glaubensvollzug ermutigt und sie und ihre Theologie dabei wissenschaftlich begleitet.<sup>8</sup>

- *Praktische Theologie mit den Anderen ist eine stringente elementarisierende Theologie.* Der Begriff der Elementarisierung antwortet auf die Frage nach den im fremden Kontext gesuchten theologischen „Essentials“. Elementarisierung ist nicht im Sinne einer Reduktion auf simple Glaubenswahrheiten oder vereinfachte theologische Sachverhalte, sondern als eine dem spezifischen Lebens- und Arbeitskontext angepasste Konzentration von Glaubensinhalten zu verstehen.<sup>9</sup> Sie wurzelt in dem eingangs beschriebenen Perspektivenwechsel: Von den Fragen und Botschaften der Menschen aus diesem Kontext her sind die theologischen Inhalte zu elementarisieren. Theologie übernimmt ihnen gegenüber nicht nur eine hermeneutische, sondern ebenso eine integrierende Aufgabe, indem sie religiöse Erfahrungen im Kontext zu eröffnen und dabei religiöse Traditionen, die Entwicklung einer religiösen Identität und einer damit zusammenhängenden Lebensgestaltung zu erschließen versucht.
- *Praktische Theologie für die Anderen wird zu einer „maieutischen Theologie“.* Im Verständnis von Eröffnung und Erschließung nimmt Praktische Theologie ihre diakonische Verantwortung wahr, wenn sie *im* fremden Kontext (und nicht außerhalb dessen) theologische »Hebammendienste« zu leisten bereit ist.<sup>10</sup> Durch diese Präsenz würdigt sie die theologische Dignität dieser Lebens- und Arbeitsbereiche und hilft mit, eine dort mögliche implizite anthropologische, ethische oder auch religionspädagogische Dimension explizit sichtbar zu machen.

#### 4

Wer nach der Gestalt und der Möglichkeit einer Praktischen Theologie im fremden Kontext sucht und fragt<sup>11</sup>, wird damit zwangsläufig eine kritische Selbstvergewisserung bisheriger Positionierungen und die Erwartung einer Neupositionierung der herkömmlichen Gestalt von wissenschaftlicher Praktischer Theologie und ihrer akademischen Organisationsformen verbinden. Leitend hierfür wird insbesondere die Frage nach den Subjekten der Theologie. Diese Frage ist u.a. von der ekklesiologischen These her zu begründen, dass zum Volk Gottes alle Menschen berufen sind und die Kirche „für dieses sie weit übersteigende Volk Gottes ... , nicht umgekehrt das Volk Gottes für die Kirche“ da zu sein habe. „Dieser *polare* Kirchenbegriff des II. Vatikanums (Kirche als Institution der Gemeinschaft ihrer Mitglieder und Kirche als Gemeinschaft aller Menschen in Gott und Christus) eröffnet das Reflexions- und Konzeptionsfeld einer Pastoraltheologie in revolutionär neuen, weil erstmals von der Kirche als Institution nicht mehr kontrollierbaren Gegenden.“<sup>12</sup>

Wenn es also ureigene Sache einer nachkonziliaren Theologie ist, der Kirche des II. Vatikanums zu dienen und einer u.a. ekklesiologisch begründeten Bewegung in nicht mehr kontrollierbaren Gegenden dienlich zu sein, verbindet sich zwangsläufig damit die Frage, wie bisherige tradierte Organisationsformen praktisch-theologischer Präsenz in der Gesellschaft (z.B. Theologische Fakultäten, Seminare, Institute oder Akademien, pastorale Ausbildungsinstitute oder Forschungsinstitute<sup>13</sup>) dieser Sache der Theologie heute gerecht werden, und ob nicht auch neue zu suchen seien, durch die sich die Praktische Theologie noch stärker in fremde Kontexte zu begeben und sich darin zu bewegen vermag. Dies wäre dann die Frage nach wegweisenden Projekten einer „impliziten Praktischen Theologie“.<sup>14</sup>

## Anmerkungen

<sup>1</sup> R. Zerfaß' Diagnose des nachkonziliaren Christentums lässt Rückschlüsse für die Rolle der Praktischen Theologie zu: „Wir finden uns auf einem Weg, der unumkehrbar in die Situation einer kognitiven Minderheit führt, sozialwissenschaftlich messbar am Rückgang der Mitglieder und öffentlichen Resonanz auf die Botschaft der Kirchen, subjektiv erlebbar als Plausibilitätsverlust und Ohnmachtsgefühl angesichts der Vielfalt und Beliebigkeit anderer möglicher (auch religiöser) Lebentwürfe.“ (R. Zerfaß, *Volk Gottes unterwegs: in der Fremde, unter den Völkern*, in: *Handbuch Praktische Theologie*, hrsg. von H. Haslinger u.a., Bd. 1 (Grundlegungen), Mainz 1999, 167-177, hier 174

<sup>2</sup> K. Hemmerle in Bezug auf Jugendliche und Jugendkulturen, in: Ders., *Was fängt die Jugend mit der Kirche an? Was fängt die Kirche mit der Jugend an?* In: Ders., *Ausgewählte Schriften*, Bd. 4, hrsg. von R. Feiter, Freiburg-Basel-Wien 1996, 324-339, hier 339

<sup>3</sup> K. Rahner, *Schriften zur Theologie*, Bd. I-XIV, Einsiedeln/Zürich 1954-1980, hier Band XIV, 37

<sup>4</sup> Vgl. R. Krockauer, *Soziale Arbeit als theologiegenerativer Ort*, in: *Pastoraltheologische Informationen* 18(1998), 69-80

<sup>5</sup> G. Gutierrez bemerkte dazu im Blick auf sein Verständnis einer Theologie der Befreiung: „Eine solche Reflexion kann aber nicht in einem Studierzimmer geliefert werden. Man benötigt vielmehr Wurzeln, die bis dorthin reichen, wo im Augenblick der Puls der Geschichte schlägt.“ (In: Ders., *Theologie der Befreiung*, mit einem Vorwort von J.B. Metz, Mainz 5. Aufl. 1980, 21)

<sup>6</sup> Wieder läßt die Diagnose von R. Zerfaß Rückschlüsse für die Praktische Theologie zu: „Wir werden fähig, von einer Pastoral der Eroberung Abstand zu nehmen zugunsten einer Pastoral der Präsenz unter den Anderen, besonders den Armen.“ (Zerfaß, a.a.O., 175) Diese Zielperspektive einer Präsenz im fremden Kontext beinhaltet die Frage nach dem Handeln der dort agierenden Subjekte. „Evangelii Nuntiandi“ kennt sowohl das Zeugnis der Lebens und der Diakonie (Nr. 41) als auch die ausdrückliche Verkündigung (vgl. Nr. 42-44). In fremden Kontexten wird beides nötig sein, wobei „Wegbegleitung“ (diakonische Präsenz) einer „Wegweisung“ (Wortverkündigung) vorauszugehen hat, damit dieses „Wort nicht eine Ideologie, nicht eine bloße Forderung ist, sondern Wort, im welchem der andere geliebt und angenommen wird, so wie er ist.“ (K. Hemmerle, *Jugendarbeit aus dem Evangelium*, in: U. Deller/E. Vienken (Hrsg.), *Wagnis Weggemeinschaft. Beiträge und Reflexionen zur Jugendpastoral Klaus Hemmerles*, München 1997, 143-154, hier 151). Vgl. dazu auch meinen Beitrag: R. Krockauer, *Riskante Weggemeinschaft. Spurensuche kontextueller Jugendarbeit*, a.a.O., 31-56

<sup>7</sup> Vgl. dazu M. Lechners Arbeit: *Theologie in der Sozialen Arbeit. Begründung und Konzeption einer Theologie an Fachhochschulen für Soziale Arbeit*, München 2000

<sup>8</sup> Vgl. R. Krockauer, *Soziale Arbeit (Sozialarbeit/Sozialpädagogik)*, in: N. Mette/F. Rickers (Hrsg.), *Lexikon der Religionspädagogik*, Neukirchen-Vluyn 2000

<sup>9</sup> Vgl. O. John, *Missionarisches Engagement und Internet*, in: *Communicatio Socialis* 33 (2000) 2, 185-211, hier 195f: „In der Elementarisierung geht es darum, den Glutkern des Glaubens zu finden, der das Ganze des Glaubens enthält und deswegen durch seine Hitze und Ausstrahlung jeden, der sich ihm nähert, wärmt und in Bewegung versetzt.“

<sup>10</sup> Vgl. meinen Versuch einer „maieutischen Theologie“ in der Begleitung schwerstkranker Kinder: R. Krockauer, *Sterne in der Nacht. Botschaften von Kindern an der Grenze des Lebens*, München 1999

<sup>11</sup> Beachtens- und diskussionswert ist der Ansatz von O. John, hierfür den Begriff „Mission“ zu rekonstruieren. Vgl. ders., *Missionarisches Engagement und Internet*, a.a.O., 186-196

<sup>12</sup> R. Bucher, *Für die Kirche des Konzils arbeiten*, Beitrag in diesem Heft

<sup>13</sup> Vgl. M. Lechner, Institutionelle Räume praktisch-theologischer Reflexion, in: Handbuch Praktische Theologie, hrsg. von H. Haslinger u.a., Bd. 1(Grundlegungen), Mainz 1999, 68-74

<sup>14</sup> Vgl. dazu z.B. A. Pangritz, Vom Kleiner- und Unsichtbarwerden der Theologie. Ein Versuch über das Projekt einer ‚impliziten Theologie‘ bei Barth, Tillich, Bonhoeffer, Horkheimer und Adorno, Tübingen 1996, 9

Martin Lechner

## Praktische Theologie als Bezugswissenschaft der Sozialen Arbeit

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

„Die Praktische Theologie ist jene theologische Disziplin, die an der Umsetzung des Verständnisses von ‚Pastoral‘ arbeitet, das mit dem Zweiten Vatikanischen Konzil verbindlich wurde“.<sup>1</sup>

Das Konzil hat seine Botschaft von der Kirche und ihrem Glauben auf der Grundlage des hermeneutischen Prinzips der Polarität von Lehre und Pastoral entfaltet. „In der Kirche des Konzils ist daher der Glaube an Gott ein Bekenntnis zur Existenz des Menschen.“<sup>2</sup> Der Begriff ‚Pastoral‘ darf heute im Anschluss an diese konziliare Weichenstellung nicht mehr nur auf die priesterliche Tätigkeit enggeführt werden, er bezeichnet vielmehr das umfassende Verhältnis der Kirche zur Welt. Pastoral „ist eine Handlung der Kirche selbst im Zeugnis aller ihrer Mitglieder.“<sup>3</sup> Dem Volk Gottes als Ganzem eignet eine pastorale Berufung, die darin besteht, dass es „nicht nur spricht, sondern auch hört, ... nicht über den Menschen steht, sondern unter ihnen lebt, mit ihnen geht und ihre Anliegen vertritt.“<sup>4</sup> Oder mit den Worten des Konzils formuliert: Kirche ist das „allumfassende Sakrament des Heiles“ (LG 48), „welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht.“ (GS 45).

Eine wichtige, aber leider in der pastoraltheologischen Reflexion allzu unterbelichtete Vollzugsform dieser Pastoral ‚in Wort und Tat‘ stellt die Soziale Arbeit<sup>5</sup> dar. Dieser Mangel erscheint umso beklagenswerter, als die Soziale Arbeit eine fachlich qualifizierte Tätigkeit mit dem Qualitätsanspruch eines kommunikativen Handelns<sup>6</sup> ist. Den vielen Sozialberufen im Dienst der Kirche ist m.E. nicht nur in quantitativer<sup>7</sup>, sondern auch in qualitativer Hinsicht ein hoher pastoraler Rang zuzuerkennen, insofern sie mittels „Heilen und Befreien“, mittels „Bildung und Erziehung“, mittels „Betreuung und Pflege“, mittels Beratung und Krisenintervention“ u.a.m. auf ‚praktische Weise‘ den gerechten, barmherzigen und gütigen Gott des jüdisch-christlichen Glaubens bezeugen. Am Auftrag der ‚Evangelisierung‘ nehmen diese ‚Sozialchristen‘ (O. Fuchs) dadurch teil, dass

sie sich fachlich kompetent und in der Intention von Gerechtigkeit und Barmherzigkeit Menschen in Not zuwenden und diese mit dem Ziel gelingender Lebensbewältigung unterstützen.

Meine wissenschaftliche Option als Praktischer Theologe gilt diesem pastoralen Sektor, d.h. der Sozialen Arbeit, und darin schwerpunktmäßig der kirchlichen Kinder- und Jugendhilfe. Aus dieser Schwerpunktsetzung ergeben sich vier Grundaufgaben:

- Erstens möchte ich die kirchlich verantwortete Kinder- und Jugendhilfe praktisch-theologisch reflektieren und orientieren. Im binnenkirchlichen Sprachgebrauch ist dieses Unterfangen zutreffend auch mit dem Begriff ‚Jugendpastoral‘<sup>8</sup> zu bezeichnen.
- Zweitens ist es mein Anliegen, mich konstruktiv-kritisch in die Entwicklungen in der Sozialen Arbeit bzw. der Kinder- und Jugendhilfe – derzeit vor allem die Qualitätsdebatte – einzumischen, dies mit dem Ziel, zur Profilierung dieser Tätigkeit beizutragen.
- Drittens möchte ich ein theologischer Anwalt der dort tätigen sozialen Berufe sein. Ich will das Bewusstsein innerhalb der Kirche schärfen, dass die Sozialarbeiter/-innen und Erzieher/-innen in der kirchlichen Kinder- und Jugendhilfe nicht in einem ‚Vorfeld der Pastoral‘ tätig sind, sondern im pastoralen Zentrum von Kirche stehen und einen originären und unersetzbaren Part innerhalb der ‚vielschichtigen und dynamischen Wirklichkeit‘ (vgl. EN 17) der Evangelisierung ausüben. Sozialberufe sind pastorale Berufe!
- Viertens schließlich möchte ich im Verbund mit den Theologen und Theologinnen an Fachhochschulen für Soziale Arbeit die dort zu lehrende Theologie entwickeln und als ausbildungspolitisch sinnvoll vertreten helfen.<sup>9</sup>

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Meine praktisch-theologische Schwerpunktsetzung hängt erstens mit meinen beiden Ausbildungen (Soziale Arbeit und Theologie), zweitens mit meinen ehrenamtlichen und beruflichen Erfahrungen in der Jugend- und Sozialarbeit und drittens mit meiner langjährigen Tätigkeit am Ausbildungsort Benediktbeuern zusammen, der durch das Zusammenspiel von Sozialer Arbeit/Jugendhilfe und Theologie/Jugendpastoral geprägt ist.

Meine praktisch-theologischen Grundüberzeugungen verdanke ich wesentlich meinen beiden Lehrern Prof. Heinz Feilzer, Trier und Prof. O. Fuchs, Bamberg/Tübingen. Wichtig sind mir aus heutiger Perspektive Erfahrungen mit jenen kirchlich distanzierten Menschen, die mir eine aufrichtige Humanität vorlebten und mir so den Blick für die ‚anonymen Objektivationen‘ des Christlichen (K. Rahner) öffneten.

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Gemäß meines vorrangigen Standortes in der Sozialpastoral erscheinen mir für meine wissenschaftliche Arbeit besonders die methodischen Differenzierungen als hilfreich, die vom *Center of Concern*<sup>10</sup> entwickelt wurden. Wenn nämlich gilt, dass eine diakonische Theologie nur dort entstehen kann, wo eine intersubjektive Beziehung zu (einzelnen) Menschen in Not besteht und wo aus dem Motiv der Barmherzigkeit und aus der Sehnsucht nach Gerechtigkeit über Gott und die Menschen nachgedacht wird,<sup>11</sup> dann muss das Sich-Einlassen auf kontextuelle Gegebenheiten und auf Einzelschicksale als ein zentrales Prinzip einer die Soziale Arbeit begleitenden Praktischen Theologie behauptet werden. Aus diesem Grund bevorzuge ich den pastoralen Zirkel „insertion – social analysis – theological reflection – pastoral planing“<sup>12</sup> als vorrangige Methode meiner wissenschaftlichen Arbeit.

Bezüglich der unerlässlichen Zusammenarbeit zwischen der (im Entstehen begriffenen) Sozialarbeitswissenschaft und der Praktischen Theologie folge ich dem Paradigma ‚konvergierender Optionen‘.<sup>13</sup> Einerseits nämlich treffen sich beide Disziplinen in wissenschaftstheoretischer wie in praktischer Hinsicht an vielen Punkten, die eine innere Nähe beider Disziplinen im Gegenstand, im Selbstverständnis, in der Methodik und in inhaltlichen Optionen vermuten lassen.<sup>14</sup> Andererseits aber sind auch Divergenzen festzumachen, die für die Theologie Anlass genug sind, sich in prophetisch-kritischer Absicht in den wissenschaftlichen Diskurs einzuschalten statt nur ‚nickende Theologie‘<sup>15</sup> zu sein. Wesentlich für mein Bemühen, die Praktische Theologie als Bezugswissenschaft Sozialer Arbeit (vor allem in der Ausbildung an Fachhochschulen) zu etablieren, ist dabei die Hoffnung, den bislang immer noch „einseitigen Charakter der Beziehung zwischen Praktischer Theologie und Sozialwissenschaften“<sup>16</sup> zu Gunsten der letzteren wenden zu können.

#### Anmerkungen

- <sup>1</sup> S. Knobloch, Was ist Praktische Theologie?, Freiburg (CH), 1995, 239 (= Praktische Theologie im Dialog, Bd. 11)
- <sup>2</sup> E. Klinger, Armut – Eine Herausforderung Gottes. Der Glaube des Konzils und die Befreiung des Menschen, Zürich 1990, 101.
- <sup>3</sup> Ebd., 100.
- <sup>4</sup> Ebd. 272.
- <sup>5</sup> Zum Begriff vgl. M. Lechner, Theologie in der Sozialen Arbeit. Begründung und Konzeption einer Theologie an Fachhochschulen für Soziale Arbeit, München 2000, S. 18.
- <sup>6</sup> Hier ist an H. Peukert anzuschließen, der kommunikatives Handeln – in Absetzung zur *Poiesis* – als ermächtigende, subjektstiftende und systemische Aporien überwindende *Praxis* betrachtet – Vgl. H. Peukert, Was ist eine Praktische Wissenschaft?, in: O. Fuchs, Theologie und Handeln, Düsseldorf 1984, 64-79.
- <sup>7</sup> Die Zahl der hauptberuflichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im caritativen Sektor der Kirche beträgt etwa 420 000 Personen.
- <sup>8</sup> Unter Jugendpastoral verstehe ich nicht die sektorale Tätigkeit von Priestern und Theologen/-innen innerhalb der Jugendarbeit, speziell deren verkündigende und liturgische Praxis, sondern in umfassender Weise die dort zu realisierende und realisierte Praxis aus der Inspiration der Reich-Gottes-Botschaft. Jugendpastoral wäre somit gleichzusetzen mit „christlich motivierter Kinder- und Jugendhilfe in katholischer Trägerschaft“!

- <sup>9</sup> Vgl. meine Habilitationsschrift *Theologie in der Sozialen Arbeit*, a.a.O.
- <sup>10</sup> Das *Center of Concern* ist ein im Jahre 1971 von amerikanischen Jesuiten gegründetes interdisziplinäres Team von Theologen und Sozialwissenschaftlern, die sich der Gesellschaftsanalyse, der theologischen Reflexion und der Policy-Beratung widmen unter besonderer Berücksichtigung der internationalen Dimension der Gerechtigkeit.
- <sup>11</sup> Vgl. *O. Fuchs*, *Ämter für eine Kirche der Zukunft*. Ein Diskussionsanstoß, Luzern 1993, 65
- <sup>12</sup> Vgl. *H. Janssen*, *Der Pastorale Zirkel – eine Einführung*, in: M. Pankoke-Schenk/G. Evers (Hrsg.), *Inkulturation und Kontextualität. Theologien im weltweiten Austausch*. Festgabe für Ludwig Bertsch SJ zum 65. Geburtstag, Frankfurt 1994, 221-230.
- <sup>13</sup> Vgl. *N. Mette / H. Steinkamp*, *Sozialwissenschaften und Praktische Theologie*, Düsseldorf 1983, 164-176.
- <sup>14</sup> Dazu ausführlich *Lechner*, *Theologie in der Sozialen Arbeit*, a.a.O., 198-218.
- <sup>15</sup> Vgl. *O. Fuchs*, *Wie funktioniert die Theologie in empirischen Untersuchung?* In: *ThQ* 180(2000)3, S. 191-210, hier 202f.
- <sup>16</sup> *F. Schweitzer*, *Praktische Theologie. Kultur der Gegenwart und die Sozialwissenschaften – Interdisziplinäre Beziehungen und die Einheit der Disziplin*, in: K.E. Nipkow/D. Rössler/ F. Schweitzer (Hrsg.), *Praktische Theologie und Kultur der Gegenwart. Ein internationaler Dialog*, Gütersloh 1991, 170-184, hier 178.

Markus Lehner

## Caritaswissenschaft als Praktische Theologie

### 1 Beobachtungen zur pastoraltheologischen Szene

Gab es bis etwa zur Mitte des 20. Jahrhunderts einen breiten Grundkonsens darüber, wie Pastoraltheologie zu konzipieren sei,<sup>1</sup> so hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine höchst plurale Szene entwickelt. Bei aller Buntheit dieser „Szene“ lassen sich einige Typen von Pastoraltheologie (hier synonym verwendet mit „Praktische Theologie“) mit eigenem Gepräge beschreiben. Diese Typen sind nicht im Sinn von „wissenschaftlichen Schulen“ zu verstehen, die eine eigene Binnenkommunikation und eine spezifische Identität aufgebaut haben. Es sind gewisse gemeinsame Merkmale in der Ausprägung der praktisch-theologischen Arbeit einzelner Theologinnen und Theologen, die der Zuordnung zu einem Typus zugrunde liegen. Entscheidende Faktoren für diese spezifischen Ausprägungen dürften zum einen persönliche (oft biographisch zu verankernde) Interessen sein, zum anderen Umfeldfaktoren wie etwa spezifische Anstellungsprofile. Als vereinendes Band fungiert kaum noch der Gegenstandsbereich, sondern am ehesten der bewährte methodische Dreischritt Sehen–Urteilen–Handeln, wenn auch mit diversen Differenzierungen.

Aus meiner Sicht wird die Szene derzeit von vier Typen dominiert:<sup>2</sup>

- Eine „Communio-orientierte Pastoraltheologie“, für die nach wie vor die kirchliche Praxis im Zentrum des Interesses steht. Ziel ist die Erarbeitung von Handlungsorientierungen. Nach wie vor dürfte die größte (wenn auch nicht lautstärkste) Gruppe der Pastoraltheolog/innen diesem Typus zuzuordnen sein.

- Eine „Pastoraltheologie als Religiositätswissenschaft“: Eine Gruppe von Pastoraltheolog/innen fordert vehement das Niederreißen dieser kirchlichen Grenzen, will das „Leben der Menschen“ und ihre Alltagsreligiosität in den Mittelpunkt stellen. Logischerweise tritt hier die Suche nach Handlungsorientierungen mangels eines darauf zu verpflichtenden Handlungssubjekts in den Hintergrund. Wahrnehmung steht im Vordergrund, wobei manche Vertreter stark auf empirische Methoden setzen.
- Eine „Pastoraltheologie als praktische Fundamentaltheologie“: Einer Gruppe von Pastoraltheolog/innen scheint die innertheologische Einbindung und Profilierung der Disziplin ein tragendes Anliegen zu sein. Um dem (alten) Vorwurf des Pragmatismus zu entgehen, suchen sie die Auseinandersetzung mit der systematisch-theologischen Diskussion.
- Eine „Pastoraltheologie mit interdisziplinärer Orientierung“: Dieser lässt sich eine sehr heterogene Gruppe zuordnen, deren verbindendes Kennzeichen das Anliegen einer Verknüpfung der Pastoraltheologie mit human- und sozialwissenschaftlichen Theorien darstellt. Häufig besteht ein Bezug auf konkrete (vor allem diakonische) Handlungsfelder. Klassisch zählen zu diesem Typus die Pastoralpsychologie und Pastoralsoziologie. Im Aufwind befindet sich seit einigen Jahren der Bereich Caritas-/Diakoniewissenschaft bzw. die Bemühungen um eine Theologie sozialer Arbeit.

## 2 Thesen zur Caritaswissenschaft

Wenn meine derzeitige Arbeit klar dem letzteren Typus zuzuordnen ist, so hat dies vor allem mit meiner Berufsbiographie zu tun, die mich zur Leitung eines Instituts für Caritaswissenschaft an der Katholisch-theologischen Hochschule Linz geführt hat. Mit den folgenden Thesen soll Caritaswissenschaft als praktisch-theologische Disziplin näher charakterisiert werden:

- Praktische Theologie steht insgesamt unter dem Zeichen einer vorrangigen Option für Arme und Benachteiligte, indem sie christliche Praxis reflektiert, die aus ihrer Rückbindung an die biblische Tradition heraus notwendig von dieser Grundentscheidung getragen ist.
- In der Caritaswissenschaft/Diakoniewissenschaft (die Begriffe sind als Synonyme zu verstehen) als eigenständigem Bereich der Praktischen Theologie<sup>3</sup> bündelt sich diese Option, ohne dass damit die gesamte Praktische Theologie aus ihrer Verantwortung für die Wahrnehmung und Reflexion der diakonisch/caritativen Dimensionen kirchlich/christlichen Handelns entlassen wäre.
- Caritaswissenschaft versteht sich als empirisch-kritische Handlungswissenschaft mit dem Anspruch, das Leben der Menschen in ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten vorrangig mit dem Blick auf die vielfältigen sozialen Probleme zu analysieren und aus dem Evangelium und der Tradition der Kirche Impulse für eine lebensfördernde neue Praxis zu schöpfen.

- Mit diesem handlungstheoretischen Ansatz bildet die Caritaswissenschaft eine Brücke zwischen der Theologie und der Wissenschaft sozialer Arbeit. Diese steht in gleicher Weise unter dem handlungstheoretischen Anspruch einer Verknüpfung von „Beschreibungswissen (phänomenologisches Wissen), in unserem Falle Wissen über Probleme, die Menschen haben können; Erklärungswissen im Hinblick auf diese Probleme und ihre Veränderbarkeit durch menschliche Einwirkung; Wertwissen als Basis für Zielformulierungen; Akteur-, Regel- und Verfahrenswissen als Interventionswissen zur Erreichung von Veränderungen“.<sup>4</sup>
- Die Beziehung zwischen Caritaswissenschaft und Wissenschaft sozialer Arbeit in ihren vielfältigen Verästelungen (Sozialarbeitswissenschaft, Sozialpädagogik, Pflegewissenschaft, Sozialmanagement ...) ist im Sinne konvergierender Optionen<sup>5</sup> zu verstehen. Spezifisch für die Caritaswissenschaft ist:
  - dass sie vorrangig soziale Arbeit untersucht, die in einem kirchlich orientierten organisatorischen Umfeld stattfindet oder soziale Arbeit, die bewusst aus christlicher Motivation geschieht,
  - dass für sie eine christliche Wertebasis und ein christliches Menschenbild einen spezifischen normativen Wert haben, ohne dabei andere Wertorientierungen gering zu schätzen,
  - dass es ihr vorrangig um Handlungsimpulse für eine zeit- und situationsgemäße christlich orientierte soziale Arbeit geht.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Vgl. etwa M. Lehner, Praktische Theologie zwischen Kirche und Gesellschaft, in: Pthl 18(1998), 249ff.
- <sup>2</sup> Diese Einteilung geschieht bereits im Rückblick auf das Symposium 'Pluralität im eigenen Haus' und den dort vorliegenden Reader.
- <sup>3</sup> R. Völkl, Handbuch der Praktischen Theologie, Bd.5, Freiburg i.Br. 1972, 83.
- <sup>4</sup> S. Staub-Bernasconi, Soziale Probleme - Soziale Berufe - Soziale Praxis, in: M. Heiner u.a.(Hg.), Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Freiburg i.Br. <sup>2</sup>1995, 11.
- <sup>5</sup> Vgl. N. Mette/H. Steinkamp, Sozialwissenschaften und Praktische Theologie, Düsseldorf 1983, 170ff.

Thomas Meurer

## Auf der Suche nach Kriterien für eine textgemäße Adressatenorientiertheit in der Bibeldidaktik

Als die entscheidende Problematik der Bibeldidaktik in der Postmoderne hat jüngst Friedrich Schweitzer das bezeichnenderweise immer noch nicht eingelöste Desiderat herausgestellt, „ausdrücklich darauf zu reflektieren, welche Vorstellungen im Blick auf Kinder und Jugendliche für den eigenen Entwurf oder auch sonst für die Bibeldidaktik leitend sein sollen.“<sup>41</sup> Stattdessen werde die entscheidende Herausforderung der Bibeldi-

daktik noch immer darin gesucht, „wie exegetische Erkenntnisse didaktisch umgesetzt werden können.“<sup>2</sup>

Als jemand, der seine Dissertation in der alttestamentlich orientierten exegetischen Fachdisziplin angefertigt und ein Habilitationsprojekt im Bereich der Pastoraltheologie und Religionspädagogik (begleitet von Udo F. Schmälzle und Peter Weimar) begonnen hat, sehe ich das sich eröffnende Problemfeld der Bibeldidaktik in der Postmoderne differenzierter. Die Schwierigkeiten liegen m.E. zu Recht nicht nur darin, welche Bilder von den Adressaten die Konzeption und das Handeln bibeldidaktischer Bemühungen bestimmen, als vielmehr auch darin, welche Bilder vom biblischen Text den Prozess seiner Vermittlung bestimmen. Dass es bis in die Schulbücher hinein längst nicht mehr die neuesten exegetischen Erkenntnisse sind, die man didaktisch umzusetzen versucht, ist evident. Das liegt auch daran, dass kaum ein Religionspädagoge im eigenen Fach die Flut der wissenschaftlichen Schulen und Neuerscheinungen zu überblicken vermag, geschweige denn zusätzlich noch in einer anderen Disziplin, die selber zu hypertrophen Spezialisierungen neigt. Und selbst wenn es ihm gelänge: Welches Bild vom biblischen Text gilt es dann zu vermitteln? Das der Exegese? Oder das einer bestimmten Exegetenschule? Das einer durch die Glaubens- und Interpretationsgemeinschaft Kirche gedeckten Lektüre? Oder doch das in der privaten Auseinandersetzung mit dem biblischen Text gewonnene Bild?

Nimmt man Schweitzers Hinweis ernst, wird die Problemlage geradezu desolat. Die 13. Shell Jugendstudie zeigt, dass 79% aller Befragten nie in der Bibel lesen und nur noch 1% der befragten Jugendlichen angaben, „sehr oft“ darin zu lesen.<sup>3</sup> Und es sind nicht wenige Religionslehrer, die dieses Umfrageergebnis mit ihren Erfahrungen aus dem Schulalltag zu unterstreichen wissen.<sup>4</sup> Demgegenüber ist es aber keinesfalls so, dass Kinder und Jugendliche nicht einen hohen Bedarf an lebensdeutender und kontingenzbewältigender (Film-)Literatur anmelden würden. Der unerwartete Run auf die Abenteuer Harry Potters ist dafür nur ein, im Augenblick aber wohl das prominenteste Beispiel.<sup>5</sup> Die Bibel scheint demgegenüber an Fesselungs- und Überzeugungskraft bei Kindern und Jugendlichen verloren zu haben, mag man sich auch noch so sehr von unterschiedlichen Seiten her bemüht haben, ihre Botschaft „aufzupeppen“. Oder ist es inzwischen doch so, dass die Inhalte biblischer Texte so unbekannt geworden sind, dass wieder bzw. erst jetzt eine von jedem theologischen Vorurteil und jeder spirituellen Erwartungshaltung freie Begegnung mit dem Text möglich geworden ist?<sup>6</sup>

Der Vermittlungsprozess zwischen biblischen Texten in ihrem Damals und Dort und den Kindern und Jugendlichen in ihrem Heute und Hier gestaltet sich gegenwärtig jedenfalls als eine Gleichung mit zwei Unbekannten. Mindestens ebenso unklar wie das Bild, das sich die Religionspädagogik von den Kindern und Jugendlichen als den Adressaten ihrer bibeldidaktischen Bemühungen konstruiert, dürfte das Bild sein, das sie sich von ihrem Vermittlungsgegenstand macht. Gerade die pragmatische Seite der post-strukturalistischen Literaturdebatte hat ja gezeigt, dass es nicht der Text ist, der im Vermittlungsgeschehen zur Sprache kommt, sondern der „Subtext“, der ihm aufgrund

seiner Inanspruchnahme durch den Sender bzw. Empfänger unterlegt wird.<sup>7</sup> Weil das so ist, kann der Literaturwissenschaftler Peter von Matt zu Recht festhalten: „Es ist nicht ‚die Bibel‘, was über Jahrhunderte hin die europäische Kultur geprägt und mit Bildern von Glanz und Grauen durchsetzt hat, sondern es sind jene Teile und Elemente der Bibel, die von den lehrenden und predigenden Instanzen ausgewählt und zu einem anderen Ganzen neu arrangiert wurden.“<sup>8</sup> Es wäre also eine Täuschung, zu meinen, wir besäßen den Text oder die Exegese besäße ihn, und nun ginge es nur noch darum, ihn adressatenorientiert zu vermitteln. Mindestens ebenso wichtig wie die Frage, welche Konstruktion des Kindes in der Bibeldidaktik wirksam wird, müsste m.E. die Frage sein, welche Konstruktion des Textes ihr Konzept bestimmt.

Ausgehend von dieser Problemskizze möchte ich die Ziele und Methoden meiner religionspädagogischen Untersuchung wie folgt charakterisieren:

- Es geht mir in meiner Arbeit darum, **Kriterien für eine textgemäße Adressatenbezogenheit** zu entwickeln, die sich sowohl der Konstruktion des Bildes der Adressaten als auch der Konstruktion des Bildes des zu vermittelnden Textes inne wird. Gelingt es – anders gefragt – Konzepte einer Bibeldidaktik zu entwerfen, die den Text in seiner historischen Gewachsenheit, seinem Damals und Dort ernst nehmen, ohne an den Adressaten in ihrem Hier und Jetzt vorbeizugehen? Muss andererseits die Beachtung der Adressateninteressen zwangsläufig die Degradierung des biblischen Textes zu einem Bestätigungshorizont für den „Lebensglauben“ seiner Adressaten beinhalten?<sup>9</sup>
- Wenn wir aber, um es mit dem Religionspädagogen Fulbert Steffensky zu sagen, „einer säkularen Öffentlichkeit die Fremdheit unserer Geschichten schulden“<sup>10</sup>, dann kann gerade in der **Begegnung mit dem Nicht-Ich** eine ebenso missionarische wie therapeutische Chance liegen. Hierzu dürfte das von Heribert Wahl vorgestellte Prinzip einer hermeneutischen Beziehung zwischen Text und Rezipient im Sinne einer „Selbst-Selbstobjekt-Beziehung“ ein ebenso kritisches wie tragfähiges Beschreibungsmodell darstellen.<sup>11</sup> Gerade in Zeiten wachsender Entfremdung zwischen dem biblischen Text in seinem Damals und Dort und dem Leser in seinem Heute und Hier dürfte der durch die Begegnung mit dem fremden Text angestoßene Prozess von der Deutung des Textes zur Deutung durch den Text eröffnet sein.
- Allerdings schließt die therapeutische Funktion des Textes, der sich als „Selbstobjekt“ zum Selbst des Lesers in Beziehung setzt und diesen insofern „deutet“ mit ein, dass der biblische Text gerade in seiner **prophetischen und seiner zum fortwährenden inneren wie äußeren Exodus auffordernden Dimension** davor bewahrt bleibt, zum bloß bestätigenden Gegenüber seines Lesers zu werden. Der ekklesiale Bezugsrahmen, in den sich die Bibeldidaktik nicht selten gestellt findet, dürfte darin zum Vollsinn des Wortes gelangen, das die Begegnung zwischen Text und Leser buchstäblich „herausruft“ in den Exodus des Handelns. Aufgabe der Bi-

beldidaktik wäre darum nicht Selbsterfahrung oder Selbstbegegnung, sondern Eröffnung und Zurüstung zum Ergreifen der Fremdheit.

Leo Karrer hat im Rahmen des Passauer Symposions Exegese und Praktische Theologie als die „eigentlichen Hauptfächer der Theologie“ bezeichnet. Neben dem Bezug zum „Buch des Lebens“, der Bibel, die doch im Grunde „geronnene Praktische Theologie, zu Texten verdichtete Praktische Theologie“ sei, wäre ebenso das Lesen im „Buch des aktuellen und unmittelbaren Lebens“ unumgänglich. So sehr mich als Exegeten, der den Aufbruch in die Religionspädagogik gewagt hat, dieses Votum legitimiert und deshalb herzlich freut, es geht einher mit der Forderung, sich der „Lesebrillen“ bewusst zu werden, mit der sowohl auf die Adressaten mit ihrem aktuellen und unmittelbaren Leben als auch auf die Bibel als Dokument eines vergangenen Lebens, einer vergangenen Kultur und Zeit geblickt wird. Erst eine Analyse der vielschichtigen Blickverstellungen in beide Richtungen wird eine hilfreiche Begegnung zwischen Bibeltext und Bibelleser im Vermittlungsgeschehen ermöglichen.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> F. Schweitzer: Die Konstruktion des Kindes in der Bibeldidaktik. Bilder von Kindlichkeit und Jugendlichkeit zwischen erster und zweiter Moderne, in: G. Lämmermann u.a. (Hgg): Bibeldidaktik in der Postmoderne. Klaus Wegenast zum 70. Geburtstag, Stuttgart 1999, S. 122-133 (hier S. 123!)
- <sup>2</sup> a.a.O. S. 123.
- <sup>3</sup> Deutsche Shell (Hg): Jugend 2000, Bd. 1, Opladen 2000, S.167.
- <sup>4</sup> Vgl. nur den schon beinahe „klassisch“ zu nennenden, in seiner Diagnose sich inzwischen eher verschärft habenden Artikel von W. Bergau: Der Traditionsabbruch bei Jugendlichen – Ursachen und Folgen. In: Lenhard, H.: Arbeitsbuch Religionsunterricht. Überblicke, Impulse, Beispiele, 3. Aufl. 1996, S.48-59.
- <sup>5</sup> Dazu R. Hoppe: Wir Zauberlehrlinge, Spiegel-Reporter 7 (2000) 92-93.
- <sup>6</sup> So meine Überlegungen in: Tradierungskrise: Bibelkrise?, Engagement 1 (2000) 38-44.
- <sup>7</sup> Weiteres dazu bei Th. Meurer, Die Methode des Fehllesens. Harold Bloom, Richard Rorty und die Exegese, Orientierung 63 (1999) 104-107, und bei: Th. Meurer, Einführung in die Methoden alttestamentlicher Exegese, Münster 1999
- <sup>8</sup> P. von Matt, Verkommene Söhne, mißratene Töchter. Familiendesaster in der-Literatur, München/Wien 1995, S. 24.
- <sup>9</sup> Dazu auch: O. Fuchs: Kriterien gegen den Mißbrauch der Bibel, Bibel und Liturgie 73 (2000) 12-33.
- <sup>10</sup> F. Steffensky: Das Haus, das die Träume verwaltet, Würzburg 1988, S. 27.
- <sup>11</sup> H. Wahl: Empathie und Text. Das selbstpsychologische Modell interaktiver Textthermeneutik, ThQ 169 (1989) 201-222.

Hadwig Müller

Freude an der Unvollkommenheit

## 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Der Zugang zur wissenschaftlichen Pastoraltheologie, den ich ins Gespräch bringen möchte, hat mit meiner Geschichte zu tun und mit dem gegenwärtigen Ort meines theo-

logischen Arbeitens: dem Missionswissenschaftlichen Institut in Aachen. Es wurde vor knapp dreißig Jahren von Missio gegründet um den theologischen Veränderungen im Missionsverständnis Rechnung zu tragen, die seit dem II. Vatikanischen Konzil durch eine neue Wertschätzung der verschiedenen Ortskirchen und der anderen Religionen in Gang gekommen sind.

Das Missionswissenschaftliche Institut fördert kontextuelle Theologien. Diese beziehen sich auf befreiende Veränderungsprozesse in den unterschiedlichen Kontinenten und Kulturen und nehmen für sie Partei. Solche Prozesse brauchen Menschen mit einer Vision (eschatologische Dimension von Mission), die als Gemeinschaft eine Ausstrahlung haben (kommunitäre Dimension von Mission) und durch das Gute, das sie tun, anziehend sind (ethische Dimension von Mission). In dieser Weise kann christlicher Glaube einen Beitrag zur Erneuerung einer jeweiligen Gesellschaft leisten. Zugleich sind die „offenen Augen“ für die Herausforderungen dieser Gesellschaft eine Quelle für die Erneuerung der Kirchen.

Entsprechend gilt mein vorrangiges Anliegen einem Verhältnis von Kirche und Gesellschaft, das sie wechselseitig zu ihrer Erneuerung anregt und befruchtet.

Positive Bedingungen für ein solches Verhältnis lese ich an den Dokumenten ab, die in der französischen Kirche der Gesprächsinitiative der katholischen Bischöfe „Proposer la foi dans la société actuelle“ zugrunde liegen: (1) positiver Sinn für Unterschiede, (2) Bekenntnis zum eigenen Mangel, (3) Wertschätzung echter Beziehungen, (4) Mut zur unterscheidenden, deutenden Erkenntnisarbeit (discernement).

- Der von Theologen geschriebene und von den Bischöfen zu eigen gemachte Brief „an die Katholiken in Frankreich“ bekennt sich zur Pluralität als Prinzip seiner Redaktion.
- Der Text ist ausdrücklich unfertig; er arbeitet mit dem Eingeständnis des fehlenden Wissens und Könnens der Autoren und mit ihrer Angewiesenheit darauf, dass ihre Initiative von den Christen aufgenommen wird.
- Die von dem Wort „Vorschlagen“ gekennzeichnete Initiative nimmt ernst, dass das Gespräch zwischen freien, einander ebenbürtigen Subjekten stattfindet, die sich selber und den Glauben, um den es geht, im Gespräch noch verändern und Kirche dadurch noch entstehen lassen.
- Das französische Vorgehen verlässt eine Ekklesiologie objektiv festzumachender Mitgliedschaft und begibt sich auf weit weniger gewisse Wege der „Interpretation“, um subjektive Zeichen der Identifizierung von Christen und Katholiken zu erkennen, so dass sich die Kirche als erhofft und nicht-gewusst, als entdeckt und geschenkt entfalten kann.

In Zusammenfassung dieser Bedingungen geht es mir um eine Praktische Theologie, die aus dem Vertrauen ein Prinzip ihrer wissenschaftlichen Arbeit macht, indem sie gerade auf der Uneinheitlichkeit der Theologien und Glaubenserfahrungen von Christen, auf der Unvollständigkeit des eigenen Wissens, auf der unvorhersehbaren Möglich-

keit des Wandels für endgültig gehaltener Überzeugungen und auf der grundsätzlich unabschließbaren Arbeit des Deutens aufbaut, weil sie besonders in diesen Elementen ihres Mangels und ihrer „Armut“ die Chancen ihrer Erneuerung erkennt.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Meine Akzentsetzungen für eine Praktische Theologie haben damit zu tun, dass ich einerseits vom religionsphilosophischen Denken Bernhard Weltes und von Jacques Lacans Freud-Interpretation geprägt bin, andererseits von der Jahre langen Nähe zu Menschen in Brasilien, deren Rechte mit Füßen getreten werden, deren Beziehungen untereinander jedoch Quelle ihres Lebens in Würde und Schönheit sind.

Als ich aufzuschreiben versuchte, worin diese Nähe mich selber auch als Theologin so sehr bereichert hat, kam mir gerade Lacans rätselhafte Rede vom Subjekt und von dem Fehlen (*manque*) zu Hilfe, welches das Subjekt selber betrifft. Als Beispiel kann das sprechende Subjekt gelten: Alles, was ich von mir sage, erschöpft mich nicht als die, die „am Sagen ist“. Im „Ich“, das ich sichtbar und hörbar vorstelle, „fehlt“ die, die ich in Wahrheit bin, sofern ich noch dabei bin zu werden. Mein vor-gestelltes „Ich“ kann mich selber und andere allerdings darüber hinwegtäuschen, dass meine Wahrheit darin noch nicht angekommen ist. Erst ein anderer Mensch kann in mir die Kluft zwischen dem sichtbaren und hörbaren Ich und dem ausstehenden Subjekt öffnen. Es spricht für die Qualität der Beziehung zu einem anderen, wenn sie in mir das Fehlen zur Wirkung bringt. Dieser Gedanke wurde für mich hilfreich um wahrzunehmen, was mir in der Beziehung zu jenen widerfährt, denen nicht nur ihre Rechte, sondern auch das Bewusstsein dieser Rechte geraubt wird.

In den letzten Jahrzehnten ist das besonders mit Jacques Lacan verbundene positive Denken des *manque*, des Fehlens, in die französische Philosophie und Theologie eingedrungen. Es ist das Element, das vor der Geschlossenheit der Systeme und der Illusion des Alles-Wissens bewahrt und auch in den konkreten Situationen, in denen der Mangel Mühe und Ärger machen kann, die Chance einer unvorhersehbaren Dynamik ahnen lässt. Es ist außerdem ein Element, das für Überraschungen und Kreativität sorgt, denn dazu gehört ein radikaler Verzicht, in Kategorien der Essenz zu denken. Die Eigenart und Unterschiedlichkeit des Subjekts können nicht von seinen Beziehungen zu anderen abgelöst – und auch Würde und Heiligkeit des Subjekts können nur als Qualitäten seiner Beziehung zu anderen gedacht werden.

Dieser Hintergrund hilft vielleicht, um den Zugang zu einer Praktischen Theologie, den ich ins Gespräch bringen möchte, besser zu verstehen und damit auch zu verstehen, warum ich für eine Praktische Theologie plädiere, die das Vertrauen zum wissenschaftlichen Prinzip macht und sich dem Gespräch als wissenschaftlicher Methode anvertraut.

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Vorrangige Methode einer Praktischen Theologie, die positiv mit den Unterschieden, mit der Angewiesenheit auf den anderen, mit Überraschungen und dem Offenbleiben des Endes arbeitet, ist das Gespräch. Eine solche Praktische Theologie sucht, sagt und schreibt sich in Beziehungen und geht von den Lebenserfahrungen der Menschen aus, auch dann, wenn diese keineswegs schon als Glaubenserfahrungen deklariert werden. Das Gespräch – und zwar das nicht gelenkte Gespräch, in dem gerade ein nicht schon wissendes Hören zum Sprechen ermutigt und Lust macht – kann als wissenschaftliche Forschungsmethode genutzt werden, die zu neuen Ergebnissen führt. Ein Beispiel für solche Ergebnisse ist in dem Buch von J. M. Donégani „La liberté de choisir“ (Paris 1993) die Typologie von Menschen in ihrer Beziehung zum Religiösen, die sie nicht in Kategorien von Gläubigen – Ungläubigen, Praktizierenden – Nicht-Praktizierenden einschreibt.

Doris Nauer

## Plädoyer für eine wissenschaftstheoretisch fundierte, multimodal vernetzte Praktische Theologie

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

- Mitarbeit an einer **wissenschaftstheoretisch** exakten Fundierung der PT, deren Praxisrelevanz transparent gemacht werden kann.
- Suche nach einem **multiperspektivischen** praktisch-theologischen Paradigma, in dem „konservative“ und „progressive“ Ansätze in einen fruchtbaren Widerstreit gesetzt und transversale Übergänge im Dissens geschaffen werden können.
- Konzeptionierung einer **interkonfessionellen** PT, die sich national und **international** wissenschaftlich vernetzt und in **interkultureller** Verantwortung betrieben wird.
- Sicherstellung, dass sich die PT nicht von ihren **Quellen** abschneidet, d.h. dass sie die Geschichte des eigenen Faches und den immanenten Paradigmenwechsel immer wieder zum Gegenstand ihrer Forschung macht.
- Profilierung der PT als eine Universitätsdisziplin, die sich selbstbewusst und (selbst)kritisch dem **binnentheologischen Diskurs** stellt, um ihre Optionen theologisch verantworten und sich als Grunddimension aller theologischen Disziplinen bewähren zu können.

- Plädoyer für ein Verständnis von PT als **transdisziplinäre** Grenzwissenschaft, die auf phantasievolle und innovative Art und Weise Erkenntnisse aus möglichst vielen Wissenschaftsdisziplinen rezipiert, wobei das systemtherapeutische Verfremdungsparadigma die Voraussetzung konvergierender Optionen überflüssig macht.
- Festhalten an einer wissenschaftlichen PT, die sich nicht selbst von der **kontextuellen Vernetzung** und alltagspraktischen Einmischung entbindet, sondern diese offensiv im empirisch-biographischen Praxis-Theorie-Praxis-Zirkel sucht, wobei die Praxis aller Menschen und nicht nur die von Menschen religiöser, christlicher oder kirchlicher Bindung biographiebezogen, strukturell, gesellschaftspolitisch und ökologisch kritisch zu reflektieren ist.
- Engagement für eine PT, die sich aktiv am **binnenkirchlichen Diskurs** beteiligt, sich als professionelle Gesprächspartnerin im Blick auf alle pastoralen Tätigkeitsfelder anbietet, übergreifende und tätigkeitsspezifische Theorie-Konzepte zur theoretischen Diskussion und praktischen Erprobung zur Verfügung stellt, fundamentalistische Theorie- und Praxistendenzen auch innerhalb der Kirchen nicht nur entlarvt, sondern sich ihnen offensiv entgegenstellt.
- Stärkung einer PT, die angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen (Individualisierung, Psychopathologisierung, Pluralisierung, Globalisierung, Ökonomisierung, McDonaldisierung, Virtualisierung usw.) den **öffentlichkeitspolitischen Diskurs** um der Menschen, der Gesellschaft, der Welt und Gottes Willen nicht meidet, sondern explizit sucht.



## 2 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Auf der Folie der Rahmen-Methodologie Kairologie, Kriteriologie und Praxeologie plädiere ich im konkreten Vorgehen für eine **Methodenpluralität**, wobei ich jedoch die Gefahr der kritiklosen Faszination, die theologieexternes Gedankengut auslösen kann,

und eine damit einhergehende Überschätzung der Einzelmethodik durchaus sehe und ernst nehme. Für mich hat sich daher folgendes Vorgehen bewährt:

Zunächst versuche ich mich **unabhängig von konkreten Forschungsanliegen** über existierende Methoden unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen (v.a. der Psychologie, Psychiatrie, Pädagogik und Soziologie) auf dem Laufenden zu halten und in Veröffentlichungen darauf zu achten, wie andere Praktische TheologInnen methodisch vorgehen.

Will ich eine spezifische Methodik für die Theologie nutzbar machen, muss ihre **theoretische bzw. empirische Evaluation** gewährleistet sein, d.h. sie muss in dem Wissenschaftszweig, dem sie entlehnt ist, zumindest ansatzweise anerkannt sein und dort zur Erhellung von Problemen und Fragestellungen beigetragen haben.

Die Methode muss nicht durch mich oder andere TheologInnen von ihrem „weltanschaulichen Überbau“ befreit oder **christlich uminterpretiert** bzw. rekonstruiert werden, weil sie m.E. als Teil der Schöpfung in sich theologische Dignität und Valenz birgt.

Jede Methode muss ich jedoch daraufhin überprüfen, ob sie mir dazu verhilft, meine theologischen **Grundoptionen** (mein trinitarisch begründetes formales Plädoyer für Pluralität; meine an der Reich-Gottes-Botschaft Jesu orientierte inhaltliche Option für körperlich und seelisch Schwache, Anders-Denkende und Handelnde sowie Opfer zwischenmenschlicher Gewalt und Ungerechtigkeit) zur Geltung zu bringen, oder ob sie eher das Gegenteil bewirkt.

Des weiteren muss ich selbstkritisch überprüfen, ob die gewählte Methode tatsächlich für mein **aktuelles Vorhaben** geeignet ist, ob sie den adäquatesten Zugang zur Fragestellung bietet oder vielleicht effektiver in anderen Zusammenhängen einsetzbar wäre. Hierfür brauche ich die Erfahrung anderer Praktischer TheologInnen.

### 3 Zur biographischen Herkunft dieses Anliegen

Rückblickend gehe ich davon aus, dass mein multiperspektivisches und transdisziplinäres Grundverständnis von PT letztlich eine logische und unausweichliche Folge meiner „wissenschaftlichen Entwicklung“, d.h. meiner biographischen Verwobenheit von Theorie und Praxis, ist.

Perspektivenpluralität scheint mir von Anfang an am Herzen gelegen zu haben, da ich bereits während meines katholischen Theologiestudiums (Abschluss an der Universität Bamberg) daran interessiert war, ein breites theologisches Wissen zu erwerben (evangelische Theologie in Berlin; ökumenische Theologie in Tübingen; anglikanische Theologie in Southampton). Die für mich wichtigsten Begegnungen waren die mit Prof.Dr. Paul Hoffmann, bei dem ich exaktes historisch-kritisches Arbeiten und Spaß an der Wissenschaft gelernt habe; die mit Prof.Dr. Helmut Gollwitzer, der mir klar machte, wie Diskutieren und konstruktives Streiten konfessionelle Annäherungen möglich machen

und mit Prof.Dr. Ottmar Fuchs, dessen intellektueller Scharfsinn gepaart mit phantasievoller Kreativität meine Neugier für Praktische Theologie nachhaltig geweckt hat.

Den Blick über den „theologischen Tellerrand“ eröffnete mir ein Humanmedizinstudium, wobei jedoch die Theologie für mich immer die wichtigste Bezugswissenschaft geblieben ist. Nach meiner Erfahrung ist gerade die Praktische Theologie eine in sich extrem plurale und faszinierende Wissenschaft, die freies Denken erfordert, fördert und ermöglicht und damit den Boden für eine (selbst) kritische seelsorgliche Alltagspraxis eröffnet.

Im Anschluss an meine praktische Tätigkeit als Ärztin in der Psychiatrie arbeite ich gegenwärtig als Wissenschaftliche Assistentin an der Katholisch-Theologischen Fakultät in Tübingen. Mein erkenntnistheoretischer Schwerpunkt liegt aktuell darin, eine wissenschaftstheoretisch fundierte kompendienhafte Darstellung der wichtigsten katholischen und evangelischen Seelsorgekonzepte des 20. Jhdts. zu wagen sowie einen eigenen perspektivischen Ansatz in die Diskussion einzubringen („Seelsorgekonzepte im Widerstreit! – Perspektivenkonvergente Seelsorge – ein Lösungsweg?“).

Johann Pock

„Gebt Ihr ihnen zu essen!“ (Mt 14,16)

Pastoraltheologie als lebens-not-wendige Disziplin

Allerorten wird Pluralität festgestellt – eine Vielfalt von Möglichkeiten steht für eine Vielzahl von Menschen offen. Auch die Universität und in ihr die Theologie als Wissenschaft kann sich dem nicht verschließen. Die Pastoraltheologie ist innerhalb der theologischen Disziplinen genau jene, die in dieser Situation im besonderen herausgefordert ist.

## 1 Von der Wahrnehmung zum Handeln ...

Pastoraltheologie tritt in die Fußstapfen der Jünger Jesu (vgl. Mt 14,13-21): Diese sehen die Not der Menschen, wenden sich an Jesus und erhalten den Auftrag, selber aktiv zu werden. Diese biblische Erzählung der Speisung der vielen wird für mich so zu einem Paradigma pastoraltheologischen Handelns.

Pastoraltheologie muss zuerst die Fühler ausstrecken nach der Not der Menschen. Sie hat Kriterien zu entwickeln (anhand der biblischen Botschaft und der kirchlichen Tradition), nach denen sie die Situationen beurteilt. Und sie hat als „Handlungswissenschaft“ auch zu versuchen in eine neue Praxis hinüberzuführen.

Die Geschichte der Pastoraltheologie zeigt dabei eine Entwicklung hinsichtlich der Weite des Sichtfeldes der Wahrnehmung: Diese reicht von der rein kirchlichen Praxis bis hin zur Wahrnehmung jeglicher Praxis in der Gesellschaft. Nach Frailing u. Heimbrock geht es um eine „integrale Wahrnehmung christlicher Lebenspraxis im Kontext von Alltag, Gesellschaft und Kultur.“<sup>1</sup>

## 2 Voll lebendiger Spannung ...

Pastoraltheologie steht damit sowohl im theologischen Fächerkanon als auch darüber hinaus in vielfältigen Spannungen: in der klassischen Spannung von Theoriebildung und Praxisbezug, von Inhalt und Vermittlung; in der Spannung zwischen einem Ernstnehmen der je aktuellen Situation („Zeichen der Zeit“) und dem Verpflichtetsein auf die Botschaft des Evangeliums; in der Spannung zwischen den Institutionen von Universität und Kirche und den Ansprüchen der jeweiligen Gesellschaft.<sup>2</sup>

Basierend auf dem Fundament der biblischen Tradition von Lebensdeutung aus dem Glauben und Hilfen zur Bewältigung von Lebenskrisen soll m.E. die Pastoraltheologie die Zeichen der Zeit deuten und (im Wissen um die theologiegenerierende Kraft des Lebens der Menschen) wechselseitig vermitteln zwischen textbezogenen, philosophischen und historischen Zugängen zum Glaubensschatz und den je neu in heutigen Lebensgeschichten auftauchenden Fragen, Impulsen und Glaubensakten.

Pastoraltheologie steht so in einer dynamischen Beziehung zur Praxis: Praxis ist der Ort, an der sich ihre Theorie bildet; gleichzeitig aber wirkt sie auch auf die Praxis ein.

Mein Anliegen in der Pastoraltheologie entstand gerade aus solchen Erfahrungen in der pastoralen Arbeit als Kaplan und Pfarrer: Immer wieder bin ich in konkreten Situationen herausgefordert den Transfer zu schaffen vom überlieferten Glaubensgut zur Gegenwart. Gleichzeitig meine ich, dass im Leben, Glauben und Handeln vieler Menschen (in denen ja der Geist Gottes gegenwärtig und wirksam ist) Wesentliches über unseren Glauben ausgesagt wird. Pastorale Arbeit hat dabei für mich nicht nur mit dem innersten Kern kirchlich engagierter Personen zu tun, sondern sehr viel mit (getauften und nicht getauften) Menschen, die auf der Suche nach dem Lebenssinn sind oder einfach Hilfe in Notsituationen brauchen.

## 3 Der Verkündigung verpflichtet ...

Als wesentliche Aufgabe der Pastoraltheologie sehe ich schließlich ihre Verantwortung für die Verkündigung an. Wenn es Theologie um das „Wort Gottes“ geht, das immer wieder je neu gesagt werden muss, so ist es vornehme Aufgabe der Pastoraltheologie sich diesem Anliegen zu verschreiben.

Die klassische Disziplin der Homiletik ist für mich daher nicht zufällig zumeist der Pastoraltheologie zugeschrieben. Homiletik darf dabei nicht verstanden werden in der

Engführung auf die Predigt in der Eucharistiefeier, sondern im weiten Sinne der Kunst der Verkündigung.

Da Menschwerdung als Selbstmitteilung Gottes (K. Rahner) ein kommunikatives Geschehen ist, hat sich die Homiletik m.E. um alle Bereiche zu bemühen, in denen das Wort Gottes zur Sprache gebracht werden kann und soll.

#### 4 ... um Lebensnöte zu wenden

Ziel einer jeden Form von Pastoraltheologie muss es sein neue Horizonte zu eröffnen, Nöte zu entdecken und Gelungenes weiterzuführen und so am Wachsen von „Reich Gottes“ mitzuarbeiten.

Alles, was diesem Ziel dient, ist für mich methodisch gerechtfertigt und dienlich; die jeweilige Methode hat sich dem je spezifischen Problem anzupassen.

#### Anmerkungen

- <sup>1</sup> W. E. Failing, H. G. Heimbrock: Gelebte Religion wahrnehmen. Auf dem Wege zu einer methodologischen Neuorientierung Praktischer Theologie, in: Beuscher, B., Schreiter, H., Siermann, R. (Hg.): Prozesse postmoderner Wahrnehmung. Kunst-Religion-Pädagogik, Wien 1996, 159-181, hier: 171.
- <sup>2</sup> Der Begriff der „Kontextualität“, der in den letzten Jahren in der Pastoraltheologie wichtig geworden ist, gibt die Fülle der Spannungen – aber auch ihre große Bedeutung wieder. Vgl. dazu: Fuchs, Ottmar: Praktische Theologie als kontextuelle Wissenschaft, in: Theologie in der Universität, hg. v. Georg Kraus (Bamberger Theologische Studien 10), Frankfurt 1998, 151-181; vgl. auch Müller, Hadwig: Kontextualität als normative Kategorie in der Praktischen Theologie. Plädoyer für die Weiterführung einer Debatte, in: Jahrbuch für kontextuelle Theologien 6 (1993) 136-154.

Regina Polak

## Die Zeichen der Zeit theologisch lesen und schreiben

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Mir geht es in meinem Ansatz darum, der Pluralität christlicher Religiosität inner- und außerhalb der Kirche gerecht zu werden. Bei aller Veränderlichkeit und Praxisrelevanz muss sich Praktische Theologie immer wieder der Mühe der Selbstdefinition unterziehen. In diesem Sinne definiere ich PT als *methodische Reflexion der christlichen Glaubenspraxis im kirchlichen, aber auch im „weltlichen“ Raum – und zwar unter den Voraussetzungen, dass diese Praxis nicht nur Ausdruck von Inhalt, sondern Inhalt selbst ist* (Schmälzle).

Dieser Ansatz beinhaltet folgende Voraussetzungen:

- Die *Pluralität* wird hier als unhintergehbare menschliche Realität betrachtet, als eine Chance (Widl) und kein zu beseitigendes Problem.
- Daher möchte ich auf jeden Versuch, eine „umfassende Pastoraltheologie für alle Menschen“ zu formulieren, bewusst und absichtlich verzichten – nicht aus Resignation oder eurozentristischer Ignoranz, sondern aus Überzeugung und Verantwortung. Meine PT soll und kann nicht mehr und nicht weniger als eine „*kleine Erzählung*“ sein vor dem „Noch-nicht“ einer Weltkirche.
- Bei aller Postmodernität des praktischen Ansatzes ist mein Ziel modern: Ich möchte, dass das Evangelium in der europäischen Gesellschaft nicht nur einen Raum hat zum (Über)leben, sondern dass es auch bemächtigt ist, diese Gesellschaft aktiv zu gestalten und zu prägen. Weiter möchte ich, dass bei aller Relevanz der Praxisfrage die Frage und das Ringen um Antwortversuche nach dem, was Menschen als „*Wahrheit*“ suchen, nicht verloren gehen. Es ist mir nicht nur wichtig, was und wie die Menschen christlich tun, sondern auch, wie sie es denken und benennen. Zu vollziehen ist eine solche Theologie aber vor dem Hintergrund des postmodernen Paradigmas.

Das bedeutet eine doppelte Beschränkung:

- Ich beschränke mich aus biographischen, moralischen und erkenntnistheoretischen Gründen auf eine PT der und für die christliche Praxis im säkularisierten Europa, insbesondere im urbanen Raum: *Wie zeigt sich christliche Praxis im kirchlichen Raum, wie im „kirchenfreien“ Raum?* Es soll gezeigt werden, wo und wie sich das Evangelium bereits zeigt, aber auch was zu tun ist, damit es sich dort, wo es fehlt, zeigen kann. Das zieht nicht nur eine Veränderung des Kirchenbegriffes nach sich, sondern erfordert auch das Entwickeln neuer Sozialformen neben der traditionellen Gemeinde. Es geht darum, *Kirche im urbanen Raum wahrzunehmen, zu verstehen, zu deuten und zu entwickeln.*
- Dazu gehört auch die Entwicklung einer *pastoraltheologischen Sprache*, in der sich Student/innen der Theologie und Menschen aus der konkreten Praxis (da diese zu den Hauptempfänger/innen gehören) „einwohnen“ können. Da PT den Anspruch erhebt, Wissenschaft zu sein, geht dies selbstverständlich nicht ohne entsprechende theologische Terminologie. PT darf keine existenziell und denkerisch überfordernde Transformationsleistung von Seiten der Rezipienten brauchen. Es gilt: *so komplex wie nötig, so verständlich wie möglich!* Hintergrund dieser Forderung ist die Erfahrung einer großen Theologieabsenz in der konkreten Praxis der Menschen inner- und außerhalb der Kirche. Ich möchte, dass Priester, Pastoralassistent/innen auch mit den konkreten Menschen Theologie betreiben und sich nicht ausschließlich auf eine „begriffsblinde“ Praxis reduzieren, wie es vielfach geschieht. Hintergrund ist die Überzeugung, dass Sprache Wirklichkeit ist, gestaltet und schafft, sowie die Erfahrung, dass es vielfach ebendiese Sprache ist, die es verhindert, dass christliche Botschaft verkündet, angenommen, geschweige denn geglaubt werden kann.

Das zieht bestimmte Forschungsschwerpunkte nach sich:

- Welche *Kompetenzen* brauchen unsere Studierenden, um vor ihrem konkreten pastoralen Ort auch Theologen sein zu können und dem Evangelium seine „Wirkmacht“ zu verleihen?
- Vertiefte Auseinandersetzung mit den Humanwissenschaften, mit den Sozialwissenschaften, vor allem mit Religionssoziologie und Religionsphilosophie
- *Empirische Studien* über die „Religiosität“ der Menschen in Europa
- *Die empirischen Forschungen müssen aus theologischer Perspektive vollzogen werden* – Gratwanderung und Neuland zwischen einem ignoranten Theologenimperialismus, einem unwissenschaftlichen Theologenromantizismus und einer funktionalistischen Beobachtungstheologie.
- Es braucht *eine „Theologie für den Alltag“*: konkret geht es dabei heute um die Frage, wie man als Christ in einer Zeit eines weltumspannenden *Ökonomismus* Christ sein kann. Mir geht es dabei weniger um elitäre Sondermodelle für Minderheiten, sondern um Modelle, die für die sog. „Volkskirche“ zu leben sind.
- Eines der Phänomene, die es im säkularisierten Europa zu verstehen gilt, ist die sogenannte „*Neue Religiosität*“: Diese habe ich in den letzten drei Jahren gemeinsam mit Dr. Christian Friesl an unserem Institut ausführlich analysiert<sup>1</sup>.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Als Kind einer nicht besonders „frommen“ *Familie* war Religion bei uns zu Hause nie Thema, das Interesse an kirchlichem Engagement ging daher primär von mir selbst aus – und wurde auch unterstützt. So konnte ich ein jahrzehntelanges reichhaltiges kirchliches Leben genießen – in einer sehr offenen und liberalen Pfarre in Wien.

Ich bin „*Gemeindeflüchtling*“ und hatte auch eine ausgeprägte Phase *atheistischen Selbstverständnisses*. Ich habe mein Theologiestudium nach zwei Jahren abgebrochen und Philosophie studiert – um heute wieder überzeugt zurückzukehren. Diese „Überzeugung“ sowie mein heute tiefer Glaube sind zuletzt Resultat einer Psychotherapie bei einem laisierten Priester. In meiner Heimatgemeinde wurde es mir letztlich zu eng: ich pflege mir entsprechendere, weniger institutionalisierte Formen des Glaubenslebens. Daher auch mein Interesse und Verständnis für Atheist/innen, „Gemeindeflüchtlinge“ und Kirchenskeptiker – der Großteil meines privaten Umfeldes ist so beschaffen.

Ich hatte das Glück, viele der *theologischen Begriffe* (*Gnade, Erlösung, Vergebung*) *erfahren* zu können. Das macht es mir leicht, zu glauben – und heute wieder Theologie zu betreiben.

Die sog. „*atheistische Philosophie*“ (allem voran Nietzsche, aber auch Freud, Marx und Foucault) ist bis heute eine meiner leidenschaftlichen Beschäftigungen. Ich habe diese Denker als Befreiung erlebt.

Es ist nicht zuletzt meine „*Leidenschaft für die Wahrheit*“, die mich Philosophie und jetzt Theologie betreiben lässt. Ich möchte diesen Begriff aber phänomenologisch verstanden wissen – jenseits von Gut und Böse.

Wichtig war mir auch immer die *Verbindung von Mystik und Politik* – wobei ich selbst eindeutig auf Seiten der Mystik zu stehen komme, mir aber immer bewusst Räume suche, die diese „andere Seite“ abdecken. Die praktische Theologie ist ein solcher Ort.

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Prinzipiell ist die Wahl der Methode gegenüber dem Thema zweitrangig – und doch ist sie zugleich zentral, weil die Methode Inhalt ist! Daher ist meine Position, dass ich jede Methode für sinnvoll erachte, die das leistet, was sie leisten soll, nicht als Beliebigkeit oder Methodenignoranz zu verstehen – gerade nicht: Es ist die größte Kunst, für das Grundproblem jene Methode zu finden, die die Antwort auf die Frage sichtbar werden lässt. Konkret heißt das: ein Spagat zwischen Philosophie, Theologie und Empirie.

#### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Christian Friesl/Regina Polak: „Megatrend Religion. Neue Religiosität in Europa.“ Werkstattbericht. Wien 2000

Peter Scheuchenpflug

Die Vielfalt gelebten Glaubens sichtbar machen  
 || Pluralität als Herausforderung  
 für die Praktische Theologie

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Praktische Theologie ermutigt (4) zu einer Reflexion (3) der Praxis des Glaubens (2) unter den Bedingungen der heutigen Gesellschaft (1).

1. Die gegenwärtige Gesellschaft ist durch multidimensionale Individualisierungsprozesse gekennzeichnet, die zu einer Pluralisierung von Lebensbedingungen, Lebensformen und Lebensweisen führten und führen.
2. Da sich die Praxis des Glaubens unter den Bedingungen der gegenwärtigen Gesellschaft in den unterschiedlichsten Kontexten ereignet, entsteht eine strukturell bedingte Unübersichtlichkeit.

3. Die praktisch-theologische Reflexion bezieht sich deshalb auf die Praxis des Glaubens sowohl in ihrer kirchlich-institutionellen Ausformung, als auch ihrer individuell-privaten Gestalt sowie ihrer gesellschaftlich vermittelten Realisation. Sie hat die Aufgabe, die Fülle und die Vielfalt gelebten Glaubens sichtbar zu machen (Dimension des Reiches Gottes) um so drohenden perspektivischen Verengungen zu wehren.
4. Diese geforderte Horizonterweiterung steht im Dienst einer Befreiung aus Kontexten, die von Resignation und Verlusterfahrungen geprägt sind (vgl. z.B. auf theologischer Ebene die Folgen, die sich aus der Übernahme des Säkularisierungsparadigmas ergeben, oder auf der praktischen Ebene die latenten Milieuverengungsprozesse in den Gemeinden). Im Verlauf der praktisch-theologischen Reflexion werden dann Chancen, Gefährdungen, Herausforderungen und Aufgabenstellungen für die Praxis des Glaubens sichtbar, die zu einem gegenwartsbezogenen und evangeliumsgemäßen pastoralen Handeln führen können.

## 2 Herkunft dieses Anliegens?

Dieses Anliegen entstammt zum einen eigenen biographischen Prägungen, erwächst zum anderen aber auch aus den Erfahrungen mit der Ausbildung von Theologiestudierenden.

Biographische Prägungen: Mitarbeit und Mitleben in unterschiedlichen gemeindlichen und übergemeindlichen Bereichen (Jugend-, Pfarrgemeinderats-, Behinderten-, Eine Weltarbeit usw.) auch während des Studiums; Tätigkeit als Pastoralassistent/referent in einer Pfarrgemeinde und in verschiedenen Schulen. Sowohl in der Funktion als ehrenamtlicher Mitarbeiter als auch als Pastoralreferent (dieser Berufsgruppe fühle ich mich bis heute verbunden) konnte ich die unterschiedlichsten Lebensentwürfe und biographischen Ausprägungen der Glaubenspraxis von Menschen sowie ihre jeweilige Nähe und Distanz zu kirchlichen bzw. gemeindlichen Vollzügen und Anforderungen kennen lernen. Deutlich wurden mir dabei aber auch die jeweiligen positionsbedingten Schwerpunktsetzungen, bisweilen auch perspektivischen Verengungen, die zu stark divergierenden Deutungsmustern, kurzsichtigen Theorien und kleinräumigen Handlungsorientierungen führen können.

Das zeigt sich auch in der Arbeit mit den Studierenden: Denn eine Konsequenz der Individualisierungsprozesse ist, dass mittlerweile „jeder ein Sonderfall“ auch im Hinblick auf die jeweilige religiöse Sozialisation bzw. Provenienz und Handlungsorientierung zu sein scheint. So berechtigt und notwendig eine explizite kontextuelle Verankerung der eigenen Person ist – von diesem Stand-Punkt aus kann und darf man dann von Theologietreibenden erwarten, dass sie andere Kontexte ggf. aufspüren, wahrnehmen und zur Sprache bringen können. Zu den zentralen Aufgaben der Theologie in ihren einzelnen Disziplinen zählt, dass sie von den Studierenden eine wissenschaftlich fun-

dierte Horizonterweiterung fördert, aber auch fördert. Diesem Anspruch fühle ich mich in meiner praktisch-theologischen Tätigkeit in Lehre und Forschung ebenfalls verpflichtet.

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie?

Die eingangs erwähnte Aufgabenstellung für Praktische Theologie wird an einzelnen Fragestellungen exemplarisch durchgeführt. Dass in diesen Prozess empirische Arbeitsformen notwendiger- und sinnvollerweise kritisch integriert werden müssen, um Wirklichkeit wahrnehmen zu können, versteht sich von selbst. Die praktisch-theologische Reflexion nimmt dabei die überkommene und neu entstehende individuelle, gesellschaftliche und kirchliche Praxis in den Blick um aufgrund neuer Fragestellungen auch Konturen einer erneuerten Praxis sichtbar machen zu können.

Alois Schifferle

## Werkgeschichtlich-biographische Pastoraltheologie

Pastorale Theologie als praktische Theologie bietet sich als Reflexion der Zwischenräume an, in denen alle Trägerinnen und Träger eines religiösen Bewusstseins, kirchlich gebunden oder nicht, als Subjekte von gläubigem Handeln wahrgenommen werden können. Praktische Theologie fragt stets nach dem Ort der Theologie. Ihr fundamentaler Stellenwert liegt folglich in der Erhebung der empirisch vorfindlichen Wirklichkeit, in der Erstellung von konkreten Analysen zur Situation und in der Erarbeitung von Handlungsimpulsen für zukünftige Praxis. Das ist praktisch-theologische Theoriebildung. Ihr Interesse ist erstens daraufhin ausgerichtet, die vorfindbare Wirklichkeit empirisch zu erschließen, um die theologische Rede von der Wirklichkeit, vom Glauben, von der Erfahrung Gottes und dem Leben und Handeln der Gläubigen und der Menschen allgemein wissenschaftlich zu begründen. Und zweitens: Der praktischen Theologie ist es aufgetragen, auf der Grundlage der Reflexionen der anderen theologischen Disziplinen sowie im Dialog mit anderen Humanwissenschaften, Handlungstheorien für konkrete Impulse zur Unterstützung der Praxis der Gläubigen zu entwickeln. Mit anderen Worten: Praktische Theologie muss die Bedingungen nennen, unter denen neue Handlungsimpulse zur veränderten Praxis führen können – das Theorie-Praxis-Verhältnis sozusagen dynamisch prozesshaft begriffen wird und dadurch der Glaube in unterschiedlicher gesellschaftlicher Realität je neu verstanden, gelebt und gedeutet werden muss und sich dadurch Tradition und Glaubensverständnis entwickeln, erneuern und vertiefen können.

Es sind kritische Lebensereignisse, die in Psychologie und Theologie oft als Auslöser gelten für den bewussten Lebensentwurf und dadurch bis dahin geltende Lebensmuster stärker oder schwächer beeinflussen. Das gewohnte Lebensmuster erfährt einen Einschnitt, eine Irritation. Im normalen Lebenslauf finden sich normative Krisen im Rahmen der gewöhnlichen Entwicklung des menschlichen Lebenslaufes. Die Einschnitte innerhalb des Wachstumsprozesses durch biologische Reifung, psychische Entwicklung oder auch durch soziokulturelle Vorgaben verursachen Unsicherheiten im Lebensentwurf bei Wendepunkten wie Geburt, Heirat, Umzug, beruflichen Veränderungen etc. Sie unterliegen vielfach der eigenen Planbarkeit oder zumindest der Voraussicht. Hier von unterscheiden sich aber unvorhergesehene Momente wie Krankheit, Todesnachricht eines Mitmenschen, der mir nahe steht, unerwartete Arbeitslosigkeit, gescheiterte Beziehungen; solche nicht planbaren Konzentrationen im Leben sind einschneidend, belastend und stellen Vorstellungen und Lebenshoffnungen des Menschen nach einem geglückten und sinnvollen Leben oft in Frage. Gewohntes muss fallen gelassen werden; der Druck der Ereignisse zwingt sich neu zu orientieren, wobei die Betroffenen höchst unterschiedlich reagieren. Die persönliche Lebenssituation, das Vorhandensein von Lösungsvorschlägen, Faktoren der grundsätzlichen Lebenseinstellung wie die Heftigkeit des Ereignisses sind mitbestimmend.

Die Lösung kritischer Lebenssituationen erfolgt dann durch die Transformation als unentwegte Anpassung an die sich verändernden Lebensbedingungen, wie sie uns die zeitgenössische Gesellschaft ständig abverlangt. Eine hohe Mobilität wird heute von uns gefordert, um so eine größtmögliche Kontinuität in der subjektiven Lebensvorstellung der Individuen zu gewährleisten. Veränderungen und sich wandelnde Lebensbedingungen sind heute an der Tagesordnung und fragen nach Sinn und deren Bewältigung. In diesem Strom des ständigen neu Ausrichtens, des ständigen neu Orientierens erscheint die Relativierung des eigenen Standpunktes oder mir vertrauter Personen (Vorbilder) als eine Art Schutzfunktion des jeweiligen Lebenskonzepts gerade deshalb, weil die Pluralität von möglichen Lebensentwürfen – verbunden mit dem unentwegten Wandel von Wertvorstellungen – dem Menschen heute hohe Flexibilität auf veränderte Umstände hin zumutet. Als bewältigt kann ein Lebensereignis jedoch erst gelten, wenn es dem Betroffenen gelungen ist, das gestörte Verhältnis zu seiner Umwelt und zu sich selbst zu restrukturieren.

Mein Plädoyer gilt einer werkgeschichtlich-biographischen Pastoraltheologie. Von der Gegenwart, die wir etwas hilflos als Postmoderne bezeichnen, wird behauptet, dass sie nicht so sehr an den großen Summen und den großen Geschichten interessiert ist, sondern stärker am Fragmentarischen und an den Einzelgeschichten, nicht so sehr an sieghafter Historie, sondern am brüchigen Einzelschicksal. Biographische Pastoral und Pastoraltheologie will nicht Hagiographien im Sinne von erbaulichen Standardbiographien schreiben, die als spirituelle Nachahmungsmodelle herhalten sollen, die das je konkrete erlebte und erlittene Dasein verklären und historische Realitäten enteignen und damit entwerten. Werkgeschichtliche Pastoraltheologie versucht, vom Ansatz her auch die

sogenannten krummen Wege aufzuzeigen, auf denen Menschen den Mut zur eigenen Lebensgeschichte als Glaubensgeschichte wagten und darin zum Beispiel gelebter Christlichkeit und gelebter Kirchlichkeit anderer wurden. Sie ist also nahe am Leben. Lebensgetreue Biographie ist damit konkret eine Demontage aller Idealisierungen und in diesem Sinn indiskreter Vereinnahmung, weil sie ein Lebensbild entwerfen will, das den Lebenslauf eines Menschen im Verhältnis von Leben und Werk wie eventuell dessen Wirkungsgeschichte deuten und in seiner Be-Deutung aufdecken möchte.

Für die praktisch-theologische Forschung einer werkgeschichtlich orientierten biographischen Pastoraltheologie gilt, dass diese bei der konkreten Erfahrung von Frauen und Männern ansetzt, die Kontexte des gelebten Lebens und Glaubens benennt und erschließt und hinsichtlich des Theorieansatzes dann auch den Zeitrahmen der Aussagen absteckt, in denen konkrete Aussagen geäußert wurden und wir uns vergewissern, welche zeitgeschichtliche Bedeutung und Reichweite sie hatten oder noch haben. Zudem müssen die Differenzen, die über Gemeinsamkeiten oder Nachahmungseffekte – hinsichtlich der Lebensentwürfe – ersichtlich werden, genannt werden. In der Erschließung der sozialen Realitäten bleibt die werkgeschichtliche Biographieforschung auf die Kooperation mit den Sozialwissenschaften angewiesen um etwa Aussagecharakter und Reichweite von Annäherungsmodellen gelebten Daseins zu entwerfen beziehungsweise zu festigen.

Reinhard Schmidt-Rost

## Kommunikation des Evangeliums

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Theologia est scientia eminens practica. So lautet ein alter Grundsatz der wissenschaftlichen Theologie: Jede theologische Theorie impliziert eine praktische Perspektive.

Ihre eigenständige wissenschaftliche Entfaltung in der Neuzeit verdankt die Praktische Theologie einer historischen Problemkonstellation: Beim Umbau der ständischen zur modernen funktional-differenzierten Gesellschaft (18./19. Jh.) entstand sie als Theorie der (beruflichen) Praxis von Religion in einer sich wandelnden Gesellschaft, aber die Pastoraltheologie war als Theorie des Pfarrberufs von Anfang an nur ein, wenn auch ein wesentlicher Aspekt der praktisch-theologischen Theoriebildung.

In der evangelischen Praktischen Theologie wird seit den 1960er Jahren – angeregt von Ernst Lange – eine Aufgabenbestimmung beachtet und bearbeitet, die die gesellschaftliche Praxis des christlichen Glaubens als Kommunikation des Evangeliums von

Jesus Christus definiert. Zweck dieser Kommunikation ist eine zeitgemäße Lebensdeutung und Handlungsorientierung aus christlicher Perspektive, ihr Ziel ist inhaltlich eine Klärung menschlicher Praxis aus dem Geist des Evangeliums.

Dieser Grundbegriff bildet *einerseits* die Aufgabe der PT ab, ihre prinzipiell und letztlich theologischen Deutungen mit vielfältigen kulturellen und sozialen Gegebenheiten und human- und sozialwissenschaftlichen Deutungen so zu verbinden, dass die Systemgrenzen des religiösen Systems nicht überschritten werden und die religiöse Kommunikation des Evangeliums dennoch als Impuls für die Kommunikation in anderen Teilsystemen der Gesellschaft, z.B. Gesundheit und Recht, in charakteristisch unterschiedener und unterscheidbarer Weise kenntlich wird. *Andererseits* spiegelt dieser Grundbegriff die Bestimmtheit auch kirchlicher Praxis durch die alten und Neuen Medien, die die öffentliche Kommunikation seit geraumer Zeit beherrschen.

Die Differenzierung der PT nach einzelnen Arbeitsgebieten ist gegenüber der Grundbestimmung der „Kommunikation des Evangeliums von Jesus Christus“ sekundär. Sie bildet die Vielfalt christlicher Praxis in Kirche und Welt ab, sucht darin aber zugleich die **Einheit** des christlichen Glaubens zur Geltung zu bringen. So sind Gottesdienst, Verkündigung, Seelsorge, Unterricht und Diakonie keine getrennten Praxisbereiche, sondern nur in ihren äußeren Handlungsvollzügen unterschieden.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

„Wie handelt man, wenn man glaubt, was Ihr sagt?“ (B. Brecht). Die späten sechziger Jahre fragten entschieden zweifelnd nach der gesellschaftlichen Relevanz der christlichen Tradition und deren Institutionalisierungen. Die Kritik der Religion durch Theorien aus dem Bereich der Human- und Sozialwissenschaften (Psychoanalyse, Marxismus) führte die einen zur Suche nach Handlungsanweisungen für eine kritische Praxis; andere vertraten die Auffassung, dass nur eine gute Theorie wirklich praktisch sei. Überwiegend im Anschluss an letztere Position ist nach Theorien für modernitätsfähige Ausdrucks- und Gestaltungsformen des christlichen Glaubens zu suchen.

Der Begründer der Praktischen Theologie, F. Schleiermacher, erwies sich mit seiner Theorie der Kirchenleitung als der für die genannten Zielsetzungen weiterhin fruchtbare Anreger, vermittelt durch viele Generationen von Lehrern, von C.I. Nitzsch über O. Baumgarten bis zu Dietrich Rössler.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Bevorzugte Methoden bleiben auch in einer Praktischen Theologie, die einer Praxis der verbalen Kommunikation verpflichtet ist, verschiedene Formen der Interpretation von Texten und Situationsbeschreibungen religiöser und sozialer Praxis: Neben qualitative (seltener: quantitative) Verfahren der Humanwissenschaften (Interview, Verbatim-

Analyse) und praktische Versuche zur Erprobung und Weiterentwicklung der Theoriebildung treten Methoden der Medienanalyse.

Helmut Schwalbach

## Pastoraltheologie für zukünftige GemeindereferentInnen

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Praktische Theologie / Pastoraltheologie darf nicht Selbstzweck sein sondern hat dienende Funktion für pastorales Handeln. Pastorales Handeln muss zum Ziel haben, dass Menschen ihr konkretes Leben orientieren an der Lebensdeutung und Lebenspraxis Jesu. Ich glaube, dass das Leben von Menschen aller Zeiten und Kulturen dadurch menschengemäßer, menschenwürdiger und sinnvoller werden kann. Das gilt sowohl für das Leben des einzelnen als auch für das Leben der jeweiligen Gesellschaft. Pastoraltheologie steht im Dienst solchen pastoralen Handelns, das als Aufgabe der ganzen Kirche verstanden wird. Pastoraltheologie verfehlt dabei ihre Aufgabe aber, wenn sie zur fremdbestimmten Anwendungslehre für pastorales Handeln verkommt. Sie darf aber auch nicht bei einer Situationsanalyse, Ursachenforschung und allgemeinen Zielangaben stehen bleiben, sondern es gilt ebenso, Handlungsstrategien zur heilsamen Veränderung von Lebensweisen und Lebenssituationen zu entwickeln (also nicht nur Diagnose sondern auch Therapie).

Von dieser Zielsetzung aus erachte ich den empirischen Ansatz praktisch-theologischer Arbeit für wichtiger als eine umfassende Systematik. Dabei ist zu beachten, dass die Wahrnehmung von Wirklichkeit interessegeleitet ist und man sich über das eigene Interesse Rechenschaft geben muss. In der Pastoraltheologie geht es mir um ein theologisches Interesse, das die Wirklichkeit deutet als Anfrage Gottes an uns heute. Nur aus einem solchen empirischen Ansatz heraus können die „Zeichen der Zeit“ erkannt werden und damit auch, was heute getan werden muss. Es ist dies damit eine wissenschaftliche Arbeit, die nicht aus unbeteiligter Distanz heraus geleistet werden kann.

Von großer Bedeutung sind für mich Fragen der Vermittlung bzw. Einübung pastoral-theologischen Denkens mit Studierenden mittels des Dreischrittes Sehen, Urteilen, Handeln. Fragen der Vermittlung sind m.E. ein wesentlicher Bereich der Praktischen Theologie / Pastoraltheologie als Wissenschaft.

Im Gespräch mit anderen theologischen Disziplinen ist für mich wichtig, die hermeneutische Funktion der Pastoraltheologie in Bezug auf die Gesamtheologie deutlich zu machen und wahrzunehmen. Für notwendig erachte ich dabei das innertheologische und interdisziplinäre Fachgespräch, das nicht nur über das gedruckte Wort geschieht (meine Einschätzung: es wird viel monologisiert bzw. über das gedruckte Wort dialogisiert und weniger direkt kommuniziert).

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Dieses Anliegen kommt

- aus meiner Tätigkeit als Pastoraltheologe an einem Fachbereich „Praktische Theologie“ einer Katholischen Fachhochschule (Catholic University of Applied Sciences): Die Studierenden bereiten sich in einem Studiengang von 6 Semestern vorrangig auf den Beruf Gemeindefereferent/in vor. Sie sind dabei zumeist eher interessiert an Orientierungen und praktischen Hilfen für pastorales Handeln als an praktisch-theologischer Theorie. Da aber Theorie und Praxis zusammengehören, müssen Interesse und Verständnis dafür geweckt werden.
- aus meiner Tätigkeit als Gemeindepfarrer: Die Pfarrgemeinde ist dabei das Handlungsfeld, in dem sich für mich Praktische Theologie / Pastoraltheologie und pastorales Handeln gegenseitig befruchten und korrigieren. Die Pfarrgemeinde ist zugleich das vorrangige Handlungsfeld von Gemeindefereferenten/innen. Dabei ist aber zu beachten, dass bei der Arbeit in einer Pfarrgemeinde deutlich wird, dass der Bezug allein auf die herkömmliche Territorialpfarrei nicht genügt. Gerade die reflektierte Arbeit in einer Pfarrgemeinde weist über die Grenzen der Pfarrgemeinde hinaus.
- aus meiner Begegnung mit Menschen, die Kirche und auch christlichen Glauben insgesamt kritisch in Frage stellen und nach der Lebensbedeutsamkeit des Glaubens für heute fragen.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Aus dem handlungswissenschaftlichen Ansatz ergibt sich für mich der Dreischritt von Sehen (Situationsanalyse – Kairologie), Urteilen (Kriterien der Beurteilung, Frage nach Optionen), Handeln (Schritte zu evangeliumsgemäßerer Praxis). Dabei ist die Erarbeitung dieser drei Schritte ein differenzierter und wissenschaftlich zu reflektierender Vorgang und geht über vordergründige Alltagswahrnehmungen und Einschätzungen hinaus.

Das Fachhochschulgesetz macht den Fachhochschulen Lehre und anwendungsbezogene Forschung zur Aufgabe. Dabei geht es in meinem Fach vor allem um die Felder pastoralen Handelns, in denen die Studierenden vorrangig tätig sein werden. Die Lehrverpflichtung von 18 Std. pro Woche für FH-Professoren lässt aber kaum Zeit für eigene umfangreichere Feldforschung. Deshalb ist meine vorrangige Methode:

- Vergleich der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu pastoraltheologischen Fragen und einschlägigen Praxisfeldern und Versuch der Überprüfung im eigenen Tätigkeitsfeld (vorrangig Pfarrgemeinde).
- Überprüfung von Arbeitsmaterialien auf ihre theologische, kairologische und pädagogische Stimmigkeit. Darin sollen auch Studierende eingeübt werden.
- Anleitung der Studierenden zur Analyse und Reflexion der Gemeindewirklichkeit und der eigenen Tätigkeit in den studienbegleitenden Praktika.

A.M.J.M. Herman van de Spijker

## Auf der Suche nach einer menschenverbundenen Wissenschaft

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

In der Periode 1977-1999 lehrte und lernte ich „Pastoraltheologie“ an der „U.T.P.“, „Universiteit voor Theologie en Pastoraat“, in Heerlen (NL) und seit September 1992 zusätzlich in Nijmegen. Seit März 1992 ist diese „pastoraltheologische Fakultät“ mit der „Fakulteit voor Godgeleerdheid“ der „Katholieke Universiteit Nijmegen“ fusioniert und wurde im Juli 1999 aufgehoben. In Heerlen wurde die „Pastoraltheologie“ oberbegrifflich verstanden: sie umfasste eine Vielzahl und Vielfalt humanwissenschaftlicher und theologischer Disziplinen. Alphabetisch aufgereiht geht es dabei um: Charismatik (Spiritualitätslehre), Diakonik (einschließlich christliche und sonstige Gesellschaftslehre), Homiletik, Kanonistik (kirchliche und zivile), Katechetik, Kybernetik (Gemeindeführungs- und Gemeindebildungslehre), Liturgik, Missiologie (einschließlich Religionswissenschaft), Pastoralpädagogik, Pastoralpsychologie, Pastoralsoziologie und Poimenik. Meine vorrangigen Interessen haben sich im Laufe meiner Lehrtätigkeit teils geändert, teils sind sie konstant geblieben. Es geht mir in der Pastoraltheologie (Subjekt, Objekt, Ausgangspunkt, Zielsetzung und Methoden) um Menschenverbundenheit. Das menschenverbundene Konzept trägt das Studium der Theologie, der Pastoraltheologie, der Humanwissenschaften und die Reflexion der existenziellen Erfahrungen und Feldtätigkeiten der Studenten und Studentinnen, angefangen vom ersten Semester bis zum zwölften Semester, nahe an das Leben heran. Sowohl wissenschaftstheoretisch als auch lehrplan-, begleitungs- und feldinsatzmäßig spricht sich dieses Konzept für eine gewisse Hervorhebung der praktischen Vernunft aus. Pastoraltheologie wird von mir als eine praktische, lieber noch als eine tatfähige und möglichst tatkräftige Soteriologie verstanden. Sie ist meines Erachtens eine biblisch und trinitarisch und von den Lebensansichten verschiedenster Menschen – mit der ihnen eigenen Religiosität, mit der ihnen even-

tuell eigenen Religion und Konfession – inspirierte, theologisch und anthropologisch ständig durchdachte und mit den Menschen in der Gesellschaft ausprobierte Theorie, die einerseits eine menschengerechte Existenzermöglichung, Existenzerhellung, Existenzerreicherung und Existenzbereicherung entwirft und andererseits diese in aller Vorläufigkeit in Taten umsetzt. Anfänglich war mein Bestreben, mit den Kolleginnen und Kollegen ein Wissenschaftsstatut für die Vielzahl und Vielfalt der pastoralanthropologischen und pastoraltheologischen Disziplinen zu profilieren und auch damit das Weiterexistieren unserer weltweit einmaligen „pastoraltheologischen Fakultät“ zu garantieren. Wir kamen nicht weiter als bis zu einem „Hauscode“, breit und vage genug, um jeder Disziplin Lebensraum zu schenken. Allmählich kamen einige von uns zur Einsicht, dass ein Generalstatut für die pastoraltheologischen und pastoralanthropologischen Disziplinen nicht möglich ist. Es geht um die Frage nach Zusammenhang und Zuordnung der Pastoraltheologie und der anderen theologischen Wissenschaften und – innerhalb der Pastoraltheologie – um den Zusammenhang, die Zuordnung und das Zusammenhalten der pastoralanthropologischen und pastoraltheologischen Disziplinen zueinander. Diese Frage hat für mich eine aktuelle Brisanz, aktueller als die Dialektik von Theorie und Praxis oder deren zirkuläre Kausalität. Diese Thematik gehörte zur Materie meiner Vorlesungen über die Fundamentalpastoraltheologie.

Dazu kam die folgende Erfahrung: Je komplexer und komplizierter eine Theorie wurde und je ausgedehnter und sozialstruktureller sie sein wollte, um so schwieriger bis unmöglicher wurde es, sie als Beitrag, als kommunikablen und kommunikativen Beitrag zur Lebensqualität von Menschen und Menschengruppen einzusetzen. Mit dieser Feststellung komme ich zu meinem vorrangigen Interesse für das Passauer Symposium „Pluralität im eigenen Haus“. Ich würde mich freuen, wenn unsere pastoraltheologischen Ansätze ausdrücklich auf ihre Tatkraft und auf ihre Einsatzfähigkeit in den drei Bereichen von Registrieren, Kritisieren und Operationalisieren befragt werden. Die „Pluralität“ im eigenen Haus ist eine Tatsache. Es geht mir vor allem um die „Praktikabilität“ unserer Hausbaustile.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Diese Zentrierung meiner pastoraltheologischen Lehr-, Lern- und Forschungstätigkeit und pastoraltheologischen und pastoralen Interessen lässt sich zurückführen auf:

- eigene pastorale Tätigkeit und Dienstbarkeit an Einzelpersonen, Kleingruppen jeder Art, auf sechs Jahre vollamtliche klinische Pastoralarbeit und auf langfristige Assistenz in niederländischen und ausländischen Gemeinden;
- auf inspirierende biblische und weltliche Geschichte von und über Menschen;
- auf Berührungen, Begegnungen und Beziehungen mit verschiedensten Menschen und Menschentypen;
- auf eine seit meinen Kinderjahren rege Auseinandersetzung mit Belletristik, Theaterstücken und plastischen Künsten;

- auf eine daraus entstandene und wachsende Sensibilität und Sensitivität für die Freude und Nöte der Menschen.

Es geht mir dabei um die Notwendigkeit eine pastorale Tätigkeitslehre zu entwerfen und zu ermöglichen. Eine solche Pastoraltheologie versucht die Beeinträchtigung menschlicher Lebensqualität zu verhindern und zu vermindern. Sie sucht Möglichkeiten und Mittel um den Menschen in ihrer Lebenswelt eine gerechte und gottgefällige Existenz zu erarbeiten. Es möge ihr wenigstens gelingen die unabwendbaren Lasten mitzutragen. Ich versuche die Gefahr, mit wissenschaftstheoretischen Theorien im Bereich des Sehens oder des Urteilens stecken zu bleiben und nicht zum Bereich des tatkräftigen Handelns durchzustoßen, zu vermeiden.

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Die Hintergründe meiner Methodik sind:

- die aus einigen Bibelstellen meditativ gewonnene Einsicht der Bedeutsamkeit folgender Optionen: „und Er sah diesen einen“ (Joh 5,6); „Gott, der mich hirtet mein Leben lang bis zum heutigen Tag, dieser Gott segne euch“ (Gen 48,15); „Gott führt mich hinaus ins Weite, Er befreit mich, denn Er hat an mir Gefallen“ (Ps 18,20); „die Gebeine rückten zusammen, jedes an seinen eigenen Platz“ (Ez 37, 7).
- die aus dem psychoanalytischen Studium von I. Carusos, V. Frankls, S. Freuds und C.G. Jungs Lehren erworbene Einsicht der Bedeutsamkeit des Zuhörens, des Abwartens und der Behutsamkeit.
- die aus dem Studium der Humanwissenschaften und theologischen Wissenschaften entstehende Einsicht, dass Leben und Lehren an der Universität, nicht zuletzt an deren theologischen Fakultäten, nicht selten zweierlei sind. So reifte der Entschluss, dem Leben vor der Lehre Vorrang zu geben.
- die in meiner Lehrtätigkeit als Pastoraltheologe und Poimeniker in Heerlen und Nijmegen angestrebte Kompetenz, das Proprium jeder einzelnen pastoraltheologischen Disziplin in die Pastoraltheologie als Ganzes und in die anderen pastoraltheologischen Disziplinen einzubringen. Jedes Proprium einer bestimmten pastoraltheologischen Disziplin hat innerhalb der anderen pastoraltheologischen Disziplinen eine kritische, konstruktive und kreative Funktion.

Die Methodik selbst – ich beschränke mich hier auf den Bereich der Poimenie und der Poimenik, die dort bekanntlich in Auseinandersetzungen mit konkreten Menschen mittels Briefen, Besuchen und Gespräche stattfindet – sei an Hand von einigen Stichwörtern beschrieben. Die Begegnung erhellt und entbirgt die Botschaft.

- „principium individuationis“: Ausgehen vom Individuum c.q. von den Individuen; Individualität als Prinzip, als Startpunkt, nicht so sehr als Standpunkt. Wahrnehmend und zuhörend sich aufhalten in der Erzählungswerkstatt der Menschen.
- „Individuation“: Die Individualität im Prozess der Individualisierung (= ein positiv geladener Prozessbegriff) zur „Individuation“ entwickeln (lassen). Den Menschen

Lebensraum gönnend, jede Gefahr der Uniformierung, Typologisierung, Klischierung und Kategorisierung witternd und zu verbannen versuchend. Individuation ist Sozialisation so wie Individualität Soziabilität ist. Die Person ist wichtiger als die Institution. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl, jede Art von Genossenschaft und Gemeinschaft, entlehnt wie die Koinonia ihren Wert und ihre Wirksamkeit an der anthropologischen und theologalen Eigenheit ihrer Glieder.

- „principium socia(bi)litas“: Der Option von Ez 34 entsprechend entsteht über die Einzelpastoral (Ez 34,13-15) die Gesamtpastoral: „Recht und Frieden zwischen Schafen und Schafen“ (Ez 34,22.25).
- „coincidentia oppositorum“: Beim Dreischritt „Sehen–Urteilen–Handeln“ den „Kontakt der Kontraste“ ins Auge fassen. (Erstes Beispiel: die Kriminalität der Täter und der Opfer und die Viktimalität der Opfer und der Täter; zweites Beispiel: Jeder gute Hirt weiß um seine Zugehörigkeit zur Herde, bekennt sich zu seinem Mit-Schafsein, jedes Schaf weiß um die eigene weidende Kompetenz; drittes Beispiel: das Frauliche und Männliche sowohl der Frauen als auch der Männer; viertes Beispiel: Tugend und Untugend als siamesische Zwillinge; fünftes Beispiel: die Gottesorientierung und Gottlosigkeit sowohl von Gottlosen als auch von Gottgläubigen).
- „principium religiositatis“: Die Aussicht auf Gott, auf die dreifaltige Liebe Gottes aus der fremden und eigenen Religiosität anstreben. Der biblischen pastoralen Bildsprache entsprechend ist dieser Gott gut, barmherzig und die Menschen behütend.

Damit bekommen meine pastoraltheologischen Theorien und pastoralen Tätigkeiten eine poimenische und soterische Dimension. Mit pastoraler Kompetenz arbeitet man mit an der „weidenden“ Kompetenz der Menschen, die gerade in dem Sich-selbst-Weiden, und dem Miteinander Weiden ihre pastorale, ihre hirtende, ihre einander weidende Kompetenz entfalten.

Hermann M. Stenger

## Persönliche Akzente wissenschaftlicher und praktischer pastoraltheologischer Tätigkeit

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Als Gestaltpsychologe der alten (Leipziger) Schule unterscheide ich zwischen dem Hintergrund einer Gestalt und der „Figur“, die sich von diesem Hintergrund abhebt.

Mein „hintergründiges“ Interesse gilt der „Unterscheidung des Christlichen“, wie sie seinerzeit Romano Guardini gefordert hat. Diese Unterscheidung war und ist das fundamentalpastorale Kernthema, das mich beschäftigt. Schriften wie die von Jürgen Werbick, „Vom entscheidend und unterscheidend Christlichen“ (Düsseldorf 1992) und von Thomas Ruster, „Der verwechselbare Gott. Theologie nach der Entflechtung von Christentum und Religion“ (Quaestiones Disputatae 181, Freiburg 2000) weisen neuerdings in diese Richtung.

Mein „vordergründiges“ Ziel war es, seit meiner Emeritierung 1990 die Figur des Pastors als Leitidee der Pastoraltheologie herauszuarbeiten. Das Ergebnis ist veröffentlicht in dem Buch: „Im Zeichen des Hirten und des Lammes. Mitgift und Gift biblischer Bilder“ (Innsbruck 2000). Es handelt von der Wirkungsgeschichte und von einer zeitgemäßen Deutung der Hirten- und Lamm-Metapher. Deutungsschwerpunkte sind:

- Die hirtliche Basiskompetenz: Das allgemeine Hirtentum als Teilhabe an den messianischen Ämtern Jesu;  
Konsequenz: Theorie und Praxis der kirchlichen Personalentwicklung auf allen Ebenen.
- Die hirtliche Sorge aller um die Herde (=das Volk) Gottes: Die Gemeinde als Wegbereiterin des Reiches Gottes;  
Konsequenz: Theorie und Praxis der Gemeindeentwicklung, einschließlich der Organisationsentwicklung, auf allen Ebenen.
- Wer Hirte ist, ist zugleich Lamm: Wer hirtliche Sorge, d.h. wer Verantwortung in und für Kirche und Welt bewusst auf sich nimmt, macht unweigerlich die Erfahrung, dass lebens- und glaubensfördernde Hirtenmacht von Ohnmacht begleitet wird;  
Konsequenz: Diese Coincidentia Oppositorum ist das wesentliche Merkmal hirtlicher Spiritualität.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Durch psychoanalytische Einübung und Erfahrung wurde mein Blick für lebensgeschichtliche Zusammenhänge geschärft.

Mein familiärer und jugendgeschichtlicher Hintergrund: Katholisch-traditionsgebundenes großbürgerliches Elternhaus mit ökumenischer und judenfreundlicher Offenheit. Vom 8. bis 20. Lebensjahr Erziehung in Internaten. Als einem mehrfach Überlebenden (vgl. Elias Canetti, Masse und Macht, Seite 249) entstand in mir nach 6½ Jahren Krieg und Gefangenschaft die Lebensgrundstimmung eines „Dennoch“ im Horizont befristeter Zeit.

Die neue Lebensgestalt wurde durch den Ordenseintritt markiert (1947). Faszination durch die Devise der Redemptoristen „Für die verlassensten Seelen“ (Alfons von Ligouri) in der Variante „Wir müssen zusammen gerettet werden“ (Charles Peguy). Sie moti-

vierte mich zu längeren Praktika bei den Obdachlosen in München (1951/52), bei den Arbeiterpriestern der Mission de France (1952/53) und später in Brasilien und Argentinien in Basisgemeinden, Schwesternkonventen und Diözesen (1985). Bleibende Losungen sind seit 1951 Hebr. 5,2 („metriopathein“), 2 Kor 4,7 („Schatz in irdenen Gefäßen“) und „redemptiv“ = erlösend, lösend, befreiend den Menschen begegnen. Der Orden ermöglichte mir großzügig ein humanwissenschaftliches Zweitstudium und den Zugang zu intensiven Selbsterfahrungen auf verschiedenen Gebieten der Psychologie (vgl. die Notizen über meinen beruflichen Werdegang, in: Für eine Kirche, die sich sehen lassen kann, Innsbruck 1995, 150-162).

### 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Den verschiedenen methodischen Ansätzen („Figuren“) liegt ein durchgehendes Konzept zugrunde.

Das grundlegende Konzept besteht in dem Bemühen, humanwissenschaftliche, näherhin psychologische Erkenntnisse in die Praktische Theologie zu integrieren. Wie sich dieses Konzept ausgewirkt hat, zeigt die von Franz Weber u.a. herausgegebene Festschrift zu meinem 80. Geburtstag: „Im Glauben Mensch werden. Impulse für eine Pastoral, die zur Welt kommt“ (Münster 2000).

Im Laufe der Jahrzehnte bediente ich mich einer Vielzahl von Methoden:

- Phänomenologische Psychologie (Philipp Lersch), angewandt auf eine Analyse der proletarischen Persönlichkeitsstruktur (Vordiplom 1953);
- Empirische Untersuchung über die Effizienz des Theologiestudiums (Dissertation 1961).
- Spätere Orientierung (ab 1977): Handlungswissenschaftliche Integration von Psychologie und (vorwiegend biblischer) Theologie.
- Erste Ansätze einer pastoralästhetischen Theorie (1984).
- Mein Interesse für empirische Forschung besteht bis heute (beratende Tätigkeit bei DFG-Projekten im Seminar für Pastoraltheologie von Walter Fürst in Bonn).
- Für meine Didaktik an Hochschulen und in der Fort- und Weiterbildung waren gruppenspezifische Erfahrungen (als Trainer in DAGG) und die themenzentrierte Interaktion von Ruth Cohn (TZI) von großem Gewinn.

## Auf der Suche nach kirchlicher Einheit in Leben und Lehre

Die Erfüllung des Auftrags zur Einheit, der u.a. in Joh 17,21-23 an die Christinnen und Christen ergeht, steht bekanntermaßen seit jeher aus. Trotz der zahlreichen ökumenischen Errungenschaften der letzten Jahrzehnte mangelt es den Ergebnissen der christlich-ökumenischen Dialogkommissionen vehement an Rezeption durch die christlichen Gemeinden, was auch damit zusammenhängen mag, dass – zweifellos unverzichtbare – theologische Einigungsversuche am „grünen Tisch“ einzelner Experten und Expertinnen entstehen, so dass diese für den Großteil der Glaubenden entweder nicht bekannt sind oder aber unverständlich und irrelevant erscheinen. Im Gegensatz dazu existiert neben vielen begrüßenswerten ökumenischen Aktivitäten und Initiativen in den Gemeinden und Schulen zuweilen eine Praxis, die von den kirchlichen Lehren (noch) nicht gedeckt bzw. aus ökumenisch-theologischer Perspektive zu hinterfragen ist, weil die Einheit der Kirche keinesfalls mit der Nicht-Beachtung der Unterschiede zu erreichen ist. Bereits seit Anfang des 20. Jh. haben sich die christlich-ökumenischen Bestrebungen zwischen den Polen „Lehre“ und „Praxis“ bewegt. Auch wenn die jüngsten ökumenischen Versammlungen, besonders die Zweite Ökumenische Europäische Versammlung in Graz, gezeigt haben, dass das H. Kapler zugeschriebene Diktum „Die Lehre trennt, aber der Dienst vereint“, neue Aktualität gewinnt, wird immer deutlicher, dass gerade in ökumenischer Hinsicht Leben und Lehre aufeinander zu beziehen sind, damit der „Zweigleisigkeit“ der Ökumene die Weichen gestellt werden, um eine „Einheit“ anzuzielen, die lebbar ist.

Eine mögliche Weichenstellung wäre vorgenommen, wenn der bereits bestehende Dialog zwischen der Ökumenischen und der Praktischen Theologie intensiviert würde. Dazu können hier nur einige wenige Bemerkungen gemacht werden:

R. Frieling spricht auch zentrale pastoraltheologische Themen an, wenn er sagt, dass die Ökumene helfe „1. gemeinsam glauben zu lernen, 2. gemeinsam den Glauben zu lehren, 3. gemeinsam den Glauben zu leben.“<sup>1</sup> Das hier angesprochene Prinzip der „Konvivenz“ bedarf noch der weiteren Erörterung. Hier sei nur auf die durch „Konvivenz“ angesprochene Interaktion von Subjekten hingewiesen. Als Subjekte eines ökumenischen Dialogs sind sowohl die beteiligten Kirchen als auch die einzelnen Christinnen und Christen ernst zu nehmen. Dieser Sachverhalt ist gerade in der ökumenischen Praxis keine Selbstverständlichkeit, da der Suche nach dem gemeinsamen Glauben und der gemeinsamen Praxis nur selten angebrachte und der Gleichberechtigung entsprechende Kommunikationsbedingungen und -methoden zugrunde liegen. So kann beispielsweise eine Vesper zur Woche der Einheit der Christen noch nicht „ökumenisch“

genannt werden, wenn eine evangelische Pfarrerin die Fürbitten spricht, alles andere aber „katholisch“ ausgerichtet ist.

Eine auf Konvivenz ausgerichtete Praxis hat zunächst dem gegenseitigen Kennenlernen breiten Raum zu geben. Dabei bleibt z.B. darauf zu achten, dass die je eigene Identität der Partnerinnen und Partner ihre Berechtigung hat und eine vorschnelle Gleichmacherei der Subjekthaftigkeit aller Beteiligten widersprüche. Die hier anklingende Diskussion um die „konfessionelle Identität“ könnte m. E. besonders aus systematisch-theologischer Perspektive ergänzt werden.

Auf die unzureichende Rezeption der ökumenischen Dokumente wurde bereits hingewiesen. Besonders in Bezug auf konfessionsverbindende Ehen aber sind in zahlreichen Ländern hilfreiche bilaterale pastorale Handreichungen entwickelt worden, die m. E. noch zu wenig bekannt sind und daher noch unzureichend in die Praxis umgesetzt wurden.<sup>2</sup>

Das Konvivenz-Prinzip bedürfte weitere Konkretisierung für die praktisch-theologische Arbeit in Schule und Gemeinde. In dieser kurzen Stellungnahme aber ist das nicht möglich.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Frieling, R.: Der Weg des ökumenischen Gedankens, Göttingen 1992, 352.

<sup>2</sup> Vgl. etwa Orthodoxie im Dialog. Bilaterale Dialoge der orthodoxen und der orientalisches-orthodoxen Kirchen 1945-1997. Eine Dokumentensammlung, hg. und bearbeitet von Th. Bremer, J. Oeldemann, D. Stoltmann, Trier 1999.

Heribert Wahl

Praktische Theologie zielt auf die Befähigung  
zu symbolischer Erfahrung und Praxis des  
Glaubens im Geist Jesu Christi

## 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Die Praktische Theologie (PT) reflektiert den heute gegebenen und für die Zukunft aufgegebenen Selbstvollzug der Kirche und die (religiöse) Präsenz des Christlichen in der jeweiligen Kultur und Gesellschaft. Sie versteht dabei den kirchlichen „Selbst“-Vollzug „anti-narzisstisch“ als Selbst-Vollzug der Evangelisierung (Evangelii nuntiandi) der Kirche im Horizont der Reich-Gottes-Botschaft Jesu und sie situiert diesen Prozess in einem vom Geist Gottes eröffneten, durch gelingende symbolische Erfahrung und Praxis glaubens- und pastoral-ästhetisch (Hermann Stenger; Walter Fürst)

ermöglichten, ekklesialen „Selbstobjekt“-Lebensraum.<sup>1</sup> Wo dieser Freiheits- und Möglichkeitsraum der Selbst-Gabe Gottes in Jesus Christus symbolisch praktiziert und nicht „diabolisch“ deformiert wird (dies erfordert konkrete Diabolkritik), dort zielt er auf individuelle und kommunitäre Subjektwerdung. Dadurch werden Gemeinden und einzelne Glaubende in Martyria, Leitourgia und Diakonia ihrerseits befähigt, ihre je zeitgemäße „Selbstobjekt“-Funktion im Dienst der Selbstwerdung der Anderen (und auch nicht nur der Kirchenmitglieder) zu übernehmen.

Die PT muss gesellschaftlich-kulturell daran mitwirken, dass möglichst viele bzw. intensive und glaubwürdige, lebensfördernde Selbstobjekt-*Milieus* zur Verfügung stehen und eine pneumatische Koinonia-Matrix von Glauben, Hoffnung und Liebe ausbilden.<sup>2</sup> Solche Symbol-Praxis aus dem Geist Jesu braucht für die Lernorte der Glaubenssubjekte als „Humus“ einen *communio*-haften Pastoralstil (Walter Fürst), um die biblisch-pastorale Grundoption für die Armen und Ausgegrenzten, die Anderen überhaupt, zu verwirklichen und sie i.S. universaler Solidarität und Gerechtigkeit (Stichwort „christo-praktisch bezeugte und gelebte Barmherzigkeit“: Karl Bopp) offen zu halten.

Zu Recht stellt sich der gesellschafts- und sozialkritische Impuls in der PT gegen jede individualistische Engführung und Privatisierung des Evangeliums und folglich auch der Pastoral, er darf jedoch seinerseits die unbewusste Dynamik in Organisationen, Gruppen und Institutionen (inklusive der PT selbst) nicht übersehen.<sup>3</sup>

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Meine spezifische Gewichtung in den Aufgabenstellungen der PT ist mir – nach dem Theologiestudium (Tübingen, Paris) in der unmittelbar nachkonziliaren Epoche – erst auf dem „Umweg“-Anmarsch über Theorie und Praxis der Psychoanalyse und ihren Widerhall in der Pastoral- und Religionspsychologie sowie in der ökumenischen Seelsorgebewegung (Deutsche Gesellschaft für Pastoralpsychologie: DGfP) erwachsen; als zentral erwies sich dabei immer stärker das Kriterium „Selbstobjekt“-Qualität sowie deren *symbolisch*-praktische Umsetzungen und *Transformationen* im Raum des christlich-kirchlichen Koinonia-Handelns und Denkens.<sup>4</sup> „Symbolisch“ und „therapeutisch“ anzusetzen verstehe ich daher nicht individuozentrisch, sondern im weiten Sinn von „redemptivem“, botschaftsbezogenem, kommunikativem und transparentem Handeln (Hermann Stenger) im personal-subjekthaften wie im politisch-öffentlichen und kulturell-ästhetischen Bereich. Die PT hat diese Prozesse reflexiv, kritisch und inspirativ zu begleiten, zu fördern und Vorschläge zur fälligen Optimierung auszuarbeiten.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Ich gehe theseenhaft von folgendem Grundverständnis aus: (1) *Praktische* Theologie ist materiales Teilgebiet und fundamentale **Dimension** aller Theologie (Rahner; Jüngel) und (2) *Pastoraltheologie* ist materiales Teilgebiet und fundamentale **Dimension** der PT insgesamt. Um den bewährten Dreischritt (Sehen–Urteilen–Handeln) nicht instrumentell

auf ein rein „extrospektives“ Objektivieren zu verkürzen und dadurch die Resultate zwangsläufig zu verzerren, muss der methodologische Dreischritt auf allen Stufen zirkulär ein empathisch geschultes, (selbst)kritisches Eintauchen (Sich-Einlassen – „insertion“) der TheologInnen ins bearbeitete Handlungsfeld oder Sachgebiet einschließen.

Da keine(r) alles können kann und muss, ist *meine* Methodik vorrangig von einer pastoralpsychologisch-psychoanalytischen und symboltheologisch-praktischen Zugangsweise (inklusive ihrer human- und sozialwissenschaftlichen Referenz-Disziplinen) bestimmt. Zentrales Leitkriterium ist nicht eine vorgängig festgelegte Theologietauglichkeit, sondern allein die (selbst)kritisch reflektierte Förderung von Subjektwerdung im Geist Jesu und die kommunikative Befähigung zu gelingender symbolischer Erfahrung und diakonaler Selbstobjekt-Praxis unter dem Anspruch des Evangeliums. Prinzipiell (aber faktisch meist uneingelöst) gehört dazu auch die wenigstens exemplarisch geleistete, empirische Evaluation dieser Ziele (via Supervision, Einzel- und Organisations-Beratung, sozialwissenschaftlich-theologische Forschungsprojekte etc.).

*Fazit:* Unter der „symbolisch-kritischen“ Methodik der PT verstehe ich (in formeller Anknüpfung an und inhaltlicher Fortführung der „praktisch-theologischen Urteilskraft“ bei Walter Fürst) die wissenschaftliche Reflexion auf das in sich differenzierte, unabschließbare Bemühen der ganzen Kirche (einschließlich der PT selber), Subjekte und Gruppen im Licht des Evangeliums zu symbolischer Erfahrung und Selbstobjekt-Praxis des christlichen Glaubens zu befähigen wie auch im Raum unserer Gesellschaft und Kultur „passende“ bzw. „stimmige“ Kon-Figurationen der Reich Gottes Hoffnung wahrzunehmen bzw. sie aus dem Geist Jesu Christi zu entwickeln, öffentlich „vorzu schlagen“ (i.S. des französischen „proposer la foi“) und mitzugestalten. Insbesondere hat eine so konzipierte PT als kritische Praxistheorie auch die Aufgabe, an den geschichtlich und aktuell greifbaren Verzerrungen und De Formationen der christlichen Botschaft und ihrer kirchlichen Vermittlungsgestalten „Diabol Kritik“ zu leisten, um metanoetisch neue Wege zu erschließen und einen Neubeginn zu ermöglichen – um des Heiles der Menschen willen, um das es aller Seelsorge und ihrer Pastoraltheorie zu tun ist.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Der dialektische Begriff „Selbstobjekt“ entstammt der psychoanalytischen Selbstpsychologie Heinz Kohuts und bezeichnet ursprünglich – entwicklungspsychologisch gesehen - die unverzichtbare Rolle, die der Mutter als lebensnotwendigem Primärobjekt und Lebensspenderin für ihr Kind zukommt, das sie uranfänglich als total verfügbar, ja als Teil seines noch rudimentären Selbst erlebt; daher der Name „Selbstobjekt“ für diese spezifische Beziehungsgestalt, die stellvertretend für das Kind seine Selbst-Integrität aufrechterhält bzw. immer wieder neu herstellt. Sie wird jedoch nicht einfach „reifemäßig“ überwunden und internalisiert, so dass sie verschwände. Vielmehr bleiben wir Menschen lebenslang auf solche tragend-haltenden Selbstobjekt-Erfahrungen angewiesen, die sich freilich im Lauf der psychosozialen und kulturellen Entwicklung und über den gesamten Lebenszyklus hinweg wandeln, transformieren und gewissermaßen „mitwachsen“ müssen: Das schließt ein, dass 1) allmählich auch die Subjektseite, die eigenen Bedürfnisse des Selbstobjekts (Mutter, Eltern, später Freunde, Partner, SeelsorgerInnen, aber auch Gebilde der Kunst und Religion wie Texte, Bilder, Gebete etc.) als legitim anerkannt werden und dass 2) die vom Selbstobjekt ermöglichte Subjektwerdung ihrerseits dazu befähigt, nun diese fundamentale

Selbstobjekt-Funktion *für andere* ausüben. So steht die Selbstwerdung – als Scharnier – tatsächlich im Zentrum des „Gestaltkreises der Liebe“, wie ich diese intersubjektive und intergenerationale Beziehungs-Sequenz (im Anschluss an Viktor von Weizsäcker) nenne, aber sie stellt keinen Selbstzweck dar, sondern „implementiert“ die Möglichkeitsbedingung christlicher Nächstenliebe, die Selbstachtung und Selbstliebe voraussetzt („liebe deinen Nächsten *wie dich selbst*“).

- <sup>2</sup> Die Selbstobjekt-Beziehungsfigur ist nicht auf individuelle Bezüge eingeschränkt, sondern kann ihre haltend-tragende Grundfunktion auch als soziales Gebilde ausüben, z.B. indem ein entsprechendes psychosoziales Klima und „Milieu“ als Lebensraum entsteht (Gruppe, Gemeinde). In diesem anthropologischen Sinn, dessen theologische, v.a. pneumatologische (der Geist als Tröster, Beistand und als spiritus vivificans!) und ekklesiologisch-pastorale Implikationen auf der Hand liegen, verwende ich die relationale Fundamentalkategorie „Selbstobjekt“ in meinem praktisch-theologischen Denken.
- <sup>3</sup> Vgl. dazu Heribert Wahl: Vom Lernen (in) der Seelsorge. Ein Kapitel zum Thema Kirche als „lernende Organisation“, in: Franz Weber, Thomas Böhm, Anna Findl-Ludescher, Hubert Findl (Hg.): Im Glauben Mensch werden. Impulse für eine Pastoral, die zur Welt kommt (FS Hermann Stenger zum 80. Geb.), Münster 2000, 112-123.
- <sup>4</sup> Eine praktisch-theologische Symboltheorie, die zentral auf der gelingenden Transformation der Selbstobjekt-Beziehung aufbaut, habe ich im Gespräch mit der modernen Psychoanalyse ausführlich ausgearbeitet und dargestellt in: Heribert Wahl: Glaube und symbolische Erfahrung, Freiburg 1994.

Franz Weber

## Ansätze einer „interkulturellen Pastoraltheologie“

### 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Mein vorrangiges Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft ist in Forschung und Lehre die ansatzhafte Entfaltung einer Interkulturellen Pastoraltheologie, die auch zentrale Themenstellungen der neueren Missionswissenschaft aufgreift, insofern dieser an den theologischen Fakultäten (zumindest des deutschsprachigen Raumes) nur mehr sehr vereinzelt eine angemessene strukturelle Repräsentanz ermöglicht wird. Durch die Umbenennung des Lehrstuhls für Pastoraltheologie in eine Abteilung „Interkulturelle Pastoraltheologie und Missionswissenschaft“ hat die Theologische Fakultät der Universität Innsbruck dieser Schwerpunktsetzung innerhalb des Instituts für Praktische Theologie vor allem im Hinblick auf die multikulturelle Zusammensetzung der an ihr Studierenden auch wissenschaftspolitischen und fachtheoretischen Stellenwert verliehen. Der Ansatz einer interkulturellen Pastoraltheologie weiß sich neben anderen der Forderung Karl Rahners nach einer Horizonterweiterung der Praktischen Theologie verpflichtet, der schon 1964 im 1. Band des Handbuchs für Pastoraltheologie seine Überzeugung zum Ausdruck gebracht hatte, dass die Sendung der Kirche in unserer Zeit mehr denn je nur im Angesicht der einen und ganzen Welt zu begreifen sei und dass die europäische Theologie sich als Wegbereiterin für eine Vielzahl neuer kontextueller Theologien zu verstehen habe<sup>1</sup>. Impulse für die Konzeption einer Interkulturellen Theologie finden sich bei A. Exeler, M. Sievernich, bei der Initiative „Theologie Interkulturell“ (H. Kessler, P. Siller) in Frankfurt, bei H. Steinkamp, N. Mette, U. Schmäzle, O.

Fuchs, P.M. Zulehner, bei Religionspädagogen wie A. Biesinger, M. Scharer u. a. Was die jüngste Weiterentwicklung einer interkulturellen Theologie allgemein angeht, sind u.a. vor allem die Arbeiten von W. Hollenweger, W. Simpfendörfer, B. Bujo und vor allem die von R. Schreier zu nennen.

## 2 Herkunft dieses Anliegens

Biographisch liegen die Wurzeln für Ansätze einer Interkulturellen Pastoraltheologie bei mir zum einen wohl in der theologischen Beheimatung in den Such- und Reflexionsprozessen der nachkonziliaren Missionswissenschaft, zum anderen – und sicherlich stärker – in der jahrelangen unmittelbaren Begegnung mit der Kirchenwirklichkeit lateinamerikanischer, näherhin brasilianischer Basisgemeinden und der fruchtbaren Auseinandersetzung mit verschiedenen Strömungen der Befreiungstheologie. Gegenwärtig erweist sich die Gelegenheit zur direkten Wahrnehmung von ganz verschiedenen Ansätzen kontextueller Theologien aus Afrika, Asien, Ozeanien, Lateinamerika und Südosteuropa, die sich für mich vor allem in der Begleitung zahlreicher Diplomarbeiten und Dissertationen von Studierenden aus den genannten Regionen ergibt, als gute Basis für die Fortsetzung grundsätzlicher Überlegungen zu Bedeutung, Zielrichtung und Methode einer Interkulturellen Pastoraltheologie.

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

Was die Methode einer (zumindest im deutschsprachigen Raum) gegenwärtig zweifellos noch in den Kinderschuhen steckenden aber weltkirchlich gesehen sehr rasch an Bedeutung gewinnenden Interkulturellen Pastoraltheologie angeht, könnte man dabei zunächst grundsätzlich von den Überlegungen im Handbuch Praktische Theologie (Bd. 1, 31-33) ausgehen, wo dafür plädiert wird, zum einen am Dreischritt Sehen–Urteilen–Handeln festzuhalten (er ist mir durch die Erfahrung in Brasilien persönlich einfach „in Fleisch und Blut übergegangen“), zum anderen aber auch Raum für eine Vielfalt induktiver Modelle zu schaffen. Gerade im Hinblick auf äußerst bedenkliche gegenteilige Entwicklungen in der Weltkirche von heute ist vor allem aus der Sicht lateinamerikanischer Gemeinde- und Theologieerfahrung kein Zweifel an der kirchen- und theologiegeschichtlichen Bedeutung und der aktuellen Notwendigkeit der Anwendung dieses klassischen Dreischritts zu hegen.

Andererseits würde eine einheitliche Methodik der Erfassung der komplexen Vielfalt der multikulturellen Weltkirche gewiss nicht gerecht. Wie interkulturelle Wahrnehmungs- und Kommunikationskompetenz auf eine Art und Weise erworben und eingeübt werden kann, dass vorhandenes Konfliktpotential nicht verdrängt und damit verbundene Verwundungen und Diskriminierungen bewusst gemacht werden können, wird noch eingehender Untersuchungen bedürfen. Die „Lerngemeinschaft Weltkirche“ befindet sich weithin noch im „Kindergartenstadium“; ekklesiologisch verantwortete und regelmäßig reflektierte interkulturelle Lernprozesse dürfen und müssen gewagt werden. „Das

wohlfeile Pathos insbesondere der katholischen 'Weltkirche' bleibt nur Pathos, wenn sich die Pastoral der Weltkirche nicht in dieser interpastoralen Weise globalisiert<sup>42</sup>.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> K. Rahner, Handbuch der Pastoraltheologie, Bd. I, Freiburg 1964, 101

<sup>2</sup> O. Fuchs, F. Weber, Mission – Gegenstand der Praktischen Theologie?, Frankfurt am Main, 1999, 26

Paul Weß

# Zeichen und Werkzeug der Liebe Gottes – Wie die Kirche den Menschen dienen kann

## 1 Anliegen in der Praktischen Theologie als Wissenschaft

Im Rahmen einer Theologie, die sich insgesamt als Theorie gläubiger, von Gott durch Christus im Geist ermöglichter *Communio*-Praxis versteht, ist die Praktische Theologie im engeren Sinn (Pastoraltheologie) in meiner Sicht jene theologische Teildisziplin, die sich mit dieser Praxis in der Gegenwart im Hinblick auf ihre nötige Verbesserung in der Zukunft befasst. Sie ist keineswegs nur Anwendungs- und auch nicht bloß Handlungswissenschaft (Umsetzung Theorie – Praxis), sondern selbst Theologie, die sich in Zusammenarbeit mit den anderen theologischen Disziplinen mit den Kriterien der anfanghaften Realisierung des Reiches Gottes als Kirche in der Welt beschäftigt und daraus die praktischen Konsequenzen zieht.<sup>1</sup>

Als Voraussetzung für ein neu zu gewinnendes Verständnis des Glaubens und seiner Bedeutung für eine wahrhaft mit-menschliche Praxis sehe ich die Rückkehr zur biblischen Sicht der Transzendenz Gottes, also die Überwindung der hellenistischen idealistischen Position und das Ernstnehmen der Begrenztheit und Kontingenz des menschlichen Geistes: kein transzendentes Vorwissen von Gott, sondern *Gott erweist sich* vorrangig an der von Jesus in Gang gesetzten Praxis. Für diese ist (Vor-)Glaube als (Vorschuss an) Vertrauen auf Gott als den transzendenten Grund des Daseins nötig.<sup>2</sup>

Der Maßstab dieser (*Ortho*-)Praxis ist die Vollzugsgewissheit, die in der von Jesus in Gang gesetzten gläubigen *Communio* geweckt wird: das einmütige Gewissen der Subjekte. Dieses ist nicht ein *Kontext*, sondern der *Basis-Text* jeder Theologie (*Kontexte* gibt es nur, wenn es einen *Text* gibt; sonst löst sich alles auf). Die Kirche soll der vorrangige Ort dieser Praxis und damit Zeichen und Werkzeug (Sakrament) der personalen Liebe Gottes zu den Menschen sein und diese glaubwürdig mit-menschlich vermitteln (bezeugen). Das ist nur in der Einheit von Gesinnung und Struktur (unter Gleichgesinnten) möglich (nicht als Kontrastgesellschaft, aber als Kontrast*milieu*; im Gegensatz zur

irreführenden ersten Hälfte des Einleitungssatzes von GS<sup>3</sup>). Diese Kirche ist nicht ein „Selbstzweck“, der nur für sich da wäre, aber als aus Personen und ihren Beziehungen bestehende Wirklichkeit ein *Selbstwert* (ist nicht nur funktional, sondern soll die Verwirklichung der Menschen und ihrer Beziehungen überwinden helfen).<sup>4</sup>

Daraus ergibt sich in der Frage der Zugehörigkeit zum Volk Gottes eine doppelte Differenz zu anderen heute vertretenen ekklesiologischen und pastoraltheologischen Positionen<sup>5</sup>:

- Ohne über die Freiheit einzelner Menschen richten zu dürfen, kann man nicht sagen, dass alle schon deshalb zum *Volk Gottes im weiteren Sinn* gehören, weil sie von Gott dazu berufen sind. Nach dem 2. Vatikanum (GS 22) gehen auch „alle Menschen guten Willens“ (also jene, von denen in LG 16 gesagt wird, dass sie Gott suchen und nach ihrem Gewissen leben) der Auferstehung entgegen, weil Gott dazu „allen die Möglichkeit anbietet“, also nicht zwangsläufig alle. Gott drängt seine Liebe niemandem auf (von Gott her ist sie unbedingt, doch in ihrem Wirksamwerden ist sie von der Freiheit der Empfänger bedingt). Andernfalls würde die Freiheit letztlich bagatellisiert werden (nur als Freiheit von Bindungen, ohne Verantwortung).<sup>6</sup> Falls Menschen sich der Liebe Gottes gegenüber endgültig verweigern, kann man annehmen, dass Gott sie nicht auferweckt (also nicht vernichtet, aber nicht gegen ihren Willen über den Tod hinaus nur deshalb am Dasein erhält, um ihnen eine ewige Höllenstrafe aufzuerlegen).<sup>7</sup>
- Innerhalb dieses Volkes Gottes im weiteren Sinn braucht es noch Kirche als *Volk Gottes im engeren Sinn*, weil sich – bei ethischer Gleichwertigkeit mit der Glaubensbereitschaft, dem „guten Willen“ – im Glauben mehr Möglichkeiten für das gottgewollte Mit-Mensch-Sein ergeben (eine Antwort auf die wichtigste existenzielle Frage zu finden ist mehr als die Suche nach ihr und vergrößert die Freiheit) und weil das menschliche Heil eine soziale Größe ist, die ausdrückliche Zugehörigkeit erfordert (man kann nicht anonym einen Bund schließen).

Die Realisierung dieser Vision von Kirche erfordert überschaubare Gemeinden, in denen die prinzipiell universale gläubige *Communio*-Praxis konkret wird, indem Menschen – ohne einander auszusuchen (Gal 3,28) – sich nach dem Willen Gottes als Geschwister aufeinander einlassen (Mk 3, 34f; 10,29f). Die Zugehörigkeit zu einer solchen Gemeindekirche ist verbindlich und muss daher bei jenen, die als Säuglinge oder Kinder in sie aufgenommen wurden, durch eine Erwachsenentaufe nach einem nachgeholt Katechumenat geklärt sein. Dies ist wieder die Voraussetzung für die Realisierung und den Vorrang des gemeinsamen Priestertums sowie für eine Theorie und Praxis der Ämter, die diese nicht als heilige Herrschaft, sondern als Zeichen und Werkzeug der Einmütigkeit unter der Herrschaft Gottes versteht (wobei zwischen interner Leitung und amtlichem Priestertum zu unterscheiden ist).<sup>8</sup>

## 2 Herkunft dieses Anliegen

- Als Kind habe ich die Schrecken des Zweiten Weltkriegs erlebt und wollte daher in der als Kontrast erlebten Kirche für eine menschliche Welt ohne Krieg wirken.
- Kritisches Hinterfragen des Glaubens. Bereits im Studium Auseinandersetzung mit den idealistischen Voraussetzungen (Paradigmen) der Theologie K. Rahners.
- Endgültiger Zusammenbruch der Annahme eines transzendentalen Vorwissens von Gott durch den Tod der Schwester. Suche nach einem neuen, nach-idealistischen Ansatz für die Rede von Gott. Einsicht, dass die Praxis Jesu als Ort eines Gotteserweises fundamentaltheologische Relevanz hat (biblisches Offenbarungsverständnis).<sup>9</sup>
- Erfahrungen eines dreißigjährigen Bemühens um Realisierung der im Neuen Testament erzählten Praxis und der Visionen des Zweiten Vatikanums in der Pfarrgemeinde Machstraße in Wien.<sup>10</sup>

## 3 Vorrangige Methode in der Praktischen Theologie

- Im üblichen Verständnis der Praktischen Theologie als Handlungswissenschaft wird nicht damit gerechnet, dass auch die Kriterien des christlich-kirchlichen Lebens und Wirkens in der Tradition entstellt worden sein könnten.<sup>11</sup> Solche Fehlentwicklungen zeigen sich vor allem in den Problemen der Praxis, weshalb die Praktische Theologie (als Theologie!) bei einer neuen Vergewisserung über diese Maßstäbe mitwirken muss (und weder als fragloses Erbe übernehmen noch ihre Klärung einfach den anderen theologischen Disziplinen überlassen kann). Dafür kann gerade sie die Methode nach-idealistischer christlicher Theologie einsetzen: Rückverweis und Rückgang auf die vorrationale, in der von Jesus in Gang gesetzten Praxis entstehende oder enthaltene Vollzugsgewissheit von der Richtigkeit des (vor-)gläubigen mit-menschlichen Daseins (vgl. Joh 7,17), im Ansprechen und Deuten existenzieller Erfahrungen (also nicht nur von früherer Praxis erzählen). Daher muss vor und zu dem objektivierenden Sehen und Urteilen das *Hören* (auf das vom Evangelium geweckte Gewissen) kommen. Dabei kritische Distanz zur traditionellen *und* zur progressiven Theologie, die beide von hellenistisch-idealistischen Paradigmen geprägt sind und auf dieser Basis ihren Konflikt nicht überwinden können; Rückkehr zu den biblischen Kriterien des Glaubens.<sup>12</sup>
- Ergänzung der drei methodischen Schritte „Kriteriologie–Kaiologie–Praxeologie“ (Zulehner) um einen weiteren (an zweiter Stelle), in dem die Gründe für die Veränderungen der Kriterien in der Geschichte und für das Zurückbleiben der Praxis hinter den eigentlichen Maßstäben (etwa: Vermassung der Gemeinden, Säuglings-taufe ohne Erwachsenentaufenerneuerung u.a.) erforscht werden („Defizitologie“). Dadurch können die Fehlentwicklungen von ihren Wurzeln her korrigiert werden.
- Enger Bezug zu bzw. Mitleben in Gemeinden, in denen die dementsprechend verbesserte Theorie der Praxis zumindest ansatzhaft realisiert wird.

- Einbeziehen nicht nur der Humanwissenschaften, sondern auch der Philosophie, vor allem einer nach-idealistischen philosophischen Anthropologie.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl. P. Weiß, *Gemeindekirche – Ort des Glaubens. Die Praxis als Fundament und Konsequenz der Theologie*. Graz 1989, 600–618; zur Gleichrangigkeit der Pastoraltheologie ebd. 614–617.

<sup>2</sup> Vgl. P. Weiß, *Wie von Gott sprechen? Eine Auseinandersetzung mit Karl Rahner*. Graz 1970; ders., *Eine Frage bricht auf. Wie man zum Glauben finden kann*. Graz 1982 (Katechismus); ders., *Gemeindekirche* (s. Anm. 1).

<sup>3</sup> Zu GS 1 vgl. P. Weiß, *Wenn ich Jesus richtig verstanden habe ... Biblische Impulse zu einer Neuevangelisierung der Kirche*. In: *Im Glauben Mensch werden*. FS H. Stenger. Hg. F. Weber u. a. Münster 2000, 15–28; hier 26f, Anm. 28.

<sup>4</sup> Vgl. P. Weiß, *Wie sich die Praktische Theologie nicht verändern darf, wenn sie kontextuell wird. Plädoyer gegen eine Funktionalisierung von Gemeinde und Kirche in Praxis und Theorie*. In: *PTTh 18* (1998) 101–112. – Der hier von mir vertretenen Position widerspricht „in diametraler Entgegensetzung“ H. Haslinger (H. Haslinger/C. Bundschuh-Schramm, *Gemeinde. Lebensraum und Organisation*. In: *Handbuch Praktische Theologie*. Bd. 2: *Durchführungen*. Hg. H. Haslinger u. a. Mainz 2000, 287–307; hier 302f, Anm. 16). An der von ihm genannten Stelle schreibe ich ausdrücklich, dass die Gemeinde in ihren Vollzügen „auch dienen“ soll, diese „auch ihre Funktion“ haben. Ich lehne also keineswegs jeden funktionalen Charakter der Gemeinde ab, sondern ihre (völlige) Funktionalisierung, die ihr jeden Selbstwert abspricht (den Begriff „Selbstzweck“ vermeide ich, weil er außer in dem Sinn, dass etwas selbst *ein* Zweck ist [vgl. Kant: Personen als „Zwecke an sich selbst“], auch so verstanden werden kann, dass etwas selbst *sein* eigener Zweck wäre, was unsinnig ist). Haslinger unterstellt mir also, dass in meiner Sicht die Gemeinde allein für sich selbst da wäre (die Antithese zu seiner Position), während ich ihren Selbstwert und ihren Dienstcharakter verbunden sehe (ähnlich wie bei einem Ehepaar). Übrigens habe ich nie behauptet, dass die Gemeinde der „gar einzige Ort war bzw. ist, an dem Menschen ihr Beziehungsleben realisieren“ (Haslinger ebd.), sondern meine, dass sie der *vorrangige* Ort ist, an dem Christen in der Kirche ihr *gläubiges* Miteinander verwirklichen.

Doch dieser Konflikt hat einen tieferen Hintergrund, wie sich in dem ganzen Beitrag zeigt: Es geht letztlich um das Wesen der Gemeinde. Wenn die Gemeinde nur ein „*Sozialgebilde*“ ist, das von den „*Gläubigen selbst oder von institutionalisierten Instanzen als Organisation ... eingerichtet und gestaltet wird*“ (Haslinger ebd. 297), also eine von Menschen gemachte und machbare Größe, die im Interesse der Identität der Einzelnen errichtet wird, dann freilich kann sie nur funktionale Bedeutung haben. Eine so verstandene „Gemeinde“ ist nur eine „Sozialform“ (294), eine „Plattform, auf der Gemeinschaften und Solidarierungen gebildet werden können ... um der Individualität der Menschen willen“ (303), aber selbst keine Gemeinschaft, die aus konkreten Personen und ihren Beziehungen besteht.

Andererseits heißt es aber im selben Beitrag, dass „die Gemeindemitglieder als solche die primäre personale Größe einer Gemeinde bilden“ (304). Auch nach Haslinger sind es „Menschen, die sich an einem Ort zur Gemeinde zusammenschließen“ (295). Die Gemeinde besteht also aus gläubigen Personen, die sich in Freiheit aufeinander einlassen und füreinander sowie miteinander für andere da sind. Diese sind aber mehr als die Strukturen, in denen sie in akzidentell verschiedener Weise ihr Miteinander gestalten. Die soziologisch abstrahierten Formen von Gemeinde sind nicht die realen Gemeinden. Die Gemeinde ist als „*Kirche am Ort*“ (294) Volk Gottes und als solches keine bloß funktionale Größe. Wenn Personen und ihre personalen Beziehungen nicht verzweckt werden dürfen, dann auch nicht die Gemeinde. Sonst dient diese auch nicht den Einzelnen. Das Volk Gottes am Ort besteht aus Menschen, die sich unter die Herrschaft Gottes stellen und sich mit ihren Beziehungen weder vergötzen (zu ebd. 301) noch aber zu einer Sache degradieren, sondern als Sakrament der Liebe Gottes erfahren. Vgl. auch P. Weiß, *An der Gemeinde führt kein Weg vorbei*. In: *ThG 43* (2000) 232–237 (besonders 236f).

<sup>5</sup> Vgl. etwa E. Klinger, *Das Volk Gottes auf dem Zweiten Vatikanum. Die Revolution in der Kirche*. In: *JBTh 7* (1992) 305–319; hier 310. St. Knobloch, *Praktische Theologie*. Freiburg i. Br. 1995, 338f. Ders., *Kirche: als Volk Gottes Sakrament in der Welt*. In: *Handbuch Praktische Theologie*. Bd. 1: *Grundlegungen*. Hg. H. Haslinger u. a. Mainz 1999, 157–166; hier 163. R. Bucher, *Kirchenbildung in der Moderne*. Stuttgart 1998, 258.

<sup>6</sup> Vgl. K. Rahner, *Schriften zur Theologie* 8, 188: „Der radikale Unterschied zwischen bloß angebotener und glaubend-liebend existentiell angenommener Gnade würde sonst verwischt.“

<sup>7</sup> Vgl. P. Weiß, *Warum? Gespräche mit Trauernden*. Thaur 1998, 31f.

<sup>8</sup> Vgl. P. Weiß, *Einmütig. Gemeinsam entscheiden in Gemeinde und Kirche*. Thaur 1998, 421–506.

<sup>9</sup> Vgl. die in Anm. 2 angegebene Literatur.

<sup>10</sup> Vgl. P. Weiß, *Und behaltet das Gute. Beiträge zur Praxis und Theorie des Glaubens*. Thaur 1996.

- <sup>11</sup> Dass aus demselben Fehler auch im letzten Konzil „vielleicht der eigentliche Ansatzpunkt der Frage nach der *ecclesia semper reformanda*“ übergangen wurde, bedauert J. Ratzinger in seinem Kommentar zu Einleitung, Kap. I und II der Dogmatischen Konstitution über die göttliche Offenbarung des 2. Vatikanischen Konzils. In: LThK<sup>2</sup>. E 2, 498–528; hier 519f und 524f (Zitat 524).
- <sup>12</sup> Vgl. P. Weß, Wenn ich Jesus richtig verstanden habe... (s. Anm. 3).

Maria Widl

## Pastorale Weltentheologie

### 1 Meine Grunderfahrung: Postmoderne

Inmitten der Ungleichzeitigkeiten heutiger Weltwahrnehmungen, Gesellschafts- und Kirchenkonflikte zwischen vormodern (in eine gottgewollte traditionelle Ordnung gestellt) und modern (dem Fortschrittsgedanken kritisch verpflichtet) folge ich dem postmodernen Paradigma. Es rechnet mit dem Paradigmenpluralismus heterogener Lebenslagen (i.A.a. Welsch), erkennt in der Gerechtigkeitsoption den Schlüssel zur Wahrheitsfrage (i.A.a. Lyotard) und verfolgt im Leben der/s einzelnen deren persönliche Berufung (i.A.a. Klingers Konzilsdeutung). Konkret ist für mich Postmoderne in der hilflosen wie kreativen Gottsuche der Esoterik ebenso wie in den kompetenten, engagierten und pragmatischen politischen Vorgangsweisen der NGOs. An der Kehrseite der Postmoderne steht die Profitgier einer ausbeuterischen globalisierten Wirtschaft und die Konsumgier einer verantwortungslosen Action-Power-Fun-Kultur.

### 2 Mein Proprium der Praktischen Theologie: Evangelisierungswissenschaft

In der Postmoderne ergibt sich die Notwendigkeit und Chance explizit christlicher Paradigmen. Auch die Theologie legitimiert sich wissenschaftlich explizit christlich: Praktische Theologie als Handlungswissenschaft macht sich als „Evangelisierungswissenschaft“ explizit. Methodisch bedingt dies postmodern dreierlei: *Mystagogie* – Gott inmitten der Lebenswelten (nicht nur der persönlichen Biographien) sichtbar machen; *Perspektivität* – Theologien aus der Perspektive der Lebenswelten formulieren (spezieller als prototypische Kontexte); *Transversalität* – inter- und intradisziplinäre Brücken schlagen zu anderen Theologien, Wissenschaften und (kirchlichen) Weltverständnissen. Kritik ist darin differenzierend (Allerklärungsansprüche auf Perspektivität reduzierend) und positiv (zu einer breiteren Perspektive ermutigend). Mein konkreter Erfahrungshintergrund dazu ist die Erwachsenenbildung und Fortbildung.

### 3 Mein vorrangiges Anliegen: Pastorale Weltentheologien

Als Konsequenz entstehen können/sollen z.B. eine Theologie des Wirtschaftens oder eine Theologie des Haushaltens. Solche „pastoralen Weltentheologien“ sind keine Ethiken als praktische Umsetzung zuvor allgemein abgeleiteter dogmatischer oder humanistischer Wahrheiten. Sie sind Theologien, als sie Gott inmitten ausdifferenzierter moderner Welten prophetisch sichtbar machen. Die Befreiungstheologie ist eine solche; die Sozialpastoral tendiert dazu in ihren Projekten. Diese Weltentheologien werden von „integrierten WissenschaftlerInnen“ formuliert, die die Reich-Gottes-Erfahrung inmitten der Welten miterleben und beim Namen nennen können. Sie beschreiben die pastoraltheologisch formulierten kirchlichen Grundfunktionen oder -vollzüge nicht vorrangig als Handlungsfelder, sondern als Dimensionen christlicher und damit kirchlicher Alltagserfahrung und -gestaltung. Sie sind Laientheologien, die theologischer Profis bedürfen.

#### Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl. Maria Widl, Pastorale Weltentheologie - transversal entwickelt mit der Sozialpastoral. (Reihe: Praktische Theologie heute Bd.48), Stuttgart: Kohlhammer 2000





# „Visionen waren in jenen Tagen nicht häufig“<sup>1</sup> / || Arbeit an der Zukunft der Kirche<sup>2</sup>

„Der einzig wahre Realist ist der Visionär“<sup>3</sup>

## 1 Hinführung

Es waren kirchenpolitisch schwere Semester, im Winter 1979/80, als durch den Entzug des Nihil obstat für Hans Küng für viele alle Visionen von Kirche zerschlagen wurden. Die damals deutlich werdende kirchenpolitische Ausrichtung prägt bis heute viele Menschen, macht es schwer, wenn nicht gar für etliche unmöglich, „Visionen“ von der Kirche zu haben, wenn es nicht gar gerade zerstörerische oder Untergangsvisionen sind.<sup>4</sup>

So gilt für die Kirche fast das Gleiche, was Rolf Dahrendorf nach der Wende in der früheren DDR formulierte: „Es mußte erst eine Generation kommen, die nicht wußte, daß es nicht geht, ...“<sup>5</sup>. Muss nicht auch hier eine Generation kommen, die zwar nicht geschichtsvergessen ist, aber doch den Mut der Unbefangenen hat, jener, die einfach probieren, in unbekannte Zukunft aufzubrechen?

Diese kirchliche Gegenwartssituation soll hier aus praktisch-theologischer Perspektive und im interdisziplinärem Dialog beleuchtet werden. Praktische Theologie hat die Aufgabe, das Hier und Heute kritisch zu analysieren, um theologisch verantwortete Impulse einzubringen, um diese Situation zu verändern. Dies geschieht in einem Dialog, der die Normativität des Offenbarungsgeschehens ernst nimmt, die Gegenwart als „Zeichen der Zeit“ liest und in Beziehung setzt zu Möglichkeiten, diese auf Zukunft hin zu verändern. Beiträge anderer Wissenschaften, hier eines Ansatzes der Organisationsforschung, sind dazu sowohl theologisch kritisch zu betrachten, im Sinne der Legitimität der Übernahme, als auch als Beiträge der Gegenwart selber zu verstehen. Somit sind sie mehr als nur Methoden, die angewendet werden können oder nicht.

Dies jedoch geschieht unter doppeltem Vorbehalt. Wir können zum Einen nicht einfach von der Machbarkeit der Kirche und ihrer Bezüge ausgehen, wir können keinem einfachen Zukunftsoptimismus frönen. Die Gebrochenheit menschlicher Existenz, die sich erst recht in der Gebrochenheit des gemeinschaftlich institutionellen Handelns zeigt, führt zu einer Relativierung aller strategischen Maßnahmen. Eine Theologie nach Auschwitz kann nicht unbefangen in eine Zukunft hinein planen ohne den Blick auf die Opfer der Geschichte. Darum dürfen zum Zweiten alle organisationalen Interventionen nicht ohne eine normativ grundlegende Wertorientierung eingebracht werden. Die Per-

spektive, die Theologie heute einzubringen hat, ist die Perspektive der Opfer und die Ausrichtung auf die Opfer hin<sup>6</sup>. Nicht das Funktionieren der Systeme in sich, sondern das „Funktionieren“ der Systeme für die Opfer und Benachteiligten ist das oberste Kriterium, das in unseren Überlegungen immer begleitend im Hintergrund bleibt und die Impulse bestimmt. Hierin zeigt sich besonders das „Gott-Vorkommen“ in der Kirche.

Die biblischen Assoziationen zur Vision und Visions-Losigkeit führen uns zunächst in die Apostelgeschichte, die vielfache Veränderungen der jungen kirchlichen Praxis mit Visionen legitimiert (Apg 9,10.12; 10, 1.3.9.17.19; 11,5; 12,9; 16,9.10; 18,9), dann aber unter anderem<sup>7</sup> in die Zeit des Samuelbuches: „Visionen waren in jenen Tagen nicht häufig“, so wird die Zeitsituation dort beschrieben. Doch muss zuerst ausdrücklich nach den Hintergründen der biblischen Erfahrungen und dann nach der Vergleichbarkeit zu heutiger Zeitsituation gefragt werden. Der Blick in heutige Gedankengänge der Organisationsforschung – hier der Zukunftskonferenzen – fragt nach Methoden, mit denen im Profanen heute ähnlichen Erfahrungen begegnet wird. Ob und unter welchen Bedingungen ein solcher Ansatz theologisch-normativen Ansprüchen gerecht wird, und welcher Nutzen dann daraus zu ziehen ist, wird gewürdigt, um abschließend Hindernisse für die Zukunftsarbeit in der Kirche zu benennen.

## 2 Biblisch-theologische Würdigung

Der Text in 1 Sam 3, 1- 10 bietet mehr als einfach nur eine gefundene Stichwortverbindung zu unserer praktisch-theologischen Fragestellung. Die Aussage, dass Worte und Visionen selten seien, der Blick auf Eli, dessen Augen schwach waren, auch wenn das Licht Gottes noch nicht erloschen war, der Schlaf des künftigen Propheten, das Nicht-Verstehen eines Anrufs und die Bereitschaft zu bekennen: „Rede, Herr, Dein Diener hört“, sind weitere Akzente, die dem Verständnis unserer Situation dienen.

### 2.1 Samuel – ein Visionär: Wie kommt es dazu?

„Von dem alt gewordenen Heli war keine Erneuerung des religiösen Lebens in Israel mehr zu erwarten“<sup>8</sup>, so leitet Peter Ketter seinen Samuel-Kommentar 1940 ein. Dass darauf hin Gott noch nicht gehandelt habe<sup>9</sup>, begründet er ursächlich mit dem Fehlen würdiger Kandidaten. Die Seltenheit der Offenbarungen sei, so Ketter weiter, eine Strafe gegen Gewissenlosigkeit und Lauheit. Der Ewige hülle sich in Schweigen. Die Bestrafung des Hauses Eli ist angesagt<sup>10</sup>. Auch wenn gerade jene letzte These nicht mehr die herrschende Meinung der Exegeten trifft, so doch die Wertung der Ausgangssituation, wie sie Ketter beschreibt.

Offensichtlich gab es verschiedene Erfahrungen des Volkes mit den Kommunikationsmöglichkeiten Gottes. Göttliche Kommunikationen waren einfach zu dieser Zeit nicht häufig. Auch die zum Teil in kultischen Praktiken zu erwartenden Visionen waren seltener geworden<sup>11</sup>. Je stärker diese Erfahrung werde, desto gezielter wachse in einzelnen Menschen der Hunger nach Gottes Wort (vgl. Amos, 8, 11-12) und beginne eine

Berufungsgeschichte, nicht durch den Dienst im Tempel allgemein, sondern durch eine „vocatio“. Wenn in einer Ätiologie der Name Samuel mit „Ich habe ihn vom Herrn erbeten“ (1 Sam 1,20) gedeutet wird, so kann leicht erweitert werden: Ich habe ein neues Wort von Gott, eine Vision oder Audition erbeten.

Eli hatte nicht ganz versagt, denn mit seiner Annahme des Samuel sorgte er doch mit für die Zukunft. Dass die Lampe Gottes – nach Ketter ein 7-armiger Leuchter vor der Bundeslade, der immer am frühen Morgen frisches Öl brauchte – nicht erloschen ist, gilt als Hoffnungszeichen noch vorhandener Aufmerksamkeit. Noch gibt es wenigstens soviel Wachsamkeit, dass nicht Schlimmeres passiert. Aber die tiefe Nacht ist es dann, die die Gottesstimme erklingen ließ und Samuel in neuer Weise aussandte. Ein neues Wort, ein neuer Auftrag war durch die Nacht aufgebrochen, dabei – so nochmal Ketter – beginnt nicht ein selbstbewusster Erneuerer sondern ein Diener Gottes. „Now the moment has come and the Channel is opened“<sup>12</sup>, so McCarter.

Das „Wort Jahwes“, die „Vision“, sind für Stolz „Fachausdrücke für Offenbarungsweisen Jahwes dem Propheten gegenüber im AT“<sup>13</sup>. Die Erfahrungen, die dabei die Propheten, die dabei Samuel macht, sind im Erscheinungstyp rein menschlichen Erfahrungen ähnlich. Doch gerade mit dieser Stelle lassen sich eigenartige Verbindungen zwischen priesterlichen und prophetischen Funktionen feststellen. Da beide Funktionen erwartet werden seitens des Erzählers, müsse von einem recht späten Zeitpunkt der Geschichtsschreibung ausgegangen werden.

Mommer reflektiert gattungsgeschichtlich, ob wir es mit einer Traumtheophanie (im Alten Orient üblich, vgl. auch Gen 28, 10 ff; 46, 1-5: Träume Jakobs; 1 Kön 3: Salomo) oder einer Berufungserzählung (klassisch bei Propheten; Jes 6, Jer 1, 4-10; Ez 1-3; Ex 3,1-4,17) zu tun haben. Es ist hier keine eindeutige Entscheidung möglich. Vieles spricht jedoch für eine Traumtheophanie, die auf eine Berufung hinausläuft. Es gehe eher nicht um eine – im Prinzip nur im Familienerbe mögliche – Priesterberufung, sondern um eine prophetische Berufung. „Samuel wird vom Autor als Prophet gezeichnet. Inwieweit dahinter historisch richtige Erinnerungen stehen, kann erst am Schluß der gesamten Untersuchung über Samuel beurteilt werden. Sicher ist aber, daß der (oder die) Verfasser in prophetischen Kreisen zu vermuten ist (sind).“<sup>14</sup>

## 2.2 Visionen : mehr als ein Privatvergnügen?

Eine erste Zusammenfassung verdeutlicht:

- Visionen haben ihren Platz in schwierigen Situationen.
- Visionen sind geleitet und angeregt von Gott her.
- Visionen können sich in Traumtheophanien auswirken.
- Visionen betreffen einzelne, die zunächst nicht mal der Vision trauen. Sie haben deutlich prophetische Züge.
- Visionen haben konkrete Folgen, die über das Geschick des einzelnen Visionärs hinausgehen.

Der hebräische Terminus  $\text{הרהור}$ , der in diesem Text verwendet wird, ist ein Terminus technicus für prophetische Wortoffenbarung. Er bezeichnet „das natürliche Sehen der Augen ebenso wie übernatürliche Gesichte mannigfaltiger Art.“<sup>15</sup> Nirgends wird dabei ein zu deutendes Bild erwähnt, vielmehr geht es um die Offenbarung des Wortes unter geheimnisvollen Umständen. Es gibt Vermutungen, dass die Übernahme dieses aramäischen Lehnwortes ins Hebräische verbunden ist mit der Aufnahme des ekstatischen Nabitums aus dem kanaanäischen Bereich. „Es scheint also in dieser Zeit, in der die Stämme Israels so manches aus der Umwelt übernommen haben, auch das Nabitum sich die ‚Methode‘ des  $\text{הרהור}$  als Mittel der Offenbarung angeeignet zu haben.“<sup>16</sup> Es geht dabei um eine besondere Weise der Offenbarung, der sich der Gott Israels bedient.

Walter Groß<sup>17</sup> weist auf die weitere Kraft alttestamentlicher Visionen hin, sei es in Heils, sei es in Unheilsvisionen. Wichtig ist die Perspektive, aus der beurteilt wird, was „heil“ oder „unheil“ ist. Nicht jede Generation lebe aus Visionen, nicht selten sind sie auch ganz und gar von Alltagserfahrungen niedergedrückt und quasi verschwunden. Visionen „sprechen von ‚großer‘, jede bisherige Erfahrung weit übersteigender Hoffnung, bis hin zur Erschaffung eines neuen Himmels und einer neuen Erde (Jes 65, 17) oder bis zu einer gewaltlosen Gesellschaft“<sup>18</sup>. Sie haben – auch wenn sie von einzelnen Propheten individuell aufgenommen und verkündet werden – eine Kraft mit gesellschaftlicher Relevanz. Keineswegs sollen sie über eigenes Elend Verzweifelte ruhig stellen und im Blick auf ferne Zukunft der Mühe entheben. Sie wollen vielmehr jetzt motivieren zu weitsichtigem Handeln. Damit sind sie Impulse, die gerade für die Opfer der Geschichte wichtig sind. „Jes 2,5: Haus Jakob! Auf, wir wollen wandeln im Licht JHWHs! Es ist das Licht, das diese Vision ihnen schenkt: Diese Zukunft soll ihre Gegenwart bestimmen, so schwierig und gefährlich derartig ungleichzeitiges Handeln im Kreis der Völker sein mag. Das ist die Chance wie die Last der Visionsempfänger.“<sup>19</sup> Dabei werden die Empfänger der Visionen und ihre Zielgruppe nicht selbstbezogen blind. Vielmehr erreicht in der Vision die Theozentrik ihren Höhepunkt.

- Können wir, vor dem Hintergrund unserer Zeiterfahrung an solchen biblischen Bildern anknüpfen?
- Rechtfertigen solche Bilder die Rede von „Visionen“ für Kirche und Gesellschaft heute?
- Reden wir allein von Visionen und ersehnen sie, oder gibt es sie wirklich und wie wird ihre Kraft spürbar?
- Wer sind die Visionsempfänger? Was ist letztlich das Ziel unserer Hoffnung in unseren Visionen?

Fundamentaltheologisch gehört der Begriff Vision in den Traktat der Offenbarung. Beleuchten wir die verschiedenen Dimensionen, die göttliche, die subjektive und die geschichtliche Dimension<sup>20</sup>, führen die Überlegungen Bultmanns für unsere Fragestellung weiter. Er fragt: „Was ist also offenbart worden? Gar nichts, sofern die Frage nach Offenbarung nach Lehren fragt. (...) Aber alles, insofern dem Menschen die Augen geöffnet sind über sich selbst und er sich selbst wieder verstehen kann“<sup>21</sup>.

Für Karl Rahner ist der ganze Mensch von der Präsenz der Offenbarung durchdrungen.

Offenbarung als Erfahrungsbegriff in kirchengeschichtlicher Zeit bezeichnet „außergewöhnliche Erfahrungen wie Visionen, Auditionen oder Erscheinungen. Sie können sich im Leben eines jeden Menschen ereignen. Für sie hat sich der Begriff ‚Privatoffenbarungen‘ eingebürgert.“<sup>22</sup> Seckler nennt fünf zentrale Kriterien im Sinne des anthropologischen Vernunftbegriffs der Offenbarung:

- Sie muss einen Heilsbezug haben.
- Sie muss einen Gottesbezug haben.
- Sie muss einen essentiellen Freiheitsbezug haben.
- Sie muss einen praktischen Weltbezug haben.
- Sie muss einen universellen Öffentlichkeitsbezug haben<sup>23</sup>.

Auch diese Überlegungen können helfen Grenzen und Chancen einer Neuaufnahme des Visionsbegriffs aus anderen Sprachspielen zu verstehen. Visionsprozesse, die nicht das Heil des je einzelnen Menschen im Blick haben, die nicht den Menschen in Freiheit führen und zugleich in den Bezug zum persönlichen Gott halten, können für eine Zukunftsentwicklung im theologischen Sinn keinen Platz haben.

### **2.3 Nachdenken über die Zukunft von Kirche und Gesellschaft: Wie kommen wir zu neuen Visionen?**

Wer die aktuelle Literatur zur Zukunft von Gesellschaft und Kirche beobachtet, entdeckt eine ganze Vielzahl von Titeln, Untertiteln und Kapitelüberschriften mit dem Stichwort „Vision“. Versuchte noch in der Mitte der 80er Jahre Paul Michael Zulehner den Begriff der „Futurologie“<sup>24</sup> zu platzieren, ist jetzt ganz deutlich Vision zum Leitbegriff geworden. Ein paar Beispiele:

- „Vision einer Tätigkeitsgesellschaft: Neue Tätigkeits- und Lebensmodelle im 3. Jahrtausend“<sup>25</sup>
- „Vision und Praxis christlichen Lebens“<sup>26</sup>
- „Zwischen Vision und Wirklichkeit : Fragen nach dem Weg der Kirche“<sup>27</sup>
- „Kirche – postmodern ‚überholt‘? Erfahrungen und Visionen in einer Zeit des Umbruchs“<sup>28</sup>
- „Impulse zur Visionsarbeit mit Gruppen und Gemeinden.“<sup>29</sup>
- „Visionen des Konzils : 30 Jahre Pastoralkonstitution ‚Die Kirche in der Welt von heute‘.“<sup>30</sup>

Genauere Reflexionen über den Visionsbegriff unterbleiben in der Regel. Das Wort selbst – so scheint es – soll für eine Stimmung und Atmosphäre sorgen, die in die Zukunft weist und dem religiösen Sprachschatz angemessen ist. Fast hat es etwas Beschwörendes an sich, ähnlich wie manche Neue Geistliche Lieder, die z.B. für eine

Stunde beim Katholikentag für Aufbruchsstimmung sorgen, auch wenn die allgemeine Reflexion anderes meint.<sup>31</sup>

Gerade hier wieder beginnt mein Verdacht:

- Wird nur eine Stimmung produziert, eine visionäre Atmosphäre produziert, die zwar im Hier und Jetzt Aufbruch suggeriert, die aber wirklich nichts von der zukunftsverändernden Kraft auf dem Weg zum Ziel in sich birgt?
- Steht die erwartete Massenbewegung manch anderer pastoral und theologisch benannter „Visionen“ nicht in Spannung zum biblisch eher individualisierten Ereignis für einen Propheten, der dann auftritt?
- Leben die hier benannten Visionen aus der konsequenten Theozentrik biblischer Arbeit?
- Werden hier gewollte, ideologisch gelenkte Impulse in neuem Gewand verkauft?

Vorsicht ist darum angemahnt vor zu schnellen Aussagen, Vorsicht vor zu schnell gemachter Zukunftsvision. Wahrscheinlich ist längst nicht alles, was das Etikett Vision für sich beansprucht, wirklich eine Vision.

#### **2.4 Visionäre und Mystiker: Gibt es heute kraftvolle Propheten?**

Mancher wird für die gesellschaftlichen und kirchlichen Zukunftsprozesse vielleicht schon deshalb den Visionsbegriff anders besetzen wollen als im biblischen Gebrauch, weil Visionen und Auditionen in der großen Mehrzahl Erfahrungen von Einzelnen sind, für die Veränderung der Kirche jedoch große Gruppenprozesse erwartet werden. An dieser Stelle möchte ich vor zu schneller Abkehr von den biblischen Erfahrungen warnen. Auch die großen kirchlichen Bewegungen unserer Tage sind nicht selten von prophetischen Gestalten mit visionärer Kraft vorangetrieben worden. Allein die Erinnerung an Personen wie Johannes XXIII., Mutter Teresa, Roger Schütz, Oskar Romero ... lösen schnelle Assoziationen für das, was zukunftsorientiert im vergangenen Jahrhundert möglich war. Diese Wahrnehmung sollte uns dazu helfen, nicht nur nach gruppentechnischen Entwicklungsschritten Ausschau zu halten, sondern auch Raum für innovative Propheten mit zu behalten oder gar zu schaffen. The persons make the difference.

Ein weiterer Schritt steht an.

### **3 Vision und Leitbild: Wie machen es andere?**

Nach dieser theologischen Grundlegung wechseln wir die Perspektive. Wir schauen exemplarisch in Felder der Human- und Sozialwissenschaften, hier konkret in die Ansätze, die Institutionen und Organisationen zu verändern suchen.

### 3.1 „Visionen“ als Leitbilder für kirchlich gemeindliche Entwicklungen: Oder wie lassen sich Menschen auf einen Fahrplan einschwören?

Der offene Blick zu anderen Deutungszusammenhängen führt uns recht schnell zur nicht religiös gebrauchten Nutzung des Begriffs „Vision“. Vision gehört zu den zentralen Begriffen betriebswirtschaftlich und organisationspsychologisch ausgelegter Entwicklungsprozesse. Jede Organisation, braucht ihre „Vision“ oder – in anderem, verwandten Sprachspiel – ihr „Leitbild“. „Der binnenkirchlichen Frage ‚Worum geht es eigentlich?‘ entspricht die erste und grundlegende Frage jeder Organisationstheorie: Von welcher Vision lassen Sie sich leiten? Was ist Ihr Leitbild? Wie verstehen Sie sich selbst?“<sup>32</sup> Schon die erweiternden Fragen verdeutlichen die Begriffsunschärfe in diesem Zusammenhang. Kann man – religiös adaptiert – noch zulässig fragen: Von welcher Vision werden Sie geleitet, angelockt und gezogen, so ist die Frage nach der Selbstdefinition schon etwas ganz anderes. Auf der Suche nach dem Leitbild und der Orientierung an einer Vision werden dann etliche Modelle entwickelt, die methodisch dazu helfen sollen, dass ein Betrieb, profit- wie non-profit-orientiert zu einer Vision kommt.

Erste Fragen vor dem theologischen Hintergrund legen sich schon jetzt nahe: Werden Visionen im biblischen Sinn methodisch hergeleitet, wer ist der Agierende, von dem die neue Vision ausgeht? Wenn wir uns also nun in diesem 2. Abschnitt auf solche Visionsarbeit einlassen, sollte der Unterschied nicht vorschnell vergessen werden. Bruno Ernspurger, der im Bistum Rottenburg-Stuttgart nicht unwesentlich zu Gemeindeberatungsprozessen beigetragen hat, schreibt: „Visionen im hier verstandenen Sinne sind Vorstellungsbilder von erstrebenswerten zukünftigen Zuständen, die sich erheblich vom Status quo unterscheiden. ... Es sind bildhafte Vorstellungen, die eine Zukunftsperspektive eröffnen, eine anziehende und motivierende Wirkung haben und dem gemeinsamen Handeln Orientierung und Ausrichtung geben. Solche Visionen sind zunächst höchst individuelle Produkte. Um auf diesem Hintergrund in Gruppen und Gemeinden zu gemeinsamen Visionen zu kommen, bedürfen die individuellen Visionen der Vergemeinschaftung.“<sup>33</sup> Also auch hier ist nochmals zu unterscheiden zwischen den Visionen und den in unserer Samuelbetrachtung noch nicht diskutierten Implementierungsversuchen, die die Kraft der Vision gemeinschaftlich, gesellschaftlich oder kirchlich zur Wirkung bringen.<sup>34</sup>

### 3.2 Zukunftskonferenzen – ein Modell zur Leitbildentwicklung: Lassen sich Visionen provozieren?

Martin R. Weisbord ist einer der großen amerikanischen Berater, der die Organisationsentwicklung auch konzeptionell vorangebracht hat. Er hat seit 1987 aus verschiedenen Traditionen der Organisationsforschung heraus kommend den Begriff „Zukunftskonferenz“ geprägt. „Zukunftskonferenz‘ nenne ich eine bemerkenswerte Seminarform, die einmütige Planungen von Menschen mit unterschiedlichen Interessen ermöglicht.“<sup>35</sup> In verschiedensten Konstellationen, für die diese Aussage zutrifft, hat er diese Methode angewandt und weiterentwickelt, nicht zuletzt in der Entwicklung von gemeinsamen

Visionen und Aktionsplänen. Besonders vielversprechend ist sie für komplexe Organisationen. Allein damit schon wird sie für uns im kirchlichen Umfeld interessant. Zukunftskonferenzen wirken, so Weisbord, und ich kann es mit eigener Erfahrungen bestätigen, als katalytisches Element. Die Grunderfahrung von Zukunftskonferenzen ist, dass man innerhalb von Stunden, Weisbord geht von einem Zeitvolumen von 16 Stunden aus<sup>36</sup>, eine Planungsgemeinschaft mit Menschen aufbauen kann, die vorher nicht in solcher Art miteinander arbeiteten.

Grundbedingung ist die Wahrnehmung der Chancen solcher Arbeit.

Sie löst bei den Verantwortlichen tatsächlich zunächst etliche Ängste aus, weil solche Prozesse zuerst Macht- und Steuerungsverlust mit sich bringen. Diese Gefühle sind ebenso wahr und ernst zu nehmen, wie die Anerkennung konsensualer Prinzipien. Zukunftskonferenzen sind grundsätzlich ergebnisoffen. „Im Rahmen einer Zukunftskonferenz stoßen wir sehr bald auf unerforschtes Gebiet. Wir wissen erst, was passiert, wenn wir dort sind.“<sup>437</sup>

4 Grundprinzipien und 5 Aufgaben machen die Zukunftskonferenz aus:

Folgende *Grundprinzipien* sind zu bedenken:

- Das ganze System, das sich bewegen soll und um das es geht, muss **in einen Raum** gebracht werden, zumindest durch seine Repräsentanten und Stellvertreter.
- Global denken, lokal handeln.
- Nicht Probleme und Konflikte sind Thema, sondern gemeinsame Ausgangspunkte und gewünschte Zielpunkte.
- Diskussionen und Aktionspläne müssen **von der Gruppe gesteuert** und **Verantwortung von jedem Einzelnen** übernommen werden.

Dies geschieht in folgenden *Aufgaben*:

- Im ersten Teil wird eine gemeinsame Basis als Ausgangspunkt geschaffen. Dazu gehört *vergangenheitsbezogen* der Rückblick auf Schlüsselereignisse in Gesellschaft, der veranstaltenden Gruppe und der Einzelnen. *Gegenwartsbezogen* werden die äußeren Einflüsse auf die Organisation und die inneren Einflüsse, also das, worauf wir stolz sind, was wir tun und was wir bedauern, bearbeitet.
- Im zweiten Teil geht es um die Schaffung der *wünschenswerten Zukunft*. Diese wird in der 4. Aufgabe ausdrücklich in Blick genommen: Idealszenarien und gemeinschaftliche Themen werden entwickelt. Die letzte Aufgabe geht wieder *zurück in die Gegenwart*, um neue Aktionsschritte auf der Basis des bisher Erarbeiteten zu entwickeln.

Diese Schritte werden grundsätzlich in kleinen Arbeitsgruppen (ca. 8 Leute) beschritten, die Erträge der Kleingruppen werden dann plenar verdichtet, ohne dass auch nur ein Impuls dabei verloren gehen soll. Für die Dynamik und den Vertrauens- und Kommunikationsprozess ist sehr wichtig, dass die Aufgaben 1 und 4, die der Vergewisserung von Schlüsselerfahrungen und der kreativen Zukunftsdynamik dienen, in interessensge-

mischten Gruppen, die Aufgaben 2 und 3, die die konkrete Analyse der Gegenwart betreffen, in Gruppen Gleichgesinnter bearbeitet werden. Die Organisation der Abschlussaufgabe obliegt der Dynamik der Gruppe als Ganzer. Dann wird beginnen, dass wir Dinge tun, die wir bislang nicht für möglich gehalten haben.

Die Zukunftskonferenzen bauen auf Fähigkeiten und Wissen auf, das bereits in der Gruppe vorhanden ist. In vielen anderen Entwicklungsprozessen sind es gerade strukturelle und organisationale Hindernisse, die das Ausschöpfen solcher Potentiale verhindert. Viele Kommunikationsprozesse kommen allein dadurch nicht zustande, dass hierarchische Zuständigkeiten und Verfahrenswege solch intensiven Austausch und Begegnung verhindern. Gleichzeitig wird die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, je niedriger die formale Position ist, reduziert. „Zukunftskonferenzen erfordern eine neue Offenheit gegenüber Methoden, die bei den Menschen Hoffnung, Vertrauen und Würde wecken und gedeihen lassen.“<sup>438</sup> Bilder von Möglichkeiten und Potenzialen, ja echte Visionen bauen sich auf, die weit mehr Kraft in sich tragen als nur die kurzfristige Bearbeitung von Problemen und Konflikten. Menschen werden in einem echten Dialog fähig, zu beginnen, was zu tun ist.

„Zusammenfassend kann man sagen, daß wir nicht versuchen, unterschiedliche Auffassungen auszuräumen, sondern sie zu hören und zu verstehen. Wir versuchen nicht, den Abstand zwischen Gegensätzen zu verringern, sondern sie anzuerkennen. Wir lernen, erneuern und handeln auf einer gemeinschaftlichen Basis erarbeiteter Ideale, Weltauffassungen und Zukunftsziele. Vor allen Dingen konzentrieren wir uns auf die zentrale Aufgabe der Konferenz, sie ist unser Leitstern. In einer sicheren Umgebung kämpfen die Teilnehmer mit den Themen, Problemen und Herausforderungen, mit denen sie sich als ganzes System konfrontiert sehen. Im besten Fall gelingt es der Zukunftskonferenz, persönliche und politische Differenzen, Probleme und Symptome in den Hintergrund treten zu lassen, so daß wir unsere ganze Energie auf die Schaffung einer dauerhaften, produktiven Gemeinschaft konzentrieren können.“<sup>439</sup>

### **3.3 Zukunftskonferenz: Theologisch legitim oder doch nur selbstgemachte Vision?**

Wer solche Beschreibungen hört, wer gar solche Konferenzen erlebt, kann schnell fasziniert sein von der Kraft solcher Arbeitsformen. Gibt es jedoch, so unsere Frage, hinreichende Rahmenbedingungen, die uns bestätigen, dass diese Arbeit auch theologisch legitim ist?

#### **a) Zur theologischen Legitimität**

Das ganze System in einen Raum bringen: Dieses erste Prinzip der Zukunftskonferenzen ist ein von Grund auf *katholisches*. Wir können und dürfen nicht rein segmentarisch unsere kirchlich-religiöse Wirklichkeit anschauen und prägen. Die Aufforderung zur Einheit nach Joh 17 ist nur ein Blick darauf, dass alles, was wir füreinander und miteinander versuchen, erdenken und entwickeln, dem universalen Heilswillen Gottes zuge-

ordnet werden muss. Gerade darum gehören Überlegungen zum „Global denken und lokal handeln“ zu unserer genuinen Sichtweise. Dass in der geschichtlichen Ausprägung unserer Kirche nicht selten daraus jedoch eine *rein zentralistische Praxis* wurde, kann nicht als Kritik gegen diese Methode sondern als Beleg der Notwendigkeit sie einzuführen, eingeordnet werden. Das Kirchturmprinzip, bei dem jeder nur seine eigene Einzelaufgabe zulässt, ist hingegen das reine Gegenbild zu dieser Sichtweise.

Das ganze System in einen Raum zu bringen, fordert jedoch auch und zuerst die Selbstdefinition dieses Systems. Die ekklesiologischen Überlegungen verdeutlichen, dass diese Systemdefinition ausdrücklich keine nur hierarchisch bestimmte sein kann. Das ganze Gottesvolk gehört zu diesem System. Eine Trennung zwischen Kunden und Dienstleistern entspricht nicht unserer Sendung. Besonders die Schwachen und Benachteiligten, die Verlierer der aktuellen Praxis gilt es in einen solchen Zukunftsprozess einzubinden, sofern sie dazu bereit sind. Sie bestimmen in vornehmster Weise die Wege, die die Vergegenwärtigung Gottes in dieser Zeit gehen muss.

Diese Überlegung darf nun nicht dazu führen, in Schwarz-weiß-Malerei die Opferperspektive zu verwischen. Auch im Bereich kirchlichen Handels, gibt es auf vielen Ebenen Opfer, wenngleich in unterschiedlicher Dimension und Stärke.

Das Postulat, das ganze System in einen Raum zu bringen, lebt jedoch – das darf nicht vergessen werden – ebenfalls mit der Realität der notwendigen Reduktion von Komplexitäten. Somit wird nicht Versammlung aller persönlich Möglichen, sondern deren rollenbezogene Repräsentanz angestrebt.<sup>40</sup>

Sicher – und auch diese Parallele ist eindeutig – sind auch im kirchlichen Bereich die *Ängste der Verantwortlichen* auf den höheren Entscheidungsebenen vorhanden und ernst zu nehmen. Sie entstehen aus dem Druck eben dieser Verantwortung und der eigenen Begrenzung Neuaufbrüche von vornherein in sichere Bahnen zu lenken. Die Unterstützung, die darin der Kirche und in unserer Interpretation dem Amt zugesagt wird, muss immer wieder konkretisiert werden. So gilt es neu anzunehmen: Geh in das Land, das ich Dir zeigen werde (Gen 12, 1). So muss das Vertrauen, dass die Kirche als Ganze nicht untergehen wird, als Vertrauensvorschuss und Entlastung für die verantwortlich Handelnden, als Medikament gegen die Angst gestärkt werden ohne die Angst selber zu diskreditieren. All dies steht vor dem Hintergrund der menschlichen Gebrochenheit.

Die *Partizipation aller Betroffenen*<sup>41</sup> in diesem Prozess entspricht der Grundüberzeugung des Priestertums aller Gläubigen, wie es im II. Vatikanum verhandelt wird. Es entsteht ein intensiver synodaler Prozess, der nicht die Hierarchien und Ordnungen der Organisation auf Dauer auflöst, sondern gerade umgekehrt einen Entwicklungsprozess eröffnet, der dann jedem an seinem Platz in ganz neuer Solidarität und Zustimmung seinen Platz erschließt. Dabei ist nicht von vornherein gesichert, von wem der entscheidende Impuls auf dem Weg in neue Zukunft ausgeht. Gerade hier kann tatsächlich – im Sinne geistlicher Erfahrung – der prophetische Geist an vielen Orten ansetzen.

Der Ansatz nicht bei Problemen und Konflikten, sondern in der Sicherung von Ausgangspunkt und Zukunftsperspektive hat ebenso eine theologische Legitimation. Die Theologie der Versöhnung will gerade nicht ein ständiges Kreisen um die eigene Unzulänglichkeit und die Grenzen der eigenen Möglichkeiten, vielmehr wird durch die Chance der Umkehr und die zugesagte Versöhnung von Gott her Raum geschaffen, jetzt, hier und heute, sich des Ausgangspunktes zu vergewissern und aufzubrechen. „Geh und sündige von jetzt an nicht mehr“ (Joh 8, 11).

Die Bearbeitung der Vergangenheit in Aufgabe 1 bezieht sich nicht auf eine umfassende und detailgenaue Analyse, wer, wann, was, warum und wie verschuldet oder positiv ausgelöst hat. Manche Erneuerungsprozesse unserer Tage bleiben gerade in dieser Datenerfassung stecken, die eine solche Überfülle von Daten erschließt, die kaum mehr erfassbar sind und letztlich selber wieder einer vorgeprägten Deutung unterliegen. Vielmehr dient diese Aufgabe der Erinnerung, ähnlich wie an etlichen heilsgeschichtlich ausgerichteten Anknüpfungen der Heiligen Schrift, an Schlüsselereignisse, also – wieder in unsere Sichtweise übertragen – an jene Punkte, in denen das Handeln Gottes, seine Größe und Güte wie seine erneuernde Kraft aufleuchtete. Daraus kann sich neuer Mut für die Zukunft erschließen.

Schließlich bietet die gemeinsame Arbeit in einer Zukunftskonferenz vielleicht ähnliche Chancen und Energien wie ein guter Exerzitienprozess. Letztlich ist dieser nämlich gerade darauf angelegt, jenen Freiraum zu eröffnen, in dem der Mensch zu sich selbst finden kann, er sich für Gott und sein Wirken öffnet und schließlich zu neuen Entschlüssen und Aufbrüchen findet. Nicht dass dann von Exerzitien und Zukunftsprozessen Wunder erzwungen werden können, sie breiten jedoch mit unseren zur Verfügung stehenden Methoden den Boden für einen Fortschritt.

Ein gutes Beispiel für solche Formen der Zukunftsentwicklung scheinen die Prozesse im Pariser Umlandbistum Evry zu sein. Nachdem auch hier die Situation des Priestermangels zu Neuentwicklungen führen sollte, wurde ein echter Kommunikationsprozess eröffnet für möglichst viele in der Diözese. Die sehr differenzierten Ergebnisse, auch territorial unterschiedlich, bildeten dann die echte Grundlage eines neuen Aufbruchs, ohne dass diese Ergebnisse erst angeglichen werden mussten. Die Beteiligung aller wurde ernstgenommen und sorgt dort für neue Aufbrüche

### **b) Vision – Ergebnis einer Methode?**

Haben nun jedoch solche Zukunftskonferenzen mit dem Ziel der Entwicklung einer neuen „Vision“ etwas mit der anfangs entfalteten prophetischen Vision Samuels zu tun oder werden gleiche Begriffe für ungleiche Ereignisse genutzt? Es gibt nur Anhaltspunkte und keine letztlich einfache Gleichsetzung des biblischen Visionsbegriffs und des Begriffs, wie er in den Zukunftskonferenzen oder anderen Organisationsentwicklungsprozessen gebraucht wird. Einige Hinweise sollen helfen:

### (1) Visionen waren in jenen Tagen selten

Diese Erfahrung wird recht schnell übertragen. Die kirchliche Situation der Gegenwart ist nicht durch eine alle mitreißende und verändernde Vision getragen. Als Organisation erscheint sie inzwischen so plural und zugleich segmentiert, dass es keine gemeinsame Richtung zu geben scheint. Die letzte eindeutige und nur mit wenigen Abstrichen konsensfähige Vision war die des II. Vatikanum<sup>42</sup>. Doch ist es nur in Teilen gelungen diese „Vision“, dieses Leitbild handlungsorientierend bis in die Gegenwart durchzuführen. Die Bemächtigung dieses Ereignisses, das mehr als solches als durch alle Texte hindurch visionär war, durch die normalen Strukturen und Instanzen hat ihm die Beschleunigung genommen, die ihm eigen war. Synodale Prozesse in der nachfolgenden Zeit, ebenso als gemeinsame Ereignisse angelegt, hatten teilweise eine ähnliche Kraft, waren aber nicht selten durch vorausgehende Denk- und Redeverbote behindert. Kirchliche Visionen sind darum bis heute hin selten, oder wenn, dann nur in kleinen Teilen und spezifischen Ansätzen wirksam, wie beispielsweise in neuen geistlichen Bewegungen. Auch in den Kirchengemeinden unserer Breiten herrscht eine hohe Ratlosigkeit, oft geprägt durch die Haltung des Verwaltens von Mangel und Status quo, nicht aber durch klare und neue Leitbilder. Also: gemeinsam ist, dass Visionen selten sind.

### (2) Die Kindheitsgeschichte des Samuel als Anknüpfungspunkt einer neuen Vision

In dieser, gemeint ist die damalige wie die heutige, Situation gibt es Menschen, die sich auf die Nähe Gottes einlassen. Trotz der kritischen Geschichte um die Familie Elis wird Samuel diesem Eli und dem Tempel anvertraut. Es gibt eine echte Hoffnung darauf, dass es gehen kann, dass Gott selber noch wirken kann, wir müssen abwarten wie. Auch diese Erfahrung ist in unseren heutigen Umfeldern vorhanden. Es ist ja nicht so, dass alle die Kirchen und den Weg der Gemeinden aufgegeben haben. Obgleich die Lage nicht eindeutig ist, machen sich etliche auf den Weg in den Tempel und hoffen – und schlafen<sup>43</sup>. Dabei könnte man noch feststellen, dass es heute nicht einfach nur individualisierte Geschichten sind, dass vielmehr immer noch ganze Gruppen und Kreise zusammenkommen, die hoffen, dass es neue Zukunftswege gibt. Diese erste vorkritische Offenheit ist eine der Grundvoraussetzungen der Visionen, damals wie heute.

### (3) Rede Herr, dein Diener hört

Gott selber nimmt sich dann des Samuel an. Eine individualisierte Beziehung ist es, die im späteren Verlauf grundlegende Folgen hat für die Geschichte des Gottesvolkes. Samuel empfängt seine Berufung in prophetischer Vision und lässt sich dadurch zum Handeln führen. Hier nun liegt prima vista ein Unterschied zu den Methoden der Organisationsentwicklung, hier liegt ein Unterschied auch zur Zukunftskonferenz. Immer wird durch methodische Ansätze eine große Gruppe, ein Vielzahl von Menschen angesprochen und in einen Prozess geführt. Die gemeinsame „Vision“ ist gerade nicht das Ergebnis einer Einzelwahrnehmung. Doch weist Ernsperger hingegen darauf hin, dass Visionen zunächst höchst individuelle Produkte sind, die dann der Vergemeinschaftung in Gruppen, Gemeinden, in der Kirche bedürfen. Gerade die Zukunftskonferenzen ha-

ben zwei Offenheiten, die mich ermutigen, die Parallele zur biblischen Visionserfahrung aufrecht zu erhalten. So sehr ein methodisches Instrumentarium ausgefahren wird, um den Raum für Visionen zu erschließen, so sehr sind es gerade die einzelnen Teilnehmer selber, die die Schlüsselerfahrungen machen, die zur Klärung des Weges führen. Kein mühsames Konstruieren steht an, sondern die kommunikative Klärung der vielen einzelnen Visionen, denen Raum geschaffen wird. Diese personenbezogene Art eröffnet somit auch Möglichkeiten für die prophetischen Inspirationen göttlicher Vision. Und auch die Vision des Samuel greift erst dann, als Eli sie kommunikativ zu erschließen hilft und sie in ihrer Wirkungsgeschichte im Volk Gottes zugelassen wird.

Gerade an dieser Stelle ist es notwendig ein deutliches Kriterium für die Annahme von OE-Methoden in kirchliches Handeln zu benennen, nämlich die Einbeziehung und Ermöglichung einer theozentrischen Entwicklung. Wenn Methoden der Organisationsforschung allein nach einem bestimmten vorausgehenden Theoriemodell, einer engfixierten Vorstellung vom Menschen und seiner Umwelt und einem bestimmten technisch-methodischen Opportunitätsmaßstab sowie in einer rein horizontalen Sichtweise die Wirklichkeit und ihre Weiterentwicklung entfalten, sind sie zumindest im kirchlichen Umfeld fragwürdig<sup>44</sup>. Alle Instrumente, die wir versuchsweise im kirchlichen Feld einbringen, brauchen genügend Raum für die grundlegende Suche nach Gott und dem von ihm gewirkten Heil. Das Gott-Vorkommen in unseren Plänen und Leitbildern ist die grundlegende Bedingung, andernfalls verleugnen wir nicht nur unsere Herkunft sondern auch die gemeinsame Ausrichtung unseres Kirchenbildes. Wenn Gott in Vision und Leitbild nicht mehr auftaucht und auftauchen kann, wenn er keine Chance hat, sich selbst zu Wort zu melden, dann müssen wir solche Ansätze zurückweisen<sup>45</sup>. Wenn Zukunftskonferenzen dazu beitragen, „dass komplette Organisationen und Gemeinden nicht nur eine gemeinsame Vision entwickelt haben, sondern auch deren Verwirklichung in Angriff nehmen“<sup>46</sup>, so tragen sie der Erneuerung auch im Geist Gottes bei und dienen dem Aggiornamento, dem Erkennen der Zeichen der Zeit und den notwendigen Umkehrprozessen. Dann eröffnen sie zugleich im Sinne Samuels die Möglichkeit, dass Visionen bei Einzelnen aufbrechen und sich in Kommunikationsprozessen durchsetzen. Doch dürfen die Erwartungen auch nicht zu hoch gesteckt werden. Zukunftskonferenzen ermöglichen solche Entwicklungen, sie bereiten den Boden, erzwingen sie keinesfalls, denn der autonom Handelnde ist in unserer theologischen Erwartung Gott selber.

Sinnvoll und möglich ist, vor diesem Hintergrund die vorgelegte Methode so zu erweitern, dass die ausdrückliche Bitte nach dem Beistand Gottes in die Agenda einer christlichen Zukunftskonferenz eingebaut wird als sprechende Erinnerung an den, der unser Handeln bestimmt.

### c) Ein interdisziplinärer Prozess

Der beispielhafte Weg, den wir gegangen sind, ist zu verstehen im Sinne interdisziplinären Arbeitens. Die Rückbesinnung auf unser ureigenes Proprium, auf die Quellen in Schrift und Tradition wurde in Dialog gesetzt mit den Erfahrungen moderner organi-

sationspsychologischer und betriebswirtschaftlicher Methodik in vergleichbaren Problemstellungen. Dieses Wissen wurde nicht einfach als „ancilla“, als nützliche Technik gebraucht, sondern geprüft vor den Bedingungen unseres Glaubenswissen. Umgekehrt werden die normativen theologischen Ansprüche ebenso nicht „ancilla“ irgendwelcher moderner Managementversuche, die nach Legitimierung strebten. Der Dialog – in diesem Fall – zeigte sich als hilfreich und führte zur Ermutigung, einen Anfang der Veränderung zu wagen und jenes Organisationswissen verändernd in unsere Arbeit einzubauen. Umgekehrt werden wir als kirchliche Gemeinden und Kirchen weitere Erfahrungen machen, die zumindest im Non-profit-Bereich helfen können, neue Entwicklungen zu eröffnen. So wirken gegenseitige Inspiration und interdisziplinäre Bereicherung fort.

#### **4 Krise gegenwärtiger Praxis: Gibt es Raum für neue Visionen? Oder bleibt nur und wenigstens die „Arbeit an der Zukunft“?**

„Der einzig wahre Realist ist der Visionär“<sup>47</sup>, doch wo befinden sich heute diese Visionäre in unserer Kirche, wo befinden sie sich in der Industrie? Der amerikanische Gründer „The Idea Factory“ in San Francisco John Kao, selber Konzertpianist, Filmproduzent, Betriebswirtschaftler, Firmengründer und Psychiater, spitzt zu:

„Systematische Innovationsprozesse, die sich im Takt mit dem rasanten Tempo der Ökonomie befinden, sind meistens nur bloße Verheißung. Wenn wir nicht lernen, daß Innovation mehr ist als Brainstorming und Produktentwicklung, werden wir das Stadium der strategischen Innovation niemals erreichen. [...] Innovation positiv anzunehmen bedeutet, konzeptionelle Fragen zu stellen. Innovation ist der Weg, auf dem wir in die Zukunft streben. Innovation ist der Weg in die Zukunft, wie wir sie uns aktiv wünschen. Doch zuvor erheben sich entscheidende Fragen, Wohin soll die Reise gehen? Was brauchen wir dazu? Wie soll die wünschenswerte Zukunft eigentlich aussehen. [...] Innovation beeinflusst alles. Ein Innovationssystem erfordert eine ganzheitliche Betrachtung. Die meisten Organisationen und Firmen tun sich schwer damit, diese Botschaft zu verstehen. Innovation besteht nicht einfach darin, eine neue Rhetorik zu verordnen; schließlich behauptet jedes Unternehmen irgendwo in seinem Geschäftsbericht, daß es nach Innovation strebe. [...] Die neuen Formen von Innovation wirken wie ein Markt, der von den drei entscheidenden Teilmärkten abhängt: Ideen, Talente und Kapital.“<sup>48</sup>

Immer wieder werden neue oder alte Rezepte als Visionen bezeichnet. Obgleich es Reformbewegungen auf den verschiedensten Ebenen der Kirche gibt, zeigt sich weiterhin ein deutlicher Problemstau. Auch die Ansätze in einigen Deutschen Bistümern bis hin in die operativen Planungsebenen von Bistumsleitungen schafften kaum irgendwo einen echten Motivationsschub und einen neuen Aufbruch. Wenn wirkliche Visionen schon vorhanden waren, so blieben sie doch in der Umsetzung stecken oder sind nicht für einen kommunikativen Weg der Großorganisation brauchbar.

Sicher, auch dies wird schon lange beklagt, gibt es auch auf den Führungsebenen jene von Weisbord beschriebene Angst, die das Anfangen erschwert. Doch darüber hinaus ist

es vor allem die Unübersichtlichkeit und die Ratlosigkeit, die ihre Früchte einbringt. Schließlich bleibt bis heute ungewiss, ob denn überhaupt eine neue Vision, ein neues Mut machendes Leitbild für das 3. Jahrtausend der Kirche gesucht wird. Man hat fast den Eindruck, dass „katholische“, also alles umfassende Einheitsideologie solche Visionen verhindert.

Etliche prophezeien, dass nur ein erhöhter Außendruck, zum Beispiel durch fehlende Geldmittel oder Personal, die Motivation zu einem Veränderungsprozess vorantreibt, und nicht Weniges deutet darauf hin. Sie reden derzeit fast mehr von kirchlichen Sterbeprozessen als von neuem Aufbruch<sup>49</sup>.

Selbst die Vision eines III. Vatikanischen Konzils – warum eigentlich vatikanisch? – hat es schwer genug Antrieb und Kraft zu entfalten. Bischof Lehmann wies vorsichtig am Rande des Katholikentags darauf hin, dass vielleicht tatsächlich für spezifische Fragen und Themen ein solches Konzil – wesentlich kürzer und unaufwendiger – anstehe. Wäre es nicht ein sympathische Vision, sich solches Arbeiten als Geist-offene Zukunftskonferenz vorzustellen?

Doch selbst, wenn wir uns solcher großer Bilder noch unsicher sind, hindert es doch nicht für die eigenen Verantwortungs- und Lebensbereiche sich auf neue Visionen einzurichten.

Ewig nur weiter wursteln, wird keinen Neuaufbruch ermöglichen.

Ewig nur Krisenbewältigung und -intervention als handlungsleitendes Motiv führt auch in keine Zukunft.

Ewig nur pragmatistisch die Frage nach der Gemeinde im althergebrachten Sinn zu buchstabieren, reicht ebenfalls nicht.

Arbeit an der Zukunft der Kirche beginnt m.E. damit, dass sie *zunächst überhaupt gewollt* wird. Ohne die echte innere Bereitschaft, daran zu arbeiten, wird jeder Versuch, sei er noch so gut methodisch aufgesetzt, misslingen.<sup>50</sup>

Jener Wille zur Veränderung sieht auf verschiedenen Ebenen unter verschiedenem Leidensdruck verschieden aus. Immer mehr habe ich den Eindruck, dass auch hier die Opfer, nicht selten die ArbeiterInnen und Arbeiter an der kirchlichen Basis den höchsten Druck verspüren. Jede Bekehrung zu einer Theologie, die den Sprachlosen Stimme gibt, wird die Veränderungsdynamik steigern.

Zukunftsarbeit muss sich dabei darauf einlassen, die Ergebnisse eben noch nicht vorher zu kennen. So sehr sie den Rahmen und Ausgangspunkt in ihr Denken einbezieht, muss sie die Offenheit des Prozesses suchen oder zumindest zulassen. Alle Einheiten regional wie überregional, die wirklich diese Zukunft anstreben wollen, können sich dann der verschiedensten Methoden bedienen, auf der Suche nach einer Zukunft im Sinne der Visionen.

Eine Theologie, die der Zukunft Gottes mit seiner Welt traut, eine Theologie, die weder gott- noch gegenwartsvergessen ist, kann jene Motivation aufbringen, nach dem Neuen unserer Institutionen und Organisationen zu fragen.

Dabei werden wir weniger visionsproduktiv sein als visionsprovokativ. Wir können alle Energie daran setzen, dass es Freiräume gibt, in denen Visionen eine Chance haben und nicht obsolet sind. Auch für die einzelnen, sei es als Hauptberufliche, sei es als Ehrenamtliche in der Kirche, gilt es dann, den Mut zum Visionären zu bekommen und dafür offen zu werden, dass sie selber in einer Zeit der seltenen Visionen, angesprochen werden, vielleicht im Schlaf, in einer Traumtheophanie, zunächst nicht verstehen, dann aber als Hörende und Handelnde Neues bewirken.

Es ist möglich die Lähmungen unserer Kirche zu überwinden, wenn wir hören wie Samuel und uns, nach allen Regeln der Kunst, in die Wahrnehmungsschulen unserer Tage begeben. Das wäre der Anfang für die „Arbeit an der Zukunft“.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> vgl. 1 Sam 3,1

<sup>2</sup> Zur Veröffentlichung überarbeitete Fassung der Antrittsvorlesung als Privatdozent in Tübingen am 10. Juli 2000. S. a. Hartmann, Richard: „Vision“ – Zukunft für die Gemeinde. In: *meditation* 26, H. 1 (2000), S. 11-14.

<sup>3</sup> Fellini, Frederico, in: Sikora, Joachim: *Vision einer Tätigkeitsgesellschaft: Neue Tätigkeits- und Lebensmodelle im 3. Jahrtausend*. Bad Honnef: ksi, 1999, S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. u. a. Beinert, Wolfgang: *Von den Zeichen der Zeit (I): Zeichen der Zeit – Deutung der Zeit – Antworten aus dem Evangelium*. In: *Anzeiger für die Seelsorge* 108 (1999), H. 11, S. 507-520.

<sup>5</sup> S. a. Franz, Albert: *Glauben nach der Wende – Herausforderungen im ehemaligen Osten Deutschlands aus der Perspektive eines ‚Eingewanderten‘*. In: *Anzeiger für die Seelsorge* 107 (1998), H. 7, S. 315-320.

<sup>6</sup> Anregend ist in diesem Kontext auch die Publikation des Organisationspsychologen und Theologen Doppler, Klaus: *Dialektik der Führung: Opfer und Täter*. München: Gerling Akademie, 1999. Theologisch nehmen wir darin die „Stimme der Leidenden“ wahr (vgl. Fuchs, Ottmar: *Die Stimme der Leidenden ist heilig!* In: *Bibel und Liturgie* 67 (1994), H. 2/3, S. 127-142).

<sup>7</sup> Die Einheitsübersetzung kennt 59 Verweisstellen zum Stichwort „Vision“. Im Pentateuch sind es Abraham, Jakob und Baruch (Gen 15,1, 46,2; Num 24,4; 24,16), die Visionen hatten, weitere Verweisstellen sind in 2 Chr, 9,29-31; 32,32; Ps 89,20, Sir 49,8. Bei den Propheten ist die Rede von Visionen besonders bei Jesaja und Ezechiel, auch bei Amos Obadja, Habakuk und Sacharja, in der Apokalypit bei Daniel und in der Offenbarung des Johannes.

<sup>8</sup> Ketter, Peter: *Die Samuelbücher* (Herders Bibelkommentar Die Heilige Schrift für das Leben erklärt, Bd. III/1). Freiburg: Herder, 1940, S.26-31, hier: S. 28.

<sup>9</sup> Vgl. auch Hertzberg, Hans Willem: *Die Samuelbücher* (Das Alte Testament Deutsch, Bd. 10). Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 1956, S. 26 -30.

<sup>10</sup> S. Hertzberg 1956, S. 27. Mommer weist hingegen ausdrücklich darauf hin, dass in 1 Sam 3, 1-10 gerade der Hinweis auf die Schuldgeschichte der Eliden nicht vorkommt. Vgl. Mommer, Peter: *Samuel: Geschichte und Überlieferung*. (Wissenschaftliche Monographien zum Alten und Neuen Testament; 65) Neukirchen: Neukirchener Verlag, 1991, S. 5 – 31, S. 7. Für ihn handelt es sich um 2 getrennte Geschichten – die der Elifamilie und die des Samuels, die erst später zusammengefügt werden.

<sup>11</sup> S. hierzu McCarter, Pete Kyle: *1 Samuel* (The Anchor Bible; v. 8). New York: Doubleday, 1980, S. 94-101.

<sup>12</sup> McCarter 1980, S. 99.

<sup>13</sup> Stolz, Fritz: *Das erste und zweite Buch Samuel*. Zürich: Theologischer Verlag, 1981 (Zürcher Bibelkommentare: Altes Testament; 9), S. 38.

<sup>14</sup> Mommer 1991, S. 30.

<sup>15</sup> Jepsen: חוה: In: Botterweck, G. Johannes (Hrsg.); Ringgren, Helmer (Hrsg.): *Theologisches Wörterbuch zum Alten Testament*, Bd. II, Stuttgart: Kohlhammer, 1977, Sp. 824.

<sup>16</sup> Jepsen 1977, Sp. 829.

- <sup>17</sup> Vgl. Groß, Walter: Alttestamentliche Visionen. In: meditation 26, H. 1 (2000), S.2-5.
- <sup>18</sup> Groß 2000, S. 3.
- <sup>19</sup> Groß 2000, S. 4.
- <sup>20</sup> Vgl. Torres Queiruga, Andrés: Die Offenbarung Gottes in der Verwirklichung des Menschen. Frankfurt: Lang, 1996, S. 80-88.
- <sup>21</sup> Bultmann, R.: Der Begriff der Offenbarung im Neuen Testament, in: Glauben und Verstehen III (Tübingen 51965) S. 29, zitiert nach Torres Queiruga 1996, S. 84.
- <sup>22</sup> Seckler, Max: Der Begriff der Offenbarung. In: Kern, Walter (Hrsg.): Seckler, Max (Hrsg.), Pottmeyer, Josef (Hrsg.): Handbuch der Fundamentaltheologie, Bd. 2. Freiburg: Herder, 1986, S. 60-83, hier S. 68.
- <sup>23</sup> Vgl. hierzu Seckler 1986, S. 81-82.
- <sup>24</sup> Vgl. Zulehner, Paul M.: Pastoraltheologie. Bd. 4. Pastorale Futurologie: Kirche auf dem Weg ins gesellschaftliche Morgen, Düsseldorf: Patmos Verl., 1990, S. 14.
- <sup>25</sup> Sikora 1999
- <sup>26</sup> Karrer, Leo: Jesus: Vision und Praxis christlichen Lebens. In: Haslinger, Herbert (Hrsg.): Handbuch Praktische Theologie : Grundlegungen (Bd. 1). Mainz: Grünewald, 1999, S. 144-156.
- <sup>27</sup> Hilberath, Bernd Jochen: Zwischen Vision und Wirklichkeit : Fragen nach dem Weg der Kirche. Würzburg: Echter, 1999. S. a. die Überlegungen bei Hilberath, Bernd-Jochen: Corporate Identity für das Unternehmen Kirche. In: ThQ 180 (2000), H. 1, S. 54-71.
- <sup>28</sup> Homeyer, Josef (Hrsg.); Steins, Georg (Hrsg.): Kirche – postmodern ‚überholt‘? Erfahrungen und Visionen in einer Zeit des Umbruchs. München: Bernard bei Don Bosco, 1996.
- <sup>29</sup> Ernsperger, Bruno: Impulse zur Visionsarbeit mit Gruppen und Gemeinden. In: meditation 26, H. 1. (2000), S. 14-17.
- <sup>30</sup> Fuchs, Gotthard (Hrsg.); Lienkamp, Andreas (Hrsg.): Visionen des Konzils : 30 Jahre Pastoralkonstitution ‚Die Kirche in der Welt von heute‘. Münster: Lit-Verlag, 1997 (ICS-Schriften; 36).
- <sup>31</sup> Als Beispiel hier Gregor Linßen, Gregor: Gottes Geist bricht über uns ein. Aus Liedblatt „Du führst uns hinaus ins Weite“, 4. Juli 2000, Katholikentag Hamburg:  
 „Gottes Geist bricht über uns ein. Sprengt auf die verschlossene Tür.  
 Reißt aus den kühnsten Träumen und verwirklicht sie im Jetzt und Hier.  
 Was kann uns jetzt noch davor bewahren, in uns Feuer und Flamme zu schürn.  
 Gott ist mit uns sein Geist brennt sich in unsere Herzen, in die Köpfe bis die Zungen Funken versprühn...  
 Was kann uns jetzt noch davor bewahren, Kopf und Kragen für sein Wort zu riskiern.  
 Gott ist mit uns, sein Geist dringt in uns ER öffnet alle Fenster, Türen, Tore, damit alle es hörn. ...  
 Was kann uns jetzt noch davor bewahren, die Wahrheit über Gottes Sohn zu erzähl.  
 Gott ist mit uns, sein Geist spricht durch uns. So hört, ihr Männer, Frauen, Söhne, Töchter, Kinder Gottes:  
 Gottes Geist bricht über uns ein. Sprengt auf die verschlossene Tür.  
 Reißt aus den kühnsten Träumen und verwirklicht sie im Jetzt und Hier.“
- <sup>32</sup> Hilberath 1999, S. 12. Der Genauigkeit wegen muss jedoch korrigiert werden: Nicht jede Organisationstheorie, sondern, wenn überhaupt, jede Organisationsentwicklung fragt nach der Vision und dem Leitbild.
- <sup>33</sup> Ernsperger 2000, S. 15.
- <sup>34</sup> Eher ernüchternd sind die Gemeindeberatungserfahrungen, die dokumentiert werden bei Goy, Antja: Katholische Kirchengemeinde – gemeinsam stark? In: Organisationsentwicklung 19 (2000), Nr. 2, S. 38-45.
- <sup>35</sup> Weisbord, Marvin: Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik. In Organisationsentwicklung, H. 1 (1996a), S. 4-13, hier S. 5.
- <sup>36</sup> Vgl. Weisbord 1996a, S. 10.
- <sup>37</sup> Weisbord 1996a, S. 6.
- <sup>38</sup> Weisbord 1996a, S. 10.
- <sup>39</sup> Weisbord 1996a, S. 13.
- <sup>40</sup> Doppler zeichnet eine Situation nach, die nur zu gut auf kirchliche Dienstbereiche übertragen werden kann: „Bei der Fortbildung gestern: Nettes Trainerpaar. Sicher alles gut gemeint. Wir waren ja auch alle zufrieden. Die Umgebung, das Essen, die anderen Teilnehmer - alles war o.k. Es ist nichts passiert. Ich habe innerlich an den Stellen genickt, wo ich auf Bekanntes traf, und noch heftiger dort, genickt, wo ich mich in meinen zentralen Ansichten voll bestätigt fühlte. Ich habe dort dicht gemacht, innerlich den Kopf geschüttelt, wo neue Aspekte auftauchten, vor allem, solche, die meine zentralen Grundansichten in Frage gestellt hätten. Wenn man es genau nimmt, habe ich eigentlich nichts gelernt. Ich denke, das ist von Euch auch so gewollt. Fortbildung als geplante Folgenlosigkeit. Die Alternative dazu wäre für uns und für euch unbequem: verunsichern, in Unruhe versetzen, aufrütteln, wenn nötig, kräftig konfrontieren, wie man so schön sagt, bis hart an die Grenze der Kränkung, gerade dort an- und nachsetzen, wo wir innerlich den Kopf schütteln. Aber dann müßtet auch Ihr Euch hinterfragen lassen. Zu unbequem? Also weiterhin Ali-bi-Seminare, um uns und Euch ruhigzustellen oder ruhig zu halten. Therapie mit Placebos.“

Ihr wißt doch selbst: für die meisten Problemstellungen bräuchten wir keine Seminare. Wir müßten uns stattdessen mit den jeweils Betroffenen zusammensetzen und uns ohne Umschweife direkt an die heißen Themen heranmachen.“ (Doppler 1999, S. 46) Doppler bespricht seine Wahrnehmung in fiktiver Rede eines Untergebenen an seinen Chef.

41 Gerade hierin besteht für die kirchlich gemeindliche Adaption eine spannende Herausforderung darin, die Grenzen der Teilnahme nicht eng zu reglementieren, sondern zu weiten, wahrscheinlich sogar über den formalen Rahmen der Kirchengliedschaft hinaus.

42 Vgl. Fuchs 1997.

43 Die Schlaflosigkeit mancher Verantwortlicher und mancher Arbeiter und Arbeiterinnen in der Kirche ist mir ein ausdrücklicher Verdachtsgrund für die Gottvergessenheit. Der Hinweis, dass es Gott den seinen im Schlaf gebe (Ps 127,2) ist mehr als eine Ausrede für Faulpelze, vielmehr ist es der Ausdruck eines stehenden Gottvertrauens und der nötigen Selbstbescheidung.

44 Letztlich sind sie dann auch im Betriebswirtschaftlichen nur Schimären für das, was sie vorgeben und damit vielleicht noch suspektere Führungsinstrumente, nicht jedoch echte Entwicklungsinstrumente.

45 Beim nicht unbekanntem Entwicklungsprozess der Waldbreitbacher Schwestern hat man dieses Thema dadurch institutionalisiert, dass alle Beraterteams zumindest einen Vertreter/Vertreterin der Theologen haben mussten, die auch diese Rolle inhaltlich in Erinnerung halten sollten. Letztlich gilt das von Rolf Zerfaß geprägte Wort: „Wir dürfen das Heute wichtiger nehmen als das Morgen, Gott wichtiger als die Kirche, die Not der Menschen wichtiger als ihren Glauben, den Glauben wichtiger als die Sakramente - und schließlich uns selbst ebenso wichtig wie die Kirchenfremden.“ (Zerfaß, Rolf: Was sind letztlich unsere Ziele? Pastoralpsychologische Thesen zur Motivationskrise in der Pastoral der Kirchenfremden. In: Katholische Glaubens-Information (Hrsg.): Erfahrungen mit Randchristen: Neue Horizonte für die Seelsorge. Freiburg: Herder, 1985, S. 43-64, hier S. 54).

46 Weisbord, Marvin; Flower, Joe (Gesprächspartner): Zukunftskonferenzen 2: Ein wirkungsvolles Werkzeug für die Entwicklung gesunder Gemeinden. In Organisationsentwicklung, H. 1 (1996b), S. 14-23, S. 15.

47 Fellini, Frederico, in: Sikora 1999, S. 5.

48 Kao, John: Die Innovation wieder neu erfinden. In: Future – Das Aventis Magazin 2000, H. 1, S. 20-24.

49 S. a. Fuchs, Gotthard: Vom Zauber eines neuen Anfangs : Es stirbt die alte Gestalt der Kirche, die neue ist im Kommen. Sieben Provokationen im Geiste von Pfingsten. In: Publik forum 2000, H. 11, S. 26-28.

50 Vgl. Goy 2000.

# Kann Seelsorge gelernt werden? – Auf der Suche nach einer theologisch und humanwissenschaftlich begründeten Identität als Seelsorger(in)

„Ich habe gehört, ihr wollt nichts lernen“.  
Daraus entnehme ich: ihr seid Millionäre.  
Eure Zukunft ist gesichert - sie liegt  
Vor euch im Licht. Eure Eltern  
Haben dafür gesorgt, daß eure Füße  
An keinen Stein stoßen. Da mußt du  
Nichts lernen. So wie du bist  
Kannst du bleiben.

Sollte es dann noch Schwierigkeiten geben, da doch die Zeiten  
Wie ich gehört habe, unsicher sind  
Hast du deine Führer, die dir genau sagen  
Was du zu machen hast, damit es euch gut geht.  
Sie haben nachgelesen bei denen  
Welche die Wahrheiten wissen  
Die für alle Zeiten Gültigkeit haben  
Und die Rezepte, die immer helfen.  
Wo so viele für dich sind  
Brauchst du keinen Finger zu rühren.  
Freilich, wenn es anders wäre  
Müßtest du lernen.

BERTOLT BRECHT (1932)

Dieses Gedicht von Bertold Brecht, verdeutlicht das Anliegen des Aufsatzes. Es geht um die Frage von Notwendigkeit, Chancen und Grenzen Seelsorge als Beruf zu lernen.<sup>2</sup> Wenn ich diese Frage in aller Vorläufigkeit bejahe, habe mich auch entschieden die pastoralen Berufe in der Kirche, hier in erster Linie PastoralreferentIn und GemeindeferentIn in Deutschland, unter dem berufssoziologischen Gesichtspunkt der Professionalität zu betrachten.<sup>3</sup>

Was heißt in diesem Zusammenhang Professionalität im Beruf und was sind notwendige Bestandteile eines Professionalisierungsprozesses?

Professionalisierung bedeutet in der Innensicht die Ausbildung eines eigenen Arbeitsfeldes mit für die Berufsgruppe spezifischen Aufgaben, spezifischen Wissensbeständen

und Methoden (Schlüsselqualifikationen) und einem Regelwerk von Normen, nach deren Maßgabe die Mitglieder der Berufsgruppe handeln (Berufsethik).

Dieser Innensicht im Arbeitsfeld selbst ist eine Außensicht zugeordnet oder im negativen Falle auch als kritische Anfrage gegenübergestellt.

Diese Außenansicht bezieht sich auf die Wahrnehmung der Berufsträger im unmittelbaren beruflichen Umfeld durch die Menschen, die von ihrem Handeln betroffen sind (z.B. die Gruppe der Jugendgruppenleiter/innen oder der Katecheten/-innen), Wahrnehmung und Reaktion durch die Organisation, in der die Leistung erbracht wird (z.B. Bistum, Pfarrei, Ortsgemeinde, Dekanat, Jugendhilfeausschuss), Wahrnehmung und Bewertung in der Gesellschaft (das kirchliche und gesellschaftliche Image der Berufsgruppe) sowie die Wahrnehmung des einzelnen Berufsträgers in der Berufsgruppe und in den Institutionen der Berufsgruppe (etwa im Berufsverband). Professionelle Berufe sind durch verstärkte Ausrichtung auf zentrale Werte der Gesellschaft gekennzeichnet. Sie orientieren sich nachvollziehbar an einem bestimmten Menschenbild. Sie beteiligen sich an der Frage nach dem Sinn von Welt und „Schöpfung“ bzw. Menschheit und sind in der Lage, den Berufstätigen eine berufliche Identität zu vermitteln über die notwendige Garantie des Lebensunterhalts hinaus.

Die deutschen Bischöfe legen eine solche Betrachtungsweise nahe durch ihre Entscheidung für die pastoralen Berufe zwischen Aus- und Fortbildung eine Berufseinführungsphase einzurichten um die Qualität der pastoralen Ausbildung durch größere Praxisnähe zu verbessern. Berufsbildung ist ein zentraler Gesichtspunkt von Professionalität. Professionalisierte Berufe werden bestimmt durch ein hohes Ausmaß an systematisiertem Wissen, das sowohl empirische wie nicht empirische Elemente enthalten kann und nicht routinemäßig oder schematisch angewandt wird. Systematisiertes Wissen bedeutet vor allem die Fähigkeit einzelne Wissensstoffe zu kombinieren sowie sich notwendiges neues Wissen zu organisieren. Professionalisierung ist auch gekennzeichnet durch Wissen und Können im Bereich von Leitung und Verwaltung. Sie setzt darüber hinaus Hintergrundkenntnisse der Probleme und Problemlösungen voraus.<sup>4</sup>

In der beruflichen Bildung spricht man in diesem Zusammenhang von Schlüsselqualifikationen, die neben Fachkompetenz auch Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz beinhalten und eine individuelle Handlungskompetenz anzielen.<sup>5</sup>

## **1 Hinweise zum Seelsorgeverständnis**

### **1.1 Begriffsbestimmungen und Umschreibungen**

In unserem Kontext habe ich mich für den Begriff „Seelsorge“ und gegen den Begriff „Pastoral“ entschieden, weil durch «Sorge» die Handlungsorientierung unseres Ansatzes deutlicher zum Ausdruck kommt, die zudem noch ethisch qualifiziert wird als heilendes Handeln.<sup>6</sup>

„Seele“ meint die personale Ganzheit des Menschen unter dem Anspruch Gottes. Sie bezeichnet das Unverlierbare, Unzerstörbare im Menschen, dem absoluter Wert zukommt.<sup>7</sup>

Alttestamentlich ist die Seele unter anderem der Inbegriff des Lebens und der Lebendigkeit. Sie ist ein anderes Wort für Person, für Individuum, für das Selbst. Im Neuen Testament kommt eine neue Akzentuierung hinzu: Leben ist mehr als die irdische Existenz. Die Seele wird zur Brücke zwischen dem irdischen und dem ewigen Leben.

„Sorge“ ist im platonischen Sinn als „Therapie der Seele“ zu verstehen. Seelsorge hat in diesem Sinne die Förderung eines Menschen im Blick und beinhaltet die Bereitschaft zum Dienst an seiner Bedürftigkeit.

Die vier Grundstrukturen der Seelsorge im Handbuch der Pastoraltheologie<sup>8</sup> sind nach wie vor hilfreich zur Beurteilung der konkreten Gemeindepraxis:

#### **a) Die ekklesiale (kirchliche) Struktur:**

Die Botschaft Jesu Christi entfaltet sich in der raumzeitlich-geschichtlichen Gestalt der Kirche. Die Aufgabe der Kirche ist dabei nicht die Heilstiftung, sondern die Heilungsvermittlung. Seelsorge hat gegenwarts- und situationsbezogen zu sein.

#### **b) Die personale Struktur**

Seelsorge gründet im personalen Anruf Gottes an Einzelne, Gruppen, Gemeinde, Kirche. Sie hat es immer mit konkreten Menschen zu tun. Begegnung und Beziehung sind Grundkategorien seelsorglichen Handelns. Seelsorge hat den Menschen mit all seinen Lebensbedürfnissen und -perspektiven im Blick, besonders seine Sorgen und Nöte. Sie sucht nach einem Ausgleich zwischen den Interessen des Einzelnen und der Gemeinschaft. Hauptmotiv der Seelsorge ist nicht die „vorbildliche“ Gemeinde („societas perfecta“), sondern die Zuwendung zu den konkreten Menschen.

#### **c) Die kosmische Struktur**

Trotz aller (scheinbaren) Profanität ist die ganze Welt Ort des Glaubens und Aufgabenfeld der Seelsorge. Seelsorge ist missionarisch ausgerichtet. Deshalb wendet sie sich der gesamten Schöpfung Gottes zu, da diese durch Christus zur neuen Schöpfung umgestaltet werden soll. Die Existenz der Kirche inmitten der Welt bedingt eine differenzierte und pluriforme Seelsorge. Ansonsten verliert sie ihre Vitalität und Dynamik.

#### **d) Die eschatologische Struktur**

Seelsorge verweist den Menschen in seiner gnadenhaften Berufung immer wieder auf den Horizont eschatologischer Hoffnung. Gott ist unserem Tun mit seiner Gnade zuvorgekommen. Die uns verheißene neue Welt verlangt schon jetzt eine grenzüberschreitende und welt-offene Kirche. Alles menschliche Handeln steht unter dem „eschatologischen Vorbehalt“. Die Grenzen seelsorglichen Tuns sind wahrzunehmen und anzuerkennen.

In der derzeitigen Diskussion um das richtige Seelsorgeverständnis wird versucht Seelsorge von zwei Polen her zu bestimmen: Beratung oder Verkündigung oder auch Kontingenzbewältigung oder prophetische Gesellschaftskritik.

- Der evangelische Theologe D. Bonhoeffer ist mit seinem Postulat für eine zweifache Gestalt von Seelsorge und mit der Suche nach ihrer Einheit in ihren Unterschiedlichkeiten zu einem der frühen Anwälte für eine Überwindung der Dualismen von Wort und Tat, von Fürsorge und Seelsorge, von Lebenshilfe und Glaubenshilfe, von Beratung und Verkündigung, von Diakonie und Theologie geworden.<sup>9</sup>
- Nach dem katholischen Pastoraltheologen O. Fuchs liegen die Aufgabenfelder der Seelsorge gerade in der Verbindung der Besinnung auf Gott und der Zuwendung zum Menschen, der Gottes- und Nächstenliebe, der Mystagogie und der Diakonie, der Kontingenzbewältigung und der Gesellschaftskritik.<sup>10</sup>

Neben den seelsorgetheoretischen Überlegungen ist das Lernen von Seelsorge auch beeinflusst durch die konkrete Situation der Seelsorgepraxis.

Beobachtet man die seelsorgliche Praxis auf den verschiedenen pastoralen Ebenen (Pfarrgemeinde, Seelsorgeeinheit, Dekanat, Region, Bistum) gewinnt man schnell den Eindruck, die Seelsorge sei in die Krise geraten. Viele Seelsorger und Seelsorgerinnen sehen sich einer Vielzahl sich teilweise widersprechenden Erwartungen gegenüber und bewältigen oft nur mühsam und lustlos ihr „Alltagsgeschäft“. Auch ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leiden vielfach an Überforderung und Motivationsverlust.<sup>11</sup>

Zwei maßgebliche pastorale Grundausrichtungen, die die Ratlosigkeit in der Seelsorge überwinden wollen, existieren derzeit oft neben- bzw. ineinander:

- Einerseits wird vielfach – manchmal krampfhaft – versucht, die traditionellen volksskirchlichen Strukturen aufrecht zu halten. Diese volksskirchlichen Strukturen begünstigen eine „Versorgungs- und Betreuungspastoral“. Hauptamtliche wie Ehrenamtliche versuchen durch immer größere persönliche Anstrengungen die Kirchenkrise zu überwinden. Meist ersetzen moralische Apelle nicht mehr vorhandene Plausibilitätsstrukturen als Motivationsverstärkung.<sup>12</sup>
- Andererseits haben eine Reihe von Bistümern in den letzten Jahren Synoden abgehalten und Pastoralpläne vorgelegt, in denen einer umfassenden Versorgung eine Absage erteilt wird. Zielrichtung der Pläne ist meist, lebendige Gemeinden zu schaffen, in denen die kirchliche „Communio“ sichtbar wird und missionarisch ausstrahlt. Teilweise ist damit auch eine gewisse Dezentralisierung verbunden, dadurch dass der Bistumsebene eine subsidiäre Rolle gegenüber den unteren Ebenen zugewiesen wird. Dadurch werden situationsspezifisches Handeln begünstigt, neue Projekte und Experimente gefördert und die Schaffung kommunikativer und kooperativer Strukturen sowie ein partnerschaftlicher Leitungsstil in Aussicht gestellt.<sup>13</sup>

Alle pastoralen Berufe stehen vor dem Problem, angesichts der Entwicklung der kirchlichen „Großwetterlage“ die eigenen theologischen, pastoralen und kirchlichen Überzeugungen so durchhalten und vertreten zu können, dass sie sich selbst treu bleiben und zugleich mit den Ansprüchen der Institution annähernd zu entsprechen. Gleichzeitig müssen sie mit der Tatsache rechnen, dass sie vor allem von kirchlich Distanzierten vorrangig als „Repräsentanten“ der Kirche wahrgenommen werden.<sup>14</sup>

Für die Laienseelsorger und -seelsorgerinnen wird eine professionelle Berufsausübung noch dadurch erschwert, dass Professionalität im kirchlichen Dienst in der Regel mit dem Weiheamt verknüpft wird, erst in zweiter Linie mit pastoraler und theologischer Kompetenz.<sup>15</sup>

Eine erste Zwischenantwort auf die Frage, ob Seelsorge gelernt werden kann, ist aufgrund der seelsorgetheoretischen Überlegungen und der konkreten Situation der Seelsorgepraxis bereits gegeben:

Die BE muss den angehenden Seelsorgerinnen und Seelsorgern solche Lernarrangements zur Verfügung stellen, die ermöglichen, ein eigenes Seelsorge- und Rollenverständnis zu entwerfen, auszuprobieren, immer wieder reflektieren und dadurch weiter entwickeln zu können. Darüber hinaus müssen genügend Freiräume und entsprechende Impulse zur Auseinandersetzung mit seelsorglichen Grundsatzfragen da sein: verschiedene Seelsorgekonzepte, Kirchenbilder, und -visionen, Gemeindetypen. Ein zentraler Schwerpunkt ist die Auseinandersetzung mit der Berufsrolle und den mit ihr verbundenen Anforderungen: Person – Rolle, Seelsorgliche Situation – (Gemeinde)-Rolle sowie Institution – Rolle.

## 2 Das Lern- bzw. Bildungsverständnis in der Berufseinführung

### 2.1 Lernpsychologische Erkenntnisse

Man kann lernpsychologisch vier Grundformen des Lernens unterscheiden:

- *assoziatives Lernen*: direkte assoziative Verknüpfung von Bewusstseinsinhalten, Reiz-Reaktions-Lernen;
- *instrumentelles Lernen*: positive und negative Verstärkung;
- *kognitives Lernen*: Begriffsbildung und Wissenserwerb;
- *Handeln*: planvolles Handeln und Problemlösen.<sup>16</sup>

Im Kontext einer handlungsorientierten BE sind das kognitive Lernen sowie das planvolle und problemlösende Handeln besonders bedeutsam.

Handlungswissen wird als Einblick in komplexe Sachzusammenhänge, nicht in Form von Rezepten und Handgriffen erworben. Handlungsorientiertes Lernen ist in erster Linie selbstorganisiert; es geschieht am besten in Lerngruppen und erfordert eine kontinuierliche Lernbegleitung. Handlungsorientiertes Lernen geschieht in Lernschleifen: Übergabe des Auftrags (Was?, Wie?, Wohin?, Wie lange?), selbständige Erarbeitungs-

phase, Präsentationsphase mit Diskussion und Reflexion von Problemlösungsweg und neuen Erkenntnissen und die Besprechungsphase, die eine Reflexion von Stärken und Schwächen der Einzelnen, der Gruppe und der Produkte ermöglicht und die Entwicklung neuer effektiverer Handlungskompetenzen fördert.

Handlungsorientiertes Lernen ist exemplarisches Lernen. Es geht darum, selbstentdeckend Informationen zu erwerben und sie für das eigene Problemlösen fruchtbar werden zu lassen. Die Lerngruppe bedient sich dabei unterschiedlicher Lernformen und Methoden, die abwechslungsreiches, lebendiges und ganzheitliches Lernen ermöglichen.

## 2.2 Identität und Kompetenz

Es gibt einen untrennbaren Zusammenhang zwischen der „Bewältigung“ der persönlichen altersgemäßen und gesellschaftlichen Entwicklungsaufgaben und dem Erwerb pastoraler Kompetenz.<sup>17</sup> Eine – wenn auch immer wieder durchkreuzte – christliche Identität ist Voraussetzung für eine konstruktive Kompetenzentwicklung.

Hermann Stenger hat einen pastoralanthropologischen Entwurf vorgelegt, der den Zusammenhang von Kompetenz und Identität beschreibt.

Als berufunspezifische Varianten ganzheitlich-personaler Kompetenz benennt er die Fähigkeiten, personenbezogen zu kommunizieren, wirklichkeitsbezogen zu handeln und botschaftsbezogen mit Symbolen umzugehen. Die drei Varianten ganzheitlich-personaler Kompetenz entfalten sich in der beruflichen Praxis zu differenzierten System von Komponenten, z.B. der kerygmatischen, der katechetischen, der liturgischen Kompetenz. Ebenso sind sie Grundlage für die Entwicklung der gemeindebildenden Fähigkeiten, Gruppen und Gremien zu leiten und geistlich zu begleiten, Projekte zu initiieren und zu beraten, in Organisationen sachgerecht zu agieren und Menschen seelsorglich zu beraten.

Für diese berufsspezifischen Qualifikationen sind auch instrumentelle und methodische Fähigkeiten notwendig. „Wo Methode sich (allerdings) von der Beziehung ablöst, verkommt sie zu Tricks und manipulativen Manövern.“<sup>18</sup>

Stenger beschreibt das Verhältnis von Identität und Kompetenz in zwei Varianten:

- Das optimale Verhältnis ist dann erreicht, wenn die pastorale Kompetenz in die personale und soziale Identität voll integriert werden kann. Identität und Kompetenz wirken dann in harmonischer Wechselbeziehung bestärkend aufeinander. Begegnet man solchen Menschen, so wird ihre Gegenwart als „erlösend“ erlebt.
- Pastorale Kompetenz kann aber auch mit einer „nicht geglückten“ Identitätsbildung zusammentreffen. Sie dient dann zwar den Lebens- und Überlebensbedürfnissen der betreffenden Person, verliert dabei jedoch – ganz oder teilweise – ihre pastorale Qualität, d.h. ihren „Dienstleistungscharakter“. Im Extremfall steht sie

nicht mehr im Dienst am Menschen, sondern nur noch im Dienst notdürftiger Aufrechterhaltung der eigenen Identität.

### 2.3 Handlungsorientierte Berufsbildung

Qualitätsarbeit im Bildungsbereich in der Zukunft erfordert tüchtige, leistungsfähige, aber auch selbständige, selbstkritische und kreative Menschen. Ein handlungsorientiertes Verständnis beruflicher Bildung muss deshalb versuchen, ein kritisch-konstruktives und kommunikatives Bildungsverständnis zu verknüpfen mit einer subjektorientierten „Ermöglichungsdidaktik“ (statt einer „Erzeugungsdidaktik“), die selbstorganisiertes Lernen ermöglicht und dadurch das Vertrauen in die eigenen Kräfte stärkt („evolutionäre Berufsbildung“).<sup>19</sup>

Berufliche Handlungsfähigkeit ist die zentrale Zielperspektive der Berufsbildung. Es geht immer auch um Persönlichkeitsbildung bei aller notwendigen Betonung von Fachkompetenz. Die Interdependenz von Sachreflexion, Selbstreflexion und sozialem Lernen ist Voraussetzung für die Entwicklung einer beruflichen Kreativität.<sup>20</sup>

Leitbegriff einer handlungsorientierten Berufsbildung ist „Didaktisches Handeln“. Handlungsorientierung ist im Kontext beruflicher Bildung nicht beliebig. Sie ist rückgebunden an die Wertorientierung einer „kritisch-konstruktiven und kommunikativen Didaktik“ mit ihren Kennzeichen „Selbstbestimmung“, „Mitbestimmung“ und „Solidarität“.<sup>21</sup>

Mitte der 80er Jahre wurde die Diskussion um „Schlüsselqualifikationen“ (oder auch „Grundbefähigungen“) in die Berufsbildungsdiskussion verstärkt aufgenommen. Sie wurde verbunden mit einer Erneuerung von Zielen, Inhalten und Methoden der beruflichen Bildung.

Schlüsselqualifikationen sind relativ lange verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen. Sie sind funktions- und teilweise berufsübergreifend. Qualifikationsziele sind Flexibilität, Modalität und Identität. Sie sind Selbsthilfefunktionen und zielen auf eine ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit. Sie beschreiben den «Idealzustand» der vollständigen Verfügung über Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz und ermöglichen dadurch Fachwissen in Handlung umzusetzen.

Wichtige Kennzeichen handlungsorientierten Lernens neben der Orientierung an Schlüsselqualifikationen sind „Ganzheitlichkeit“ und Selbstorganisation.<sup>22</sup>

Ganzheitlichkeit bedeutet, dass Lernen ein lebendiger Prozess zwischen vereinbartem Thema, der Gruppe und dem Einzelnen ist. Sie zielt auf die Vermittlung von Fachlichkeit, Methoden- und Sozialkompetenz im Blick auf konkrete Situationen sowie auf die Entwicklung der Persönlichkeit des Lernenden. Die Interaktionen in der Lerngruppe erfolgen auf der Inhalts-, Prozess- und Geschäftsordnungsebene.<sup>23</sup>

„Selbstorganisation“ nimmt über diese eher subjektorientierte individuelle Perspektive hinaus die systemische, strukturell-organisatorische Perspektive handlungsorientierten Lernens in den Blick und zeigt die Wechselwirkung von System und Subjekt auf.

„Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation“ haben auch Bedeutung für die Wahl von Sozialformen und Methoden: z.B. das Lernbüro, die Übungsfirma, Simulationsspiele, Rollenspiele, Fallstudien, Experimentalübungen, Erkundungen, Leittextmethode.

Lebendiges selbstorganisiertes Lernen erfordert eine Neubestimmung der Rolle(n) der Lehrenden: vom Vordenker und Be(-Lehrer) zum Arrangeur, Unterstützer, Begleiter und Berater.<sup>24</sup>

## 2.4 Theologische Anmerkungen zum Bildungsverständnis

Da religiöses Lernen nicht anders verläuft als sonstige menschliche Lernprozesse, ist nur eine pädagogisch und theologisch begründete Bildungstheorie in der Lage, Kriterien zur Beurteilung, Begleitung und Förderung religiöser Lernprozesse in Gemeinde, Schule und Gesellschaft zu entwickeln.

Praktisch-theologisch kann „Bildung“ als „Prozess der Subjektwerdung des Menschen im Kontext menschlicher Lebensverhältnisse“ und unter den „Augen Gottes“ definiert werden.

Bildung im theologischen Verständnis darf nicht nur funktional (d. h. Zurüstung für Kirche und Gesellschaft) verstanden werden; spätestens seit „Auschwitz“ ist Bildung auch dazu verpflichtet, die Institutionen und Organisationen in Gesellschaft und Kirche ideologiekritisch zu betrachten.<sup>25</sup>

Die theologisch-anthropologische Perspektive weist darauf hin, dass das Personsein des Menschen auf der Gott-Ebenbildlichkeit beruht und dem Subjektsein voraus bzw. zugrunde liegt. Bildung ist ein Folgephänomen des Person-Seins.

Theologische Anthropologie und kritische Bildungstheorie können sich gemeinsam gegen jede Fremdbestimmung des Menschen wenden. Eine einseitige Betonung des Subjektseins des Menschen wird angefragt durch die „ökologische“ Krise unter der Perspektive, „ob die Zukunft noch eine Zukunft hat“.<sup>26</sup>

Die theologisch-anthropologische Perspektive ist auf diesem Hintergrund ergänzungsbedürftig durch eine theologisch-kosmologische und ekklesiologische Betrachtungsweise.

Bildung ereignet sich im Spannungsfeld von angebrochenem aber vollendungsbedürftigen Reich-Gottes. Zurückzuweisen ist deshalb ein optimistisch-lineares Fortschrittsdenken. Die noch ausstehende Vollendung des Reichs-Gottes kann andererseits Kräfte freisetzen sich für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung einzusetzen.<sup>27</sup>

Mit der Kirchenzugehörigkeit ist die Verantwortung verbunden, Unrecht in Gesellschaft und Kirche offen zu legen und sich für die Einhaltung der Menschenrechte einzu-

setzen. Gleichzeitig erinnert der eschatologische Vorbehalt, dass das beste Lernkonzept nicht automatisch oder direkt ins Reich Gottes führt.

Als Beispiel eines theologiekompatiblen Didaktik-Konzeptes kann die TZI in ihrer pädagogischen Ausrichtung betrachtet werden. Das gilt weitgehend für das „erlebbar“ Menschenbild (manchmal zu fortschrittsgläubig), das kooperative demokratische Handlungsmodell, die gesellschaftskritischen und auf Veränderung zielenden Wertvorstellungen und auch die Methodik.<sup>28</sup>

### 3 Modell einer Didaktik pastoralen Lernens in Berufseinführung

#### 3.1 Definitionsversuche „pastoralen Lernens“

Formale Definition (Zielsetzung):

- Pastorales Lernen bedeutet, auf der Basis der von Gott geschenkten Person-Identität in einem interaktiven Prozess durch die Bewältigung der anstehenden Entwicklungsaufgaben eine praktisch-theologische (pastorale) Ich-Identität zu entwickeln, die angesichts der eigenen Geschichte und der „Schlüsselprobleme“ der Gegenwart erfahrungs-, gesprächs-, urteils- und handlungsfähig ist bzw. bleibt und auf deren Basis Menschen ihre Lebenswelt mit Hilfe von Symbolen, Metaphern und Erzählungen in der Perspektive der biblischen Verheißungen Gottes deuten können.<sup>29</sup>

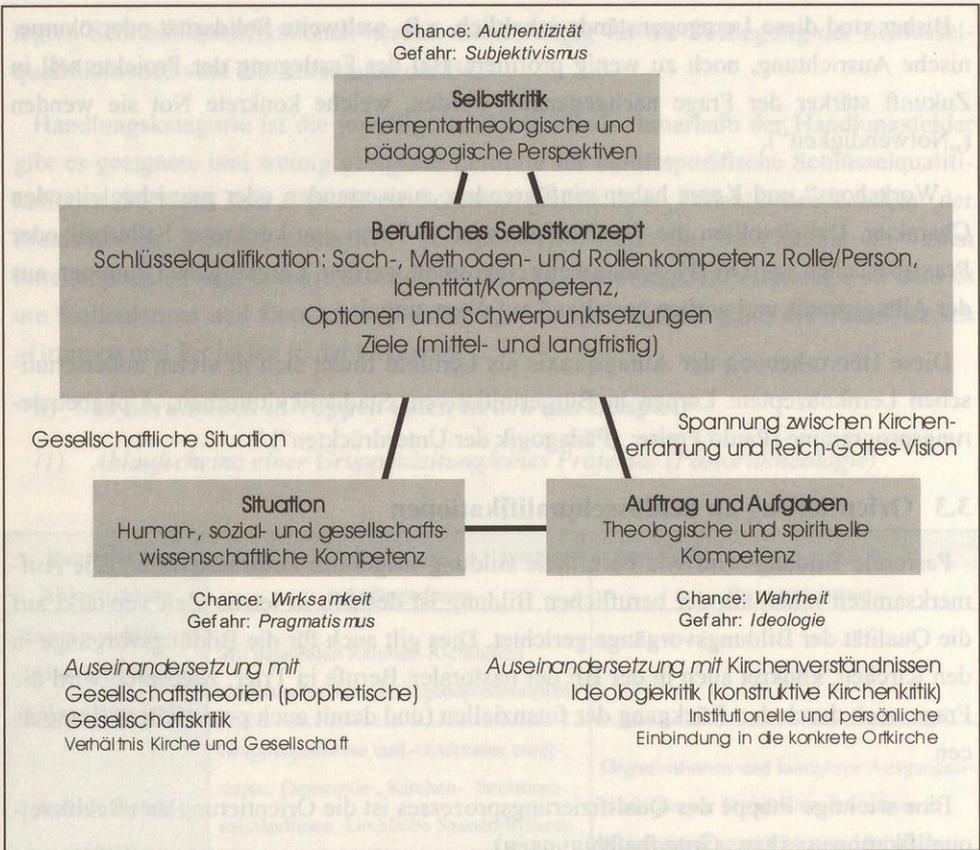
Materiale Definition (Inhalt):

- Pastorales Lernen ist interkulturelles, interreligiöses, ökumenisches, grenzüberschreitendes, Problemfelder verknüpfendes, handlungsorientiertes Lernen: in Gemeinschaft aller Christen weltweit, zur Wahrnehmung weltweiter Verantwortung und Solidarität fähig, methodisch ausgerichtet an Situationsanalyse und -deutung, in der Lage, Stellungnahmen zu erkannten Herausforderungen abzugeben, Konsensbildung unter unterschiedlich geprägten Christen und Kirchen zu ermöglichen und Anleitung zu verantwortlichem Handeln zu geben.<sup>30</sup>

Der kritische Bildungsbegriff betont zu Recht gegenüber einer einseitigen Erfahrung-, Lebenswelt- und Subjektorientierung die Notwendigkeit der Wissenschaftsorientierung, d.h. Orientierung an der Praktischen Theologie.<sup>31</sup>

Praktisch-theologisches Lernziel ist der „Startschuss“ zur Entwicklung einer eigenständigen beruflichen Identität als Seelsorgerin und Seelsorger, die in der Lage sind, mit eigenem Standpunkt in einem pluralen Umfeld zu bestehen und die unterschiedlichen Wahrheitswahrnehmungen bewusst anzunehmen.

Als hilfreiches Instrument bei diesem Entwicklungsprozess hat sich ein Schaubild zur Selbst- und Fremdeinschätzung mit den Ecken *Selbstkonzept – Situation – Auftrag / Aufgabe* bewährt.



**Seelsorge zwischen Selbstkompetenz, Situation und Auftrag**

Das Schaubild geht davon aus, dass Seelsorger und Seelsorgerinnen im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung durch berufliche Erfahrungen, persönliche Entwicklungen und reflektierte Auseinandersetzungen in Fortbildungskursen und Lerngruppen ihr berufliches Selbstkonzept verändern.

Eine andere Reflexionsmöglichkeit ist das *Lerntagebuch*, in dem narrativ die Lernerfahrungen in der Praxis wie in Kursen, Workshops und Studientagen festgehalten werden können.

**3.2 Lernort Praxis**

Vorrangiger Lernort für pastorales Lernen in der BE ist die pastorale Praxis im jeweiligen realen sozialen Kontext: einzelne Menschen, eine Gruppe, ein Projekt mit seinen verschiedenen Phasen oder eine Organisation (z.B. Pfarrei, Krankenhaus, Justizvollzugsanstalt).

Das Lernen „projektorientierter Evangelisierung“ (Josef Sayer) konkretisiert sich in Lernaufgaben: die Leitung von Gruppen und die Initiierung, Leitung oder Beratung von Projekten.<sup>32</sup>

Bisher sind diese Lerngegenstände inhaltlich, z.B. weltweite Solidarität oder ökumenische Ausrichtung, noch zu wenig profiliert. Bei der Festlegung der Projekte soll in Zukunft stärker der Frage nachgegangen werden, welche konkrete Not sie wenden („Notwendigkeit“).

„Workshops“ und Kurse haben einführenden, auswertenden oder praxisbegleitenden Charakter. Dabei sollten die Praxiserfahrungen in Form von konkreter Fallarbeit oder Praxisbesuchen vor Ort (Hospitationen) eingespielt werden. Lernaufgaben kommen aus der Alltagspraxis und wirken gestaltend auf diese zurück.

Diese Hervorhebung der Alltagspraxis als Lernfeld findet sich in vielen außerschulischen Lernkonzepten: Lernen in Bürgerinitiativen, Stadtteilkulturarbeit, Alphabetisierungsprogramme (Paulo Freire: „Pädagogik der Unterdrückten“).<sup>33</sup>

### 3.3 Orientierung an Schlüsselqualifikationen

Pastorale Bildung wird wie berufliche Bildung insgesamt anspruchsvoller. Die Aufmerksamkeit innerhalb der beruflichen Bildung ist deshalb in letzter Zeit verstärkt auf die Qualität der Bildungsvorgänge gerichtet. Dies gilt auch für die Bildungsvorgänge in den Kirchen, konkret auch in der BE der pastoralen Berufe in Trier; zugespitzt wird die Frage noch durch den Rückgang der finanziellen (und damit auch personellen) Ressourcen.

Eine wichtige Etappe des Qualifizierungsprozesses ist die Orientierung an «Schlüsselqualifikationen» (bzw. Grundbefähigungen).

#### a) Berufsspezifische Schlüsselqualifikationen für Seelsorger und Seelsorgerinnen (Beispiele)<sup>34</sup>

- Qualifikation zu einem kerygmatischen Vergegenwärtigungshandeln (Homiletik)
- Qualifikation zu einem didaktischen Handeln i. w. S. (Religionspädagogik)
- Qualifikation zum professionellen Handeln in und mit Gruppen und Projekten (Pastoraltheologie):

Qualifikation zu differenzierter Perspektivenübernahme in themen- und beziehungsorientierten Gruppen

Qualifikation zu einem reflektierten Rollenverständnis in Gruppen und komplexen Projekten

Qualifikation zur Anwendung und Beurteilung unterschiedlicher Leitungs- und Beratungsstile

Angesichts der vorgelegten Schlüsselqualifikationen stellt sich die Frage nach ihrer Ableitung und Legitimation. In zwanzigjähriger Theorie-Praxis- und Praxis-Theorie-Auseinandersetzung und -Erfahrung kristallisierten sich in den Fachbereichen Homiletik, Pastoralpsychologie, Pastoraltheologie und Religionspädagogik in der Zusammenarbeit bei handlungsorientiertem Vorgehen in der BE von Seelsorger(innen) die vorge-

legten Schlüsselqualifikationen heraus. Gleichrangig für die Festlegung der Schlüsselqualifikationen sind die Adressaten der BE.

Handlungskategorie ist die jeweilige konkrete Praxis. Innerhalb der Handlungsfelder gibt es geeignete und wenig geeignete Lernorte für berufsspezifische Schlüsselqualifikationen. So bietet sich z. B. für die Schlüsselqualifikation „Didaktisches Handeln“ der Praxisbereich „Religionsunterricht“ als optimaler Lernort an, weil Schule am besten durchorganisiert und durchstrukturiert ist, für das Handlungsfeld «Leitung», in dem es um Rollenlernen und Entwicklung eines eigenen Leitungsstils geht, der Praxisbereich «Gruppen und Projekte» in der Gemeinde.

**b) Das Lernmodell „Gruppen leiten lernen (als Beispiel)“**

*(1) Ablaufschema einer Gruppenleitung/eines Projektes (Pastoraltheologie)*

Bausteine im Ablaufschema	Lernschwerpunkte für	
	AnfängerInnen	Fortgeschrittene
<b>Rahmenrichtlinien f. einzelne pastorale Handlungsfelder</b>	Mit pastoralen Rahmen-Richtlinien umgehen lernen(z.B. Jugendpastoralplan)	
<b>Bedingungsfeld-analyse</b>	Gruppenprozesse und -strukturen analysieren; Gemeinde-, Kirchen-, Seelsorgeverständnisse, kirchliche Szenen/Milieus, Katholikentypen mit Hilfe von Typologien analysieren	Organisationen und komplexe Ausgangssituationen vor Projektentscheidungen in Interdependenz zu Zielen und Inhalten eines Projektentwurfs analysieren
<b>Sachanalyse</b>	Pastorale Grundsatzfragen, z.B. Biographie und Seelsorge, Seelsorge und Erfolg, Rolle und Person, Leitungsverhalten und Menschen(Gottes-)Bild praktisch-theologisch analysieren	Pastorale Grundsatzfragen, z.B. Innovation und Bewahrung als Pole des katholischen Traditionsverständnisses, Communitio und Kommunikation, Organisationsentwicklung und Ekklesiologie praktisch-theologisch analysieren
<b>Methodisch-didaktische Analyse</b>	TZI als Moderationsmethode als didaktische Handlungsmodelle analysieren	Kollegiale Praxisberatung und Zukunftswerkstatt als Lern- und Arbeitsformen situationsorientiert analysieren
<b>Projekt-durchführung</b>	Gruppen professionell leiten: differenzierte Perspektivenübernahme in themen- und beziehungsorientierten Gruppen; reflektiertes Rollenverständnis in Gruppen;Anwendung und Beurteilung unterschiedlicher Leitungsstile	Ein komplexes Projekt professionell leiten oder beraten; differenzierte Perspektivenübernahme in der Vorbereitung und Durchführung von komplexen Projekten; reflektiertes Rollenverständnis in Projekten; Anwendung und Beurteilung unterschiedlicher Beratungsstile
<b>Feedbackverfahren</b>	Das <i>TZI-Modell</i> als Reflexionsinstrument: ICH-WIR-ES-GLOBE-LEITUNG	

(2) *Die konkrete Lernorganisation*

- Gemeinsame fächerübergreifende Einführung ins Lernkonzept der BE (3 Stunden)
- TZI-Kurs: Einführung in die Leitung von Gruppen (5 Tage)
- Einführung in die Lernorganisation und Konzeption der pastoraltheologischen Berufseinführung: Praxis- und Theoriebausteine (1,5 Tage)
- Jahrespraktikum: mindestens 10 Übungsmöglichkeiten in der Leitung von Gruppen (Vorbereitung, Durchführung teilweise unter Beobachtung des Mentors und Reflexion). Sowohl für die Vorbereitung der Gruppentreffen als auch zur Reflexion alleine oder mit dem Mentor gibt es ein Frageraster.
- Kollegiale Praxisberatung zu Fragen und Problemstellungen in der Gruppenleitung bzw. in der Rollenfindung allgemein (3 Tage)
- Pastoraltheologische Fachbegleitung und -prüfung (Kontrakt über die konkrete Aufgabe, Beratungsbesuch in einer Gruppe vor Ort, Prüfung in einer Gruppe vor Ort, meist noch 2 bis 3 Einzelgespräche im Umfeld von Beratung und Prüfung, evt. Pastoraltheologische Hausarbeit)
- Im fünfmonatigen Dekanatspraktikum Mitarbeit in einem komplexen Projekt sowie ein Workshop Projektmanagement (1,5 Tage)
- Kurs: Reflexion der Praxiserfahrungen in Auseinandersetzung mit Theoriemodellen von Seelsorge (z.B. Mystagogische Seelsorge, Sozialpastoral, Seelsorge als Begegnung)
- Evt. Hausarbeit, in jedem Fall ein Kolloquium von 15 Minuten mit Praxisbezug.

(3) *Schluss: Erfolg und Segen*

Selbstverständlich sind SeelsorgerInnen wie jeder Mensch auf Erfolg angewiesen, und zwar in den drei Dimensionen: ich *tue etwas*, ich *kann etwas* und ich *bin wer*.

Gleichzeitig gilt aber auch, das wir alles, was wir sind und haben, dem Segen Gottes verdanken. Gute SeelsorgerInnen sind daran zu erkennen, dass sie für andere Menschen zum Segen werden, weil sie den Segen Gottes erfahren haben und weiter erhoffen.

**Anmerkungen**

<sup>1</sup> Dieser Text ist die Wiedergabe des Habilitationsvortrags an der Theologischen Fakultät der Universität Fribourg am 10.2.2000.

<sup>2</sup> vgl. G. Köhl: Seelsorge lernen in der Berufseinführung – Plädoyer für eine theologisch verantwortete Praxis, in: PThI 14 (1994), 169-180

<sup>3</sup> vgl. R. M. Bucher: Das entscheidende Amt, in: PThI 9 (1989), 263-294

<sup>4</sup> vgl. J. Freimuth: Rollen und Rollenkonflikte des Personalmanagements in flexiblen Organisationen. Eine neue Dimension professionellen Handelns, in: Professionalisierte Personalarbeit?, hrsg. v. H. Wächter und T. Metz, München und Mehring 1995, 170; vgl. auch R. Schmidt-Rost: Probleme der Professionalisierung der Seelsorge, in: WzM 41 (1989), 31-42

<sup>5</sup> R. Arnold: Berufsbildung, Hohengehren 1994, 31

<sup>6</sup> vgl. E. Thurneysen: Die Lehre von der Seelsorge, Zürich 1946, 46

<sup>7</sup> vgl. K. Lehmann: Seelsorge als Aufgabe der Kirche, in: LS 41 (1990), 48-53 hier 51

- 8 vgl. K. Gastgeber: Pastoral, in: Handbuch der Pastoraltheologie, hrsg. v. F. Klostermann und K. Rahner, Bd. 5, Freiburg 1972, 374-378
- 9 vgl. D. Bonhoeffer: Sanktorum Communio. Eine dogmatische Untersuchung zur Soziologie der Kirche, hrsg. v. J. v. Soosten, Berlin 1986 (DBW, Bd. 1), 170f.
- 10 vgl. O. Fuchs: Heilen und befreien, Düsseldorf 1990, 90-92
- 11 vgl. N. Mette: Wider die Resignation in der Pastoral!...?, in: BiLi 60 (1987), 17-22 hier 21
- 12 vgl. L. Karrer: Wir sind wirklich das Volk Gottes!, Freiburg (Schweiz) 1994, 17-24
- 13 vgl. Communio-Kirche ist Gemeinschaft. Schwerpunkte der Heilsorge im Bistum Münster, Münster 1980, 29
- 14 vgl. M. Blasberg-Kuhnke: Überforderung in der Pastoral – eine rollentheoretische Problemanzeige, in: BiLi 63 (1990), 42-46 hier 45
- 15 vgl. G. Köhl: Von Beruf Pastoralreferent, Freiburg (Schweiz) 1987, 256f. 272-276
- 16 vgl. W. Edelmann: Lernpsychologie, Weinheim<sup>3</sup>1996, 30f.
- 17 vgl. H. Stenger: Kompetenz, praktisch-theologisch, in: LThK<sup>3</sup>, Bd. 6, Freiburg 1997, 230; ders.: Kompetenz und Identität, in: Eignung für die Berufe der Kirche, hrsg. v. H. Stenger, Freiburg 1988, 31-133
- 18 R. Zerfuß: Menschliche Seelsorge, Freiburg 1985, 124
- 19 vgl. R. Arnold: Berufsbildung, Hohengehren 1994, 26-30
- 20 vgl. ebd., 30
- 21 Berufsbildung umfasst somit die Trias Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz, steht allerdings gleichzeitig im Kontext von Bildung, Qualifikationen und Identität.“ (ebd., 31)
- 22 „Zu den wichtigsten Aufgaben der allgemeinen Weiterbildung wird es gehören, die Menschen auf das Leben und Arbeiten in einer Informationsgesellschaft vorzubereiten. Dies macht die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, neuen Denkweisen und Arbeitsmethoden erforderlich.“ (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft: Thesen zur Weiterbildung, Bonn 1985, 60)
- 23 vgl. Arnold: Berufsbildung, 31
- 24 R. Arnold: Schlüsselqualifikation und Selbstorganisation in Schule und Betrieb, in: Schlüsselqualifikation. Selbstorganisation und Lernorganisation: Dokumentation des Symposiums in Hamburg vom 14.-16.09.1993 hrsg. v. J. Beiler, Hamburg 1994, 45-64, hier 61
- 25 vgl. P. Biehl: Theologische Aspekte des Bildungsverständnisses, in: EvErz 43 (1991), 575-591 hier 576
- 26 „Wenn Leben und Zukunft für die nachwachsenden Generationen grundlegend bedroht sind, droht auch die Bildung selbstwidersprüchlich zu werden.“ (M. Blasberg-Kuhnke: Nachdenken über religiöse Erziehung, in: HerKorr 48 (1994), 252-257 hier 254f.)
- 27 vgl. H. Peukert: Tradition und Transformation, in: RpB 10 (1987), 16-34 hier 29; vgl. auch W. Klafki: Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik, Weinheim/Basel<sup>3</sup>1993, 56-69
- 28 vgl. J. Hänle: Heilende Verkündigung, Ostfildern 1997, 417-444
- 29 vgl. M. Blasberg-Kuhnke: Den Welthorizont erlernen. Ökumenisches Lernen als Praxis des Christseins, in: Glaube und Lernen 5(1995), 56-65 hier 59f.
- 30 vgl. dies.: Erwachsene glauben, St. Ottilien 1992, 357-364
- 31 „Eine Didaktik aber, die auf das Problem der gesellschaftlichen Voraussetzungen und Folgen ... aufmerksam geworden ist, muß ideologiekritisch fragen. Wem nützt ... eine Erziehung, die sich an solchen Vorstellungen orientiert, eigentlich? Wem nützt es – und wem nützt es nicht – wenn junge Menschen nicht lernen, ihre Wirklichkeit realistisch und kritisch zu sehen...“ (W.Klafki: Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik, Weinheim/Basel 31993, 112)
- 32 vgl. J. Sayer/A. Biesinger: Von lateinamerikanischen Gemeinden lernen, München 1988, 33f.
- 33 vgl. P. Freire: Pädagogik der Unterdrückten, Reinbek 1973, 1
- 34 vgl. E. Felten/H. J. Groß/A. Hammers/G. Köhl/P. Rittgen: Qualitätssicherung in der Berufseinführung und Fortbildung von Seelsorgern, in: PTHl 18(1998), 325-349





