

# ZPTh

Zeitschrift  
für Pastoraltheologie

---

Beton

ISSN: 0555-9308

45. Jahrgang, 2025-1

## Seelsorge für Mitarbeitende im Gesundheits- und Sozialwesen Es geht nicht einfach so weiter

### Abstract

Bei der Seelsorge für Mitarbeitende im Gesundheits- und Sozialwesen stehen in den nächsten Jahren grundlegende Fragen an, die geklärt werden müssen: Welche Dienstleistung erbringt sie? In welchen Handlungsfeldern ist sie tätig? Wie und mit wem arbeitet sie zusammen? Ein ‚einfach weiter so‘ kann es nicht geben. In diesem Artikel werden diese Fragen aus der Sicht der Interessengruppen bedacht, nach den Leistungen von Mitarbeitendenseelsorge gefragt und die grundlegenden Spannungsfelder beschrieben, in denen sich die Seelsorge für Mitarbeitende zukünftig verorten sollte. Erkenntnisse aus empirischen Erhebungen untermauern die Aussagen.

In the next few years, fundamental questions will need to be clarified regarding pastoral care for employees in the healthcare and social services sector: What service does it provide? In which field of activity is it active? How and with whom does it work? There can be no ‘just carry on as before’. This article considers these questions from the perspective of the interest groups, asks about the services provided by pastoral care for employees and describes the fundamental areas of tension in which pastoral care for employees should be located in the future. Findings from empirical surveys underpin the statements.

### 1. Hinführung

In der Seelsorge schlägt das Herz der Kirche. So lautet der programmatische Titel der jüngsten Verlautbarung der deutschen Bischöfe (2022/1) zur Bedeutung der Seelsorge. Der Seelsorge wird dort nicht nur eine hohe, sondern ein zentraler Stellenwert in der Kirche eingeräumt. Die Aufgabe der Seelsorge sei es, so die deutschen Bischöfe (2022/1, 9), glaubenden und hoffenden Menschen zu helfen, ihr Leben zu deuten, zu gestalten und in Würde zu leben.

Dieser Artikel handelt nicht von der Seelsorge allgemein, sondern von der Seelsorge für Mitarbeitende in den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens. Diese wird in den kommenden Jahren grundlegende Fragen beantworten müssen: Welche Mitarbeitende sind unsere Zielgruppe? Welche Dienstleistung erbringen wir? Wie arbeiten wir? Wo entstehen Kooperationen oder Abgrenzungen? Jüngst hat Bruno Schrage (2023) darauf hingewiesen, dass die Seelsorge für Mitarbeitende einen Neustart benötige. Zu viele Rahmendaten haben sich verändert. Antworten sind nötig, damit die Seelsorge für Mitarbeitende in den Einrichtungen als eine Leistung mit einem klaren Aufgabenfeld erkannt wird und erwünscht ist.

In einem ersten Schritt werden die maßgebenden Rahmenbedingungen (Umwelten und Einflüsse) beschrieben, innerhalb derer heute Mitarbeitendenseelsorge

stattfindet. Im Anschluss daran wird auf der Grundlage von drei empirischen Erhebungen gezeigt, wie sich Seelsorge für Mitarbeitende derzeit selbst definiert (Verlautbarungen und Selbstverständnis heute). Weil das gegenwärtige Selbstverständnis der Mitarbeiterseelsorge weiterentwickelt und ausdifferenziert werden sollte, wird dies mithilfe einer Matrix getan (Leistungen und Handlungsfelder). Die Matrix weist auf drei grundlegende Spannungsfelder hin, in die sich die Seelsorge für Mitarbeitenden in Zukunft verstärkt hineinbegeben wird. Diese drei Spannungsfelder werden abschließend kurz ausgelotet (Klärungen und Grenzgänge).

## 2. Umwelten und Einflüsse

Die Seelsorge an Mitarbeitenden im Gesundheitswesen findet vorwiegend in Krankenhäusern, seltener in Einrichtungen der Behinderten- und Altenhilfe statt. Deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter üben verschiedene Berufe aus, erfüllen mannigfache Funktionen für die Gesellschaft und sind durch unterschiedliche Unternehmenskulturen geprägt. Trotz dieser Vielfalt an Aufgaben, Personengruppen und Funktionen gibt es gemeinsame Entwicklungen, die für die Zukunft der Mitarbeitendenseelsorge eine Rolle spielen.

### 2.1 Relevanz von Religion und Kirche

Der Relevanzverlust von Religion und Kirche ist hinlänglich bekannt. Zahlreiche religionssoziologische Studien der vergangenen Jahrzehnte haben diese Entwicklung untersucht (Pollack, 2016). Sie werden an dieser Stelle nicht wiederholt. Nur die wichtigsten Trends werden kurz benannt, weil sie das künftige Selbstverständnis der Mitarbeitendenseelsorge maßgeblich beeinflussen.

Die Bindung weiterer Teile der Bevölkerung an die Kirchen ist stark zurückgegangen. Dieser Trend zeichnet sich schon seit langer Zeit ab und wurde durch die Missbrauchsfälle in der Kirche noch beschleunigt. Die Kirchen insgesamt stehen vor multiplen Krisen und sind hohen Reformerwartungen ausgesetzt. Der Anschluss an die jüngste Generation droht verloren zu gehen.

Dieser Bedeutungsverlust stellt den Anspruch der Kirchen, gesellschaftliche Aushandlungsprozesse mitzugestalten, infrage. Zwar gibt es noch religionsgetragene Akteure, die ihre Interessen in politische Entscheidungen und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse einbringen, aber ihr Einfluss hat stark abgenommen. Gleichwohl, so zumindest die aktuelle KMU-Studie, spielt die Kirche noch eine zivilgesellschaftliche Rolle und stärkt die Demokratie (Evangelische Kirche in Deutschland [EKD] 2023, 88–89).

Die Einrichtungen der Caritas und der Diakonie, die in fast allen wohlfahrtsstaatlichen Bereichen vertreten sind und im Vergleich zu ihren beiden Kirchen eine hohe gesellschaftliche Wertschätzung erfahren, sind als Teil der Gesellschaft den gleichen

Veränderungsprozessen ausgesetzt. Zwar findet sich dort im Vergleich zur Gesamtbevölkerung noch ein etwas höherer Anteil an kirchengebundenen Mitarbeitenden (Ebertz & Segler 2016, 61). Aber auch in diesen Einrichtungen existiert schon seit langer Zeit ein diverses Feld von religiösen, spirituellen und kirchenungebundenen Weltanschauungen. In jüngster Zeit wird dies allerdings nicht mehr nur als ein Mangel beklagt, sondern die Vielfalt als eine neue Realität und sogar Chance anerkannt (Die deutschen Bischöfe, 2022/2).

## 2.2 Einfluss der Interessensgruppen

Grundsätzlich haben an einer Seelsorge für die Mitarbeitenden mehrere Akteure ein Interesse, die jeweils durch eigene Ziele und Erwartungen charakterisiert sind (Rüegg-Stürm & Grans 2020, 62–69). Interessensgruppen sind sehr unterschiedlich: Es gibt welche, die sehr wirkmächtig sind und ihre Interessen gut vertreten können. Das mag beispielsweise an Position und Rolle liegen, am Einfluss auf die Kommunikation oder an funktionierenden Netzwerken. Es gibt aber auch Interessensgruppen, die kaum Gehör finden oder nicht einmal gesehen werden. Diese Gruppen brauchen jemanden, der ihnen Aufmerksamkeit verschafft, damit sie ihre Interessen einbringen können. Die wichtigsten Interessensgruppen der Mitarbeitendenseelsorge sind: die Kirche, die Einrichtungen und deren Träger, die Mitarbeitenden und die Kostenträger.

Da ist zunächst die Kirche. Lange war ein wichtiges Motiv, für die religiösen und spirituellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden da zu sein. Die Kirchen wollten sicherstellen, dass Mitarbeitende gemäß ihrer Religionszugehörigkeit religiös begleitet werden. In Zeiten volkkirchlicher Verhältnisse hatte dieses Anliegen eine hohe Plausibilität. Dieses Verständnis verändert sich und wird sich weiter verändern, denn künftig kommt es darauf an, glaubenden und hoffenden Menschen im Kontext des Arbeitsprozesses zu helfen, ihr Leben zu deuten, zu gestalten und in Würde zu leben. Freilich gab es auch die Schattenseiten der Seelsorge, die als ein System der religiösen Kontrolle, Folgsamkeit und Exklusivität verstanden wurde.

Eine weitere wichtige Interessensgruppe sind die Einrichtungen und ihre Träger. Auch das Selbstverständnis der Einrichtungen, in denen Mitarbeitendenseelsorge angeboten wird, hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten verändert. Zunehmend entwickeln vor allen Dingen die konfessionellen Einrichtungen und ihre Träger eigene Vorstellungen davon, was sie von einer Seelsorge für ihre Mitarbeitenden erwarten. Dabei haben sie nicht nur die individuelle Begleitung in religiösen und spirituellen Anliegen im Blick, sondern sie fragen verständlicherweise danach, welche Leistungen die Mitarbeitendenseelsorge für Einzelpersonen, die Teams und die gesamte Einrichtung erbringen. Dieses Ansinnen sollte nicht vorschnell als eine Instrumentalisierung der Seelsorge abgetan werden. Es gibt plausible Gründe wie beispielsweise eine gute Mitarbeitendenbindung oder eine resiliente Unternehmenskultur, die dafür sprechen, dass Einrichtungen und

Träger an einer Seelsorge an Mitarbeitenden Interesse haben. Hinzu kommt, dass die Kosten für die (Mitarbeitenden-)Seelsorge zunehmend von den Diözesen auf die Einrichtungen übertragen werden und die Einrichtungen auch aus diesem Grund mitsprechen wollen.

Eine weitere Interessensgruppe sind die Mitarbeitenden. Was erwarten diese von einer Mitarbeitendenseelsorge? Weil kirchliche Bindung und religiöse Einstellungen abnehmen, verliert die religiöse Begleitung an Bedeutung. Zumindest betrifft dies die klassischen Angebotsformate im kirchlichen Bereich. Das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass eine religiöse und spirituelle Perspektive keine Bedeutung mehr hat. Klassische seelsorgliche Angebote, die keine Nachfrage und keinen Bedarf haben, ergeben allerdings keinen Sinn.

Als eine weitere Interessensgruppe sollten die gesundheitspolitischen Akteure nicht vergessen werden. Dieser Hinweis erscheint unter den gegenwärtigen Sparzwängen, die sich in den nächsten Jahren aller Wahrscheinlichkeit nach noch verstärken werden, manchen vielleicht etwas absurd. Dennoch haben diese Akteure langfristig ein Interesse daran, dass das Gesundheits- und Sozialwesen funktioniert. Und dies geht nur mit gesunden und leistungsbereiten Mitarbeitenden. Ob und wenn ja, welchen Beitrag hierzu eine kirchliche Seelsorge leisten kann und möchte, ist noch nicht entschieden.

### 2.3 Unterscheidung nach Trägern

Mitarbeitende bleiben in der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit Privatpersonen. Dies ist teilweise auch gewünscht. Es fängt damit an, dass Geburtstage am Arbeitsplatz gefeiert und zu privaten Anlässen Glückwünsche ausgesprochen werden oder es Veranstaltungen des Arbeitgebers gibt, an denen Familienangehörige teilnehmen können. Auch in Formen betrieblicher Sozialberatung verflüssigt sich diese Grenze.

Obgleich sich bei vielen Arbeitgebern private und berufliche Bereiche überlagern, gibt es einen Unterschied zwischen kirchlichen und nichtkirchlichen Arbeitgebern. Eine Mitgliedschaft in der Kirche ist bis auf wenige Ausnahmen keine zwingende Voraussetzung mehr für eine Tätigkeit in einer kirchlichen Einrichtung (Die deutschen Bischöfe 2022/2), aber kirchliche Arbeitgeber verstehen sich als Teil der Kirche. In der aktuellen Grundordnung der deutschen Bischöfe (2022/2, Art. 1 Abs. 2) für den kirchlichen Dienst heißt es: „Der Dienst in der Kirche ist ausgerichtet an der Botschaft Jesu Christi. Alle kirchlichen Einrichtungen sind sichtbare und erlebbare Orte der Kirche und dem Auftrag Christi verpflichtet. Sie sind Ausdruck der christlichen Hoffnung auf die zeichenhafte Verwirklichung des Reiches Gottes in der Welt (Sendungsauftrag).“

Von den Mitarbeitenden in kirchlichen Einrichtungen wird eine Identifikation mit diesem Selbstverständnis erwartet. Das ist zunächst kein Unterschied zu anderen Unternehmen. Auch dort wird erwartet, dass man sich entsprechend den Zielen und Werten des Unternehmens verhält. Wird gegen grundlegende Werte verstoßen, kann dies ein Kündigungsgrund sein. Die Besonderheit bei kirchlichen Einrichtungen ist die

Überlappung privater Glaubensüberzeugungen und der Kirchlichkeit einer Einrichtung. Von Mitarbeitenden wird daher „im Rahmen ihrer Tätigkeit die Identifikation mit den Zielen und Werten der katholischen Einrichtung erwartet“ (Die deutschen Bischöfe 2022/2, Art. 6 Abs. 2). Der Bereich privater Lebensführung ist nicht Gegenstand des kirchlichen Arbeitsverhältnisses (vgl. Die deutschen Bischöfe 2022/2, Art. 7 Abs 2).

Zwar spielt das persönliche Glaubensbekenntnis in formaler Hinsicht keine Rolle mehr, aber die Unternehmensausrichtung und ihre Kultur speisen sich aus der christlichen Tradition. Um es noch einmal zu betonen: Mitarbeitende werden sich mit der christlichen Tradition als Teil ihrer Tätigkeit und Ziele und Werte, die sie zu vertreten haben, in irgendeiner Weise auseinandersetzen müssen, auch wenn keine formale Zugehörigkeit erwartet wird. Welchen Anteil hier die Seelsorge hat, bleibt in der Grundordnung für den kirchlichen Dienst ungeklärt.<sup>1</sup>

Es liegt in erster Linie in der Verantwortung der Leitung kirchlicher Einrichtungen, ein christliches Profil zu gestalten (vgl. Die deutschen Bischöfe 2022/2, Art. 3 Abs. 4). Sie werden beispielsweise entlang des kirchlichen Jahreskreises unterschiedliche Angebote machen (Unternehmenskultur). Sie werden Möglichkeiten für Mitarbeitende schaffen, sich mit dem christlichen Selbstverständnis ihrer Einrichtungen auseinanderzusetzen (Commitment). Sie werden ein religiöses Angebot und eine religiöse Begleitung für Patient:innen, Bewohner:innen und Angehörige aufrechterhalten (Versorgungsauftrag). Und schließlich werden sie den Mitarbeitenden, wenn diese das wünschen, bei religiösen und spirituellen Fragen zur Verfügung stehen. Diese Angebote zählen zum Selbstverständnis kirchlicher Einrichtungen. Es ist zu vermuten, dass die Art der Trägerschaft auf die Art und den Umfang diesbezüglicher Angebote vermehrt einen Unterschied machen wird. Und damit stellt sich die Frage, welche Rolle hierbei die Mitarbeitendenseelsorge übernehmen soll.

### 3. Verlautbarungen und Selbstverständnis heute

Was wird derzeit unter Mitarbeitendenseelsorge verstanden? Es überrascht nicht, dass es keine einheitliche Definition gibt. Interessant ist, was dazu die Bistümer, Verbände der Caritas oder kirchliche Träger im Gesundheitswesen sagen. Um dies zu erkunden, wurden aus drei unterschiedlichen Forschungszugängen Erkenntnisse zusammengeführt.<sup>2</sup>

---

1 Die Grundordnung führt die Seelsorge unter Art. 5. „Fort- und Weiterbildung“ auf und erläutert: „Darüber hinaus sollen für die Mitarbeitenden freiwillige Angebote zu Spiritualität und Seelsorge gemacht werden, um sich mit den eigenen Sinn- und Glaubensfragen des Lebens zu beschäftigen. Die (Erz-)Diözesen und die Verbände der Caritas unterstützen die Träger in der gemeinsamen Sorge, den Mitarbeitenden im kirchlichen Dienst eine ansprechende christliche Unternehmenskultur anzubieten und religiöse und spirituelle Angebote zu unterbreiten.“ (Ebd. Art. 5, Abs. 2 u. 3.)

2 Alle drei Untersuchungen wurden vom Verfasser dieses Beitrags durchgeführt.

Die erste Forschung bestand aus einer Analyse der Leitbilder und Qualitätsstandards der Krankenhausseelsorge, die bereits im Jahr 2019 durchgeführt wurde. Hier wurden 26 Homepages katholischer Bistümer inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei wurden auch die Aussagen zum Selbstverständnis von Mitarbeiterseelsorge erfasst.<sup>3</sup> Ein zweiter Forschungszugang fand in Form einer Umfrage im Jahr 2024 bei Seelsorgerinnen und Seelsorgern der Bistümer Innsbruck und Südtirol statt. Diese wurden um eine schriftliche Antwort gebeten, welche Angebote der Seelsorge es für Mitarbeitende in ihren Krankenhäusern gibt.<sup>4</sup> Und schließlich erfolgte eine Sichtung von Homepages zufällig ausgewählter caritativer Träger ebenfalls im Jahr 2024. Dort wurde danach gesucht, welche Aussagen es zur Mitarbeitendenseelsorge gibt. Diese Analyse wurde beendet, als sich der Eindruck verdichtete, dass keine neuen Aspekte mehr hinzukamen.

Möchte man die daraus gewonnenen Erkenntnisse auf eine einfache und gemeinsame Formel bringen, lässt sich sagen: Die Seelsorge möchte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren persönlichen, beruflichen und religiösen/spirituellen Anliegen, Nöten und Belastungen begleiten und unterstützen. Dies ist zwar eine sehr allgemeine Beschreibung, gibt aber das Gesamtverständnis prägnant wieder. Die folgenden Präzisierungen basieren auf den eben genannten Quellen.

Es geht um die persönliche Begleitung und Unterstützung der Mitarbeitenden. Diese wird in unterschiedlichen Facetten deutlich. Die Seelsorge möchte für die Mitarbeitenden da sein, ihnen zuhören, Wertschätzung zeigen, sie in persönlichen und beruflichen Anforderungen und Krisen entlasten, den Alltag unterbrechen oder auch in Sinnkrisen oder im Umgang mit Grenzerfahrungen begleiten. Der Bedarf an persönlicher Begleitung kann aus den persönlichen Lebensumständen erwachsen, sich aus dem beruflichen Kontext ergeben oder aus einer Kombination von beiden. Wie auch immer: Seelsorge ist da.

Dieses Da-Sein ist in einen religiösen Kontext eingebettet. Das bedeutet nicht, dass Religion und Glaube bei den Mitarbeitenden vorausgesetzt werden, sondern dass im Selbstverständnis der kirchlichen Seelsorge der Bezug zur Transzendenz eine Rolle spielt. Persönliche Krisen, berufliche Belastungen, der Umgang mit Grenzerfahrungen oder die Frage nach Krankheit und Tod sollen nicht von religiösen und spirituellen Fragen getrennt werden.

Wie handelt die Seelsorge, um ihren Anspruch umzusetzen? Bei der Begleitung und Unterstützung in beruflichen und persönlichen Belastungen ist aufgrund der analysierten

---

3 Alle Homepages der Bistümer wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und in Kategorien unterteilt. Die Hauptkategorien waren: Selbstverständnis, Grundlagen der seelsorglichen Arbeit, Handlungsfelder, Kompetenzen der Seelsorgenden und Qualität. Eine Unterkategorie ergab das Selbstverständnis von Mitarbeitendenseelsorge. Diese Analyse wurde im Jahr 2019 durchgeführt.

4 Diese Analyse wurde im Jahr 2024 durchgeführt. Es war keine systematische Analyse, sondern eine zufällige Auswahl von Homepages von Einrichtungen der Caritas. Nachdem eine inhaltliche Sättigung eingetreten war, wurde die Analyse beendet.

Quellen das Gespräch das Mittel der Wahl. Es werden Begegnungsmöglichkeiten geschaffen, die der Verschwiegenheit verpflichtet sind. Denkbar sind auch Gesprächsangebote in Teams, wenn es beispielweise um die Begleitung in belastenden Situationen geht. Diese Teamformate werden allerdings selten benannt. Die Seelsorgenden bieten sich als Gesprächspartner:innen und Resonanzräume an.

Neben den Gesprächsangeboten werden unterschiedliche Möglichkeiten der religiösen und spirituellen Begleitung angeboten: geistliche Impulse, gottesdienstliche Feiern, Oasentage, Auszeiten, Fortbildungen, Einzelgespräche, Formen der geistlichen Begleitung, Wallfahrten, die Gestaltung geprägter Zeiten sowie anlassbezogene religiöse Feiern. Diese Formate beziehen sich auf Einzelbegleitungen aber auch auf Angebote in Gruppen und offene Formate.

#### 4. Leistungen und Handlungsfelder

Wie sich gezeigt hat, ist der zentrale Leitgedanke in der Seelsorge für Mitarbeitende das Da-Sein. Dies ist ein kostbares Gut und antwortet auf ein menschliches Grundbedürfnis. Aus diesem Da-Sein für andere erfahren die Seelsorgenden einen großen Teil ihrer Selbstwirksamkeit.

Diese sehr allgemein gehaltene Selbstbeschreibung hat allerdings auch Nachteile. Sie ist wenig greifbar. Was heißt Da-Sein in einem Umfeld, in der die Relevanz von Religion und Glauben bei den Mitarbeitenden schwindet oder losgelöst von kirchlichen Bindungen vorkommt? Dieses kirchlich beauftragte Da-Sein ist nicht mehr selbstverständlich und unhinterfragt. Man kann sich auch einmal fragen: Was fehlt, wenn es die Seelsorge für Mitarbeitende nicht mehr gibt?

Es ist notwendig, sich grundsätzliche und konkrete Gedanken darüber zu machen, welche Relevanz die Mitarbeitendenseelsorge in Zukunft haben kann und welche Dienstleistung sie erbringen sollte. Mit Hilfe einer Matrix (Tabelle 1) sollen diese Überlegungen systematisiert werden. In der horizontalen Ebene findet sich die Einteilung in Leistung, Handlungsfeld, Arbeitsweise und Kooperationen/Abgrenzungen. In der vertikalen Ebene werden die Geschäftsfelder Mitarbeitende, Teams, Tätigkeit und Organisationskultur unterschieden.

In der horizontalen Ebene wird bewusst von Leistung (Was) gesprochen. Es geht um die Frage, was die Seelsorge für die Mitarbeitenden leistet. Mit dem Begriff Leistung haben viele Seelsorgende ihre Schwierigkeiten. Leistung, so der Einwand, benenne etwas, das beziffert und verrechnet werden könne. Aber das ist damit nicht gemeint. Wer nicht in der Lage ist, anderen zu erklären, was Seelsorge leistet, darf mit Recht argwöhnisch betrachtet werden. Schwindet die Selbstverständlichkeit der Seelsorge, ist es umso wichtiger, deren Leistungen zu benennen. Dies profiliert auch das eigene Selbst- und Aufgabenverständnis. Man kann auch den Begriff der Dienstleistung verwenden. Er

federt das Wort Leistung zwar etwas ab, weil in diesem Begriff der Dienst für andere mitschwingt. Aber es bleibt eine Leistung, die erbracht wird.<sup>5</sup>

Die Leistung wird in der zweiten Spalte in den entsprechenden Handlungsfeldern (Wo) konkretisiert. Es geht um die Beschreibung, wo eine entsprechende (Dienst-) Leistung erbracht wird. Die dritte Spalte beschäftigt sich mit der Arbeitsweise (Wie) der Seelsorge. Schließlich setzt die vierte Spalte die Seelsorge in Bezug zu anderen Dienstleistungen in den Einrichtungen. Die Seelsorge steht in Abgrenzung zu und Kooperation mit anderen Akteuren. Es geht um die Frage, mit wem die Seelsorge zusammenarbeitet.

In der vertikalen Ebene der Matrix sind die Geschäftsfelder der Mitarbeitendenseelsorge benannt. Geschäftsfelder sind jene Bereiche, in denen die Mitarbeitendenseelsorge ihren Dienst versieht. Auch der Begriff des Geschäftsfeldes ist im Bereich der Seelsorge ungewöhnlich. Es gibt sicherlich Gründe, diesen Begriff nicht zu verwenden. Dennoch wird er hier bewusst aufgegriffen, um mit diesem Sprach- und Denkspiel die Perspektive der Einrichtungen in den Blick zu nehmen. Die Geschäftsfelder sind die Mitarbeitenden, die Teams, die Tätigkeit und die Einrichtungen als Ganze. In den ersten beiden Zeilen finden sich Personengruppen, nämlich die einzelnen Mitarbeitenden und das Team. Die dritte Zeile beinhaltet die Tätigkeit und das vierte Feld nimmt die Unternehmenskultur in den Blick.

---

5 An dieser Stelle soll auf zwei empirische Untersuchungen hingewiesen werden, die sich mit den Wirkungen von Seelsorge und ehrenamtliche Patientenbetreuung beschäftigen. Die erste Untersuchung von Nika Höfer (2022) beforscht die Wirksamkeit von evangelischer Krankenhauseelsorge. Eine andere Studie von Gerlinde Kosits (2024) untersucht die Wirkungen ehrenamtlicher Patientenbetreuer\*innen in einem Wiener Spital.

	Leistung (Was)	Handlungsfeld (Wo)	Arbeitsweise (Wie)	Kooperation (Wer)
<b>Mitarbeitende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>in persönlichen Krisen unterstützen</li> <li>persönliche Resilienz fördern</li> <li>religiöse und spirituelle Anliegen begleiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begleitung bei persönlichen Belastungen (Krankheit, Tod, Trennung, ...)</li> <li>Unterstützung bei beruflichen Überlastungen (Burnout, Konflikte, Suizide, Leid ...)</li> <li>Ansprechpartner sein für existenzielle, spirituelle und religiöse Anliegen</li> <li>Unterbrechung des Alltags (Achtsamkeit, Auszeit...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprächsangebote</li> <li>Angebote religiöser und spiritueller Begleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MAV, Betriebsrat</li> <li>Einzelcoachings, Supervision</li> <li>Führungskräfte</li> </ul>
<b>Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontingenzerfahrung bewältigen</li> <li>Umgang mit Belastungen und Krisen im Team unterstützen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begleitung von Teams bei belastenden Situationen (Suizide, schwere Krankheitsverläufe...)</li> <li>Begleitung von Teams bei Belastungen in der Zusammenarbeit im Team (Überlastung, Ärger mit Kolleg:innen...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprächsangebote</li> <li>Formate der Teambegleitung</li> <li>Rituale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamentwicklung</li> <li>Psychologische Angebote</li> <li>Einzelgespräche</li> <li>Supervision</li> </ul>
<b>Tätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeitende bei religiösen, spirituellen und existenziellen Anliegen der Patienten unterstützen</li> <li>eigenes Professionsverständnis mit dem Trägerauftrag verknüpfen</li> <li>ethische Orientierung bieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hilfestellung bieten im Umgang mit existenziellen, spirituellen und religiösen Anliegen der Patienten</li> <li>Angebote machen, um die eigene Tätigkeit im Zusammenhang mit dem christlichen Auftrag zu verstehen</li> <li>Mitarbeit bei der Klärung ethischer Fragen (Assistierter Suizid, Ethikkomitee ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildung</li> <li>Erstellung von Handlungsleitlinien</li> <li>Mitarbeit in ethischen Gremien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ethikbeauftragung</li> </ul>
<b>Christliche Organisationskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kirchlicher Jahreskreis pflegen</li> <li>liturgische Angebote machen</li> <li>an der christlichen Identität der Einrichtung mitarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung besonderer Zeiten (Kirchenjahr, Patrozinien...)</li> <li>Gestaltung besonderer Anlässe (Gottesdienste, Abschied von verstorbenen Mitarbeitenden ...)</li> <li>Förderung der interreligiösen und interkulturellen Kompetenz</li> <li>Identifikation mit der Trägerauftrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung des Kirchenjahrs</li> <li>Angebot von Gottesdiensten, Ritualen...)</li> <li>Weiterbildungsformate</li> </ul>	

- Mitarbeitende

Was leistet die Seelsorge in diesem Feld? Dazu gehören die Förderung der persönlichen Resilienz, die Unterstützung bei religiösen Anliegen oder bei der Bewältigung von Krisen. Dies geschieht zum Beispiel bei Trennungen, Krankheit, Überlastung, Suiziden oder der Konfrontation mit Leiderfahrungen (Handlungsfeld). Unterstützung und Begleitung geschieht zumeist in Gesprächen, Auszeiten oder zeichenhaften Handlungen (Arbeitsweise). In den meisten Organisationen erbringt diese Leistung nicht nur die Seelsorge, sondern weitere Akteur:innen, die in diesem Feld Angebote vorhalten. Es gibt die Möglichkeit zu Supervision oder Coaching, eine Unterstützung durch die Mitarbeitervertretung und den Betriebsrat oder die Möglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung.

- Team

Die Leistung der Seelsorge für Teams kann darin bestehen, bei der Bewältigung von Kontingenzerfahrungen zu unterstützen, bei der Verarbeitung von Krisen zur Verfügung zu stehen oder die Zusammenarbeit im Team zu verbessern. Dies kann bei schweren Krankheitsverläufen der Patient:innen, bei Überlastungen durch die Arbeit oder bei Problemen in der Zusammenarbeit sein. Hier bieten sich unterschiedliche Arbeitsweisen an: Gesprächsformate, die möglicherweise in eine längere Form der Teambegleitung übergehen. Aber auch Rituale können das Team unterstützen, gemeinsam mit herausfordernden Ereignissen umzugehen.

- Tätigkeit

Hier können mehrere Leistungen im Blick sein: die Unterstützung von Mitarbeitenden bei einer existentiellen Kommunikation mit ihren Patient:innen, eine Orientierung bei ethischen Fragen oder der Klärung des eigenen Professionsverständnisses bei einem christlichen Träger. Als Arbeitsweise legt sich die Mitarbeit in Ethikgremien, die Mitentwicklung von ethischen Leitlinien oder die Durchführung von spezifischen Weiterbildungen nahe.

- Christlich geprägte Unternehmenskultur

Leistungen in diesem Feld sind beispielsweise die Gestaltung des kirchlichen Jahreskreises entsprechend den Möglichkeiten und Bedürfnissen der Einrichtungen, die Feier von liturgischen Handlungen oder die Stärkung einer christlich geprägten Unternehmensidentität. Hierzu gehört eine interreligiöse Öffnung mit Blick auf eine vielfältige Mitarbeiterschaft als Ausdruck eines christlichen Selbstverständnisses.<sup>6</sup>

---

6 Vgl. Die deutschen Bischöfe (2022/2, Art. 3,2): 1 Vielfalt in kirchlichen Einrichtungen ist eine Bereicherung. 2 Alle Mitarbeitenden können unabhängig von ihren konkreten Aufgaben, ihrer Herkunft, ihrer Religion, ihres Alters, ihrer Behinderung, ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Identität

Diese Überlegungen sind nicht vollständig und müssen je nach Arbeitsfeld ergänzt werden. Es geht um die zugrundeliegende Systematik, die aus der Perspektive der Interessensgruppen die Mitarbeitendenseelsorge beleuchtet. Diese Matrix verdeutlicht nicht nur, in welchen Bereichen die Mitarbeitendenseelsorge einen wichtigen Dienst erfüllen kann, sie zeigt auch, welche Leistungen viele Seelsorgende bereits in ihren Einrichtungen erbringen.

## 5. Klärungen und Grenzgänge

Betrachtet man die Matrix und die darin festgeschriebenen Leistungen und Handlungsfelder, werden drei Spannungsfelder sichtbar, in denen eine Seelsorge für Mitarbeitende steht. Die Beschreibung der drei Spannungsfelder dient dazu, das Selbstverständnis der Mitarbeitendenseelsorge weiter zu klären. Es werden grundsätzliche Spannungen benannt, in denen nicht eine Zustimmung oder eine Ablehnung der jeweiligen Pole eine zufriedenstellende Perspektive eröffnet, sondern es werden Räume aufgezeigt, in denen die Zukunft der Seelsorge verortet werden sollte.

### 5.1 Zwischen Funktion und Funktionalisierung

Wenn man sich auf den Weg einlässt, die Leistung der Mitarbeitendenseelsorge zu beschreiben, gelangt man schnell zu der übergeordneten Frage nach der Funktion von Religion. Es ist bekannt, dass es keine universell gültige Definition von Religion gibt. Die gebräuchlichen Definitionsversuche von Religionen lassen sich in drei Ansätze einteilen: substanziell, funktional und diskursiv (Pollack 2018).

Ein substanzieller Religionsbegriff bezieht sich auf die vorfindbaren Inhalte und Sozialgestalten religiöser Überzeugungen. Gemeint sind hier dogmatische Äußerungen, Riten oder die Organisationsweise der religiösen Gemeinschaften: Was glaubt eine religiöse Gemeinschaft und wie stellt sie sich dar? Entscheidend ist dabei immer der explizite Bezug zur Transzendenz als ein wesentlicher Referenzpunkt religiösen Lebens. Dagegen fragt eine funktionale Betrachtung der Religion, welche Leistungen und welchen Nutzen die Religion für Individuen und die Gesellschaft erbringt. Klassischerweise werden der Religion die Funktionen einer sinnvollen Integration, der Sozialisation, der Kontingenzbewältigung, der Personwerdung oder Sinnstiftung zugeschrieben (Kaufmann 1989, 84–88; Könemann 2016). Schließlich geht der diskursive Ansatz davon aus, dass Religion nicht einfach eine gegebene Größe ist, sondern ihre Bedeutung in sozialer Interaktion erst ausgehandelt wird.

---

und ihrer Lebensform Repräsentantinnen und Repräsentanten der unbedingten Liebe Gottes und damit einer den Menschen dienenden Kirche sein.

In unserem Zusammenhang ist die funktionale Definition von Religion von Interesse. Zahlreiche Funktionen der christlichen Religion sind bereits definiert worden. An dieser Stelle sollen nur jene Funktionen der christlichen Religion in Erinnerung gerufen werden, welche hilfreich sind, um den Blick auf die Leistung der Mitarbeitendenseelsorge schärfen zu können. Zu diesen Funktionen zählen: 1) Bewältigung von Kontingenz, 2) Moralische Orientierung, 3) Sozialintegration, 4) Prophetische Funktion, 5) Motivation und 6) Welterschließung. In der oben dargestellten Matrix finden sich diese Funktionen in abgewandelter Weise wieder.

Die Frage nach der Funktion der Religion sollte nicht mit einer Funktionalisierung der Religion gleichgesetzt werden. Die Frage nach den Funktionen einer Religion ist hilfreich und weiterführend. Wenn Seelsorge eine wichtige religiöse Funktion erfüllt und damit eine Leistung für eine Interessensgruppe erbringt, wird sie damit nicht automatisch funktionalisiert oder für religionsfremde Zwecke missbraucht. Die Funktion oder auch die religiöse Leistung der Seelsorge zu benennen, bedeutet ebenso wenig, dass die Wirkungen dieser Leistung grundsätzlich verrechenbar, messbar und planbar sind.

Funktionen und Leistungen können allerdings für sachfremde Zwecke missbraucht werden, die nicht der ursprünglichen religiösen Intention entsprechen. Wer beispielsweise durch die psychische Entlastung von Mitarbeitenden krankmachende Arbeitsbedingungen stützt, lässt sich instrumentalisieren. Viele weitere Beispiele könnten angefügt werden. Zwischen den Funktionen und einer Funktionalisierung von Religionen befindet sich die Seelsorge für Mitarbeitende auf einem Grenzgang. Diesen Raum gilt es auszuloten.

## 5.2 Zwischen Irrelevanz und Relevanz

Ist Gott im Krankenhaus noch nötig?<sup>7</sup> Diese Frage stellt sich nicht aus der Sicht der Seelsorgenden, sondern aus dem Blickwinkel der Mitarbeitenden, der Einrichtungen und der Träger. Jürgen Werbick hat vor über dreißig Jahren die Spannung zwischen Relevanz und Identität der religiösen Überlieferung ausgelotet: Wer die Relevanz der Religion, so Jürgen Werbick (1992, 24) damals, erhalten möchte, muss die einmal gewonnene Identität, das bisher Gesagte, nun anders oder neu sagen (vgl. dazu auch Fischer 2017). Heute scheint sich die Situation zugespitzt zu haben: Hat die Religion überhaupt noch eine Relevanz in der Lebenswelt vieler Menschen? In unserem Zusammenhang heißt die Frage: Hat die Religion noch eine Relevanz für die Seelsorge an Mitarbeitenden?

Vielleicht muss das bisher Gesagte neu gesagt werden. Es ist möglich, dass Mitarbeitende aufgrund von Erfahrungen und Problemen in ihrem beruflichen Tun hin und wieder nach dem oder einem Fundament der gemeinsamen Überzeugungen fragen.

---

<sup>7</sup> Jan Loffeld stellt diese Frage nicht in Bezug auf Einrichtungen im Gesundheitswesen, sondern allgemein. Vgl. dazu Loffeld 2020 & 2024.

Insbesondere wenn es um einen letzten Halt oder eine grundsätzliche Orientierung geht, wird das Fundament relevant.

Das bedeutet nicht, dass immer von Gott die Rede sein muss. Aber der unaufgebbare Bezugspunkt seelsorglichen Handelns bleibt Gott. Auch hier macht die Mitarbeitenden-seelsorge einen Grenzgang. Würde bei ihr die Gottesrede verstummen, weil Gott für die Bewältigung des Lebens immer weniger gebraucht wird, führt das zur Selbstsäkularisierung der Seelsorge. Sie würde sich damit selbst erledigen und sich selbst dekonstruieren. Auf der anderen Seite ist sie aufgefordert, neue existenzielle Bezüge im Handeln der Menschen zu finden, ihren Lebensglauben (vgl. Feiter 2017) zu entdecken und vielleicht sogar eine ‚Theologie des Atheismus‘ (Zulehner 2024) zu entwickeln.

Diese Spannung versucht Maria Adams (2021, 85) am Beispiel der Fürsorge gegenüber Mitarbeitenden auszuloten. Mit enormem Aufwand müssten Mitarbeitende gewonnen, motiviert, gebunden und fortgebildet werden, um sie zu halten. Mitarbeitende müssen gepflegt werden.

„Als Ansprechpartnerin für die Mitarbeiter hätte die Stiftung auch eine Psychologin einstellen können oder einen Sozialarbeiter, die als Kümmerer für die Belange der Mitarbeiter da sind. Die Besetzung mit einer Seelsorgerin aber setzt auf die Stärkung der Spiritualität, der Sinn stiftenden Kraft von Beziehung, der persönlichen Ansprache und Begleitung, und vor allem auf den geschützten Raum des Vertrauens in der Wahrung der seelsorglichen Schweigepflicht. Gerade im Geflecht von arbeitsvertraglichen Beziehungen und dienstlichen Hierarchien ist es von Bedeutung, dass da jemand einen geschützten Raum öffnet, der dem Austausch von höchst verletzlichen und privaten Informationen dient. Ein Mandat auf Augenhöhe – während Mitarbeiter einem Betriebspsychologen, einer Sozialarbeiterin oder einer Führungskraft aus dem Unternehmen eher abwartend begegnen könnten, sind der Seelsorgerin offene Begegnungen, schwierige Fragen und qualitativ tiefgehende Gespräche leichter möglich“ (Adams 2021, 88).

### 5.3 Zwischen Person und Organisation

Die Ausbalancierung dieses Themenfeldes ist nicht neu. Seit langer Zeit spricht man von der Krankenseelsorge statt von einer Krankenseelsorge. Die Organisation als Ganze ist im Blick (Fischer 2019).

Für die Mitarbeitendenseelsorge könnte die Inkraftsetzung der neuen Grundordnung des kirchlichen Dienstes Auswirkungen haben. Zunächst ist es wichtig, sich die grundlegenden Neuerungen in der kirchlichen Grundordnung ins Bewusstsein zu rufen. Im Vorwort zur aktuellen Grundordnung sprechen die deutschen Bischöfe von einem Paradigmenwechsel, der in einem institutionenorientierten Verständnis zum Ausdruck kommt: „Dieses geht von der Prämisse aus, dass die katholische Identität einer Einrichtung durch Leitbilder, eine christliche Organisations- und Führungskultur und durch

Vermittlung christlicher Werte und Haltungen gestaltet wird. Eher formale Kriterien, wie die Konfessionszugehörigkeit, verlieren nach dieser Logik an Bedeutung. Im neuen Ordnungsentwurf wird unmissverständlich klargestellt, dass der Kernbereich privater Lebensgestaltung rechtlichen Bewertungen nicht unterliegt und sich dem Zugriff des Dienstgebers entzieht“ (Die deutschen Bischöfe 2022/2, 6–7).

Die christliche Identität einer Einrichtung, die nun unter dem Vorzeichen einer pluralen Mitarbeiterschaft steht, muss gestaltet werden. Diese Gestaltungsverantwortung wird in erster Linie dem Dienstgeber zugeschrieben. So heißt es in der Grundordnung: „Die Verantwortung für den Schutz und die Stärkung des kirchlichen Charakters der Einrichtung kommt zuallererst dem Dienstgeber zu“ (Die deutschen Bischöfe 2022/2, Art. 3 Abs. 3).

Was dies im Einzelnen bedeutet, kann hier nicht weiter beleuchtet werden. Klar ist allerdings, dass es in Zukunft mehr Anstrengungen für ein Ausbalancieren zwischen den persönlichen Werten der Mitarbeitenden und den Werten der Einrichtungen bedarf. Die persönliche und berufliche Motivation der Mitarbeitenden gilt es wahrzunehmen und die darin zum Ausdruck kommenden Haltungen zum Selbstverständnis (Ethos) und Daseinszweck (Sendungsauftrag) des kirchlichen Trägers in Beziehung zu setzen. Dies ist – so sagt es auch die Grundordnung – ein kontinuierlicher und dynamischer Prozess (Die deutschen Bischöfe 2022/2, Art. 3 Abs. 4).

#### 5.4 Zwischen säkularen und konfessionellen Trägern

Wenn die Seelsorgerinnen und Seelsorger in Zukunft nicht mehr selbstverständlich von der Kirche zur Verfügung gestellt werden (können), wird sich in aller Deutlichkeit die Frage stellen, welcher Wert der Seelsorge in einer Einrichtung beigemessen wird und wie viel die Träger für die Stellen bezahlen möchten. Unbeantwortet ist dabei noch die Frage, wie und wo in Zukunft die Seelsorgenden ausgebildet werden und wer dies finanziert. Zu dieser Frage werden die drei Trägergruppen (kirchlich, kommunal, privat) vermutlich abweichende Antworten geben.

Die Leistung, welche die christliche Seelsorge an den Mitarbeitenden bringt, ist eine Leistung des Religionssystems. Diese war bislang eng und fast ausschließlich an die Kirchen gebunden. Auch hier könnte sich noch einiges verändern. Wer diese Leistung bezahlt, ist davon zu unterscheiden. Die jeweiligen Träger werden klären, welche Form der kirchlichen Einbindung für sie angemessen ist und welche Rolle die Religion noch spielen soll.

Bei dem vorhergehenden Spannungsfeld, inwieweit Seelsorge für Mitarbeitende die Unternehmenskultur mitgestalten möchte, wird bereits deutlich, dass die drei Trägergruppe daran ein unterschiedlich ausgeprägtes Interesse haben dürften. Ein kirchlicher Träger wird mehr Energie darauf verwenden, dass durch die Leistung der Seelsorge Commitment- und Identifikationsprozesse ermöglicht werden. Ähnlich wird es bei dem Wunsch sein, in welcher Weise das Kirchenjahr oder Feste anderer Religionen Einfluss

auf die Gestaltung der Unternehmenskultur haben sollen. Wie sollen beispielsweise die Feste des kirchlichen Jahreskreises gefeiert werden? Welchen Stellenwert haben liturgische Angebote? Soll sich die Unternehmenskultur ausschließlich aus der christlichen Tradition speisen? Sollen sich Mitarbeitende neben spezifischen Fort- und Weiterbildungsangeboten auch mittels Seelsorge in ihrer Tätigkeit mit dem christlichen Grundauftrag und der kirchlichen Tradition auseinandersetzen?

## Zum Schluss

In den nächsten Jahren stehen für die Seelsorge an Mitarbeitenden grundlegende Fragen an, die geklärt werden müssen. Das gilt für die Bistümer und Landeskirchen wie für die Träger im Gesundheits- und Sozialwesen. Ein ‚Einfach weiter so‘ darf es nicht geben. Wer in Zukunft die Seelsorge für Mitarbeitende bezahlt, wer in Zukunft Seelsorge anbietet und gestaltet, wer in Zukunft diese Personen ausbildet und welche Leistungen erbracht werden, ist aktuell offen.

## Literaturverzeichnis

- Adams, Maria (2021). Die Mitarbeiter pflegen – Seelsorge am Arbeitsplatz. In: Bruno Schrage & Peter Bromkamp (Hg.), *Unterwegs mit leichtem Gepäck. Altenheimseelsorge*. St. Ottilien: eos-Verlag, 85–94.
- Die deutschen Bischöfe (2022). In der Seelsorge schlägt das Herz der Kirche. Wort der deutschen Bischöfe, 8. März 2022. In: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), *Die deutschen Bischöfe* Nr. 110. Bonn.
- Die deutschen Bischöfe (2022). Grundordnung des kirchlichen Dienstes, 5. völlig überarbeitete Neuauflage, 22. November 2022. In: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), *Die deutschen Bischöfe* Nr. 95A. Bonn.
- Ebertz, Michael N. & Lucia Segler (2016). *Spiritualitäten als Ressource für eine dienende Kirche. Die Würzburg-Studie*, Würzburg: Echter Verlag.
- Evangelische Kirche in Deutschland (2023). *Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Feiter, Reinhard (2017) Das Evangelium ist für alle da. In: *ThG 60* (2017), 162–172.
- Fischer, Michael (2017). Die Qualität konfessioneller Krankenhäuser. Zwischen gesellschaftlicher Relevanz und Identität. In: Marianne Heimbach-Steins, Thomas Schüller & Judith Wolf, (Hg.), *Katholische Krankenhäuser – herausgeforderte Identität*. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh, 107–129.

- Fischer, Michael (2019). Seelsorge in einem konfessionellen Krankenhaus – das Ganze ins Spiel bringen. In: Traugott Roser, Handbuch der Krankenhauseelsorge. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 104–115.
- Höfer, Nika (2022). Wirksamkeit von Krankenhauseelsorge: Eine qualitative Studie. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Kaufmann, Franz-Xaver (1989). Religion und Modernität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Könemann, Judith (2016). Religion. In: Das wissenschaftlich-religionspädagogische Lexikon im Internet (WiReLex), Jahrgang 2016, abrufbar unter <https://doi.org/10.23768/wirelex.Religion.100075> [14.12.2024].
- Kosits, Gelinde (2024). Ehrenamtliche Patient:innenbetreuung im Akutkrankenhaus. Soziale Unterstützung durch Fremde. Freiburg: Lambertus Verlag.
- Loffeld, Jan (2020). Der nicht notwendige Gott. Die Erlösungsdimension als Krise und Kairos des Christentums inmitten seiner säkularen Relevanzverlustes. Würzburg: Echter Verlag.
- Loffeld, Jan (2024). Wenn nichts fehlt, wo Gott fehlt. Das Christentum vor der religiösen Indifferenz. Freiburg: Herder.
- Pollack, Detlef (2016). Was ist Religion? Eine kritische Diskussion. In: Ines-Jacqueline Werkner (Hg.), Religion in der Friedens- und Konfliktforschung. Interdisziplinäre Zugänge zu einem multidimensionalen Begriff. Baden-Baden: Nomos, 60–91.
- Pollack, Detlef (2018). Probleme der Definition von Religion. In: Detlef Pollack u. a. (Hg.), Handbuch Religionssoziologie. Veröffentlichungen der Sektion Religionssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Wiesbaden: Springer VS, 17–50.
- Rüegg-Stürm, Johannes & Grand, Simon (<sup>2</sup>2020). Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt. Bern: Haupt Verlag.
- Schrage, Bruno (2023). Sie haben den Reset-Knopf gedrückt! Identität wird zur Aufgabe. In: Neue Caritas 124/19, 9–13.
- Werbick, Jürgen (1992). Vom entscheidend und unterscheidend Christlichen. Düsseldorf: Patmos-Verlag.
- Zulehner, Paul M. (2024). Zur Zukunft der Pastoraltheologie, abrufbar unter <https://zulehner.wordpress.com/2024/09/20/zur-zukunft-der-pastoraltheologie/> [14.12.2024].

Prof. Dr. Michael Fischer

Professor an der Privaten Universität für Gesundheitswissenschaften und -technologie (Hall in Tirol)  
und Referat ‚Christliche Identität und Werte‘ in der St. Franziskus-Stiftung Münster

St. Mauritz-Freiheit 46

48147 Münster

+49 (0) 251 27 07 940

Fischer(at)st-franziskus-stiftung(dot)de