

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

Beton

ISSN: 0555-9308

45. Jahrgang, 2025-1

Dynamische Stellen im Bistum Limburg – ein Werkstattbericht

Abstract

Im Bistum Limburg wird demnächst die Projektphase der sog. ‚dynamischen Stellen‘ abgeschlossen. Diese erkundeten für drei bis fünf Jahre an acht verschiedenen Orten pastorale Ansätze außerhalb des pfarreilichen ‚Tagesgeschäfts‘. Gerade angesichts schwindender Ressourcen stellen die in diesen Experimenten gemachten Erfahrungen wertvolle Learnings aus der konkreten Praxis bereit: Bei der Frage nach einer zukunftssträchtigen Pastoral kann vor diesem Hintergrund die Orientierung an ekklesiologischen Maßstäben ebenso reflektiert, wie personalerische Voraussetzungen abgeleitet werden. Im vorliegenden Werkstattbericht sollen Aspekte geteilt werden, die Verantwortliche auf unterschiedlichen Ebenen von Kirche wohl allerorten umtreiben.

In the Diocese of Limburg, the project phase of the so-called 'dynamic positions' will soon be completed. These explored pastoral approaches outside of the parish's 'day-to-day business' for three to five years at eight different locations. Especially in view of dwindling resources, the experiences gained in these experiments provide a wealth of learnings from practical experience: When considering a promising pastoral approach, orientation toward ecclesiological standards can be reflected upon against this background, as well as deriving personnel requirements. This report is intended as a sharing of such aspects that concern those responsible at various levels of the Church everywhere.

Einführung

Für die pastorale Praxis und ihre theologische Reflektion stehen die ehemals unaufhaltsam-schleichenden, mittlerweile unübersehbar-einschneidenden Veränderungen fast sämtlicher „Umgebungsvariablen“ nicht mehr zur Diskussion: Weder lassen sich vor dem statistisch belegten Rückgang an Gläubigen, Engagierten und Finanzen vernünftigerweise die Augen verschließen – noch lässt es sich verantworten, darüber hinwegzugehen, wie die Erwartungen an demokratieförmige Partizipation als Maßstab an kirchliche Hierarchien angelegt werden oder angesichts der Missbrauchsskandale schon gar keine Erwartungen mehr gehegt werden.

Aus dieser an sich eindeutigen Analyse der Situation folgen jedoch sehr unterschiedliche Reaktionen seitens der Institution – die angesichts der großen Bandbreite in der deutschsprachigen Bistumslandschaft im Plural zu denken ist: Strukturelle „Transformationen“ sind dabei ein gemeinsames Muster, mögen sie sich auf Pfarrei- und/oder diözesane Verwaltungsebenen beziehen. Weit größere Unterschiede zeigen sich bei den (bisweilen nur latent) dahinterstehenden Vorstellungen, wie „Kirche“ im Kontext säkularer, postmoderner, nach-konstantinischer o. a. zu typisierender Gesellschaft aussehen könnte, aussehen sollte, auszusehen hat, um ihrem Kernauftrag gerecht zu werden – womit ganz sicher nicht der organisationale Selbsterhalt gemeint sein kann.

In strategischer Absicht und zugleich pragmatischem Angang wurden im Bistum Limburg vor fünf Jahren sogenannte „dynamische Stellen“ eingerichtet, die sich diesen Herausforderungen in besonderer Weise stellen sollten: Als „Kirchenentwicklung im Praxistest“ hatten sie den Auftrag und gleichzeitig die Freiheit, durch konkrete Projekte ganz unterschiedlicher Art neue Ansätze kirchlichen Handelns zu entwickeln und zu erproben. Zum Ende dieser Experimentierphase, die von vornherein auf fünf Jahre befristet wurde, sind im Zuge einer Evaluation vielschichtige *Learnings* zu gewinnen, die weitere Prozesse und Unternehmungen auch an anderen Orten fundieren oder flankieren können.

So konkret, wie sich die pastoralen Unternehmungen jener acht „dynamischen Stellen“ gestaltet haben, soll zunächst ein ansatzweiser Einblick in die verschiedenen Handlungsfelder, Methoden, Adressat*innen und Kooperationen skizziert werden. (Eine ausführlichere Beschreibung, eingebettet in einen soziologischen Forschungsbericht und eine pastoraltheologische Analyse findet sich in: Beck & Honemann 2025). Der Schwerpunkt liegt anschließend auf der Reflektion daraus abzuleitender Erkenntnisse.

1. Einblicke: Die Praxis als Erkenntnisquelle¹

Unbeschadet aller „experimentellen Freiheit“ braucht es für die (verwertbare) Realisierung solcher Projekte in der institutionell verfassten Kirche einen äußeren Rahmen. Für die dynamischen Stellen im Bistum Limburg bedeutete dies zunächst die Skizzierung einer allerersten Idee vor Ort (im Sinne einer *bottom-up invention*), gefolgt von deren Begutachtung und Beförderung durch die Diözese (als *top-down commitment*), welche dann auch die personellen und monetären Ressourcen dafür zur Verfügung stellte: Die Stellen wurden zusätzlich zum herkömmlichen Stellenplan eingerichtet, mit Hauptamtlichen besetzt und fortwährend begleitet – und es wurde sichergestellt, dass diese trotz mancher bedrängenden Personalsituation konsequent „außerhalb des Tagesgeschäfts“ operieren konnten. Vor allem aber ging es um die gemeinsame Reflektion der jeweiligen prozesshaften Erfahrungen und Erkenntnisse für die Stelle selbst, aber auch mit Blick auf das System als Ganzes. Der hier vorgestellten Schilderung liegt diese Perspektive aus dem Personalbereich des Ordinariats zugrunde.

Die kirchenentwicklerische Maßgabe der Bistumsleitung, einen Raum für pastorale Innovation vorzusehen, wurde durch die Verortung der Stellen in Pastoralteams konkretisiert, um nicht „im luftleeren Raum“ zu schweben. Im weiteren Verlauf der Prozessphase weitete sich die Realisierung auf die mittlere Ebene („Bezirke“) und den digitalen

1 Den oft zitierten „Dreischritt“ der katholischen Soziallehre scheint das experimentelle Vorgehen auf den Kopf zu stellen, wenn es – sehr schematisch – eher aufgeschlüsselt werden kann als „sehen – handeln – urteilen“ (statt dem mehr zielfokussierten „Sehen – Urteilen – Handeln“).

Raum aus, der naturgemäß nicht an Territorialstrukturen gebunden ist. Entlang dieser Reihenfolge handelt es sich im Einzelnen um die folgenden Stellen und Projekte:

Auf einer der ersten dynamischen Stellen wurde ein pastoraler Mitarbeiter dafür freigestellt, in der spärlichen Infrastruktur des ländlich geprägten Westerwaldes von katholischer Seite aus die *Manpower* zum Aufbau einer *ökumenischen Jugendarbeit* einzubringen. Ein eigens dafür angemietetes Ladenlokal in zentraler Lage wurde zur Ausgangsbasis für eigenverantwortliche Projekte interessierter Jugendlicher. Im Sinne des Experimentierens wurde darüber hinaus einerseits in neue liturgische Formate der Jugendkirche an wechselnden AndersOrten investiert, andererseits verschiedene Band- und Konzertangebote aufgebaut (vgl. Facett.net 2020). Den Veranstaltungen von Glaubensgesprächen über Jugendfahrten bis hin zu kommunalen Aktionen lag ein eigens dafür modifiziertes Konzept von Charismen-Orientierung zugrunde.

Die grundsätzliche Offenheit für jedwede Projektidee beim Konzept „dynamischer Stellen“ zeigt sich beim gänzlich anders gelagerten Ansatz *„Kultur und Tourismus“* im Lahn-Eder-Bergland: erstmalig Kontakt zu den kommunalen Tourismusverbänden aufzubauen, das Wanderwegenetz um spirituelle Angebote zu bereichern, eine von Freizeitgästen eigenständig zu nutzende Lichterkirche zu installieren – dies verlangte Personalkapazitäten, die im regulären Pastoralteam nicht bereitgestellt werden konnten. Der Aspekt „Kultur“ fand Verwirklichung in der Kooperation mit einem KinderKulturZentrum, der gemeinwohlorientierten Umnutzung brachliegender Pfarreiflächen und bei niederschweligen Angeboten im Zentrum der Stadt Dillenburg (s. Katholisch-an-der-Dill 2025). Im weiteren Projektverlauf erweiterte sich der Kreis von Mitarbeitenden zunehmend wie von selbst, während die Stelleninhaberin in Fördernetzwerke auf Landkreis- und sogar europäischer Ebene eingebunden wurde.

Auf den ersten Blick näher an herkömmlichen Konzepten pfarrlicher Seelsorge und doch gerade bewusst „quer“ zu ihnen, zielte das Projekt *„Sozialräumliche Familienpastoral“* in Bad Homburg auf Angebote außerhalb des kirchengemeindlichen Kontextes: Die Bedarfe von Familien sollten nicht in der – gut funktionierenden – Familienkirche der Pfarrei, sondern bei Begegnungen in Parkanlagen und auf Marktplätzen erhoben und passenden Angeboten zugrunde gelegt werden. Dementsprechend groß war jeweils die Resonanz und breitgefächert die Teilnehmendenschar bei KinderKleiderBörsen, die es hauptamtlicherseits lediglich zu initiieren galt, bei Aktionen in und außerhalb der Gemeinderäume und vor allem bei der Installierung des Projekts *„LeihOma & -Opa“*, das auf die familiäre Vereinzelung aufgrund der hohen Fluktuation im Rhein-Main-Gebiet reagierte (s. Katholisch-Bad-Homburg 2025).

Dem Gedanken, den Niedergang klassischer Kirchlichkeit als *Kairos* für einen Angang mit Modellcharakter verstehen zu können – vielleicht treffender gesagt: dieser Inspiration verdankt sich das *„Ökumenische Projekt Frankfurt-Ost“*: In einem Arbeiterviertel am Rande der Stadt stand das Überleben des katholischen Kirchorts infrage, die evangelische Gemeinde musste ihren Standort in unmittelbarer Nachbarschaft bereits

aufgeben. Gleichzeitig gab es kaum sonstige Akteur*innen im Stadtteil, die über Räume und Ressourcen für soziale Angebote verfügten. Die enormen Herausforderungen, die sich bei Bewusstseinsbildung, Vergemeinschaft, Konzeptentwicklung, aber auch allen bürokratischen Voraussetzungen für ein umfangreiches Bauvorhaben mit aller rechtlichen Abklärung stellten, nahm die Inhaberin dieser dynamischen Stelle zu 100 % in Beschlag – und rechtfertigte das Konzept der ebenso hoch veranschlagten Freistellung. Am Ende werden die Kirchengemeinden nicht nur einen Standort gemeinsam nutzen, sondern sich auch zusammen in die Quartiersarbeit einbringen (N.O.A.H. 2025).

Unter ganz anderen Ausgangsbedingungen nahm sich das Pastoralteam in der prosperierenden Kommune Oberursel vor, mit dem Aufbau des „*Begegnungs- und Kulturzentrums Café Windrose*“ konsequent die Kooperation mit der Stadtgesellschaft und außerkirchlichen Initiativen zu suchen: Der Verein „Windrose e.V.“ leistet Integrationsarbeit mittels diverser Kurse und Veranstaltungen, für die er ein neues Domizil brauchte; die Stadt hegte Interesse an der kulturellen Umnutzung einer schon länger leerstehenden Immobilie in der Altstadt; auch für den Eine-Welt-Verkauf wurden neue Räumlichkeiten benötigt. So wurde nach intensiven Klärungen und Verhandlungen ein gemeinsamer Trägerverein gegründet, um die einzelnen Initiativen unter dem Dach des nach aufwendigen Baumaßnahmen neu eingerichteten „Kulturcafé Windrose“ zusammenzuführen. (Das gemeinsame Konzept wie auch ein Einblick in tagesaktuelle Veranstaltungen findet sich bei Kulturcafé-Windrose 2025). Mithilfe der dynamischen Stelle brachte die Pfarrei als Vertragspartnerin nicht nur erhebliche Mittel, sondern auch die maßgebliche Personalressource ein: Der dafür beauftragten Pastoralreferentin oblag die anspruchsvolle Kommunikation zwischen allen Beteiligten und die Installierung vieler Programmpunkte, die jeweils neu den Spagat bewerkstelligen mussten zwischen betriebswirtschaftlicher Darstellbarkeit und dem Anspruch, Menschen aus verschiedensten Schichten und Lebenssituationen eine Teilhabe zu ermöglichen. Inzwischen ist das „Café Windrose“ ein fester Bestandteil des kulturellen Lebens – und die katholische Kirche für die Stadt und diverse Gruppierungen eine geschätzte Partnerin auf Augenhöhe.

Naheliegenderweise nicht auf eine Pfarrei zu begrenzen, siedelte das Projekt „*Arbeitswelt und Kirche*“ bei der Stadtkirche Frankfurt an: Über den Fokus einer klassischen Betriebsseelsorge hinaus sollte die Lebenswirklichkeit einer ganzen Bandbreite von Arbeitnehmer*innen in den Blick genommen werden. Es zeigte sich, dass Themen wie existenzielle Unsicherheit, Leistungsdruck, Mobbing und Vereinsamung Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen genauso betreffen wie Mitarbeitende im Bankenwesen, Schichtarbeitende am Flughafen und Personen, die von Betriebsschließungen betroffen sind. Unter der Marke „Ankerplatz-Ffm“ bot die dynamische Stelle den erforderlichen Freiraum, um ganz unterschiedliche Kontakt- und Austauschformate zu konzipieren, zu erproben und weiterzuentwickeln. Inhaltlich decken sie ein Spektrum ab zwischen Beratung, *community*-Arbeit, spirituellen Impulsen und Seelsorge; im Konkreten stehen dafür die Organisation von *Social Days* für interessierte Belegschaften, die Einladung zu JobTalk-Cafés oder einem „Spiritual Turn“ sowie die Mitarbeit bei der Mobbing-

Kontaktstelle, gemeinsam mit der evangelischen Kirche und Gewerkschaften (vgl. Ankerplatz-Ffm 2025). So rücken die Lebensbedingungen ganz unterschiedlicher Milieus in den Blick kirchlicher Verantwortungsträger*innen – und umgekehrt deren absichtsloses Interesse in die Wahrnehmung auch kirchenferner Menschen.

In der noch weiter gefassten Region von Main-Taunus und Hochtaunus (im Rhein-Main-Gebiet) griff die – mit einem pastoralen „Tandem“ besetzte – Stelle für „*Schöpfungssensible Pastoral*“ ein Thema auf, das zwar fraglos zum innersten Kern christlicher (Schöpfungs-)Theologie gehört, das jedoch faktisch bislang überwiegend von außerkirchlichen Initiativen vorangebracht wird. Insofern gab es auch für diese dynamische Stelle keinerlei „Blaupause“, wie sich das Engagement für Klimaschutz gestalten könnte – von der Bewusstseinsbildung hin zum *Networking*, über zivilgesellschaftliche Initiativen auf der einen Seite und innerkirchliche „Lobby-Arbeit“ auf der anderen (s. Region-Taunus 2025).

Das Projekt „FaithPwr“, als ein wesentlicher Kern der dynamischen Stelle für „*crossmediale Glaubenskommunikation*“, ist schließlich komplett im digitalen Raum verortet: Auf verschiedenen Kanälen (Instagram, TikTok) werden Glaubensthemen nicht nur zielgruppengerecht aufgegriffen und in *Content* überführt, sondern es wird vor allem am Aufbau einer offenen *Community* gearbeitet (s. FaithPwr 2025). Deren Maxime „*faith spaces must be safe places*“ ist umso akuter, als der weitaus größte Teil religiöser, auch christlicher, Inhalte im Internet eine Radikalisierungsdynamik aufweist und befeuert – und das, während eine Kurzstudie der französischen Bischofskonferenz zu den unerwartet ansteigenden Taufbewerbungszahl junger Menschen zu dem Ergebnis kommt, dass deren Suchbewegung und religiöse Orientierung wohl allerüberwiegend von digitalen Angeboten abhängt (Trifunovic 2024). Innerhalb dieser für eine liberale und partizipative Lesart des christlichen Glaubens einzustehen, ist das nicht nur durch die hohe Schlagzahl an *Output* anspruchsvolle Unterfangen der Stelleninhaberin und ihrer (ehrenamtlichen) Mitstreiter*innen – denn dafür muss sie auch mit persönlichen Diffamierungen bis hin zu Morddrohungen umgehen.

2. Erfahrungen: Exemplarische Erkenntnisse

Anstelle einer hier nicht möglichen Einzelanalyse dieser Projekte mögen die nachfolgend zusammengestellten Erfahrungen aus der konkreten Praxis exemplarisch einige Einsichten und Entwicklungen illustrieren; sie greifen entsprechende Schilderungen der Stelleninhaber*innen anlässlich der regelmäßigen Reflektionsgespräche auf.

Wie viele hoch engagierte Hauptamtliche in „klassischen“ Arbeitskontexten werden wohl von einer vergleichbaren Verselbstständigung von Netzwerken und Mitarbeitenden berichten können, wie es bei der Stelle „Tourismus und Kultur“ zwischen Migrant*innen, Schulen, Kommunalpolitik u. a. der Fall war? „*Auf einmal kamen von alleine*

immer neue Interessierte dazu, die von anderen gehört hatten – die also ganz ohne mein eigenes Zutun mitmachen wollten.“

Auch die Resonanz auf eine Bedürfnis- und Bedarfsorientierung (wie bei der Stelle für „sozialräumliche Familienpastoral“), die für pastorale Arbeit noch keineswegs selbstverständlicher Standard ist, spricht für sich: *„Die Menschen sind einfach nur happy, dass wir genau das anbieten, was sie schon lange brauchen – da muss ich nicht gleich mit dem Schild ‚Kirche‘ um die Ecke kommen.“*

Ebenso konsequent ein Für-Menschen-da-Sein lässt sich lernen bei dem, was aus dem Ringen um das „Ökumenische Zentrum“ hervorging: *„Die Menschen interessieren sich kein Stück für unsere konfessionellen Abgrenzungen untereinander; umgekehrt nehmen sie aber sehr aufmerksam und aufgeschlossen war, wenn sich ‚die Christen‘ mit ihnen solidarisieren und für die Belange ihres Quartiers einsetzen.“*

Gerade angesichts der oft beklagten Säkularisierung, die frühere Privilegien ebenso ein ebnet wie den vormals herausgehobenen Status von Kirche, ist eine Erfahrung wie bei der Arbeit am „Begegnungs- und Kulturzentrum“ alles andere als selbstverständlich: *„Aufgrund dieser Zusammenarbeit werden wir plötzlich als Player wahr- und ernstgenommen – sodass beispielsweise die Stadt von sich aus auf uns zukommt und fragt, ob wir nicht bei ihrer Kulturwoche mitmachen möchten.“*

In ähnlicher Weise förderte die Stelle „schöpfungssensible Pastoral“ die Erkenntnis über eine neue Arbeitsweise und Selbstverortung in zivilgesellschaftlichen Zusammenhängen: *„Und dann haben wir gelernt: Es funktioniert, wenn wir in einen Waggon des fahrenden Zuges einsteigen – statt zu meinen, in der Lokomotive vorne steuern zu müssen.“*

Schließlich liegt auf Zukunft hin die Relevanz des Ernstnehmens und Angehens „cross-medialer Glaubenskommunikation“ beschriebenermaßen auf der Hand: *„Wenn wir dort nicht präsent sind, finden die jungen Menschen auf den Plattformen nur radikale Positionen vor – und halten das für religiös richtig.“*

Über diese (wenn auch prototypischen) Einzelerfahrungen hinaus wurde sehr deutlich, welch hohen Grad an Professionalität und sachkundiger Begleitung solche Ansätze erfordern – gerade aufgrund der „Irritation des Systems“, die mit ihnen einhergeht. Auch inhaltlich steht und fällt das Bemühen um Innovation damit, eine Nachhaltigkeit gewährleisten zu können, die über gut gemeinte Einzelaktionen, spontane Postings u. a. hinausgeht.

Auch aus der Außenperspektive betrachtet ist es das A und O, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit sicherzustellen, damit eine Kooperation mit Kirche für zivilgesellschaftliche Akteur*innen vorstellbar und attraktiv wird.

Personalerisch gedacht, erfolgt die Beauftragung von Hauptamtlichen für Aufgaben wie die geschilderten nicht aus „Standesdünkeln“ gegenüber ehrenamtlich Engagierten heraus, sondern gerade, um deren Wirkmöglichkeit zu garantieren.

Gleichwohl bleibt es systemisch bei einer Spannung zwischen der gewünschten und auch erforderlichen Kreativität auf der einen und dem institutionellen Rahmen dafür auf der anderen Seite: So, wie die Logik der dynamischen Stellen eine andere ist als bei herkömmlichen „Projektstellen“ mit klar definierten Vorgaben, entwickelten sich („emergierten“) ihre Wirkungen dank der zugesicherten Freiheit allermeist aus Nicht-Plan- und Nicht-Machbarem.²

3. Einordnung: Der Horizont für die Auswertung

Um dem kirchenentwicklerischen Anspruch des Ansatzes „dynamischer Stellen“ im Bistum Limburg gerecht zu werden, sind deren Methoden wie Praxiserfahrungen im größeren pastoralstrategischen und religionssoziologischen Horizont zu denken: Als „Pilotprojekte“ im Duktus von Experimenten zielen sie auf verallgemeinerbare und anschlussfähige Erkenntnisse aus und eben für (weitere) pastorale Praxis in einer säkularisierten Gesellschaft.³ Solche *Learnings* sollen hier im Vordergrund stehen, da für eine Diskussion der im Hintergrund stehenden Analysen und pastoraltheologischen Deutungen in anderen Kontexten mehr Raum zur Verfügung steht.

So mag es genügen, stichwortartig auf die jüngste Forschungsarbeit von Jan Loffeld zu verweisen, gewissermaßen als Vertiefung der Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung KMU 6 (vgl. Loffeld 2024; KMU 2025). Für den vorliegenden Kontext könnte die einschlägige Säkularisierungsdebatte gewinnbringend fokussiert werden auf das Individualisierungsgeschehen, um der spätestens mit Rahner unumkehrbar gewordenen „anthropologischen Wende“ der Theologie gerecht zu werden (vgl. Walser 2023).

Im Transfer dieser wissenschaftlichen Befunde auf pastoralstrategische Überlegungen lässt sich der „Feldversuch“ der dynamischen Stellen nicht angemessen auswerten, ohne die Ressourcenfrage zu berücksichtigen: „Sind solche Experimente ein ‚nice to have‘ in Zeiten, in denen man sich so etwas noch leisten kann bzw. konnte?“ – auch dazu muss sich die Reflektion im Gesamtzusammenhang verhalten. Eng damit

2 Die in „zweiter Ordnung“ interessante Paradoxien einer Innovationsforschung, die solche Spontaneität zur Norm erklären wollen könnte, braucht an dieser Stelle nur angezeigt werden. Für die hier ja immer mitzudenkende Pastoral relevanter ist, wie Inhaber*innen einer dynamischen Stelle solche Eigendynamiken mitunter spirituell deuteten – im Sinne, dass sich manches „fügte“, „ein Segen“ darauf lag u. a.

3 Interessant schiene an dieser Stelle eine methodologische Anspruchsklärung im Abgleich mit den einschlägigen „Gütekriterien“ für Tests und Messungen: Inwiefern lässt sich beispielsweise in gewissem Sinn eine „Reliabilität“ behaupten, wenn bestimmte Projektgänge (oder auch „Haltungen“) andernorts zu ähnlichen Wirkungen beizutragen imstande seien/sein sollen? Und in welcher Hinsicht müssen diese anderen Orte dafür ähnliche Ausgangsvoraussetzungen aufweisen? Diese höchst anfanghaften Überlegungen zielen darauf, eine kontingente Ansammlung projekthafter „Monaden“ (um nicht noch blumiger zu formulieren: einen „pastoralen Solipsismus“) zu vermeiden.

verbunden ist die seit einiger Zeit zu beobachtende Veranschlagung einer „Wirkungslogik“ bei der Abwägung eines zukünftigen Ressourceneinsatzes. Dabei sei vorausgeschickt, dass diese nicht einseitig (und) rein defizitär als Einsparungskriterium zu verstehen ist; positiv formuliert geht es um die Intuition, die zunehmend begrenzten Ressourcen umso gezielter dort einzusetzen, wo sie eine substanzielle Wirkung entfalten – im Sinne des kirchlichen Grundauftrags. Je nachdem, in welchem Maße sich dies bei den beschriebenen Projekten herausstellt, kommt ihren *Learnings* also unabweisbar eine mehr oder minder relevante Schlüsselperspektive in diözesanen Entscheidungsprozessen zu.

Aufgrund dieser Einordnung in ein größeres Ganzes gab die Bistumsleitung eine wissenschaftlich aufwendige, externe Evaluation aus arbeitssoziologischer Fachperspektive in Auftrag. Deren Forschungsergebnisse werden eine wesentliche Grundlage für die Auswertung und Weiterentwicklung von pastoralen Innovationsformaten darstellen.

4. Einschätzung: *Learnings* aus den dynamischen Stellen

Der erste Punkt, der hervorzuheben ist, stellt weniger ein *Learning* dar als vielmehr eine Vergewisserung: Der erwähnte „Grundauftrag“, der nicht nur die (Pro-)Existenz von Kirche rechtfertigt, sondern eben auch als Kriterium für deren konkrete Handlungsansätze zu veranschlagen ist, liegt im Pastoralverständnis des II. Vatikanischen Konzils begründet. Unbeschadet aller einschlägigen Diskussionen über die dogmatische Einordnung und Ausrichtung des Konzils (bzw. der nachkonziliaren Rezeption) lässt sich schwerlich darüber hinweggehen, wie dort Kirche als „Zeichen und Werkzeug“ definiert wird – zum Wohl der Menschheitsfamilie und insbesondere von Unterprivilegierten (vgl. Dogmatische Konstitution „Lumen Gentium“ 1).

Vor diesem Hintergrund ist es konzeptionell stimmig wie praktisch zwangsläufig, das, was es dafür braucht bzw. woran es fehlt, in einer sozialräumlich-bedarfsorientierten Perspektive zu identifizieren: Jener „anthropologischen Wende der Theologie“ entspricht das Wahr- und Ernstnehmen der Bedingungen, von denen die individuelle und gesellschaftliche Situation bestimmt ist.⁴

Manchen Unkenrufen zum Trotz nicht einfachhin personeller Not geschuldet, sondern auf der Grundlage eines von „(Tauf-)Berufung“ ausgehenden Kirchenbildes, zielten alle Projekte die Vernetzung mit anderen *Playern* und das Empowerment von Interessierten an.⁵

4 Neben individuellen Intuitionen mag ein Abgleich mit den sogenannten „MegaTrends“ relevante Ansatzpunkte für kirchliches Projekthandeln erweisen; vgl. Zukunftsinstitut 2025.

Eine äußerst anregende Thematisierung und Umsetzung des Zueinanders von Pastoral und Ansätzen Sozialer Arbeit bietet: Hillebrand et al. 2023.

5 Eine grundlegend veränderte Verhältnisbestimmung beim Blick auf Adressat*innen und Akteur*innen, die nicht mehr der Logik von (kirchlich-autoritären) „Sendern“ und (passiv konsu-

Auch methodisch gibt es Übereinstimmungen, die daraufhin als spezifisch bzw. speziell angemessen für innovations-orientierte Projektgänge anzusehen sein dürften: Grundsätzlich anders vorgehend als etwa bei organisationsentwicklerischen Maßnahmen, folgt die Umsetzung nicht einer vorher mehr oder minder minutiös aufgesetzten Projektplanung mit Meilensteinen, Erfolgskriterien und einem klar definierten Ziel als logischem Ausgangspunkt des Masterplans. Stattdessen entspricht das Vorgehen eher der in verschiedenen Forschungsdisziplinen etablierten *Grounded Theory*: Kurz gesagt, wird hier Erfahrungen „unterwegs“ ganz gezielt Einfluss auf das weitere Vorgehen eingeräumt, über Hypothesenbildung bis hin zur Anpassung der Zielvorstellung.⁶ Dies ist nicht nur der anfangs noch gar nicht genau abschätzbaren Komplexität des Vorhabens und aller seiner (noch unabsehbaren) Teilschritte geschuldet; es korrespondiert auch mit der für Kirchenentwicklung unverzichtbaren Offenheit für Erfahrungen und Möglichkeiten, die sich erkenntnisgewinnend und perspektiverweiternd (erst) im gemeinsamen Tun ergeben.

In einer idealen Welt wäre der nächste Punkt obsolet – so aber berühren die dynamischen Stellen auch einen (kirchen-)politische Aspekt: Mit dem, wofür sie sich einsetzen und was sie in den Mittelpunkt pastoraler Bemühungen stellen, kommt Kirche gewisser „off the fence“ – sie verhält sich zu durchaus strittigen Fragen wie dem Einsatz gegen einen menschengemachten Klimawandel; sie nimmt eine klare (und neue) Selbstverortung vor, wenn sie sich als (sogar noch ökumenische) Minderheit für die Belange eines säkularen Quartiers stark macht; sie setzt Prioritäten bei einem (selbstlosen) Einsatz für Geflüchtete. Idiomatic von zu unterscheiden, aber inhaltlich eng damit zusammen hängt die Dynamik, nicht zuletzt auf diese Weise auch „jenseits der Zäune“ zu kommen: Aus dem selbstverschuldeten „Ghetto“ hinauszutreten, geht damit einher, sich auf soziale, sozialpsychologische u.a. Herausforderungen, Bedarfe und Schief lagen einzulassen – und umgekehrt.

Zwar lassen sich aus den acht dynamischen Stellen methodologisch keine allgemeingültigen Maximen ableiten, doch legt die Erfahrung mit und in ihnen nahe, wie unabdingbar für ein solches Vorgehen wohl „Promotor*innen“ sind, also Personen, die in der Sache vorangehen – auch unabhängig von mehrheitlicher Zustimmung (sei es in der Gesamtheit aller damit zu befassenden Gremien, dem vermuteten Erwartungshorizont

mierenden) „Hörer*innen“ folgt, fasst Simon Linder als die für Kirche überfällige Frage nach „Digitalität“ (die weitaus mehr umfasst als technologische „Digitalisierung“) und umreißt sie mit dem Bonmot über „the people formerly known as audience“: Linder 2023, 303.

6 Es lässt sich an dieser Stelle nicht weiter der Überlegung nachgehen, inwieweit – von anderer Ebene ausgehend – darin auch eine „praxeologische Analogie“ zu dem von Charles S. Peirce eingebrachten Erkenntnisverfahren der Abduktion besteht: Auch dabei wird – im Unterschied zu Induktion bzw. Deduktion – eine „Nachjustierung“ von Annahmen (hier: eine Neukalibrierung von Angängen) vorgenommen. (Demgegenüber werden im „handlungstheoretischen Regelkreis“ von Rolf Zerfaß die operativen Schritte mit den jeweils erreichten Zwischenzuständen abgeglichen, um das davon unabhängig gesetzte Ziel mit bestmöglicher Genauigkeit zu erreichen.)

auch nur mittelbarer Meinungsträger*innen usw. usf.). Die Konsequenz daraus ist kein „Einzelkämpfertum“; ganz im Gegenteil ist eine Voraussetzung für das Wirksamwerden solcher Promotor*innen, dass sie in Netzwerke mit Kooperationspartner*innen eingebunden sind. Diese sind – ähnlich wie die dynamischen Stellen selbst – „über den Tellerrand hinaus“ aufgestellt, wie sich an praktisch jedem einzelnen der vorgestellten Projekte aufzeigen ließe: ökumenische Partner*innen, kommunale Verantwortliche, zivilgesellschaftliche Akteur*innen und Initiativen. Eine solche Arbeitsweise in die Pastoral zu übernehmen, erfordert keine eigens konzipierten Stellen oder Freistellungen, sondern legt sich gewissermaßen als „inkrementelle Innovation“ (gegenüber „radikaler“ oder gar „disruptiver“ Innovation) für das „Tagesgeschäft“ nahe.

Es steht in keinem Widerspruch zu diesem *Learning* für das Wirken „an der (breiter gefassten) Basis“, wenn die Auswertung zugleich die Notwendigkeit einer *Top-Down*-Absicherung erweist: Demnach haben Veränderungen nur dann eine Aussicht auf Nachhaltigkeit, wenn sie von den nächst- und noch höheren Instanzen gewollt und mitgetragen sind. Hier bewahrheiten sich also hinlänglich bekannte Maximen aus dem Change-Management – auch wenn der Ansatz bei hierarchischen Strukturen zunächst wenig kreativ wirkt. Doch sind es ja dann die vor Ort erprobten Veränderungen, die die so oft propagierte *Bottom-up*-Logik verwirklichen – und dafür auch (auf verschiedenen Ebenen) mit Widerständigkeiten in Form von *Mainstream*-Vorstellungen, Traditionsbeharrungen und anderen kirchenpolitischen Ressentiments umgehen müssen.

In diesem Zusammenwirken (wie auch in dem Zusammenspiel von haupt- und ehrenamtlich Engagierten) entstehen im Idealfall die beobachteten Wirksamkeiten und führen zu einer qualitativ erweiterten Zugewandtheit.⁷ Auf diese Weise die essenzielle und existenzielle Proexistenz⁸ von Kirche zum Maßstab ihres Handelns zu machen, ist die Aufgabe, das Verdienst und der Lernertrag der dynamischen Stellen. Und diese sind folglich nicht bloß „*nice to have*“.

Auch wenn für jeden einzelnen Ort offen bleibt, welche Form zukunftsfähige Pastoral resp. pastorales Handeln dort annehmen kann – ein Ausgangspunkt ist jedenfalls gegeben, mit denen die strategischen oder auch ganz pragmatischen Überlegungen angereichert werden können.

Denn die letzte und vielleicht entscheidende Erkenntnis, die aus der Projektphase der dynamischen Stellen zu ziehen ist, lautet: Nicht trotz oder ungeachtet aller demografischen, materiellen und personellen Entwicklungen von Gegenwartsgesellschaften und

7 In diesem Zusammenhang verdient der Begriff der „Pastoralität“ in der Tat neue Aufmerksamkeit: Unbeschadet seiner jüngst bisweilen Christian Bauer zugeschriebenen Renaissance zeigt sich bei näherem Hinsehen eine mehr als beachtenswerte Linie seit den ersten Rezeptionen des II. Vatikanischen Konzils. Eine hilfreiche Orientierung dazu, aber vor allem auch inhaltlich bietet die Unterscheidung von „pastoral“ und „Pastoral“ bei Feeser-Lichterfeld 2023.

8 Vgl. zu einem Seelsorgebegriff, der darin die Verwirklichung jesuanischer Grundausrichtung wie auch eine Entsprechung zur ekklesialen Vergewisserung auf dem II. Vatikanischen Konzil sieht: Honemann 2022.

Institutionen – sondern ganz genau darin scheint jetzt der *Kairos* zu sein, sich auf den Weg zu machen in Richtung einer wieder einmal neuen Form von Kirche-Sein.

Literaturverzeichnis

- Beck, Wolfgang & Honemann, Elmar (Hg.) (2025). Von der Pflicht zur Kür. Experimente in der pastoralen Praxis. Freiburg: Herder.
- EKD – Evangelische Kirche in Deutschland (Hg.), 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft [= KMU 6], abrufbar unter <https://kmu.ekd.de/>.
- Feeser-Lichterfeld, Ulrich (2023). Pastoral und Pastoralität. Ein kritischer Abgleich und notwendiger Perspektivwechsel, in: Rainer Bucher, Rainer Krockauer & Johann Pock (Hg.), Theologie als Werkstatt. Offene Baustellen einer praktischen Theologie (= Werkstatt Theologie. Praxisorientierte Studien und Diskurse 25). Wien: LIT-Verlag, 153–162.
- Hillebrand, Bernd & Sehrig, Jürgen (2023). Soziale Arbeit und Pastoral – neu verbunden. Auf dem Weg zu einer sozialraumorientierten Vernetzung. Ostfildern: Grünewald.
- Honemann, Elmar (2022). Seelsorge 2.0?! Kirchlicher Grundauftrag angesichts sich verändernder Welt. Berlin: LIT-Verlag.
- Linder, Simon (2023). Eine streitende Kirche in digitaler Gegenwart – warum eine Theologie der Digitalität nach Synodalität und Streitkultur verlangt. Tübingen: Tübingen University Press.
- Loffeld, Jan (2024). Wenn nichts fehlt, wo Gott fehlt. Freiburg: Herder.
- Trifunovic, Mario (2024). Rekordhoch bei Taufen: Was macht die Kirche in Frankreich anders?, abrufbar unter <https://www.katholisch.de/artikel/52533-rekordhoch-bei-taufen-was-macht-die-kirche-in-frankreich-anders> [31.5.2025].
- Walser, Stefan (2023). Die Sinnfrage als Gottesfrage? Über ein ambigues Verhältnis, in: Jochen Sautermeister, Christian Blumenthal, Christian Hornung & Bert Roebben (Hg.), Ambiguitäten – Identitäten – Sinnentwürfe. Theologische Analysen und Perspektiven. Freiburg: Herder, 89–107.

Internetseiten

- Ankerplatz-Ffm (2025), abrufbar unter <https://ankerplatz-ffm.de/> [31.5.2025].
- Facett.net (2020), Jugendkirche steht ab sofort auf ökumenischen Beinen, abrufbar unter <https://intern.ekhn.de/facettnet/detail/news/jugendkirche-steht-ab-sofort-auf-oekumenischen-beinen.html> [31.5.2025]
- FaithPwr (2025), @faithpwr lebt Glauben digital, abrufbar unter: <https://faithpwr.de/#kanaele> [31.5.2025]
- Katholisch an der Dill (2025), abrufbar unter <https://katholischanderdill.de/> [31.5.2025].

Katholisch-Bad-Homburg (2025), abrufbar unter <https://katholisch-badhomburg-friedrichsdorf.de/beitrag/innovative-projekte-mit-familien-1/> [31.5.2025].

Kulturcafé Windrose (2025), abrufbar unter: <https://www.kulturcafe-windrose.de/> [31.5.2025].

N.O.A.H. (2025), Wir sind N.O.A.H. – Neuer Ort für Aufbruch und Hoffnung, abrufbar unter: <https://noah-riederwald.de/> [31.5.2025].

Region-Taunus (2025), abrufbar unter: <https://taunus.bistumlimburg.de> [31.5.2025].

Zukunftsinstitut (2025), Die Megatrends, abrufbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrends> [31.5.2025].

Dr. Elmar Honemann
Bischöfliches Ordinariat Limburg
Roßmarkt 4
65549 Limburg
+49 (0) 6431 295-382
e.honemann(at)bistumlimburg(dot)de
ORCID: 0000-0002-7553-5283