

Diözesen Fulda · Limburg · Mainz · Trier



Jahresbericht
19 | 20 | 21 | 22
2022

Jahresbericht 2022

Vorwort

Im Fahrunterricht lernen Fahrschüler-innen schnell, dass sie die Verkehrssituation vor ihnen gut im Blick haben müssen, damit sie präventiv ihren Fahrstil anpassen und unfallfrei mit dem Auto unterwegs sein können. Und gleichzeitig gibt es in jedem Auto gleich drei Spiegel, mit denen die Situation hinter dem eigenen Auto beobachtet wird. Und wehe, wenn der Schulterblick ausbleibt ...

Jeder Jahresbericht ist so ein Schulterblick, ein Schauen in die Rückspiegel. Denn das, was war, ist immer auch verknüpft mit Lernerfahrungen, die helfen, dem Vorausliegenden, Unbekannten entgegen zu gehen. Die Jahre 2020–2022 hatten ihr eigenes Gepräge durch die Corona-Pandemie, den enormen Schub an Digitalisierung, aber auch die deutlichen Um- und Abbrüche im kirchlichen Leben. Mit einem solchen Schulterblick ist die Fahrweise nach vorne neu anzupassen, um im Bild der Fahrschule zu bleiben. Auf allen Ebenen kirchlichen Handelns und Nachdenkens werden wir immer wieder damit beschäftigt sein, neue Justierungen auszuprobieren und nicht allein darauf zu vertrauen, dass das Weiter-so in bekannten Formen zukünftig tragfähig ist. Das gilt auch für alle Rollen in den pastoralen Berufsgruppen, für die wir verlässliche Partner in der Fortbildung sein wollen.

Damit wir selbst als TPI-Team auf diesen Pfaden unterwegs bleiben können, haben wir uns der Kompetenzorientierung verschrieben und damit dem Sich-zurecht-Finden in neuen und unüberschaubaren Situationen, dem Handlungsfähig-Werden und -Bleiben angesichts von Fragestellungen, die mit den Lösungsmöglichkeiten von gestern nicht mehr handzuhaben sind – so haben wir es in unserem Papier formuliert, das Bestandteil dieses Jahresberichts ist.

Gerne geben wir diesen Bericht aus der Hand und freuen uns auf geneigte Leser-innen und ihr Feedback zu dem, was uns bewegt. Denn eines ist sicher: Auch wir kennen die Zukunft nicht und sind mit vielen anderen Tastende und Suchende. Das lässt uns in großer Solidarität unterwegs sein mit den Verantwortlichen der Diözesen und den Kolleg-innen in den pastoralen Berufsgruppen.

Dr. Christoph Rüdesheim

Dr. Luisa Fischer

Dr. Regina Heyder

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
A Ausrichtung	
1. Strategische Ausrichtung	4
1.1. Agile Kursentwicklung	5
1.2. Kompetenzorientierung	7
1.3. Institutionelles Schutzkonzept	8
1.4. Rechtsform	9
B Das Fortbildungsjahr 2022	
2. Statistische Daten und Auswertungen 2022	10
2.1 Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2022 in Tagen	10
2.2. Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2022 nach Teilnehmenden.....	12
2.3. Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2022 nach Teilnehmendentagen	13
2.4. Ein Blick auf die Herkunft der Teilnehmenden	15
2.5. Teilnehmendentage nach Herkunft.....	16
2.6. Die Teilnehmenden nach Berufsgruppen	18
2.7. Teilnehmendentage aus den Trägerdiözesen nach Berufsgruppen	19
2.8. Veranstaltungstage nach Digital und Präsenzformat.....	21
3. Gründe für Kursausfälle	21
4. Übersicht der Internen und Externen Dienstleistungen	23
C Reflexionen	
5. Ist Kirche planbar? Relecture und Neubewertung eines Interventionsanliegens..	25
6. Vulnerabilität und Vulneranz in Zeiten der Disruption.....	34
7. Von der Aufgabe des „Leerräumens“. Reflexionen zu einer inspirierenden Tagung.	40
D Strukturen und Personen	
8. Das TPI	46
8.1. Unser Portfolio.....	46
8.2. Organe und Personen.....	47
8.3. Finanzielle und räumliche Ausstattung.....	50
8.4 Rechtsform des TPI	50
8.5. Netzwerke und Partnerschaften.....	50
8.6. Kommunikation und Kurswerbung	51

A Ausrichtung

1. Strategische Ausrichtung

Seit über 50 Jahren gibt es das TPI als überdiözesanes Fortbildungsinstitut, und damit auch die Frage des Zueinander der Trägerdiözesen in ihrer unterschiedlichen Konstellation und ihrem gemeinsamen Institut. Sicher lassen sich in einer historischen Perspektive unterschiedliche Phasen identifizieren, wie die erwartbaren Dynamiken von Abgrenzung und Annäherung, von Differenzierung und Integration austariert wurden. Spätestens mit dem Beginn einer Reihe von Klausurtagungen des Verwaltungsrates des TPI im Jahr 2013 ist eine strategische Perspektive eröffnet, nämlich eine engere Verzahnung formulierter diözesaner Bedarfe, erfragter Bedürfnisse aktueller und potenzieller Nutzer:innen sowie die Reflexionen und Ideen der Dozent:innen des TPI-Teams aus der laufenden Kursarbeit.¹

Seitdem sind die Klausurtagungen von VR Plus und Dozent:innenteam ein wichtiger Motor der Entwicklung des TPI geworden, erlauben sie doch neben den regulären Treffen von VR und VR Plus längerfristige Fragen der Ausrichtung des gemeinsamen Instituts in den Blick zu nehmen. Damit ist es möglich, explizite strategische Entscheidungen zu treffen und eingefahrene Routinen auf allen Ebenen zu unterbrechen. Bewährt hat sich dabei, dass das Dozent:innen-Team des TPI seine Reflexionen der längerfristig beobachtbaren Entwicklungen zur Verfügung stellt, externe Perspektiven hinzugenommen werden und zentrale Fragestellungen mit einer etwas ausgedehnten Zeitperspektive angegangen werden können.

Bei der erweiterten Klausurtagung 2013, zu der auch Verantwortliche aus den Ordinariatsabteilungen für Seelsorge und Personal eingeladen waren, wurden Beobachtungen zu langfristigen Entwicklungen in Gesellschaft und Kirche miteinander in den Blick genommen. Diese wurden zu Trends verdichtet und auf die relevanten Fragestellungen für die Bildungsarbeit diskutiert.

Am 27. Oktober 2015 wurde bei einem Workshoptag, zu dem (aus den damals noch drei Trägerdiözesen) 13 Teilnehmende zusammengekommen waren, das Action-Learning-Programm vorgestellt. Als „drängende Herausforderungen“ wurden signifikante Entwicklungen markiert, etwa der Kulturwandel zu mehr Experimenten und einer Fehlerfreundlichkeit, einem Abschiednehmen von vorgegebenen pastoralen

¹ Zehn Jahre zuvor war in einem von den Bischöfen angestoßenen Beratungsprozess die Struktur des TPI verändert worden. Dazu wurde der Beirat aus Vertreter:innen der pastoralen Berufsgruppen, Ordinariaten und Hochschulen aufgelöst und der Verwaltungsrat ins Leben gerufen, der eine engere Anbindung an die Trägerdiözesen herstellen sollte. Ebenso wurden auf dieser Basis das Statut erneuert und interne und externe Dienstleistungen des TPI für seine Trägerdiözesen und darüber hinaus in den Blick genommen.

Strategien und dafür ein Setzen auf mehr Fragmentarität. Dazu sollte auch das Action-Learning-Programm einen Beitrag leisten.

Im August 2018 fand erstmals ein zweitägiger Strategieworkshop statt, der verschiedene Entwicklungen der vorhergehenden Überlegungen bündelte und sie stärker als Ziele formulierte. Zwei von ihnen entwickelten über die Jahre eine besondere Nachhaltigkeit: „Im Jahr 2023 ist ein neues Format etabliert: Mitarbeitende organisieren selbst ihre Fortbildung und werden dabei vielfältig unterstützt.“ „2023 ist der Verwaltungsrat plus des TPI ein Ort, an dem nicht nur linear Entscheidungsfragen abgearbeitet werden, sondern auch im intensiven Ringen miteinander Fragen der sinnvollen Angebote und der Weiterentwicklung des TPI geklärt werden.“

Die nächste Klausur im August 2019 nahm ihren Ausgangspunkt bei der Frage, welche implizite strategische Spur sich in den vom TPI-Team entwickelten Angeboten zeigte. Drei Schlagworte waren dabei leitend:

- Mehr Agilität in der Auftrags- und Kursentwicklung: weniger „Fertigware“ an Kursen, um ein Drittel soll die Anzahl der fertig konfektionierten Kurse reduziert werden
- Förderung von Selbstentwicklung und -organisation: mehr mit potenziellen Teilnehmenden Unterstützungsinitiativen entwickeln; Barcamp als Format für Entwicklungsaufgaben
- Mehr Partnerschaft und Expertise statt reiner Auftragnehmerin für Qualifizierungsanliegen

In dieser Klausur wurden auch wegweisende Entscheidungen für das Thema Kompetenzorientierung vorgenommen, die auf den Vorarbeiten einer überdiözesanen Arbeitsgruppe aufbauen konnten.

Auf diese Weise konnten in den letzten Jahren einige wegweisende Markierungen mit deutlicher Priorisierung auf den Weg gebracht werden, die wir im Berichtsjahr weiterentwickelt haben:

- Von Fertigware zu Co-Kreation
- Von Themen zu Kompetenzen
- Vom Tanker zum Schnellboot

1.1. Agile Kursentwicklung

Seit längerer Zeit beobachten wir, dass die etablierten Kursformate an Grenzen stoßen. Das bezieht sich zunächst auf ihre Dauer. In den 80er- und 90er-Jahren waren die Wochenkurse tatsächlich noch Wochenkurse. Von Montagnachmittag bis

Freitagmittag verbrachte man die Fortbildungszeit im Tagungshaus, oft mit einem freien Mittwochnachmittag und einem kleinen Freizeitprogramm verbunden. Seit Anfang der 2000er ist das Standardformat eher ein 3-Tage-Kurs, der mit zwei Übernachtungen weniger auskommen muss. Diese Veränderungen sehen wir auch im Zusammenhang mit Arbeitszeitverdichtungen bei zurückgehenden Zahlen von Mitarbeiter:innen im pastoralen Dienst. Oft ist damit bei den Kolleg:innen der Eindruck verbunden, dass sie gar nicht mehr größere Zeiträume vor Ort entbehrlich sind, bzw. dass ihre Abwesenheit aus Fortbildungsanlässen weniger plausibel ist und weniger im System mitgetragen wird.

Eine weitere Beobachtung nimmt die Fragen der Wirkungsorientierung und der Nachhaltigkeit in den Blick. In vielen Kursen geben die Teilnehmer:innen in den Auswertungen zu Protokoll, dass sie hier viel für sich gelernt haben, aber gleichzeitig wenig Ansatzpunkte sehen, das nun in ihrer Praxis auch umzusetzen. Im schlimmsten Fall kann damit Fortbildung zu einem bloßen Gedankenspiel verkommen und als Ventil dienen, scheinbar nicht veränderbare problematische Umstände noch länger hinzunehmen.

Eine Fortbildungseinrichtung wie das TPI, das sich stark in die diözesanen Gegebenheiten einbinden lässt, kann sich damit nicht zufriedengeben, sondern wird mit den diözesanen Verantwortlichen immer wieder danach fragen, wie mit diesen paradoxen Wirkungen umgegangen werden kann.

Zumindest zwei Denkrichtungen sind in diesem Austausch immer plausibler geworden und haben damit Eingang in die gemeinsam verantwortete Strategie gefunden. Zum einen kann Fortbildung näher an die Arbeitssituationen der Kolleg:innen herandrücken. Mit dem Format des Action Learning steht dazu ein erster Ansatz bereit, der über die Jahre immer wieder diskutiert und reflektiert wurde und nun im Jahr 2024 auch in die Erprobung gehen kann. Die Idee dahinter ist, dass relevante Fragestellungen vor Ort identifiziert und so vergemeinschaftet werden, dass eine Person aus dem Team den Auftrag erhält, eine „Lösung“ zu entwickeln. Diese Person geht mit anderen, die eine ähnliche Fragestellung zu bearbeiten haben, eine Lernpartnerschaft ein. Diese wird angeregt und begleitet von der Fortbildung und anderen Unterstützungssystemen. Die Vorgesetzten und das Team vor Ort bleiben eingebunden und mitverantwortlich für die Ergebnisse und deren Umsetzung.

Die zweite Denkrichtung nimmt Anleihen aus dem systemischen Ansatz der Co-Kreation. Wenn die Ergebnisse von Beratung sowieso immer „Eigentum“ der Person sind, die um Beratung bittet, wenn das Zustandekommen ein von außen unterstützter Prozess der Selbstentwicklung ist (weil jede Person als psychisches System von außen nicht linear steuerbar ist), dann kann diese Erkenntnis von Anfang an auch in die Fortbildungsplanung Eingang finden. Dann ist das gewohnte Standardformat, in

dem ein-e Referent-in als inhaltliche-r Expert-in das Lerngeschehen dominiert, von Anfang an und konstitutiv um die Expertise der Lernenden zu erweitern. Das, was als „Lernerfolg“ attribuiert werden könnte, ist (folgt man einem Diktum von Prof. Dr. Rolf Arnold) nur zu 20% dem präsentischen Vorgang im Tagungshaus zuzuschreiben, jeweils 40% dem Sich-Einstellen und Formulieren der eigenen Lernfragen sowie der Verknüpfung mit der eigenen Praxis in der Umsetzung.

In der Konsequenz spielt die Lernplattform Moodle des TPI eine größere Rolle, erlaubt sie doch eine Kontaktaufnahme schon vor dem eigentlichen Kurs, das Einspielen von Impulsen in den Zwischenphasen von Intervallkursen und ein immer wieder freundliches Nachfragen nach den Wirkungen der eigenen Selbstentwicklung innerhalb des Arbeitssystems.

Diese Linie führt weiter zu Fortbildungsformaten, die ihren Ausgang bei den Kolleg-innen aus den pastoralen Arbeitsfeldern nehmen, die ihren Bedarf formulieren und gemeinsam mit einzelnen Dozent-innen des TPI etwas Neues kreieren.

Alle diese Beobachtungen führen dazu, dass die Entwicklung von Themen und Formaten agiler wird, dass eingespielte Routinen verändert werden, mehr Unübersichtlichkeit Einzug hält. Das alles ist damit zugleich ein Veränderungsimpuls für Fortbilder-innen. Sie (respektive: wir) werden zu Mit-Lernenden und Mit-Entwickelnden. Das fordert neu heraus und wird zu einem starken Entwicklungsimpuls.

Diese Wege haben wir in den letzten Jahren immer wieder gedanklich abgeschritten, erste „Probebohrungen“ vorgenommen, um sie dann im Jahresprogramm 2023 offensiv zu bewerben. Die ersten Erfahrungen sind ermutigend, wenn auch die Resonanz von diözesanen Stellen erst einmal größer ist als die aus klassischen pastoralen Arbeitsfeldern.

1.2. Kompetenzorientierung

Mit der Schärfung des Kompetenzbegriffs („Kompetenzorientierung meint in einem grundlegenden Sinn das Sich-zurecht-Finden in neuen und unüberschaubaren Situationen, das Handlungsfähig-Werden und -Bleiben angesichts von Fragestellungen, die mit den Lösungsmöglichkeiten von gestern nicht mehr handzuhaben sind“) und damit einhergehend dem Abschied von einer unabschließbaren Aufzählung unterschiedlicher plausibler Kompetenzen, kommen jene Situationen in den Blick, die *zukünftig* als besondere Herausforderung gesehen werden. Das wendet das Blatt: Es geht nicht mehr um die Beherrschung der Verhältnisse, sondern um das Anerkennen ihrer prinzipiellen Unbeherrschbarkeit, weil sie eben als zukünftige nicht in Gänze antizipiert werden können und in ihrem disruptiven Charakter stets jeden gedachten Zustand von „Normalität“ als Fiktion offenlegen. Mit Hilfe des skizzierten Kompetenz-

begriffs kann auch eine Schärfung der Angebotspalette erfolgen. In den Kurstiteln und -beschreibungen sind „Versprechen“ inkludiert, die helfen wollen, zukünftige Entwicklungen mutig in den Blick zu nehmen und zu entlarven, wo diese Entwicklungen einseitig als bedrohlich beschrieben werden.

Kompetenzorientierung spielt damit zumindest auf drei Ebenen. Sie klärt angesichts einer unüberschaubaren Fülle möglicher Kompetenzen und reduziert auf wesentliche Elemente. Sie stößt einen didaktischen Prozess an, Abschied von einer gedachten Ganzheit und einer erlernbaren Vollform zu nehmen und sich stattdessen im Exemplarischen zu bewegen. Dabei geht es eher um Strukturen des Denkens und Lernens als um Rezepte und reproduzierbare Routinen. Und schließlich fokussiert sie alle Beteiligten gleichermaßen auf zukünftige Herausforderungen. Je stärker dabei hochschulische Lernstätten, diözesane Ausbildungseinrichtungen und die Fort- und Weiterbildung sich in einem gemeinsamen Koordinatensystem aufeinander beziehen können, desto konsistenter und plausibler wird die Kompetenzorientierung wahrgenommen werden.

1.3. Institutionelles Schutzkonzept

Nicht alle organisationsrelevanten Veränderungsprozesse im TPI sind von Anfang an der inneren Logik der Fortbildungsarbeit geschuldet. Immer wieder sind wir mit Anforderungen „von außen“ konfrontiert, die sich dann aber doch schnell als relevant für unser Arbeitsfeld erweisen.

Die Notwendigkeit von Institutionellen Schutzkonzepten ist der Erfahrung des spirituellen und sexuellen Missbrauchs innerhalb der Kirche geschuldet. Alle kirchlichen Organisationen sind herausgefordert, präventive Maßnahmen zu ergreifen und sicherzustellen, dass sie ein sicherer Ort für alle Nutzenden der Angebote sein können. Gemeinsam mit unserem Partnerinstitut in Freising haben wir uns dieser Aufgabe angenommen, damit Fortbildung ein sicherer Ort ist und Grenzverletzungen, Übergriffe und Gewalt jeglicher Art verhindert werden. Im Prozess des Erarbeitens sind eine Reihe von Themen zur Sprache gekommen, die uns jetzt in die Lage bringen, interne Abläufe zu justieren, das Zusammenspiel mit Tagungshäusern und Referent:innen in den Blick zu nehmen, Standards für unsere Arbeit zu formulieren. Das Schutzkonzept wurde im Austausch mit Expert:innen aus den Trägerdiözesen und darüber hinaus diskutiert und wichtige Hinweise konnten eingearbeitet werden. Im 2. Halbjahr 2023 wird es in die Prozesse eingebunden und sichtbar für alle in die Fortbildungsarbeit Involvierten auch organisationsrelevant werden. So werden wir stärker als in früheren Jahren auf unsere Referent:innen zugehen und sie auf das Schutzkonzept verpflichten. Unseren Nutzenden wollen wir das Versprechen geben, dass unsere Veranstaltungen für sie ein sicherer Ort sind. Und wenn es trotz allem Anlass

für Beschwerden und Anzeigen geben sollte, werden wir transparente Routinen haben, in denen die Anliegen aufgegriffen und an die zuständigen Stellen gegeben werden.

1.4. Rechtsform

Auch die Frage der Rechtsform haben wir nicht aktiv von uns aus ins Spiel gebracht. Veränderte rechtliche Vorgaben (u.a. die Umsatzsteuergesetzgebung) haben zu Tag gebracht, dass das TPI als überdiözesanes Institut, das durch einen öffentlich-rechtlichen Vertrag der beteiligten Diözesen errichtet ist, bezüglich seiner Rechtsform unterdefiniert ist. So musste von allen Beteiligten anerkannt werden, dass das TPI für die Finanzbehörden eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) ist, mit entsprechenden steuerlichen Folgen. In enger Abstimmung mit den Generalvikaren, den Rechtsabteilungen der Generalvikariate und Ordinariate sowie der Fa. Curacon hat der VR die Firmierung des TPI als „Kirchliche Stiftung des öffentlichen Rechts“ vorangetrieben. Im Laufe des Jahres 2023 wird die Errichtung der Stiftung sowie ihre Anerkennung durch das Land Rheinland-Pfalz erfolgen.

Ausgangspunkt aller Überlegungen war es, dass die bewährte Zusammenarbeit der Diözesen und die verteilte Verantwortung über Diözesangrenzen hinweg Bestand haben sollte. So steht am Ende nicht die einfachste Lösung, nämlich die Inkorporation in eine einzelne Diözese, sondern ein komplexes Konstrukt, das dem Grad der Kooperation angemessen ist.

Aber auch dieser Schritt erfordert organisationale Anpassungen, die vor allem in der Geschäftsstelle des TPI vorzunehmen sind.

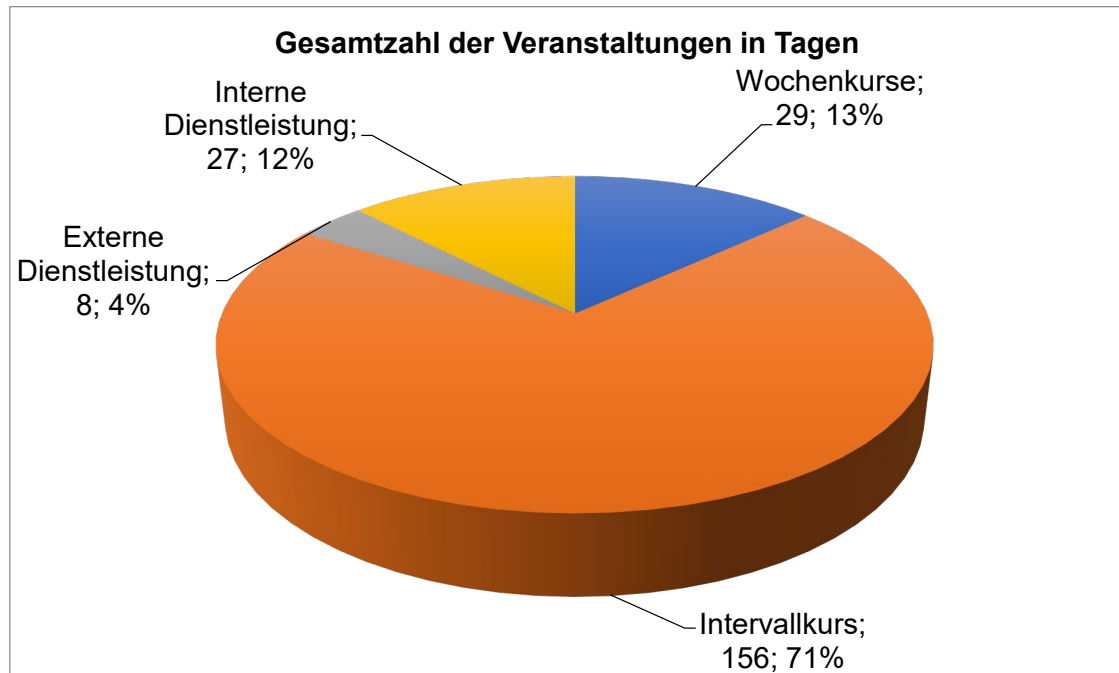
Das gute Miteinander auf dem Prozessweg ist Ausdruck für die Wertschätzung des Instituts und seiner Arbeit. Auch über 50 Jahre nach seiner Gründung ist es plausibel – und wird es immer mehr – dass bei zurückgehenden Ressourcen die übergreifende Zusammenarbeit gestärkt werden kann und gemeinsam getragene Einrichtungen wie das TPI dabei eine gute Rolle spielen können.

B Das Fortbildungsjahr 2022

2. Statistische Daten und Auswertungen 2022

2.1 Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2022 in Tagen

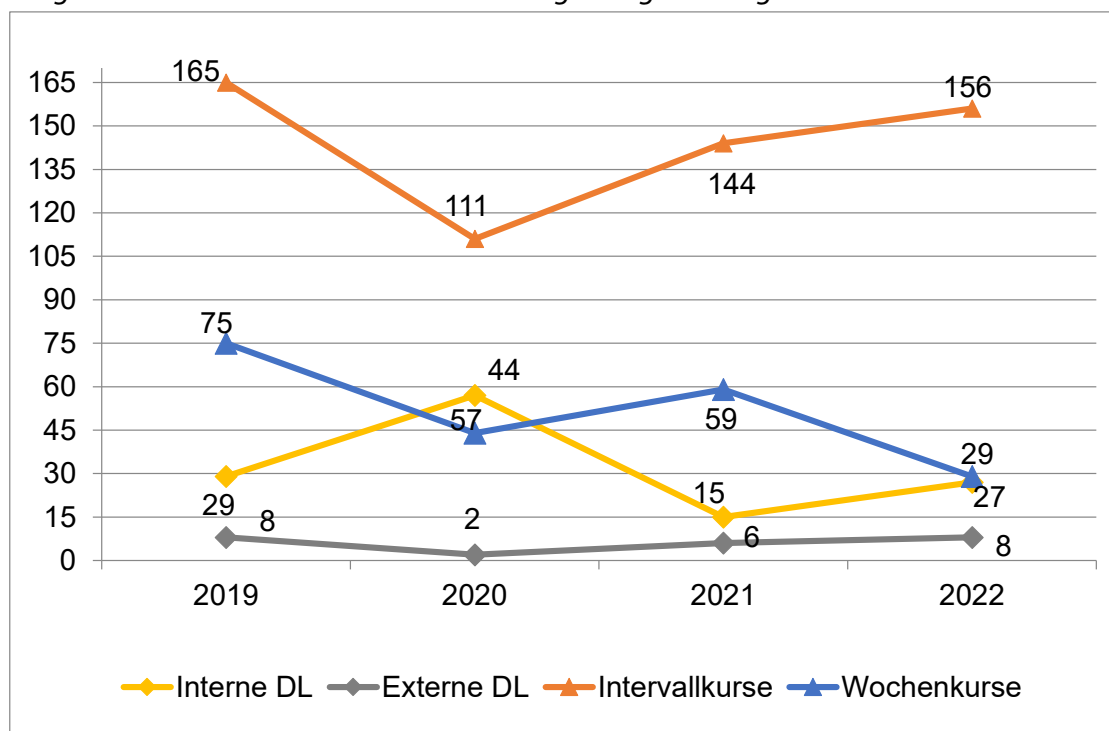
Diagramm 1: Gesamtzahl der Veranstaltungen in Tagen



2022 fanden Veranstaltungen im Umfang von insgesamt 220 Veranstaltungstagen statt. Davon entfielen 156 Tage auf Intervallkurse, 29 auf Wochenkurse (also insgesamt 185 Veranstaltungstage auf das reguläre Kursprogramm), 27 auf Interne Dienstleistungen und acht auf Externe Dienstleistungen (s. Diagramm 1).

2022 setzt sich der Trend zu mehr **Veranstaltungstagen bei Intervallkursen** fort. Hier ist eine hohe Verbindlichkeit in der Teilnahme festzustellen; bei den **Wochenkursen** war das Anmeldeverhalten im dritten Corona-Jahr volatiler und kurzfristiger. Insbesondere im zweiten Halbjahr 2022 sind geplante Wochenkurse ausgefallen. Hier bilden sich einerseits die relativ hohen Corona-Inzidenzen des Herbstes ab und andererseits gesamtgesellschaftliche Tendenzen („Rückzug in die Überschaubarkeit“).

Diagramm 2: Gesamtzahl der Veranstaltung in Tagen im regulären Zeitverlauf



Verlauf

Der Anteil an Intervallkursen ist mit 71% an allen Veranstaltungen im Vergleich zum Vorjahr (2021: 64%) nochmals gestiegen, während der Anteil an Wochenkursen um die Hälfte zurückgegangen ist (2021: 26%). Inzwischen stehen Intervall- und Wochenkurse in einem Verhältnis von 1:5,4 zueinander.

Externe und Interne Dienstleistungen haben 2022 zugenommen und sind wieder auf dem Niveau von 2019. In der hohen Zahl Interner Dienstleistungen des Ausreißerjahres 2020 machte sich der damals von den Bistümern stark nachgefragte Support des TPI für digitale Veranstaltungen bemerkbar.

Insgesamt konnten 2022 wieder etwas mehr Veranstaltungstage als 2021 (2021: 203 Veranstaltungstage) durchgeführt werden (s. Diagramm 2). Im Vergleich zu den beiden Vorjahren stark zurückgegangen ist der Anteil der digitalen Kurstage (vgl. Diagramm 11). Sie sind von Teilnehmenden mittlerweile weniger stark nachgefragt.

Nimmt man den **langfristigen Verlauf** in den Blick, dann führte das TPI in der ersten Hälfte der 2010er Jahre durchschnittlich rund 150 Veranstaltungstage jährlich durch; in den Jahren 2017 und 2018 erfolgte ein Anstieg auf rund 185 Veranstaltungstage, 2019 war das absolute Spitzenjahr mit 240 Veranstaltungstagen (jeweils ohne EDs und IDs). Dies bedeutet, dass das TPI trotz der Corona-Krise inzwischen wieder auf dem Niveau der Veranstaltungstage von 2017/2018 ist.

2.2. Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2022 nach Teilnehmenden

Diagramm 3: Gesamtzahl der Teilnehmenden an Kursen und Dienstleistungen

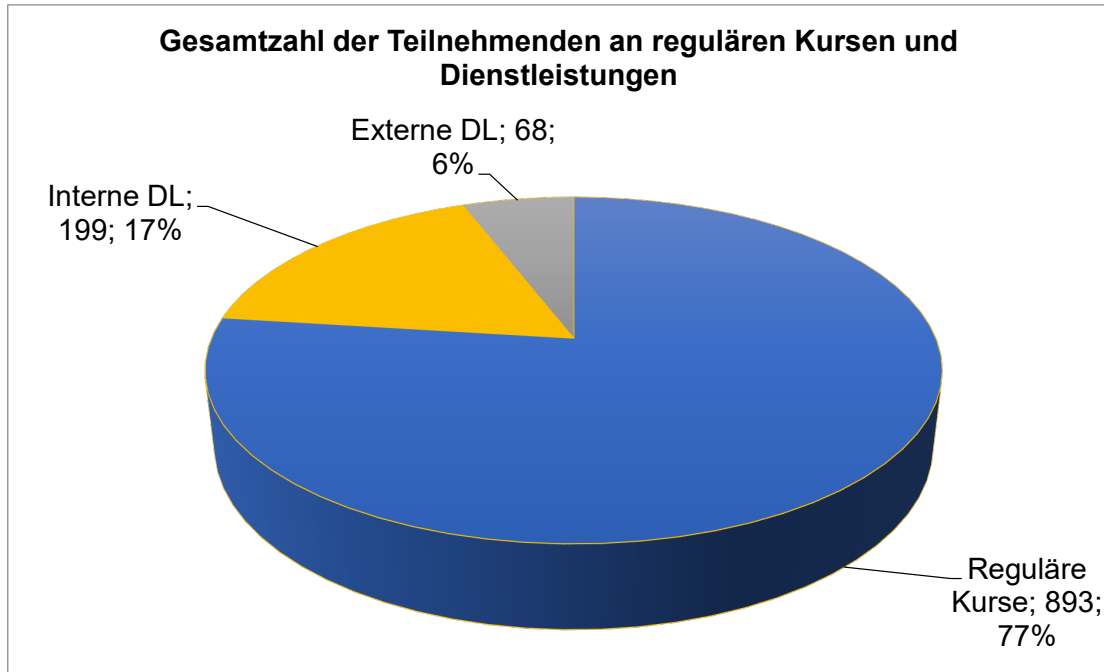
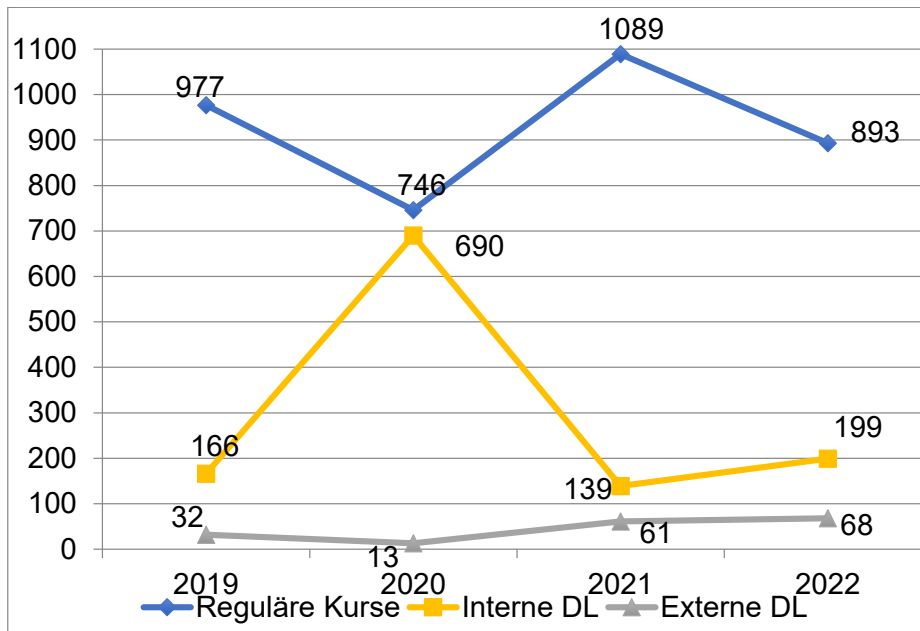


Diagramm 4: Gesamtzahl der Teilnehmenden an regulären Kursen im Zeitverlauf



Mit Blick auf die Gesamtzahl der Teilnehmenden haben 2022 insgesamt 893 Personen an regulären Kursen, 68 an Externen Dienstleistungen und 199 an Internen Dienstleistungen teilgenommen. Die Statistik zählt hier eine Person pro Kursmodul.

Verlauf

Die Statistik weist für 2022 insgesamt 1160 Teilnehmende aus und damit – bei einer anderen Gewichtung in den einzelnen Segmenten – annähernd so viele wie 2019, als 1175 Teilnehmende die TPI-Veranstaltungen besucht haben (s. Diagramm 4; 2021 haben wir 1289 Teilnehmende gezählt).

Mit den Internen Dienstleistungen erreichte das TPI an 27 Veranstaltungstagen insgesamt 199 Teilnehmende; mit den Externen Dienstleistungen an 8 Veranstaltungstagen 68 Teilnehmende (s. Diagramm 4). Bei den Internen Dienstleistungen sind dies im Schnitt also 7,4 Teilnehmende pro Veranstaltungstag. Darin bildet sich die Art der Internen Dienstleistungen ab: Fortbildungen und Beratungen für spezifische Gruppen (z. B. Ausbildungskurse im Pastorseminar, in einzelnen Abteilungen der Generalvikariate, in Kommissionen).

Gab es im Jahr 2021 zwei Veranstaltungen mit außergewöhnlich hohen Teilnehmendenzahlen – die digitale Jubiläumsveranstaltung sowie der digitale Studientag zu „Homosexualität und Bibel“ – so war es im Jahr 2022 der Bibliologkongress, der hohe Teilnehmendenzahlen erreichte.

2.3. Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2022 nach Teilnehmendentagen

Diagramm 5: Summe der Teilnehmenden Tage

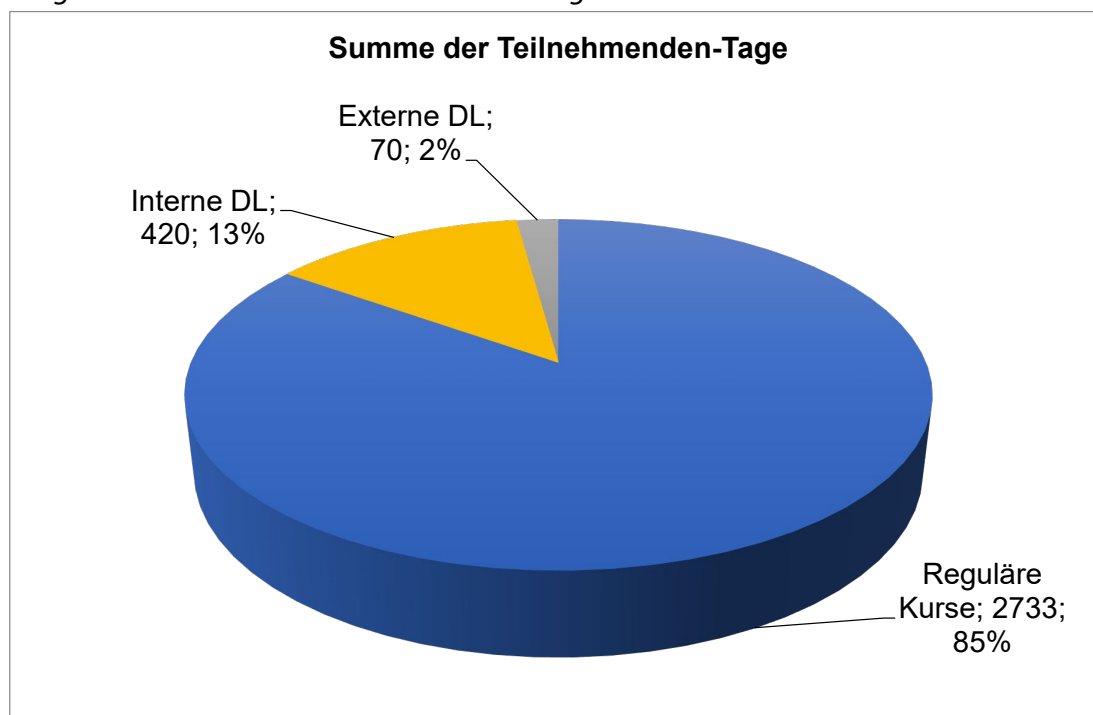
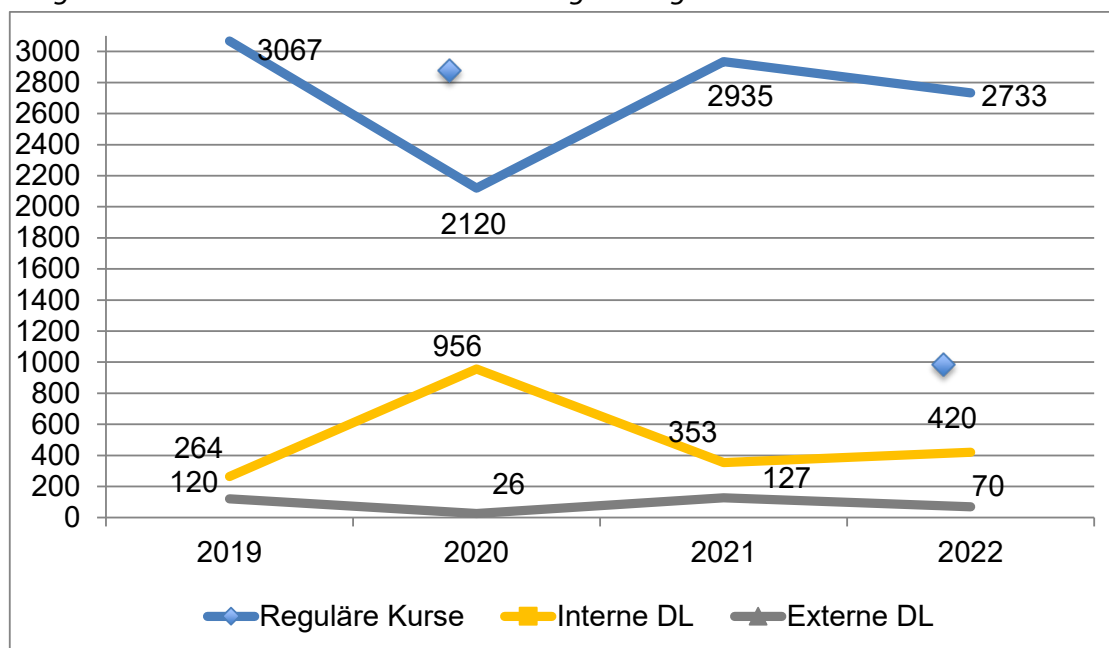


Diagramm 6: Summe der Teilnehmenden Tage im regulären Zeitverlauf



Im Jahr 2022 wurden insgesamt 3223 Teilnehmendentage (Kurse sowie IDs und Eds) gezählt, das sind rund 190 Teilnehmendentage weniger als 2021. Wir haben also bei etwas mehr Veranstaltungstagen etwas weniger Teilnehmendentage. Weil 2021 gerade mit zeitlich kürzeren Formaten wie Studientag, Barcamp und Jubiläumsveranstaltung jeweils eine große Zahl an Teilnehmenden erreicht wurde, macht sich der positive Trend bei den Veranstaltungstagen mit Blick auf die Summe der Teilnehmenden-Tage nicht bemerkbar (s. Diagramm 5/6).

Verlauf

Blickt man auf die Entwicklung der Teilnehmendentage, dann scheint sich, vorsichtig interpretiert, eine geringe Verschiebung vom regulären Kursgeschäft hin zu mehr Internen Dienstleistungen abzuzeichnen. In Verbindung mit gesellschaftlichen und kirchlichen Entwicklungen könnten sich hier Disruptionserfahrungen einerseits (die immer die auch Pastoral betreffen) und beschleunigte diözesane Entwicklungsprozesse und gesamtkirchliche Themen andererseits widerspiegeln. Die entsprechenden Fortbildungsbedarfe können sich nicht im regulären Jahresprogramm abbilden, weil sie disruptiv sind.

2.4. Ein Blick auf die Herkunft der Teilnehmenden

Diagramm 7: Gesamtzahl der Teilnehmenden aus den Trägerdiözesen

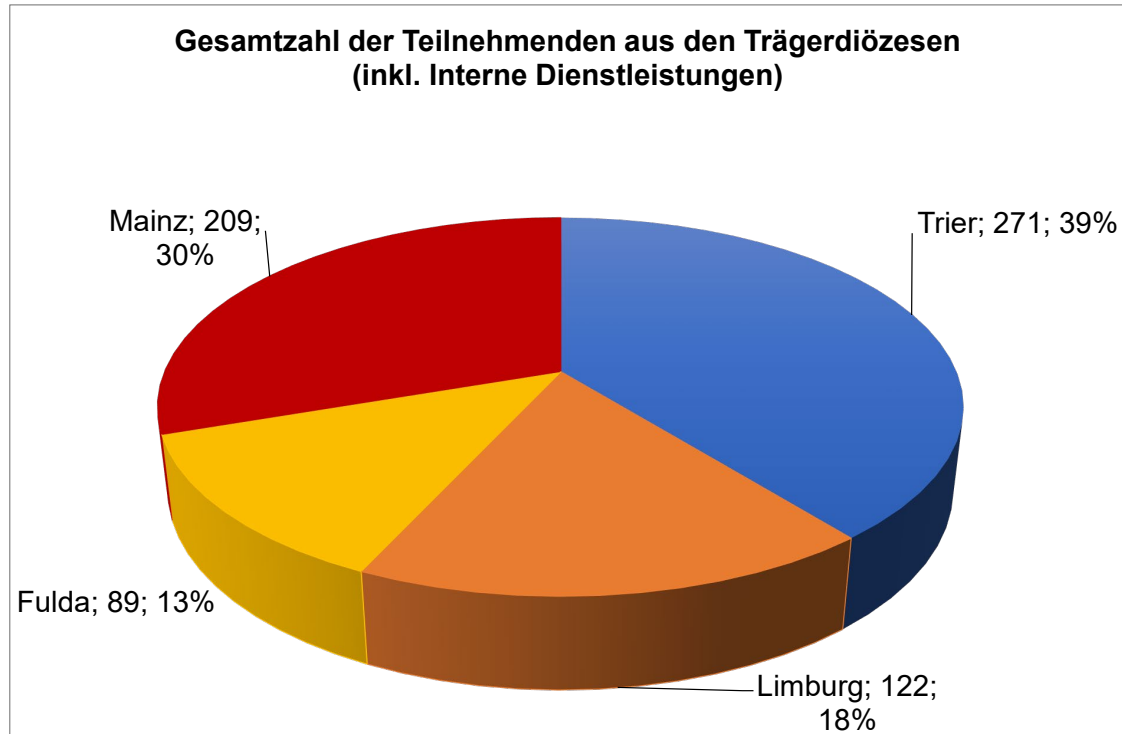
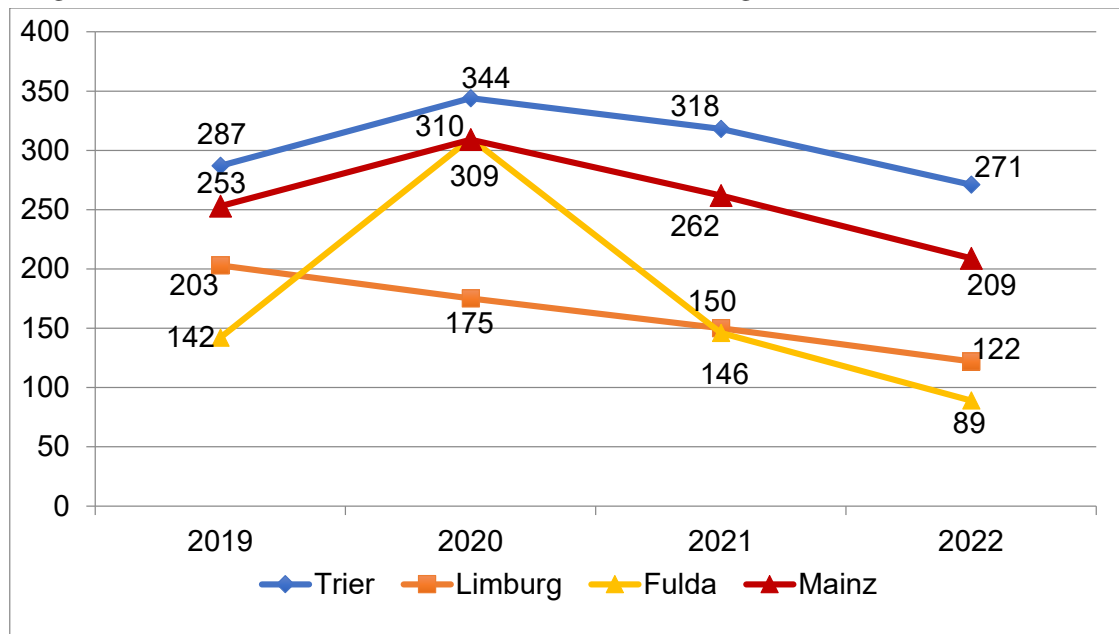


Diagramm 8: Gesamtzahl der Teilnehmenden aus den Trägerdiözesen im Zeitverlauf



Verlauf

An den Diagrammen 7 und 8 zeigen sich besonders deutlich die Auswirkungen, die bistumsinterne Prozesse auf die Fortbildung haben – so unsere Hypothese.

Während aus dem Bistum Trier annähernd gleich viele Personen wie 2019 TPI-Kurse besucht haben, sind die Zahlen in den drei anderen Bistümern zurückgegangen. In Limburg, wo weiterhin der bistumsinterne Transformationsprozess in hohem Maße Fortbildungskapazitäten bindet, setzt sich der zurückgehende Trend bei den Teilnehmenden-Zahlen fort. Auch im Bistum Mainz sieht der Pastorale Weg, beginnend im Jahr 2022, umfassende verpflichtende bistumsinterne Fortbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeitenden vor. Dies bildet sich im Rückgang bei den Teilnehmenden-zahlen ab. Besonders eklatant allerdings ist der Rückgang der Teilnehmenden aus Fulda mit rund zwei Fünfteln weniger Teilnehmenden als 2021.

Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass der Anteil der Trierer Teilnehmenden an der Gesamtzahl der Teilnehmenden kontinuierlich steigt, auf nunmehr 39%.

Ergänzt man diese Erkenntnisse mit einem Blick auf die Summe der Teilnehmendentage (s. Diagramm 9/10), dann ist der Rückgang in den Bistümern Mainz und Trier im Vergleich mit 2019 weniger gravierend, während sie in Limburg und Fulda stark gefallen sind.

2.5. Teilnehmendentage nach Herkunft

Diagramm 9: Summe der Teilnehmenden-Tage nach Herkunft

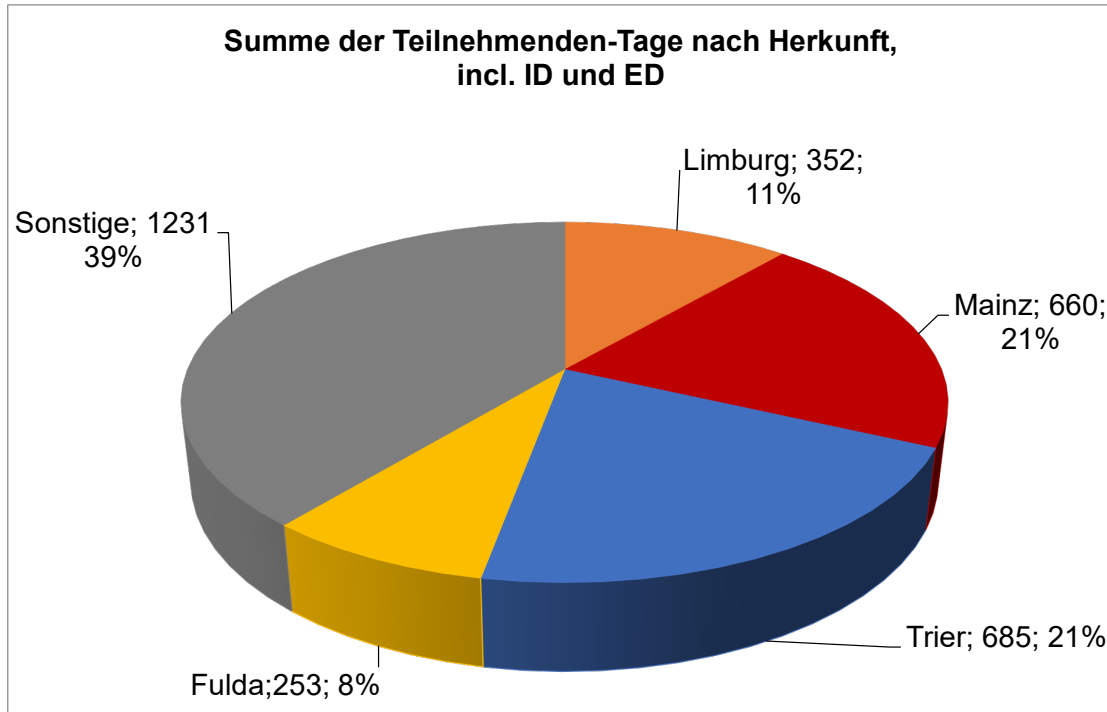
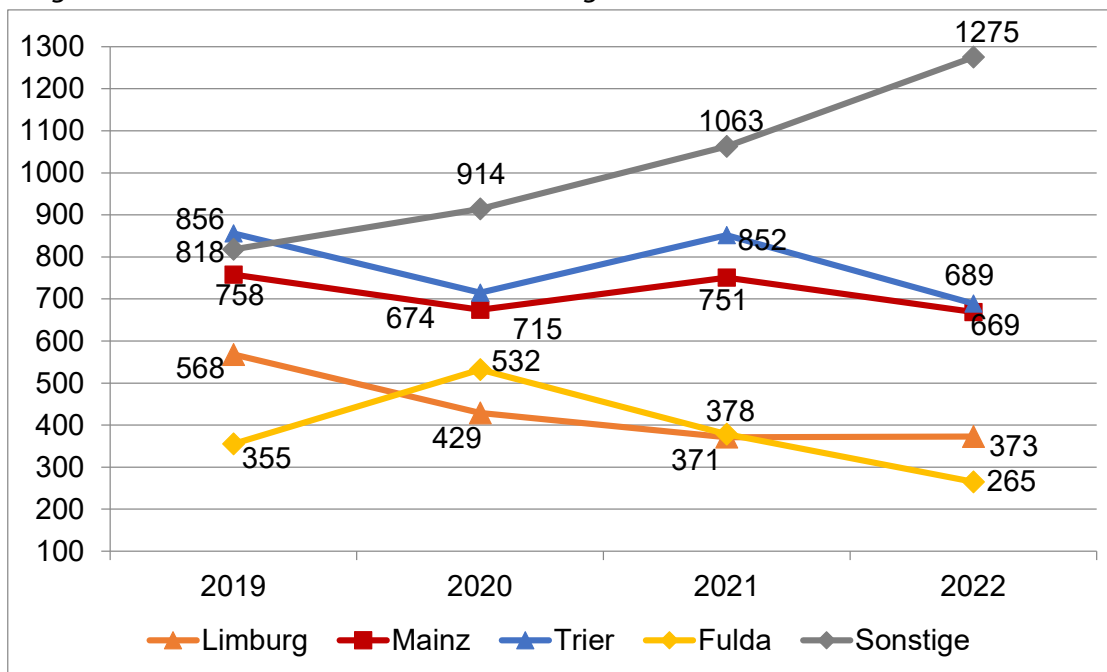


Diagramm 10: Summe der Teilnehmenden Tage nach Herkunft im Zeitverlauf



Integriert man in die Betrachtung der Teilnehmendenzahlen die Internen und Externen Dienstleistungen, dann ist eine deutliche Tendenz erkennbar: Fast 40% der Personen, die TPI-Veranstaltungen besucht haben, kamen nicht aus den Trägerdiözesen. Dies ist immer bei Externen Dienstleistungen der Fall, sehr häufig bei digitalen Veranstaltungen. Auch bei Kursen für Priester gibt es regelmäßig Teilnehmer, die nicht aus den vier Trägerbistümern kommen, sondern sich Absprachen mit anderen Bistümern und Orden verdanken. Die zurückgehende Zahl der Priester verändert die Fortbildungslandschaft. Gleichzeitig zeigt sich in dieser Nachfrage, dass sich das TPI auch über die Trägerdiözesen hinaus als Fortbildungsveranstalter profiliert hat.

2.6. Die Teilnehmenden nach Berufsgruppen

Diagramm 11: Summe aller Teilnehmenden aus den pastoralen Berufsgruppen in den Trägerdiözesen

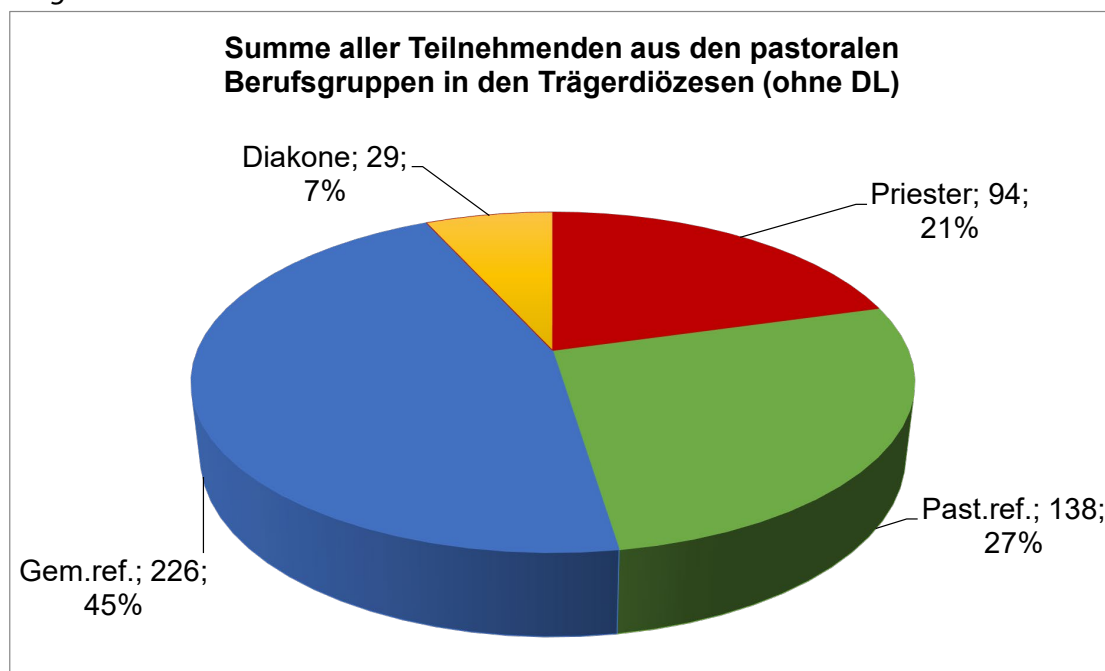
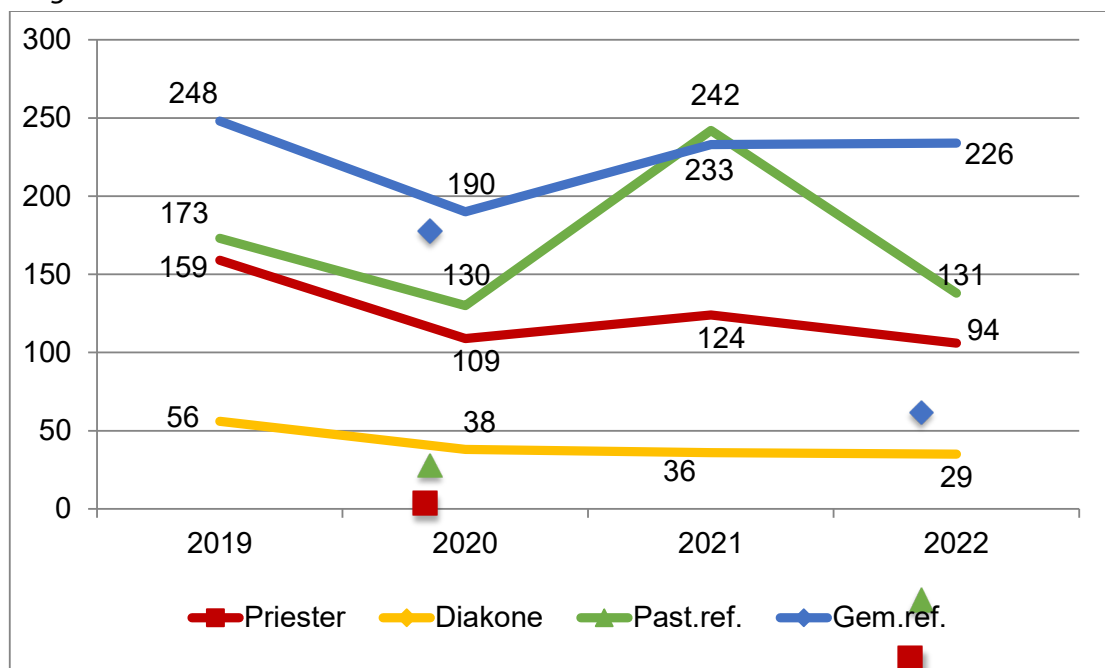


Diagramm12: Summe aller Teilnehmenden aus den pastoralen Berufsgruppen in den Trägerdiözesen im Zeitverlauf



Fast die Hälfte aller Teilnehmenden aus den Trägerdiözesen (45%) sind Gemeindereferent:innen, gefolgt von Pastoralreferent:innen und Priestern. Die Diakone, die die kleinste Berufsgruppe darstellen und häufig im Zivilberuf arbeiten, sind auch in der Fortbildung die kleinste Gruppe. Gleichzeitig ist die Zahl der Teilnehmenden in der Gruppe der Gemeindereferent:innen seit 2019 relativ stabil geblieben und hat bei Priestern und Diakonen am deutlichsten abgenommen.

Setzt man diese Zahlen in Beziehung zu den Teilnehmendenzahlen innerhalb der Berufsgruppen (Diagramm 13), dann zeigt sich bei Pastoralreferent:innen und Priestern eine Tendenz zu längeren Kursformaten, während Gemeindereferent:innen aktuell kürzere Formate zu bevorzugen scheinen. Bei den Priestern fallen hier die Kurse für Priester in den ersten Dienstjahren und für die Priester aus der Weltkirche deutlich ins Gewicht, in denen jeweils eine hohe Anzahl an Teilnehmendentagen generiert wird.

2.7. Teilnehmendentage aus den Trägerdiözesen nach Berufsgruppen

Diagramm 13: Teilnehmenden-Tage nach pastoralen Berufsgruppen aus den Trägerdiözesen

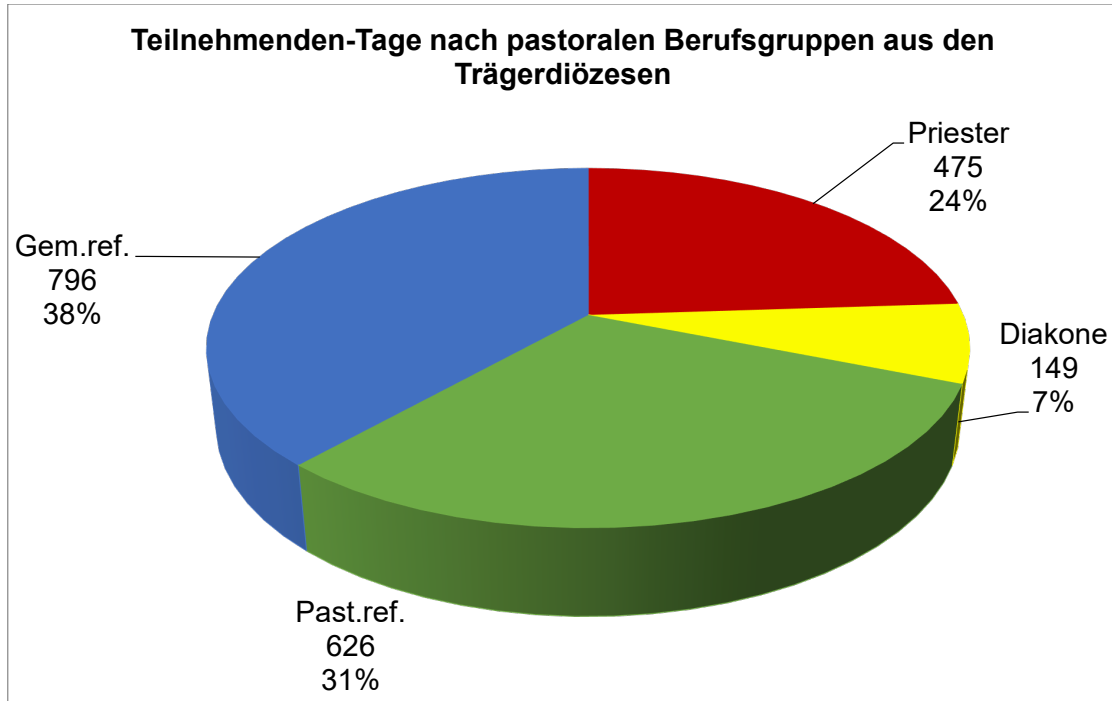
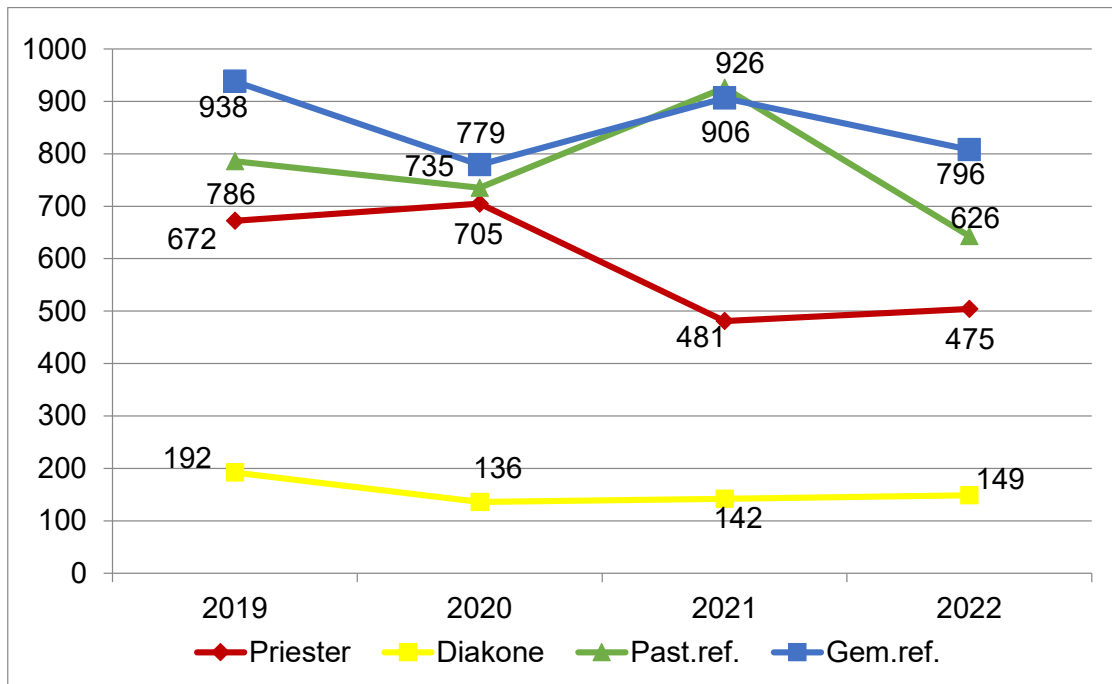


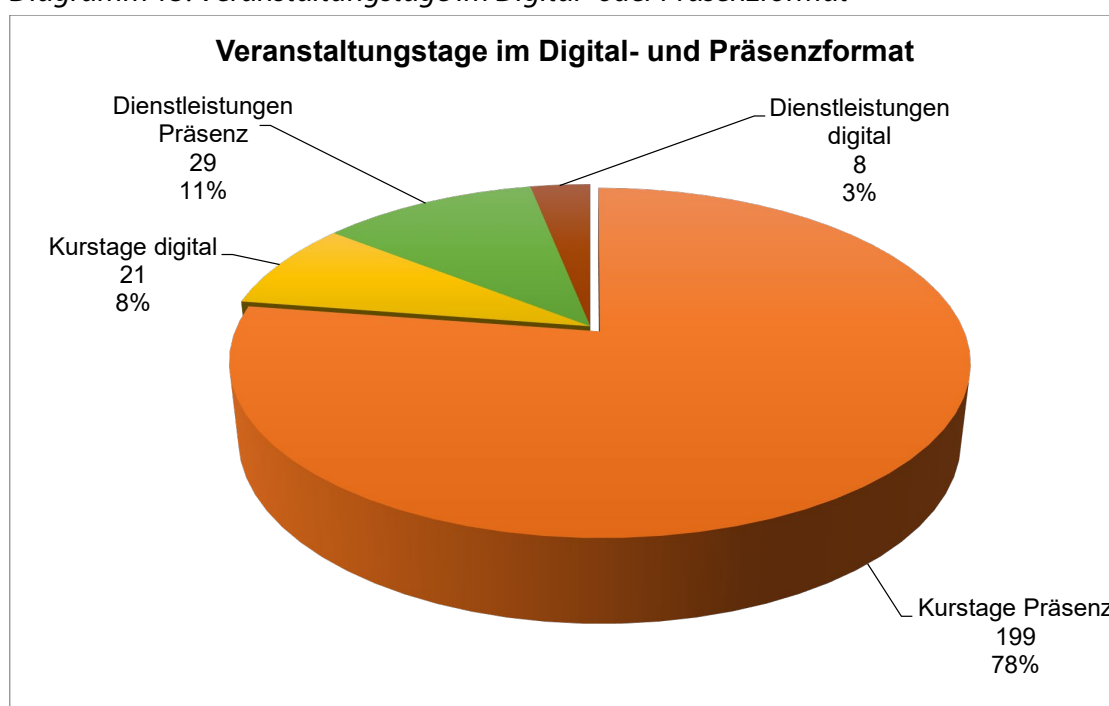
Diagramm 14: Teilnehmenden-Tage nach pastoralen Berufsgruppen aus den Trägerdiözesen im Zeitverlauf



Der auffälligste Rückgang in der Zahl der Teilnehmendentage ist bei den Priestern zu erkennen. Mehrere Faktoren könnten dazu beitragen, die hier als Hypothese formuliert werden – Pensionierungen, die aktuell starke Weihejahrgänge betreffen; die Arbeitsverdichtung; diözesane, umfangreiche Fortbildungen für Priester in Leitungspositionen. Generell betrifft der Rückgang der Teilnehmendentage alle Berufsgruppen.

2.8. Veranstaltungstage nach Digital- und Präsenzformat

Diagramm 15: Veranstaltungstage im Digital- oder Präsenzformat



Knapp 10% aller regulären Kurstage, aber über 25% der Dienstleistungen fanden in digitaler Form statt. Für die oft kurzfristiger geplanten Dienstleistungen erweist sich die mit digitalen Angeboten erreichte Flexibilität offenkundig als besonders wichtig, während „nach“ der Corona-Pandemie digitale Kurse offenkundig weniger plausibel wurden. Einige Kurse fanden 2022 im Blended-Learning-Format statt.

3. Gründe für Kursausfälle

Vor allem im zweiten Halbjahr 2022 haben sich im TPI die Kursausfälle gemehrt. Nach den Sommerferien haben uns nur noch wenige Anmeldungen zu Kursen erreicht, obwohl wir unsere Werbeaktivitäten verstärkt haben. Gelegentlich nennen die Absagenden Gründe. Dabei zeigt sich, dass es nicht den einen Faktor zu geben scheint, sondern ist in den meisten Fällen von einem Zusammenspiel unterschiedlicher Gründe auszugehen ist.

- Die Wahrnehmung, in *disruptiven Zeiten* zu leben. Sowohl für die eigene Biografie wie auch für die Pastoral sind *Fortbildungsanlässe* möglicherweise weniger klar zu identifizieren als noch vor wenigen Jahren. Wenn alles sowieso unplanbarer wird, dann konzentriere ich mich auf das operative Abarbeiten nach vertrauten Routinen. Das schafft scheinbar etwas Sicherheit.
- Die *Verdichtung von Arbeitsprozessen* vor Ort und in den Teams: Ausfall von Kolleg:innen durch Krankheit oder Versetzungen in den Ruhestand. Pastorale Mitarbeiter:innen haben das Gefühl, diese Ausfälle kompensieren zu müssen. Tragischerweise fallen mit dem Weggang von Personen nicht deren Arbeitsfelder weg.
- Die immer noch virulente *Corona-Pandemie* und die Unsicherheit, ob ich zu dem Startzeitpunkt wirklich am Kurs teilnehmen kann.
- *Gesundheitliche Risiken* der Teilnehmenden selbst, aber auch von Angehörigen, die zu einer grundsätzlichen Beschränkung von Kontakten führen.
- Rückzug ins *Schneckenhaus* („Einkoppelungskultur“, „neue Selbstbezüglichkeit“) angesichts der kirchlichen und gesellschaftlichen Lage: Ich möchte mich nicht durch Fortbildung zusätzlich verunsichern lassen in einer ohnehin unsicheren Zeit. Die Überschaubarkeit des sozialen Nahfelds ist ein Resilienzfaktor.
- Eine veränderte Einstellung zu *work-life-balance*: Die *Familie* kann Halt und Sicherheit in unruhigen Zeiten geben. Gleichzeitig kann es Energie und Zeit kosten, die Familie „am Laufen“ zu halten, weil immer *mehr Care-Arbeit* von Berufstätigen geleistet werden muss – die Kinderbetreuung in Kita und Schule ist unzuverlässiger geworden; Kinder und Jugendliche haben häufiger mit psychischen Problemen zu tun; Eltern von pastoralen Mitarbeiter:innen sind pflegebedürftig in einer Zeit, in der Personal für die häusliche Pflege und in Einrichtungen knapp ist.
- In einigen Trägerdiözesen gibt es *verpflichtende Fortbildungen für alle Mitarbeiter:innen*, die weitere Fortbildungen angesichts eines knappen Zeitbudgets als Luxus erscheinen lassen.
- *Unsicherheit* mit Blick auf die berufliche Zukunft und die künftigen Arbeitsfelder: Investiere ich Zeit und Geld in eine Fortbildung, die ich möglicherweise nicht umsetzen kann? Diese Frage wird immer wieder gestellt – trotz vieler Kurse, die eher einen Horizont als eine direkte Umsetzung versprechen.
- Der Anspruch von „*just-in-time-delivery*“: Der Kurs kommt für mich „zu früh“ oder „ein halbes Jahr zu spät“. Oft gibt es jedoch auch bei anderen Anbietern keine zeitlich und thematisch exakt passenden Kurse.

- Die *Zyklen der Pastoral* haben sich verschoben oder ausgeweitet: Erstkommunion und Firmung finden nicht mehr unbedingt zu den traditionellen Terminen statt. Sie sind weniger planbar geworden und waren in den vergangenen Jahren oft auf mehrere Termine in einer Pfarrei verteilt und haben die Hauptamtlichen längerfristig gebunden.
- Eine wahrgenommene Lähmung angesichts der *Missbrauchskatastrophe*: Möchte ich weiterhin Energie und Lebenszeit in diese Kirche investieren? Die Missbrauchskatastrophe verstärkt den allgemeinen *Vertrauensverlust*, den alle Institutionen zu spüren bekommen.
- Eine tatsächliche oder gefühlte *finanzielle Unsicherheit*.
- Burnout, psychische Probleme führen zu *langfristigen Ausfällen* von Mitarbeiter:innen. Die Gründe für die Nichtanmeldung liegen in den Gründen, die Mitarbeiter:innen krank werden lassen.
- Hohe *Fluktuation* in kirchlichen Stellen: Die Zahl der ausgeschriebenen und neu zu besetzenden Stellen hat in einigen Diözesen stark zugenommen. Zum Teil gibt es für die neuen Stellen verpflichtende Einführungsprogramme.
- Es gibt zahlreiche Beschäftigte, die aus guten Gründen eine *Teilzeitbeschäftigung* gewählt haben. Für sie sind mehrtägige Fortbildungen schwieriger zu organisieren.
- Bei kurzfristigen Absagen führen die Teilnehmenden eigene *Corona-Erkrankungen* oder Erkrankungen im sozialen Nahfeld an.
- Auch die *Arbeitsverdichtung* führt zu kurzfristigen Absagen.

4. Übersicht der Internen und Externen Dienstleistungen

Fulda

ID 22-03	04.03.2022	Treffen Verantwortliche diözesane Räte, Fulda	R. Heyder
ID 22-05	17.03.2022	Kunstausschuss, Fulda	R. Heyder
ID 22-08	18.10.2022	Kunstkommission, Fulda	R. Heyder
ID 22-09	04.11.2022	Fachgespräch, Fulda	R. Heyder

Limburg

ID 22-10	13.12.2022	Kirchenführung Frauenfrieden, Frankfurt	R. Heyder
ID 22-11	27.06.2022	Workshop Visualisierung, Digital	C. Rüdesheim

Mainz

ID 22-01	01.02.-03.02.2022	Pastoralseminar, Priesterseminar Mainz	C. Rüdesheim
ID 22-12	10.05.-12.05.2022	Pastoralseminar, Priesterseminar Mainz	C. Rüdesheim
ID 22-13	13.09.-15.09.2022	Pastoralseminar, Priesterseminar Mainz	C. Rüdesheim

Trier

ID 22-04	17.03.-18.03.+04.04.2022	Diakonische Kirchenentwicklung, Trier	C. Rüdesheim
ID 22-07	28.11.2022	Ausbilderseminar, Trier	L. Fischer
ID 22-02	08.04.2022	Kolleg*innen im Personalbereich des GV, Digital	L. Fischer
ID 22-06	19.09.2022	Klausurtagung, St. Thomas	L. Fischer

ED 22-01	24.-25.03.2023	Vielfalt in Führung (DBK, KSI, Hildegardisverein)	C. Rüdeshcim
ED 22-02	fünf online-Termine	Coaching (Bistum Eichstätt)	R. Heyder
ED 22-03	16.11.2022	Spirituelle und sexuelle Selbstbestimmung – was aus den Berichten Betroffener zu lernen ist (Fachgremium Schweizerische Bischofskonferenz)	R. Heyder

C Reflexionen

5. Ist Kirche planbar? Relecture und Neubewertung eines Interventionsanliegens

Christoph Rüdesheim

Evangeliumsgemäß, zeitgemäß, konzilstreu. Unter diesen Vorzeichen veröffentlichten Bernd Jochen Hilberath und Bernhard Nitsche 2002 einen Band, der das Gespräch zwischen Organisationsentwicklung und Theologie anregen sollte.¹ 20 Jahre später lohnt sich ein Blick auf das Anliegen, das die beiden mit der Veröffentlichung verfolgten, und den fachlichen Diskurs, der sich in dieser Zeit weiterentwickelt hat.

1. Communio-Ekklesiologie – auf der Suche nach Gesprächspartner:innen

Hilberath und Nitsche sehen ihre Buchveröffentlichung im Rahmen des Langzeitprojektes der Entwicklung einer Communio-Ekklesiologie, die ihren Namen verdient und nicht instrumentalisiert wird zur Fortführung einer hierarchisch-juridischen Bestimmung des Wesens von Kirche, auch nicht im Gewand einer als Kompromiss daher kommenden „communio hierarchica“.²

Sie identifizieren die widerstreitenden Ekklesiologien als Anfrage nach einem kohärenten Leitbild für Kirche, das sich in der Praxis bewähren muss, statt lediglich idealistische Ansprüche zu formulieren. Dazu entwickelten sie ein „Aufmerksamkeitspapier“, das sie zur Praxis-Erprobung in unterschiedliche kirchliche Kontexte hineingaben und um Rückmeldung dazu baten. Im Sinne der von Bernd Jochen Hilberath betriebenen Kommunikativen Theologie³ wurden die Reflexionen aus den Praxiskontexten aufgegriffen und als Anfragen an das Aufmerksamkeitspapier fruchtbar gemacht.⁴

Aus theologischer Perspektive wird man eine gewisse erlebte Skepsis bei den kirchlichen Praktikern in der Annäherung an die in der Veröffentlichung präferierten

¹ Bernd Jochen Hilberath – Bernhard Nitsche (Hg.), *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion*, Mainz 2002.

² Sicher kann das als Teil des beruflichen Lebenswerkes von Hilberath angesehen werden, wenn man dazu die reichhaltige einschlägige Literatur heranzieht. Vgl. dazu Bernd Jochen Hilberath, *Kirche als communio. Beschwörungsformel oder Projektbeschreibung?*, in: *ThQ* 174 (1994) 45–65.

³ Vgl. dazu Bernd Jochen Hilberath – Matthias Scharer, *Kommunikative Theologie. Eine Grundlegung*, Mainz 2002 (2003).

⁴ Vgl. dazu Hilberath – Nitsche, *Ist Kirche planbar?*, 177–185.

betriebswirtschaftlichen Konzepte eher mit Erleichterung aufgreifen. Mit gutem Recht gibt es mehrere Hinweise aus den Praxiskontexten, die auf das Unverfügbare, das der Kirche vorausgeht, ihre Bestimmung als Zeichen und Werkzeug für das Reich Gottes, das im Wachsen ist, Bezug nehmen und damit dem „strategischen Management“ einen limitierenden Rahmen geben.⁵ Zugleich gilt es das Anregungspotenzial, das in der Arbeit mit Vision, Leitbild, Grundsätzen und Zielen liegt, nicht gering zu achten.⁶

Kirche kann also nicht „gemacht“ werden, zugleich ist sie aber auch eine beschreibbare Realität in dieser Welt, die von Anfang an Anleihen aus dem weltlichen Bereich nimmt, sich also als wandelbare Form in ihrer Struktur erweist – wenn sie denn ihre Funktion erfüllt (form follows function). Die bleibende Aufgabe besteht deshalb darin, das Unplanbare und das Planbare, die geschenkte Wirklichkeit und die zu gestaltende Struktur in eine Beziehung zu setzen, beide Seiten der komplexen Wirklichkeit Kirche also nicht strikt getrennt zu handhaben. Im Hintergrund spiegelt sich darin der Widerstreit zwischen einer christomonistischen Ekklesiologie, die aus dem überlieferten Christusergebnis konkrete Ableitungen für eine dauerhafte Kirchenstruktur entwickeln will, und einer pneumatologischen Ekklesiologie, die unter dem Einbezug der Zeichen der Zeit den Gestaltungsspielraum auslotet, der zur Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute notwendig und möglich ist.

Die Hinweise aus der Praxis werfen auch die grundsätzliche Frage nach der Bezugsgröße Betriebswirtschaft auf. In der Ausrichtung, wie Bea und Haas ihr strategisches Management vorlegen⁷, fassen sie sicher den Stand ihres Faches sachgerecht zusammen. Allerdings stehen sie mit ihrem Werk an einer Nahtstelle, die sie selbst nicht mehr abbilden können. In den 1990er Jahren entwickelte sich aufgrund der Arbeiten Niklas Luhmanns zur Organisationssoziologie ein Gegenmodell zu einer stark betriebswirtschaftlichen Betrachtung von Organisationen. Während die Betriebswirtschaft die Unternehmung als rational begreifbare und gestaltbare Größe ansieht, die

⁵ Vgl. Bruno Ernspurger – Georg Gawatz – Max Himmel, *Communio im Kontext der Seelsorgeeinheiten am Beispiel der Diözese Rottenburg-Stuttgart*, in: Hilberath – Nitsche (Hg.), *Ist Kirche planbar?*, 121–134, hier: 132–134.

⁶ Wenn man die Beratungsprozesse der Gemeindeberatungsorganisationen der Diözesen und Landeskirchen für die beiden ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts untersuchen würde, so wären ein sehr großer Anteil davon Visions- bzw. Leitbildprozesse. Hier hat das Aufmerksamkeitspapier schon früh das rechte Gespür entwickelt, was gerade der Bedarf war. Mit dem systemischen Blick könnte man dann fragen: Was ist eigentlich das Problem, wenn Visions- und Leitbildprozesse die Lösung sind? Eine Spur führt sicher zu der Beobachtung, dass zu diesem Zeitpunkt erlebbar war, wie stark Gesellschaft sich diversifizierte und wie die Relevanz von Kirche sich rapide veränderte, jetzt also kirchlicherseits nach einer Selbstvergewisserung angesichts dieser Relevanzkrise gesucht wurde. Eine Evaluation würde vermutlich zutage fördern, dass die Nachhaltigkeit der in diesen Prozessen erarbeiteten Papiere und Positionen nicht sehr hoch war und schnell wieder den eingefahrenen Routinen Platz gemacht wurde, die eher auf Selbsterhalt denn auf Umweltkontakt rekurrierten. Abgelöst wurde diese Phase durch verstärkte Konfliktberatungen, in denen die unterschiedlichen Ekklesiologien und pastoralen Strategien diverser Akteur:innen ausgehandelt wurden.

⁷ Vgl. dazu Franz Xaver Bea – Jürgen Haas, *Strategisches Management*, Stuttgart³2001 (Erstauflage 1995).

durch gezielte Interventionen dirigierbar und beherrschbar ist, geht eine systemtheoretisch fundierte Organisationssoziologie von dem Maschinenmodell über zu einer grundlegenden Theorie sozialer Systeme⁸, als welche auch Organisationen betrachtet werden.⁹ Stefan Kühl führt das zu der Aussage, dass „das Leben in Organisationen (...) viel wilder zu sein [scheint, der Verf.], als das zweckrationale Organisationsverständnis es suggeriert“¹⁰. In der Konsequenz verzichten systemtheoretisch geprägte Ansätze der Organisationssoziologie auf normative Anforderungen und stellen um auf deskriptive Verfahren und fragen danach, wie eigentlich die Probleme lauten, für die „Organisation“ so etwas wie die Lösung ist.

Bernd Jochen Hilberath und Bernhard Nitsche formulieren das Angebot: „Obwohl wir im Aufmerksamkeitspapier konkret ein betriebswirtschaftliches Modell verwenden, das am Konzept des ‚strategischen Managements‘ ausgerichtet ist, sind interdisziplinäre und synoptische Erprobungen mit anderen Konzepten der Organisationsentwicklung möglich und wünschenswert.“¹¹

Tatsächlich, so die Hypothese dieses Artikels, lohnt sich aus unterschiedlichen Gründen das Zugehen auf und die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie.¹²

2. Das Ende einer optimistischen Steigerungslogik

Hilberath und Nitsche bauen das Aufmerksamkeitspapier im Dreischritt Sehen – Urteilen – Handeln auf. Im Band selbst steuert Michael Hochschild soziologische Beobachtungen zur Schärfung des Sehens bei.¹³ Er konstatiert, Kirche sei in der modernen Gesellschaft vor „ungewohnte Elastizitätsanforderungen“¹⁴ gestellt.

Zwanzig Jahre später ist diese Anforderung um ein Vielfaches gesteigert. Will man heute eine Situationsbeschreibung anfertigen, so wird diese nicht mehr ohne den Bezug auf die massive Vertrauenskrise auskommen, in die sich die Kirche gesellschaftlich durch die Aufdeckung von sexuellem und geistlichem Missbrauch und den

⁸ Den Anweg dorthin ebnen Bea und Haas mit einem kurzen Streifzug zu dem von ihnen titulierten „Selbstorganisationsansatz (Bea – Haas, Strategisches Management, 379–381), der den situativen und institutions-ökonomischen Ansätzen hinzugesellt wird, aber keine konzeptionelle Wirkung auf das Gesamtkonzept entfaltet. Daran zeigt sich die Begrenztheit der betriebswirtschaftlichen Betrachtung: Für sie ist Organisation etwas, das in der Hand des Managements liegt, um sie zu planen, zu führen und umzugestalten.

⁹ Einen Hinweis darauf gibt auch die zum einen logische Abfolge von Vision – Leitbild – Ziele, die aber zugleich suggeriert, dass man auf diesem Weg planbar zu einer besseren Unternehmung gelangt.

¹⁰ Stefan Kühl, Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2011, 29.

¹¹ Hilberath – Nitsche, Ist Kirche planbar?, 14.

¹² Das legt auch Ottmar Fuchs für die Praktische Theologie nahe. Vgl. dazu Ottmar Fuchs, "Es ändert sich ja doch nichts ...!": zum systemtheoretischen Nachholbedarf einer subjekttempfindlichen Praktischen Theologie, in: Pastoraltheologische Informationen 20 (2000) 1, 90–111.

¹³ Vgl. Michael Hochschild, Perspektivenwechsel nach vorn. Religiöse Individualisierung und Professionalisierung in einer Kirche als sozialem Netzwerk, in: Hilberath – Nitsche, Ist Kirche planbar?, 25–51.

¹⁴ Hochschild, Perspektivenwechsel nach vorn, 34.

unangemessenen Umgang mit den Opfern manövriert hat. Dafür wird auch die Theologie in Mitverantwortung gezogen, weil sie oft allzu unbedarft überzogene Ansprüche formuliert und legitimiert. Es bedürfe deshalb einer „Ausarbeitung einer Theologie (...), die auf die Krise reagiert und in der Lage ist, Auswegperspektiven zu formulieren“¹⁵.

Aktuell sind immer noch die Auswirkungen der Corona-Pandemie zu spüren, die das kirchliche Leben enorm eingeschränkt hat, den Gottesdienstbesuch auf nicht denkbare Zahlen hat schrumpfen lassen, für viele gemeindliche Gruppen das Ende bedeutet hat. Und auch hier stand die gesellschaftlich relevante Frage im Raum, was denn der Beitrag der Kirchen zur Bewältigung der Krise sei. Viele der plausiblen Antworten werden nicht wahrgenommen. Das zeugt von einem sich ständig beschleunigenden Relevanzverlust der Kirchen aus gesellschaftlicher Perspektive.

Georg Bätzing spricht davon, dass „die wahrnehmbare Beschleunigung von Umbruch- und Abbruchszenarien (...) sich ohne Weiteres auf die kirchliche Situation und die Seelsorge übertragen [lässt, der Verf.], wenn sie uns nicht sogar stärker trifft“¹⁶. Äußere und innere Disruption, „im umfassenden Bedeutungsgehalt von Störung, Auflösung, Erschütterung und Unterbrechung“¹⁷, kennzeichnen die kirchliche Situation. Beschleunigt durch äußere Ereignisse, zu denen jüngst die Energiekrise hinzukommt, verkümmern viele vertraute kirchliche Angebote im gemeindlichen Bereich.

Selbst die Konzilstexte können nicht mehr anders als auf diesem Hintergrund gelesen werden und ihre optimistische Sicht auf „Kirche“ ist in der Ungebrochenheit nicht aufrecht zu erhalten.

All das wirft auch noch einmal einen Blick auf die Logik, in der Kirchenentwicklung lange gesehen wurde. Mit den richtigen Ideen, den passenden Instrumenten, den richtigen Leuten sollte doch eine Kirche möglich sein, die konzilsgemäß ist. Gerade die Nachkriegsgeneration lebte mit einer Gewissheit, dass die Zukunft eine lineare Fortführung der Vergangenheit sei, nahezu berechenbar, auf jeden Fall beherrschbar. Der Planungsoptimismus der 1970er Jahre mit dem Entwerfen einer autogerechten Stadt etwa, ist ein beredtes Beispiel eines solchen Denkens. Und jetzt reihen sich

¹⁵ Knut Wenzel, Wozu noch Theologie – angesichts des Missbrauchs (Teil I), <https://www.feinschwarz.net/wozu-noch-theologie-angesichts-missbrauchs-teil1/> [Zugriff: 28.10.2022].

¹⁶ Ansprache von Bischof Dr. Georg Bätzing, Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz, beim St. Michael-Jahresempfang am 27. September 2021 in Berlin, https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/presse_2021/2021-169b-St.-Michael-Jahresempfang-in-Berlin_Ansprache-Bi.-Baetzing.pdf [Zugriff: 28.10.2022].

¹⁷ Ebd.

Ereignisse aneinander, die mit diesem Optimismus nicht mehr übereinzubekommen sind.¹⁸

Das lässt etwa danach fragen, ob die in der Veröffentlichung von Hilberath und Nitsche rational gut nachvollziehbare Abfolge von einem plausiblen Leitbild, guten Visionen und erreichbaren Zielen den Disruptionsstößen der Jetzt-Zeit Stand hält. Braucht es nicht fragmentarische Verfahren, die dem fragmentarischen Charakter dessen, was Kirche in dieser Zeit konkret sein kann, näher kommen? Braucht es nicht ein Denken von Kirchenentwicklung, das nicht alleine eine Fortschreibung dessen ist, was es bisher schon gibt?

3. Bezugsgrößen Systemtheorie und Organisationssoziologie: Skizzen für weitere Interaktionspartner:innen

Und kann dazu gerade die Systemtheorie eine Hilfestellung sein, die doch mit dem Anspruch einer Supertheorie daherkommt, also sich selbst und alle ihre Gegenstände in den Theorierahmen einbaut und damit kein Außen lässt, das die Theorie beobachten und damit kritisieren könnte?

Jedenfalls gibt es schon einmal keinen archimedischen Punkt, von dem her die Systemtheorie aufzuziehen ist. Immer schon wird im Erklären etwas vorausgesetzt, was nachträglich aufgegriffen werden muss. Es gibt keine logische Abfolge in der Darstellung, immer nur Stücke, die aneinander anschließen können. Die Selbstreferenzialität der Theorie verweist dabei immer auch auf ihre Gegenstände, die sie beobachtet und in denen sie die Strukturen wiederentdeckt, die der Theorie selbst zu eigen sind. Kann doch ein Beobachtendes immer nur für *die* Unterscheidungen Begriffe finden, die es im eigenen Vorrat hat.

Eine solche grundlegende Unterscheidung ist die von System und Umwelt, die letztlich dazu führt, Systeme als operational geschlossen anzusehen, als solche, die den Umweltkontakt als Irritationsmöglichkeit behandeln, aber die Chancen eines direkten Eingriffs von außen im Sinne einer linearen Beeinflussung ausschließen. Systeme agieren autopoietisch, bringen die Elemente, aus denen sie bestehen, ständig selbst hervor. Systeme sind dabei für Beobachtende aller Art, auch für die Systeme in ihrer Umwelt, eine Art „black box“. Ihre Funktionsweise bleibt verborgen.

Organisationen, als eine eigentümliche Art sozialer Systeme, folgen nach N. Luhmann diesen grundlegenden Prinzipien. Schon in seinen frühen Werken beschäftigte

¹⁸ Vgl. dazu das TPI-Thesepapier „The time is out of joint“ – Die Zeit ist aus den Fugen (Shakespeare, Hamlet). Disruption als prägende Erfahrung der Gegenwart, in: Thorsten Hoffmann – Christoph Rüdeshcim (Hg.), Zwischen Planung und Unverfügbarkeit. Festschrift zum 50. Jubiläum des Theologisch-Pastoralen Instituts Mainz, Norderstedt 2022, 83–87.

er sich mit den Besonderheiten, die Organisationen auszeichnen.¹⁹ Und mit gleichem Interesse hat er sich der Religion und damit kirchlicher Organisation zugewandt.²⁰

Luhmann setzt sein Nachdenken über den Organisationscharakter von Kirche folgendermaßen an: „Organisation ist weder ein Instrument einer unabhängig von ihr gedachten Herrschaft und auch nicht ein soziales System, das der Gesellschaft das Erreichen spezifischer Ziele garantiert, noch ist sie eine als Mechanismus konstruierte Maschine. Sie ist aber auch nicht wie ein Organismus ein System, das lebende Teile in Beziehung auf ein Ganzes ordnet. Ausschlaggebend ist vielmehr die eigenständige, von außen nicht determinierbare Reproduktion einer Differenz von System und Umwelt mit der Fähigkeit, auch angesichts einer weithin unbekannt, überraschenden, turbulenten Umwelt die eigene Reproduktionsweise fortsetzen zu können, nämlich Entscheidungen durch Entscheidungen zu produzieren und die dazu notwendigen Strukturen entweder beizubehalten oder zu variieren (Selbstorganisation).“²¹

Bereits in der Konzipierung der Theorie ist also Unberechenbarkeit eingebaut, zunächst als Phänomen der Umwelt. Als soziale Systeme sind Organisationen operational geschlossen, das heißt, dass es keinen linearen Zugriff aus den relevanten Umwelten auf die Organisation gibt. Diese organisieren sich selbst aufgrund der Entscheidungsprämissen, die sich aus dem Agieren der Organisation ergeben. Denn alles, was in Organisationen geschieht, kann als Entscheidung beobachtet werden, selbst das Nicht-Entscheiden.

Was heißt das nun im Blick auf Organisationen, die im Bereich des gesellschaftlichen Funktionssystems Religion angesiedelt sind?

Luhmann kommt von Seiten der Systemtheorie in seinen Überlegungen zu einer tiefgreifenden Hypothese: „Diese Überlegungen führen vor die Frage, ob es nicht eine prinzipielle Inkompatibilität von Religion und Organisation gibt.“²² Inhaltlich gelangt Luhmann durch seine Konzeption von Organisation als Mitgliedschaftsorganisation zu dieser Schlussfolgerung: „Aber nach wie vor kollidiert die Vorstellung einer Glaubensgemeinschaft mit der Vorstellung einer Mitgliederorganisation, die ihre Anforderungen auf Motive abstimmen und gegebenenfalls sich mit Ausgleichszahlungen eine zone of indifference verschaffen muss, die sie durch spezifizierende Regeln oder Weisungen ausgestalten und wechselnden Bedingungen anpassen kann. Dem

¹⁹ Vgl. etwa Niklas Luhmann, Funktion und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964.

²⁰ Vgl. Niklas Luhmann, Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen, in: Jakobus Wössner u.a.(Hg.), Religion im Umbruch: soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart 1972, 245–285 (neu abgedruckt in: Niklas Luhmann, Gesellschaftliche Differenzierung (= Schriften zur Organisation 3), hg. von Ernst Lukas – Veronika Tacke, Wiesbaden 2019, 3–54.

²¹ Niklas Luhmann, Die Religion der Gesellschaft (hg. von André Kieserling), Frankfurt 2000, 232.

²² Luhmann, Die Religion der Gesellschaft, 248.

Problem wird typisch dadurch ausgewichen, dass man die Anforderungen an formale Mitgliedschaft extrem gering hält, sie praktisch auf ein Registriertwerden beschränkt und innerhalb des Kreises der so konstituierten Mitgliedschaft einerseits die Amtskirche ausdifferenziert und sich andererseits auch Prozesse der Selbstselektion von stärker motivierten und glaubensfesteren Mitgliedern verlässt, die freiwillig mehr tun als andere.“²³ Luhmann spricht dann von „Folgelasten einer intensiven Inanspruchnahme von Organisation im Religionssystem“²⁴, die unter den Bedingungen der funktionalen Differenzierung, wie sie in den modernen Gesellschaften anzutreffen ist, auf Religion möglichkeitseinschränkend wirken. Das Grunddilemma, dem Organisationen ausgesetzt sind, ist, dass sie durch ihr Entscheiden fortlaufend scheinbare Sicherheit produzieren, obwohl doch die Welt so unsicher ist, weil sie nicht beherrscht werden kann. Nur Organisationen können ihre Mitglieder auf Entscheidungen hin verpflichten (um den Preis der Exklusion), wobei das Entscheiden stets unausweichlich mitlaufen lässt, dass jede Entscheidung auch anders hätte getroffen werden können, also kontingent und damit hinterfragbar ist und in ihrem Verpflichtungsgrad daher auch prekär.

Anhand der Ausführungen wird deutlich, wie widersprüchlich und paradox (nicht nur religiöse) Organisationen sind. Beispielhaft führt Luhmann die Zweck/Mittel-Verschiebung an. „In der Religion mag es in erster Linie um Erlösung gehen oder um das Heil der Seele. Für Organisationen sind solche Ziele aber schwer zu operationalisieren. Wie soll man feststellen, ob sie erreicht sind oder nicht und woran es liegt? Typisch begnügen sich religiöse Organisationen daher mit einer Transformation von Mitteln in Ersatzziele. Einem Pfarrer gelingt es mehr als anderen, Menschen zum Besuch des Gottesdienstes zu bewegen. Und nachdem Mitgliedschaft zur Individualentscheidung geworden ist, kann auch das Vermehren oder doch Halten eines Bestandes an Mitgliedern als Erfolg der Organisation gebucht werden.“²⁵ Mit diesen Paradoxien und Widersprüchen umzugehen, sie nicht einseitig aufzulösen, ist die eigentliche Herausforderung von Organisationen als soziale Kommunikationssysteme. Methodisch geht es um den interessierten Blick auf das, was sich zeigt und welche Wirkungen sich daraus ergeben. Dieses „ethnologische Verfahren“ ist die Basis etwa für eine der Systemtheorie verpflichtete Organisationsberatung, die der Organisation/dem System hilft, brauchbare Selbstbeschreibungen anzufertigen und Veränderungsmöglichkeiten auszuloten. Das tut die Beratung, indem nicht *sie* verändert, sondern, im Sinne einer Irritation der eingespielten Vollzüge, die

²³ Luhmann, Die Religion der Gesellschaft, 239.

²⁴ Luhmann, Die Religion der Gesellschaft, 236.

²⁵ Luhmann, Die Religion der Gesellschaft, 240.

Veränderungspotenziale der Organisation durch das Anbieten von Modellen, Verfahren, Hypothesen anregt.²⁶

4. Ist Kirche planbar? Ein Ausblick in pastoraltheologischer Absicht

In der Pfarrei zu den Vierzehn Nothelfern hat man sich auf ein Experiment eingelassen. Der Pfarrgemeinderat und die Hauptamtlichen beschlossen nach längeren Beratungen, die bisherige Logik ihres gemeinsamen Arbeitens auf den Prüfstand zu stellen. In einer ehrlichen Rückschau war man zu dem Schluss gekommen, dass vieles in der Gemeindepastoral darauf ausgerichtet war, die Arbeit der Gruppen mit den kleinen Kindern bis hin zu den Senioren auf Dauer zu stellen und dafür zu sorgen, dass möglichst alles immer so weitergehen konnte. „Wir kreisen um den Kirchturm und verlieren aus dem Blick, wofür wir eigentlich da sind“, so konstatierte ein Mitglied des Pfarrgemeinderates. In dieser Situation entschied man sich, mit der Mitarbeiterin der Gemeindecaritas aus der nahe gelegenen Bistumsstadt Kontakt aufzunehmen und sie um Hilfestellung zu bitten. Sie war für ihre sozialpastoralen Initiativen bekannt, die sie begleitete. Sie schlug eine Sozialraumerkundung vor, um herauszufinden, was die Themen sind, die die Menschen in der Kleinstadt beschäftigen. Dazu wurde eine Projektgruppe gegründet, an der neben einigen aus dem engeren Kreis der Pfarrei auch erstaunlich viele Menschen teilnahmen, die man aus dem Gemeindeleben bisher noch nicht kannte. Eine Gruppe hatte sich zum Ziel gesetzt, möglichst viele Menschen auf der Straße anzusprechen und sie zu befragen. Eine andere hatte die Aufgabe übernommen, sich den Sozialatlas der Stadt vorzunehmen und herauszufinden, was eigentlich die Besonderheiten ihres Heimatortes waren. Eine dritte Gruppe bereitete Gespräche mit dem Bürgermeister und anderen Vertreter:innen der Öffentlichkeit vor. Eine letzte Gruppe suchte nach Personen, die ohne offizielle Funktionen, aber für die Menschen im Ort dennoch bedeutsam waren.

In der größeren Projektgruppe wurden die Erkundungsergebnisse vorgestellt und gebündelt. Alle waren erstaunt, was sie zusammentragen konnten und wie differenziert auf einmal das Bild war, das sie von ihrem Wohnort bekamen. Vielfältige Aussagen waren ihnen jetzt im Blick, die sie von nun an beschäftigten und in denen sie sich als Christen herausgefordert fühlten: Situationen von Armut und Einsamkeit in der Sozialbausiedlung; Erfahrungen in der Begegnung mit Menschen mit Migrationshintergrund, die sich bisher noch nie angesprochen gefühlt hatten. In der Zusammenschau wuchs die Erkenntnis, dass viele der Themen, die zur Sprache gekommen waren, ureigenste Themen des Glaubens und der Bibel waren. Dass diese nun in den

²⁶ Zum Hintergrund der Systemischen Organisationsberatung vgl. Joana Krizanits, Die systemische Organisationsberatung – wie sie wurde was sie wird. Eine Einführung in das Professionsfeld, Wien 2009; Christoph Rüdeshheim, Kirchenberatung. Grundlagen einer systemtheoretisch und theologisch verantworteten Interventionspraxis, Freiburg 2004.

Begegnungen im Sozialraum so konkret geworden waren – das hatte niemand erwartet. „Jetzt habe ich eine Ahnung, wozu uns Gott hier hingestellt hat“, fasste die Gemeindeferentin in Worte, was viele andere aus der Projektgruppe intuitiv gespürt hatten. In den folgenden Monaten konnten sich die Verantwortlichen darauf einlassen, gemeinsam mit den Bewohner:innen des Ortes und manchen anderen Initiativen und Organisationen Schritte zur Bearbeitung der Problemlagen zu gehen – und dafür dem einen oder anderen vertrauten gemeindlichen Angebot eine neue Ausrichtung zu geben oder sich sogar von ihm zu verabschieden.

Diese kleine fiktive Geschichte mag einen Ausblick geben, wie sich möglicherweise zukünftig Kirchenentwicklung induktiver und prozesshafter ereignen kann. Natürlich setzt die Bereitschaft, sich auf einen solchen Prozess einzulassen, schon ein bestimmtes Bild von Kirche voraus. Was aber Kirche am Ort substantiell ausmacht, lässt sich erst im Kontakt mit den Menschen im Sozialraum herausfinden. Sie sind beteiligt, sind Co-Kreateure für die Verleiblichung des Evangeliums. Nicht umsonst setzt das Synodenzentrum des Bistums Trier darauf, dass „die Sozialraumorientierung (...) der Seelsorge, der Katechese sowie der sozial-caritativen Arbeit als Handlungsprinzip verbindlich zu Grunde gelegt [wird, der Verf.]. Es ist ein Konzept zu entwickeln, wie Pfarreien, Verbände, sozial-caritative Einrichtungen und weitere Partner in den Sozialräumen jeweils gemeinsam ihre verschiedenen Aufgaben wahrnehmen können.“²⁷

Ein solches Vorgehen entpuppt sich dann als starke Irritation für Strukturen, die sich überzeitlich und ortlos zu definieren glauben, die von einer Plan- und Machbarkeit von Kirche ausgehen. Kirche ist dann in ihrer Ausgestaltung eher etwas, was im Prozess wird, ist Ekklesiogenese, Ereignis des Geistes, Kommunikation des Evangeliums. So mag In-Beziehung-Sein gehen, so mag gelebte Relationalität zu einem Ort theologischer Erkenntnis werden.

²⁷ Bistum Trier, heraus gerufen. Schritte in die Zukunft wagen. Abschlussdokument der Synode im Bistum Trier, Trier 2016, 26.

6. Vulnerabilität und Vulneranz in Zeiten der Disruption

Regina Heyder

Dieser Beitrag muss mit einem Geständnis beginnen: Auf die Rede über Verletzlichkeit oder Verwundungen habe ich lange Zeit eher abwehrend reagiert. Das Leben, ja die Welt aus dieser Perspektive zu betrachten, schien mir eine zu negative Bestimmung und zu eindimensional. Wenn Theolog:innen oder Geistliche Begleitpersonen von Verletzungen in Biografien sprachen, läuteten bei mir die Alarmglocken. Taten sie das nicht, um sich im gleichen Atemzug als Wissende oder Therapeut:innen zu präsentieren und Wege zur Heilung anzubieten?

Mit der Corona-Pandemie war Vulnerabilität in aller Munde. Vulnerable Gruppen wurden identifiziert, vermeintliche „Privilegien“ wie eine frühzeitige Impfung für sie ausgehandelt, Solidarität von den weniger Vulnerablen verlangt. Vulnerabilität wurde gleichsam komplementär zur Systemrelevanz gedacht, die besagt, dass Systeme (Unternehmen, Organisationen, Infrastrukturen) störanfällig sind und ihr Scheitern andere Systeme oder die Gesellschaft als Ganze gefährden kann und dass es deshalb der Risikoanalyse und einer besonderen Anstrengung bedarf, um die Funktionalität dieser Systeme zu erhalten. Gerade Vertreter:innen der Kirchen empfanden es als Kränkung, dass den Religionsgemeinschaften keine Systemrelevanz zugesprochen wurde. In diesen Diskursen zeigte sich deutlich, dass „Systemrelevanz“ kein gleichsam objektives Kriterium ist, sondern ihr zumindest implizit ein Wertediskurs zugrunde liegt. Ausgesprochen problematisch scheint in der Retrospektive die Essenzialisierung von vulnerablen Menschen, die zu Narrativen führte wie jenen, dass die Jungen ihr Leben (näherhin ihren Lebensstil) für die Alten opfern mussten, oder – besonders im angelsächsischen Raum – dass man die Alten nicht auf Kosten des Kapitalismus retten dürfe.¹

Die TPI-Positionspapiere der vergangenen Jahre haben diese gesellschaftlichen und individuellen Erfahrungen der Verletzlichkeit als Disruptionserfahrungen beschrieben und 2021 von einer äußeren, inneren und fundamentalen Disruption gesprochen. 2022 wurden die Beobachtungen noch pointierter formuliert: „Wenn die Welt so aus den Fugen ist, dann ist es die Gesellschaft, sind es ihre Funktionssysteme, ist es die Religion. Nichts ist außen vor. Disruption ist die Erfahrung in den Kirchen, Disruption ist die Erfahrung von Einzelnen, disruptiv ist die Gottesrede.“ Mit der Perspektive der Verletzlichkeit auf diese Beobachtungen zu blicken bedeutet letztlich, die

¹ Vgl. Thomas Assheuer, Menschenopfer für den Kapitalismus, in: Die Zeit, 21. April 2020 (<https://www.zeit.de/kultur/2020-04/corona-pandemie-kapitalismus-oekonomie-menschenleben>).

ereignishaften Erfahrungen von Disruption zurückzubinden an eine fundamentale *conditio*, die Menschen und Organisationen gleichermaßen prägt.

1. Verletzlichkeit als *conditio humana*

In theologischen Diskursen wird Vulnerabilität meist als eine *conditio humana* eingeführt, die auch im Horizont der christlichen Heilsgeschichte gelesen wird. Wenige Andeutungen mögen an dieser Stelle genügen.

Mit „Verletzliches Leben“ hat etwa die evangelische, in Basel lehrende Theologin Andrea Bieler die „Horizonte einer Theologie der Seelsorge“ umschrieben.² In ihrer phänomenologischen Annäherung an Verletzlichkeit nennt sie unter anderem Affizierbarkeit, Ambiguität und Potenzialität als fundamentale Facetten der Verletzlichkeit. Insbesondere der Gedanke der Affizierbarkeit oder Berührbarkeit, von ihr zunächst als leibliche Affizierbarkeit beschrieben, zeigt die grundsätzliche Offenheit von Vulnerabilität: „Die leibliche Affizierbarkeit hat jedoch keinesfalls nur eine bedrohliche Seite, sie ist auch die Quelle für das lebendige, regenerierende Spüren der Welt ... Mit der leiblichen Affizierbarkeit geht eine fundamentale Offenheit hin zur Welt einher, die das Potenzial der Verletzlichkeit in sich trägt.“ (Bieler, 34f). Verletzlichkeit oder Affizierbarkeit ist nach diesem Verständnis nicht negativ konnotiert, weil sie die Bedingung dafür ist, in der Welt zu sein und sich von der Welt berühren zu lassen.

Die Würzburger Theologin Hildegund Keul, die sehr viel dazu beiträgt, das Vulnerabilitätsparadigma in der katholischen Theologie zu etablieren, deutet die fundamentale Vulnerabilität in der Konkretion der Wunde als Öffnung zum anderen: „Wunden sind Orte der Kommunikation. Weil sie eine Öffnung erzeugen, ermöglichen sie intensiven Austausch, ja Intimität.“ (Keul 2021, 59)³ Mit „ermöglichen“ deutet Hildegund Keul gleichzeitig die Risiken an, die eine Wunde in sich birgt – sie kann auch Ort neuer, noch tieferer Verwundungen werden. Im Vulnerabilitätsdiskurs gibt es weder binäre Logiken noch lineare Kausalitätskonstruktionen.

Riskant ist auch das Empfinden eigener Verletzlichkeit, denn es kann Vulneranz – Verletzungsmacht – generieren: „Andere verwunden, um nicht selbst verwundet zu werden“ (Keul 2020, 61), andere ausgrenzen, um sich nicht selbst der Verwundung auszusetzen.⁴ So spielt in Diskursen über Migration die Verletzlichkeit von

² Andrea Bieler, *Verletzliches Leben. Horizonte einer Theologie der Seelsorge*, Göttingen 2017.

³ Hildegund Keul, *Verwundbar sein. Vulnerabilität und die Kostbarkeit des Lebens*, Ostfildern 2021. Vgl. www.vulnerabilitaetsdiskurs.de.

⁴ Vulneranz ist ein 2012 von den Politikwissenschaftlern Herfried Münkler und Felix Wassermann im Bereich der Sicherheitsforschung eingeführter Neologismus, der darauf abzielt, dass Staaten sowohl ihr Verletzungsrisiko (Vulnerabilität) wie auch ihre Verletzungsfähigkeit kennen müssen. Vgl. Hildegund Keul, *Vulnerabilität und Vulneranz in Unsicherheit und Terrorangst – eine theologische Perspektive*, in: Dies./Thomas Müller (Hg.),

Einheimischen, insbesondere von Frauen oder Kindern, und von Organisationen wie dem Schulsystem oder dem Sozialsystem eine berechnete Rolle. Hildegund Keul betont an dieser Stelle die Unterscheidung von Wunde und Verwundbarkeit: „Vulnerabilität ist eine Zukunftskategorie. Sie beschreibt die Möglichkeit, in Zukunft verwundet zu werden. Die befürchtete Wunde ist noch nicht zugefügt, es passiert vielleicht sowieso nicht, aber man wird aggressiv, weil man die Verletzung verhindern will.“ (Keul 2020, 61f) Vielleicht muss hier präzisiert werden: Im Bewusstsein der eigenen Vulnerabilität sind Erinnerungen an frühere Verletzungen und gegenwärtige Erfahrungen wirksam – Menschen oder auch Organisationen rechnen mit der nächsten Wunde. Niemand würde bezweifeln, dass beispielsweise Kitas, Schulen oder das Gesundheitssystem aktuell an ihren Belastungsgrenzen arbeiten. Umgekehrt gilt im Kontext von Migration ebenso, dass Erfahrungen von Flucht, die immer mit Verletzungen einhergehen, dann ein besonderes Gewaltpotenzial bergen, wenn sich am Zufluchtsort die Verletzungen fortsetzen und sich die Hoffnung auf ein besseres Leben als trügerisch erweist (vgl. Keul 2020, 63).

2. Organisationale Verletzlichkeit und organisationale Vulneranz

Wo kirchliches Handeln auf Restriktion oder Ausgrenzung setzt, scheint es häufig von dem Wissen um die eigene Verletzlichkeit dominiert. Besonders dort, wo es um das Wesentliche, Eigentliche, das Heilige geht, sind einerseits die Wahrnehmung der eigenen Verletzlichkeit sowie der Wunsch nach Sicherheit besonders groß, und andererseits die Versuchung, die eigene Verletzungsmacht auszuspielen. Das zeigt sich beispielsweise an den *notae ecclesiae*, die einerseits Ursprungs- und Zukunftskategorien sind und andererseits die Kirche in ihrer Sendung verpflichten.⁵ Das Bekenntnis zur einen, heiligen, katholischen und apostolischen Kirche muss sich in einer konkreten Praxis realisieren, wobei das Ideal zugleich verletzlich und vulnerant macht. Verletzlichkeit entsteht, weil die *notae ecclesiae* so konzipiert sind, dass die Praxis immer hinter dem Ideal zurückbleiben muss. Gleichzeitig hat das Ideal eine eigene Verletzungsmacht, weil es nur über Abgrenzungen zu wirken scheint. Es ist kein Zufall, dass der Katechismus der Katholischen Kirche historische „Verletzungen“ der Einheit thematisiert, die er auf die Sünde zurückführt (KKK 817). Wenn sich die Kirche auf die „apostolische Sukzession“ als ein sichtbares Band der Einheit (KKK 815) beruft, dann sucht sie damit ein Wesensmerkmal nach innen abzusichern. Gleichzeitig liegt darin eine enorme Verletzungsmacht gegenüber jenen, denen die apostolische Sukzession abgesprochen wird. Ebenso kann die Abwehr von theologischen Reflexionen

Verwundbar. Theologische und humanwissenschaftliche Perspektiven zur menschlichen Vulnerabilität, Würzburg 2020, 60–71 (hier 63).

⁵ Vgl. Katechismus der Katholischen Kirche, 811.

und konkreten Reformanliegen mit dem Argument, die Einheit der Kirche müsse gewahrt werden – was selbstverständlich immer richtig ist –, ausgesprochen vulnerant sein. Verschiedene Akteur:innen, die vorgeben, diese Einheit absichern zu wollen, diffamieren auf verletzende Weise konkrete Anliegen als „weltkirchlich nicht durchsetzbar“, „nicht mehr katholisch“ oder „schismatisch“ und nehmen dabei prinzipiell niemanden, vom Synodalen Weg in Deutschland bis hin zu Papst Franziskus, aus. Dass eine solche Argumentation mit den *notae ecclesiae* im performativen Widerspruch zu diesen selbst steht, liegt auf der Hand. Es sollte in der Perspektive des Vulnerabilitätsdiskurses also darum gehen, Verletzlichkeit und Vulneranz des Ideals mitzudenken und produktiv werden zu lassen. Auch für Organisationen gilt, was Hildegund Keul mit Blick auf Einzelne schreibt: „Daher stellt sich die Frage, ob und unter welchen Umständen aus Verwundbarkeit Stärke, Kreativität und Resilienz wachsen können. Aus Sicht der Theologie stellt sich hiermit das Thema der ‚freiwilligen Verwundbarkeit‘. Man kann die eigene Verwundbarkeit bewusst und freiwillig riskieren, wenn man davon überzeugt ist, dass dieses Risiko Leben eröffnet, fördert und schützt. Man möchte keineswegs verwundet werden. Aber man ist bereit, dies zu riskieren und notfalls Opfer zu bringen. Denn es geht um etwas, von dem man sich trotz allem einen Lebensgewinn erhofft, für sich selbst oder für andere, und im besten Fall für beide Seiten.“ (Keul 2020, 64).

Was abstrakt klingt, lässt sich möglicherweise an einem Ereignis der vergangenen Monate aufzeigen: #OutInChurch und die von dieser Kampagne angestoßenen Entwicklungen haben seit 2022 gezeigt, dass Einheit, Heiligkeit, Katholizität und Apostolizität der Kirche auch jenseits von Abgrenzung und Vulneranz gedacht und gelebt werden können. Queere Menschen haben sich am 25. Januar 2022 in ihrem Verletztsein in Gesellschaft und insbesondere durch die Kirche gezeigt und dadurch einmal mehr verletztlich gemacht. Im „shimmering moment of disclosure“⁶, dem hochriskanten Moment der Offenbarung, von dem gewöhnlich im Kontext sexuellen Missbrauchs die Rede ist, hätte alles geschehen können – von neuen Verletzungen etwa in Gestalt arbeitsrechtlicher Konsequenzen für die Einzelnen oder einer repressiven römischen Reaktion bis hin zu Solidarität und Anerkennung. Tatsächlich sind aus der „freiwilligen Verwundbarkeit“ der Protagonist:innen „Stärke, Kreativität und Resilienz“ erwachsen, weil sich Menschen in der Kirche und weit darüber hinaus diesen Erzählungen öffneten und von ihnen berühren ließen. Die überarbeitete Grundordnung vom 22. November 2022 zeigt, dass Katholizität (hier nun in einem eher landläufigen Sinn verstanden) keineswegs obsolet wird, wenn sie nicht mehr an der

⁶ Vgl. dazu Ann J. Cahill, Disclosing an Experience of Sexual Assault: Ethics and the Role of the Confidant, in: Browne, Victoria/Danely, Jason/Rosenow, Doerthe (Hg.), Vulnerability and the Politics of Care: Transdisciplinary Dialogues, Oxford 2021, 186–202, sowie Mary Hallay-Wite, Institutionelle Vulneranz und Vulnerabilität. Sich anvertrauen – ein ethischer Moment, in: Keul/Müller (Hg.), Verwundbar (wie Anm. #), 72–84.

sexuellen Identität einzelner Personen festgemacht wird. Die angestrebte neue Praxis, die Katholizität mit der Organisation als Ganzer verknüpft, könnte „Kreativität und Resilienz“ stärken. Einheit als *nota ecclesiae* wirkt im Fall von #OutInChurch durch Inklusion, nicht Exklusion.

Was war beim Umgang mit #OutInChurch anders als in vergleichbaren Anliegen? Welche Erfahrungen können auch für die Zukunft fruchtbar gemacht werden? Eine Spur legen die Autor:innen Matthiesen, Muster und Laudenbach in „Die Humanisierung der Organisation“.⁷ Sie beschreiben eine osteuropäische Gießerei, in der sich trotz differenzierter Programme zur Arbeitssicherheit immer wieder schwere Arbeitsunfälle ereigneten (vgl. Matthiesen u.a., 93–103). Eine erste Beobachtung der Autor:innen ist, dass die „gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Regelwerk und tatsächliche Verhalten, zwischen Formalstruktur und Informalität“ vom Management dieser Gießerei übersehen wurden (ebd., 93). Obwohl es sicher im Interesse der Belegschaft selbst war, Arbeitsunfälle zu vermeiden, wurden die Regeln nicht eingehalten, weil, so eine Prämisse der Autor:innen, die „Verhältnisse das Verhalten bestimmen“ (ebd., 94). Und die Verhältnisse bestanden in diesem Fall etwa aus dem hohen ökonomischen Druck, unter dem Gießereien in Europa standen, aus einem daraus resultierenden Mangel an Arbeiter:innen und deren Angst, ihren Arbeitsplatz aus betrieblichen Gründen zu verlieren. Um das Unternehmen einigermaßen konkurrenzfähig zu halten, gingen die Arbeiter:innen hohe persönliche Risiken ein. Niklas Luhmann spricht in diesem Kontext von „brauchbarer Illegalität“, einem Handeln im „Zwielicht“.⁸

Die Verhältnisse bestimmten auch das Verhalten der Unternehmensleitung, die notwendige Investitionen nicht tätigte. „Unter solchen Bedingungen werden Sicherheitsvorschriften zu Makulatur und Ermahnungen, sie einzuhalten, zur Phrase. ... Die Arbeitspraxis in der Gießerei hatte sich von den formalen Regeln entkoppelt. ... Um die Formalität und ihre Regeln zur Arbeitssicherheit wieder in Kraft zu setzen, musste die Kluft zwischen der Beschreibung auf dem Papier und der Situation in der Werkhalle überbrückt werden. Das konnte nicht durch noch mehr Papier mit Vorschriften

⁷ Kai Matthiesen, Judith Muster, Peter Laudenbach, Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert, München 2022.

⁸ Vgl. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin, 5. Auflage 1995, 304: „Wenn wir uns mit den Notwendigkeiten und Möglichkeiten brauchbarer Illegalität vertraut machen wollen, müssen wir die Augen zunächst an ein gewisses Zwielicht gewöhnen. Dann werden im Grau einer Zwischenzone zahlreiche Figuren sichtbar, die nicht eindeutig dem legalen oder dem illegalen Bereich zugeordnet werden können: das korrekte aber peinliche Handeln, das Befolgen von Regeln auf Grund unerlaubter Motive oder zu unerlaubten Zwecken, das rechte Handeln zu unrechter Zeit, das ‚vertretbare‘ Handeln, das formal illegale Handeln, welches auf einer zweiten Linie zu verteidigen ist, die gewohnte Abweichung von obsoleten Normen, die Abweichung von problematisch formulierten Normen aus Billigkeitsgründen, die Bagatelldabweichung, das illegale Handeln, dessen Ahndung wichtige Systeminteressen verletzen würde usw.“

gelingen, sondern nur durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.“ (ebd., 100f).

#OutInChurch und die dadurch angestoßenen Veränderungen des kirchlichen Arbeitsrechts können als genau dieser Versuch gelesen werden – Menschen, die verletzt sind, haben sich selbst ermächtigt, ihre Verwundung sichtbar gemacht, und so eine andere Kommunikation ermöglicht. Und Kirche als Organisation hat „die Verhältnisse“, die eben nicht allein von der Organisation beeinflusst werden, sondern auch ihr „Außen“ sind, als Veränderungsimpuls für den eigenen Verantwortungsbereich angenommen. Aus der Perspektive des Vulnerabilitätsdiskurses: Die Verhältnisse nicht wahrzunehmen ist vulnerant.

Vulnerabilität als fundamentale *conditio* von Menschen und Organisationen wird in Zeiten von Disruption vielleicht intensiver als zuvor wahrgenommen. Die Perspektive der Vulnerabilität ist zugleich eine zutiefst christliche Perspektive, die billigen Trost ebenso wie Resignation ausschließt, sondern zu schöpferischen Prozessen anregen will. Und auch in dieser Feststellung soll kein billiger Trost liegen.

7. Von der Aufgabe des „Leerräumens“. Reflexionen zu einer inspirierenden Tagung

Luisa Fischer

Ein Umzugskarton. Auf dem Speicher. Ungeöffnet. Seit langem steht er schon da. Was da wohl noch drin ist?

Kirchenbänke. Schon eine gefühlte Ewigkeit lang saß dort niemand mehr. Verwaist. Bis auf Weihnachten vielleicht. Ob da auch sonntags mal wieder jemand sitzen wird?

„Man sammelt so viel an, was bloß Ballast ist, Ballast von Selbstidentifizierungen, die schon längst nicht mehr dazu passen, wer man jetzt geworden ist oder wo man tatsächlich steht.“ (Sander 2022a, 1) Nicht-ausgeräumte Umzugskartons gehören wohl genau so zu diesem „Ballast“ wie verwaiste Kirchenbänke.

Vollgestellt mit Ballast sind solche Räume für Hans-Joachim Sander wie „Wartesäle auf Godot“ (Sander 2022a, 3). In ihnen hält man wartend eine Utopie aufrecht, von der man eigentlich schon weiß, dass sie nicht (mehr) eintreten wird. Das (Wieder-)Kommen derer, die die Kirchenbänke füllen, bleibt ebenso eine Utopie wie die Wiederkehr von Godot. Entsprechend identifiziert Sander ein gravierendes Missverhältnis gerade in Bezug auf kirchliche Räume: „Die Kirche verwendet die meisten ihrer Ressourcen dafür, Räume für etwas zu erhalten, was sich nicht einstellen wird – die vielen Kirchen, die nie voll genutzt werden, die vielen Zentren, die nie wieder Orientierung geben werden, die vielen kunstvollen Gegenstände, die nie wieder über Museen hinauskommen, die vielen Ritualangebote, die nie wieder die existentiell entscheidenden Übergangserfahrungen möglich machen.“ (Sander 2022a, 3)

1. Von einer inspirierenden Tagung

Nicht mehr länger warten wollen und einer Utopie nachhängen, die sich nicht einstellen wird – dieser Wunsch einte die rund dreißig Teilnehmenden unserer Fachtagung „*Leerräumen. Platz machen für Gottes überraschende Präsenz*“ vom 3.–4. November 2022 in Stuttgart. Neben inspirierenden Impulsen des Dogmatikers Hans-Joachim Sander wurde die leergeräumte Stuttgarter Kirche *St. Maria als*¹ in diesen beiden Tagen zu einem Anschauungsbeispiel für die Verheißung eines ungeöffnet weggeworfenen Umzugskartons, eines von verwaisten Kirchenbänken befreiten und leergeräumten Kirchenraums. Dieser Beitrag greift einige der Impulse aus Stuttgart auf und macht sie so bestenfalls anschlussfähig für weitere Diskurse.

¹ <https://st-maria-als.de/>.

Dass es nicht leicht ist, Dinge loszulassen, auszusortieren und auszuräumen, kennen die allermeisten aus eigener Erfahrung. Aber auch der dadurch entstehende leere Raum ist nicht einfach zu handhaben. Mit ihm umzugehen, ist höchst anspruchsvoll. Denn je leerer ein Raum ist, desto mehr Möglichkeiten generiert er, desto erfüllter wird er von einer höheren Komplexität (vgl. Sander 2022a, 2). Ein leergeräumter Raum enttäuscht Erwartungen und konfrontiert mit Abstiegsbefürchtungen. So spricht auch Sander von der Zumutung eines leergeräumten Raums, „über eigene ‚inert ideas / träge Ideen‘ hinauszuwachsen, weil sie sonst unerträglich werden.“ (Sander 2022a, 3) Im leergeräumten Raum kann die Utopie der „Wartesäle auf Godot“ nicht mehr länger aufrechterhalten werden. So generiert der leergeräumte Raum eine Widerständigkeit, die im bestmöglichen Falle Kreativität hervorbringt. „Und dieser andere Raum verlangt danach, dass die Gegenwart die Ordnung bestimmt, während die utopische Leere dazu zwingt, die Gegenwart mit einer Ordnung zu belegen, die diese Gegenwart als bedeutungslos entlarvt.“ (Sander 2022a, 4) All’ das wird in *St. Maria als* greifbar – an Harrys Bude, wo Lebensmittel gerettet und fairteilt werden, bei einem Gespräch mit einem jungen Mann, der dem Pauleclub für Suchtkranke unter der Paulinenbrücke angehört, bei einem Gang durch den Kirchenraum, in dem gerade eine Kunstaussstellung stattfindet – bei all’ den vielen Ereignissen, die sich einstellen, und die *St. Maria als* erst zu dem machen, was es ist: ein leerer Raum, der sich von der Gegenwart bestimmen lässt. Ganz im Sinne des Slogans von *St. Maria als*: „Wir haben eine Kirche. ... Haben Sie eine Idee?“

In *St. Maria als* deutet sich an, was die verheißungsvolle Frage der Tagung war: Macht das Leerräumen nicht Platz für Gottes überraschende Präsenz? Findet Gott sich nicht gerade in der „kratzbürstigen Nicht-Fülle, die sich ständig vergegenwärtigt“ (Sander 2022a, 5) ein? So spricht auch Sander vom Leerraum als *locus theologicus alienus*, als einer „Fundstelle für Argumente zur Gottesgegenwart“, die aber in diesem Sein befremdet, weil sie die oben geschilderten Erwartungen erschüttert (Sander 2022a, 5).

2. Leerräumen und Präsenz – zwei Verheißungen

Dass der leergeräumte Raum zu einer solchen Fundstelle werden kann und als Ermunterung, gar Verheißung gelesen werden kann, ist nicht voraussetzungslos. Das wurde zuvor schon angedeutet. Abhängig ist dies nicht zuletzt vom Modus des jeweiligen Kircheseins, dem Gottesbild sowie dem damit zusammenhängenden Raumbezug. (vgl. hier und im folgenden Sander 2022a, 7ff)²

Man stelle sich eine Kirchengemeinde vor, die sich zur sonntäglichen Eucharistiefeier im Kirchenraum einfindet. Mit einem leergeräumten Raum könnte die Gemeinschaft

² S. dazu auch Sander 2018.

nichts anfangen, sie wüsste sich darin nicht zu verhalten. Für die Religionsgemeinschaft ist der leere Raum eine Demütigung, die wieder gefüllt werden muss – und zwar durch eine Repräsentanz (Gottes), die mit Macht ausgestattet ist, den Raum zu dominieren und zu beherrschen, die nicht nur definiert, wie dieser Raum „funktioniert“, sondern auch, wie man sich darin zu verhalten hat, also Disziplinierungsmacht hat gegenüber den Menschen, die diesen Raum betreten.

Befremdung und Verunsicherung bedeutet ein leergeräumter Raum hingegen vor allem für eine Kirche, die Gott stark in Utopien verortet und die Räume braucht, um Orientierung und Gemeinschaft zu stiften. Für Sander gilt dies für eine Kirche, die sich als Glaubensgemeinschaft versteht. An dieser Stelle sei an die „Wartesäle auf Godot“ erinnert. Leere Räume bedeuten für die Glaubensgemeinschaft Verunsicherung, weil sie Utopien entlarven, die Akzeptanz des Raumes und damit die Präsenz Gottes in Frage stellen. Aber leere Räume können von der Glaubensgemeinschaft auch als Aufforderung gelesen werden, neu anzufangen.

Um den leergeräumten Raum aber tatsächlich als Verheißung begreifen zu können, braucht es mehr: es braucht ein Gottesbild, das von einem Gott ausgeht, der sich einstellt, der sich nicht repräsentieren oder planen lässt und der sprachlich nur in Heterotopien zu verorten ist. Räume brauchen dann Resonanz, damit Gott präsent sein kann – im Sinne von Präsenz, nicht von Präsenz. Für Sander ist dies nur in einem leergeräumten Raum möglich, der es erlaubt, *anders* anzufangen, der die Unterscheidung von innen und außen aufhebt und sich im Dazwischen verortet. So ist in der Konzeption von *St. Maria als* aus dem Jahr 2019 zu lesen: „Der Kirchenraum hatte sich in den Sozialraum erweitert und war durchlässig geworden.“ (Hofstetter-Straka 2020, 155) So nötigt der leere Raum dazu, „anders zu werden, anderes zu tun und andere anzuerkennen.“ (Sander 2022a, 13) Mit einem Verweis auf Foucault spricht Sander von Heterotopien, die den leeren Raum kennzeichnen, den Anders-Ort³ (nicht Nicht-Ort), an dem es gilt, die Ordnung der Dinge zu respektieren, die die Normalverhältnisse anders macht – und eben gerade nicht mit der utopischen Ordnung der Dinge weiterzumachen.

In leergeräumten Räumen wird es entsprechend wichtig, Begegnungen nicht zu verpassen, die sich dort einstellen und anbieten. Leere Räume – in diesem Sinne geframt – verlangen danach, gemeinsam mit denen, die dort auftreten und auftauchen, die Orientierungen zu suchen, die man für das Leben braucht. „Freigeben bedeutet das Gegenteil von Aufgeben. Freigeben des Evangeliums bedeutet nicht es preiszugeben, sondern es für biographische, soziale und kulturelle Aneignungsprozesse

³ Zu „Anders-Orten“ s. auch Sander 2022b.

anzubieten. Wer freigibt, kann nicht mehr direkt kontrollieren, ist aber auch nicht einfach verschwunden.“ (Schüssler/Schweighöfer 2020)

Dafür braucht es Begegnungen auf Augenhöhe. Dazu gehört auch, sich selbst loszulassen und von sich absehen zu lernen. Wie dies gelingen kann, konnten wir in Stuttgart von Dorothee Steiof erfahren. Die Referentin für Caritastheologie probiert auf dem Vorplatz von *St. Maria als* aus, was Präsenzpastoral heißen kann. Ihre Tätigkeit beschreibt sie selbst als „wandelnde Leerstelle“ (vgl. Steiof 2021). Sie ist „einfach“ „nur“ „da“, „wartet“, tut „nichts“ – viele Anführungszeichen sind nötig, um das Voraussetzungsvolle ihres Tuns zu kennzeichnen. Steiof schreibt von dieser Tätigkeit selbst: „Das ist also so ungefähr das Gegenteil von allem, was man sonst so macht, wenn man in der Kirche bzw. Caritas arbeitet.“ (Steiof 2021) Aber die Anführungszeichen machen deutlich, dass es sich bei ihrer Tätigkeit um eine Profession handelt, eine pastorale Profession, auf die eine Pastoralgemeinschaft maßgeblich angewiesen ist. Anstelle von Angebots- und Zielgruppenlogik treten hier absichtslose Präsenz und Empfänglichkeit. „Die Freude am reinen, bedingungslosen Da-sein wird so zur Grundstimmung für das eigene Sein im Sozialraum. Theologisch gewendet könnte man verkürzt formulieren: Die Doxologie als religiöse Sprach- und Vollzugsform der Freude am Sein Gottes und damit auch des Menschen wird zum prägenden Grund für das eigene Handeln. Präsenzpastoral verstehe ich als (eine) ins Handeln übersetzte Form der Doxologie.“ (Steiof 2020)

Eine Gemeinschaft, die dieser anderen Logik folgt, lässt sich dann aber nicht mehr auf das Katholische beschränken, auch wenn sie von da herkommt und es wertschätzt – sie ist immer „transkatholisch“ (vgl. Sander 2022a, 6). Aber diese Herausforderung ist gleichzeitig Verheißung, weil es um etwas Größeres geht, das in der Gegenwart dieser Räume zu vermuten ist und das mit seinem Präsenz diese Leere füllt. „Im thirdspace des Leeren füllt eine Energie den Raum, die von dem Präsenz Gottes ausgeht. Hier ist das weiche ‚s‘ zu betonen. Das muss nicht das scharfe ‚z‘ der Glaubensgemeinschaft übertrumpfen oder zur Repräsentanz der Religionsgemeinschaft in Konkurrenz treten. Es lässt sie einfach hinter sich, so wie in 1 Kön 19 ‚die Stimme verschwebenden Schweigens‘ dem Elijah deutlich macht, dass er jetzt vor Gott steht, nachdem er Sturm Erdbeben Feuer und alle seine Suizidgedanken hinter sich gelassen hat.“ (Sander 2022a, 11f.)

1. Verlernen lernen

Da steht er nun, der Umzugskarton. Immer noch ungeöffnet.

Auch die Kirchenbänke bleiben weiterhin verwaist.

Nun kann die Erkenntnis der Stuttgarter Tagung und dieser Reflexionen nicht sein, dass alle ungeöffneten Umzugskartons entsorgt werden müssen, allerorten die Bänke aus den Kirchen geräumt werden müssen. Vielmehr lenkt sich der Blick grundsätzlich auf Dinge und Praktiken, die vielleicht noch funktionieren, aber nicht mehr wirksam sind. Die nur noch dazu dienen, einer Utopie nachzuhängen. Wer sich auf den leeren Raum – auch im übertragenen Sinne – einlassen möchte, muss zunächst anerkennen, was alles so nicht mehr geht, aufgehört werden muss, verlernt werden muss. Verlernen und Exnovation werden an dieser Stelle zu Schlüsselprozessen.

Selbstverständlich sind die Widerstände religiöser Vollzüge groß, die Unsicherheit gläubiger Vorgänge auch. Rolemodels wie Dorothee Steiof gibt es noch zu wenige; vielmehr wirken klassische Rollenbilder stark. Nicht zuletzt widerspricht das Aufhören, Loslassen und Leerräumen unseren kognitiven Neigungen des „confirmation bias“ (Bestätigungstendenz, Halo-Effekt) wie des „additive bias“ (bspw. Kahnemann 2016, insb. 106–108). Dies gilt umso mehr, je müder und (kognitiv) erschöpfter wir sind (vgl. Kahnemann 2016, 107)⁴. Ambiguitäten, ebenso wie Heterotopien sind nur schwer zu denken und auszuhalten.

Die berufliche Fort- und Weiterbildung kann an dieser Stelle sicherlich einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie (leere) Räume anbietet, die nicht versuchen, Komplexität zu reduzieren, die zum Nicht-Wissen und Entdecken einladen, die Gewissheiten hinterfragen lassen, die Suchprozesse anstoßen und offenhalten, die auch mal scheitern lassen, die pluralitätsfähig machen und Beziehungen im „Dazwischen“ von innen und außen ermöglichen.

Leisten kann dies Fortbildung aber nur, wenn sie sich selbst auf diesen leeren Raum einlässt, ihn nicht beherrschen möchte. Unsere konzeptionellen Arbeiten am TPI zur Kompetenzorientierung und zur Disruption verstehen wir genau in diesem Sinne. Zusätzlich schaffen wir seit einiger Zeit in unseren Kursen durch neue Formate aber auch in unserem Programm Freiräume, die durch andere gefüllt werden können – ganz in Analogie zum Slogan von *St. Maria als*: Wir haben ein Fortbildungsinstitut ... Haben Sie eine Idee?

⁴ Was dies für eine Gesellschaft heißt, in der „nichts mehr normal“ ist, d.h. alte Normalitäten nicht mehr zu ertragen sind, aber sich die gesellschaftliche Mehrheit immer noch an alte Gewissheiten klammert und diese trotz aller Widerstände und großer Krisen zu bestätigen versucht, analysiert Stephan Lessenich als soziologischer Perspektive und diagnostiziert der Gesellschaft „am Rande des Nervenzusammenbruchs“ zu sein (s. Lessenich 2022).

Literatur

Hofstetter-Straka, Andréas (2020): „St. Maria als“, oder: Wenn eine Kirche (sich) aufmacht. Ein Werkstattbericht. In: ZPTH 2020-2, 151–157.

Kahnemann, Daniel (2016): Schnelles Denken, langsames Denken. München.

Lessenich, Stephan (2022): Nicht mehr normal. Gesellschaft am Rande des Nervenzusammenbruchs. Berlin.

Sander, Hans-Joachim (2022a): Leeräumen. Abrufbar über: <https://bistum-mainz.de/export/sites/bistum/bildung/tpi/.galleries/downloads/Leerraumen-Text-Sander.pdf>.

Sander, Hans-Joachim (2022b): Zwischen Welt und Mensch. Andersorte im Leben und für den Glauben. In: RelPädplus. Würzburger Zeitschrift für Religionspädagogik und Schulpastoral, 02/2022, 68–72.

Sander, Hans-Joachim (2018): Die Verheißung von Fülle aus Leere. Gottes Thirdspace aus einem Opfer des Raumes. In: Baum, Martina (Hg.): Denkraum Fülle/Leere. Neue Impulse für die Diskussion über Stadt. Stuttgart, 24–31.

Schüssler, Michael/ Schweighofer, Teresa (2020): „St. Maria als ...“ Leerstellen als kreatives Konzept urbaner Pastoral. Abrufbar über: <http://go.wwu.de/s0gu6>.

Steiof, Dorothee (2021): Was macht Gott in der Stadt? Erfahrungen aus einem Projekt der Präsenzpastoral im Süden von Stuttgart. Abrufbar über: <https://www.feinschwarz.net/was-macht-gott-in-der-stadt-erfahrungen-aus-einem-projekt-der-praesenzpastoral-im-sueden-von-stuttgart/>.

D Strukturen und Personen

8. Das TPI

8.1. Unser Portfolio

Das Theologisch-Pastorale Institut ist als überdiözesanes Fort- und Weiterbildungsinstitut Dienstleister seiner vier Trägerdiözesen Fulda, Limburg, Mainz und Trier. Das Institut dient der Fortbildung der Priester, der Ständigen Diakone, der Pastoralreferent:innen, der Gemeindeferent:innen sowie anderer in der Pastoral Tätiger.

Die überdiözesane Ausrichtung des TPI bündelt in Zeiten einer kleiner werdenden Gruppe hauptberuflicher Mitarbeiter:innen Kompetenzen und Ressourcen für die Fort- und Weiterbildung und die theologische Reflexion des pastoralen Arbeitsfeldes. Im überdiözesanen Rahmen können z. B. Fortbildungen durchgeführt werden, die für eine einzelne Diözese zu aufwändig wären oder nicht genügend frequentiert würden. Die Bündelung von Kräften wird noch verstärkt durch eine Vielzahl von Kooperationen des TPI mit anderen Einrichtungen, mit denen weitere inhaltliche Felder, Teilnehmende und Referent:innen ins Spiel kommen, so dass davon alle Seiten profitieren.

Das TPI versteht Fortbildung als Ermöglichung, Begleitung sowie Beratung zur Selbstentwicklung von Personen und Organisationen. Mit einem konstruktivistisch-systemischen Hintergrund setzen wir dabei auf die Motivation der Teilnehmenden und ihre Ressourcen, die sie für personale und organisationale Veränderungsprozesse einsetzen können. Aber auch über die konkreten Fortbildungen hinaus ist das Leistungsspektrum des TPI in Sachen Beratung vielfältig.

- Wir bieten in Ergänzung zur Beratung der pastoralen Mitarbeiter:innen in den Trägerdiözesen Fortbildungsberatung an.
- Wir beraten Kolleg:innen aus allen pastoralen Berufsgruppen, die uns zur Gestaltung und Durchführung von Veranstaltungen anfragen.
- Wir geben gerne Menschen, die unseren wissenschaftlichen Hintergrund für eigenes Studium und Vertiefung nutzen möchten, Auskunft über wichtige Literatur und Einblicke in den Fachdiskurs.
- In einzelnen Kursen gibt es Phasen supervisorischer und kollegialer Fallarbeit, in die wir unsere Kompetenzen einbringen.
- Im Rahmen unserer zeitlichen Ressourcen übernehmen wir auf Anfrage Geistliche Begleitung von Einzelnen und Teams, Coaching oder Teambegleitung.
- Hin und wieder werden größere Organisationsberatungsprojekte, die nicht von den Berater:innen der betreffenden Diözese bearbeitet werden können,

an das TPI herangetragen (z.B. Ordensberatung, größere Kooperationsprojekte).

Dazu kommt die Aufgabe, das eigene Tun auf dem Hintergrund der versammelten Kompetenzen im Dozent:innen-Team, den Gremien des TPI (VR und VRPlus) sowie im größeren Kreis der regionalen und bundesweiten Verbände der Fortbildner:innen zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Das ist die besondere Chance auch der Konstruktion des Instituts, dass sich wissenschaftliches Arbeiten sowie Fortbildungsplanung und -durchführung ständig gegenseitig herausfordern. Frucht dieser Reflexionsarbeit sind zum Beispiel die Beiträge, die wir in den Jahresberichten dokumentieren.

8.2. Organe und Personen

Delegierter Bischof

Die Bischöfe der Trägerdiözesen des TPI beauftragen einen Bischof aus ihren Reihen mit der Begleitung des Instituts. Er soll die Erwartungen der Bischöfe in das TPI einbringen und den Organen des Instituts als bischöflicher Gesprächspartner zur Seite stehen. Im Berichtszeitraum 2022 nahm der Bischof von Limburg, **Dr. Georg Bätzing**, diese Delegation wahr.

Dozent:innenteam

Das Dozent:innenteam des TPI setzte sich 2022 wie folgt zusammen: Seit dem 1. September 2015 ist **Pastoralreferent Dr. Christoph Rüdeshim** (Mainz) mit der Leitung des TPI betraut, in dem er als Dozent bereits seit 2004 mit einer Vollzeitstelle arbeitet. Seit dem 1. Januar 2016 arbeitet **Dr. Regina Heyder** zunächst mit halber Stelle (Trier), seit 1. Februar 2021 mit einer Vollzeitstelle (Limburg) im TPI. Zum 15. Juni 2021 begann **Dr. Luisa Fischer** ihren Dienst. Sie hat eine 50%-Stelle und ist im Bistum Trier angestellt.

Dr. Christoph Rüdeshim ist Pastoraltheologe und geht der Fragestellung nach, wie sich in verändernden Kontexten das Evangelium vom Leben je neu ausprägt. Dabei gilt es, die Lebenssituationen von Menschen im Blick zu haben, den gesellschaftlichen Dynamiken nachzugehen und das kirchliche Handeln in unterschiedlichen Feldern darauf zu beziehen. Unterstützt wird diese Arbeit durch verschiedene Beratungsformate (Geistliche Begleitung, Systemische Organisationsberatung, Teamentwicklung und Coaching), eigene Erfahrungen auf den unterschiedlichen kirchlichen Handlungsebenen (Gemeinde und Schule, Bistum, Dekanat) und wissenschaftliche Reflexion dieser Erfahrungen.

Dr. Regina Heyder hat sich für ihre Promotion in Dogmatik mit der Theologie- und Exegese-geschichte des 12. Jahrhunderts befasst. Seitdem arbeitet sie wissenschaftlich zur Kirchengeschichte des 20. Jahrhunderts, insbesondere zum Zweiten Vatikanischen Konzil und zu Katholikinnen. Diese Forschungsschwerpunkte sensibilisieren sie einerseits für Rezeptionsprozesse und Fragen der biblischen Hermeneutik, andererseits dafür, wie Christinnen und Christen als Einzelne oder als Gemeinschaft ihre Identität unter Rückgriff auf die christlichen Traditionen ausbilden. Ihr ist eine theologische Interpretation der Veränderungsprozesse in den Ortskirchen wichtig, die institutionelle und biographische Erfahrungen wertschätzend und vor allem zukunftsorientierend in den Blick nimmt. Es ist ihr ein Anliegen, gesellschaftspolitische Entwicklungen kritisch und konstruktiv zu begleiten und so „Kirche in der Welt von heute“ zu leben. Seit dem Jahr 2019 absolviert Dr. Heyder bei BTS Mannheim eine Coaching-Ausbildung.

Dr. Luisa Fischer ist als Soziologin insbesondere an Fragen im Schnittstellenbereich von Kirche und Gesellschaft, Theologie und Sozialwissenschaften interessiert und sieht eine große Chance darin, sozialwissenschaftliche Ansätze wie die Netzwerktheorie für eine theologische Auseinandersetzung zu erschließen. Es ist ihr ein besonderes Anliegen, Kirche als lernende Organisation angesichts tiefgreifender Transformationsprozesse und Disruptionserfahrungen mitzugestalten. Die pionierhafte Existenz wird für sie in diesem Zusammenhang zu einer (pastoralen) Basiskompetenz. Ihre Ausbildung als Erlebnispädagogin bringt sie in die Weiterentwicklung pastoraler Fort- und Weiterbildung mit ein, die Kompetenzorientierung zu ihrem Leitmotiv macht.

Geschäftsstelle

In der Geschäftsstelle gab es 2022 zwei Stellenwechsel. Zum 31. Mai 2022 wurde **Martina Höding** in die passive Phase ihrer Altersteilzeit verabschiedet. Ihre Stelle (Stellenumfang 75%) hat seit 4.04.2022 **Vy Nguyen** inne, die in erster Linie für die finanzielle Abwicklung der Kurse und die Buchführung zuständig und somit Ansprechpartnerin für alle finanziellen Angelegenheiten ist. Bis 31. März 2022 war **Rosemarie Brodhäcker** (50%) vor allem mit der Kursorganisation betraut. Auch sie ist nun in der passiven Phase ihrer Altersteilzeit. Ihre Aufgaben hat zum 25.04.2022 **Corinna Schley** übernommen. Die neuen Kolleginnen haben sich sehr schnell in ihre Tätigkeitsfelder eingearbeitet, sodass der Wechsel in der Geschäftsstelle reibungslos verlaufen konnte.



von links nach rechts: Vy Nguyen, Dr. Luisa Fischer, Dr. Regina Heyder, Corinna Schley, Dr. Christoph Rüdesheim

Verwaltungsrat

Dem Verwaltungsrat gehörten 2022 an:

1. *Carola Daniel*, Stellvertretende Dezernentin im Dezernat Personal im Bischöflichen Ordinariat Mainz (seit 4.7.2019), seit dem 18.2.2020 stellvertretende Vorsitzende des Verwaltungsrates (bis Juni 2022)
2. *Domkapitular Georg Franz*, Personaldezernent im Bischöflichen Ordinariat Limburg (seit März 2017)
3. *Marcus Henning*, Abteilungsleiter Personalentwicklung Dezernent Laien im pastoralen Dienst / Verwaltungsleitungen im Bischöflichen Generalvikariat Fulda (seit Dezember 2019)
4. *Dr. Thorsten Hoffmann*, Stv. Direktor des Strategiebereichs „Personalplanung und -entwicklung“ im Bischöflichen Generalvikariat Trier, seit 30.4.2020 Vorsitzender des Verwaltungsrates (seit Mai 2019)
5. *Jomin Pulipara*, Abteilungsleiter Fortbildung und Beratung im Bischöflichen Ordinariat Mainz (seit Juni 2022)
6. *Dr. Christoph Rüdesheim*, Leiter des TPI

Verwaltungsrat Plus

In Zusammenhang mit der Programmplanung tagt der erweiterte Verwaltungsrat (Verwaltungsrat Plus). Zu ihm gehören außer den Mitgliedern des Verwaltungsrates und den beiden Dozentinnen zusätzlich:

1. *Martin Kipp*, Dezernent Fort- & Weiterbildung / Dezernat Beratung, Coaching, Supervision, Bistum Fulda
2. *Stephan Menne*, Leiter der Abteilung Personalentwicklung und -förderung im Bistum Limburg

3. *Barbara Wolf*, Referentin für Seelsorge in den Einrichtungen der Gesundheits- und Altenhilfe im Bistum Mainz

8.3. Finanzielle und räumliche Ausstattung

Das TPI erhielt für seine Kurse und Dienstleistungen von Seiten der Trägerdiözesen für das Jahr 2022 neben der Erstattung der anteiligen Personalkosten ca. 100.000 € als Sachkostenzuschuss.

Die Geschäftsstelle des TPI befindet sich in der Großen Weißgasse 15 in Mainz. Die Kurse und Veranstaltungen des TPI finden in der Regel in Bildungs- und Tagungshäusern seiner Trägerdiözesen oder anderer kirchlicher Träger vor allem im erweiterten Rhein-Main-Gebiet statt.

8.4 Rechtsform des TPI

Im Jahr 2022 konnte die Überführung des TPI in die Rechtsform einer kirchlichen Stiftung des öffentlichen Rechts weiter vorangetrieben werden. Grundlegend ist dabei der Wille bei der Gründung, dass das TPI in enger Anbindung an die Diözesen arbeiten, aber dabei nicht einer einzelnen Diözese allein unterstellt sein soll. Dieses Konstrukt hat sich bewährt, konnten doch so die Verantwortlichkeiten auf viele Schultern verteilt werden. Zum Ende des Jahres liegen sowohl ein Vertrags- sowie ein Satzungsentwurf vor, sodass eine Überführung des TPI in diese Rechtsform im Jahr 2023 möglich erscheint.

8.5. Netzwerke und Partnerschaften

Das TPI unterhält mit folgenden Institutionen Netzwerke und Partnerschaften:

1. Fort- und Weiterbildung Freising (im Auftrag der Erzdiözese München-Freising für den Bereich der Bayerischen Bischofskonferenz). Es findet ein jährlicher Austausch zwischen den Instituten statt, und es werden auch immer wieder gemeinsame Projekte geplant (z. B. INNOQUA, ELEQUA, Bibelpastorale Qualifizierung, etc.).
2. Internationales Netzwerk Bibliolog
3. Bibelforum Osnabrück
4. Katholisches Bibelwerk e. V. Stuttgart
5. Bundeskonferenz Kirchliche Organisationsberatung
6. Konferenz der Ausbildungsinstitute für Kirchliche Organisationsberatung
7. Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision der EKHN (IPOS)
8. Adelheid Stein Institut für sozialtherapeutisches Rollenspiel

9. Konferenz für berufsbegleitende Fortbildung für pastorale Berufe (KBF) und Südwestkonferenz der KBF
10. Vertretung der Konferenz für berufsbegleitende Fortbildung für pastorale Berufe (KBF) im Beirat der Arbeitsgemeinschaft für Pastoraltheologie (Dr. Rüdesheim)
11. Fortbildungsakademie des Deutschen Caritasverbandes in Freiburg (FAK)
12. Planungsgruppe „Diakonie im Sozialraum“ (Verbund der Diözesen Limburg, Bamberg und Aachen mit der FAK des DCV)
13. Hochschule Sankt Georgen (Prof. Dr. Tobias Specker SJ, Studienprogramm muslimische Begegnungen; Prof. Dr. Wolfgang Beck, Studienprogramm Medien)
14. Institute für Lehrerfortbildung des Landes Rheinland-Pfalz und des Saarlandes
15. Pädagogisches Zentrum der Bistümer des Landes Hessen
16. RUACH – Fortbildungsinstitut der Ordensleute (Prof.in. Dr. Margareta Gruber OFM)
17. KAMP, Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral, Erfurt

8.6. Kommunikation und Kurswerbung

Es ist für uns eine große Herausforderung, in der breit angelegten Informationslandschaft von unseren möglichen Kursteilnehmer:innen als relevant wahrgenommen zu werden. Diese Aufgabe können wir nur gemeinsam im Verbund mit den Trägerdiözesen bewältigen. Folgende Werbemedien, Lerninstrumente und Kommunikationsprozesse sind für uns hier bedeutsam:

- Jährlich erstellen wir einen **Flyer**, der an alle Hauptamtlichen der Trägerdiözesen und darüber hinaus auch in der Diözese Speyer verteilt wird. Auch die Teilnehmer:innen an den Kursen des Vorjahres erhalten den Flyer als persönliche Post.
- Einzelne Kurse, bei denen uns dies sinnvoll erscheint, bewerben wir zusätzlich mit einem **Einzelflyer**, der mithilfe einer professionellen Vorlage zeitnah und kostengünstig erstellt werden kann. 2022 haben wir darüber hinaus zum Halbjahr per Mail einen Flyer mit den Kursen der zweiten Jahreshälfte an die Trägerdiözesen versandt.
- Auf unserer **Homepage** www.tpi-mainz.de stehen die ausführlichen Kursbeschreibungen. Über diese Seite geht auch ein Großteil der elektronischen Anmeldungen ein. Die Seite wird jährlich dem aktuellen Design des Flyers angepasst. Unser Sekretariat übernimmt das Einstellen der Kurse.

- In der **Signatur** unserer Mails machen wir auf die anstehenden Kurse aufmerksam, wobei deren Titel jeweils mit den entsprechenden Seiten unserer Homepage verlinkt sind.
- Im sozialen Netzwerk **Facebook** haben wir eine eigene Seite für das Institut eingerichtet, mit der wir über 800 Personen schnell erreichen. Hier können wir sehr gezielt Kursausschreibungen einstellen und auf diesem Weg Aufmerksamkeit für unsere Arbeit wecken.
- Über die **Amtsblätter** unserer Diözesen werben wir ebenfalls für unsere Kurse.

Zusätzlich zu diesen Werbemaßnahmen ist die kontinuierliche und intensive Kommunikation mit den Vertreter:innen unserer Trägerdiözesen unabdingbar. Auf diesem Weg können Themen von gemeinsamem Interesse gut im Blick behalten und bearbeitet werden. Unsere Kurse können als passgenaue Dienstleistung für die Trägerdiözesen geplant und durchgeführt und von ihnen strategisch genutzt werden. Gemeinsam mit den Trägerdiözesen wollen wir weiter daran arbeiten, wie die Angebote des TPI auch diejenigen gut erreichen können, für die sie gedacht sind. Der jährliche Flyer allein, das ist aus den o.g. Ausführungen ersichtlich, ist nicht das zielführende Medium, obwohl es auch nicht verzichtbar ist. Unser Eindruck ist, dass das Anmeldeverhalten sich verändert hat, dass ungeklärte Situationen bezüglich der anstehenden Entwicklungen und die epidemische / pandemische Lage neue Antworten notwendig machen, wie wir unsere potenziellen Nutzer:innen gut ansprechen können.