



„Pastoralberichte“

Auswertungsstudie zu den Pastoralberichten des Prozesses
„Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“

Abschlussbericht



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz (Projektleitung)
Janka Höld M.A. (Akademische Mitarbeiterin)
Unter Mitarbeit von Eva Bühler (B.A.), Jonas Böser (B.A.) und Heidi Maria Welsch

Katholische Hochschule Freiburg
Karlstr. 63
79104 Freiburg
www.kh-freiburg.de

Freiburg, Juli 2020



Inhalt

Einleitung	3
Die Auftraggeber*innen.....	3
Die Auftragnehmer*innen.....	3
Der Auftrag	4
Projektzeitraum.....	4
Das Material	4
Methodisches Vorgehen bei der Dokumentenanalyse	4
Gliederung des Abschlussberichts	5

Teil A: Ergebnispräsentation - Foliensatz

Teil B: Thesenpapier



Einleitung

In der Diözese Rottenburg-Stuttgart mit ihren 1083 Kirchengemeinden, die in 273 Seelsorgeeinheiten organisiert sind, fand seit 2015 unter dem Motto „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“ (KiamO) ein Prozess der Kirchenentwicklung statt. Im Rahmen dieses Prozesses haben sich die Kirchengemeinden mit geistlichen Grundhaltungen in ihrem pastoralen Wirken befasst, teilweise Gemeinde- bzw. Sozialraumanalysen erstellt, für pastorale Schwerpunkte entschieden und gegebenenfalls strukturelle oder organisatorische Konsequenzen gezogen. Auf der Ebene der Seelsorgeeinheiten wird dieser Prozess in Form jeweils eines „Abschlussberichtes zum Entwicklungsplan Pastoral“ dokumentiert.

Das IAF der Katholischen Hochschule Freiburg wurde seitens der Diözese Rottenburg-Stuttgart mit der Analyse dieser Berichte beauftragt. Leitend bei dieser Dokumentenanalyse waren die Fragen nach den (spirituellen) Leitideen, den Schwerpunktsetzungen, den Zielen und Adressat*innen sowie den dokumentierten Prozessverläufen und ihren Etappen.

Um den angestoßenen Entwicklungsprozess zu evaluieren, wurden über ein Jahr hinweg (Mai 2019 bis Mai 2020) insgesamt 216 Pastoralberichte und Berichtsfragmente aus 202 Seelsorgeeinheiten einer Dokumentenanalyse unterzogen. Mittels eines eigens entwickelten Analyse- und Codierungsrasters (AnaCod) wurden sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte berücksichtigt. Die so gewonnenen Ergebnisse ermöglichen es, ein differenziertes Bild vom Stand der pastoralen Entwicklung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart zu erstellen.

Erkenntnisse: Die Seelsorgeeinheiten in der Diözese zeichnen sich durch ihre große Heterogenität aus. Diese spiegelt sich auch in der Ausgestaltung der KiamO-Prozesse wider: Der von der Kirchenleitung auferlegte Prozess bot große Freiheiten bei den Zielsetzungen und viel Gestaltungsfreiraum. Während er von den einen angenommen und aktiv gestaltet wurde, sahen sich andere überfordert und blieben ratlos zurück. Ob eine Seelsorgeeinheit den Prozess strategisch vorantrieb oder nicht, hing in hohem Maße davon ab, zu welchem Dekanat sie gehörte. *Flächendeckende* Stärken zeigten sich in der Binnenorientierung, also bei der Ausrichtung an der eigenen Gemeinde, im Hinblick auf die Außenorientierung und bei der internen und externen ‚Vernetzung‘ der Seelsorgeeinheiten. Daneben markieren die Ergebnisse auch deutliche Entwicklungsbedarfe: Diese werden insbesondere im Hinblick auf die Seelsorge an Einzelpersonen und eine (neue) Kultur des Ehrenamts gesehen. Der KiamO-Prozess hat Entwicklungsimpulse gesetzt und Erneuerungen oder Weiterentwicklungen in der pastoralen Praxis bewirkt; teilweise ist aber auch Stagnation festzustellen, fast nie aber ein Richtungs- oder Paradigmenwechsel.

Die Auftraggeber*innen

Auftraggeberin ist die Diözese Rottenburg-Stuttgart, vertreten durch Herrn Michael Elmenthaler und Frau Dr. Christiane Bundschuh-Schramm, die die Projektkoordination des Prozesses „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“ innehaben.

Die Auftragnehmer*innen

Durchgeführt wurden das Evaluationsprojekt von einem Forschungsteam des Instituts für Angewandte Forschung, Entwicklung und Weiterbildung (IAF) an der Katholischen Hochschule Freiburg, das sich aus Prof. Dr. Michael N. Ebertz (Projektleitung), Janka Höld M.A. (Akademische Mitarbeiterin) und den wissenschaftlichen Hilfskräften Eva Bühler (B.A.), Jonas Böser (B.A.) und Heidi Maria Welsch zusammensetzt.

Der Auftrag

Das Forschungsteam wurde mit einer Auswertungsstudie zu den Pastoralberichten des Prozesses „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“ beauftragt. Damit bilden die Berichte die Basis der Evaluation und stehen im Mittelpunkt der Forschung: Es handelt sich bei der Evaluation um eine Dokumentenanalyse. Das bedeutet im Umkehrschluss auch, dass **keine** empirische Analyse des Feldes der Seelsorgeeinheiten und ihren Kirchengemeinden mittels Befragungen und Teilnehmender Beobachtung durchgeführt wurde; **die Erkenntnisse wurden einzig auf Grundlage der Berichte gewonnen**; von einer Einbeziehung weiterer Informationen (beispielsweise durch Internetrecherchen o. ä.) wurde abgesehen, da sie nicht zum Auftrag gehören.

Projektzeitraum

April 2019 bis Juli 2020

Das Material

Die „Abschlussberichte zum Entwicklungsplan Pastoral“ wurden von den Seelsorgeeinheiten verfasst, von den Dekanen kommentiert und über die Diözese dem Forschungsteam zur Verfügung gestellt. Insgesamt fanden 216 Berichte oder Berichtsteile aus 202 Seelsorgeeinheiten der Diözese Eingang in die Analyse. Berichte, die nach dem 30.04.2020 eingingen, konnten nicht berücksichtigt werden.

Die Berichte variierten stark sowohl in qualitativer Hinsicht (Orientierung an der Berichtsvorlage, Sorgfalt, Struktur, Inhalt, Formatierung etc.) als auch in quantitativer Hinsicht: Die kürzesten Berichte umfassten 1,5 Seiten, die maximale Seitenanzahl war 108 Seiten. So wurden ca. 4000 Textseiten analysiert. Ein Bericht war in Schreibmaschinenschrift verfasst.

Methodisches Vorgehen bei der Dokumentenanalyse

Analyseinstrument

Um das Material (trotz seiner Heterogenität) systematisch unter verschiedenen Gesichtspunkten zu analysieren, wurde ein vom Auftraggeber vorgelegtes „erstes Raster“ induktiv, d. h. in der direkten Auseinandersetzung mit den Berichten, sowie deduktiv, also auf Grundlage pastoraltheologischer und sozialtheoretischer Überlegungen zu kirchlichen Strukturen, Organisationsentwicklungs- und Steuerungsprozessen, weiterentwickelt und mit dem Auftraggeber abgestimmt. Das so entstandene Instrumentarium, das Analyse- und Codierungsraster (AnaCod), anhand dessen die Berichte ausgewertet wurden, ist operationabel und berücksichtigt sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte. Mit seiner Hilfe können Informationen aus den Berichten in Kennzahlen transformiert werden, die der Vergleichbarkeit (Benchmarking) der in den Pastoralberichten dokumentierten Strukturen und Prozesse sowie der Steuerung durch die Kirchenleitung dienen.

Intersubjektivität

Um die Intersubjektivität der Analyse als ein wichtiges Qualitätsmerkmal qualitativer Sozialforschung sicherzustellen, wurden die ersten 50 Berichte und insgesamt mehr als ein Drittel aller Berichte von zwei oder gar drei Forscher*innen analysiert und die Kodierungen im Anschluss daran überprüft.

Inhaltliche und statistische Auswertung

Über einen Zeitraum von einem Jahr wurden 216 Berichte bzw. Teilberichte anhand des entwickelten Analyse- und Codierungsraster (AnaCod) analysiert und mittels Kennzahlen beurteilt. Die dem Material zugeordneten Kennziffern wurden im Statistikprogramm SPSS Statistics

26 in eine Datenmatrix übertragen, aufbereitet und statistisch ausgewertet. Ausgewählte Informationen aus den Berichten wurden bei der Analyse als Freitexte erfasst und konnten mithilfe des Programms MAXQDA 2018 inhaltsanalytisch ausgewertet werden.

Gliederung des Abschlussberichts

Der Abschlussbericht des Evaluationsprojekts setzt sich aus zwei Teilen zusammen:

- **Teil A:** Präsentationsfoliensatz, in dem die detaillierten Ergebnisse der Dokumentenanalyse grafisch aufbereitet und in kommentierter Form vorliegen,
- **Teil B:** Thesenpapier als Zusammenfassung der Kernergebnisse und der interpretativen Auseinandersetzung mit ihnen.

Im Thesenpapier finden sich

- Ergebniszusammenfassende Thesen (deskriptiv und interpretativ) (*Thesen I*)
- Kontextualisierende und interpretative Thesen (reflektierend) (*Thesen II*)

Teil A



KATHOLISCHE
HOCHSCHULE FREIBURG

CATHOLIC UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES FREIBURG

„PASTORALBERICHTE“

Auswertungsstudie zu den Pastoralberichten des
Prozesses „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten
gestalten“

Projektleitung: Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz

Akademische Mitarbeiterin: Janka Höld M.A.

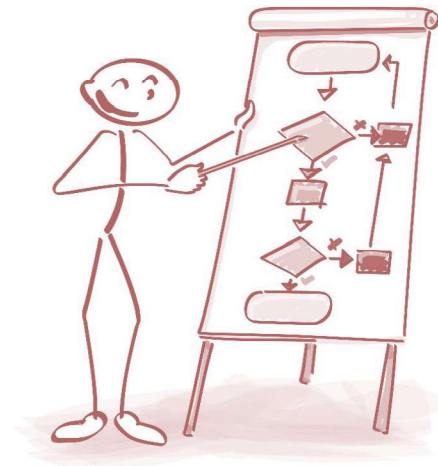
Unter Mitarbeit von Eva Bühler B.A.

Jonas Böser B.A.

Heidi Maria Welsch

GLIEDERUNG DES FOLIENSATZES

I. Methodisches Vorgehen.....	Folie 3
II. Datenbasis.....	Folie 6
III. Instrumentarium ‚Anacod‘.....	Folie 13
IV. Deskriptive Ergebnisse.....	Folie 29
V. Indizes.....	Folie 112
VI. Impressionen.....	Folie 151
VII. Thesen.....	Folie 165

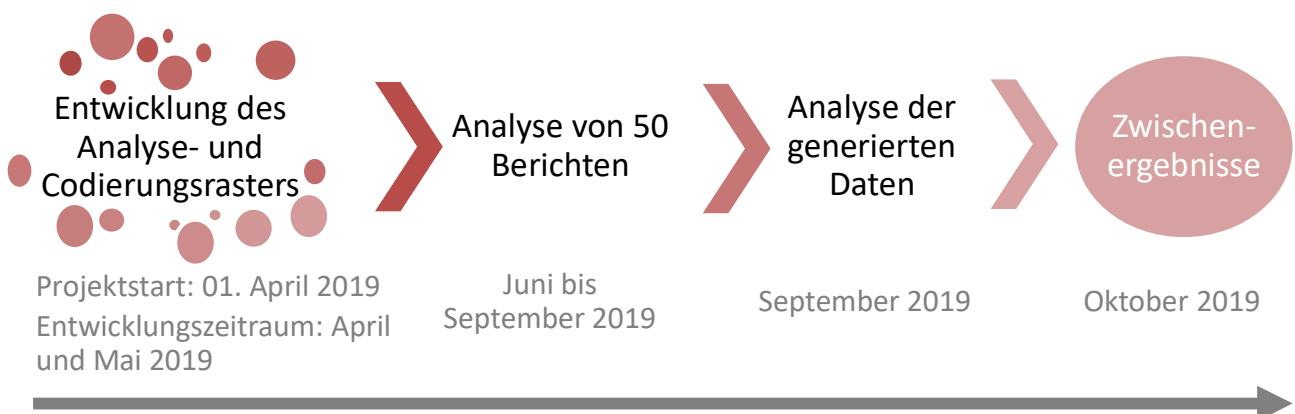


I METHODISCHES VORGEHEN

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

3

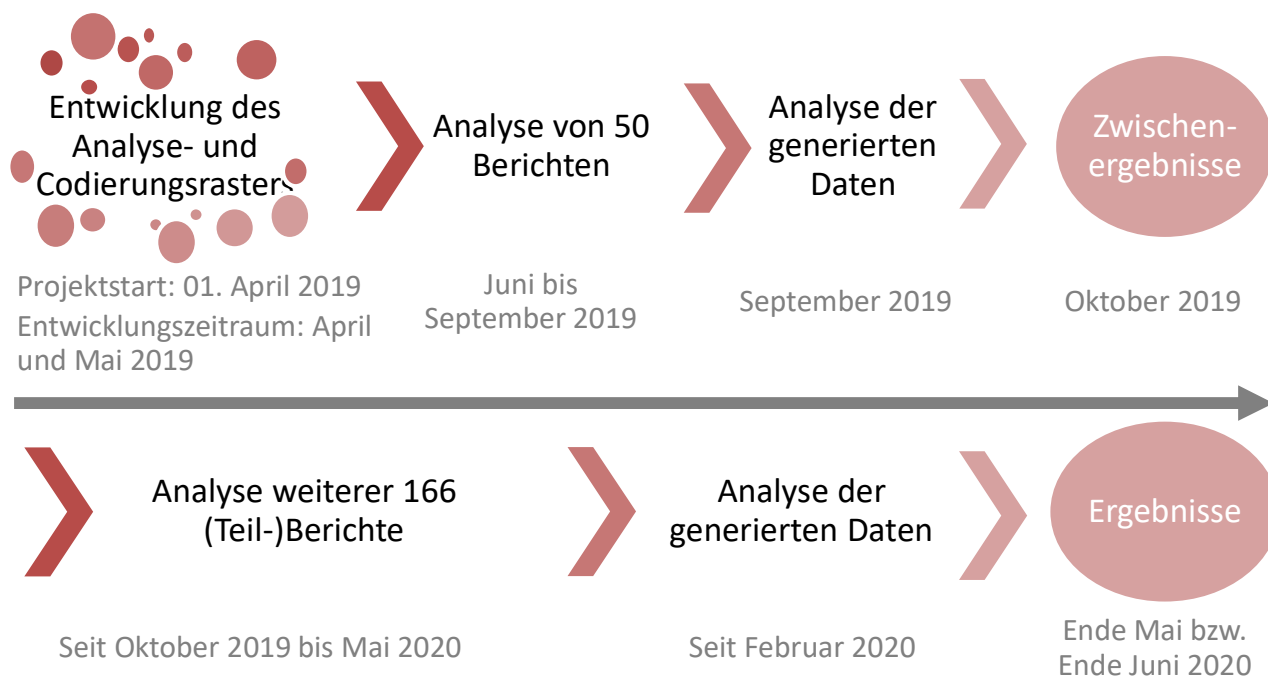
METHODISCHES VORGEHEN – ZEITLICHER RAHMEN



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

4

METHODISCHES VORGEHEN – ZEITLICHER RAHMEN



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

5

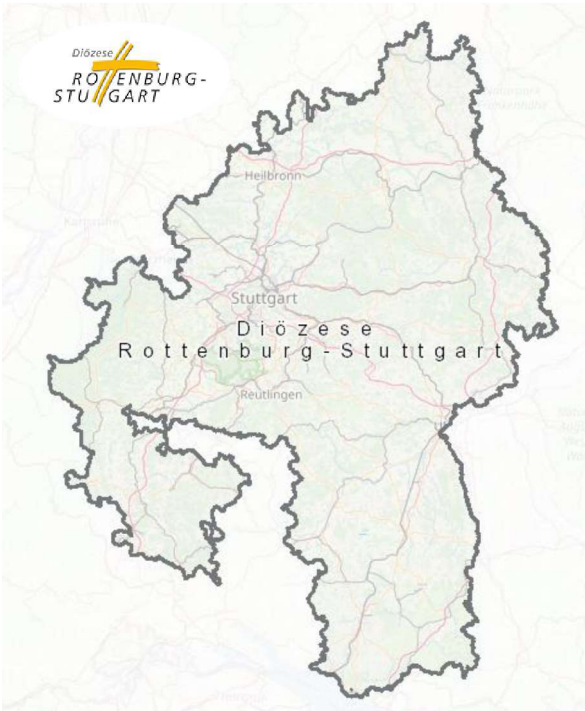


II DATENBASIS

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

6

DATENBASIS



Pastoralberichte aus
202 Seelsorgeeinheiten (SEn) aus
25 Dekanaten der Diözese

Mehr als ein Drittel
aller Pastoralberichte
wurde von mindestens
zwei Forscher*innen
ausgewertet.

DATENBASIS



NR.	DEKANAT	Anzahl PB (N=202)
01	Allgäu-Oberschwaben	15
02	Balingen	6
03	Biberach	7
04	Böblingen	7
05	Calw	5
06	Ehingen-Ulm	10
07	Esslingen-Nürtingen	14
08	Freudenstadt	6
09	Friedrichshafen	8
10	Göppingen-Geislingen	12
11	Heidenheim	6
12	Heilbronn	15
13	Hohenlohe	4
14	Ludwigsburg	12
15	Mergentheim	1
16	Mühlacker	3
17	Ostalb	9
18	Rems-Murr	10
19	Reutlingen-Zwiefalten	7
20	Rottenburg	6
21	Rottweil	10
22	Saulgau	4
23	Schwäbisch Hall	5
24	Stuttgart	12
25	Tuttlingen	8

DATENBASIS

Bei zehn Dekanaten liegen Pastoralberichte aller Seelsorgeeinheiten vor; die Dekanate sind ‚komplett‘.

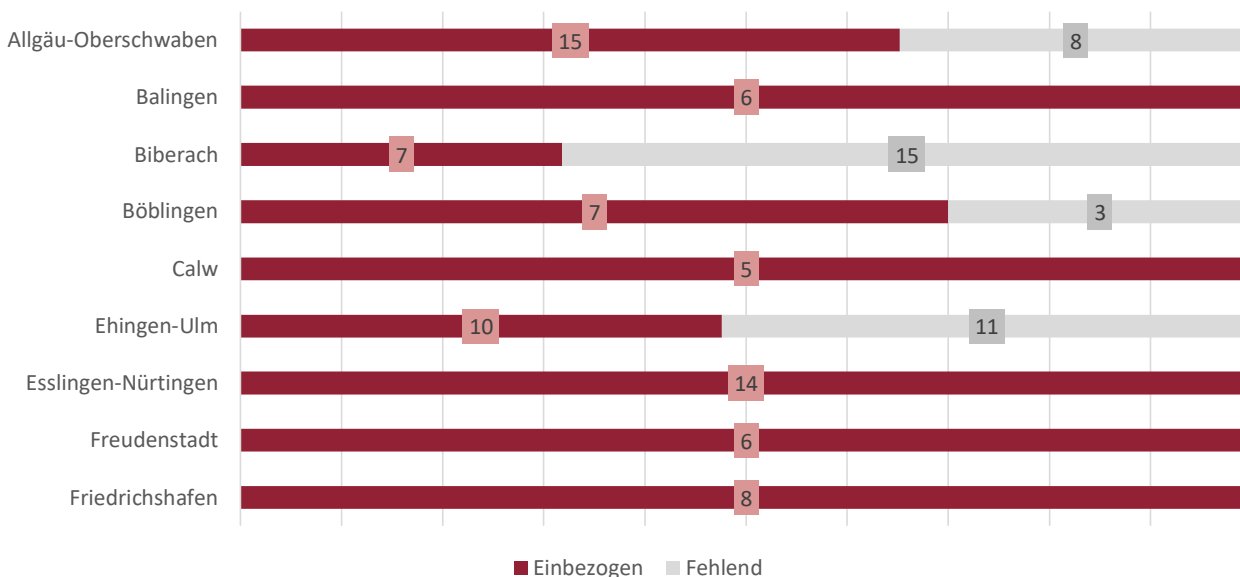
Die Aussagekraft der Ergebnisse ist für diese Dekanate am größten.

Vier weitere Berichte, die nach dem 15.05.2020 eingingen, konnten nicht mehr berücksichtigt werden.

NR.	DEKANAT	Anzahl PB (N=202)
01	Allgäu-Oberschwaben	15
02	Balingen	6
03	Biberach	7
04	Böblingen	7
05	Calw	5
06	Ehingen-Ulm	10
07	Esslingen-Nürtingen	14
08	Freudenstadt	6
09	Friedrichshafen	8
10	Göppingen-Geislingen	12
11	Heidenheim	6
12	Heilbronn	15
13	Hohenlohe	4
14	Ludwigsburg	12
15	Mergentheim	1
16	Mühlacker	3
17	Ostalb	9
18	Rems-Murr	10
19	Reutlingen-Zwiefalten	7
20	Rottenburg	6
21	Rottweil	10
22	Saulgau	4
23	Schwäbisch Hall	5
24	Stuttgart	12
25	Tuttlingen	8

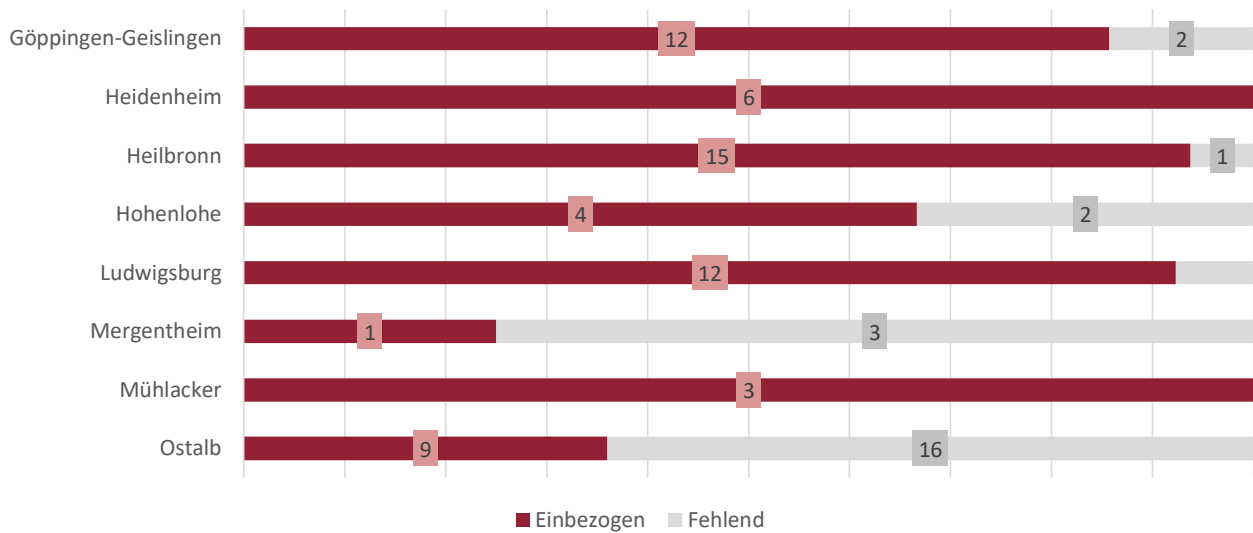
DATENBASIS – SEELSORGEEINHEITEN / DEKANAT

Einbezogene Berichte der Dekanate



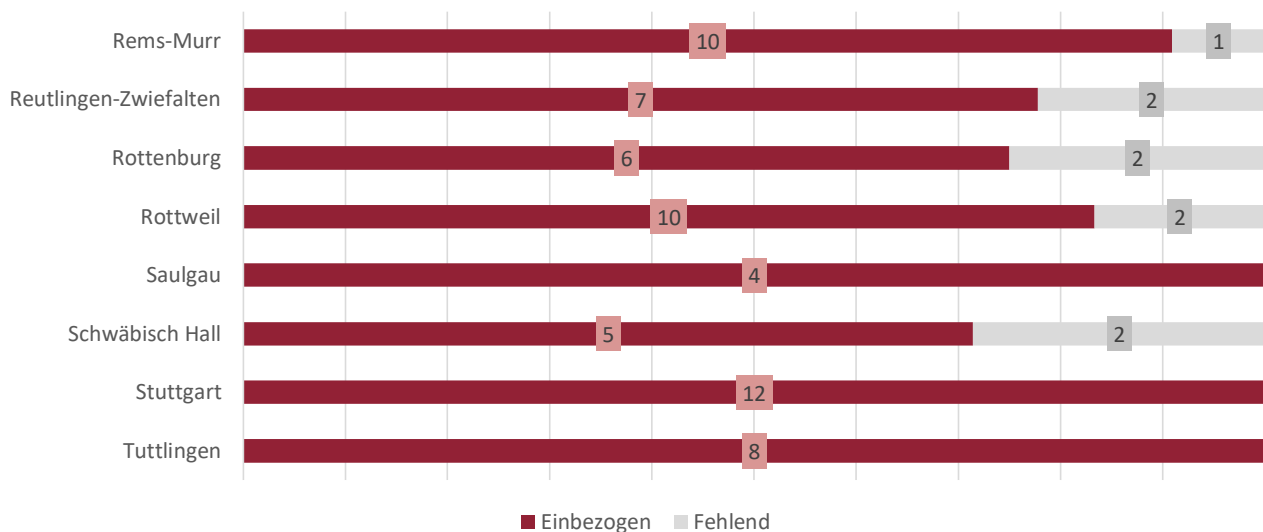
DATENBASIS – SEELSORGEEINHEITEN / DEKANAT

Einbezogene Berichte der Dekanate



DATENBASIS – SEELSORGEEINHEITEN / DEKANAT

Einbezogene Berichte der Dekanate





III INSTRUMENTARIUM ‚ANACOD‘

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

13

INSTRUMENTARIUM

ANALYSE- UND CODIERUNGSRASTER ‚AnaCod‘

- Entwicklung: **Induktiv und deduktiv**
- Berücksichtigung von qualitativen und quantitativen Aspekten
- Transformation von qualitativen „weichen“ Daten in **Kennziffern**
- Gewährleistung von Vergleichbarkeit und **Intersubjektivität**
- Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit durch **Quellenverweise**
- Konstruktion von **Indizes**

‚AnaCod FINAL‘
Raster für die Auswertung der Pastoralberichte

Fallnummer _____ Dekanat _____
 Pastoralbericht der SE _____
 Bearbeitet von 1 MNE 2 EB 3 JH am: _____
 Arbeitsversion (1) _____

Zeitraum Entwicklungsplan: _____

1. Wo stehen wir?	Quellenverweis Kommentar
1.1. Enthält der Bericht eine ‚Standortbeschreibung‘ (sachlich)? <small>(Beschreibung der Seelsorgeeinheit und deren Zusammensetzung, Beschreibung der Kirchengemeinden mit deren Eigenschaften)</small> 1 Nein 2 Rudimentär 3 Detailliert 4 Ausführlich fachlich	
1.2. Enthält der Bericht eine ‚Standortbeschreibung‘ (zeitlich)? <small>(Feststellung der Projektfortschritts, Einordnung in den zeitlichen (geplanten) Prozessverlauf)</small> 1 Nein 2 Rudimentär 3 Detailliert 4 Ausführlich fachlich	
1.3. Enthält der Bericht eine ‚Standortbeschreibung‘ (sozial)? <small>(z.B. Analyse der Sozialstruktur der KG / der Kommune / der lokalen Kontexte)</small> 1 Nein 2 Rudimentär 3 Detailliert 4 Ausführlich fachlich	

1

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

14

1. „WO STEHEN WIR?“

- ‚Standortbeschreibung‘?
- Standortanalyse / Bedarfsanalyse?
- Was wurde mit Ergebnissen gemacht?



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

15

BEISPIELE FÜR DIE VERGABE VON KENNZAHLEN

Transformation von qualitativen, „weichen“ Daten in Kennziffern

Ausgewählte Beispiele:

Wurde im Entwicklungsprozess eine Standortanalyse und/oder Bedarfsanalyse durchgeführt?

Gibt es Ergebnisse einer solchen Analyse und was wurde mit ihnen gemacht?

Kennzahlen

- 1 Keine Hinweise
- 2 Vermutlich (implizit)
- 3 Wurde durchgeführt (explizit)
- 4 Wurde in großem Rahmen / mittels methodischer Instrumente durchgeführt

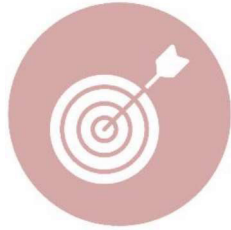


Kennzahlen

- 1 Keine Hinweise auf Ergebnisse
- 2 Keine Hinweise darauf, dass Ergebnisse genutzt wurden
- 3 Ergebnisse wurden offenbar genutzt
- 4 Ergebnisse bildeten die Grundlage der Planung und Weiterarbeit



2. WOZU?



- Vision / Leitbild?
- Ziele?
- Sind Ziele SMART?
- Zusammenhang von ‚Sammlung und Sendung‘?
- Idee des Kirchenwachstums?
- Neue Orte?
- Reflexion des Veränderungsprozesses?
- Geistliche Reflexion?
- Reflexion der ‚Pastoralen Haltungen‘?
- Strategische Ausrichtung?



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

17

BEISPIELE FÜR DIE VERGABE VON KENNZAHLEN

Wird eine Vision / ein Leitbild kommuniziert?

Kennzahlen

- 1 Keine Hinweise
- 2 Eine Vision scheint (implizit) vorhanden, wird aber nicht dargestellt
- 3 Wird kommuniziert (explizit)
- 4 Wird kommuniziert und ist systematisch eingebettet



Werden Ziele formuliert?

Kennzahlen

- 1 Keine Hinweise
- 2 Implizit
- 3 Explizit vereinzelt
- 4 Explizit und systematisch (Gesamt- und Partikularziele)



Sind diese Ziele SMART?

Anzahl der erfüllten Kriterien → Kennzahl

3. WAS KONKRET (ANGEBOTE)?

- Angebote zur Communio?
- Angebote als Dienstleitung (,ministratio‘)?
- Diakonie?
- Seelsorge an Einzelpersonen?
- Reflexion (z.B. spirituell) als Angebot?
- Pastoralmanagement (führen, leiten, verwalten)?
- Marketing?

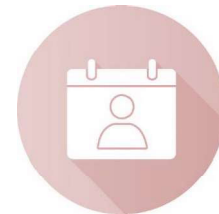


Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

19

4. FÜR WEN?

- Zielgruppen / Adressat*innen?



5. MIT WEM?

- Kooperationspartner*innen?
- Ausmaß der Vernetzung mit verbandlicher Caritas?
- Ausmaß der Vernetzung mit ACK-Akteuren?



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

20

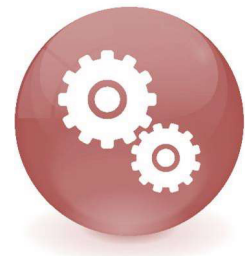
6. WER IST INVOLVIERT?

- Wer ist Teil des Prozessteams?
- Steuerung / Leitung des Prozessteams?
- Resonanzgruppe?



7. WIE?

- Unterstützung durch Beratung?
- Klare Struktur des Entwicklungsprozesses?
- Methodisches Vorgehen?
- Hindernisse / Widerstände?
- Rückmeldungen an Diözese?
- Hinweise auf Entwicklungsbedarfe der Diözese?



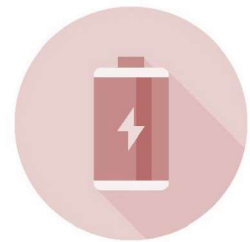
8. WANN?



- Meilensteine?
- Handlungsstrategien / ein Plan für die Zukunft?



9. WIEVIEL (RESSOURCEN)?



- **Personelle** Kompetenzen?
- Anreize für **ehrenamtliches Engagement**?
- Erschließung neuer ehrenamtlicher Ressourcen?
- Qualifizierung von Ehrenamtlichen?
- Begleitung von Ehrenamtlichen?
- Gelegenheitsstrukturen für ‚neues Ehrenamt‘?
- Erschließung neuer **finanzieller** Ressourcen?
- **Gebäuderessourcen**?

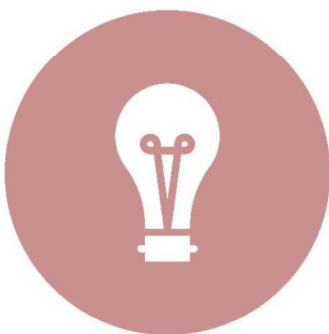


10. WIE ERFOLGREICH?

- Messgrößen / Erfolgskriterien?
- **Evaluation** von Prozessen / Projekten?



11. WIE NEU / ANDERS?



INNOVATION

- Neuigkeitsgrad der innovativsten Idee (Höchstwert)?
→ Gewichtung der innovativsten Idee
- Durchschnittlicher Innovationsgrad?



VERÄNDERUNGEN

- Veränderung in der Wahrnehmung von / im Denken über gesellschaftliche Wirklichkeit?
- Veränderung im pastoralen Handeln?

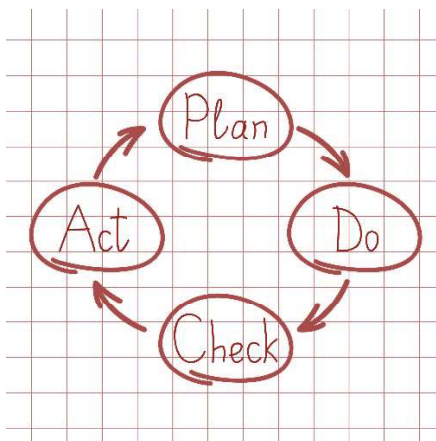
REICHWEITE

- Reichweite des Berichts (Modellcharakter)?



FORTSCHRITT

- Prozessfortschritt?
- ‚PDCA-Spitzenwert‘?





IV DESKRIPTIVE ERGEBNISSE

DESKRIPTIVE ERGEBNISSE – GLIEDERUNG

- | | | |
|---|---|---|
| <p>1. „Wo stehen wir?“ F31
 Mottos und Metaphern
 ‚Standortbeschreibung‘
 Standort- / Bedarfsanalyse</p> <p>2. Wozu? F39
 Vision / Leitbild
 Ziele
 Erschließung neuer Orte
 Zusammenhang von Sammlung
 und Sendung
 Kirchenwachstum
 Reflexion
 Strategische Ausrichtung</p> <p>3. Was konkret (Angebote)? F58
 Angebote zur Communitio
 Angebote als Dienstleistung
 Diakonische Angebote und
 Bestrebungen
 Spiritual Care
 Leiten, Führen, Verwalten
 Marketing / Öffentlichkeitsarbeit</p> | <p>4. Für wen? F65
 Zielgruppen / Adressat*innen</p> <p>5. Mit wem? F68
 Kooperationspartner
 Vernetzung</p> <p>6. Wer ist involviert? F72</p> <p>7. Wie? F73
 Beratung
 Methodisches Vorgehen
 Struktur
 Widerstände und Hindernisse
 Rückmeldungen an die Diözese</p> | <p>8. Wann? F95
 Meilensteine
 (Zukunfts-)pläne</p> <p>9. Wieviel (Ressourcen)? F98
 Ehrenamt
 Erschließung finanzieller Mittel</p> <p>10. Wie erfolgreich? F101
 Evaluation von Projekten /
 Prozessen
 Erfolgsmessung</p> <p>11. Wie neu / anders? F106
 Innovation
 Veränderung im Denken und
 Handeln
 Prozessfortschritt</p> |
|---|---|---|



Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

1. „WO STEHEN WIR?“

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

31

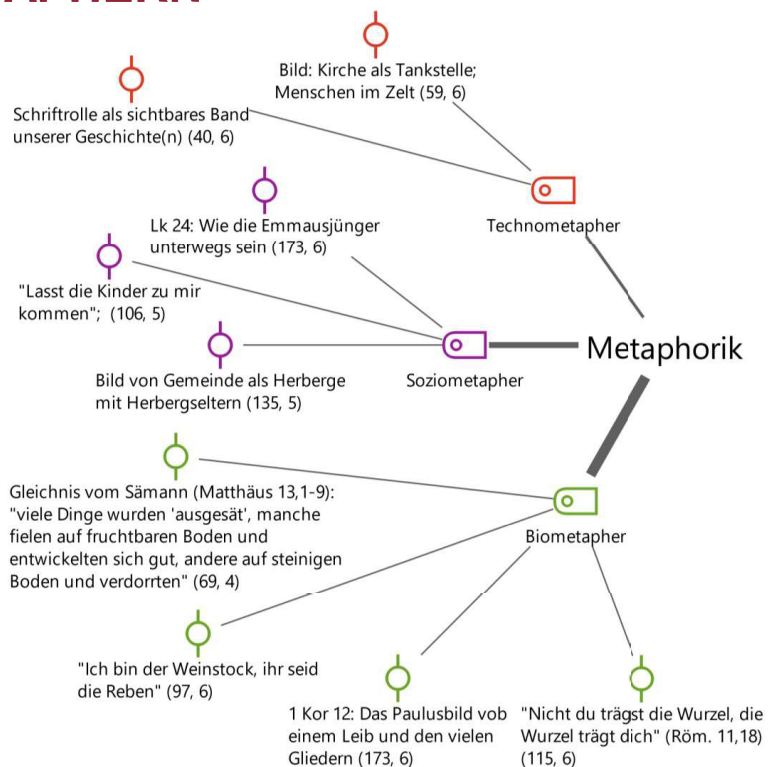
Ergebnisse der Inhaltsanalyse

MOTTOS UND METAPHERN

BEISPIELE

Die meisten SE nennen in ihrem Bericht ein (biblisches) Bild oder einen Slogan für die Kirche am Ort und den KiamO-Prozess.

Besonders beliebt sind offenbar Biometaphern, gefolgt von Sozio- und Technometaphern.

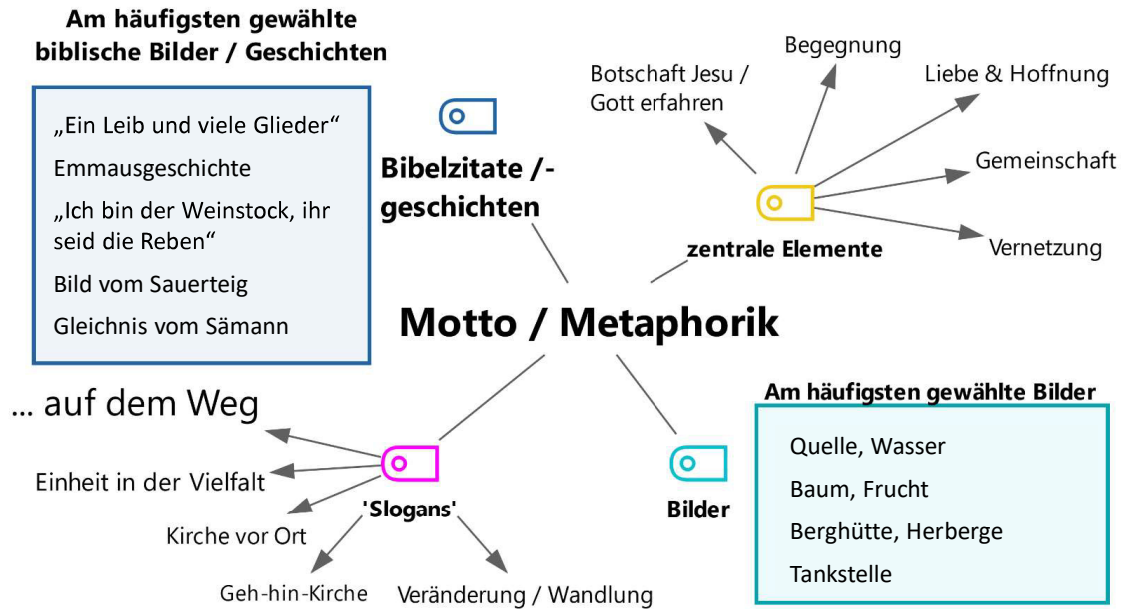


Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

32

MOTTOS UND METAPHERN

Neben Bildern wählten viele SEn auch Slogans oder umschrieben ihre Leitideen. Insgesamt finden wir folgende Mottos, Slogans und Metaphern:



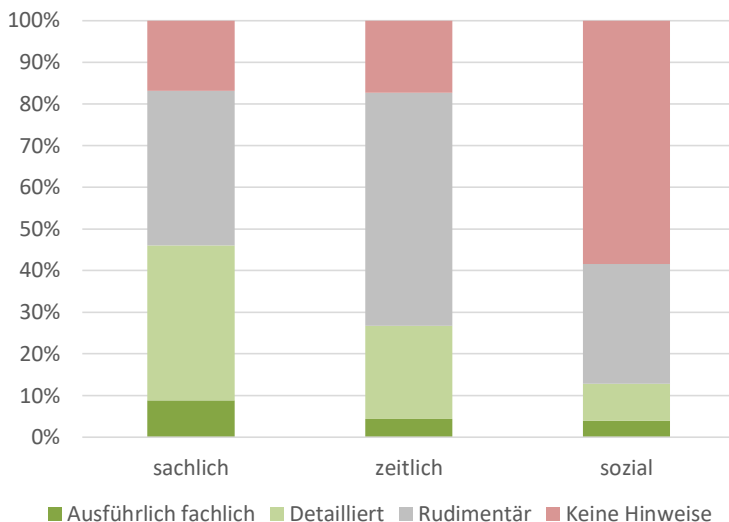
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

33

Deskriptive Häufigkeiten

„STANDORTBESCHREIBUNG“

Enthält der Bericht eine ‚Standortbeschreibung‘?



- Während in 83 % der Berichte eine (rudimentäre, detaillierte oder fachlich ausführliche) Beschreibung des Standorts im Hinblick auf die sachlichen und zeitlichen Gegebenheiten zu finden ist, **enthalten nur ca. 42 % eine Beschreibung der sozialen Gegebenheiten.**
- In 58% der Berichte werden keine Angaben zur Sozialstruktur oder den lokalen Kontexten gemacht.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

34

BEISPIELE FÜR ‚STANDORTBESCHREIBUNG‘ SOZIAL

1.3 Bevölkerungsstruktur bzgl. Beschäftigung

1.3.1 Haushalte

Ca. 37% der Haushalte sind Einzel- und 63% Mehrpersonenhaushalte. Die durchschnittliche Personenanzahl pro Haushalt beträgt ca. 2,4 (Land Baden-Württemberg: 2,2).

1.3.2 Prozentsatz der Arbeiter/ Angestellten/ Beamten/ Freiberuflichen

Die Daten konnten in der gewünschten Form nicht erhoben werden. Es wurde daher eine differenziertere Aufstellung für den Landkreis Heidenheim vorgenommen.

	Personen
Beschäftigte insgesamt	46.437
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	120
Produzierendes Gewerbe	24.018
Bergbau u. Gewinnung von Steinen und Erden	269
Verarbeitendes Gewerbe	21.205
Energieversorgung	160
Wasserversorgung; Abwasser- u. Abfallentsorgung	371
Baugewerbe	2.005

Ausschnitt SE Lone Brenz, S. 7

Codiert mit 4
„Ausführlich fachlich“

2.2 Die Menschen

Nach dem Stand von 2017 zählt Hardt ca. 2.570 Einwohner. Das Verhältnis von Frauen und Männern ist ungefähr ausgeglichen und der Ausländeranteil ist gering. Ca. 40 % der Einwohner/innen gehören der Altersgruppe zwischen 36-65 Jahre an. Die anderen 60 % verteilen sich fast gleichmäßig auf die Altersgruppe 0-18, 19-35 Jahre und ab 66 Jahre. Die zwei ältesten Personen sind über 90 Jahre.

Es leben knapp 1.800 Katholiken in Hardt. Das Leben ist ländlich geprägt, man kennt sich untereinander und ist gut vernetzt miteinander und oft auch verwandt. Der Großteil der Einwohner zählt finanziell zum Mittelstand. Seit September 2018 hat die Gemeinde Hardt einen neuen Bürgermeister.

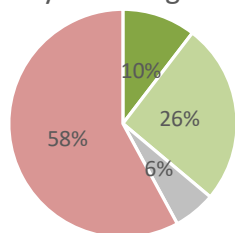
In Sulgen leben ca. 7.000 Menschen, ca. 3.420 davon sind Katholiken. In Sulgen gibt es eine große Zuzugsrate. Man kennt sich untereinander nicht mehr unbedingt. Das Leben ist eher städtisch geprägt. Die Kirche spielt dennoch eine wichtige Rolle und es ist selbstverständlich, dass bei Jubiläen und bei weltlichen Veranstaltungen die Kirche ihren Beitrag dazu leistet zum Beispiel durch einen Auftritt vom Kirchenchor.

Ausschnitt SE Sulgen-Hard-Mariazell, S. 4

Deskriptive Häufigkeiten

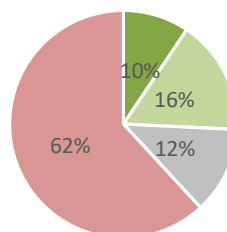
STANDORT- / BEDARFSANALYSE

Wurde eine Standort- / Bedarfsanalyse durchgeführt?



- Ja, wurde durchgeführt (explizit und systematisch)
- Ja, wurde durchgeführt (explizit)
- Vermutlich (implizit)
- Nein

Gibt es Ergebnisse? Und was wurde mit ihnen gemacht?



- Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die systematische Weiterarbeit
- Die Ergebnisse wurden offenbar genutzt.
- Es gibt keine Hinweise darauf, dass die Ergebnisse genutzt wurden.
- Es gibt keine Hinweise auf Ergebnisse.

- **Etwa ein Viertel aller SEn führten eine Standort- oder Bedarfsanalyse durch** und nutzten die Ergebnisse zur Weiterarbeit.
- In nahezu **drei Fünfteln der Berichte sind keine Hinweise** auf eine Standort- oder Bedarfsanalyse zu finden. Zwar wird in vielen Fällen von einer „Standortanalyse“ gesprochen, jedoch handelt es sich dabei meist um Aufzählungen, nicht aber um die analytische Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten vor Ort und den darauf resultierenden Bedarfen.

BEISPIELE FÜR EINE SITUATIONS- UND BEDARFSANALYSE

Die Sozialraumanalyse hat deutlich gemacht, dass kirchliche Arbeit vor allem das traditionelle Milieu und Teile des bürgerlichen Milieus anspricht. Damit umfasst die derzeitige Zielgruppe nur ca. 25 % der Mitglieder unserer Kirche. Der wachsende Bereich des hedonistischen Milieus, aus dem gerade viele junge Familien stammen, bevorzugt flexible und weniger anspruchsvolle Angebote, zu denen man nicht dauerhaft verpflichtet ist. Unterstützungsangebot für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind sehr gefragt.

Ausschnitt SE Geislingen, S. 7

Codiert mit 4
„Explizit und systematisch“

Bis Ostern 2017	Entwicklung eines Fragebogens zur Ermittlung der Vorstellungen unserer Gemeindemitglieder zur Kirchengemeinde und außerdem zur Bekanntmachung der vielfältigen Angebote unserer Seelsorgeeinheit. → Anlage 5
Bis Pfingsten 2017	Entscheidung über die Durchführung der Fragebogen-Aktion in den beiden KGRs
17.07.2017	Rücklauf der Fragebögen und anschließende Auswertung im Prozessteam. Parallel dazu wurde die Umfrage auf den beiden Homepages www.kolumban.de und www.guterhirte.eu online zur Verfügung gestellt und ausgewertet.
Sommer/Herbst 2017	Strukturierung der Umfrageergebnisse im Prozessteam Setzen der Schwerpunkte Jugend, Liturgie, Soziales, Öffentlichkeitsarbeit und Ökumene

Ausschnitt SE Guter Hirte Kolumban, S. 11

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

37

BEISPIEL FÜR EINE BEDARFSANALYSE

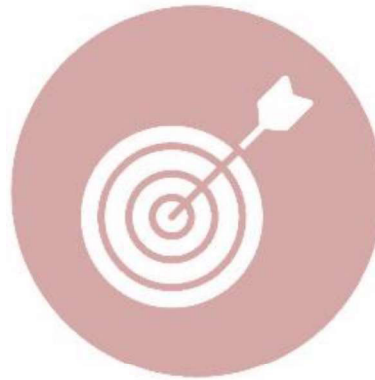
Codiert mit 4
„Explizit und systematisch“

Ausschnitt SE „Lebendiges Wasser“, S. 15

Menschentypen in den verschiedenen Orten
6. Jebenhausen:
<p>„ANDREAS“ JEBENHAUSEN (1. Ausgetreten oder einfach anders, 2. Nicht Christ, 3. Eventuell andere Religion, 4. Interessiert und offen)</p> <p>Wer ist das?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alter ab 20 bis ca. 50 Jahre - ledig, geschieden, evtl. Patchwork, - meist kinderlos - Sport, Disco, Technik, Medien, - mittleres Einkommen, Student, Facharbeiter - reiselustig, interessiert auch für Kulturen in den jeweiligen Ländern - Eigentumswohnung, Einfamilienhaus - wohnen: überall - „Workaholik“, arbeitet auch sonntags <p>Was braucht er?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spaß haben, egal bei was, - materialistisch (Fernsehen, Laptop...) <p>Ängste:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verlust Lebensstandard - Krankheit - Einsamkeit - Überlastung - Altern <p>Warum kommt er nicht zu Kirche?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er hat noch nicht die richtigen Leute getroffen, die ihn motivieren - Fehlende Tradition - Fehlende Bezugsperson zur Kirche,

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

38



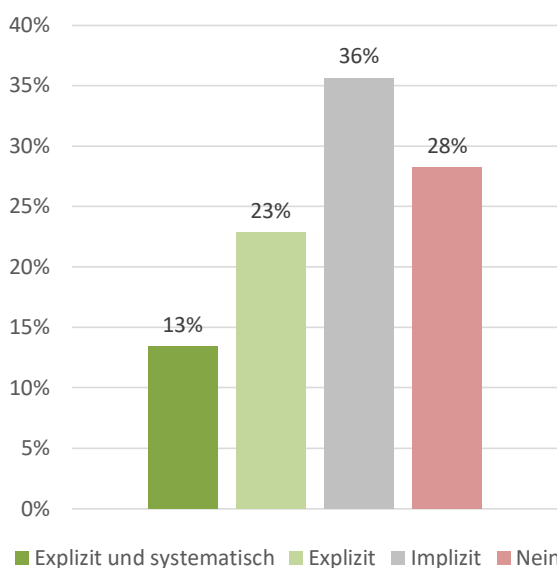
Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

2. WOZU?

Deskriptive Häufigkeiten

VISION / LEITBILD

Wird eine Vision kommuniziert?



- In 36 % der Berichte wird eine Vision oder ein Leitbild formuliert, in weiteren 36 % liegt es aufgrund der Orientierung bei der Prozessgestaltung (z. B. aufgrund der Entscheidung für bestimmte Ziele) nahe, dass die SE über eine Vision verfügt, auch wenn diese nicht explizit im Bericht genannt wird.
- Bei 28 % der Berichte fehlen Hinweise auf ein in die Zukunft gerichtetes Selbstverständnis jedoch völlig. Auch aus dem Programm der SE lässt sich nicht ableiten, wohin sie (sich entwickeln) will.

Wie sieht die SE sich in der Zukunft? Woran möchte sie sich zukünftig orientieren? Berücksichtigt wurden nicht nur Visionen, sondern auch Leitbilder.

BEISPIELE FÜR LEITBILDER UND VISIONEN

Leitbild der Seelsorgeeinheit Meckenbeuren

Die drei katholischen Kirchengemeinden St. Jakobus Brochenzell, St. Maria Meckenbeuren und St. Verena Kehlen gehören zusammen und bilden die Seelsorgeeinheit Meckenbeuren. Wir sind eingebunden in Dekanat, Diözese und Weltkirche.

Diese Welt ist das eine gemeinsame Haus, das uns Gott gegeben hat. Gott wird darin immer bei uns sein und uns begleiten. Wir lassen uns von den Worten und dem Handeln Jesu leiten und der Heilige Geist inspiriert unser Tun. Wir haben die Aufgabe, das Haus mit allen Mitbewohnern zusammen weiter zu gestalten und zu bewahren. Deshalb setzen wir uns ein für alle Menschen, die mit uns darin leben, und für die Natur und Umwelt, ohne die wir nicht leben können.

In unserer oberschwäbischen Heimat ist der katholische Glaube schon jahrhundertlang verwurzelt. Wir nehmen Veränderungen in der Gesellschaft wahr, die sich auch auf die Einstellung der Menschen gegenüber dem christlichen Glauben auswirken. Auf diesem Hintergrund verkündigen wir das Evangelium den Menschen so, dass es ihnen zu Leben hilft und dass sie Antwort auf ihr Suchen und Fragen finden können.

Unser Umgang miteinander ist geprägt von Wertschätzung und Respekt. Wir bieten Raum für junge und alte Menschen, Männer und Frauen und Familien. Uns sind alle Menschen unabhängig von ihrer sexuellen Orientierung und jeder ethnischen und kulturellen Herkunft willkommen. Auch Menschen mit Handicaps und Menschen mit ungewöhnlichen oder zerbrochenen Lebensentwürfen gehören zu uns.

Ausschnitt SE Meckenbeuren, S. 3

Codiert mit 4
„Explizit und systematisch“

Wir haben uns bewusst der Herausforderung gestellt, dass wir – im Sinne von Herbert Haslinger – immer mehr zu Orten werden wollen, die „heilend und befreiend“, „gemeinschaftlich“, „menschengerecht“ und „diakonisch“ in der Nachfolge Jesu unterwegs sind.

Gleichzeitig haben wir damals das Bild Herbert Haslingers von der „Berghütte“ für unsere Pastoral der Zukunft entdeckt:

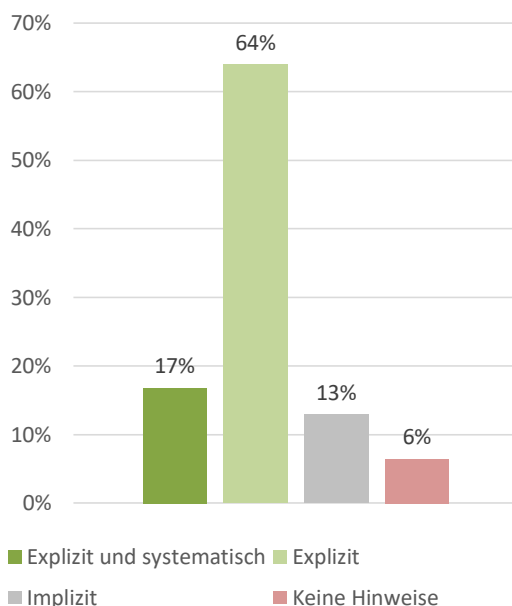
Wir vergleichen seither jede unserer 5 Kirchengemeinden mit einer „Berghütte“, die allen Menschen Unterkunft bietet, die kommen – egal, ob sie kirchlich interessiert oder engagiert sind oder auch nicht, egal, aus welchem Land sie zu uns kommen und egal, welcher Religion sie angehören. Diese Menschen kommen in unsere Gemeinden – wie in eine Berghütte – sie machen Pause, kommen zu sich selber und schöpfen Kraft – und dann gehen sie wieder. Sie finden Geborgenheit und erleben Werte wie Mitmenschlichkeit, Geschwisterlichkeit und Gerechtigkeit – in einer Atmosphäre, die Menschen zur „Freiheit befreien“ kann. Herbert Haslinger formuliert es so: „Gemeinde ist ein bergender Stützpunkt an den Lebenswegen der Menschen.“

Ausschnitt SE Ravensburg-West, S. 1f.

Deskriptive Häufigkeiten

ZIELE

Werden Ziele formuliert?



Als Ziele wurden hier nicht nur konkrete Zielformulierungen berücksichtigt, sondern auch ausgewiesene Arbeitsschwerpunkte / -felder, die im Mittelpunkt der Prozessbemühungen stehen sollten.

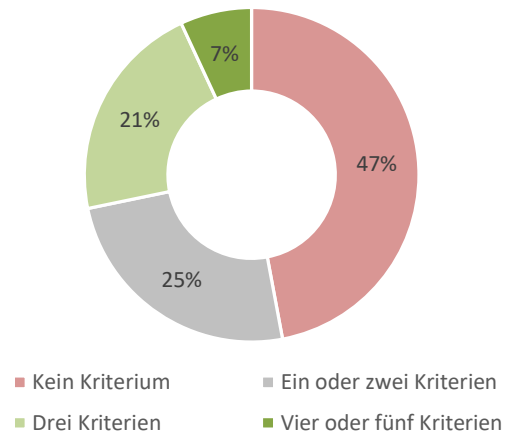
- Eine **systematische Zielsetzung (Zielsystem)**, gekennzeichnet durch sich aufeinander sinnvoll beziehende Gesamt- und Partikularziele, ist **nur in 17 % der Berichte** zu finden.
- Eher vereinzelt und ohne erkennbaren systematischen Zusammenhang werden Ziele oder Arbeitsschwerpunkte in fast zwei Drittel der Berichte benannt.
- In 13 % sind die Ziele der SEn vage zu erkennen. In 6 % (also in 13 Berichten) fehlen Hinweise auf Ziele.

SMARTE ZIELE

Um die Güte der Zielformulierungen festzustellen, wurden sie danach bewertet, ob sie die SMART-Kriterien erfüllen, d. h. ob sie

- spezifisch
- adäquat i. S. von erreichbar
- realistisch
- messbar und
- terminiert sind.

Sind diese Ziele SMART?

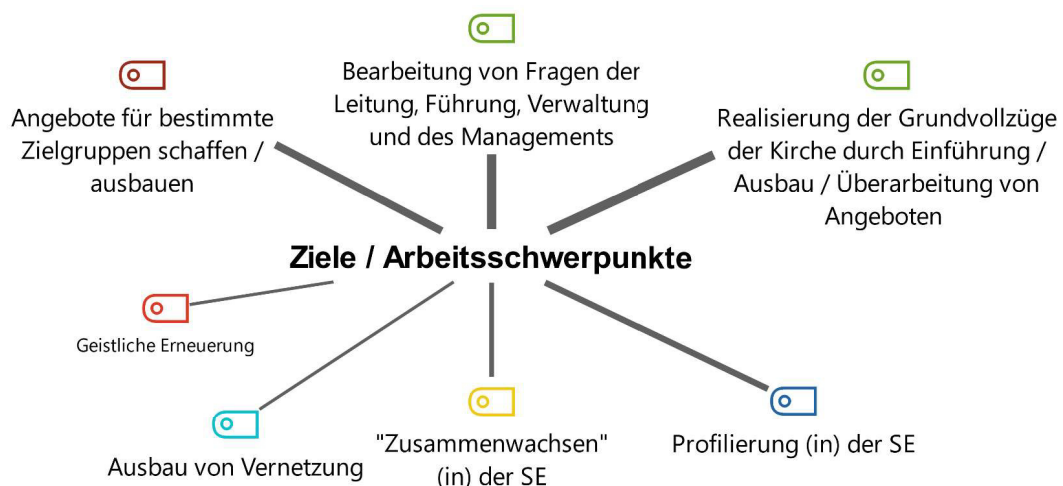


- Die Ergebnisse zeigen, dass zwar Ziele formuliert oder Arbeitsschwerpunkte benannt wurden, aber es sich in den meisten Fällen **nicht um eine SMARTe Zielsetzung** handelt.
- Am seltensten berücksichtigt wurden die Messbarkeit und die Terminierung von Zielen: Nur selten wird benannt, bis wann ein Zielzustand zu erreichen ist und anhand welcher Kriterien überprüft werden kann / soll, ob ein Ziel erreicht wurde.

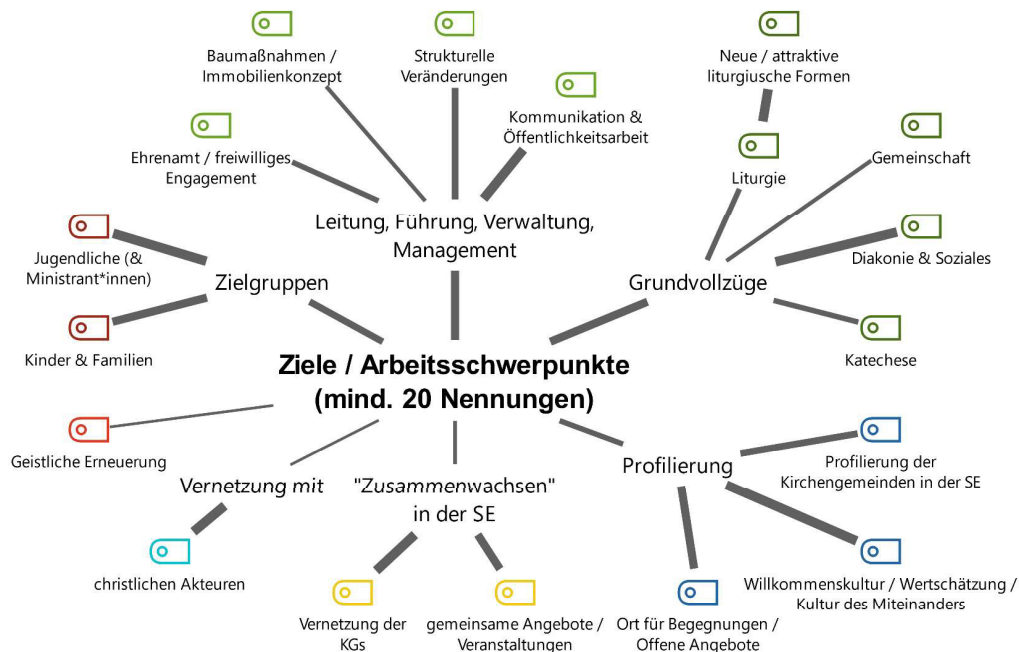
ZIELE UND ARBEITSSCHWERPUNKTE VON KIAMO

Was nahmen sich die SEn für den Prozess vor?

Die meist genannten Ziele und Arbeitsschwerpunkte lassen sich **sieben Oberkategorien** zuordnen.



AM HÄUFIGSTEN BENANNT ZIELE UND ARBEITSSCHWERPUNKTE

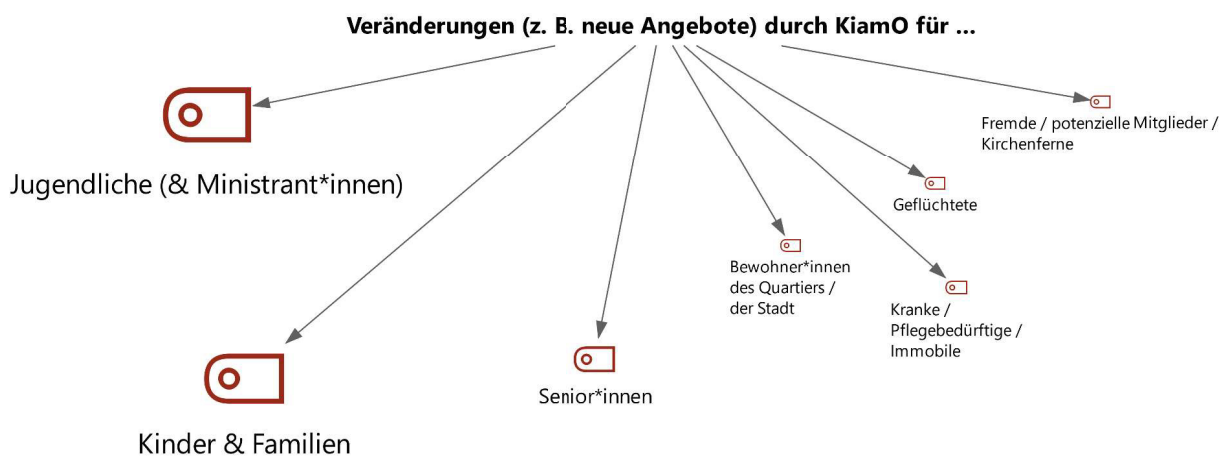


Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

45

ZIELE: ANGEBOTE FÜR BESTIMMTE ZIELGRUPPEN SCHAFFEN / AUSBAUEN

Die Arbeitsschwerpunkte / Zielformulierungen fokussieren auf folgende Zielgruppen:

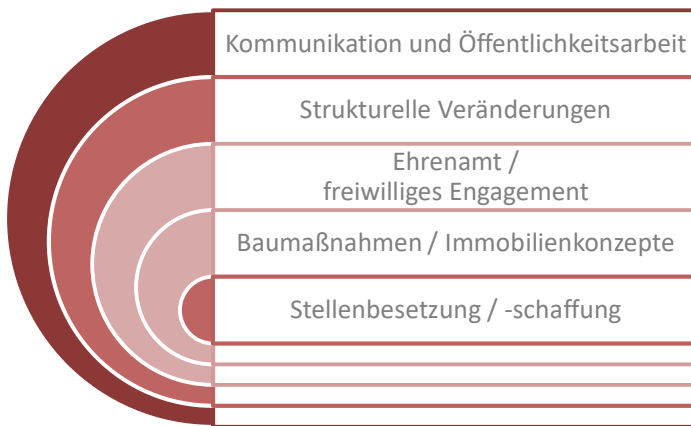


Anhand der genannten Ziele und Arbeitsschwerpunkte wird deutlich, dass die SE im Hinblick auf den Prozess v. a. **Kinder, Jugendliche und Familien im Blick** haben. Etwa ein Drittel der SE nimm sich vor, Angebote für Jugendliche zu schaffen bzw. die Jugendarbeit zu stärken oder auszubauen. In mehr als einem Viertel der SE wird die Ausweitung des Angebots für Familie bzw. die Stärkung der Familienpastoral als Ziel formuliert.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

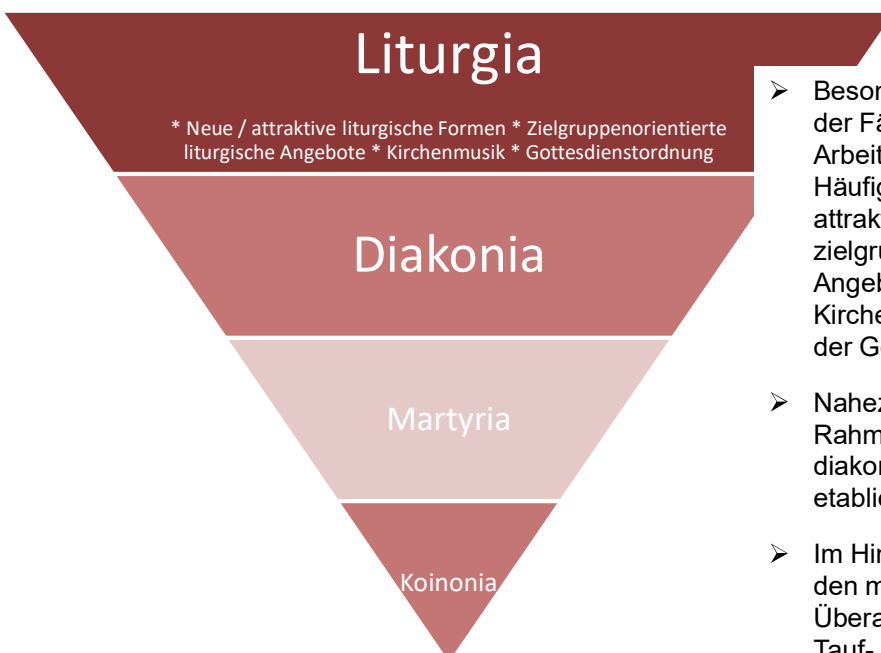
46

ZIELE: LEITUNG, FÜHRUNG, VERWALTUNG, MANAGEMENT



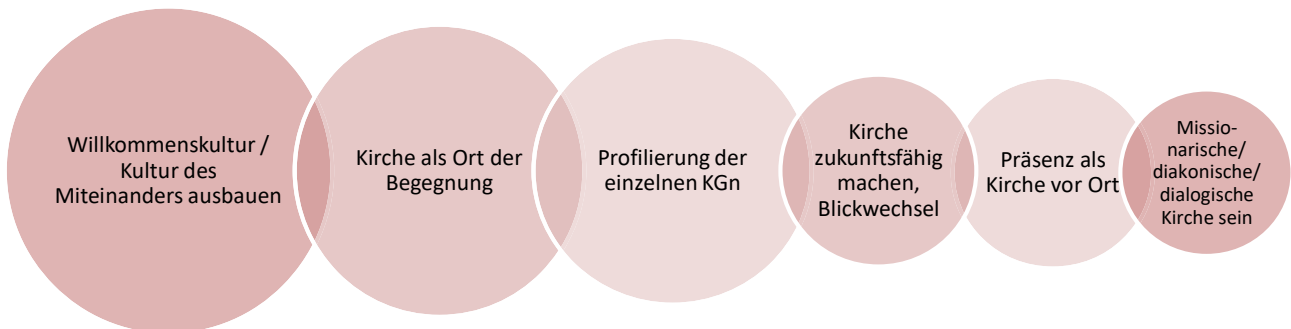
- In etwa einem Drittel der SEen soll der Prozess dazu genutzt werden, die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der SE auszubauen und zu verbessern. Oft wird in diesem Zusammenhang die **Digitalisierung und Standardisierung der Kommunikation nach innen und außen** genannt, bspw. der Internetauftritt der SE.
- Häufig zielen die Prozessbemühungen auch auf strukturelle Veränderungen ab, z. B. die Erstellung oder Überarbeitung eines Kooperationsvertrags zwischen den Gemeinden innerhalb der SE, die Bildung von GKGn oder bspw. eine Veränderung hinsichtlich der Verwaltungsstruktur oder der Zuständigkeiten.
- Ebenfalls verhältnismäßig häufig wird als Ziel oder Arbeitsschwerpunkt von KiamO die Beschäftigung mit **Fragen des Ehrenamts** bzw. des freiwilligen Engagements benannt. Oft wird bekundet, das Ehrenamt stärken, ausbauen und stärker wertschätzen zu wollen. **Jedoch zeigt sich in den Berichten auch, dass es diesbezüglich häufig bei Absichtsbekundungen bleibt** und die praktische Umsetzung ausbleibt.

ZIELE: EINFÜHRUNG / AUSBAU / ÜBERARBEITUNG VON ANGEBOTEN



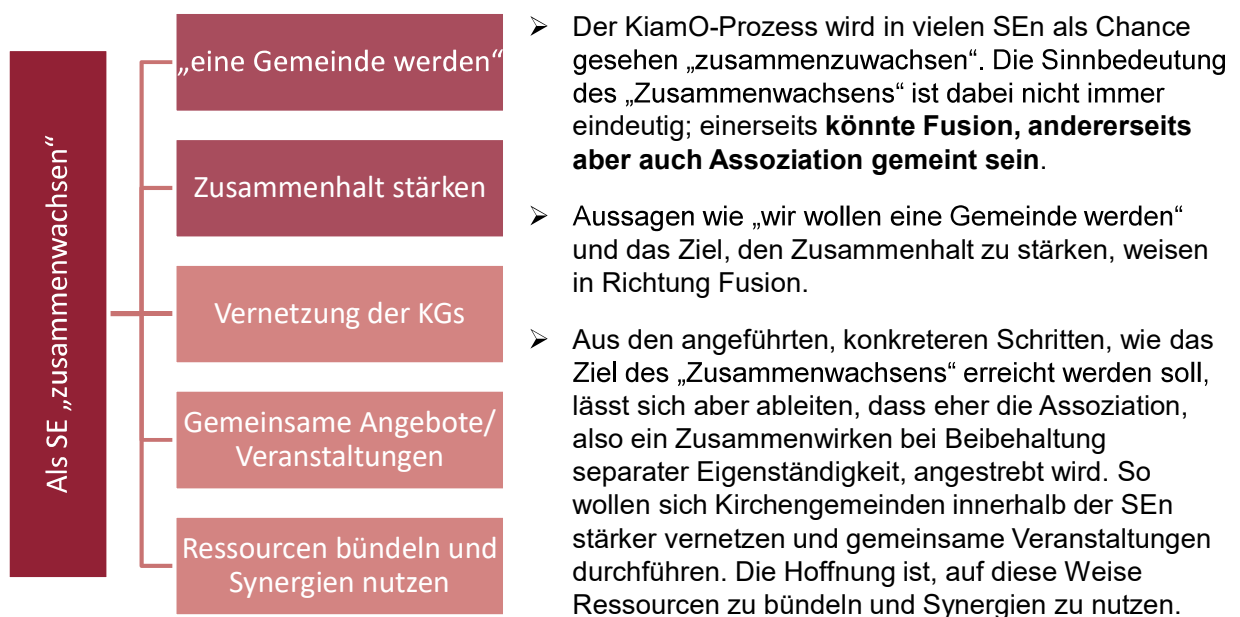
- Besonders häufig (in ca. zwei Fünfteln der Fälle) wird die Liturgia als Arbeitsschwerpunkt ausgewiesen. Häufig angestrebt werden neue / attraktive liturgische Formen, zielgruppenorientierte liturgische Angebote, die Stärkung der Kirchenmusik oder die Überarbeitung der Gottesdienstordnung.
- Nahezu ein Viertel der SEen weist im Rahmen von KiamO das Ziel aus, neue diakonische Angebote zu schaffen / zu etablieren.
- Im Hinblick auf die Martyria geht es in den meisten Fällen um eine Überarbeitung / Neukonzeption der Tauf-, Erstkommunions- oder Firmkatechese.

ZIELE: PROFILIERUNG (IN) DER SEELSORGEEINHEIT

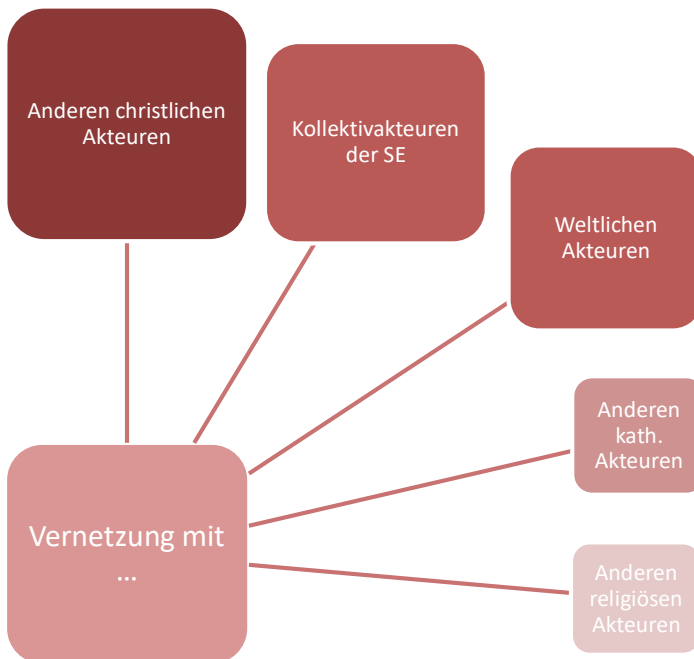


- Viele SEn wollen den Prozess dazu nutzen, ihr Profil zu schärfen. Im Zentrum steht oftmals die Stärkung der Willkommenskultur bzw. einer Kultur des Miteinanders innerhalb der SE. Man möchte eine einladende Gemeinschaft, ein Ort der Begegnung sein.
- Der Prozess soll auch dazu genutzt werden, sich als Kirchengemeinde innerhalb der SE zu profilieren: Angesichts der fortschreitenden Assoziation zwischen den Kirchengemeinden sind einige auf (funktional) differenzierte Schwerpunktsetzungen bedacht, um sich als Gemeinde einerseits seine Eigenheiten bewahren und sich im Verbund mit den anderen Kirchengemeinden als Seelsorgeeinheit breit aufzustellen.

ZIELE: „ZUSAMMENWACHSEN“ (IN) DER SEELSORGEEINHEIT

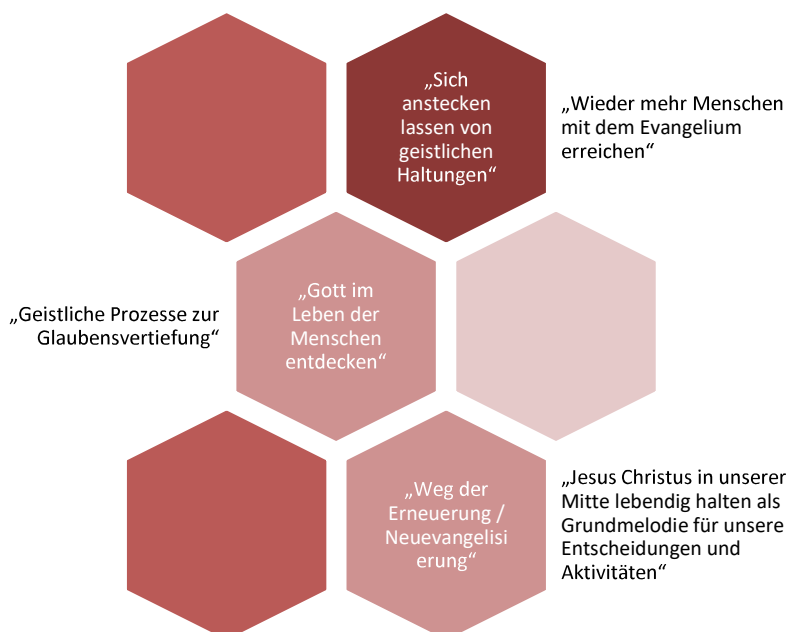


ZIELE: AUSBAU VON VERNETZUNGEN



- Nicht nur innerhalb der SEen sollte KiamO dazu genutzt werden, Vernetzungen auszubauen: In den Zielformulierungen finden sich zahlreiche Bekundungen, **auch externe Netzwerke zu stärken** oder zu erweitern. Bevorzugte Partner sind dafür die evangelische Kirche und weltliche Akteure wie die Kommune, Schulen, soziale Einrichtungen und Vereine.
- **Nur selten wird jedoch deutlich, was unter ‚Vernetzung‘ konkret verstanden wird**; reichen die möglichen Ausformungen doch von einem Voneinander-Wissen bis zur kontinuierlichen und engen Zusammenarbeit auf Basis gemeinsamer Entscheidungsprozesse.

ZIELE: GEISTLICHE ERNEUERUNG

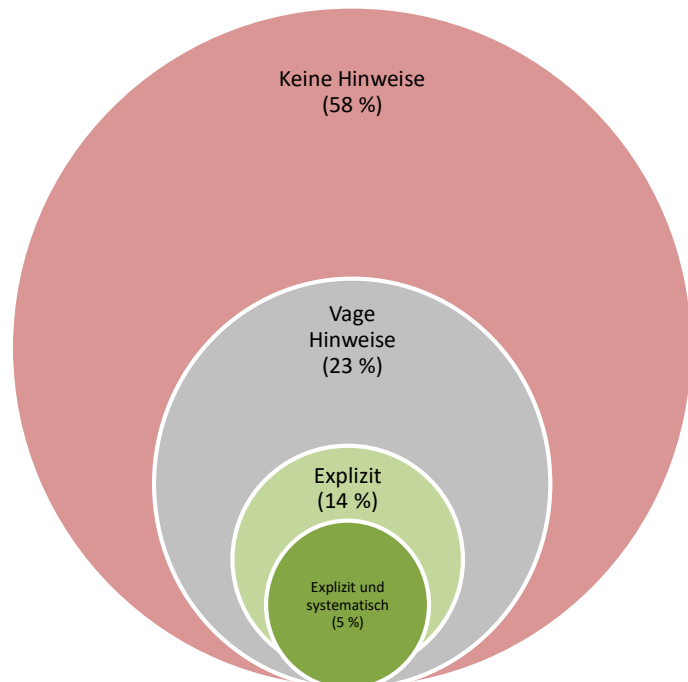


Eine geistliche Erneuerung in der Gemeinde stand ebenfalls auf dem Prozessplan einiger SEen. Meist aus der Wahrnehmung einer inneren Distanz sollten im Prozessteam, aber auch in den KGR-Sitzung und im Rahmen von öffentlichen Formaten, die allen Interessierten offen standen, Angebote zur geistlichen Erneuerung und Glaubensvertiefung geschaffen werden.

ERSCHLIEßUNG NEUER ORTE

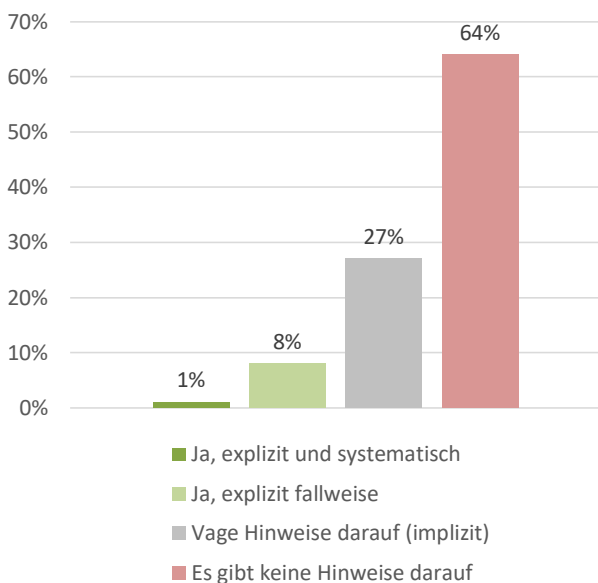
Etwa ein Fünftel der SEN erschließt im Rahmen des Entwicklungsprozesses neue Orte.

Beispiele für die systematische Erschließung neuer Räume sind der Neubau eines Hauses der katholischen Kirche in der Stadt oder eines Familienzentrums, die Mitarbeit bei der Quartiersentwicklung in neu errichteten Wohnquartieren, aber auch die Verortung des Angebots „Trauercafé“ in einem öffentlichen Café, die Präsenz auf Trau-Messen oder die Erschließung von Schulen durch Kooperationen und dort angesiedelten Angeboten wie einem Elterncafé. Sporadisch (nicht unbedingt nachhaltig) werden auch neue Orte durch liturgische Angebote erschlossen.



ZUSAMMENHANG VON SAMMLUNG UND SENDUNG

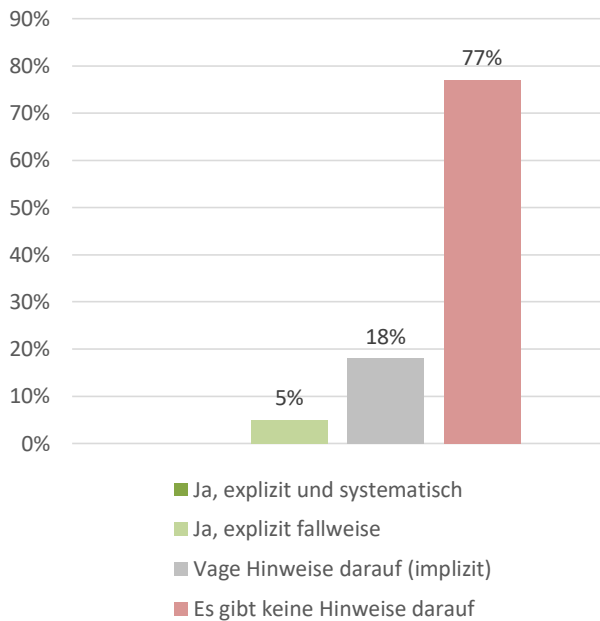
Findet der Zusammenhang von Sammlung und Sendung in der Praxis Berücksichtigung?



- In den Berichten finden sich **selten** Textstellen, in denen deutlich wird, dass in den SEN der Zusammenhang von ‚Sammlung und Sendung‘ im Blick ist, geschweige denn, dass dieser als relevant für die Praxis gesetzt wird.
- Nur in 9 % der Berichten wird dieses Verhältnis explizit als Handlungsorientierung genannt. In mehr als einem Viertel der Berichte gibt es immerhin vage Hinweise darauf, dass der Zusammenhang von ‚Sammlung und Sendung‘ in irgendeiner Art und Weise mitgedacht wird.

KIRCHENWACHSTUM

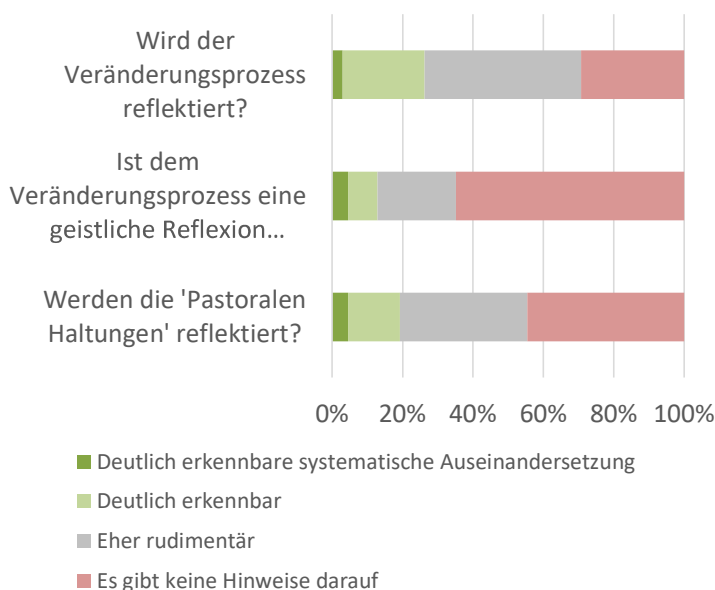
Ist die Idee des Kirchenwachstums in irgendeiner Weise im Blick?



- Die Idee des Kirchenwachstums, quantitativ, aber auch qualitativ, ist in den Berichten **nicht besonders prominent**. In mehr als drei Vierteln der Fälle gibt es keine Hinweise darauf, dass Kirchenwachstum im Rahmen des Prozesses in irgendeiner Weise thematisiert oder gar angestrebt wurde.
- Während in 36 Berichten vage Hinweise enthalten, dass ein ‚Wachsen‘ der Kirche mitbedacht wurde, beziehen sich elf Berichte explizit darauf. Eine systematische Einbettung dieser Idee in das Programm der SEn ist aber auch dann nicht erkennbar.

REFLEXION

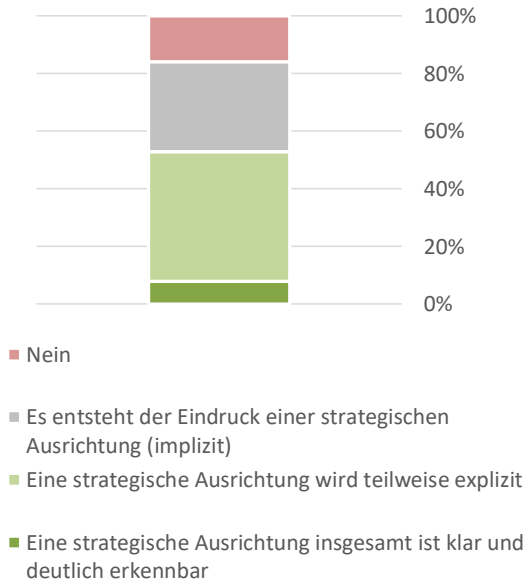
Reflexion



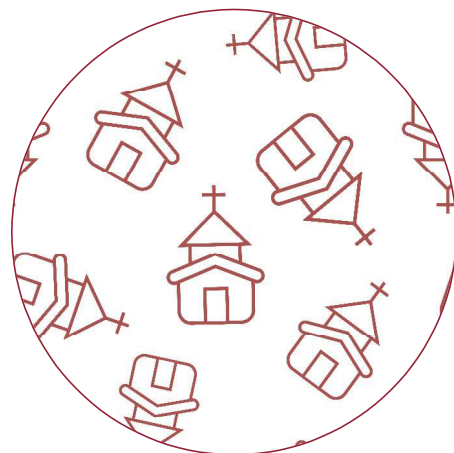
- Die Mehrheit der SEn (71 %) reflektiert den Veränderungsprozess. Dabei ist die Reflexion im Rahmen des Berichts bei 45 % eher rudimentär, bei 23 % deutlich erkennbar und bei weiteren 3 % kommt eine reflexive Grundhaltung zum Ausdruck. **Eine kontinuierliche Reflexion des Prozessgeschehens ist äußerst selten.**
- Nur in 35 % der Berichte lassen sich Hinweise auf eine geistliche Reflexion finden.
- Die pastoralen Haltungen des „Lassens“, „Erwartens“, „Vertrauens“ und „Wertschätzens“ werden in 45 % der Berichte nicht einmal erwähnt.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Ist eine strategische Ausrichtung erkennbar?



- Mehr als die Hälfte der SEen geht (teilweise) strategisch vor. **Nur in 16 Berichten ist die strategische Ausrichtung insgesamt klar** und deutlich erkennbar, es gibt einen roten Faden in der Prozessgestaltung.
- In 32 Berichten (16 %) fehlen Hinweise auf ein strategisches Vorgehen. Einzelne Schritte sind nicht aufeinander abgestimmt und wirken zufällig; es bleibt völlig unklar, was die SE mit ihren Bestrebungen erreichen möchte.

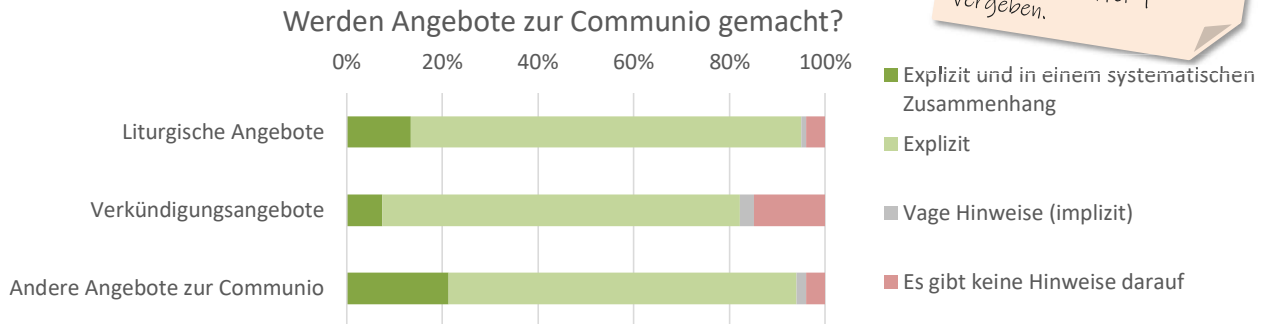


Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

3. WAS KONKRET (ANGEBOTE)?

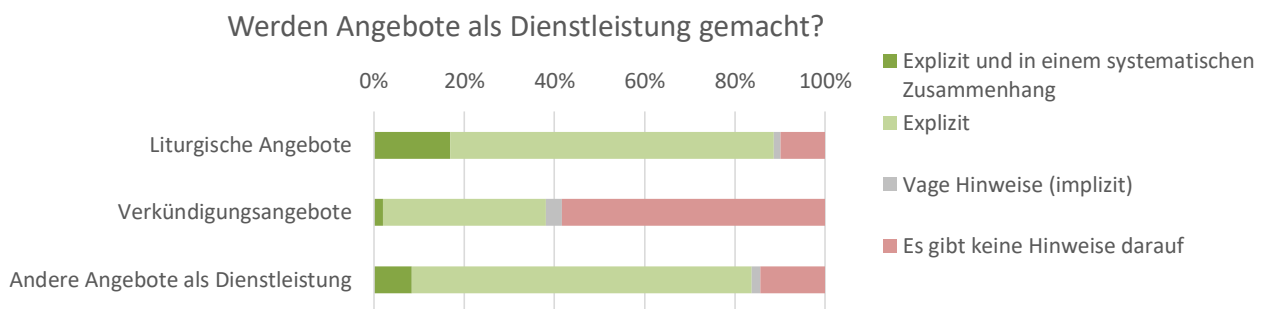
ANGEBOTE ZUR COMMUNIO

Nicht jeder Bericht enthält Angaben zum Angebot der SE. Wenn sich keine Hinweise auf Projekte und Angebote fanden, wurde das entsprechend vermerkt und die Kennziffer 1 vergeben.



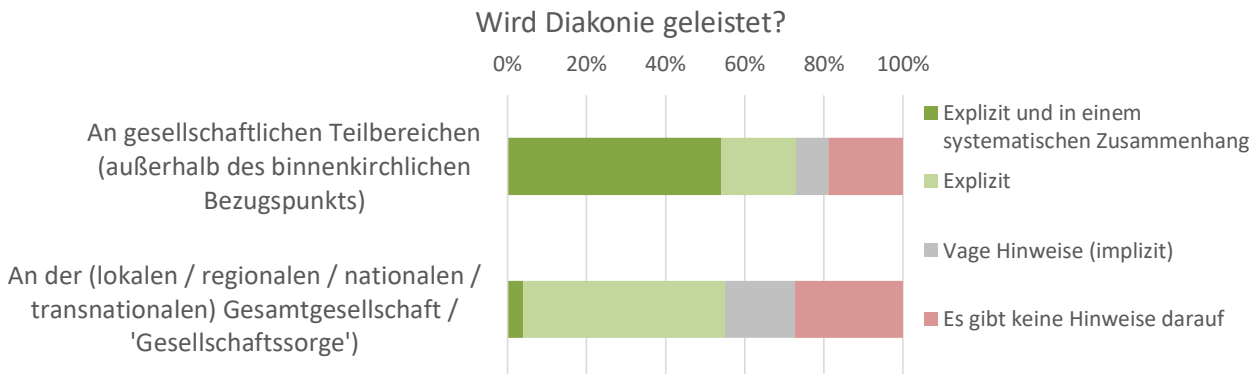
In den Berichten wird **der hohe Stellenwert der Angebote zur Communio** deutlich. Die SEN richten sich sowohl mit liturgischen Angeboten als auch mit Angeboten der Verkündigung an ihre Mitglieder. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Aktionen und Angebote, die die Gemeinschaft stärken und Möglichkeiten zur Begegnung schaffen sollen. Beispiele hierfür sind der Kirchenkaffee nach einem Gottesdienst, verschiedene Festivitäten, Angebote zu gemeinsamen Unternehmungen und Ausflügen, aber auch die zahlreichen Gruppierungen innerhalb der SEN, in denen man sich kennt, austauscht, beisammen ist und gemeinsame Interessen verfolgt.

ANGEBOTE ALS DIENSTLEISTUNG



Auch im Hinblick auf Angebote als Dienstleistungen sind die SEN (mit Ausnahme der Verkündigungsangebote) sehr gut aufgestellt. Die deutliche Mehrheit der SEN bietet **liturgische Angebote über die regulären Eucharistie- oder Wortgottesfeiern und Andachten hinaus** an, bspw. zielgruppenspezifische Gottesdienste (Familiengottesdienste, Kinderkirche, Narrenmesse, Feier für Verliebte am Valentinstag usw.), Segnungsgottesdienste (z. B. Motorradsegnung), oder führt neue Formen der Liturgie ein. Bei den Verkündigungsangeboten als Dienstleistungen finden sich am häufigsten (ökumenische) Kinderbibeltage oder (ökumenische) Angebote zum Bibelstudium. Unter anderen Angeboten als Dienstleistungen lassen sich bspw. Vorträge oder andere Formen der Erwachsenenbildung und Kultur- und Freizeitangebote finden. Die überwiegende Mehrheit der SEN richtet sich damit nicht ausschließlich an die (aktive) Kerngemeinde, sondern **versucht, weitere Kreise einzubeziehen**.

DIAKONISCHE ANGEBOTE UND BESTREBUNGEN

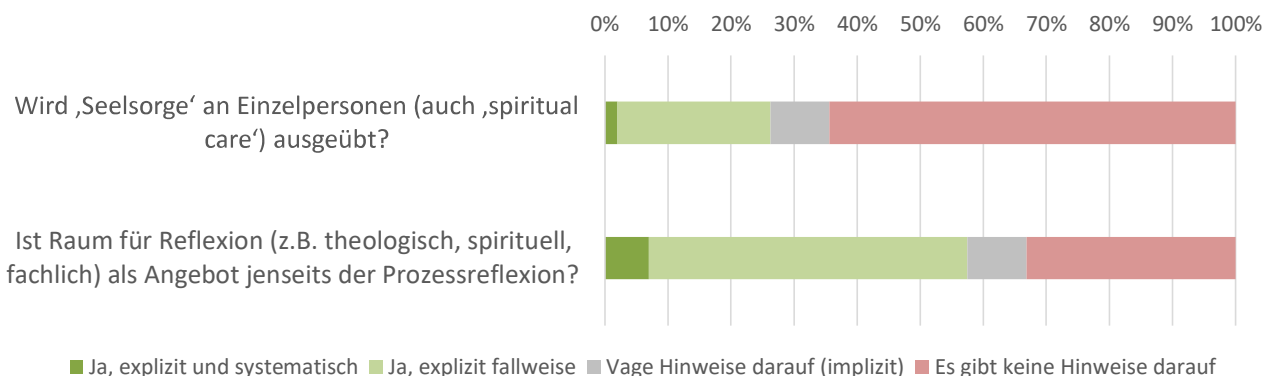


Diakonie an gesellschaftlichen Teilsystemen (z. B. Familien) gehört ebenfalls zum Kerngeschäft; in der deutlichen Mehrheit der SEn gibt es Angebote mit diakonischem Charakter. Häufig sind spezielle Arbeitskreise oder Ausschüsse für caritatives Engagement verantwortlich. Im Rahmen des Pastoralentwicklungsprozesses wurden in vielen SEn diakonische Angebote entwickelt und (systematisch) umgesetzt. **Die Selbstbeschreibung vieler SEn, diakonische Kirche zu sein, findet hier ihre Übersetzung ins Handeln.** Häufig benannte diakonische Angebote sind bspw. Besuchsdienste, die organisierte Nachbarschaftshilfe, Kindergärten / Kindertagesstätten, das Engagement für den Tafelladen, Angebote der Flüchtlingshilfe oder die Senior*innenarbeit. Zudem werden oftmals transnationale Partnerschaften und Entwicklungsprojekte im Ausland ausgewiesen, was unter ‚Diakonie an der Gesamtgesellschaft‘ subsumiert wurde.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

61

SPIRITUAL CARE



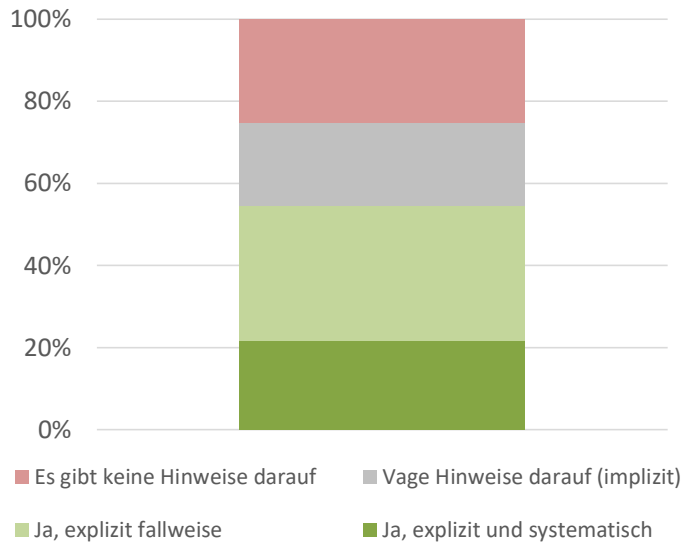
- In etwa zwei Dritteln der Berichte lassen sich **keine Hinweise darauf finden, dass Seelsorge an Einzelpersonen** geleistet wird. In nur vier Berichten wird deutlich, dass eine solche Seelsorge in einem systematischen Zusammenhang stattfindet.
- Häufiger lassen sich Hinweise auf Angebote finden, die sich ebenfalls an die Einzelperson richten und Raum für Reflexion bieten: In 57 % der SEn gibt es bspw. Exerzitien (im Alltag), Impulse zur Reflexion oder Meditations- und Achtsamkeitsangebote; in weiteren 9 % lassen sich solche Angebote aufgrund vager Hinweise vermuten.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

62

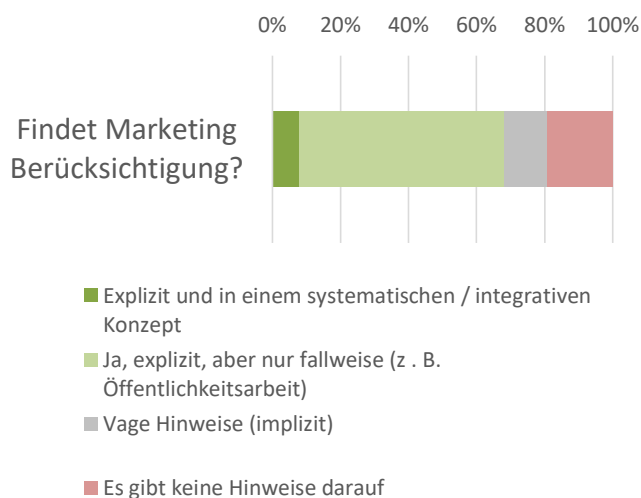
LEITEN, FÜHREN, VERWALTEN

Finden Fragen des Pastoralmanagements
(Verwaltung, Führen und Leiten)
Aufmerksamkeit?

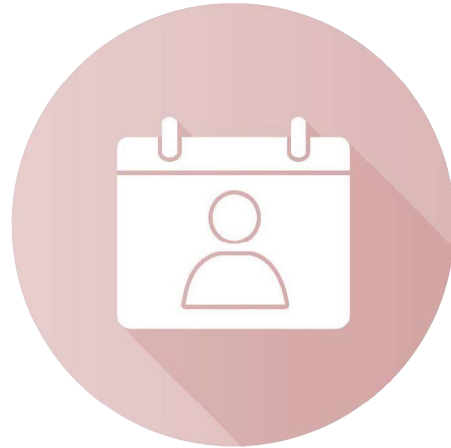


- Mehr als die Hälfte der SE nützt den Prozess, um Fragen des Pastoralmanagements in den Blick zu nehmen und zu bearbeiten. Etwa jede fünfte geht dabei systematisch vor, indem sie bspw. eine neue Kooperationsvereinbarung entwickelt und umsetzt, Verwaltungsstrukturen überprüft und erneuert, sich als eine Gesamtkirchengemeinde zusammenschließt oder eine Ehrenamtskoordinationsstelle schafft.
- In etwa einem Viertel der Berichte fehlen Hinweise auf eine Auseinandersetzung mit dem Pastoralmanagement.

MARKETING / ÖFFENTLICHKEITSARBEIT



- Mehr als zwei Drittel der SE n haben während des Prozesses die Öffentlichkeitsarbeit im Blick. **Meist geht es um die Gestaltung von Homepages auf SE-Ebene**, eine Erneuerung der Mitteilungsblätter oder andere Wege, Termine innerhalb der SE zu kommunizieren. In einigen Fällen werden bspw. auch für die gezielte Ansprache von Neuzugezogenen Infobroschüren über die Angebote einer SE erstellt.
- Die Entwicklung und Umsetzung eines integrativen Marketingkonzepts zeigt sich in 16 SE (8 %).



Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

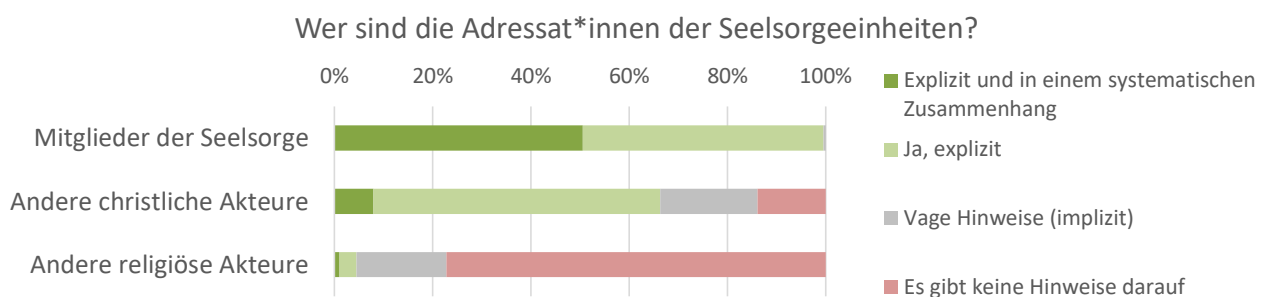
4. FÜR WEN?

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

65

Deskriptive Häufigkeiten

ZIELGRUPPEN / ADRESSAT*INNEN

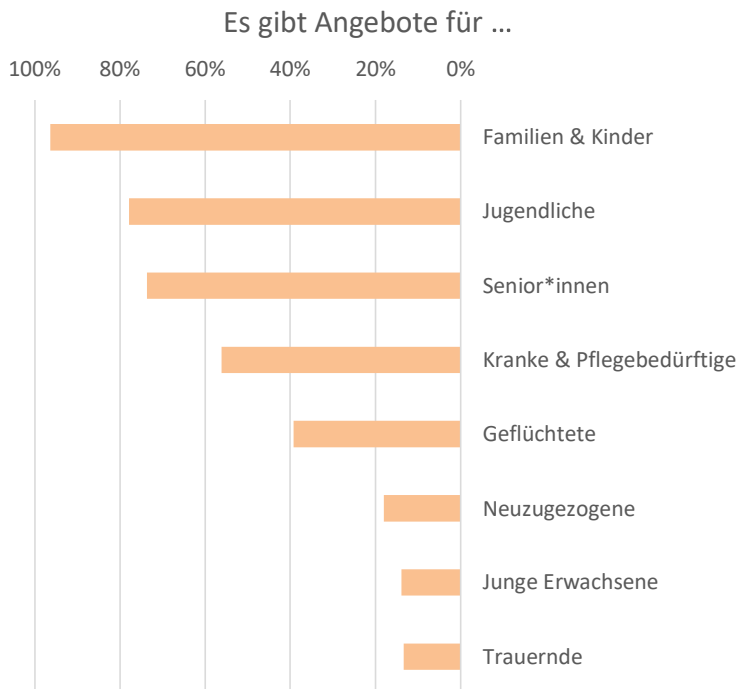


- Die SEen adressieren zunächst einmal, wie zu erwarten war, **ihre eigenen Mitglieder**. In etwa der Hälfte der Fälle geschieht dies auch in einem systematischen Zusammenhang, d. h. das Angebot ist facettenreich, zielgruppendifferenziert und aufeinander abgestimmt.
- 86 % der Berichte geben Aufschluss darüber, dass **auch andere christliche Akteure**, meist evangelische Kirchenmitglieder, zu der Adressat*innengruppe der SEen gehören; die Angebote sind ökumenisch ausgerichtet.
- Während die ökumenische Ausrichtung ‚Mainstream‘ zu sein scheint, lassen sich nur in etwa einem Viertel der Berichte (vage) Hinweise darauf finden, dass andere religiöse Akteure als Zielgruppe adressiert werden, bspw. durch interreligiöse Angebote.

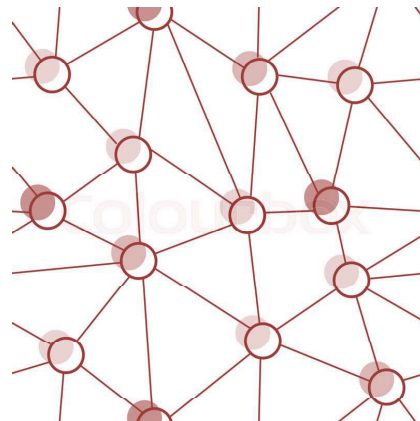
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

66

ZIELGRUPPEN / ADRESSAT*INNEN



Die Analyse der Programme der SEn zeigt, dass es **bestimmte Zielgruppen** gibt, die in nahezu jeder SE explizit adressiert werden (nicht immer wurde in den Pastoralberichten Auskunft über alle Angebote und Projekte gegeben, aber die Ergebnisse zeichnen dennoch ein deutliches Bild): Die SEn bemühen sich v. a. um Kinder, Jugendliche und Familien. Ebenfalls in mehr als zwei Dritteln der SEn gibt es explizit Angebote für Senior*innen. **Eine Kategorisierungslinie bei der Gestaltung der Angebote ist offenbar die Orientierung am Lebenslauf.** Personen werden aufgrund ihres Alters als Zielgruppe der Kirche am Ort adressiert.

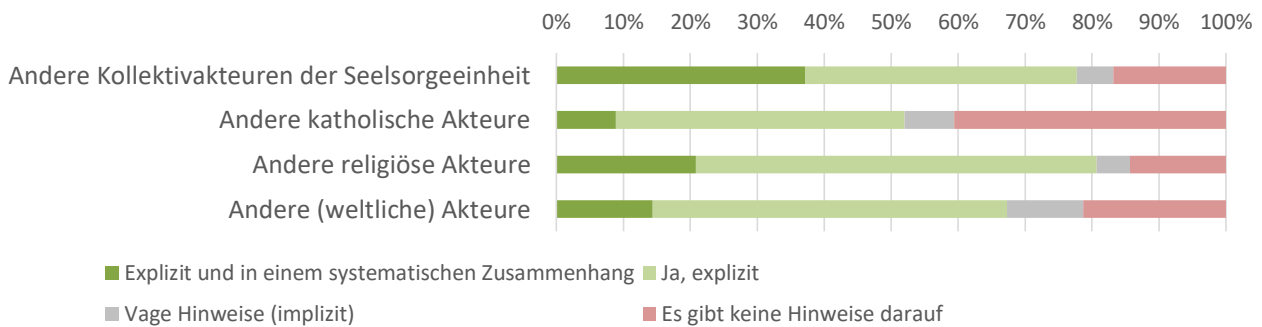


Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

5. MIT WEM?

KOOPERATIONSPARTNER

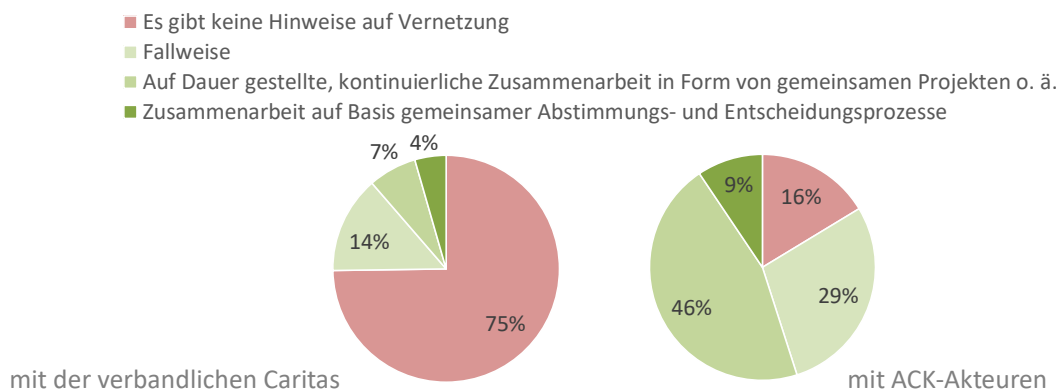
Wer sind die Kooperationspartner der Seelsorgeeinheiten?



- Geht es um Kooperationspartner der SEn, werden in den Berichten **am häufigsten evangelische Schwesterngemeinden** benannt. Mehr als in einem Fünftel der Fälle findet die Zusammenarbeit in einem systematischen Zusammenhang statt.
- Etwas seltener, aber ebenfalls stark vertreten, ist die Zusammenarbeit mit anderen (weltlichen) Akteuren wie der Kommune, Vereinen, Schulen oder sozialen Einrichtungen.
- Die Kooperation mit anderen katholischen Akteuren außerhalb der SE ist vergleichsweise selten, wird aber in über 50 % der Berichte ebenfalls explizit benannt.

VERNETZUNG

In welchem Ausmaß findet Vernetzung statt?



Während in den Berichten deutlich wird, dass 84 % der SEn mindestens fallweise mit ACK-Akteuren vernetzt sind und zusammenarbeiten, wird die verbandliche Caritas deutlich seltener als Kooperations- und Vernetzungspartnerin benannt: **In drei Vierteln der Fälle gibt es keine Hinweise auf eine Vernetzung mit der verbandlichen Caritas.** Eine auf Dauer gestellte, kontinuierliche Zusammenarbeit zeigt sich in 7 % der Berichte, in weiteren 4 % ist die Zusammenarbeit ebenfalls auf Dauer angelegt und findet auf Basis gemeinsamer Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse statt.



Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

6. WER IST INVOLVIERT?

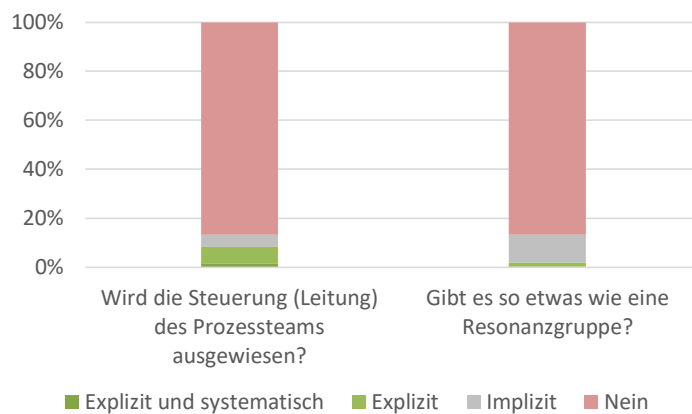
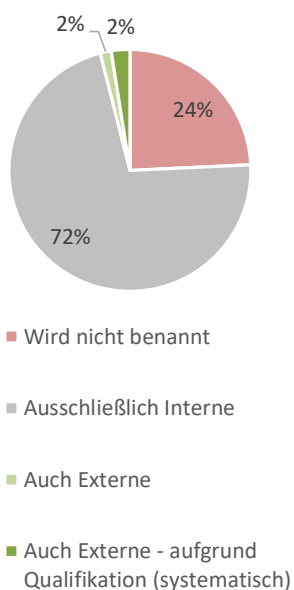
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

71

Deskriptive Häufigkeiten

PROZESSTEAM

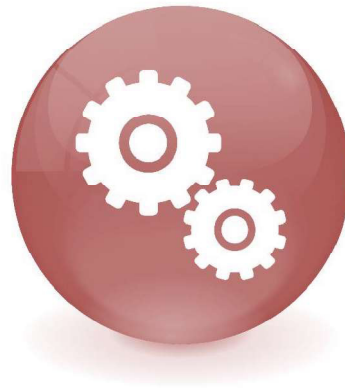
Wer ist Teil des Prozessteams?



- In nahezu drei Vierteln der SEn **setzt sich das Prozessteam ausschließlich aus Internen**, also aus Mitgliedern der SE, zusammen. Nur in 4 % der Fälle wird deutlich, dass auch Externe Teil des Prozessteams waren. In 24 % der Berichte gibt es keine Hinweise auf ein Prozessteam.
- Die Steuerung / **Leitung des Prozessteams wird in der großen Mehrheit der Berichte nicht ausgewiesen.**
- Auch der Rückgriff auf eine Resonanzgruppe ist offenbar sehr selten.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

72



Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

7. WIE?

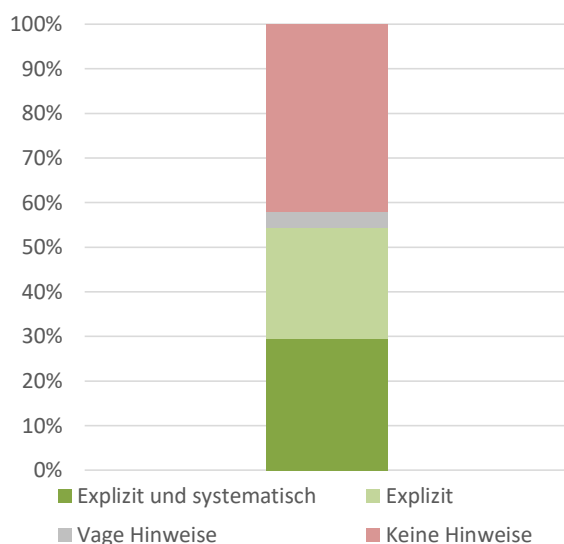
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

73

Deskriptive Häufigkeiten

BERATUNG

Wurden die Seelsorgeeinheiten durch Beratung
(gemeint ist hier sowohl Prozess- als auch
Fachbereitung) unterstützt?



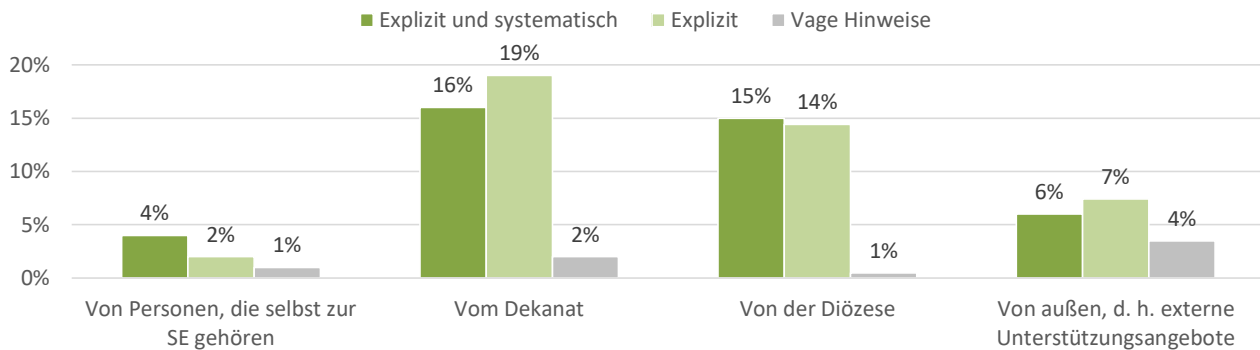
- In 30 % der Berichte wird sichtbar, dass die SEen kontinuierlich im Prozess begleitet wurden. In 25 % der Fälle holten sich die SEen fallweise – also bspw. in Bezug auf bestimmte Fragestellungen oder zur Moderation von ausgewählten Veranstaltungen – Unterstützung.
- In 42 % der Berichte lassen sich jedoch keine Hinweise darauf finden, dass die SEen bei der Prozessgestaltung oder bei Fragen auf externe Hilfen oder Unterstützungsangebote des Dekanats oder der Diözese zurückgegriffen hat.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

74

BERATUNG

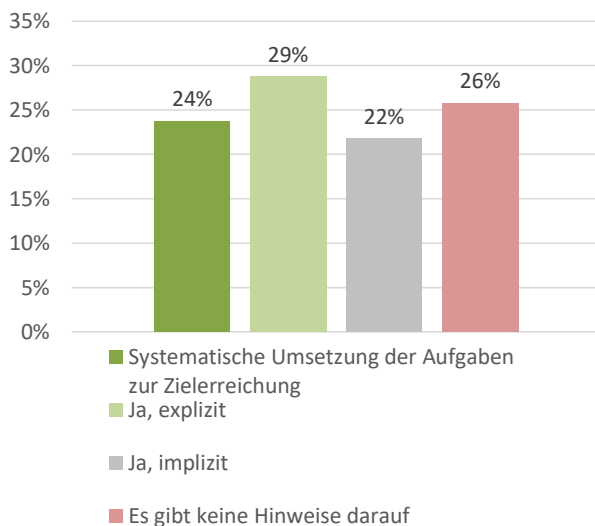
Werden die Seelsorgeeinheiten durch Beratung (gemeint ist hier sowohl Prozess- als auch Fachbereitung) unterstützt?



- Am häufigsten griffen die SEn auf Unterstützung seitens des Dekanats zurück (37 %). Hilfestellungen seitens der Diözese (bzw. von der Diözese zur Verfügung gestellte Unterstützungsangebote) nutzen etwa 30 % der SE. **Externe Unterstützung und Hilfe aus den eigenen Reihen, also von Personen, die selbst zur SE gehören, wurden vergleichsweise selten nachgefragt.**
- Die Analyse zeigt einen Zusammenhang zwischen dem Maß, in dem SEn auf Beratungs- und Unterstützungsleistungen zurückgreifen und der Dekanatszugehörigkeit. Ein weiteres Ergebnis: **SEn, die Unterstützung erfahren, arbeiten signifikant strategischer.**

METHODISCHES VORGEHEN

Gibt es Aussagen über das „Wie“ bei der Aufgabenumsetzung?



Werden (zeitlich begrenzte / dauerhaft bestehende) Arbeitsgruppen zur Zielumsetzung gebildet, Verantwortliche benannt oder wird bspw. auf Kooperationen gesetzt? Werden methodische Arbeitshilfen zur Hand genommen, Unterstützung gesucht oder werden gezielt Kompetenzen erworben / Wissen erweitert, um die Aufgabe (besser) umzusetzen? Und sind diese Unternehmungen systematisch?

- **Bei einem Viertel der Fälle bleibt völlig unklar, wie vorgegangen wurde**, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder aber auch, auf welche Art und Weise bestimmte Schwerpunkte bearbeitet werden sollen.
- **Fast ein Viertel der SEn geht systematisch bei der Aufgabenumsetzung zur Zielerreichung vor** und mehr als ein Viertel gibt im Bericht fallweise Aufschluss über ihr Vorgehen. Bei ca. einem Fünftel der SEn lässt sich das Vorgehen zumindest erahnen.

BEISPIELE FÜR DIE AUFGABENUMSETZUNG

Im Prozessteam haben wir gefragt: Wozu sind wir heute als Kirchengemeinde, KGR, kirchliche Gruppe in unseren Gemeinden da? Was ist unser Auftrag? Wie können/wollen wir diesen Prozess gestalten? Wir haben uns mit pastoralen Aufbrüchen weltweit vertraut gemacht, und die pastorale Situation in unserer SE angeschaut. Schließlich haben wir uns gemeinsam den Inhalt von James Mallon: „Divine Renovation: Wenn Gott sein Haus saniert“ Grünkraut 2017 erarbeitet, und diskutiert, wie sich unsere Gemeinden von bewahrenden zu missionarischen Gemeinden wandeln können.

Im Frühjahr und Herbst 2017 fanden zwei Alphakurse in unserer SE statt. Von den Teilnehmerinnen/Teilnehmern im Alter von 14 – 88 Jahren haben wir ein sehr positives Feedback erhalten.

Am 08.01.2018 haben wir als Prozessteam am Seminartag „Aus Konsumenten Jünger machen“ teilgenommen, der vom Institut für Neuevangelisierung der Diözese Augsburg und der MDG veranstaltet wurde.

In einer gemeinsamen Klausur am 12./13. Januar 2018 haben alle vier KGR mit überwältigender Mehrheit beschlossen, diesen Weg der Erneuerung und Neuevangelisierung weiterzugehen.

Ausschnitt SE Vorallgäu, S. 1

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

77

Codiert mit 4
„Systematische
Umsetzung zur
Zielerreichung“

BEISPIELE FÜR DIE AUFGABENUMSETZUNG

13.10.2018: Klausurtagung in St. Hedwig

KG-Räte werden über die bisherige Arbeit des Projektteams informiert. Information über die Arbeit der Caritas vor Ort durch Vertreter der Caritas. Wunschliste zur verstärkten Zusammenarbeit der SE mit der Caritas. Entwicklung einer Vision für die SE: **Vielfalt unter dem einigenden Dach der SE.**

Erste Konkretisierung der Vision durch vier Arbeitskreise um die Arbeit in der SE zu bündeln: Kinder- und Jugendarbeit, Seniorenarbeit, gemeinsames Fest der SE, Oase des Glaubens

19.12.2018: Projektteamtreffen Marienheim ST. Josef

Rückblick auf die Klausurtagung, Konkretisierung der nächsten Schritte:

Bis 2020 gemeinsames Konzept bei der Vorbereitung zur Erstkommunion und Firmung. Intensiverer Austausch zwischen Pastoralteam und KGR's. Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen hinweg durch Kontaktpersonen für vier vorgenommenen Projekte in den Kirchengemeinden.

Intensiverer Kontakt zur Caritas durch Festlegung von Kontaktpersonen. Festlegung der Mitglieder für die vier festgelegten Arbeitskreise.

Überlegungen zum Vorgehen bei der Verfassung des Abschlussberichtes zu KiamO. Festlegung der Programmpunkte für die Klausurtagung am 23.03.2019

Ausschnitt SE Ebingen - Lautlingen - Margrethausen, S. 2

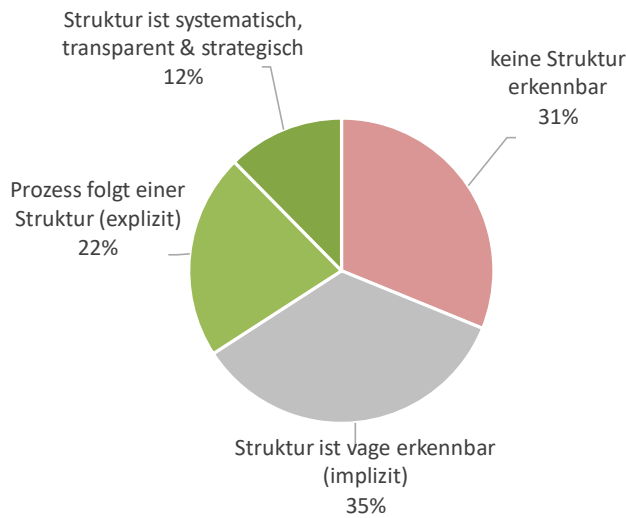
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

78

Codiert mit 4
„Systematische
Umsetzung zur
Zielerreichung“

STRUKTUR

Folgt der Entwicklungsprozess einer klaren Struktur?

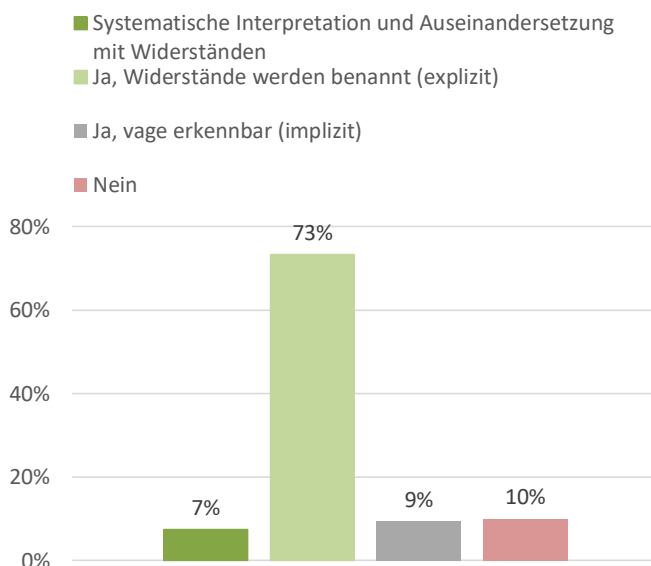


Die Frage nach der Struktur bezieht sich darauf, ob sich der Entwicklungsprozess in verschiedene Phasen gliedert und diese aufeinander aufbauen. Gibt es einen ‚roten Faden‘ im Prozess? Welche Schritte werden nacheinander gemacht? Und wird dabei systematisch vorgegangen?

- **Einem Drittel der Berichte zufolge scheint der Prozess eine klare Struktur zu haben**, bei 12% stehen Prozessphasen in einem systematischen Zusammenhang und bauen aufeinander auf.
- Dagegen ist **bei nahezu einem Drittel gar keine Struktur erkennbar**: Es findet sich kein Hinweis auf die vorgeschlagenen Prozessphasen oder einen ‚roten Faden‘, der sich durch den Prozess zieht.

WIDERSTÄNDE UND HINDERNISSE

Werden Widerstände / Hindernisse benannt?



- **In 80 % der Berichte wurden explizit Hindernisse und Widerstände benannt**, in weiteren 9 % fanden sich vage Hinweise auf Schwierigkeiten, die den Prozess erschwert oder aufgehalten hatten.
- Obgleich sich die Prozessverantwortlichen in der großen Mehrheit aller SEN mit Widerständen und Hindernissen konfrontiert sahen, geht aus nur 7 % der Berichte hervor, dass eine systematische Interpretation und Auseinandersetzung mit den Widerständen erfolgte.

WIDERSTÄNDE UND HINDERNISSE

In den Berichten finden sich wiederkehrend Widerstände und Hindernisse, die den Pastoralentwicklungsprozess erschwerten, verlangsamten, lähmten oder sogar zum Erliegen brachten. Wir konnten **Widerstände gegen den Prozess** und Hindernisse und **Widerstände im Prozess** unterscheiden









GEGEN DEN PROZESS

Die Aufforderung, einen Entwicklungsprozess durchzuführen, stieß – obgleich die Vorgaben große inhaltliche Freiheiten gewährten – nicht überall auf positive Resonanz; vielmehr ist den Berichten zu entnehmen, dass die Reaktionen auf einen weiteren Prozess eher neutral bis ablehnend waren.

IM PROZESS

Daneben traten während des KiamO-Prozesses zahlreiche Schwierigkeiten auf den Plan, die den Entwicklungsprozess behinderten. Um die zunächst mannigfaltigen Widerstände und Hindernisse systematisch zu erfassen, wurden sie inhaltsanalytisch ausgewertet und mit Hilfe des ‚AGIL-Schemas‘ systematisiert.

GRÜNDE FÜR EINE ABLEHNENDE HALTUNG GEGENÜBER KIAMO

- ❖ Eine gewisse **Prozessmüdigkeit**, resultierend aus vorhergehenden Prozessen, die teilweise als wenig zielführend erlebt wurden oder auf die die SE nicht ausreichend Rückmeldung seitens der Diözese erhalten hatten. 
- ❖ Fehlende zeitliche bzw. personelle Ressourcen und die Aussicht, dass ein Prozess arbeitsintensiv sein und so die ohnehin **knappen Ressourcen** binden wird. 
- ❖ Ablehnung eines **top-down**-auferlegten Prozesses. 
- ❖ Die Überzeugung, dass die SE unabhängig von vorgegebenen Prozessen Entwicklung vorantreibt und die Verordnung von KiamO eine **Herabwürdigung** der Eigeninitiative der SE sei. 
- ❖ Die Ansicht, dass ein (weiterer) Prozess auf Ebene der SE **nicht zielführend** sei. 
- ❖ Die Überzeugung, Veränderungen ‚an der Basis‘ seien (aktuell) **nicht notwendig**. 

SYSTEMATISIERUNG DER WIDERSTÄNDE UND HINDERNISSE NACH DEM AGIL-SCHEMA

Um die Widerstände und Hindernisse zu systematisieren, wurde ein systemtheoretisches Modell, das auf den US-amerikanischen Soziologen Talcott Parsons zurückgeht, hinzugezogen und erweitert:

Diese AGIL-Schema beschreibt systematisch vier Grundfunktionen, welche ein jedes System erfüllen muss, um sich selbst zu erhalten: Adaption, Goal Attainment, Integration und Latency.

GRUNDFUNKTIONEN EINES JEDEN SYSTEMS ZUR SELBSTERHALTUNG

A-daptation (Anpassung): Die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren, sich anzupassen.

Goal Attainment (Zielverfolgung): Die Fähigkeit eines Systems, Ziele zu definieren und zu verfolgen.

Integration (Eingliederung): Die Fähigkeit eines Systems, Kohäsion und Inklusion herzustellen und abzusichern.

Latency bzw. Latent Pattern Maintenance: Die Fähigkeit eines Systems, grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten.

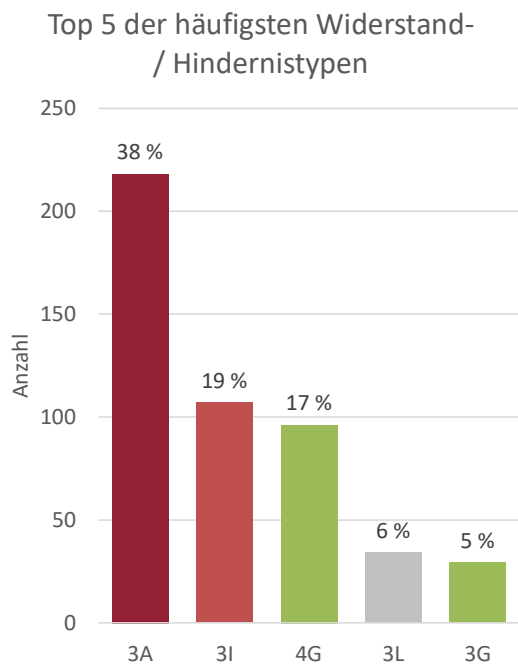
SYSTEMATISIERUNG DER WIDERSTÄNDE UND HINDERNISSE NACH DEM AGIL-SCHEMA

Die Autor*innen der Berichte verorteten die Widerstände und Hindernissen (implizit oder explizit) auf verschiedenen Ebenen (1-5), z. B. auf Ebene des Prozessteams, der Kirchengemeinden oder der SE, auf der Ebene der Diözese. So wurde das AGIL-Schema mit fünf Ebenen kombiniert.

So ergibt sich eine 20-Felder-Schema, anhand dessen die Widerstände und Hindernisse aus den einzelnen Berichten systematisiert werden.

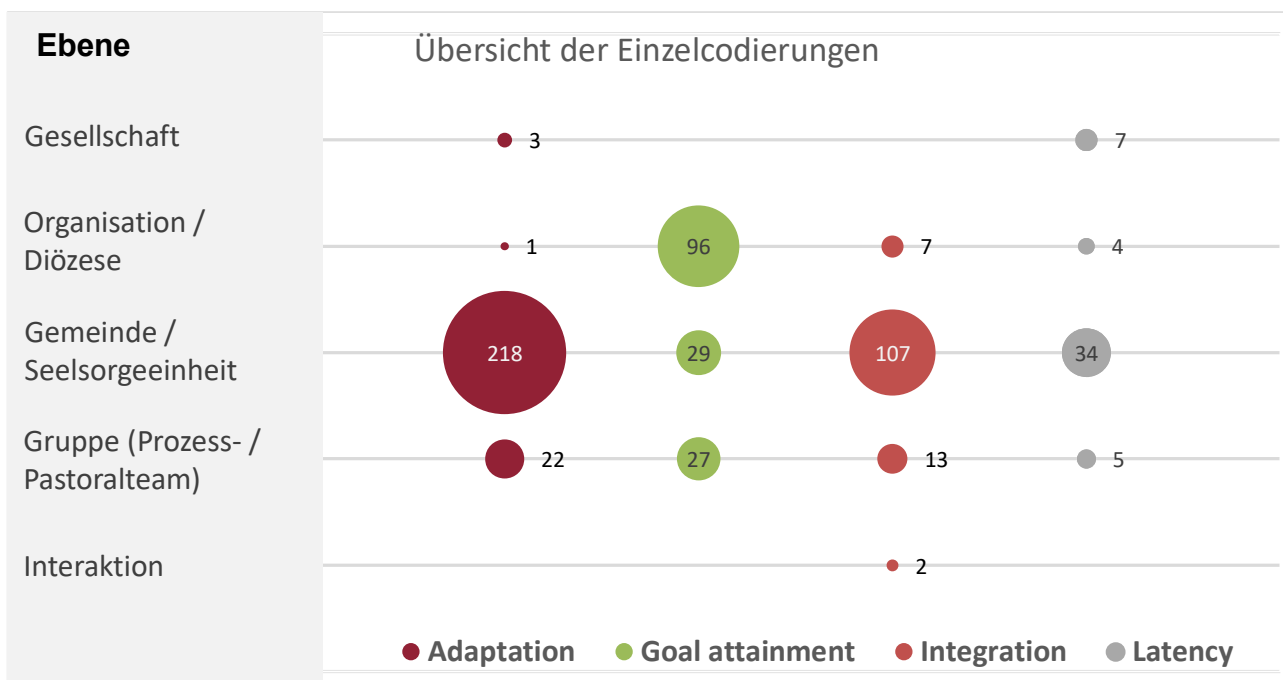
Code-Nr.	Ebene	A	G	I	L
5	... der Gesellschaft	5A	5G	5I	5L
4	... der Organisation/Diözese	4A	4G	4I	4L
3	... der Gemeinde/ Seelsorgeeinheit	3A	3G	3I	3L
2	... der Gruppe (Prozess-, Pastoralteam)	2A	2G	2I	2L
1	... der Interaktion	1A	1G	1I	1L

TOP 5 - WIDERSTÄNDE UND HINDERNISSE (AGIL)



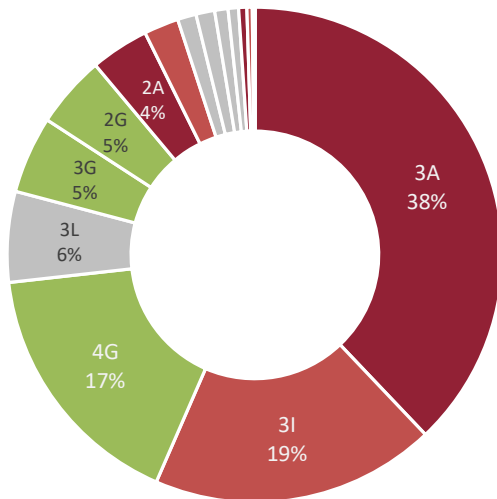
- Bei Weitem **am häufigsten** sind die benannten Widerstände in der Funktion der *Adaptation* auf der Ebene der SE und KG zuzuordnen (**3A**). Hier treten Probleme in Umgang mit sich verändernden äußeren Bedingungen zutage, die sich v. a. in einem **Mangel an personellen Ressourcen** äußern.
- Mit einigem Abstand folgen Probleme der *Integration*, ebenfalls auf Ebene der SE und KG (**3I**). Hier finden sich Hinweise auf einen **Mangel an Zusammenhalt und Zusammenarbeit** in KGn und SEn, auf schwindendes Gemeinschaftserleben, Vorbehalte und offene Konflikte.
- Kurz dahinter folgen Probleme des *Goal Attainment* auf der Ebene der Diözese (**4G**). Hier zeigen sich **Schwierigkeiten in Fragen der Festlegung und dem Verfolgen von Zielen, der Steuerung von Prozessen und einer zielführenden Kommunikation**.

ÜBERSICHT: WIDERSTÄNDE UND HINDERNISSE (AGIL)



WIDERSTÄNDE UND HINDERNISSE (AGIL)

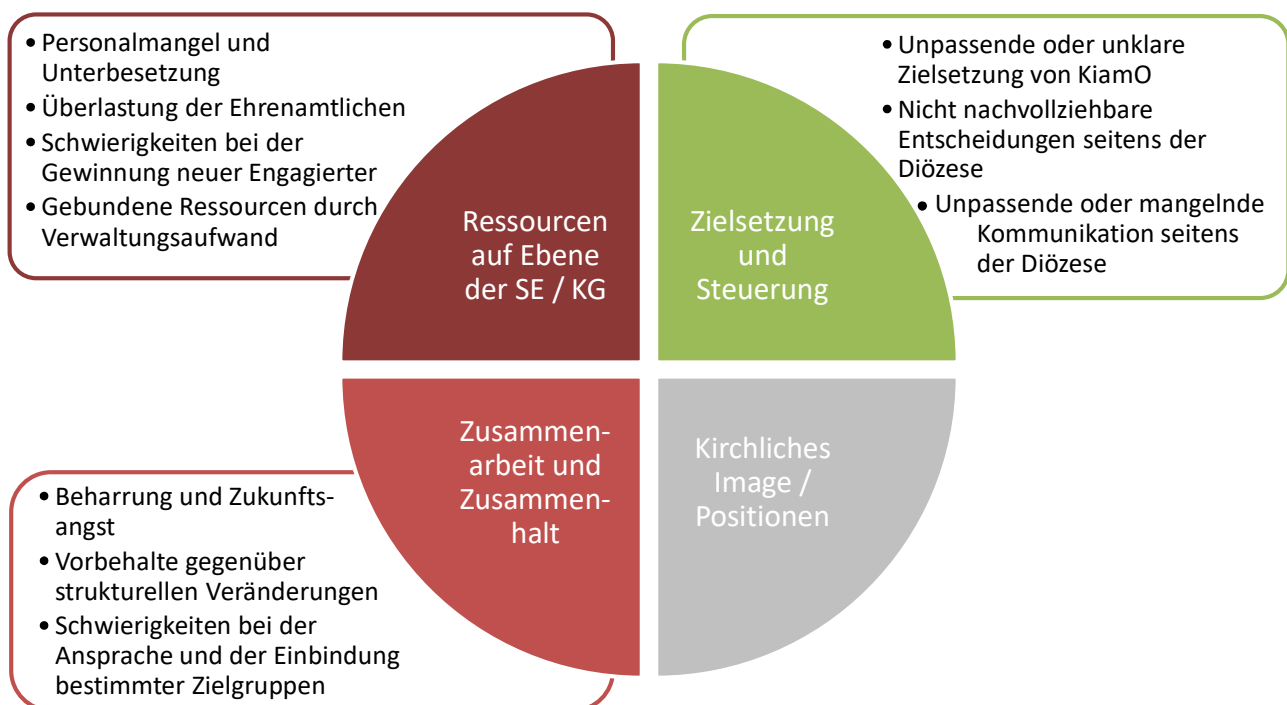
Einzelcodierungen nach Anteil



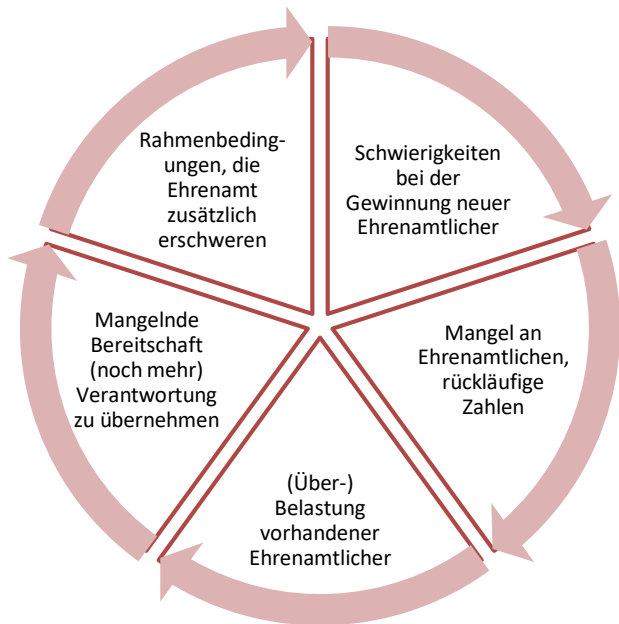
Diese Darstellungsform verdeutlicht, wie häufig **verschiedene Widerstands- und Hindernistypen** im Verhältnis zu allen genannten Hindernissen und Widerständen thematisiert werden.

Dabei zeigt sich klar: Bei den benannten Widerständen und Hindernissen geht es nicht um ein diffuses Sammelsurium von unterschiedlichsten Themen, die Schwierigkeiten bereiten. **Drei Viertel der Probleme, die (aus Sicht der Berichtsautor*innen) die Entwicklung einer zukunftsfähigen Pastoral lähmen, sind drei Typen zuzuordnen.**

HÄUFIG BENANNT WIDERSTÄNDE UND HINDERNISSE



DIE PREKÄRE LAGE DES EHRENAMTS



Ist das kirchliche **Ehrenamt in der Krise**? Der Blick auf die Ergebnisse, insbesondere auf die geschilderten Hindernisse und Widerstände, legen das zumindest nahe.

In den Pastoralberichten finden sich Erklärungsansätze für **die problematische Situation des Ehrenamts**: Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Ehrenamtlicher, rückläufige Zahlen, hohe Belastungen, mangelnde Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und ungünstige Rahmenbedingungen.

Erschwerend kommt hinzu, dass diese Faktoren miteinander in Interaktion stehen, sich gegenseitig verstärken und die Lage so weiter verschärfen.

HINDERNISSE UND WIDERSTÄNDE BEI DER ZUSAMMENARBEIT AUF EBENE DER SE / KG – DER BLICK AUF DIE CODELANDKARTE

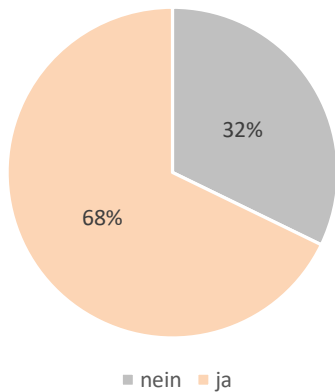


Die Widerstände und Hindernisse in Bezug auf die Zusammenarbeit sind mannigfaltig.

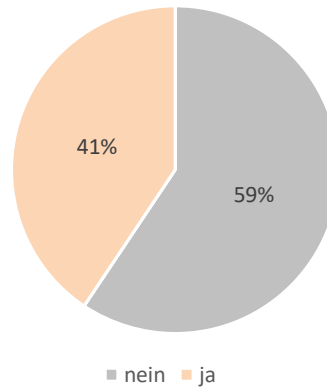
Es lassen sich grob **drei Cluster** ausmachen (diese sind nicht trennscharf voneinander, sondern markieren Tendenzen): Widerstände und Hindernisse bei der **Integration**, bei der **Assoziation** und in der **Inklusion**.

RÜCKMELDUNG AN DIÖZESE

Gibt es eine Rückmeldung an die Diözese?



Gibt es im Bericht Hinweise auf Entwicklungsbedarfe der Diözese?



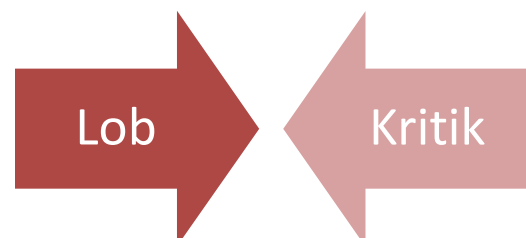
Die Berichte aus 137 SE enthalten Rückmeldung an die Diözese. In 82 Berichten lassen sich **Hinweise auf Entwicklungsbedarfe seitens der Diözese** oder der Organisation Kirche finden.

RÜCKMELDUNGEN AN DIE DIÖZESE

In mehr als zwei Drittel der Berichte wird eine Rückmeldung an die Diözese formuliert. Dabei handelt es sich um allgemeine Rückmeldungen, Lob, Kritik am Prozess und um Kritik, die nicht unmittelbar mit KiamO in Verbindung steht.

Auffällig ist:

Was in den einen SEn offenbar positiv aufgefasst und in der Rückmeldung lobend herausgestellt wurde, wird in anderen Pastoralberichten als Kritikpunkt angeführt. Die Geister scheiden sich bspw. hinsichtlich der Offenheit des Prozesses, in Bezug auf Rückmeldungen und Kommunikation(-sstil) seitens der Diözese oder bei der Beurteilung des Begleitmaterials.



DIE HÄUFIGSTEN RÜCKMELDUNGEN AN DIE DIÖZESE

Lob



- Prozessbegleitung
- Begleitmaterial
- Offenheit des Prozesses
- Wandlungstagungen
- Schaffung zusätzlicher Stellen(-anteile)
- Prozess als Impulsgeber
- Ansprechbarkeit und Kommunikation(-sstil)



DIE HÄUFIGSTEN RÜCKMELDUNGEN AN DIE DIÖZESE

Kritik bzgl. KiamO

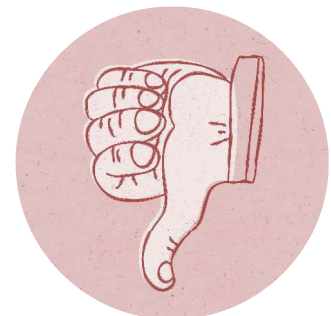


- Prozess bindet (übermäßig viele) Ressourcen
- Ansprechbarkeit und Kommunikation(-sstil)
- Top-Down-Steuerung
- Mangelnde Unterstützung / Überforderung
- Begleitmaterial zu umfassend / unverständlich
- Unklare oder unpassende Zielsetzung von KiamO
- Widersprüchlichkeit von
 - Informationen
 - Entwicklungen

Kritik allgemein



- Stellenpolitik
 - Personalmangel
 - Integrierter Stellenplan
- Überforderung / Überlastung
- Mangelnde Unterstützung
- Reformstau
- Fehlen einer zukunftsfähigen Ressourcenpolitik
- Bürokratismus





Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

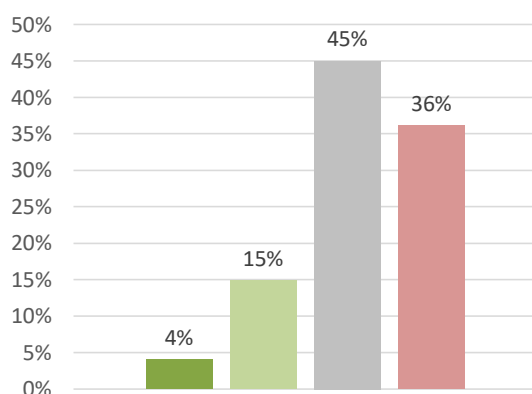
8. WANN?

Deskriptive Häufigkeiten

MEILENSTEINE

Gibt es Meilensteine?

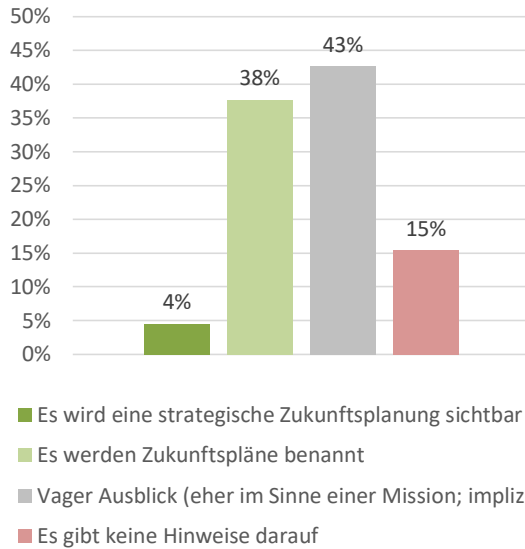
- Es gibt einen Zeit- / Meilensteinplan (systematisch)
- Es gibt einen oder mehrere Meilensteine (explizit)
- Vage Hinweise (implizit)
- Es gibt keine Hinweise darauf



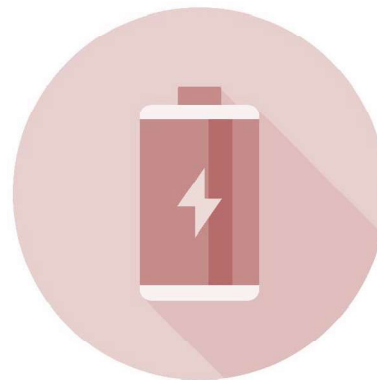
- In der Mehrheit der Fälle finden sich im Bericht Hinweise auf eine Zeitstruktur: Während **acht SEN in ihren Berichten einen Zeit- und Meilensteinplan darstellen**, wird in 30 Berichten (15 %) mindestens ein Meilenstein benannt und die Zeitstruktur des Prozesses ist sichtbar.
- **Bei 45 % (91 SEN) scheint die Zeitdimension in irgendeiner Weise mitgedacht**; der Prozess wird im Bericht z. B. mit Bezug auf verschiedene (KGR-) Sitzungen oder Klausurtagungen skizziert. Jedoch fehlen Hinweise auf eine ‚aktive‘ und ‚planerische‘ zeitliche Prozessgestaltung.
- Jegliche Hinweise auf die Berücksichtigung der zeitlichen Dimension **fehlen in Berichten von 73 SEN (36,1 %)**.

(ZUKUNFTS-)PLÄNE

Ist eine Handlungsstrategie / ein Plan für die Zukunft erkennbar?



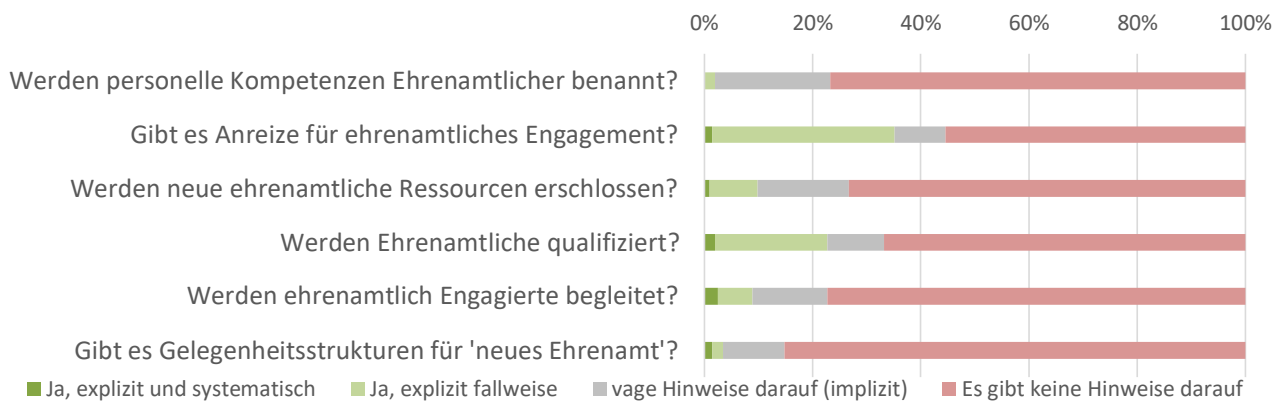
- In 43 % der Fälle wird die **grobe Richtung**, in die sich die SE zukünftig bewegen soll, deutlich.
- Ebenso viele Berichte enthalten (strategische) **Zukunftspläne** für die SE.
- In 15 % der Fälle jedoch fehlt jeder Ausblick. Die Zukunft wird nicht geplant, ja nicht einmal explizit bedacht.



Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

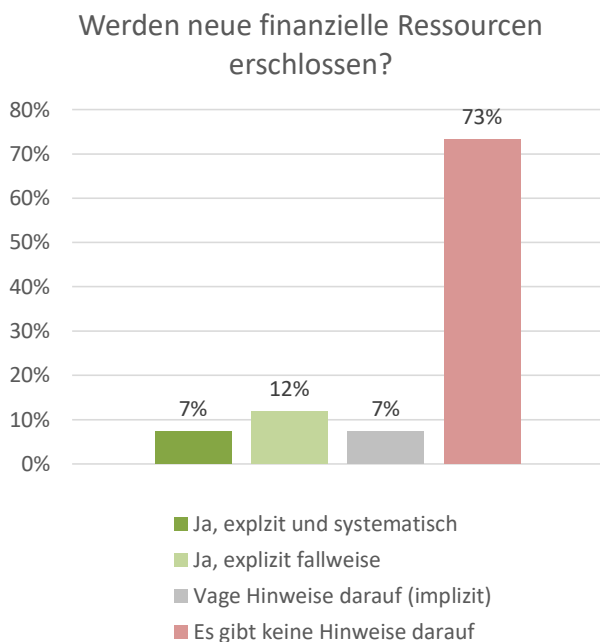
9. WIEVIEL (RESSOURCEN)?

EHRENAMT



- Die Suche nach Hinweisen darauf, dass die SEn das **Ehrenamt als aktives Entwicklungsfeld** begreifen und es strukturell stärken, bleibt in den Berichten meist **erfolglos**.
- Am häufigsten wird noch von **Anreizen für ehrenamtliches Engagement** berichtet (45 %), z. B. in Form von Mitarbeiter*innenausflügen oder Ehrenamtsfesten, und in einem Drittel der Fälle gibt es (vage) Hinweise darauf, dass **Ehrenamtliche qualifiziert** werden.
- Im Hinblick auf alle anderen Items, also auf Kompetenzen von Ehrenamtlichen, deren Begleitung, die Erschließung neuer ehrenamtlicher Ressourcen und auf Gelegenheitsstrukturen für ‚neues Ehrenamt‘, gibt es **in mind. drei Vierteln der SEn keine Hinweise**.

ERSCHLIESSUNG FINANZIELLER MITTEL



- Aus der Mehrheit der Berichte geht nicht hervor, dass sich die SEn um finanzielle Ressourcen bemühen; **Finanzen bleiben hier meist unbenannt** oder werden im Kontext von Kosten thematisiert.
- 12 % der SEn gelingt es im Prozesszeitraum fallweise (z. B. Durch Spendenläufe, Benefizveranstaltungen, finanzielle Mittel einzuwerben).
- In 15 Berichten zeigt sich, dass die SEn systematisch neue finanzielle Ressourcen erschließen, um diese zugunsten von Prozessbestrebungen einzusetzen, bspw. bei der Finanzierung einer Stelle oder durch Gewinnung von Sponsoren oder Finanzpartnern.



Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

10. WIE ERFOLGREICH?

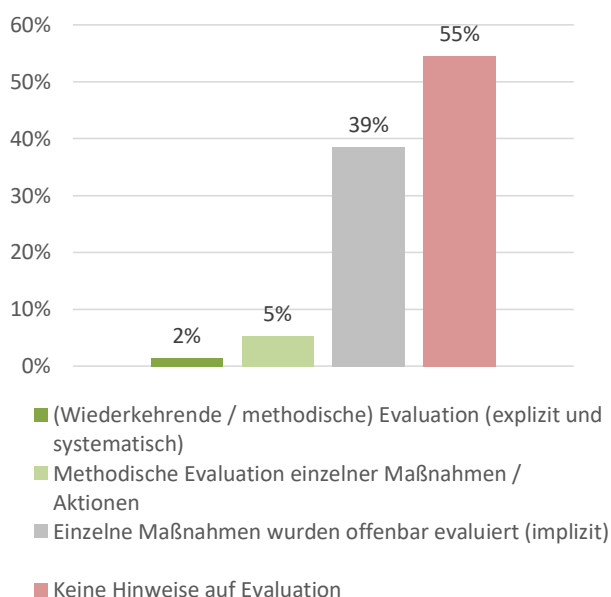
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

101

Deskriptive Häufigkeiten

EVALUATION VON PROJEKTEN / PROZESSEN

Werden Projekte oder Prozesse evaluiert?



- In der Mehrheit der Berichte lassen sich **keine Hinweise darauf finden, dass Prozesse oder Projekte im Rahmen der Pastoralentwicklung evaluiert wurden.**
- In 39% wurden einzelne Maßnahmen offenbar in auf irgendeine Art und Weise evaluiert; in den Berichten wird konstatiert: „die Veranstaltung war gelungen“, „... ein großer Erfolg“, „... stieß auf positive Resonanz“. Inwiefern diese Aussagen auf eine Evaluation zurückzuführen sind, ist nicht nachzuvollziehen.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

102

BEISPIEL FÜR EVALUATIONEN

codiert mit 4

„Wiederkehrende / methodische Evaluation (explizit und systematisch)“

- *Monatliche homepage-Statistik wird bereitgestellt, somit lässt sich die Attraktivität durch die Besucherfrequenz und –verweildauer messen*
- *Angebote werden besser besucht*
- *Rückmeldungen von Gemeindemitgliedern*
- *Cross-Besuche der Teilorte gegenseitig bzw. von der Zentralgemeinde; Überprüfung durch Fragebogen in 2 Jahren*

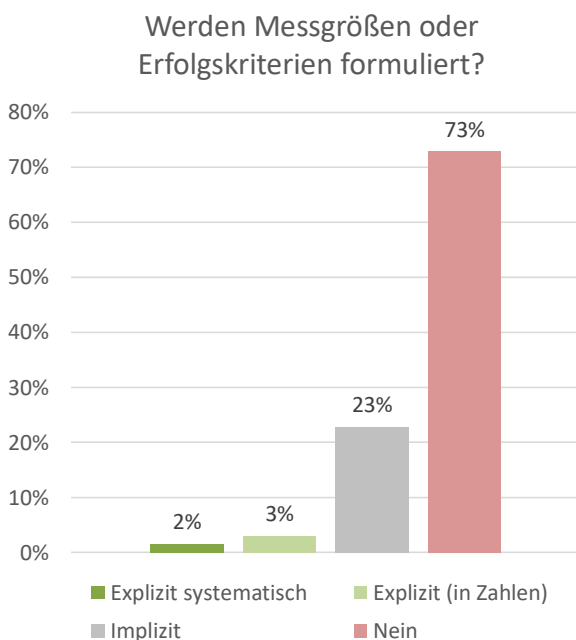
Ausschnitt SE Freudenstadt-Alpirsbach, S. 2

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen führen dazu, dass wir in einer Meilensteinsitzung, die im Juni 2019 stattfinden wird, das Projekt „Kaffee & Pause“ auf den Prüfstand stellen werden und über die einrichtungsbezogene Fortführung bzw. eine Veränderung unseres Angebots entscheiden wollen. Hierzu werden im Vorfeld alle beteiligten Personenkreise über eine Umfrage involviert.

Ausschnitt SE Wernau, S. 12

Deskriptive Häufigkeiten

ERFOLGSMESSUNG



- Eine Beschreibung, anhand welcher **Kriterien** Erfolge bewertet werden, oder die Benennung von Messgrößen **fehlen in nahezu drei Vierteln der Berichte gänzlich**. In etwas mehr als einem Fünftel der Fälle gibt es vage Hinweise auf Erfolgskriterien oder Messgrößen.
- Eine explizite (systematische) Benennung von Messgrößen oder Erfolgskriterien ist eine Seltenheit und konnte nur in 3 % bzw. 2 % der Fälle gefunden werden. [Systematisch wären bspw. Messgrößen in (Verhältnis-)Zahlen wie „wir konnten einen Zuwachs um 20 % beobachten“.]

BEISPIEL FÜR MESSKRITERIEN

codiert mit 4
„Explizit systematisch“

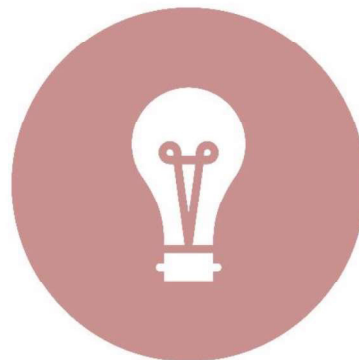
Frau berichtete von einem Kundenzuwachs von 18 Personen gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Insgesamt 14 Nachbarschaftshelfer und Nachbarschaftshelferinnen stünden für die Einsätze zur Verfügung. Im Jahre 2018 seien 1384 Einsatzstunden geleistet worden. Das entspreche einer Steigerung innerhalb eines Jahres von 54 %. Dabei seien insgesamt 5200 Kilometer mit den Autos der Einsatzkräfte für begleitende Fahrten gefahren worden. Das Spektrum der Einsätze sei sehr breit. Als Beispiele nannte sie gemeinsames Einkaufen oder Spaziergehen, Arztbesuche, Unterstützung bei der häuslichen Arbeit, die Entlastung von Angehörigen und die Unterstützung von Familien mit älteren Kindern, etc. 11 der Einsatzkräfte befänden sich bereits im Ruhestand. Weitere Interessenten seien herzlich willkommen.

Ausschnitt SE Unterm Staufen, S. 41

4. Messkriterien

- o *10 Personen vermelden uns bis Ende 2018, dass die Tabor-Gemeinde in der Öffentlichkeit besser wahrgenommen wird.*
- o *Das Tabor-Themen-Team ist bis Ende 2018 gegründet und verortet*
- o *Das Gespräch mit Medienvertretern hat bis Ende 2018 stattgefunden*
- o *Es finden pro Jahr 3 sozial-kulturelle Veranstaltungen statt*
- o *Die Medienliste ist bis Ende 2018 erstellt.*

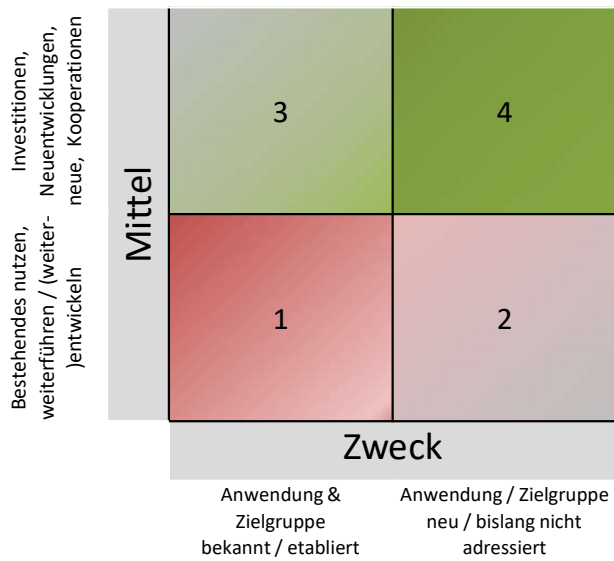
Ausschnitt SE Freudenstadt-Alpirsbach, S. 4



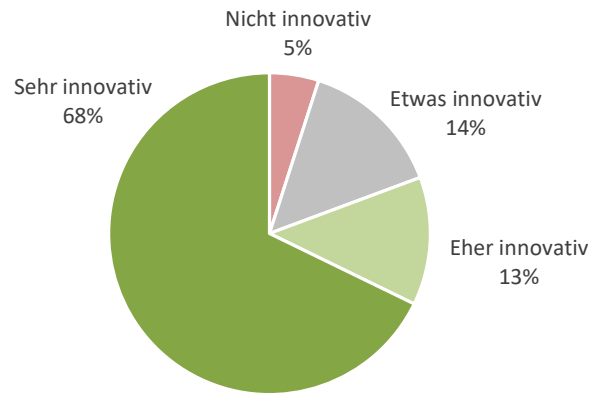
Deskriptive Häufigkeiten und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

11. WIE NEU / ANDERS?

INNOVATION



Neuigkeitsgrad der innovativsten Idee

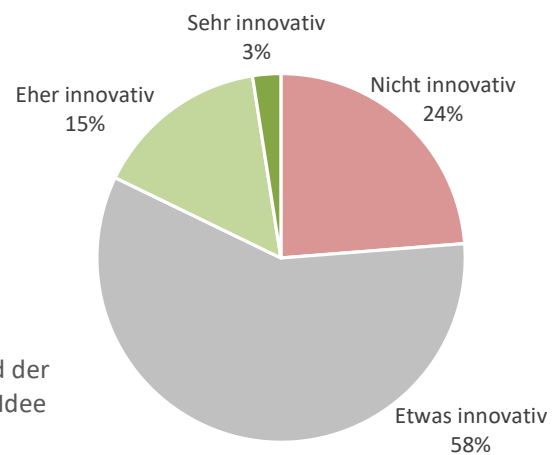


Mehr als zwei Drittel der SEN streben im Rahmen des Entwicklungsprozesses die Umsetzung einer Idee an, die in die Kategorie „sehr innovativ“ fällt. D. h. es werden Mittel in Angebote oder Anwendungen investiert, die es zuvor noch nicht gab (Neuigkeit der Zweck-Mittel-Kombination).

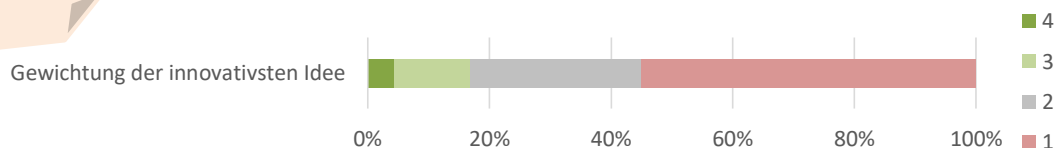
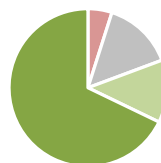
INNOVATION

- Im Durchschnitt sind die **SEN deutlich weniger innovativ als ihr innovativstes Projekt.**
- Bei einem Viertel gibt es (so gut wie) gar keine Innovation, etwa drei Fünftel zeigen sich etwas innovativ, 31 SE (15 %) sind durchschnittlich eher innovativ und fünf SE wurden als sehr innovativ eingestuft.

Durchschnittlicher Innovationsgrad der SEN

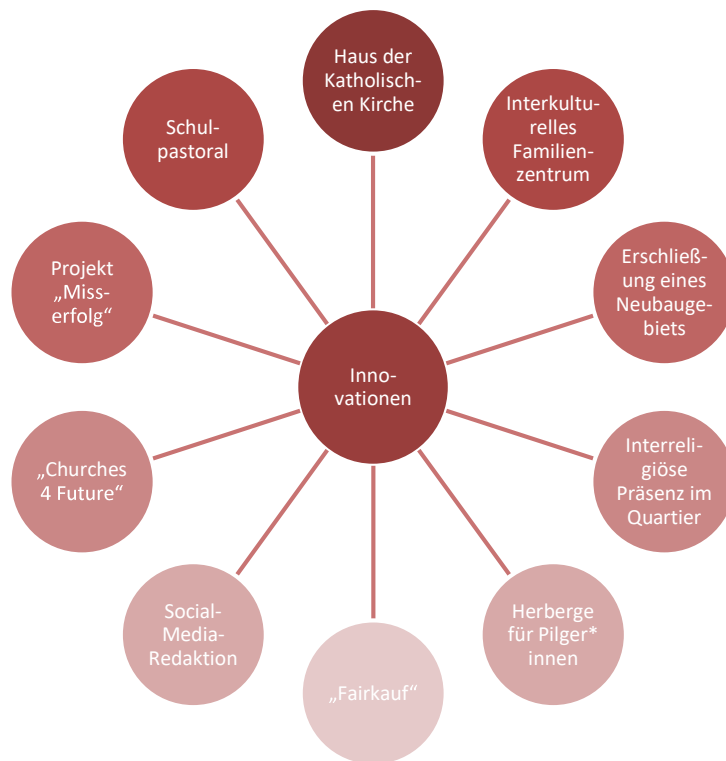


Neuigkeitsgrad der innovativsten Idee



Durch die Gewichtung ergibt sich die Möglichkeit, zwischen den Ideen, die gemäß der Zweck-Mittel-Kombination „sehr innovativ“ sind, zu differenzieren.

BEISPIELE FÜR INNOVATIONEN

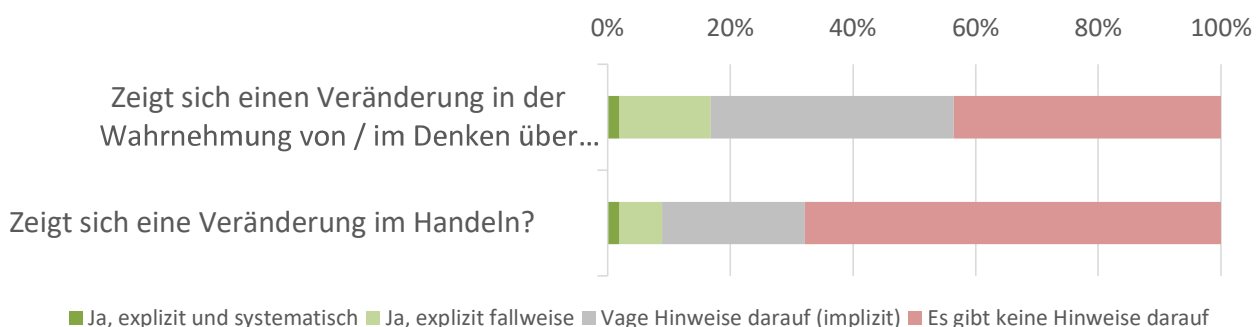


Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

109

Deskriptive Häufigkeiten

VERÄNDERUNG IM DENKEN UND HANDELN



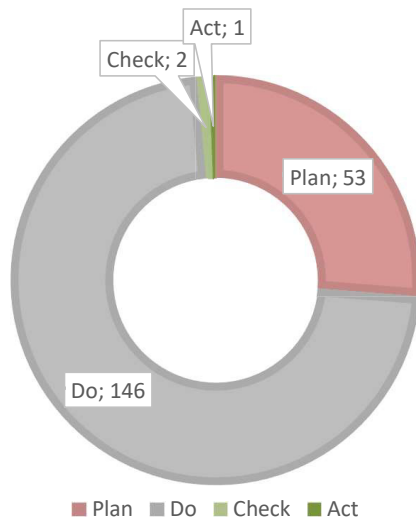
- In 56 % der Berichte gibt es Hinweise darauf, dass sich im Verlauf des Prozesszeitraums die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Wirklichkeit bzw. das Denken über sie verändert.
- Hinweise auf eine daraus resultierende Veränderung im Handeln lassen sich in etwa einem Drittel der Berichte finden. Jedoch bleibt meist alles sehr vage.
- **Explizit lässt sich eine Veränderung im Denken über gesellschaftliche Wirklichkeit aber nur aus 34 Berichten (17 %) klar und deutlich herauslesen, deutlich erkennbare Veränderungen im Handeln finden sich nur in 18 Berichten (9 %).**

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

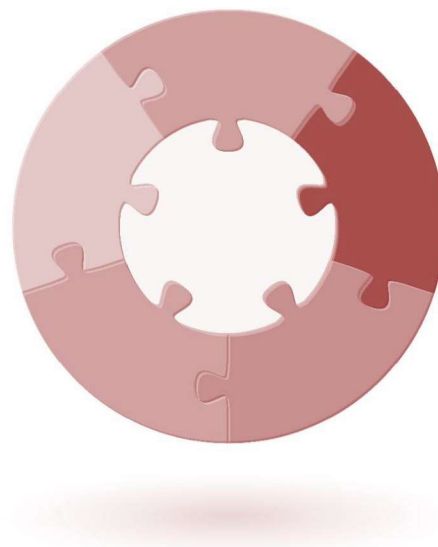
110

PROZESSFORTSCHRITT

Wo stehen die SE im Hinblick auf ihren Prozess?



Fast drei Viertel der SE sind in der Phase des „Do“ oder haben ihre Prozessbestrebungen / einzelne Projekte bereits abgeschlossen – jedoch ohne, dass die im PDCA-Zyklus berücksichtigten Phasen des „Check“ und „Act“ in irgendeiner Weise Aufmerksamkeit fanden.



V INDIZES

INDIZES – GLIEDERUNG

Berechnung von Mittelwertindizes	F114
Indizes-Mittelwerte auf Diözesanebene	F116
Indizes	
➤ Index zur Binnenorientierung (SE)	F117
➤ Index zur Binnenorientierung (Kath.)	F120
➤ Index zur Kooperation	F123
➤ Index zur Außenorientierung	F126
➤ Verhältnis von Außen- und Binnenorientierung.....	F129
➤ Index zur Strategie	F130
➤ Index zur Innovation	F133
➤ Index zur Spiritual Care	F136
➤ Index zur Reflexion	F139
➤ Index zur Dynamisierung	F142
➤ Index zur Prozessarchitektur	F145
➤ Index zum Ehrenamt.....	F148

BERECHNUNG VON MITTELWERTINDIZES

- Mittelwert-Index
- Einbezug von X Items

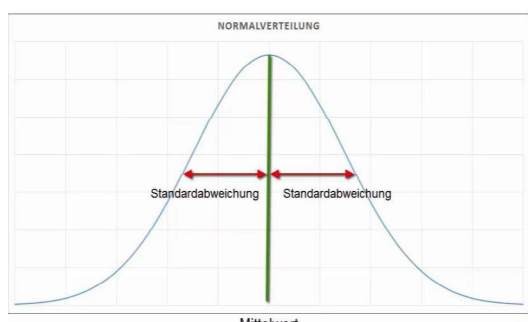
$$\left(\frac{(I_1, \dots, I_x)_1}{x}, \dots, \frac{(I_1, \dots, I_x)_n}{x} \right)$$

n

Die Zusammensetzung der Indizes, d. h. die Entscheidung, welche Items zu einem Index zusammengefasst werden sollen, beruht auf theoretischen Überlegungen und ist v. a. inhaltlich begründet.

INDIZES-MITTELWERTE

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
Strategie	202	1,00	3,33	2,07	0,55



Um die Mittelwerte auf einen Blick einordnen und Handlungsbedarfe identifizieren zu können, wurden sie mit Farben hinterlegt. So wird deutlich, welche Werte sich im grünen Bereich bewegen und wo es (deutliche) Entwicklungsbedarfe gibt (Werte im grauen bzw. roten Bereich).

Farbgebung
3,5 – 4,0
3,0 – 3,4
2,5 – 2,9
2,0 – 2,4
1,5 – 1,9
1,0 – 1,4

INDIZES-MITTELWERTE AUF DIÖZESANEBENE

Index der /des ...	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
Binnenorientierung (SE)	202	1,40	4,00	3,08	0,46
Binnenorientierung (kath.)	202	1,29	3,86	2,71	0,45
Kooperation	202	1,00	4,00	2,65	0,71
Außenorientierung	202	1,00	3,67	2,58	0,48
Strategie	202	1,00	3,33	2,07	0,55
Innovation	202	1,00	4,00	2,05	0,60
Spiritual-Care	202	1,00	4,00	1,98	0,72
Reflexion	202	1,00	3,67	1,77	0,55
Dynamisierung	202	1,00	3,33	1,68	0,47
Prozessarchitektur	202	1,00	2,86	1,48	0,43
Ehrenamtes	202	1,00	2,83	1,43	0,38

- Von vier der elf gebildeten Indizes liegen die Mittelwerte im grünen Bereich, d.h. sie nehmen den Wert $\pm 2,5$ an.
- Die niedrigsten Mittelwerte weisen die Indizes ‚Prozessarchitektur‘ und ‚Ehrenamt‘ auf.

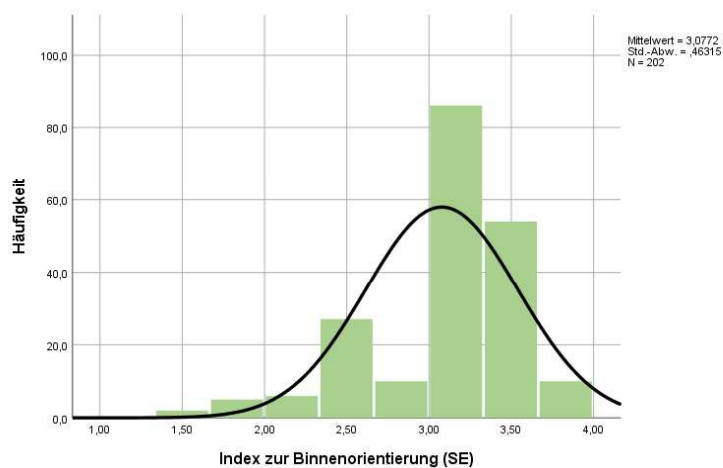
INDEX ZUR BINNENORIENTIERUNG (SE) KONSTRUKTION

BINNENORIENTIERUNGSINDEX (SE)	
3.1.	Werden liturgische Angebote zur Communio gemacht?
3.2.	Werden Verkündigungsangebote zur Communio gemacht?
3.3.	Werden andere Angebote zur Communio gemacht?
4.1.	Werden Mitglieder der SE als Zielgruppe adressiert?
5.1.	Wird mit Kollektivakteuren der SE kooperiert?

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 5 Items

INDEX ZUR BINNENORIENTIERUNG (SE) VERTEILUNG

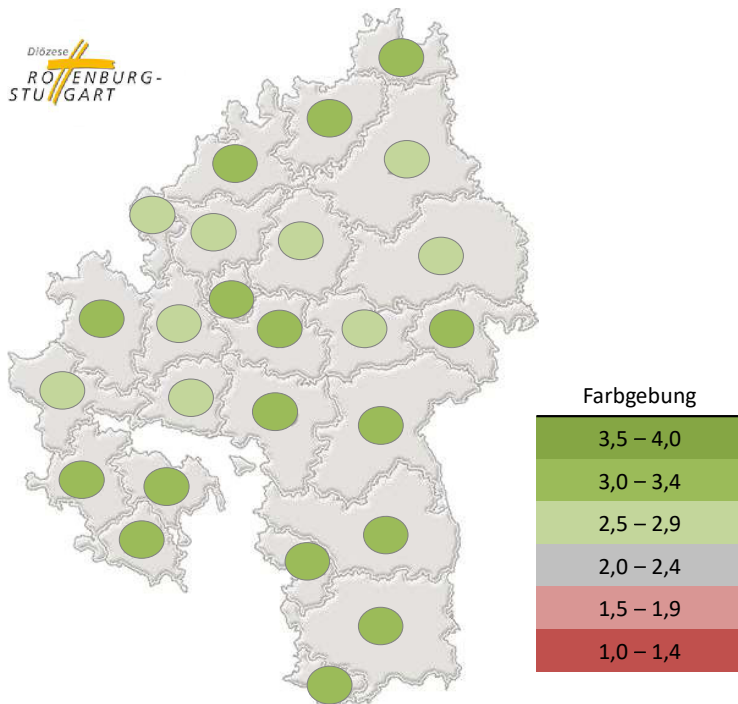
Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Binnenorientierung (SE)	202	1,40	4,00	3,08	0,46



- Schelklingen
- Friedrichshafen-Mitte
- Oberes Achtal
- Bad Wurzach
- St.Gallus - Allgäu
- Böblingen
- Ulm Mitte-Ost
- Esslingen
- Neckar-Fils
- Seegemeinden FN
- Ludwigsburg
- Sulgen-Hard-Mariazell

INDEX ZUR BINNENORIENTIERUNG (SE) MITTELWERTE DER DEKANATE

- Der Mittelwert des Index zur Binnenorientierung (SE) liegt in allen Dekanaten über 2,50.
- In 16 Dekanaten erreichen die SEen im Durchschnitt einen Index-Wert von 3,0 bis 3,4.
- Die Unterschiede zwischen den Dekanaten sind auf dem 5 %-Niveau signifikant, d. h. die Indexwerte der SEen von mind. einem Dekanat unterscheiden sich signifikant von den anderen.



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

119

INDEX ZUR BINNENORIENTIERUNG (KATH.) KONSTRUKTION

BINNENORIENTIERUNGSINDEX (kath.)

3.1. Werden liturgische Angebote zur Communio gemacht?

3.2. Werden Verkündigungsangebote zur Communio gemacht?

3.3. Werden andere Angebote zur Communio gemacht?

4.1. Werden Mitglieder der SE als Zielgruppe adressiert?

5.1. Wird mit Kollektivakteuren der SE kooperiert?

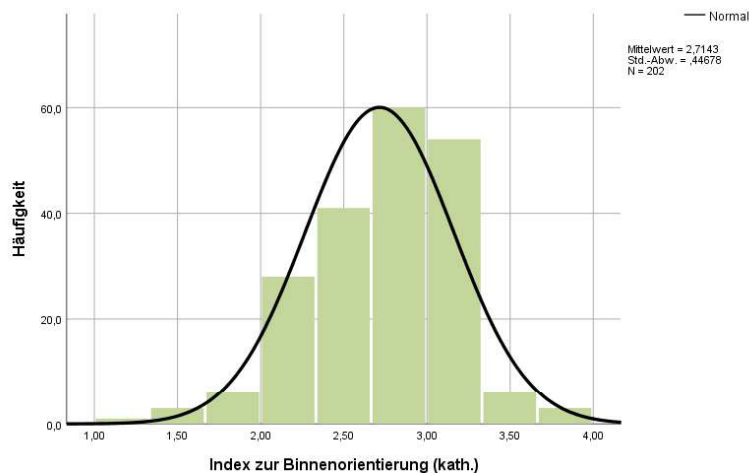
5.2. Wird mit anderen kath. Akteuren kooperiert?

5.5. In welchem Ausmaß findet Vernetzung mit der verbandlichen Caritas statt?

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 7 Items

INDEX ZUR BINNENORIENTIERUNG (KATH.) VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Binnenorientierung (kath.)	202	1,29	3,86	2,71	0,45



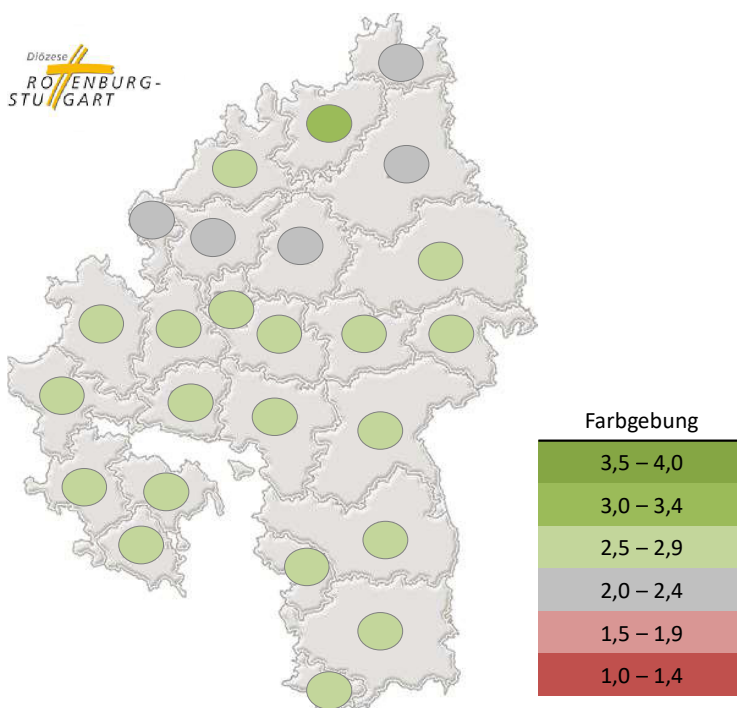
Böblingen
Ludwigsburg
Friedrichshafen-Mitte
Zabergäu
Göppingen St. Maria &
Christkönig
Stuttgart-Neckar

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

121

INDEX ZUR BINNENORIENTIERUNG (KATH.) MITTELWERTE DER DEKANATE

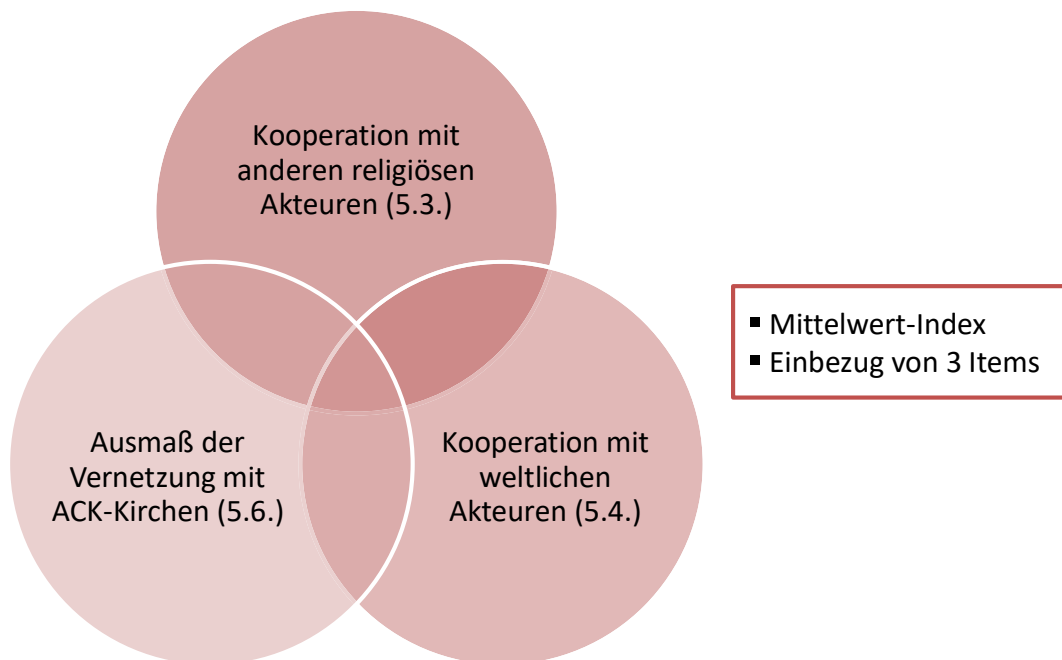
- Im Vergleich zu den Mittelwerten der Dekanate beim Index zur SE-Binnenorientierung fallen die Indexwerte zur Binnenorientierung (kath.) etwas geringer aus.
- Die Dekanatsmittelwerte liegen zwischen 3,07 und 2,29.
- Anders als beim SE-Binnenorientierungsindex sind die Unterschiede zwischen den Dekanaten hier nicht signifikant.



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

122

INDEX ZUR KOOPERATION KONSTRUKTION

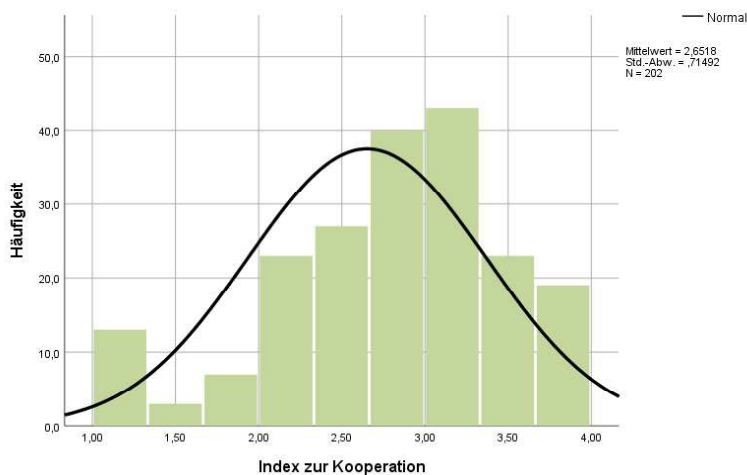


Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

123

INDEX ZUR KOOPERATION VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Kooperation	202	1,00	4,00	2,65	0,71



Göge-Donau-Schwarzachtal
Wernau
Zabergäu
Böblingen



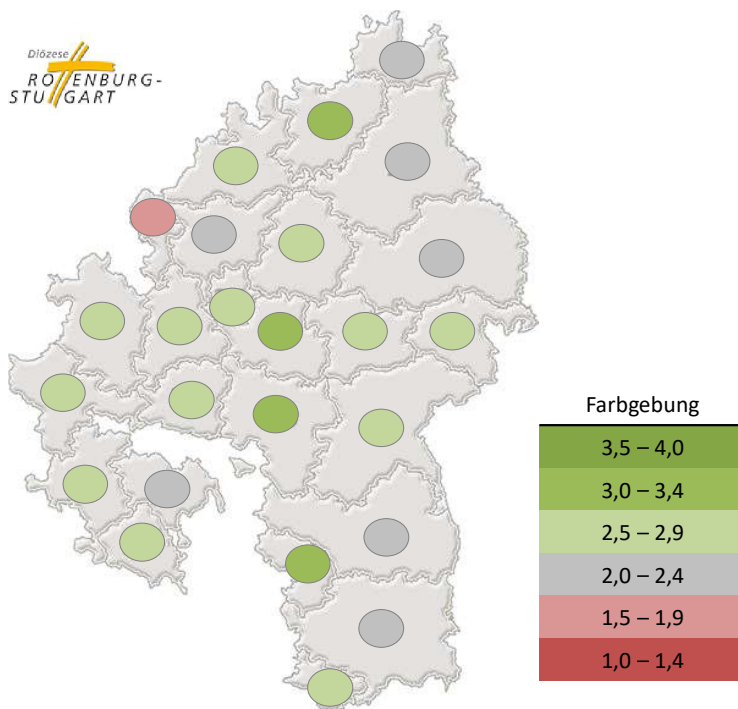
Bei 13 SE nimmt der Kooperationsindex den Wert 1,0 an.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

124

INDEX ZUR KOOPERATION MITTELWERTE DER DEKANATE

- Die Kooperationsindex-Durchschnittswerte der Dekanate reichen von 1,89 bis 3,12.
- Die Mehrzahl der Dekanate erreicht Durchschnittswerte von 2,5 bis 2,9.
- Die Unterschiede zwischen den Dekanaten erweisen sich nicht als signifikant.



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

125

INDEX ZUR AUßENORIENTIERUNG KONSTRUKTION

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 6 Items

AUßENORIENTIERUNGSINDEX

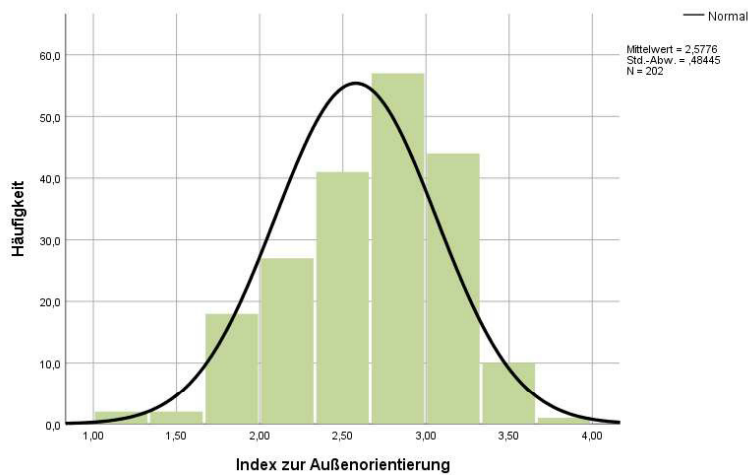
- 3.4. Werden liturgische Angebote als Dienstleistungen („ministratio“) gemacht?
- 3.5. Werden Verkündigungsangebote als Dienstleistungen („ministratio“) gemacht?
- 3.6. Werden andere Angebote als Dienstleistungen gemacht?
- 3.8. Wird Diakonie an gesellschaftlichen Teilsystemen betrieben?
- 3.9. Wird Diakonie an der Gesamtgesellschaft betrieben?
- 3.12. Wird Marketing genannt?

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

126

INDEX ZUR AUßENORIENTIERUNG VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Außenorientierung	202	1,00	3,67	2,58	0,48



Böblingen
Bad Urach
Lone-Brenz
Ulm Mitte-Ost
Göppingen St. Maria &
Christkönig
Friedrichshafen-Mitte



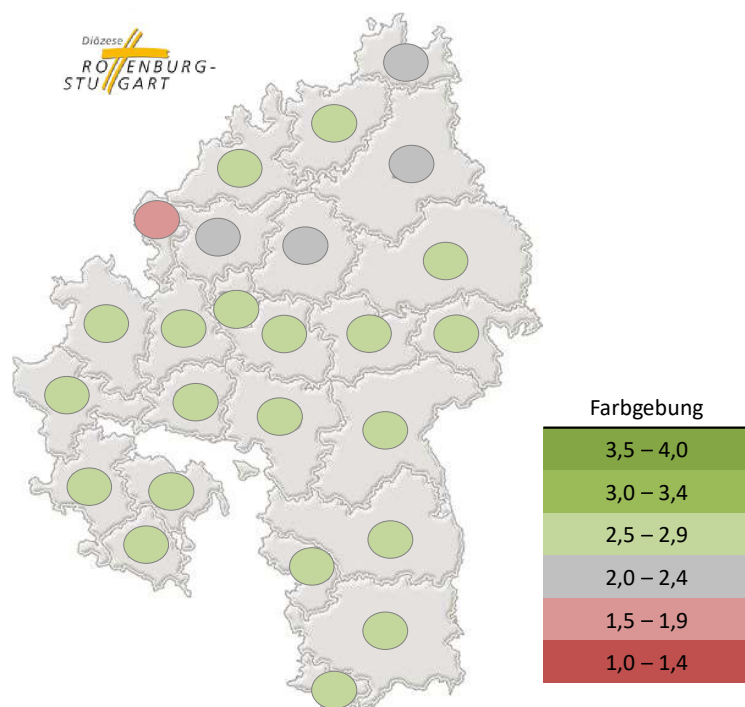
Die Werte zweier SEen des Index zur Außenorientierung liegen unter 1,5.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

127

INDEX ZUR AUßENORIENTIERUNG MITTELWERTE DER DEKANATE

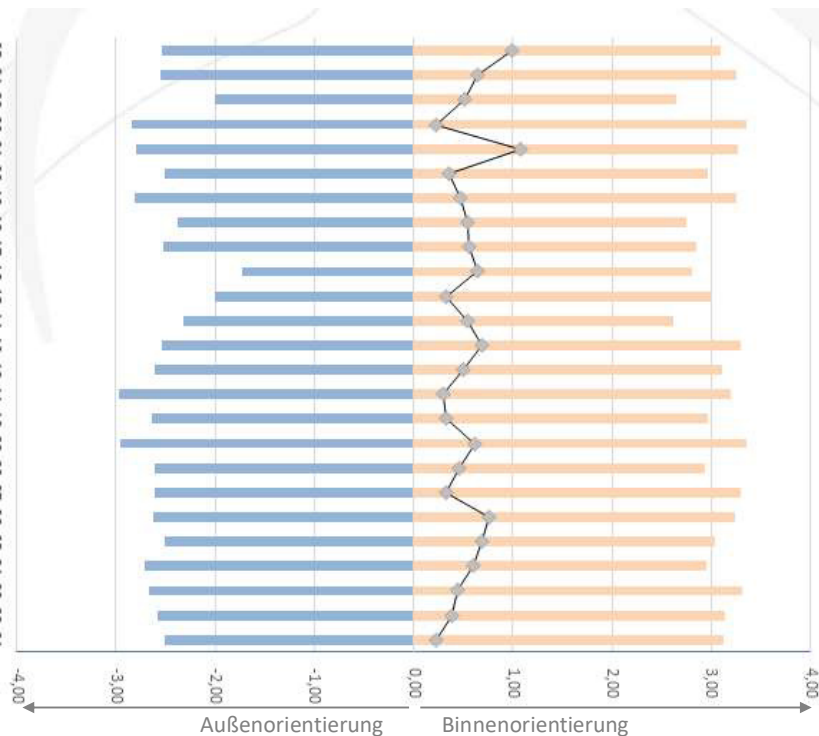
- Die Mittelwerte des Index zur Außenorientierung der Dekanate liegen zwischen 2,97 und 1,72.
- Die Mehrzahl der Dekanate erreicht Durchschnittswerte von 2,5 bis 2,9.
- Die Unterschiede zwischen den Dekanaten sind auf dem 5 %-Niveau signifikant, d. h. die Indexwerte der SEen von mind. einem Dekanat unterscheiden sich signifikant von den anderen.



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

128

VERHÄLTNIS VON AUßEN- UND BINNENORIENTIERUNG



Die Gegenüberstellung der Binnen- und der Außenorientierung zeigt zweierlei:

- Der Mittelwert des Index zur Binnenorientierung auf Dekanatebene ist höher als der Wert des Index zur Außenorientierung.
- **Dekanate, deren SEN starke Werte in der Binnenorientierung haben, haben häufig auch starke Außenorientierungswerte.**

INDEX ZUR STRATEGIE KONSTRUKTION

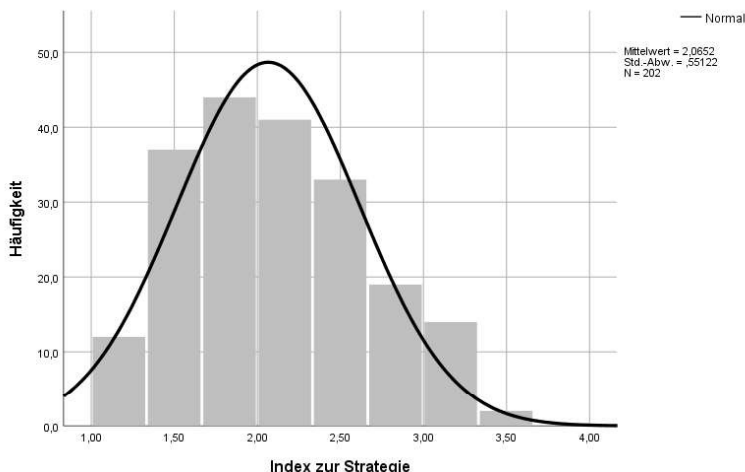
STRATEGIEINDEX

- 1.4. Wurde im Entwicklungsprozess eine Standortanalyse und/oder Bedarfsanalyse durchgeführt?
- 1.5. Gibt es Ergebnisse einer solchen Analyse und was wurde mit ihnen gemacht?
- 2.1. Wird eine Vision / ein Leitbild kommuniziert?
- 2.2. Werden Ziele formuliert?
- 2.2.2. Sind diese Ziele SMART?
- 2.9. Ist eine strategische Ausrichtung erkennbar?
- 7.5 Folgt der Entwicklungsprozess einer klaren Struktur?
- 7.6. Gibt es Aussagen über das methodische Vorgehen zur Zielerreichung?
- 8.1. Gibt es Meilensteine?
- 8.2. Ist ein (Handlungs-)Plan für die Zukunft erkennbar?
- 10.1. Werden Erfolgskriterien formuliert?
- 10.2. Werden Prozesse (systematisch) evaluiert?

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 12 Items

INDEX ZUR STRATEGIE VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Strategie	202	1,00	3,33	2,07	0,55



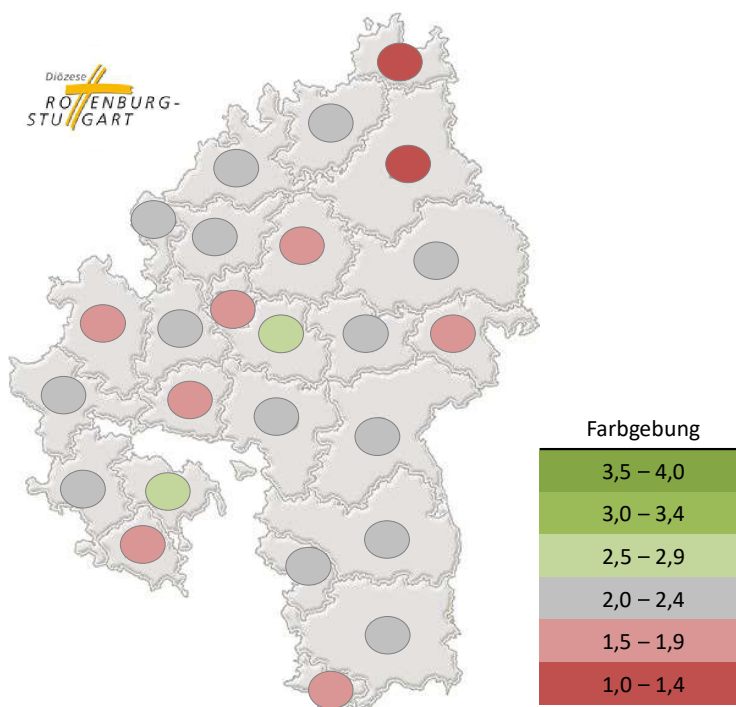
Echaztal
Unterm Staufeu
Geisingen
Meckenbeuren
Kirchheim unter Teck
Neresheim
Esslingen



Bei zwei SEu nimmt der Index zur Strategie den Wert 1,0 an. Bei zehn weiteren SE liegt der Wert unter 1,3.

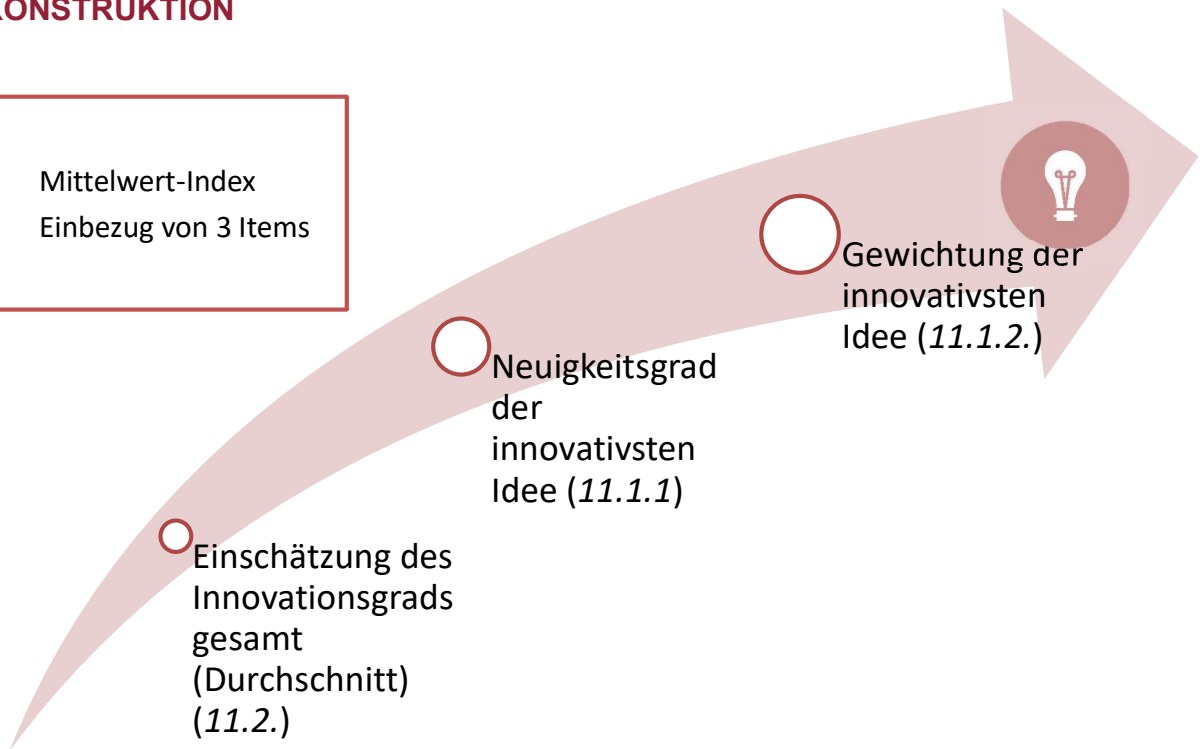
INDEX ZUR STRATEGIE MITTELWERTE DER DEKANATE

- Der Index zur Strategie ist der statistisch **aussagekräftigste Index**.
- Er korreliert signifikant positiv mit den anderen Indizes zur Prozessarchitektur, Reflexion, Innovation (mittlerer bis starker Effekt) ebenso wie mit dem Index zum Ehrenamt und zur Binnenorientierung (kleiner Effekt).
- Die Unterschiede zwischen den Dekanaten sind auf dem 0 %-Niveau signifikant.
- 24 % der Varianz des Strategieindex liegt auf der Dekanatsstufe, d. h. **wie strategisch eine SE arbeitet, wird maßgeblich von dem Dekanat mitbestimmt**.



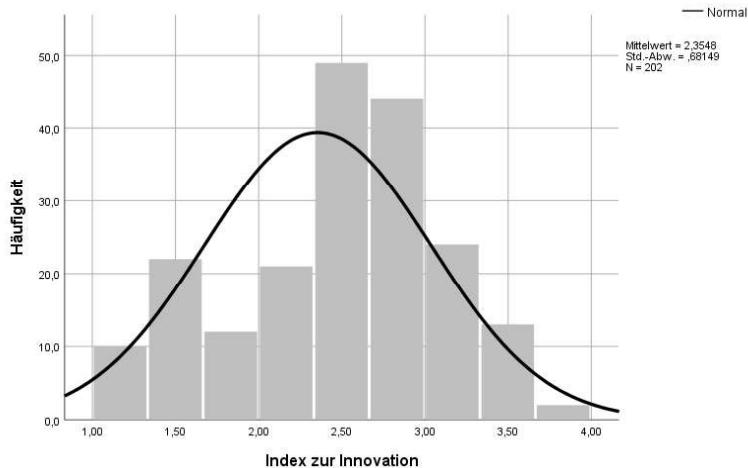
INDEX ZUR INNOVATION KONSTRUKTION

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 3 Items



INDEX ZUR INNOVATION VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Innovation	202	1,00	4,00	2,35	0,68



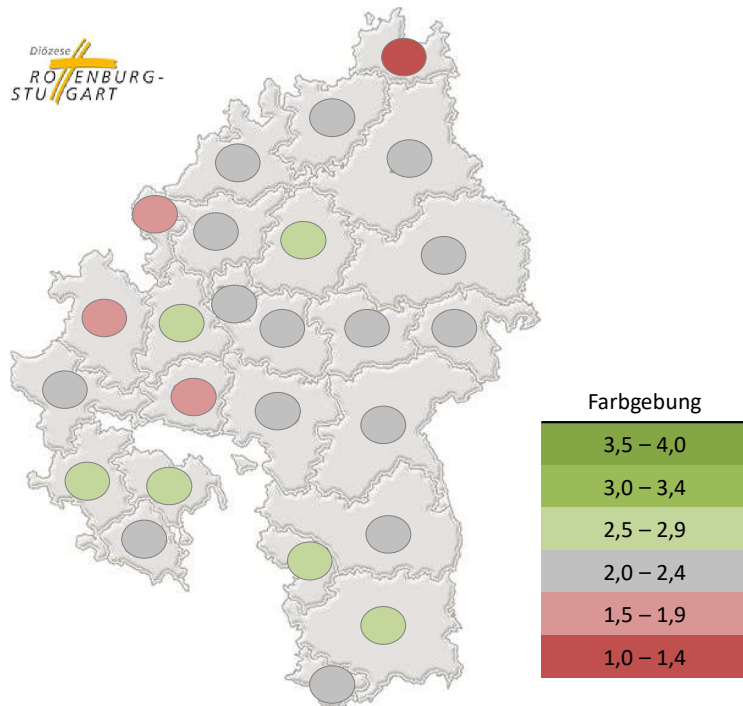
Zabergäu
Ludwigsburg
Tettang
Ravensburg-West
Ravensburg-Mitte



Bei zehn SEn nimmt der Index zur Innovation den Wert 1,0 an.

INDEX ZUR INNOVATION MITTELWERTE DER DEKANATE

- Die Mittelwerte des Innovationsindex der Dekanate liegen zwischen 2,76 und 1,33.
- Die Mehrzahl der Dekanate erreicht Durchschnittswerte von 2,0 bis 2,4.
- Die Unterschiede zwischen den Dekanaten erweisen sich jedoch nicht als signifikant.

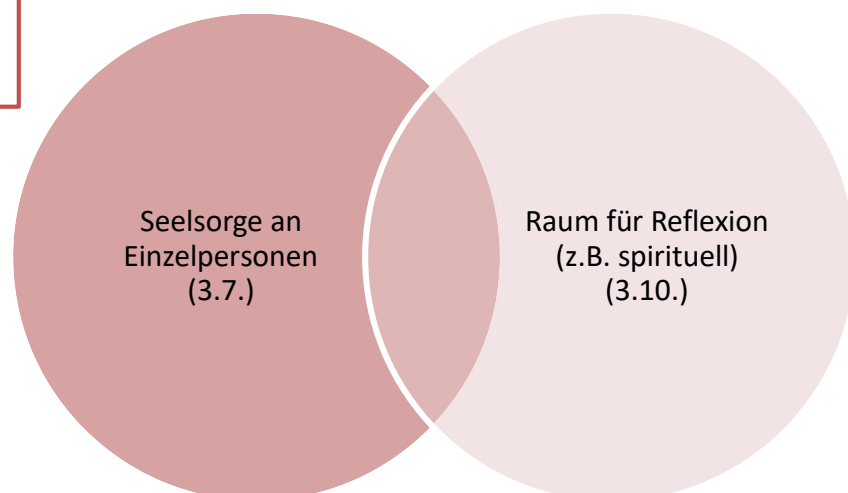


Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

135

INDEX ZU SPIRITUAL CARE KONSTRUKTION

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 2 Items

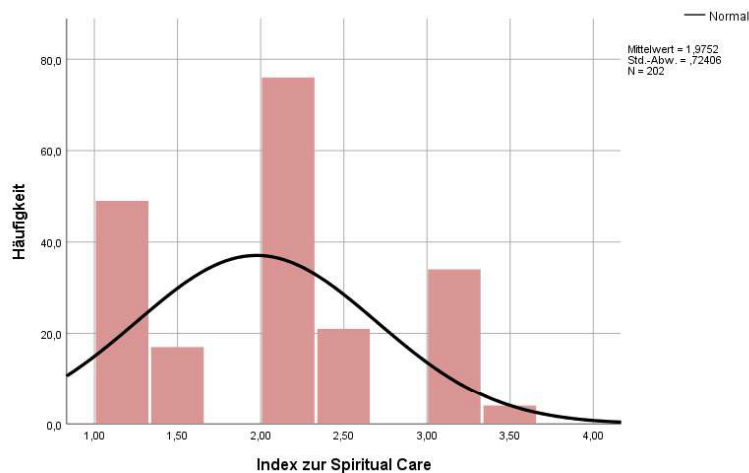


Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

136

INDEX ZU SPIRITUAL CARE VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Spiritual Care	202	1,00	4,00	1,98	0,72



Ravensburg-Mitte
Oberes Nagoldtal
Ravensburg-West
Heidenheim
Eberhardzell

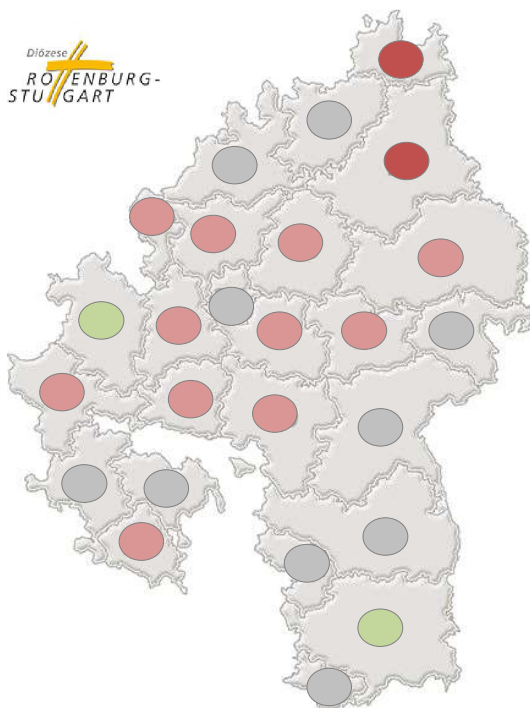


Bei 49 SE nimmt der Index zu
Spiritual Care den Wert 1,0 an!

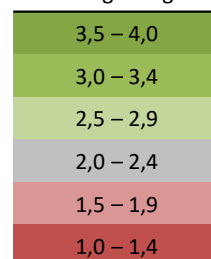
INDEX ZU SPIRITUAL CARE MITTELWERTE DER DEKANATE

- Die Durchschnittswerte des Spiritual Care-Index der Dekanate liegen zwischen 2,8 und 1,0.
- Die Unterschiede zwischen den Dekanate sind auf dem 5 %-Niveau signifikant, d. h. die Indexwerte der SEen von mind. einem Dekanat unterscheiden sich signifikant von den anderen.

Diözese
ROSENBERG-
STU/GART

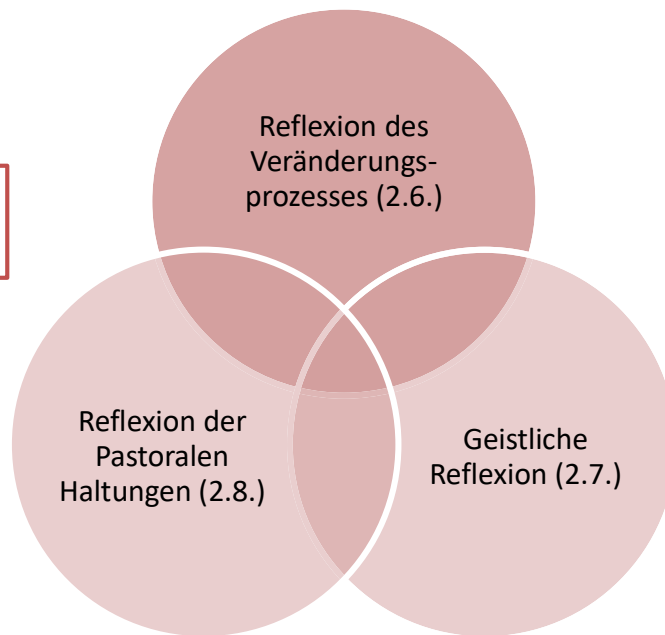


Farbgebung



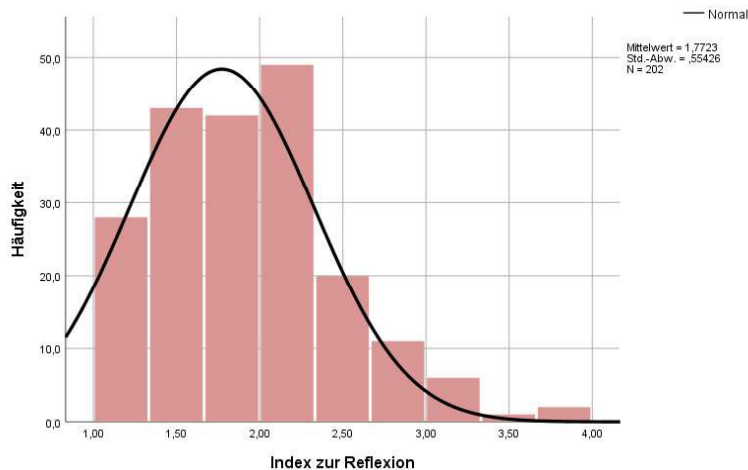
INDEX ZUR REFLEXION KONSTRUKTION

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 3 Items



INDEX ZUR REFLEXION VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Reflexion	202	1,00	3,67	1,77	0,55



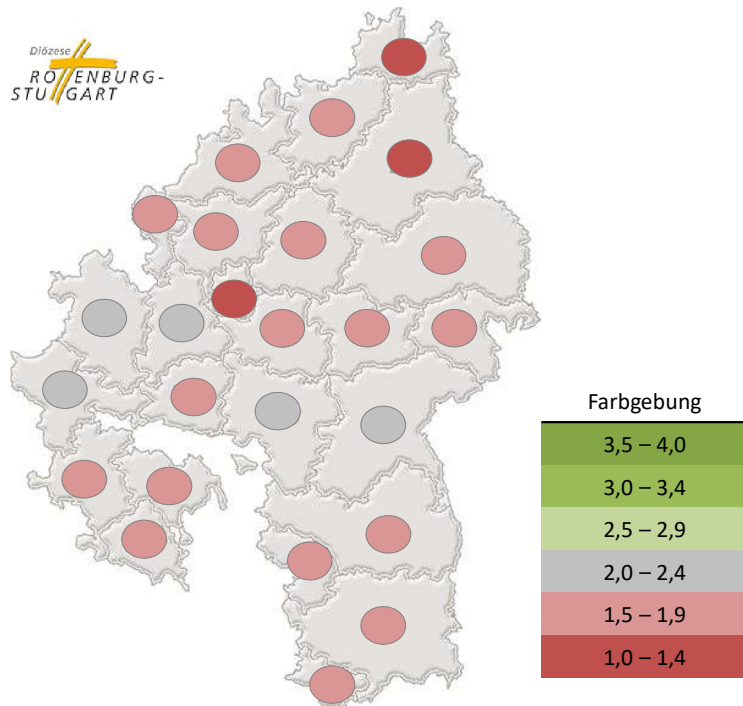
Leinfelden-Echterdingen
Baiersbronn-Seewald
Ravensburg-West



Bei 28 SE nimmt der
Reflexionsindex den Wert 1,0
an.

INDEX ZUR REFLEXION MITTELWERTE DER DEKANATE

- Die Mittelwerte des Reflexionsindex der Dekanate liegen zwischen 2,33 und 1,00.
- Damit liegen die **Durchschnittswerte aller Dekanate in der unteren Hälfte** der Bewertungsskala.
- Die Unterschiede zwischen den Dekanaten sind auf dem 5 %-Niveau signifikant, d. h. die Indexwerte der SEen von mind. einem Dekanat unterscheiden sich signifikant von den anderen.



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

141

INDEX ZUR DYNAMISIERUNG KONSTRUKTION

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 5 Items

DYNAMISIERUNGSINDEX

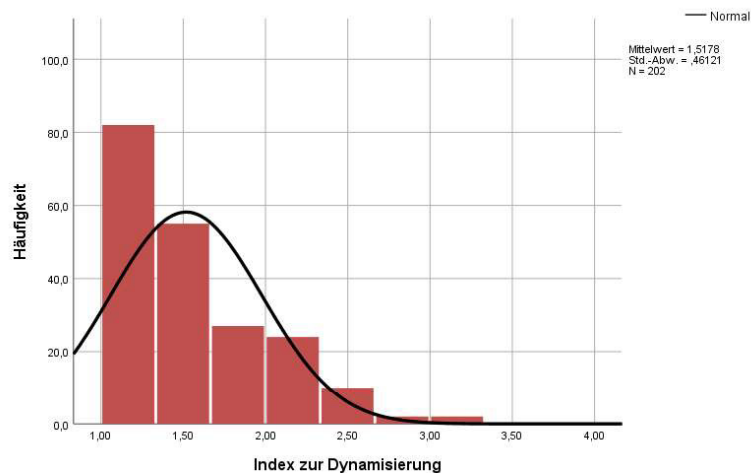
- 2.3. Werden neue Orte erschlossen?
- 2.4. Findet der Zusammenhang von Sammlung und Sendung in der Praxis Berücksichtigung?
- 2.5. Ist die Idee des Kirchenwachstums in irgendeiner Weise im Blick?
- 12.1. Zeigt sich eine Veränderung in der Wahrnehmung von / im Denken über gesellschaftliche Wirklichkeit?
- 12.2. Zeigt sich eine Veränderung des Denkens in Bezug auf die gesellschaftliche Wirklichkeit (auch) im Handeln?

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

142

INDEX ZUR DYNAMISIERUNG VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Dynamisierung	202	1,00	3,20	1,52	0,46



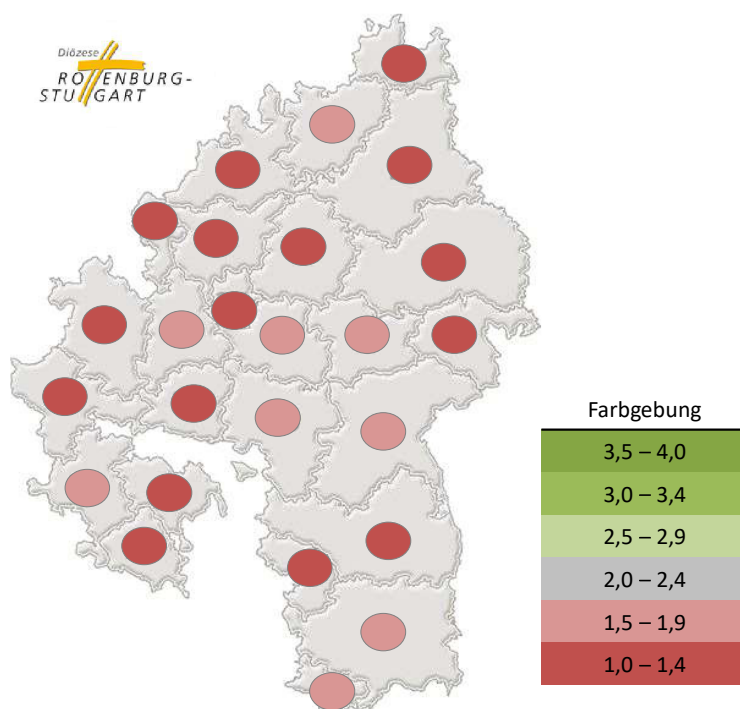
Ravensburg-West
Böblingen
Friedrichshafen-Mitte
Tettngang



Bei 40 SE nimmt der Index zu
Dynamisierung den Wert 1,0 an;
bei weiteren 42 SE liegt der
Wert bei 1,2.

INDEX ZUR DYNAMISIERUNG MITTELWERTE DER DEKANATE

- Die Mittelwerte des Dynamisierungsindex der Dekanate liegen zwischen 1,89 und 1,00.
- Die durchgehend niedrigen Werte verweisen darauf, **dass flächendeckende Veränderungen und ein Aufbruch der Kirche im Rahmen des KiamO-Prozesses nicht vollzogen wurden.**
- Die Dekanate unterscheiden sich bezüglich ihrer Indexwerte nicht signifikant voneinander.



INDEX ZUR PROZESSARCHITEKTUR KONSTRUKTION

PROZESSARCHITEKTURSINDEX

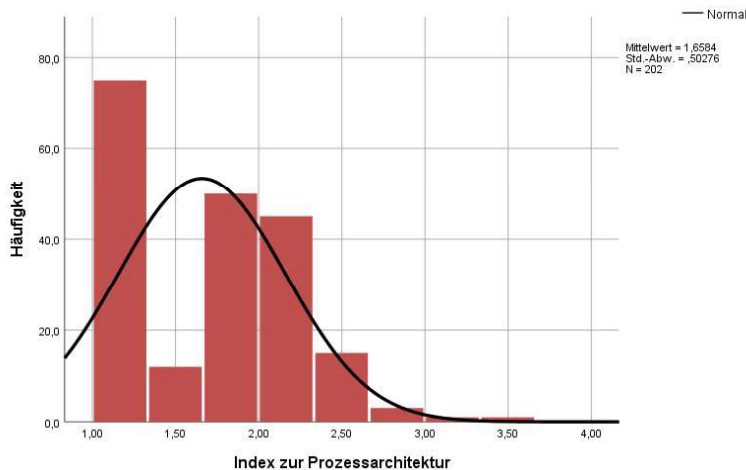
- 6.1. Wer ist Teil des Prozessteams?
- 6.2. Wird die Steuerung / Leitung des Prozessteams ausgewiesen?
- 6.3. Gibt es so etwas wie eine Resonanzgruppe?
- 7.1. Wird die SE von Personen, die selbst zur SE gehören, durch Beratung unterstützt?
- 7.2. Wird die SE vom Dekanat durch Beratung unterstützt?
- 7.3. Wird die SE von der Diözese durch Beratung unterstützt?
- 7.4. Wird die SE von außen, d.h. durch externe Beratungsangebote unterstützt?

Zusammengefasst zu einem Item

- Mittelwert-Index
- Einbezug von 4 Items

INDEX ZUR PROZESSARCHITEKTUR VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Prozessarchitektur	202	1,00	3,5	1,66	0,50



Hohenlohe Süd
Geislingen
Eutingen im Gäu
Aidlingen, Ehningen, Gärtringen
Leonberg

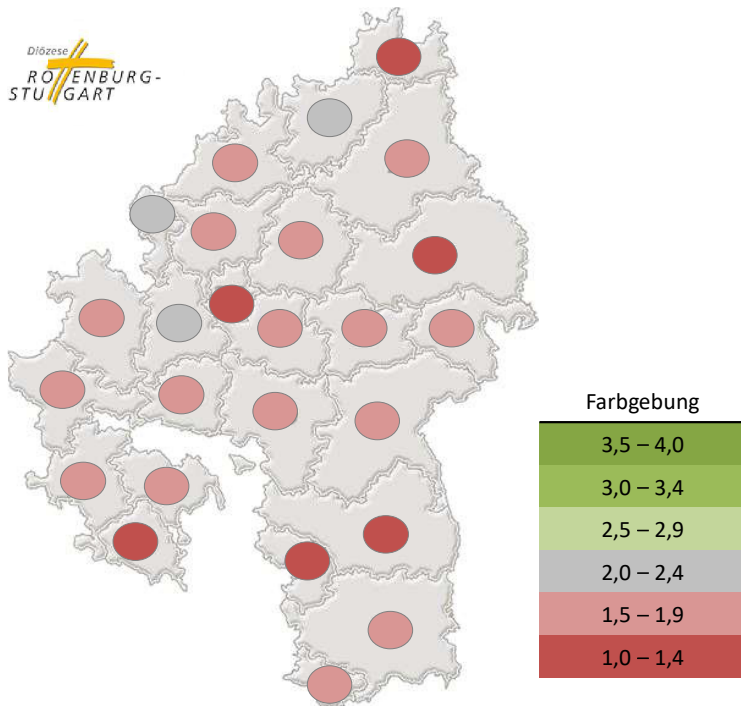


Bei 38 SE nimmt der Index zur Prozessarchitektur den Wert 1,0 an.

INDEX ZUR PROZESSARCHITEKTUR

MITTELWERTE DER DEKANATE

- Die Mittelwerte zur Prozessarchitektur der Dekanate nehmen Werte zwischen 2,14 und 1,02 an.
- Die Unterschiede zwischen den Dekanaten sind auf dem 0 %-Niveau signifikant, d. h. die Indexwerte der SEen von mind. einem Dekanat unterscheiden sich signifikant von den anderen.



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

147

INDEX ZUM EHRENAMT

KONSTRUKTION

EHRENAMTSINDEX

- 9.2. Werden personelle (ehrenamtliche) Kompetenzen genannt?
- 9.3. Gibt es Anreize für ehrenamtliches Engagement?
- 9.4. Werden neue ehrenamtliche Ressourcen erschlossen?
- 9.5. Werden Ehrenamtliche qualifiziert?
- 9.6. Werden ehrenamtlich engagierte Personen begleitet?
- 9.7. Gibt es Gelegenheitsstrukturen für ‚neues Ehrenamt‘?

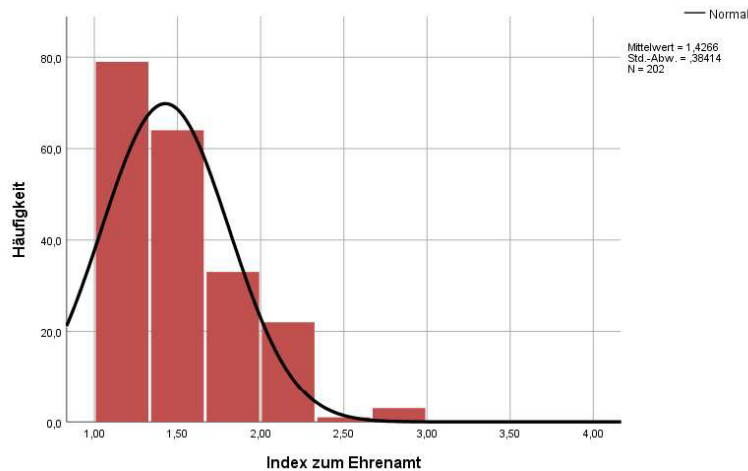
- Mittelwert-Index
- Einbezug von 6 Items

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

148

INDEX ZUM EHRENAMT VERTEILUNG

Index	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Ehrenamt	202	1,00	2,83	1,43	0,38



Böblingen
Unterm Staufeu
Tor zum Allgäu

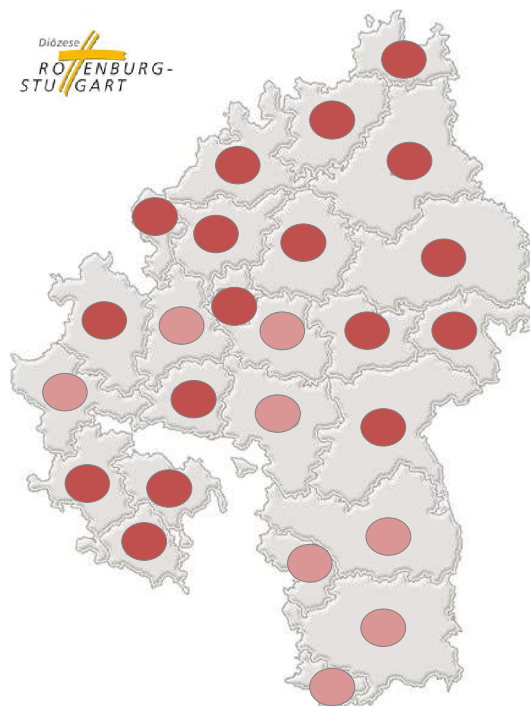


Bei 43 SE nimmt der Index zum Ehrenamt den Wert 1,0 an; bei weiteren 36 SE n liegt der Wert bei 1,17!

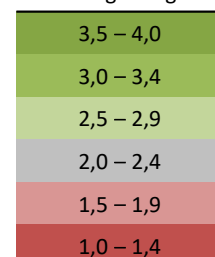
INDEX ZUM EHRENAMT MITTELWERTE DER DEKANATE

- Die Werte des Ehrenamtsindex zeigen ganz klar: Es gibt in den Berichten **kaum Hinweise darauf, dass die SE n das Ehrenamt und die Ehrenamtskultur vor Ort als aktives Entwicklungsfeld begreifen und strukturell stärken.**
- Die Durchschnittswerte der Dekanate von 1,0 bis 1,7 verweisen auf die **Dringlichkeit, sich dem Thema zu widmen.**
- Die Unterschiede zwischen den Dekanaten sind auf den 5 %-Niveau signifikant, d. h. die Indexwerte der SE n von mind. einem Dekanat unterscheiden sich signifikant von den anderen.

Diözese
ROSENBERG-
STUTTGART



Farbgebung





Orientierungstypen

VI IMPRESSIONEN

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

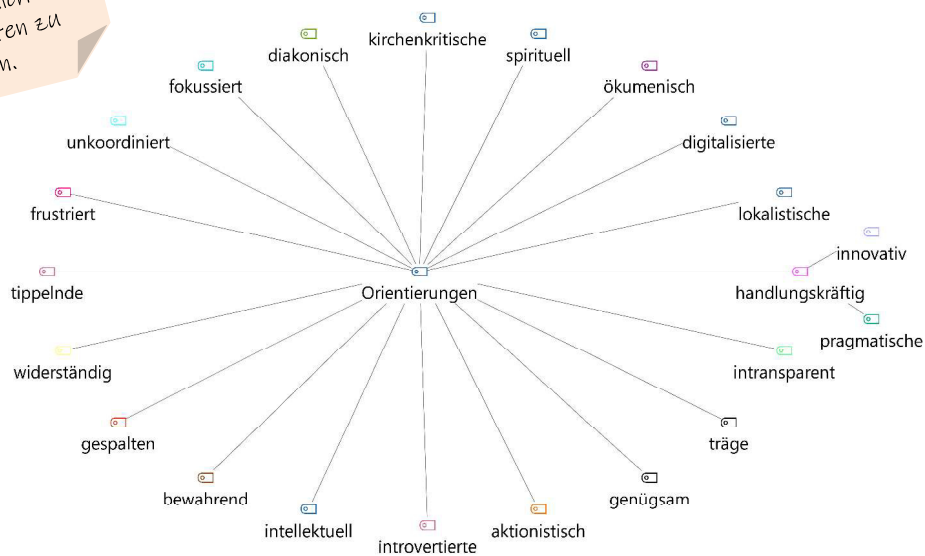
151

IMPRESSIONEN: ORIENTIERUNGSTYPEN DER SEN

Nach der Bearbeitung der Berichte wurde für jeden ‚Fall‘ (= SE) eine Art Vignette erstellt. Die inhaltliche Analyse ermöglichte es, die Vignetten zu kategorisieren.



Die Kategorien greifen die unterschiedlichen Charakteristika, unterschiedlichen Färbungen der SEN und ihrer Prozesse auf.



Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

152

IMPRESSIONEN: ORIENTIERUNGEN IN DEN SEN



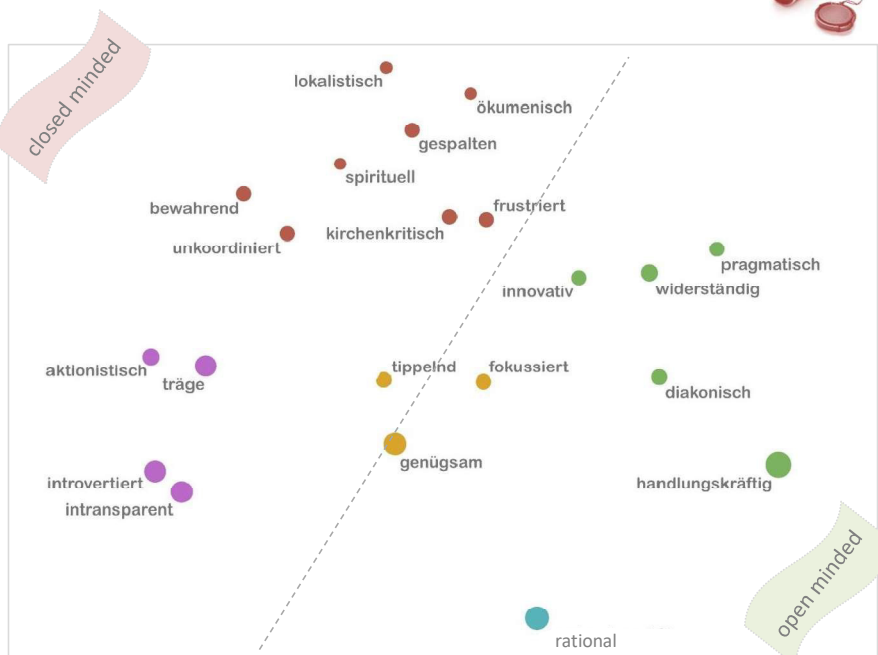
Die Codelandkarte gibt Auskunft über die relative Nähe der Charakteristika.

IMPRESSIONEN: ORIENTIERUNGSTYPEN DER SEN



Die Cluster markieren fünf Orientierungstypen, die Auskunft über die SE und ihren Prozess geben. Während die einen Typen eher traditionell, bewahrend und reaktiv (,closed-minded') sind, zeichnen sich andere durch ihre offene, proaktive und moderne Einstellung aus (,open minded').

SEn sind nicht auf einen Typ festgelegt, sondern können verschiedene Anteile in sich vereinen.

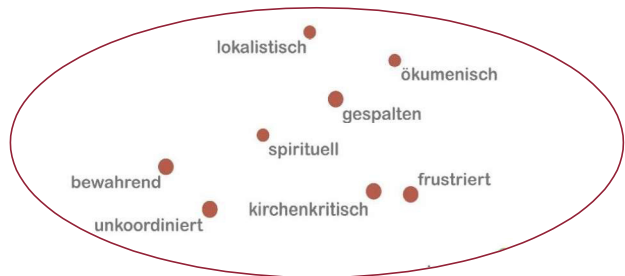


IMPRESSIONEN: ‚WERTERHALTENDE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS

Dadurch, dass Prozessteam und GA nicht identisch waren, war es schwierig, verbindliche Entscheidungen zu treffen. Insbesondere hinsichtlich der Finanzierung der Aktionen gab es Schwierigkeiten, da es kein SE-Budget gibt und die KGn teilweise nicht bereit waren, Aktionen mitzufinanzieren. Gemeindefmitglieder tun sich schwer mit der Idee der SE, es herrscht immer noch eine starke Fixierung auf den 'eigenen Kirchturm'. Kommunikation in der SE wurde im Laufe des Prozesses schwieriger: Die eine KG setzt sich dank klerikaler Vollmacht eigene - der Haltung der SE teilweise sehr gegengesetzte - Schwerpunkte. Statt eine 'Öffnung' in und für die Welt im Sinne von GS verfolgt sie die Rückbesinnung auf überkommene kath. Traditionen. Im Endeffekt stimmt diese KG auch dem PB der SE nicht zu und verfasst einen eigenen PB. (06\133)

Es werden zahlreiche Widerstände benannt, die den Prozess verhinderten oder zumindest ausbremsten. Die SE zeigt sich stark rückwärtsgewandt, die Tendenz, an Bestehendem festzuhalten - ohne Rücksicht auf Verluste - ist gegeben. Die Steuerung des Prozesses scheint nicht gut funktioniert zu haben, die Prozessbegleitung konnte dies nicht auffangen. (18\121)



IMPRESSIONEN: ‚WERTERHALTENDE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS

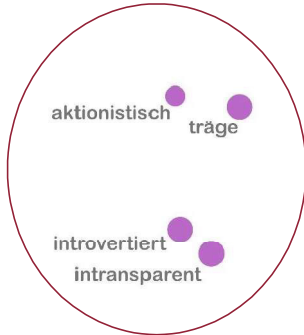
Es entsteht der Eindruck, als schlugen sich Frust und Verärgerung über das BO in Gestalt des Berichts nieder. Der Bericht ist wenig sorgfältig und wirkt wie eine 'Strafarbeit'. Es ist kaum zu glauben, dass der Prozess so wenig hervorgebracht hat, wie im Bericht sichtbar wird, da die Befragung vielversprechend klingt und die 'gute Begleitung', die so hilfreich gewesen sei, hervorgehoben wird. Irgendwas muss demnach ja gelaufen sein, aber davon wissen wir nichts. (14\75)

Es entsteht der Eindruck einer überforderten SE, die überhaupt nicht weiß, was sie mit den Prozessvorgaben anfangen soll, und der es an einer zukunfts-fähigen Vision mangelt. Ideen-, einfalls- und ziellos steuert sie mit Halbgas vor sich hin und, statt das Steuer in die Hand zu nehmen, lässt sich hoffnungslos treiben [...] Eine konkrete Trotzvision gibt es: „Wir wollen bleiben, wie wir sind“; jedoch kann diese nicht als Zukunftsvision gewertet werden. (18\121)



IMPRESSIONEN: ‚PLANLOSE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS



Es entsteht der Eindruck einer SE, die Potential hat und die es teilweise auch versteht, neue Dinge anzustoßen. Leider wird das aus dem Bericht nicht wirklich deutlich. Ebenfalls wird die vermeintliche Stärke dadurch eingeschränkt, indem dargestellt wird, dass beispielsweise ein Antrag auf eine Pressreferentenstelle genehmigt wurde, der jedoch aufgrund "vieler damit zusammenhängender Fragen nicht weiter verfolgt wurde". Handelt es sich um blinden Aktionismus? Ist der Atem nicht lang genug? Was ist hier passiert? (8\63)

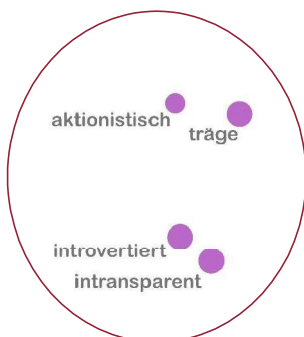
Es entsteht der Eindruck einer SE, in der einige engagierte Personen versuchen, KiamO umzusetzen, aber vieles versickert bzw. auch insgesamt kein großes Interesse dafür da ist - auch seitens der KGRs nicht. Einzelne Personen übernehmen die Leitung eines Projekts, sind aber auf die Mithilfe anderer, insbesondere die Unterstützung durch die KGRs angewiesen; diese ziehen aber nicht immer mit oder sind (zu) träge, sodass Zeitpläne nur mit Schwierigkeiten eingehalten werden können etc. Die indifferente Haltung der KGRs und ihre Trägheit wird in einem Zusatz zum eigentlichen Bericht gerechtfertigt: Die KGRs seien mit Bau- und Verwaltungsmaßnahmen derart beschäftigt gewesen, dass keine weiteren Ressourcen zur Verfügung standen. (10\209)

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

157

IMPRESSIONEN: ‚PLANLOSE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS



Es entsteht der Eindruck eines sehr selbstbezüglichen Daseins in der SE; die bestehende Gemeinschaft - unklar bleibt, wer überhaupt dazu gehört - wird als wohltuend und schön beschrieben, sie mache Spaß. Hier treffen sich offenbar Menschen, die sich mögen und die rundum damit zufrieden sind, was sie tun und wie sie es tun. Es wird zwar erkannt, dass manches nicht mehr geht, weil sich vieles verändert, aber dennoch setzt die SE auf Gemeinschaft, die persönliche Begegnung und auf das schöne Gemeindeleben. Auf Sendung ('besuchen', 'Geh-hin-Kirche') wird explizit verzichtet, stattdessen will man "anziehend" wirken. (5\81)

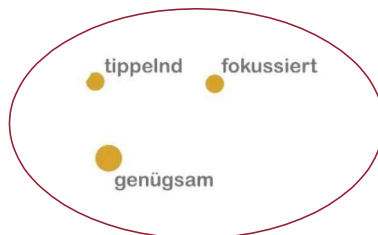
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

158

IMPRESSIONEN: ‚SELBSTZUFRIEDENE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS

Der Bericht überrascht ob der klaren Ausrichtung auf genau den einen Schwerpunkt. Damit scheint das Pastoralteam offenbar einen Nerv getroffen zu haben. (1\90)



Hier passiert nicht viel, aber das, was passiert, hat Hand und Fuß, ist konzeptionell durchdacht. Projekte werden evaluiert. (10\51)

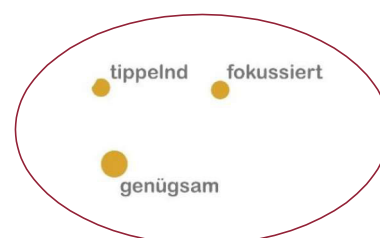
Es entsteht der Eindruck einer stark diakonisch ausgerichteten SE, die an den Menschen, insbesondere denjenigen, die Hilfe benötigen, ihren Dienst verrichten möchte. Dabei zeigt sie sich innovativ. Ansonsten bleibt eher alles beim Alten; als Grund für die Trägheit (auch im Antwortverhalten bei der Umfrage) wird ein 'Grundgefühl der Zufriedenheit' vermutet. Angesichts dessen, dass offenbar vieles funktioniert, ist das gut möglich. (22\143)

IMPRESSIONEN: ‚SELBSTZUFRIEDENE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS

Keine großen Innovationen, nicht viel Neuheitswert, aber durch Selbstvergewisserung bzw. -profilierung als Ermöglichungspastoral kleine Schritte Richtung Zukunftsfähigkeit (7\49)

Es entsteht der Eindruck einer sehr durchschnittlichen SE, die aber nicht ausschließlich die bisher bekannten Wege geht, sondern sich auch traut, kleine neue Seitenpfade einzuschlagen. Das Ausmaß ist sehr begrenzt, aber es wird Neues ausprobiert. (17\113)



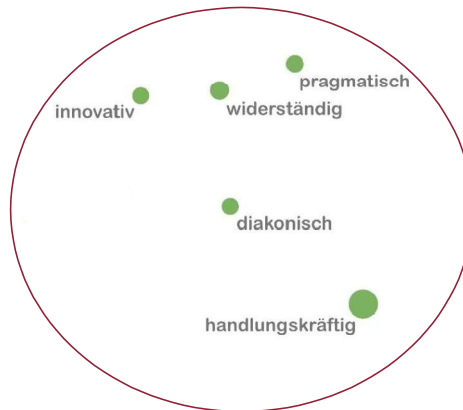
Die SE zeigt sich sehr zufrieden mit ihrem Prozess; sie habe viel geschafft. Dies ist vielleicht nicht ganz innovativ, und es gibt auch keine großen Veränderungen, aber vor Ort konnten die gesteckten Ziele (die ja nicht besonders ambitioniert waren) erfolgreich erreicht werden. (2\71)

IMPRESSIONEN: ‚VITALE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS

Das Programm des Hauses hat Dienstleistungscharakter, ist innovativ, attraktiv und bedient mit diakonischen, spirituellen und seelsorgerischen Angeboten eine Nische, die stark nachgefragt wird und in der eine echte Zukunft für eine moderne Kirche liegen kann. (1\1)

Es entsteht der Eindruck einer SE, in der durch den neuen Kirchenmusiker eine neue Dynamik entsteht: Kirchenmusik mobilisiert offenbar: Aus den Musikgruppen entstanden weitere Gruppierungen; das Gemeindeleben nimmt neue Fahrt auf. Die Kirchenmusik der SE wird zum gesellschaftlichen Ereignis und wird auch außerhalb der Kirchenmauern wahrgenommen und geschätzt. Hier dokumentiert sich etwas Besonderes: Offenbar gelingt es durch eine Person (Kirchenmusik), die Kirche aus der sozusagen 'staubigen Ecke' zu holen, Menschen einzuladen und anzuziehen. (25\171: 6 - 6)



Kirche begibt sich an neue Orte; zeigt sich als "Geh-hin-Kirche". Eine Entwicklung im Rahmen von KiamO ist ein Wegweiser (mit interaktivem Online-Tool), das umsichtig und übersichtlich über verschiedenste caritative Angebote und Hilfestellungen für jede Lebenslage informiert. Kirche zeigt sich hier diakonisch und nahe an den Bedarfen der Menschen. (7\65)

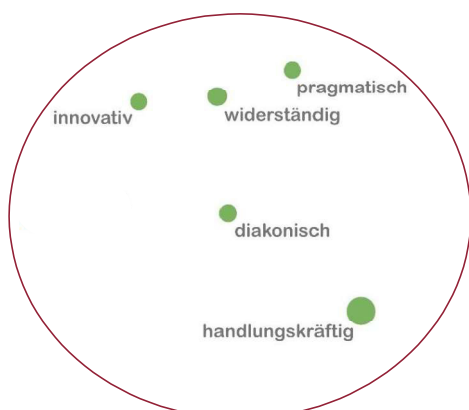
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

161

IMPRESSIONEN: ‚VITALE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS

Während auf den ersten Blick der Eindruck entsteht, die SE habe den Prozess 'alibimäßig' vollzogen, offenbart sich auf den zweiten Blick das innovative, fachlich und sachlich gestützte Denken. Ein gewisser Pragmatismus ist zu erkennen - und dieser ist u.E. mehr Wert als kleinteilige Ziele ohne Weitblick. Hier möchte jemand Kirche verändern und hat einen realistischen Blick darauf, was es braucht. (11\21)



Es entsteht der Eindruck einer SE, die es leid ist, sich Prozesse diktieren zu lassen, wenn vor Ort doch ohnehin alles Mögliche ausprobiert wird, wie Kirche im Leben der Menschen sinnvoll verankert sein kann. Die SE übt klare Kritik an der Diözese, von der sie sich in gewisser Weise im Stich gelassen fühlt und deren Bemühungen sie angesichts der tatsächlichen Lage für eine Farce hält. (18\123)

Enttäuschung und Frust gegenüber dem BO, klare und konstruktive Kritik ("Wünsche") (17\85)

Die SE zeigt sich engagiert. Sie ist nicht besonders innovativ, aber sehr emsig und stellt viel auf die Beine. Es werden kaum Widerstände benannt, dadurch entsteht der Eindruck einer 'hands-on' Gemeinde, die nicht jammert, sondern macht. Dafür spricht auch, dass für alle Bestrebungen innerhalb kurzer Zeit Engagierte gewonnen werden können, die an Themen weiterarbeiten. (1\93)

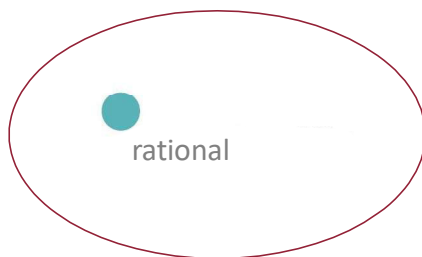
Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

162

IMPRESSIONEN: ‚INTELLEKTUELLE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS

Der Bericht ist fachlich, professionell und sorgfältig gestaltet. Im Gegensatz zu den meisten bisherigen Berichten verfügt er über Deckblatt, Vorwort und Inhaltsverzeichnis. Die Sorgfalt und das Engagement bei der Berichterstellung spiegeln sich im Bericht in der Arbeit des Prozessteams wider. Das Vorgehen im Prozess ist klar strukturiert und folgt strategischen Überlegungen. Die Arbeitshilfen der Diözese, die von dieser SE als hilfreich angesehen werden, unterstützen den Prozess, der sich in die drei Phasen gliedert. Im Bericht wird deutlich, dass die Situation in der SE und das Handeln im Prozess ganz klar und kontinuierlich analytisch reflektiert wurde und der Prozess somit auch treffsicher auf die bestehenden Begebenheiten angepasst ist. (19\119)

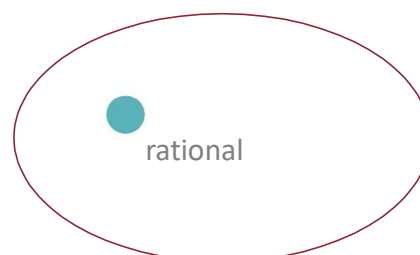


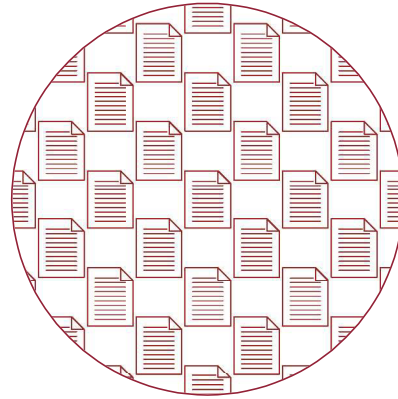
Die SE geht den Prozess engagiert und sehr strukturiert an: Sie befasst sich v.a. mit sich selbst und eruiert die eigenen Schwachstellen bzw. Veränderungsbedarfe. Der Prozess ist durchzogen von Reflexionen - sowohl bezogen auf die pastoralen Haltungen, geistliche Bezüge als auch auf den Prozess insgesamt. Darin zeigt sich bereits, dass der Prozess sehr theorielastig ist. Um ihn in die Praxis zu übersetzen, werden die Bereiche mit Entwicklungsbedarfen als "Experimentierfelder" ausgewiesen, auf denen Neues ausprobiert werden kann. (7\9)

IMPRESSIONEN: ‚INTELLEKTUELLE‘ ANTEILE

EINIGE BEISPIELE DIESES ORIENTIERUNGSTYPUS

Die SE geht KiamO an und hält sich an die vorgeschlagenen Phasen. Dabei geht sie strategisch und strukturiert vor. In Phase 1 wird analytisch auf Kirche vor Ort geblickt. Dabei finden die Kirchenmitgliedschaftstypen und die Sinusmilieus Berücksichtigung. Es werden zukunftssträchtig und adäquat erscheinende Schwerpunkte festgelegt, die im Rahmen von KiamO bearbeitet werden sollen. Das Prozessteam widmet sich diesen und entwirft Ideen für mögliche neue Angebote. Es bleibt unklar, was davon konkrete Planungen sind. Im Fazit wird deutlich, dass der Prozess bislang weitestgehend theoretisch war und noch nicht viel in die Praxis umgesetzt wurde. Das soll in der Zukunft aber geschehen. (13\127)





Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

VII THESEN

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

165

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE (THESEN I)

THESE 1

Es gibt nicht DIE Seelsorgeeinheit in der Diözese Rottenburg Stuttgart.

Bei der Analyse fällt die starke Heterogenität der Seelsorgeeinheiten auf, und zwar in Bezug auf

- ihren Status Quo
- ihre Entwicklung
- den KiamO-Prozess.

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz & Janka Höld M.A.

166

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE *(THESEN I)*

THESE 2

KiamO hat in den Seelsorgeeinheiten mit ihren Gemeinden Prozesse kollektiver Selbstvergewisserung ausgelöst.

THESE 3

KiamO wurde genutzt, um Überfälliges anzupacken.

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE *(THESEN I)*

THESE 4

KiamO wurde genutzt, um ein ‚Zusammenwachsen‘ (in) der Seelsorgeeinheit zu befördern.

Strukturelle Unklarheit:

- Assoziation?
- Fusion?

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE (THESEN I)

THESE 5

KiamO hat dazu geführt, ‚Vernetzungen‘ im Sozialraum auszubauen und weitere Ressourcen zu mobilisieren.

THESE 6

KiamO hat Anstoß gegeben, Ideen für neue Projekte zu generieren, markiert jedoch nur selten ein ‚Richtungswechsel‘. Es zeichnet sich nicht überall Progression ab, auch Stagnation wird deutlich.

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE (THESEN I)

THESE 7

Der KiamO-Prozess hat Widerstände hervorgerufen und Hindernisse aufgezeigt:

- Ressourcenknappheit (Adaptation)
- Schwierigkeit in der Zusammenarbeit (Integration)
- Schwierigkeiten in der Steuerung (Goal Attainment)

THESE 8

Strategisches Prozessmanagement scheint den Akteuren vor Ort schwer zu fallen, es lassen sich aber dekanatsbezogene Unterschiede feststellen.

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE (THESEN I)

THESE 9

In den Pastoralberichten der Seelsorgeeinheiten lässt sich eine Ausklammerung, teilweise gar eine *Verneinung des Messbaren* beobachten.

THESE 10

Kirche am Ort richtet sich nicht ausschließlich an ihre Mitglieder, sondern zeigt sich ökumenisch und einladend. Eine ‚Geh-Hin-Kirche‘ ist jedoch selten.

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE (THESEN I)

THESE 11

Die Seelsorgeeinheiten organisieren ihre Angebote gemäß unterschwelligen Selektionsmustern

- Lebensform
- Lebenslauf
- Lebenslagen
- Lebensereignisse

ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE (THESEN I)

THESE 12

Im Hinblick auf eine (neue) Kultur des Ehrenamts zeigt sich enormer Entwicklungsbedarf.

THESE 13

Angesichts fortschreitender Individualisierungs- und Singularisierungstendenzen könnte Seelsorge an Einzelpersonen den Nerv der Zeit treffen. Diese steht aber offenbar nicht auf der Agenda.

KONTEXTUALISIERUNG UND INTERPRETATION (THESEN II)

THESE 14

Der KiamO-Prozess legt grundlegende Spannungen offen, die auf gewisse Begrenzungen in der Veränderbarkeit und Steuerbarkeit von Prozessen der Kirchenentwicklung verweisen, und zwar zwischen

- | | |
|--|--|
| a) Institutions- und Organisationslogik | f) Dienstleistungslogik und Gemeinschaftslogik |
| b) Organisationslogik und Organisationskultur | g) lokalistischer Motivation und regionalistischem Organisationsziel |
| c) haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden | h) der Ingroup und der Outgroup |
| d) Zentrum und Peripherie | i) Religion und Strategie |
| e) einer Organisations- und einer Gruppenlogik | j) divergierenden Zweckbestimmungen von Kirche |
| | k) Konditional- und Zweckprogramm |

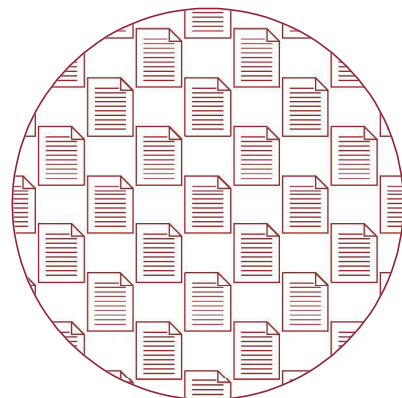
KONTEXTUALISIERUNG UND INTERPRETATION (THESEN II)

THESE 15

KiamO wurde erschwert durch einen spezifischen ‚pastoralen Habitus‘. Bestimmte Züge der Pastoralberichte lassen auf einen besonderen ‚pastoralen Habitus‘ schließen, der vielen haupt- und ehrenamtlich pastoral Tätigen gemeinsam ist. Habitus sind in ‚Fleisch und Blut übergegangene‘ Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster. Sie eröffnen bestimmte Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten, sie bilden aber auch ein System von Grenzen (Bourdieu).

VERWEIS AUF TEIL B (THESENPAPIER)

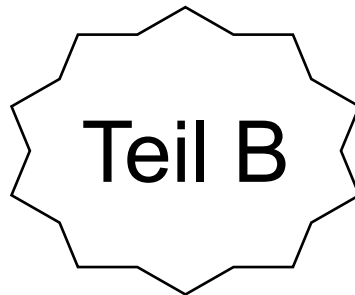
Ausführungen zu den ergebniszusammenfassenden Thesen (*Thesen I*) sowie den stärker interpretativ und reflexiv ausgerichteten Thesen (*Thesen II*), die organisationssoziologische und pastoraltheologische Überlegungen einschließen, sind nachzulesen im Berichtsteil B ‚**Thesenpapier**‘.





„Pastoralberichte“

Auswertungsstudie zu den Pastoralberichten des Prozesses
„Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“



Thesen

Prof. Dr. Dr. Michael N. Ebertz (Projektleitung)
Janka Höld M.A. (Akademische Mitarbeiterin)
Unter Mitarbeit von Eva Bühler (B.A.), Jonas Böser (B.A.) und Heidi Maria Welsch

Katholische Hochschule Freiburg
Karlstr. 63
79104 Freiburg
www.kh-freiburg.de

Freiburg, Juli 2020



Inhalt

Thesen I (deskriptiv und interpretativ)	3
1. Es gibt nicht DIE Seelsorgeeinheit in der Diözese Rottenburg Stuttgart.....	3
2. KiamO hat in den Seelsorgeeinheiten mit ihren Gemeinden Prozesse kollektiver Selbstvergewisserung ausgelöst.....	4
3. KiamO wurde genutzt, um Überfälliges anzupacken.....	6
4. KiamO wurde genutzt, um ein ‚Zusammenwachsen‘ (in) der Seelsorgeeinheit zu befördern.....	7
5. KiamO hat dazu geführt, ‚Vernetzungen‘ im Sozialraum auszubauen und weitere Ressourcen zu mobilisieren.....	8
6. KiamO hat Anstoß gegeben, Ideen für neue Projekte zu generieren, markiert jedoch nur selten ein ‚Richtungswechsel‘.....	9
7. KiamO hat Widerstände hervorgerufen und Hindernisse aufgezeigt.....	10
8. Strategisches Prozessmanagement scheint den Akteur*innen vor Ort schwer zu fallen, es lassen sich aber dekanatsbezogene Unterschiede feststellen.....	11
9. In den Pastoralberichten der Seelsorgeeinheiten lässt sich eine Ausklammerung, teilweise gar eine <i>Verneinung des Messbaren</i> beobachten.....	12
10. Kirche am Ort richtet sich nicht ausschließlich an ihre Mitglieder, sondern zeigt sich ökumenisch und einladend. Eine ‚Geh-Hin-Kirche‘ ist jedoch selten.....	13
11. Die Seelsorgeeinheiten organisieren ihre Angebote gemäß unterschwelligen Selektionsmustern.....	14
12. Im Hinblick auf eine (neue) Kultur des Ehrenamts zeigt sich enormer Entwicklungsbedarf.....	15
13. Angesichts fortschreitender Individualisierungs- und Singularisierungstendenzen könnte Seelsorge an Einzelpersonen den Nerv der Zeit treffen. Diese steht aber offenbar nicht auf der Agenda.....	16
Thesen II: Kontextualisierend und interpretativ (reflektierend)	18
14. KiamO zeigt grundlegende Spannungen auf.....	20
15. KiamO wurde erschwert durch einen spezifischen ‚pastoralen Habitus‘.....	23
Literaturverzeichnis	29

Thesen I (deskriptiv und interpretativ)

1. Es gibt nicht DIE Seelsorgeeinheit in der Diözese Rottenburg Stuttgart.

Bei der Analyse fällt die starke Heterogenität der Seelsorgeeinheiten auf, und zwar in Bezug auf

- ihren Status Quo
- ihre Entwicklung
- den KiamO-Prozess.

Auch wenn diese Erkenntnis wenig überraschen mag, erzeugt die enorme Heterogenität der Seelsorgeeinheiten mit ihren relativ selbständigen Kirchengemeinden als starke Determinanten im Prozessgeschehen unbedingte Aufmerksamkeit und darf nicht aufgrund ihrer Trivialität ausgeblendet werden.

So vielfältig die Berichte daher kommen, nämlich von ‚durchgestylt‘ bis ‚zusammengepfluscht‘, von differenziert, informativ und sorgsam über nichtssagend und gleichgültig bis trotzig, so unterschiedlich zeigen sich auch die Seelsorgeeinheiten hinsichtlich ihres Status Quo (z. B. vorhandene Ressourcen, Gemeinde- und Kirchenverständnis), ihrer Zukunftsbestrebungen (z. B. Vision, Ziele), ihres Umgangs mit den Prozessvorgaben und schließlich auch hinsichtlich ihrer Akzeptanz des KiamO-Prozesses überhaupt. Der top down angelegte und durch die diözesanen Gremien legitimierte Prozess bot gleichwohl große Freiheiten bei den Zielsetzungen, Mitteleinsätzen, Ist- und Soll-Wert-Vergleichen und viele Gestaltungsfreiräume. Das Sprichwort „Des einen Glück ist des anderen Leid“ trifft hier auf die Offenheit des Prozesses zu: Während diese Freiräume in den einen Seelsorgeeinheiten geschätzt und der Prozess angenommen und aktiv gestaltet wurden, sahen sich andere angesichts der für sie vagen Zielsetzungen und non-direktiven Vorgaben überfordert und blieben ratlos zurück. Auch bei der Lektüre der Rückmeldungen an die Diözese war festzustellen, dass die von den einen positiv hervorgehobenen Aspekte von anderen kritisiert und als den Prozess erschwerend kommuniziert wurden. Als Resümee bleibt die Erkenntnis, dass der hierarchisch vorgegebene Pastoralentwicklungsprozess in Form von KiamO angesichts der Alltagsrealitäten und spezifischen Begebenheiten – trotz oder wegen großer Offenheit und Gestaltungsfreiräume – nicht in allen Seelsorgeeinheiten (gleichermaßen) rezipiert und umgesetzt werden konnte.

Die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit der Seelsorgeeinheiten legt nahe, dass es auch differenzierter, auf die jeweiligen Zustände und Anforderungen vor Ort abgestimmte Steuerungsinstrumente bedarf, wenn Entwicklung forciert werden soll.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Ziele → **F 42 ff.** | Widerstände und Hindernisse → **F 80 ff.** | Rückmeldungen an die Diözese → **F 91 ff.**

2. KiamO hat in den Seelsorgeeinheiten mit ihren Gemeinden Prozesse kollektiver Selbstvergewisserung ausgelöst.

Dabei geht es darum, die „bestehenden pastoralen Angebote auf Sinnhaftigkeit zu prüfen“, wie es in einem der Pastoralberichte heißt. Orientierungspunkte sind in diesen Prozessen der Selbstvergewisserung insbesondere die *Funktion* kirchlicher Präsenz, die in der Glaubenskommunikation und -praxis *nach ,innen‘ wie nach ,außen‘* gesehen wird.

Nach innen soll dieser Glaube, der sich in Gott, wie er sich in Jesus Christus zu erkennen gegeben hat, „verwurzelt“ weiß, in den Kirchengemeinden und „als Kirche in der Seelsorgeeinheit“ „Energiequelle“ sein. Als „von Gott beschenkte Menschen“ wollen die Akteur*innen „gemeinsam den Glauben in der Gemeinschaft leben und teilen“ und auch einzelne „Menschen in ihrem Leben und Glauben unterstützen“. Hinsichtlich dieser Binnenorientierung wird ein weites – aber auch polarisiertes – Spektrum der Glaubenspraxis und -kommunikation deutlich: Während am einen Pol ein traditionalistisch-,sakramentalistischer‘ Akzent gesetzt wird, steht am anderen Pol eine emotional-,spiritualistische‘ Ausrichtung.

Nach außen wollen sich die Kirchengemeinden und Seelsorgeeinheiten „als lebendig und interessant zeigen“, „dem Glauben ein Gesicht geben“, „Profil zeigen“, „als Einheit auftreten“, „eine Größe sein, die wahrgenommen wird“, und „darstellen, dass die Menschen von der Kirche angenommen sind“. Das ‚Außen‘ erscheint dann (a) wie ein ‚Zuschauerraum‘, die Seelsorgeeinheit mit ihren Kirchengemeinden wie eine ‚Bühne‘. Andere verstehen sich (b) als eine Art ‚Tafel‘ und wollen „immer mal wieder über den Tellerrand schauen“, um „in Gottes Auftrag [...] Hilfe und Segen für alle Menschen um uns herum“ zu sein. Jedenfalls wollen sie ihre eigene Glaubenskommunikation und -praxis nicht für sich behalten, sondern „Zeugnis vom Glauben“ geben und ihn mit anderen in ihrem lokalen und regionalen Kontext – mit einem gewissen Hang zum Paternalismus – teilen: „Kirche für die Leute von xy“ sein. Manche teilen diese geistliche Funktion auch mit den evangelischen Gemeinden und „geben in der Ökumene gemeinsam Zeugnis vom Glauben“. Solche Seelsorgeeinheiten mit ihren Kirchengemeinden sehen sich „im Dienst an den Menschen, wo man uns braucht und wir uns für gutes Leben in allen Situationen und Altern einsetzen“. Ein solcher Dienst aus dem Glauben kann weit über den lokalen und regionalen Raum und auch über die Grenzen des Konfessionellen und Christlichen hinausreichen und sieht sich verantwortlich „für Menschen in der Einen Welt“. Wieder andere Berichte beschreiben ihre Außengrenze (c) als geöffnete „Tür“, mit der sie dazu beitragen wollen, „dass möglichst viele Menschen ihren Zugang zur Frohen Botschaft finden können“. Sie sehen sich als Gastgeberin und betonen, eine „Willkommenskultur pflegen“ zu wollen, was immer das heißt. Noch einmal andere formulieren ihre Außenorientierung (d) sehr emotional und wollen „mit Freude und selbstbewusst den Glauben leben und weitergeben“. Sie verstehen sich missionarisch als „eine ausstrahlende Weggemeinschaft, die Christus zu den Menschen bringt und den Menschen Christus nahe bringt“. Sie wollen für ihre Glaubenskommunikation und -praxis andere „begeistern“. Es gibt Seelsorgeeinheiten, die (e) intendieren, die Lebensführung der Anderen aus einer schöpfungsfreundlichen Haltung heraus ethisch zu beeinflussen, wollen sie doch „Gott für die Menschen erfahrbar machen, so dass sie sorgsam und verantwortungsvoll mit sich, ihrem Nächsten und mit der Schöpfung umgehen, damit ein friedliches Zusammenleben in der Vielfalt ermöglicht wird“. Ganz unbescheiden wird der missionarische „Zielsatz“ formuliert: "Liebende Jünger werden, die voller Freude die Welt verändern". Es gibt auch Seelsorgeeinheiten, die sich (f) dezidiert im Bild der ‚Menschenfischer‘ wiedererkennen und gleichsam neue ‚Fanggründe‘ (‚andere Orte‘) erkunden wollen. Dabei haben sie – ebenfalls unbescheiden – keine Bedenken, „alle ‚mit ins Boot‘ zu nehmen“: Motto: „Alle Menschen können in unserer Gemeinschaft Heimat finden“. Nur wenige gehen allerdings soweit, dass sie statt ‚Zeugnis‘ von ‚Mission‘ sprechen und „missionarische Kirche im Volk sein“ wollen. Einige Berichte setzen das umstrittene Missionswort in Führungszeichen. Eine ganz andere, weniger paternalistisch („für möglichst viele Menschen“; „für die Menschen da

sein“) und eher advokatorisch („Anwalt der Benachteiligten sein“) eingestellte, allerdings nur in wenigen Berichten anklingende geistliche Haltung kommt dann zum Ausdruck, wo (g) das Außen mit seinen „verschiedenen Kulturen“ als Lern- und Entdeckungsort oder als Quelle von „Kooperationspartnern“ umschrieben wird. Hier setzt man einen dialogischen, partnerschaftlichen Akzent: „Wir nehmen Notlagen und Krisen wahr und organisieren Unterstützung. Wir machen uns auf die Suche, wie wir das Evangelium im Leben der Menschen entdecken und wie wir es neu erschließen können“. Man will sich auf Augenhöhe „mit Achtung und Toleranz“ begegnen, die „Fenster öffnen für den Dialog mit allen Menschen“.

Somit wird auch hinsichtlich der Außenorientierung der geistlichen Funktion ein weites Spektrum der Glaubenspraxis und -kommunikation deutlich, in der Diktion partiell orientiert an der episkopal präferierten Vision einer „diakonischen, missionarischen, dialogischen und schöpfungsfreundlichen Kirche“ (Gebhard Fürst, Neujahrsansprache 2020). Einige Grundtypen von geistlicher Außenorientierung schälen sich dabei heraus: *Außenorientierung A* bezweckt, ihre gesellschaftliche Umwelt zu beeinflussen, *Außenwirkung B* sieht die Umwelt gleichsam als Ressourcenvorratslager für Rekrutierungszwecke. Ein dritter *Typus C* setzt sich einem Lernprozess in der Kooperation mit seiner Umwelt aus. Ein denkbar weiterer *Typus D*, der sich im geistlichen Miteinander in negativer Außenorientierung (Abschottung) erschöpft, wird *in den Visionen und Leitbildern* der Berichte nicht repräsentiert, obwohl es ihn faktisch gibt. An diese visionären Typen lagern sich weitere Vorstellungen an, etwa im Blick auf die Funktion der Integration.

Nach innen scheinen sich nur wenige Kirchengemeinden verbal dezidiert einem Prozess der *Integration* der Seelsorgeeinheiten zu verschließen, indem sie alles ‚beim Alten lassen‘ wollen. Aber es gibt sie, die das Bild von sich entwerfen, „solange es geht“ zu versuchen, ihre ‚Eigenständigkeit‘ als Kirchengemeinde zu erhalten. Im Verweis z. B. auf ihre historische Bedeutsamkeit, „ein wichtiger Teil der Geschichte des Dorfes“ zu sein, wollen sie für sich den Integrationsprozess auf der Ebene der Seelsorgeeinheit ausbremsen. Einige der vorliegenden Pastoralberichte zeigen auch in der Selbstvergewisserung keinen integralen, sondern einen additiven Charakter. Sie kommunizieren keine gemeinsame Vision, kein abgestimmtes – irgendwie stimmig erscheinendes – einheitliches Leitbild, sondern eine Aufzählung vieler Leitbilder, die unverbunden nebeneinandergestellt werden, sich allenfalls partiell überlagern. Ein solcher Pastoralbericht enthält dann ein „Leitbild des Pastoralteams; Leitbilder der einzelnen Kirchengemeinden“. Das Ganze des Berichts bleibt schließlich die Summe seiner eher nebeneinander, statt ineinander und miteinander präsentierten Teile. In einem Fall scheint nicht einmal ein ‚Durcheinander‘ oder ‚Nebeneinander‘ präsentierbar gewesen zu sein, ist doch das ‚Gegeneinander‘ der Berichte in *einem* Pastoralbericht unverkennbar und wird auch ‚geschwisterlichkeitsethisch‘ kaum kaschiert.

Den vorliegenden Pastoralberichten zufolge zeigen allerdings die meisten Kirchengemeinden auf der Ebene der Vision oder des Leitbilds, wenn sie denn eine solchen Selbstentwurf präsentieren, eine mehr oder weniger ausgeprägte ‚Bereitschaft zur Bewegung‘ – durchaus auch im physisch-geographischen Sinn. Sie sind dabei, die eigenen vier oder fünf Kirchen(gemeinde)-„Wände zu verlassen“, und machen sich, so die Berichte, auf den „Weg“ oder sind schon längst „unterwegs“, um auf irgendeine Weise „zusammenzuwachsen“, was auch immer das im Detail und in der Zielrichtung bedeutet. Somit zeigt sich auf der Ebene der kollektiven Selbstentwürfe, dass diese Prozesse der internen Integration der Seelsorgeeinheiten in *unterschiedlichen Geschwindigkeiten* verlaufen. Während die einen schon dabei sind, Maßnahmen zu ergreifen, um ‚sich gegenseitig (Kirchengemeinden) kennenzulernen, sich anzunähern und gemeinsam auf den Weg zu machen‘, und die Chancen, „Synergien zu nutzen“, ergreifen wollen, wägen die anderen noch die Risiken ab, die mit der Fahrt zu den anderen „Inseln“ verbunden sind. Dritte bauen schon – so ihre Vision – an einem „einigenden Dach“ oder bestellen „einen ‚Garten‘, in dem vieles wachsen kann“, wobei sie erkennen müssen: „Was wo wächst, hängt (auch) von den Gärtnerinnen und Gärtnern ab, die im Garten arbeiten wollen und ist

natürlich auch saisonal unterschiedlich“. Einige „spüren die Gaben und Charismen auf, geben ihnen Raum und fördern sie“, versuchen „die Stärken und Talente der einzelnen Orte zu nutzen, um die Vielfalt und das pulsierende Leben des Glaubens zu (er-)leben“. Sie setzen auf ein „partnerschaftliches Miteinander“ und auf „fließende Grenzen zwischen den Gemeinden“. Wieder andere haben ein funktionales Bild von sich selbst, wollen in der Seelsorgeeinheit „Schwerpunkte setzen - Lücken zulassen - aufeinander verweisen - Konkurrenz abbauen und sich ergänzen.“ Es gibt auch die Vision der ‚einfachen Seelsorge‘ und der Minorisierung: „Wir“, so heißt es, „bilden (und unterstützen) kleine Gemeinschaften, in denen der Glaube miteinander geteilt und gestärkt werden kann und die 'entschiedenes Christsein' unterstützen“. Kirche vor Ort werde „künftig in ihrem Kern Kirche der Überzeugten sein – eine Kirche der Wenigen“, so ein Pastoralbericht.

Eine Vielfalt von – auch gegensätzlichen – Kirchenbildern und Einschätzungen über die Gegenwartslage der Kirche repräsentieren sich in konkurrierenden ‚Visionen‘ von pastoraler Zukunft und darüber auch in unterschiedlichen Entscheidungen über die Ebenen ihrer Integrationsfähigkeit (‚interaktive Vergemeinschaftungen‘ oder ‚organisationale Vergesellschaftungen‘). Eine Art ‚Puzzle‘, in dem die Teile richtig zueinander passen, können wir darin nicht erkennen. Aber es erscheint uns auch kaum möglich, in dieser Farbenvielfalt eine in sich stimmige ‚Collage‘ der ‚Einheit‘ pastoraler Orientierungen für die Zukunft zu erkennen. Es ist damit, was die Selbstentwürfe angeht, in den Seelsorgeeinheiten der Diözese alles andere als klar, wohin die Kirchenentwicklung führen soll. Ohne einen visionären Konsens oder eine über weitere Verständigungsprozesse zu generierende, verbindliche Vorgabe der Diözese scheint uns eine sinnvolle, d. h. gerichtete und kohärente Kirchenentwicklung eher unwahrscheinlich.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Mottos und Metaphern → **F 33** | Vision / Leitbild → **F 40** | Ziele und Arbeitsschwerpunkte von KiamO → **F 44 ff.**

3. KiamO wurde genutzt, um Überfälliges anzupacken.

Viele Seelsorgeeinheiten nutzten den KiamO-Prozess, um schon seit längerer Zeit angedachte Projekte und Maßnahmen zu realisieren. Besonders häufig zeigten sich in diesem Zusammenhang Bestrebungen, z. B. eine kirchengemeindeübergreifende Homepage auf Ebene der Seelsorgeeinheit zu erstellen, Gottesdienstpläne umzustellen oder sonstige Angebote der Kirchengemeinden innerhalb der Seelsorgeeinheit aufeinander abzustimmen und sie gemeindeübergreifend zu veröffentlichen. Neben der Öffentlichkeitsarbeit wurde somit häufig der Zusammenarbeit von Kirchengemeinden Aufmerksamkeit geschenkt. Insbesondere war dies der Fall, wenn Seelsorgeeinheiten bereits seit 10, 15 oder gar 20 Jahren formal bestanden, aber bislang aufgrund fehlender Notwendigkeit nicht vitalisiert worden waren. KiamO wurde dann als Gelegenheit gesehen, – häufig ‚Vernetzung‘ genannte – Verbindungen zwischen Kirchengemeinden zu erkunden, zu stärken und die Zusammenarbeit (neu) zu strukturieren und auszubauen.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Ziele und Arbeitsschwerpunkte von KiamO → **F 44 ff.** | Leiten, Führen, Verwalten → **F 63** | Marketing / Öffentlichkeitsarbeit → **F 64**

4. KiamO wurde genutzt, um ein ‚Zusammenwachsen‘ (in) der Seelsorgeeinheit zu befördern.

KiamO hat allem Anschein nach Prozesse ausgelöst, die in den Berichten selbst ganz oft mit dem Ausdruck ‚Zusammenwachsen‘ der Seelsorgeeinheit bezeichnet werden: emotional, zweckrational, wertrational. Es fällt auf, dass die Metapher des ‚Zusammenwachsens‘ in einer doppelten – manchmal auch zunächst diffus bleibenden, dann aber aus dem Kontext heraus bestimmbaren – Sinnbedeutung Verwendung findet: So meinen die einen mit dem Metaphern-Favoriten a) *Assoziation*, die anderen b) *Fusion oder Union*; an vielen Stellen entsteht aber auch der Eindruck, die Bedeutung des Ausdrucks des ‚Zusammenwachsens‘ werde bewusst in der Schwebelage gehalten.

Ist a) *Assoziation*, also das Zusammenwirken trotz Beibehaltung separater Eigenständigkeit, gemeint, finden sich in den Leitbildern und Visionen Formulierungen wie „Zusammenwachsen als Kirchengemeinden der Stadt mit unseren jeweiligen Besonderheiten“, „Zusammenwachsen als SE“, „Zusammenwachsen und Synergien nutzen“, „Eigenständigkeit wo sinnvoll, miteinander so weit wie möglich“. In anderen, wenigen Pastoralberichten steht die Metapher des Zusammenwachsens dagegen für b) *Fusion oder Union* und damit für das Zusammengehen der Kirchengemeinden unter Auflösung der Eigenständigkeit („Hervorgegangen aus verschiedenen Kirchengemeinden wachsen wir zu einer Gesamtkirchengemeinde zusammen“). Und dann gibt es Mischformen – offenbar Unschärfen in der Vision einer Seelsorgeeinheit: In ein und derselben Vision, in Gebetsform gebracht, wird für beide Möglichkeiten (a+b) zugleich Fürbitte gehalten. Man bittet sowohl darum, aus mehreren Gemeinden „eine Gemeinde“ werden zu lassen, als auch um das „Zusammenwachsen unserer Gemeinden zu einer Seelsorgeeinheit“. In den meisten Fällen zielen die Seelsorgeeinheiten aber auf Assoziation ab, umschreiben dies aber unter Umständen auch anders („Die SE versteht sich als Einheit und Gemeinschaft, die die Profile der KG erhalten will“) und verwendet dafür gern auch die Metapher der internen ‚Vernetzung‘. Eine Seelsorgeeinheit ist dann ein Gebilde, „in der die Gemeinden vernetzt sind,“ oder will eine „lebensnahe, vernetzte, glaubwürdige und zukunftsfähige Kirche sein“, die das „Bild des Sterns als Leitbild der SE“ verwendet: „Jede KG hat ihr eigenes biblisches Bild als Leitbild“.

Die Maßnahmen und Bestrebungen, die im Zusammenhang mit dem ‚Zusammenwachsen‘ benannt werden, sind vielfältig: Sie reichen von zeitlichen Koordinationen mittels eines gemeinsamen Terminkalenders über die Zentralisierung bestimmter Dienste (z. B. Katechesen oder der Jugendarbeit), die Einrichtung von Gemeinsamen Ausschüssen, die (digitale) Vernetzung der Pfarrbüros bis hin zum Zusammenschluss mehrerer Kirchengemeinden zu einer Gemeinde bzw. Gesamtkirchengemeinde. Wir können beobachten, dass die Assoziation der Kirchengemeinden innerhalb der Seelsorgeeinheiten entweder segmentär, gemäß territorialer Ähnlichkeiten, organisiert wird, oder aber funktional ausgerichtet ist, also auf arbeitsteilige Differenzierung abzielt.

Bei (aktiven) Gemeindemitgliedern und freiwillig Mitarbeitenden stoßen Veränderungen offenbar häufig auf Widerstände. Bestrebungen des ‚Zusammenwachsens‘, die die *Seelsorgeeinheit* stärken und neben der „Kirche am Ort“ auch „Kirche an anderen Orten“ im Sinne einer funktionalen Differenzierung oder ressourcenfreundlicheren Aufgaben- und Arbeitsteilung in den Blick nehmen, werden teilweise gleichgesetzt mit einem Angriff auf die Autonomie der Kirchengemeinde. Die Berichte geben Hinweise auf die hohe Emotionalität, die mit den Veränderungen einhergeht: Wiederkehrend wird von der Angst davor berichtet, Vertrautes zu verlieren, von dem Gefühl, enteignet – gleichsam ‚beraubt‘ – zu werden. Häufig wird die Wahrnehmung von Veränderungen als Abwertung des Bestehenden und Liebgewonnenen oder gar als Heimatverlust kommuniziert. Nicht nur an dieser Stelle zeigt sich, dass die – im KiamO-

Prozess angeregt – Haltung des „Lassens“ vor Ort schwer fällt; es steht im radikalen Widerspruch zum Modus der Kontinuität und des Bewahrens, in dem sich viele Kirchengemeinden nach so vielen Jahren noch immer befinden.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Ziele und Arbeitsschwerpunkte von KiamO → **F 44 ff.** | Widerstände und Hindernisse → **F 80 ff.**

5. KiamO hat dazu geführt, ‚Vernetzungen‘ im Sozialraum auszubauen und weitere Ressourcen zu mobilisieren.

Wo es gelang, die Fixierung auf den Modus des Bewahrens und der Kontinuität aufzulösen, um sich stattdessen auf ‚neue Wege‘ zu begeben, konnten durch KiamO Vernetzungen ausgebaut und Ressourcen mobilisiert werden. Der Begriff der ‚Vernetzung‘ wurde häufig gewählt; in den meisten Fällen fehlte aber eine Erläuterung, was konkret damit gemeint ist. Aus dem Kontext wird deutlich, dass ‚Vernetzung‘ – der Begriff deutet schon darauf hin, dass mit ihm die Bedeutung der Selbst- oder Eigenständigkeit der ‚Knotenpunkte‘ dieses ‚Ge-Bildes‘ transportiert werden soll – im Sinne einer Assoziation verstanden wird: Zwei oder mehrere Akteur*innen stehen in Kontakt, arbeiten zusammen, verlieren dabei aber zu keinem Zeitpunkt ihre Eigenständigkeit. Gemeint ist nicht eine persönliche Verbundenheit, sondern eine Verbindung – eine Vernetzung – zwischen autonomen Organisationen, wenn es z. B. heißt: „Kirche soll nach innen und außen ein Netzwerk sein – vernetzt mit der Kommune, den Vereinen und vielen Partner*innen“. ‚Vernetzung‘ wird als Synonym für Kooperation gemeint, kann aber auch Ausdruck für etwas sein, was über Zusammenarbeit hinausgeht, wenn es in einem Pastoralbericht heißt: „Kirche am Ort ist immer auch Kirche der Kooperationen, der Vernetzung nach außen. Um bei den Menschen sein zu können, um die befreiende Botschaft des Evangeliums erfahrbar machen zu können, bedarf es der Zusammenarbeit zwischen den Kirchen und Konfessionen, der Kooperation mit Schulen und kommunalen Einrichtungen“. ‚Vernetzung‘ kann auch eine bestimmte Art von Arbeit meinen, nämlich von arbeitsteiliger Kooperation, wie es die folgende Aussage nahelegt: „Wir vernetzen uns regional und übernehmen gemeinsam Aufgaben oder geben Aufgaben ab“.

Es lassen sich a) interne Kooperationen innerhalb der Seelsorgeeinheiten und b) externe Kooperationen mit Partner*innen außerhalb der Seelsorgeeinheit, beispielsweise mit katholischen Verbänden, mit anderen religiösen oder mit weltlichen Akteuren unterscheiden. Die größte Vernetzungsaktivität zeigt sich *innerhalb* der Seelsorgeeinheiten und mit ACK-Akteuren: Die evangelischen Kirchengemeinden erweisen sich als bevorzugte ‚Vernetzungspartnerinnen‘. Mit ihr kooperieren – in welchem Ausmaß auch immer – mehr als 80 % der Seelsorgeeinheiten. In Gebieten der Diaspora, aber auch in Städten, in der neben den katholischen auch evangelische Kirchengemeinden existieren, werden häufig gemeinsame Projekte und Angebote mit den Schwesterngemeinden umgesetzt. Profane Akteure, mit denen oft zusammengearbeitet wird, sind beispielsweise Vereine und Kommunen, Schulen und soziale Einrichtungen.

Als Gründe für die Zusammenarbeit werden einerseits gemeinsame Zwecke und (im Falle der evangelischen Kirche) die Gemeinschaft im Glauben benannt, andererseits zeigt sich, dass auch die Ressourcenknappheit seitens der Seelsorgeeinheiten ein Vernetzungsanlass sein kann. Kooperationspartner bringen meist personelle Ressourcen ein, können aber auch zu Investitionspartnern werden. Unter anderem durch Vernetzungen konnten in etwa einem Viertel der Seelsorgeeinheiten in den vergangenen fünf Jahren neue finanzielle Mittel erschlossen werden. Kommunale Gemeinden und evangelische Kirchengemeinden sind besonders dann gefragt, wenn es um die gemeinsame Trägerschaft von sozialen Initiativen, Projekten oder

Vereinen geht. Katholische Kooperationspartner ‚außerhalb‘ der Seelsorgeeinheit, also die organisierte Caritas oder andere katholische Verbände, werden dagegen meist für fachliche Beratung oder zur Unterstützung bei neuen Pastoralformaten (z. B. Katholische Erwachsenenbildung) hinzugezogen.

Die Seelsorgeeinheiten öffnen sich, sie gehen auf potenzielle organisierte Partner wie die evangelische Kirche, Kommunen, Schulen und soziale Einrichtungen zu und knüpfen mit ihnen weitreichende und tragfähige ‚Netzwerke‘. Bei aller Offenheit zeigt sich aber auch wieder eine Beschränkung in der Selektion der Vernetzungspartner; hier herrscht wenig Diversität, die Auswahl ist vorhersehbar, ‚andersartige‘ Vernetzungspartner werden nicht einmal angedacht.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Ziele und Arbeitsschwerpunkte von KiamO → **F 44 ff.** | Kooperationspartner → **F 69.** | Vernetzungen → **F 70** | Index der Binnenorientierung (kath.) → **F 120 ff** | Index zur Kooperation → **F 123 ff**

6. KiamO hat Anstoß gegeben, Ideen für neue Projekte zu generieren, markiert jedoch nur selten ein ‚Richtungswechsel‘.

Der KiamO-Prozess bot nicht nur die Möglichkeit, schon lang Geplantes und Aufgeschobenes zu realisieren, sondern wurde auch dazu genutzt, neue Projekte und Angebote zu initiieren. Neben den Weiterentwicklungen im Bereich Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit wurden insbesondere diakonische Projekte verfolgt, neue liturgische Formen eingeführt und Angebote für Kinder, Jugendliche und Familien geplant und verwirklicht. Die Prozessteams strebten zudem häufig an, die Willkommenskultur in den Seelsorgeeinheiten zu stärken, ein Klima der Wertschätzung zu etablieren und Kirche vor Ort zu einem Ort der Begegnung zu machen.

Trotz zahlreicher neuer Überlegungen, Angebote und Projekte lässt sich in vielen Seelsorgeeinheiten keine Kursänderung feststellen: Statt sich in fremdes Terrain vorzuwagen und mit Personen in Kontakt zu kommen, die Kirche bislang noch nicht im Blick hatte, richten sich die neu geschaffenen Angebote an bereits adressierte Zielgruppen und unterscheiden sich oftmals nur marginal von vorhandenen Angeboten. (Vage) Hinweise auf eine veränderte Praxis, die auf einer Veränderung in der Wahrnehmung der gesellschaftlicher Wirklichkeit basiert, lassen sich nur in etwa einem Drittel der analysierten Berichte finden. Die Mehrheit der Seelsorgeeinheiten macht – vielleicht mit neuer Fassade oder Kulisse – weiter wie bisher.

Dieser Befund spiegelt sich auch in den Ergebnissen zum Innovationsgrad der Seelsorgeeinheiten wider. In der Analyse wurde unter einer Innovation eine neuartige Kombination von Zwecken und Mitteln verstanden. Einbezogen wurden dabei auch innovative Ideen, wenn sie noch nicht in die Praxis umgesetzt und erfolgreich etabliert worden waren (Inventionen).

Gemäß dieser Definition verfolgte die Mehrheit der Seelsorgeeinheiten im Rahmen des KiamO-Prozesses mindestens eine Idee, die als „sehr innovativ“ zu beurteilen war. Die Gewichtung dieser Idee und der Blick auf die anderen Maßnahmen und Bestrebungen der Seelsorgeeinheiten zeigten jedoch: Im Durchschnitt sind die Seelsorgeeinheiten deutlich weniger innovativ als ihr innovativstes Projekt. Nur 36 von 202 Seelsorgeeinheiten konnten von uns als „insgesamt eher innovativ“ oder „insgesamt sehr innovativ“ eingestuft werden. Während den einen die Ressourcen (Mitarbeitende, Zeit oder Geld) fehlten, um innovative Ideen umzusetzen, wurden diese in anderen Seelsorgeeinheiten nicht einmal angedacht: Teilweise wird die Notwendigkeit zu Neuartigkeit von Angeboten, Zielgruppen, Projekten oder Prozessen nicht (ein-)gesehen, teilweise scheint aber auch schlichtweg die Vorstellung davon zu fehlen, wie eine innovative Pastoral aussehen könnte. Ebenfalls wenig innovationsfördernd zeigen sich

der ausgeprägte Wunsch nach Kontinuität sowie das Streben danach, Bestehendes zu bewahren und nichts aufzugeben. Kann nichts ‚gelassen‘ werden, sind die vorhandenen Ressourcen gebunden und stehen nicht einmal für Inventionen zur Verfügung.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Ziele und Arbeitsschwerpunkte von KiamO → **F 44 ff.** | Zielgruppen / Adressat*innen → **F 66 f.** | Widerstände und Hindernisse → **F 80 ff.** | Innovation → **F 107 ff** | Veränderung im Denken und Handeln → **F 110** | Index zur Innovation → **F 133 ff.**

7. KiamO hat Widerstände hervorgerufen und Hindernisse aufgezeigt.

In den Berichten finden sich wiederkehrend Problemstellungen, die den Pastoralentwicklungsprozess erschwerten, verlangsamten, lähmten oder sogar zum Erliegen brachten. Die inhaltliche Analyse zeigt: Oftmals sind es seelsorgeeinheitsübergreifend dieselben Hindernisse und Widerstände, die den Entwicklungsprozess erschweren. Es handelt es sich v. a. um Probleme der *Adaptation*, der sozialen *Integration* sowie um Schwierigkeiten hinsichtlich der Steuerung und bei Entscheidungsprozessen (*Goal Attainment*).

Bei Weitem am häufigsten sind die benannten Widerstände der Funktion der *Adaptation* auf der Ebene der Seelsorgeeinheiten und Gemeinden zuzuordnen. Hier treten massive Probleme in Umgang mit sich verändernden äußeren Bedingungen zutage, die sich insbesondere in einem Mangel an personellen Ressourcen äußern: Ehrenamtliche fehlen, fühlen sich überlastet und überfordert, werden älter, fallen aus und bleiben ohne ‚Nachwuchs‘. Probleme der *Integration* werden ebenfalls im Hinblick auf die Ebene der Seelsorgeeinheiten und Kirchengemeinden geäußert: als schwindender Zusammenhalt und als Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in und zwischen den Gemeinden. Teilweise wird von erheblichen Vorbehalten und nicht nur banalen, sondern auch basalen offenen Konflikten berichtet. Probleme des *Goal Attainment* werden überwiegend der Ebene der Diözese zugeschrieben. Kritisiert wird insbesondere das Ausbleiben von Entscheidungen, die eine Richtung für die gesamte Diözese vorgeben und jene auch durchsetzen. Häufig genannt werden in diesem Zusammenhang auch die Unterbestimmung von Ziel- und Zwecksetzungen für den KiamO-Prozess selbst, unpassende Arbeitsmaterialien und ungeeignete Prozessbegleitung sowie intransparente Entscheidungen. Schließlich wird eine als wenig hilfreich wahrgenommene Kommunikation seitens der Diözese bzw. des Bischöflichen Ordinariats kritisiert.

Weitere Widerstände entspringen beispielsweise der Beharrung auf dem Eigenen, Überkommenen und ‚Bewährten‘ sowie Vorbehalten gegen das Andere, Fremde und Neue, aber auch unterschiedlichen Vorstellungen über das kirchliche Gemeindeleben oder über den Glauben (*Latency*). Wie Berichte zeigen, gehen Schwierigkeiten mit dem KiamO-Prozess aber auch auf einen Mangel an Führung und Leitung in Kirchengemeinden, auf Hindernisse bei der Koordination von Gremien und auf ein Unvermögen zur Nutzenkommunikation zurück, d. h. KiamO und den Fortgang des Prozesses über das Prozessteam hinaus in die Kirchengemeinden zu vermitteln (*Goal Attainment bzw. Integration*).

Auffallend ist: Unabhängig davon, welche Widerstände und Hindernisse benannt werden, zeigt sich eine systematische Interpretation und konstruktive Auseinandersetzung mit ihnen nur in 15 Berichten.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Widerstände und Hindernisse → **F 80 ff.**

8. Strategisches Prozessmanagement scheint den Akteur*innen vor Ort schwer zu fallen, es lassen sich aber dekanatsbezogene Unterschiede feststellen.

Bei der vergleichenden Analyse der Pastoralberichte wird deutlich, dass die Seelsorgeeinheiten den KiamO-Prozess sehr unterschiedlich angingen und durchführten. Es lassen sich nicht nur inhaltliche Divergenzen erkennen, sondern auch solche systematischer Art, wie strategisch er gestaltet und durchgeführt wurde.

Was kennzeichnet einen strategischen Prozess?

Unter einer strategischen Prozessführung verstehen wir, dass die Seelsorgeeinheit eine sensible Beobachtung ihrer gesellschaftlichen Umwelt betreibt, auch unter Einsatz methodischer Instrumente (z. B. Befragungen, Auswertung zugänglicher Daten) und nachvollziehbarer Analysen, und sich selbstreflexiv im Sozialraum verortet. Eine strategisch vorgehende Seelsorgeeinheit hat ein Leit-Bild in ihre Zukunft oder eine vitale Vision von ihr und formuliert präzise – in die überschaubare Zukunft gedachte – Ziele, welche ihre Akteure mobilisieren, den Status quo zu verlassen und ihrer Vision näher zu kommen. Die Ziele sind ‚smart‘ und gliedern sich in Ober- und Unter-, Fern- und Etappenziele, sodass sich konkrete Veränderungsschritte vereinbaren lassen. Vision und Ziele bestimmen als Entscheidungsprämissen die inhaltliche Ausrichtung des Prozesses und wie dabei methodisch verfahren wird. Der Prozess folgt einer klaren, transparenten Struktur und orientiert seine Phasen an einem Zeit- und Meilensteinplan. Strategisch vorgehende Seelsorgeeinheiten planen in die Zukunft und zeigen sich lernbereit, sie evaluieren und verändern ihre Formate. Mit Widerständen und anderen Konflikten gehen sie offen um, reflektieren und interpretieren sie wertschätzend, konstruktiv und systematisch. Auch hierzu lassen sie den Prozess von qualifizierten Externen begleiten und greifen auf (Fach- und Prozess-)Beratung zurück, um ‚blinde Flecken‘ zu vermeiden, die Multiperspektivität und Fachlichkeit im Prozess zu erhöhen und die Verbindlichkeit der Vereinbarungen zu garantieren. Zusätzlich sorgt das Prozessteam für eine differenzierte Nutzenkommunikation ‚in die Breite‘ und richtet eine Resonanzgruppe mit Stakeholdern ein, die sich durch eine hohe Diversität auszeichnen und die Pastoralentwicklung aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten und reflektieren.

Der Blick auf die Ergebnisse der Analyse verweist auf Schwierigkeiten vieler Seelsorgeeinheiten bei einer strategischen Prozessausrichtung und -gestaltung: Vision und Ziele sowie konkrete Schritte zur Zielumsetzung bezogen sich oftmals nicht aufeinander oder wiesen nicht in dieselbe Richtung, nicht immer war eine kohärente und konsistente Struktur erkennbar. Ein methodisches, analytisches Vorgehen, Rückgriff auf Theorien und Konzepte, fachliche Unterstützung oder externes Feedback fehlen häufig, Evaluationen fanden nur in Einzelfällen statt. Eine von uns durchgeführte Mehrebenenanalyse ergab, dass 24 % der Varianz des Strategieindex auf Dekanats Ebene liegt. Wie strategisch somit eine Seelsorgeeinheit arbeitet, wird maßgeblich davon mitbestimmt, zu welchem Dekanat sie gehört. Damit in Zusammenhang steht, dass Seelsorgeeinheiten in einigen Dekanaten im Prozess häufiger auf Beratung zurückgriffen als in anderen Dekanaten. Dort, wo Beratung oder Prozessbegleitung in Anspruch genommen wurde, lassen sich höhere Strategiewerte beobachten: Seelsorgeeinheiten, die Unterstützung zulassen, arbeiten signifikant strategischer.

Eine strategische Prozessgestaltung bewahrt vor planlosem Handeln und nicht-zielführendem, kräftezehrendem Aktionismus. Sie ermöglicht, mit den vorhandenen Ressourcen effizient zu haushalten und macht nachhaltige Veränderungen, die dazu beitragen, sich der Vision (weiter) anzunähern, wahrscheinlicher.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

‚Standortbeschreibung‘ → **F 34** | Standort- / Bedarfsanalyse → **F 36**. | Vision / Leitbild → **F 40** | Ziele → **F 42 ff** | Reflexion → **F 56** | Strategische Ausrichtung → **F 57** | Prozessteam → **F 72** | Beratung → **F 74 ff.** | Methodisches Vorgehen → **F 76** | Struktur → **F 79** | Widerstände und Hindernisse → **F 80 ff.** | Meilensteine → **F 96** | Zukunftspläne → **F 98** | Evaluation von Projekten /

9. In den Pastoralberichten der Seelsorgeeinheiten lässt sich eine Ausklammerung, teilweise gar eine *Verneinung des Messbaren* beobachten.

Die methodische Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen, Projekten und Prozessen ist eine auffällige Leerstelle in den Pastoralberichten. Wir müssen feststellen, dass die Durchführung von Evaluationen und Aussagen zur Wirksamkeit einer Maßnahme, eines Projektes oder eines Prozesses weitgehend fehlt.

Zielformulierungen wurden dahingehend untersucht, ob sie ‚smart‘ seien – also ob sie eines oder mehrere der fünf Kriterien erfüllten. Ein Buchstabe dieses Akronymes – m – steht für die Messbarkeit von Zielen: Nur in den wenigsten Fällen gab es Hinweise darauf, anhand welcher Messgrößen überprüft werden sollte, ob ein Ziel erfolgreich erreicht wurde. Auch über die Zielformulierungen hinaus lassen sich kaum Kriterien zur Erfolgsbemessung finden. Messgrößen in (Verhältnis-)Zahlen (z. B. „Wir konnten einen Zuwachs von Männern um 20 % beobachten“; „eine Umfrage erbrachte eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen“) fehlen. In den Berichten wird allenfalls vage notiert: „die Veranstaltung war gelungen“, „... ein großer Erfolg“, „... stieß auf positive Resonanz“. Inwiefern diese Aussagen auf eine Evaluation zurückzuführen sind, ist nicht nachzuvollziehen. Explizite Hinweise auf Evaluationen sind nur selten vorhanden; von einer systematischen, methodischen Evaluation ist so gut wie nie die Rede.

Stattdessen finden sich in den Pastoralberichten wiederkehrend Textpassagen, in denen nicht nur die Überprüfbarkeit, sondern auch der Einfluss auf die Wirksamkeit von bestimmten Interventionen *per se* infrage gestellt wird. Ob etwas wirksam sei, liege nicht in den Händen der Initiator*innen, sondern werde extern – von Gott allein – bestimmt. Dementsprechende biblische Bilder oder Slogans dienen zur Legitimation der Verneinung des Evaluativen, etwa das Gleichnis vom Sämann (Mt 13,1-9) oder das Wallfahrtslied Salomos (Psalm 127,1f): "Wenn der Herr nicht das Haus baut, baut der Bauherr umsonst ... denn der Herr gibt es den Seinen im Schlaf".

Keineswegs sehen wir eine solche spirituelle Grundhaltung als problematisch an, steht sie doch für Gottvertrauen und Demut in Unsicherheitszonen des Lebens, auch von Prozessen der Kirchenentwicklung. Problematisch erscheint uns, wenn die Wirksamkeit von Maßnahmen, Projekten und Prozessen nicht einmal ansatzweise hinterfragt wird. Wiederkehrend wurde in den Berichten festgestellt, dass Angebote keinen Anklang finden und bestimmte Zielgruppen nicht (mehr) erreicht werden können. Bei der Beurteilung von Prozessfortschritten im Sinne des PDCA-Zyklus wurde deutlich, dass die große Mehrheit der Fälle nicht über ein ‚Plan‘ oder das ‚Do‘, also die Stufen des Planens und der Durchführung hinauskommt. ‚Check‘ oder gar ‚Act‘, also die Überprüfung und die darauf basierende Modifikation des Angebots, sind nur in wenigen Einzelfällen zu beobachten. Werden Angebote aber nicht hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zur Disposition gestellt werden, entsteht leicht der Eindruck eines kopflosen Aktionismus. Wird der Einsatz von Ressourcen nicht auf Wirksamkeit und Effizienz überprüft, ist es gut möglich, dass ohnehin begrenzte Mittel (v. a. zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen) wenig effektiv und effizient eingesetzt werden und eine Korrektur des Kurses aufgrund mangelnder Erkenntnisse auch nicht möglich ist.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Mottos und Metaphern → **F 33** | ‚smarte‘ Ziele → **F 43** | Evaluation von Projekten / Prozessen → **F 102** | Erfolgsmessung → **F 104** | Prozessfortschritt → **F 111** | Index zur Strategie → **F 131 ff.**

10. Kirche am Ort richtet sich nicht ausschließlich an ihre Mitglieder, sondern zeigt sich ökumenisch und einladend. Eine ‚Geh-Hin-Kirche‘ ist jedoch selten.

KiamO – „Kirche am Ort, Kirche an vielen Orten gestalten“ – so der Name des Prozesses und damit auch sein Motto. Die Kirchengemeinden in den Seelsorgeeinheiten waren dazu aufgefordert, Kirche auch außerhalb der eigenen Kirchenmauern wahrzunehmen und zu gestalten. Inwiefern ist das gelungen?

Wir schließen aus unserer Lektüre der Pastoralberichte, dass durch den Prozess vielerorts ein steigendes Bewusstsein für die jeweils anderen Kirchengemeinden innerhalb der Seelsorgeeinheit entstanden ist: Man hat sich angenähert, kennt sich, arbeitet zusammen. Durch die ‚Vernetzungen‘ mit evangelischen Kirchengemeinden, mit sozialen Einrichtungen, Kommunen und Schulen gelangte ‚Kirche‘ in den Sozialraum und wird beispielsweise durch die Feier von Gottesdiensten in Senior*innen- und Pflegeheimen oder durch Schulpastoral an einigen *anderen* Orten sichtbar. Mit Neubauten, etwa einem interkulturellen Familienzentrum, einem Mehrgenerationenwohnprojekt oder einem neuen Haus der Katholischen Kirche inmitten der Stadt, gewannen Seelsorgeeinheiten öffentliche Präsenz auch an neuen Orten. Die Mitwirkung in der Quartiersentwicklung zeigt, dass manche Seelsorgeeinheiten ‚Kirche an anderen Orten gestalten‘. Seelsorgeeinheiten bemühen sich um Sichtbarkeit der Kirche etwa auf Hochzeits- oder Trauermessen und auf Märkten. Was nach einer innovationsfreudigen Entwicklung klingt, wird durch den Blick auf die Ergebnisse relativiert. Diese zeigen: In mehr als der Hälfte der Seelsorgeeinheiten lassen sich keinerlei Hinweise darauf finden, dass Kirche sich aus den Kirchenmauern heraus – und in die Weite hinaus – bewegt hat: Nur in einem Fünftel der Fälle wird explizit davon berichtet, dass tatsächlich neue Orte (systematisch) erschlossen wurden.

Dass es den Seelsorgeeinheiten (noch) schwer fällt, (neue) Räume zu erschließen und Kirche dort zu gestalten, zeigt sich auch daran, dass der – auch von Weihbischof Matthäus Karrer akzentuierte – Zusammenhang von ‚Sammlung und Sendung‘ nur selten im Blick zu sein scheint: Die Ergebnisse verweisen darauf, dass Kirche auch noch heute in erster Linie mit der ‚Kirche am Ort‘ rund um den ‚eigenen Kirchturm‘ verbunden wird. Die ‚eigene‘ Kirche – ‚unsere Gemeinde‘ – steht, so die Pastoralberichte, für Heimat, Engagement, Traditionen, für Liebgewonnenes. Auf zunehmende Herausforderungen wie die sinkende Zahl der Gottesdienstbesucher*innen, das Disengagement freiwilliger Mitarbeiter*innen oder die Gemeinschafts- und Dienstleistungsangebote der religiös-säkularen Konkurrenz wird mit einer Stärkung des *bisherigen* Angebots *vor Ort* reagiert: Neue liturgische Formen sollen die Messe wieder attraktiv machen, gemeinschaftsstiftende Formate den Zusammenhalt stärken. Angebote nehmen des Öfteren einen Dienstleistungscharakter an, richten sich (vermehrt) auch an Menschen außerhalb der Kirchengemeinden; es wird Wert auf eine ‚offene‘ und ‚einladende‘ Haltung gelegt. Ziel dieser Interventionen ist, die Schrumpfung der Gemeinde vor Ort aufzuhalten. Allerdings wird unbekanntes Terrain vermieden. Man verbleibt in der eigenen ‚Komfortzone‘ im vermeintlichen Glauben, diese müsse doch aus sich heraus kraftvoll, anziehend und überzeugend wirken. Die Analyseergebnisse zeigen deutliche Zusammenhänge auf: Diejenigen Seelsorgeeinheiten, die sich um ihre (inter-)aktiven Mitglieder bemühen und ein ausgeprägtes Gemeindeleben forcieren, wirken auch vergleichsweise stärker nach außen, sind also dienstleistungsorientiert und diakonisch ausgerichtet. Binnenorientierung korreliert signifikant mit Außenorientierung. Diese kennzeichnet sich aber eher durch die *Öffnung*, weniger durch eine *Bewegung nach außen*. ‚Kirche an vielen Orten‘ wird offenbar als *Ergänzung*, meist aber nicht als *gleichwertige Komponente* einer zukunftsfähigen Kirche erkannt. Im Vordergrund steht die Idee einer ‚einladenden‘ Kirche *am Ort* – vor und auch durch KiamO.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Ziele und Arbeitsschwerpunkte von KiamO → F 44 ff. | Erschließung neuer Orte → F 53 | Zusammenhang von Sammlung und Sendung → F 54 | Kirchenwachstum → F 55 | Angebote zur Communio → F 59 | Angebote als Dienstleistung → F 60 | Diakonische Angebote und Bestrebungen → F 61 | Marketing / Öffentlichkeitsarbeit → F 64 | Zielgruppen / Adressat*innen → F 66 f. | Kooperationspartner → F 69 | Vernetzung → F 70 | Index der Binnenorientierung → F 117 ff | Index der Kooperation → F 123 ff. | Index der Außenorientierung → F 126 ff.

11. Die Seelsorgeeinheiten organisieren ihre Angebote gemäß unterschwelligen Selektionsmustern.

Immer wieder wird in den Pastoralberichten postuliert, Kirche vor Ort solle eine Kirche *aller Menschen* sein; *alle* seien willkommen. Mehr oder weniger explizit wird berichtsübergreifend das normative Selbstbild deutlich, eine ‚einladende‘, ‚inklusive‘ Kirche zu sein, all jenen offenstehend, die selbst ein Teil davon sein wollen.

Der vergleichende Blick auf das konkrete Zielgruppenspektrum der Seelsorgeeinheiten zeigt allerdings, dass dieser inklusive Anspruch – wenn überhaupt – die Qualität einer ‚gut gemeinten‘ Absicht hat: Die Angebote richten sich *nicht* an alle, sondern an ganz bestimmte Personengruppen. Wir nehmen in den Pastoralberichten bestimmte Selektionsmuster wahr, nach denen Seelsorgeeinheiten ihre Zielgruppen bestimmen. Wer adressiert wird, ist nicht beliebig und unterscheidet sich auch nicht von Seelsorgeeinheit zu Seelsorgeeinheit, sondern folgt einer bestimmten, einheitlichen Logik: Obwohl theoretisch unzählige Selektionsmuster möglich wären, orientieren sich die Seelsorgeeinheiten wieder und wieder an den gleichen kategorischen Unterscheidungen. Sie organisieren ihre Angebotspalette maßgeblich gemäß *einem ganz bestimmten Muster* von Lebensformen, Lebensläufen, Lebenslagen und Lebensereignissen.

Die prominenteste, am häufigsten auffindbare Kategorie zur Zielgruppenselektion ist die *Lebenslaufkategorie*: Adressat*innen werden aufgrund eines *bestimmten* Alters und damit einer bestimmten Lebensphase, in der sie sich befinden, angesprochen. Ein Denken etwa in spezifisch ‚generationellen‘ Zusammenhängen wird dagegen nicht sichtbar, eine differenzierte Orientierung an Zielgruppensegmenten (etwa den ‚Sinusmilieus‘) wird zwar manchmal erwähnt, aber ganz selten praktiziert. Die typischen Zielgruppen gemäß des überkommenen (und unterkomplexen) Lebenslauf-Schemas sind „Kinder“, „Jugendliche“, „Junge Erwachsene“, „Eltern“ und „Senior*innen“.

Neben der Orientierung an verschiedenen Lebensphasen lässt sich als weitere große Selektionslinie die Ausrichtung der Angebote an einer Auswahl bestimmter (mehr oder weniger problematischer) *Lebenslagen* beobachten: So erweitert sich der Adressat*innenkreis um „Pflegebedürftige“ und „Kranke“, „Menschen mit Behinderung“ sowie „Geflüchtete“. In einigen Seelsorgeeinheiten treten ergänzend auch noch Personen auf den Plan, die aufgrund bestimmter *Lebensereignisse* adressiert werden (z. B. Trauernde, Neuzugezogene, Verliebte).

Die Adressierungen aufgrund von Lebensphasen, Lebenslagen und Lebensereignissen schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können durchaus kombiniert vorliegen.

Die anhand der beiden ersten Unterscheidungsmerkmale (Lebenslauf und Lebenslage) identifizierten Zielgruppen sind die *typischen* Adressat*innen der Seelsorgeeinheiten; in den Berichten wird deutlich, dass die große Mehrheit der Angebote sich an eine oder mehrere der so typisierten Personengruppen richtet. Außer Blick gerät dabei aber die hohe *Diversität innerhalb* dieser Kategorien; die Mannigfaltigkeit von Lebensformen (beispielsweise in Bezug auf Gender) wird ignoriert. So ist festzustellen, dass der Versuch, Personen (einzig) aufgrund ausge-

wählter Alterskategorien oder Lebenslagen zu adressieren, (auch angesichts der vielen, deutlich stärker differenzierten und damit auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittenen Angebote anderer Anbieter der religiös-säkularen Konkurrenz) offenbar immer seltener funktioniert: In den Berichten wird durchgehend beklagt, bestimmte Menschen nicht mehr zu erreichen. Milieuspezifische Verengungen, die sich auch in der Metaphorik und dem Bildmaterial der Berichte zum Ausdruck bringen, werden bei den Angeboten seitens der Seelsorgeeinheiten nicht reflektiert. Stattdessen kommunizieren die Berichte Verwunderung darüber, dass sich trotz Zielgruppenadressierung viele nicht angesprochen fühlen. Kirche ist für diejenigen Familien da, die sich interessiert an kindgerechten liturgischen Angeboten zeigen, in denen die Kinder getauft werden und zur Erstkommunion gehen, ministrieren, Angebote der kirchlichen Jugendarbeit wie Gruppenstunden oder Ferienfreizeiten wahrnehmen. Selbst dieser pastorale Familialismus ist verengt, denn ‚andere‘ Familien, also Familien mit anderen Interessen oder anderen Bedürfnissen, werden nicht adressiert, auch nicht solche Personen, die als Single oder gar afamilial leben, vielleicht ‚familiengeschädigt‘ sind.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Ziele und Arbeitsschwerpunkte von KiamO → **F 44 ff.** | Zielgruppen / Adressat*innen → **F 66 f.**
| Widerstände und Hindernisse → **F 80 ff.**

12. Im Hinblick auf eine (neue) Kultur des Ehrenamts zeigt sich enormer Entwicklungsbedarf.

Angesichts aktueller und schon jetzt absehbarer zukünftiger Entwicklungen im Personalbereich (z. B. ‚Priestermangel‘ und Mangel an hauptamtlichem Personal) tritt das Ehrenamt in den Seelsorgeeinheiten verstärkt in den Fokus. Bei der Analyse der Pastoralberichte untersuchten wir, in welchen Zusammenhängen ‚Ehrenamt‘ thematisiert und was diesbezüglich in den Seelsorgeeinheiten unternommen wird. Dabei zeigt sich, dass ‚Ehrenamt‘ v. a. in drei Kontexten behandelt wird:

- Bei der Beschreibung von Kirche am Ort und dessen, was sie auszeichnet
- Bei der Formulierung von Zielen, Benennung von Arbeitsschwerpunkten und in Bezug auf Absichtsbekundungen
- Bei der Benennung von Hindernissen und Widerständen, also in Bezug auf Schwierigkeiten, die sich im Prozess zeigten.

Bei der Beschreibung dessen, was Kirche vor Ort auszeichnet, wird nicht selten die „wertvolle Arbeit der engagierten Ehrenamtlichen“ betont. So hielten sie beispielsweise „das pastorale und gottesdienstliche Leben in Treue zu ihrem Glauben und in Verbundenheit zur KG wach und lebendig“, oder das Gemeindeleben würde „von einer Gruppe aktiver Ehrenamtlicher getragen, die sich nachhaltig einbringt“. ‚Die Ehrenamtlichen‘ bleiben dabei jedoch stets ein nicht näher bestimmtes abstraktes Kollektiv. Es wird nicht deutlich, was sie auszeichnet, über welche Kompetenzen sie verfügen, wodurch sie sich für den Dienst in der Kirche qualifizieren und nach welchen Kriterien sie gewonnen und eingesetzt, wie sie willkommen geheißen und verabschiedet werden.

Werden im Bericht die Ziele bekundet, neue freiwillig Engagierte zu gewinnen, das Ehrenamt stärken oder die Wertschätzung für das Ehrenamt ausbauen zu wollen, fehlt meist die Benennung konkreter Schritte zur Umsetzung, oder aufkommende Schwierigkeiten verhindern, dass solche Ziele weiter verfolgt werden. Der Blick auf die Widerstände und Hindernisse zeigt, dass sich das kirchliche Ehrenamt in einer höchst prekären Lage befindet:

Es gestaltet sich zunehmend schwierig, neue Engagierte zu gewinnen, sodass ein notwendiger ‚Generationenwechsel‘ oftmals nicht vollzogen werden könne und die Zahl der Ehrenamtlichen

rückläufig sei. Da angesichts anspruchsvoller Rahmenbedingungen, zusätzlicher Aufgaben und eines wachsenden (Verwaltungs-)Aufwands jedoch mehr Aufgaben anfielen, laste „immer mehr Arbeit auf immer weniger Schultern“, was zu einer Überlastung und fachlichen Überforderung derjenigen führe, die sich weiterhin und immer noch engagierten. Nicht selten fühlten sich Ehrenamtliche allein gelassen oder erlebten sich als Lückenbüßer. Damit gehe häufig Frustration und Resignation einher. Die sich unter anderem aus der sinkenden Zahl von Engagierten ergebende Notwendigkeit zur Verantwortungsübernahme schreckte wiederum andere, potenzielle Engagierte, ab, die eine Mitarbeit nicht grundsätzlich ablehnten, aber ihre Engagementbereitschaft auf ein selbstdefiniertes Maß beschränken wollten. Die einzelnen Problemlagen verstärken sich also gegenseitig und bewirken dadurch, dass sich die Lage kontinuierlich zuspitzt.

Seitens der Seelsorgeeinheiten wird hier kaum etwas entgegen gesetzt: Hinweise auf eine systematische Qualifizierung und Begleitung von Ehrenamtlichen lassen sich in den Berichten nur äußerst selten – und dann allenfalls für bestimmte Tätigkeiten (etwa Lektor*innen) – finden, ein Anreizsystem für die Inhaber solcher sekundären Leistungsrollen gibt es anscheinend nur in Einzelfällen. Aussagen darüber, dass die Seelsorgeeinheiten das Ehrenamt als aktives Personalentwicklungsfeld begreifen und es strukturell (Position, Rolle, Status) stärken, fehlen. Zwar wissen die Verantwortlichen in der Seelsorgeeinheiten offenbar um die hohe Relevanz einer (neuen) Kultur des Ehrenamts, scheinen aber ratlos und ohnmächtig, wie sie zu ihrer Entfaltung vorgehen könnten.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Ziele und Arbeitsschwerpunkte von KiamO → **F 44 ff.** | Widerstände und Hindernisse → **F 80 ff.** | Ehrenamt → **F 99** | Index zum Ehrenamt → **F 148 ff.**

13. Angesichts fortschreitender Individualisierungs- und Singularisierungstendenzen könnte Seelsorge an Einzelpersonen den Nerv der Zeit treffen. Diese steht aber offenbar nicht auf der Agenda.

Durch die Lektüre der Pastoralberichte erhielten wir in vielen Fällen einen detaillierten Einblick, welche Arbeitsschwerpunkte die Seelsorgeeinheiten setzen, aus welchen Gruppierungen sie bestehen und welche Angebote sie machen oder planen. Dabei überraschte die auffällige *Nicht-Thematisierung* von Seelsorge an Einzelpersonen. Stattdessen herrscht in den Pastoralberichten eine Thematisierung von Kollektiven vor und beherrscht eine Akzentuierung kollektiver Veranstaltungsformate die uns vorliegenden Texte. Mit Exerzitien, Meditationsangeboten und Impulsen im Alltag etc. finden darin zwar Angebote zur Reflexion Erwähnung, die sich auch an Einzelpersonen richten, von der ‚klassischen‘ Seelsorge ist aber nur in Einzelfällen die Reden. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass sie ein derart selbstverständlicher Bestandteil – manchmal ein Synonym – von Pastoral ist, dass sie in den Berichten nicht explizit benannt und hervorgehoben, da ohnehin mitbedacht wird. Dagegen spricht, dass andere, ebenfalls fraglose operative Bestandteile kirchlicher Arbeit vor Ort (z. B. liturgische Angebote wie der Sonntagsgottesdienst) sehr wohl Erwähnung finden.

Dass in den Pastoralberichten kollektive Formate dominieren und die Seelsorge an Einzelpersonen ausgespart wird, verweist darauf, dass ihr Ausbau, ihre Stärkung oder Neukonzeption *kein* Bestandteil der KiamO-Prozesse in den Seelsorgeeinheiten war; anderenfalls würde eine derartige Absicht in den Zielformulierungen oder den Beschreibungen der Arbeitsschwerpunkte auftauchen. Auf Seelsorge Bezug genommen wird jedoch meist – wenn überhaupt – im Kontext von Personalmangel und Überlastung: In diesem Zusammenhang wird bedauert, dass kaum mehr Zeit für die Seelsorge an Einzelpersonen bleibt und das personenorientierte Gespräch immer seltener wird. Ausnahmen sind die Gemeinden anderer Muttersprache: In

ihren Berichten finden sich vergleichsweise häufig Hinweise auf seelsorgerliche Einzelgespräche.

Im Blick auf die Gesamtgesellschaft (nicht nur) in Deutschland ist seit vielen Jahren – Jahrzehnten – ein fortschreitender Trend zur Individualisierung und Singularisierung festzustellen, durch den Gruppen und die soziale Gemeinschaftsbindungen, relativiert werden, ‚Szenen‘ als dynamische und fluide ‚Vergemeinschaftungen‘ sich ausbreiten und die Einzelnen – auch in ihrer Einzigartigkeit und Autozentrik – stärker in den Vordergrund treten. Sollte sich die Wahrnehmung, dass Seelsorge an Einzelpersonen im pastoralen Alltag der ‚Seelsorge‘-Einheiten immer seltener praktiziert wird, nicht als falsch erweisen, würde dies eine diametral gegenläufige Entwicklung zur gesamtgesellschaftlichen Akzentuierung signalisieren, aber wohl auch der Selbstbeschreibung des kirchlichen Auftrags entgegenstehen. Eine zunehmende Nichtbeachtung der Einzelpersonen seitens der Kirche vor Ort zugunsten einer ‚kollektivistischen‘ Option in der – auch durch KiamO dynamisierten – Spannung zwischen einem organisatorischen ‚Zusammenwachsen‘ einerseits und einem Bewahren ihres dezentralen Kerngefüges aus heimatbetonten Kirchengemeinden andererseits wird von uns daher als hochriskant beurteilt, zumal damit auch alternative Formen der religiösen und spirituellen Versammlung und Vergesellschaftung nicht auf den pastoralen Vorstellungsschirm geraten.

Verweise auf Folien der Ergebnispräsentation

Spiritual Care → **F 62** | Index zur Spiritual Care → **F 136 ff.**

Thesen II: Kontextualisierend und interpretativ (reflektierend)

Das Handeln der Mitmenschen stellt sich normalerweise nicht von selbst so ein, wie man es haben will, und die Handlungsmöglichkeiten der jeweils Anderen sind nicht ohne weiteres auszuschalten. Organisationen haben in der Regel bestimmte Mechanismen ausgebildet, die dazu dienen, die an ihre Mitglieder gestellten Erwartungen zur Geltung zu bringen. Dies gilt auch für organisierte ‚Mitgliedschaftsreligionen‘ wie die römisch-katholische Kirche, für die das „taking the customer into the organization“ (Petzke und Tyrell 2012, 279) typisch ist. In ihren territorial gegliederten Diözesen in Deutschland werden derzeit – in den letzten Tagen auch noch irritiert durch Interventionen der römischen Zentralen – recht unterschiedliche Erwartungen an ihre Mitglieder gerichtet. Organisationen können nicht selten auch außerordentliche Anforderungen, gar Zumutungen formulieren, denen Mitglieder entsprechen müssen, wenn sie Mitglied werden oder Mitglied bleiben wollen. Oft sind solche Zumutungen durch Verschiebungen im Verhältnis mit der gesellschaftlichen Umwelt induziert. Diese muss nicht unbedingt als feindlich oder bedrohlich wahrgenommen werden, sie ist aber eine Quelle von Verunsicherungen, zumal aus ihr Ressourcen für die Organisation hervorgehen, die nicht ohne Weiteres verfügbar sind. Auch für die Diözesen können Verunsicherungen entstehen, wenn die Umwelt keinen Input mehr liefert, also keine hinreichenden finanziellen oder personellen Ressourcen mehr bereit stellt (Stichwort: Rückgang der Kirchensteuern; ‚Priestermangel‘), wenn sie Organisationsvertrauen und damit gesellschaftliche Legitimität entzieht (Stichwort: ‚Skandalisierung‘ der sexuellen Gewalt und bestimmter finanzieller Praktiken durch kirchliches Personal), wenn sie ‚Systemrelevanz‘ abstreitet (Stichwort: Coronakrise) oder weil sie keinen Output mehr garantiert, also z. B. an den Leistungsangeboten desinteressiert ist (Stichwort ‚Gläubigenmangel‘). Durch solche System-Umwelt-Verschiebungen sind Organisationen herausgefordert sich umzustellen, etwa ihre *Kommunikationswege* umzubauen (wer miteinander auf welche Art und Weise worüber kommunizieren soll und wer nicht), ihren *Stellenplan und Personalbestand* umzustellen oder ihre *Sach-, Geld- und Dienstleistungen* zu ändern und ihre ‚Programme‘ zu erweitern, die darüber entscheiden, was getan wird und was als ‚richtig‘ gilt. Und sie müssen neu bestimmen, wie diese wichtigen Elemente *ineinandergreifen* sollen. Das sind Zumutungen an alle Mitglieder.

Aber auch das vorausschauende Handeln der Kirchenleitung, wofür der KiamO-Prozess des Bistums Rottenburg-Stuttgart steht, kann unter Berücksichtigung der zu erwartenden Folgen und anderer Handlungsvariablen (‚dürfen‘ – ‚können‘ – ‚wollen‘) dazu führen, ungewöhnliche Erwartungen an die Mitglieder zu stellen. Die Auswertung der in den Seelsorgeeinheiten verfassten, von den Dekanen als dem mittleren Linienmanagement ‚geprüften‘ und auf dem dienstlichen Kommunikationsweg an die zuständigen BO-Abteilungen weitergeleiteten Pastoralberichte zeigt, dass die Teilnahme am KiamO-Prozess für viele Seelsorgeeinheiten, für ihre haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden und für weitere ihrer (inter-)aktiven Mitglieder, sofern sie vor Ort einbezogen wurden, zunächst oder überhaupt als eine solche vom Management der Diözese Rottenburg-Stuttgart ausgehende Zumutung wahrgenommen wurde: als Verunsicherung in der Verunsicherung. Und dies war der Fall, obwohl – oder gerade weil – der hoch oben in der Hierarchie abgesegnete KiamO-Prozess, der auch auf Anstöße aus vielen Kirchengemeinden antwortete, offensichtlich einem eher auf Verständigung und Vertrauen setzenden, denn einem macht- und hierarchiebetonten Steuerungskonzept, also einem Verständnis „Lateraler Führung“ (vgl. Kühl 2017) verpflichtet war. Die KiamO-Prozessvorgaben erkennen zwar die zentrale Funktion der kirchlichen Hierarchie an, verzichten aber teilweise auf hierarchische Steuerung; denn sie bestanden ja keineswegs aus einem „engmaschigen Netz genau definierter Erwartungen“ (Luhmann 1964, 45), sondern eröffneten viel Freiraum (damit aber auch Unsicherheitszonen). Weder der Personaleinsatz, noch die Kommunikationswege oder die Programme waren *detailliert* vorgeschrieben.

Die meisten Seelsorgeeinheiten kamen der Anforderung zur Teilnahme am KiamO-Prozess zwar nach, freilich mit mehr oder weniger Leistungsmotivation und Leistungserbringung; andere aber auch nicht. Sie wählten möglicherweise die Exit-Option, jedenfalls lagen uns nicht von allen Seelsorgeeinheiten Pastoralberichte zur Evaluation vor. Kooperation, so zeigt sich mal wieder, ist riskant, Verweigerung immer möglich, rhetorisch kaschiert oder auch nicht. In unserem Institut gingen von den 273 Seelsorgeeinheiten der Diözese zur Auswertung 216 (Teil-)Berichte aus 202 Seelsorgeeinheiten ein. Sie sind zumeist von Mitgliedern des Prozess-teams oder dem Pfarrer verfasst und umfassen 1,5 bis 108 Seiten. Nicht wenige von ihnen enthalten Signale der Begeisterung, an KiamO mitzuwirken (Motto: „Endlich passiert etwas!“), viele Pastoralberichte transportieren Signale der Irritation (Motto: „Was soll denn das?“), gar der Störung (Motto: „Schon wieder so was aus Rottenburg!“) oder der Gleichgültigkeit (Motto: „Nur nicht anstrengen!“). Wieder andere Berichte signalisieren, dass die Eingeladenen sich provoziert fühlten (Motto: „Das machen wir doch schon längst!“) oder ihre sprungbereite Bereitschaft zur Verweigerung (Motto: „So nicht, wir machen unser eigenes Ding“) angestachelt sahen, gar in den defensiven Widerstand gingen (Motto: „Das kommt für uns gar nicht in Frage“), um auf diese Weise ihre Macht zu demonstrieren (Motto: „Mal sehen, wer hier das Sagen hat“). Dementsprechend enthalten nicht wenige der uns vorliegenden Berichte Züge des Misstrauens, mangelnder Verständigung(-sbereitschaft) und von Machtspielen. So enthalten sie ihre jeweils eigenen Auffassungen davon, was für sie die jeweilige ‚Wirklichkeit‘ ist, wie sie sich in der Diözese verorten, was sie von KiamO halten, was sie damit erreichen und abwehren wollten und wie sie mit den Prozess- wie Berichtsvorgaben umgehen. Schon von ihrer ‚Schauseite‘ her präsentierten die Seelsorgeeinheiten ihre Berichte divers: von kohärent und ‚gut gestylt‘ und ‚kreativ‘ mit Ornamenten, Grafiken, Fotos und Tabellen ausgeschmückt, über ‚nüchtern, aber formal korrekt‘ bis ‚notgedrungen zusammengeschustert‘, ‚fragmentiert‘, ‚eigenwillig‘, ‚lieblos‘ und ‚schnoddrig‘. Sie enthalten teilweise sozial bzw. administrativ erwünschte Antworten und Aussagen, andere scheinen von Selbstzensur und Euphemisierungen regiert zu sein, wieder andere geben aber realistische, sachlich und überprüfbar gehaltene Auskünfte auch mit sensiblen Informationen. Einige Berichte verpacken ‚kosmetisch‘, was sie von KiamO halten, andere enthüllen diesbezüglich ihre abschätzige Meinung und signalisieren ihre ‚Gegenmacht‘. Wir fragten uns von Anfang an und zunehmend mehr: Wie kommt es dazu, dass haupt- und ehrenamtliche Mitglieder einer Diözese so unterschiedlich auf Erwartungen ihrer Kirchenleitung antworten? Wieso zeigen sie so wenig ‚Commitment‘, ‚Compliance‘ und Konformität? Warum verweigern sie gar die Mitwirkung bei einem Prozess, für den das Top-Management mit legitimatorischer und haushalterischer Unterstützung der Gremien, insbesondere des Diözesanrats, der im „Rottenburger Modell“ einen einzigartigen Status hat, erhebliche Ressourcen mobilisierte, und der als Antwort auf Anfragen und Anliegen von Kirchengemeinden selbst angestoßen wurde? Und wir fragen schließlich: *Warum können Mitarbeitende einer Diözese überhaupt die Kooperation mit der Kirchenleitung bleiben lassen und weshalb wird dieses Unterlassen durch die Kirchenleitung zugelassen?*

Es war nicht unser Forschungsauftrag, neben einer deskriptiven und interpretativen Inhaltsanalyse der schriftlichen Pastoralberichte auch noch diesen, wie wir meinen, grundlegenden Fragen der Steuerung und der Teilnahme- bzw. Leistungsmotivation – etwa mittels Einzel- und Gruppeninterviews oder Methoden der Teilnehmenden Beobachtung – empirisch nachzugehen. Allerdings wollen wir einer Antwort auf diese Fragen, die sich bei der Reflexion der Auswertung der KiamO-Berichte aufdrängten, nicht ausweichen, sondern eine Deutung aus einer organisations- und pastoralsoziologischen Perspektive versuchen, um sie zur Diskussion zu stellen.

14. KiamO zeigt grundlegende Spannungen auf.

Aus organisations- und pastoralsoziologischer Perspektive zeigt sich, so unsere Generalthese, dass KiamO **grundlegende Spannungen** zwischen unterschiedlichen Rationalitäten und Praxismustern offenlegte. Sie weisen – zumal in ihrem komplexen Zusammenspiel – auf gewisse Erschwernisse der Kooperation und Steuerbarkeit, wenn nicht der Veränderbarkeit überhaupt im Rahmen von Prozessen der Kirchenentwicklung hin.

Die vorliegenden Praxisberichte signalisieren insbesondere Spannungen zwischen

- a) Institutions- und Organisationslogik
- b) Organisationslogik und Organisationskultur
- c) haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden
- d) Zentrum und Peripherie
- e) Organisationslogik und Gruppenlogik
- f) Dienstleistungslogik und Gemeinschaftslogik
- g) lokalistischer Motivation und regionalistischem Organisationsziel
- h) Ingroup- und Outgroup-Orientierung
- i) Religion und Strategie
- j) divergierenden Zweckbestimmungen von Kirche
- k) Konditional- und Zweckprogrammierung

a) Spannung zwischen Institutions- und Organisationslogik

Die Pastoralberichte sind ein Zeugnis dafür, dass der KiamO-Prozess eingebettet ist in die Spannung zwischen institutionellen Vorgaben und organisationalen Entscheidungen im kirchlichen Feld, sollen sich doch die pastoralen Betriebsstrukturen verändern, *ohne* dass sich die kirchenrechtlich normierten institutionellen Strukturen verändern dürfen; *müssen* sich doch die pastoralen Betriebsstrukturen verändern, *um* die institutionellen Strukturen *nicht* zu verändern. KiamO ist grundiert von dem fortwährenden Legitimitätskonflikt, *ob und inwiefern* die behauptete institutionelle Unverfügbarkeit der Definition und Verteilung der religiösen Autorität *nicht doch* entscheidbar wäre, und zwar so entscheidbar, dass die kirchengemeindlichen pastoralen Betriebsstrukturen *nicht* – oder nur in einem begrenzten Ausmaß – verändert werden müssten.

b) Spannung zwischen Organisationslogik und Organisationskultur

In und an den KiamO-Berichten lässt sich eine geradezu ‚großzügige‘ Kontrollstruktur bzw. Kontrollkultur kirchlicher Organisationen ablesen, die es z. B. verhindert, dass Leistungserwartungen mit der personalpolitischen Androhung von Entlassungen, Versetzungen oder anderen ‚Grausamkeiten‘ (Deklassierung, Gehaltskürzung) durchgesetzt werden können.

In den KiamO-Berichten ist kein Hinweis darauf zu finden, dass bestimmte personalpolitische Hebel eingesetzt wurden. Für die Steuerung der freiwillig Mitarbeitenden fallen diese Mechanismen ohnehin weitgehend aus, womit die Ehrenamtlichen auch im KiamO-Prozess ihr Machtgewicht zur Geltung brachten.

c) Spannung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden

Nicht zuletzt die Tatsache, dass in den Seelsorgeeinheiten die hauptamtlich Mitarbeitenden auf die Kooperationsbereitschaft der Ehrenamtlichen angewiesen sind, lässt auf der dezentralen Ebene wechselseitige Aushandlungs- und Austauschverhältnisse entstehen. Diese gaben

schließlich den Ausschlag gegenüber der ja ebenfalls bestehenden Abhängigkeit der Hauptamtlichen von ihren kirchlichen Vorgesetzten, zumal Letztere ihre hierarchisch gewährte Macht (auch im Zuge eines Lateralen Führungsverständnisses) nicht zur Geltung bringen wollten oder konnten. Kirchliche Spitzenentscheider können, wie in den KiamO-Berichten sichtbar wird, auch deshalb explizit oder implizit ‚von unten‘ abgewertet werden.

d) Spannung zwischen Zentrum und Peripherie

Auch ein „Hierarch hat nicht die Möglichkeit, alle Kommunikationen in der Organisation zu regulieren“ (Kühl 2017, 25), alle Unsicherheitszonen zu kontrollieren, und schon gar nicht kann er in einem großflächigen Territorium überall und jederzeit leibhaftig präsent sein (Stichwort: ‚Rottenburg ist weit‘). Die Mitglieder der Kirchenleitung verfügen zwar über hochrangige Positionen und Status, haben aber nicht alle Themenfelder im Überblick, kaum ortsspezifisches pastorales Fachwissen. Durch die starke Dezentralisierung und Autonomie des operativen Kerns (Kirchengemeinden, Seelsorgeeinheiten) können sie Informationen nur begrenzt aufnehmen und schon gar nicht den alltäglichen pastoralen ‚Mitgliederkontakt‘ monopolisieren (Stichwort: ‚Die in Rottenburg ...‘). Die (inter-)aktiven Mitglieder der Kirchengemeinden fühlen sich und ihre Perspektive auch deswegen zu wenig gesehen bzw. be- und geachtet.

e) Spannung zwischen Organisationslogik und Gruppenlogik

Die Komplexität der Kirche fügt sich nicht einer reinen Organisationslogik, weshalb ihr auch und gerade daraus ein Kooperations- und Steuerungsproblem erwächst.

Erheblich trägt zur Komplexität bei, dass in ihr nicht nur Professions- und Organisationslogiken, sondern auch Organisations- mit Gruppen- oder Gemeinschaftslogiken, d. h. Strukturen formaler Organisationen mit „Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen“ (Horch 1983) gekoppelt sind. Die Logik formaler Organisationen steht in Spannung zu Gruppenlogik, wofür auch der weitgehende Ausfall organisationsspezifischer Beschreibungen von ehrenamtlichen Mitarbeitenden (Fähigkeiten, Eignungen, Qualifizierungen) und von Rekrutierungsverfahren steht.

f) Spannung zwischen Dienstleistungslogik und Gemeinschaftslogik

Die überwältigende Zahl von Kirchenmitgliedern begibt sich auf eine Kundenposition. Doch diese kommt in den gemeinschaftsaffinen KiamO-Berichten kaum vor, obwohl die Marktlogik zunehmend das religiöse Feld auch in Deutschland bestimmt.

Auch der KiamO-Prozess, der eher Organisationszugehörigkeit von geographisch nahen, aber sozial fremden Kirchenmitgliedern vor gemeinschaftlicher Zusammengehörigkeit akzentuiert, stieß auf die Grenzen der Steuerungsfähigkeit des jeweiligen ‚Wirs‘ von Gruppenzusammengehörigkeiten in den Kirchengemeinden.

g) Spannung zwischen lokalistischer Motivation und regionalistischem Organisationsziel

Bislang war Kirche operativ vor allem im lokalen Nahraum verortet. Diese lokalistische Grundierung der katholischen Glaubenspraxis erfuhr in der jüngeren Vergangenheit zudem eine gemeindetheologische Aufwertung, wenn nicht Idealisierung. Die durch KiamO angestoßene Verlagerung in die und stärkere Betonung der ‚Region‘ wird als Umorientierung und Abwertung des bestehenden lokalen Investments erlebt.

Die Evaluation des KiamO-Prozesses, an dem über Prozessteams oder Projektgruppen Ehrenamtliche beteiligt waren, lässt den Rückschluss zu, dass deren religiöse Motivation zum kirchlichen Engagement eng mit ihrer Biographie und ihrer wohn- und alltagsförmigen Einbettung in die jeweiligen lokalen Gemeinschafts-, Gemeinde- und Grenzziehungsstrukturen verbunden ist. Menschen, die ihr kirchliches Engagement mit einer stark lokalistischen Teilnahme- bzw. Zweckmotivation verschmelzen (,unser' Pfarrer; ,unsere' Gemeinde; ,unsere' Kirche; ,unser' Pfarrbüro; ,unser' Geld), lassen sich kaum für eine regionalistisch ausgerichtete Kirchenentwicklung gewinnen.

h) Spannungen zwischen Ingroup- und Outgroup-Orientierung

Kirchengemeinden werden von Gruppen aus einem bestimmten, unverwechselbaren Kreis von Mitgliedern repräsentiert, die sich gegenseitig von Angesicht zu Angesicht kennen und personale Orientierungen, d. h. auch persönliche Kommunikation in vertrauensvoller Verbundenheit und bestimmte Gewohnheiten pflegen und kollektive Identitäten ausgebildet haben. Selbst Gottesdienstordnungen und kleinste kirchliche Artefakte können dabei als Bestandteile einer „Identitätsausrüstung“ (Goffman 1973, 33) das jeweils Eigenen repräsentieren, als Unterscheidungszeichen gegenüber anderen (,outgroup') fungieren und zum ,Status confessionis' werden. Als Gruppen sind sie nur begrenzt fähig, Personen auszuwechseln, zu ergänzen und zu erweitern, wozu sie der KiamO-Prozess zu mobilisieren versucht. Durch den zugemuteten ,Zuwachs' von ,Fremden' der benachbarten Kirchengemeinden werden ihre vertrauensvolle Verbundenheit gestört, informelle Rangordnungen in Frage gestellt und ihr ,Denken-wie-üblich' in eine ,Krise', d. h. in eine neue Unsicherheitszonen gezogen.

i) Spannung zwischen Religion und Strategie

Die in den Pastoralberichten sichtbar werdende Vorliebe für eine ganz bestimmte metaphorische Sprache ist ein Hinweis darauf, dass auch von der spezifisch religiösen Seite her einer strategisch ausgerichteten Kirchenentwicklung feldspezifische Grenzen gesetzt sind.

Es kommt somit nicht von ungefähr, dass in den ausgewerteten Pastoralberichten auffällige Innovations- und Änderungsresistenzen erkennbar werden und die pastoral Tätigen eine zumindest defensive Distanz gegenüber einem rationalen, ausgesprochen strategischen Prozessmanagement mit ,smarten' Zielen, transparenten wie verbindlichen Kommunikationswegen, meilensteinterminierten Prozessphasen und evaluierbaren Projekten zeigen.

j) Spannung zwischen divergierenden Zweckbestimmungen von Kirche

Im Vergleich zu anderen Organisationen ist typisch für religiöse bzw. kirchliche Organisationen, dass Mitgliedschafts- bzw. Teilnahmemotivation *hier* und Organisationsstrukturen und -zwecke *dort* eng gekoppelt sind. Weil die Zwecke religiöser Organisationen diffus bleiben, selten ,greifbar' (,intangible') werden, definieren die Mitglieder den Organisationszweck gewissermaßen selbst.

Die KiamO-Berichte lassen deutlich werden, dass interne Organisationsentscheidungen zur Kirchenentwicklung auch intern durch eine Vielfalt von Zweckdefinitionen und -identifikationen der Mitglieder begrenzt sind. Eine solche Zweckidentifikation ist sowohl für hauptberufliche als auch für ehrenamtliche Mitarbeitende in der Kirche charakteristisch, wenn auch in unterschiedlicher Weise.

k) Spannung zwischen Konditional- und Zweckprogrammierung

Es gibt eine feldspezifische Präferenz pastoraler Professionalität für ein spezielles Entscheidungsprogramm, nämlich für „Konditionalprogrammierung“ (vgl. Luhmann 2000, 263 ff.; Kühl 2018, 15) KiamO kann als Erwartung der Kirchenleitung gelesen werden, in die vorherrschend nach einem Wenn-Dann-Schema programmierte pastorale Praxis Strukturen der Zweckprogrammierung einzubauen, Pastoral also stärker auch von den – anzustrebenden und zu vermeidenden – Resultaten her, auf die Wirkungen hin zu denken und (neue) Mittel auf Ziele und Zwecke hin zu denken.

Zweckprogrammierung ist in der pastoralen Praxis (noch) nicht eingeübt, irritiert, weshalb KiamO in vielen Fällen kaum Innovationen, sondern bloß ‚Inventionen‘ hervorgebracht hat. Die zunehmende Bedeutung der Zweckprogrammierung fordert heraus, entsprechend kompetentes Personal zu gewinnen bzw. auszubilden.

15. KiamO wurde erschwert durch einen spezifischen ‚pastoralen Habitus‘.

Bestimmte Züge der Pastoralberichte lassen auf einen besonderen ‚pastoralen Habitus‘ schließen, der vielen haupt- und ehrenamtlich pastoral Tätigen gemeinsam ist. Habitus sind in ‚Fleisch und Blut übergegangene‘ Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster. Sie eröffnen bestimmte Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten, sie bilden aber auch ein „System von Grenzen“, welche den Spielraum des Verhaltens einengen (Bourdieu 1992, 33). So weiß man zum Beispiel „nie genau, was ein Künstler schaffen wird; aber sobald er etwas geschaffen hat, entdeckt man, dass auch er Grenzen hat, dass in der Romantik eben kein gotischer Stil entstehen kann“; aber nicht nur „jeder Künstler schöpft aus Vorhandenem [...] Wir alle haben unsere Grenzen“ (Bourdieu 1992, 33).

In den Pastoralberichten finden sich wiederkehrend Hinweise auf eben solche Möglichkeitsräume, aber auch auf eben solche Handlungsbegrenzungen. Einiges scheint im Rahmen des KiamO-Entwicklungsprozesses möglich, vieles aber auch nicht – ist sogar undenkbar, ‚unmöglich‘, steht nicht zur Disposition und bleibt unhinterfragt. Die Beobachtung, dass sich im KiamO-Prozess in vielen Seelsorgeeinheiten trotz ihrer großer Heterogenität (vgl. I These 1) und unabhängig von ihrer räumlichen Nähe zueinander ein und dieselben Schranken im Denken und Handeln der (beteiligten) haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden zeigen, lässt darauf schließen, dass es sich dabei um etwas *für das pastorale Feld Typisches* handelt. Wir sprechen deshalb von einem feldspezifischen ‚pastoralen Habitus‘. Im Folgenden entwerfen wir, abgeleitet aus den Erkenntnissen der Dokumentenanalyse, eine Skizze dieses von uns sogenannten ‚pastoralen Habitus‘; wohl wissend, dass diese sehr verallgemeinernd und stereotyp wirken kann. Gemeint ist allerdings kein Klischee, sondern eine idealtypische Begriffsbildung, die sehr einseitig bestimmte Züge intellektuell überzeichnet, um als Mittel der Erkenntnis an die Realität herangetragen werden zu können und dort – in der Regel – auf Varianten trifft. Wir streben an dieser Stelle nicht an, Bourdieus Habitus-Konzept in seiner Komplexität zu entfalten, sondern wollen gewisse Aspekte davon fruchtbar machen und sein heuristisches Potenzial nutzen, um unsere empirischen Beobachtungen einzuordnen und zu deuten.

Das pastorale Feld (die Kirche und ihre Gemeinden) zeichnet sich durch seine ihm ganz eigene Logik (Doxa) aus, die sich nicht ohne weiteres auf ein anderes Feld übertragen lässt. Ähnlich wie beispielsweise beim Fußball gibt es Regeln, die festlegen, welches Spiel auf diesem Feld wie gespielt wird, wer mitspielt und wer welche Position einnimmt, welche Spielzüge legitim sind und was als Foul diskreditiert wird, was der Zweck und das Ziel des Spiels ist. Geltende Normen, also jene mit Handlungsbezug, prägen das Feld: Es gilt, was unhinterfragt angenommen wird, dazu gehören auch implizite Verhaltensnormen. Die Akteure im pastoralen Feld erlangen ihre Positionen durch die Taufe und durchlaufen dann weitere Stationen wie Erstkommunion und Firmung, Ehe oder Priesterweihe. Die personelle ‚Besetzung‘ der ‚Spiele‘

der Kirchengemeinden ist nicht zufällig: Es gibt zum einen die Position des männlichen Leiters, der durch die Priesterweihe einen Wechsel über die „heilige Grenze“ (Bourdieu 1990, 88) auf die Seite der zölibatären Spender und Verwalter der sakramentalen katholischen Heilsgüter und Heilswahrheiten vollzogen hatte, der nach zeitintensiven, teilweise sich im Verborgenen vollziehenden Bildungsprozessen durch institutionalisierte Titel (‚Priester‘; ‚Pfarrer‘) zertifiziert wird; zum anderen Positionen der Diakone, der pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Pfarrsekretär*innen, Kirchenpfleger*innen, Ministrant*innen, Lektor*innen und weitere Positionen von Ehrenamtlichen (u. a. Kirchengemeinderat). Artefakte wie Kirchtürme, Kirchenbänke, Weihwasser, Weihrauch, Kerzen etc. sowie Gemeindezentren und Friedhöfe, Glocken und Schaukästen, Gemeindeblätter und Gottesdienstzeiten markieren das pastorale Feld. Als Unterfelder der pastoralen Arbeit können die – inzwischen auf vier begrenzten – Grundvollzüge der Kirche gelten. Kirchengemeinden sind für die Bereitstellung von verschiedenen Riten, die Übergänge im Lebenslauf markieren können, zuständig, und in den Kirchengebäuden gelten bestimmte Verhaltens- und Kommunikationsregeln, die mittels eines pastoralen Lexikons (verbal, nonverbal, vestimentär) bestimmte Themen, Sachverhalte und Stilformen filtern; es gibt Regeln zur Bewegung und Positionierung der Körper im Raum etc. Soweit, um nur einige – durchaus komplexe – Feldvorgaben zu skizzieren, um die die Akteure wissen müssen, um das pastorale Spiel glaubhaft aufführen und durchführen zu können.

Felder resultieren aus Kämpfen und sind umkämpft. Sie sind nicht statisch. Jedes Feld ist auch eine Arena der Auseinandersetzung, in der mehr oder weniger offensichtlich „darum kämpft wird, was eine legitime Praxis des Feldes ist und wer überhaupt entscheiden darf, was legitime Praxis im Feld ist“ (Armbruster 2019, 141). So zeigen auch die Pastoralberichte: Über die Identität von Kirche und Klerus gibt es keine Einigkeit, sie wird im Kampf – und nicht nur mit Argumenten – entschieden. Die geltenden Regeln sind nicht unveränderlich – unterschiedliche Akteure ringen um die Macht ihrer Bestimmung. Der KiamO-Prozess wie auch die tagesaktuelle Debatte über die Zukunft der Kirchengemeinden, angestoßen durch ein Schreiben der römischen Kleruskongregation („Die pastorale Umkehr der Pfarrgemeinde im Dienst an der missionarischen Sendung der Kirche“ vom 29. Juni 2020) sind Zeugnisse des Kampfes, der um die Hoheitsmacht über die angestrebten Entwicklungslinien der katholischen Kirche ausgetragen wird (vgl. auch Ebertz 2016). Und sie sind Zeugnisse der Transformation des pastoralen Felds, bei der bestimmte, bislang geltende Regeln infrage gestellt werden.

Die Regeln sind also nicht unumstritten – unumstritten ist aber, dass sich die Akteure im Feld an die jeweils geltenden Regeln halten müssen, wollen sie das Spiel – und nicht nur das „Heilige Spiel“ der Liturgie (Romano Guardini) – erfolgreich ‚mitspielen‘. Indem sie sich als ‚Mitspieler*innen‘ begreifen, eignen sie sich das Spiel mit seinen Regeln an, bilden ‚Automatismen‘ aus, verinnerlichen Strategien, entwickeln gewissermaßen eine feldspezifische Intuition, durch die sie, ohne bewusst darüber nachzudenken, wissen, wie sie sich im Feld bewegen müssen. Das Spiel ist ihnen ‚in Fleisch und Blut übergegangen‘. Einen solchen feldspezifischen Habitus, der das Denken, Wahrnehmen, Urteilen und Handeln der Akteure im Feld stillschweigend leitet, bilden nicht nur Fußballspieler*innen aus; auch Akteure im pastoralen Feld verinnerlichen die geltenden Regeln, lernen, wie sie sich sicher auf dem Feld mit seinen spezifischen Codes bewegen und verständigen, ja inkorporieren die sozialen Strukturen. Das Feld ist den Akteur*innen wie jede einzelne feldspezifische Kommunikation – wie das ‚Amen‘ in der Kirche – oder jede einzelne feldspezifische Handlung – wie das ‚katholische‘ Kreuzzeichen mit der rechten Hand von der Stirn zur Brust und von der linken zur rechten Schulter – durch den Habitus eingepägt. „Der Habitus ist determiniert und schöpferisch zugleich“ (Rehbein 2016, 85): Die Spieler*innen sind innerhalb ihrer Möglichkeitsräume frei in ihren Kommunikationen und ihrem Handeln, ihre Spielzüge nicht unbedingt vorhersehbar, sie können sich kreativ zeigen und ‚dem Spiel ihren Stempel aufdrücken‘. Da alle Beteiligten sich aber in ein- und demselben Feld befinden und dort nicht nur einen ‚Haufen‘, sondern „Figurationen“ (Elias 1986, 76

ff.) bilden, haben auch dessen Beschränkungen für alle Gültigkeit: Die Regeln des Feldes begrenzen, als Habitus inkorporiert, automatisch auch immer den Möglichkeitsraum der Akteure.

Verändert sich nun das Feld, verschieben sich unter Umständen auch die Möglichkeitsräume und die geltenden Grenzen – ohne, dass die Akteure darauf vorbereitet sind, haben sie ihr Spiel gemäß der bisher geltenden Regeln erlernt. Der Habitus „ist träge, wenn er einmal konstituiert ist“ (Rehbein 2016, 90). Die Trägheit des Habitus (Hysteresis), die zunächst einmal auf eine vollkommene Anpassung des pastoralen Habitus an die Logik des pastoralen Spielfelds der katholischen Kirche verweist, ist in den Pastoralberichten nicht zu übersehen: Viele Kirchengemeinden der Seelsorgeeinheiten tun nichts anderes, als sich selbst zu reproduzieren – tatsächliche Veränderungen fallen schwer oder sind gar unmöglich, undenkbar. Vieles, wenn nicht alles bleibt, wie es ist, und wird auch dahingehend verteidigt.

In den Pastoralberichten zeigen sich Variationen in den Möglichkeitsräumen und Grenzziehungen, aber bei aller Verschiedenheit in den Ausprägungen dokumentieren sich auch immer wieder gewisse Dispositionen. Sie sind fundamentale, konstituierende Elemente des pastoralen Habitus, d. h. stets vorhanden, wenn auch unterschiedlich (stark) ausgeprägt, und damit werden sie zu seinen Kristallisationspunkten. Beobachtete Dispositionen, wie wir sie bereits in den vorgegangenen Thesen (sowohl Thesen I als auch Thesen II) benannt haben, fügen sich hier ein. Es sind bestimmte Modi, bestimmte Orientierungsmuster (wir unterscheiden Orientierungsschemata und Orientierungsrahmen), die der Handlungspraxis in den Kirchengemeinden zugrunde liegen. Der Verlauf des KiamO-Prozesses, dass er in einer bestimmten Art und Weise so und nicht andersverlief, resultiert aus den zugrunde liegenden Orientierungsmustern.

In den Pastoralberichten, die von Akteur*innen im Feld verfasst wurden und den KiamO-Prozess nachzeichnen, illustrieren und interpretieren, zeigen sich feldtypische Muster und Leerstellen. Zum einen beobachten wir *Orientierungsschemata*, also bestimmte, kommunizierte Wissensbestände, Regeln und Regelmäßigkeiten, die bewusst als handlungsleitend gesetzt werden. Zum anderen zeichnen sich aber auch *Orientierungsrahmen*, also unbewusste, vorkommunikative Orientierungslinien ab. Diese bestimmen die Handlungspraxis maßgeblich, liegen also offenbar dem Denken, Wahrnehmen, Urteilen und Handeln im pastoralen Feld zugrunde, ohne dass sie den Akteur*innen zwangsläufig bewusst sind oder gar von ihnen reflektiert werden. Diese Orientierungsrahmen verweisen auf eine habitualisierte Wirklichkeit, auf ein Tun und 'Denken-wie-üblich', das die Feldakteure miteinander teilen.

Als **Orientierungsschemata**, also ausgeflaggte Werte und Glaubenssätze, welche die Kirchengemeinden repräsentieren (i.S. von ‚vorstellen‘ und ‚darstellen‘), wollen wir (nur) exemplarisch herausstellen:

Das Schema: Kirche für alle

Die Akteure imaginieren Kirche als einladend, als inklusiv, niemand soll ausgeschlossen werden. Es besteht – seelsorgeeinheits- und kirchengemeindeübergreifend – die Überzeugung, dass eine solche offene Grundhaltung richtig sei und vor Ort gelebt werde. Die höchst selektive Adressierung ganz bestimmter Lebensformen, Lebensläufe, Lebenslagen und Lebensereignisse (vgl. These 11) und damit der Ausschluss, das Ignorieren anders gelagerter Lebensformen, Lebensläufe, Lebensereignisse und Lebenslagen wird dagegen nicht thematisiert oder reflektiert.

Das Schema: Kinder und Jugendliche sind die Zukunft der Kirche

Ein ähnlich universeller ‚Glaubenssatz‘, der unhinterfragt bleibt, aber in den Berichten wieder und wieder formuliert wird, ist die unumstößliche Gewissheit, dass Kinder und Jugendliche (und nur sie) die Zukunft der Kirche seien – dementsprechend organisieren die Kirchengemeinden und Seelsorgeeinheiten auch ihr Angebot. Kinder und Jugendliche (Familien) werden flächendeckend als Zielgruppe adressiert. Angesichts der inzwischen erreichten Lebensdauer

– das durchschnittliche Sterbealter in Deutschland lag 2018 bei 78,93 Jahren (statista.com 2020) – verwundert die Konzentration (insbesondere der Rekrutierungsversuche) auf die ersten zwei Lebensjahrzehnte.

Das Schema: Kirche vollzieht sich in ‚den‘ vier Grundvollzügen

Vielfach benannt und handlungsorientierend sind die Grundvollzüge der Kirche gesetzt. Den Akteur*innen im Feld scheint ganz klar zu sein, was zur ‚Pastoral‘ gehört, und was nicht. Neu- oder weiterentwickelte pastorale Formate fügen sich in die bestehende Angebotspalette, richten sich häufig an bislang bereits adressierte Zielgruppen und werden der Liturgia, Martyria, Diakonia oder Koinonia zugerechnet. Andere ‚Grundvollzüge‘, die etwa Karl Rahner seinerzeit ins Spiel brachte, sind gleichsam vergessen.

Das Schema: Sakramentalismus (Präferenz für Liturgie)

Im Zentrum der pastoralen Handlungspraxis stehen nach wie vor die Eucharistie und die Sakramente. Angesichts des Priestermangels und fehlender personeller Ressourcen werden die pastoralen Aufgaben in vielen Seelsorgeeinheiten, so dokumentiert es sich in den Pastoralberichten, einer Priorisierung unterzogen: Oberste Priorität hat die Aufrechterhaltung des eucharistischen Angebots und die Spendung bestimmter Sakramente. Um beispielsweise an den Angeboten der Sonntagsgottesdienste oder der Erstkommunion festzuhalten, werden in vielen Seelsorgeeinheiten keine Mühen gescheut und logistische Hochleistungen vollbracht. Auffällig ist freilich auch: Das Bußsakrament, ehemals zentrales Moment des priesterlichen ‚Amtsakramentalismus‘, wird weitgehend ausgeschwiegen und seine überkommene – und weitgehend erodierte – Praxis wird nicht durch neue Formen des Umgangs mit Schuld, Sünde und Versöhnung ersetzt.

Während solche die Handlungspraxis leitenden Orientierungsschemata in den Berichten verbalisiert und damit bewusst kommuniziert werden, kommen auch bestimmte Dispositionen zum praktischen Handeln (**Orientierungsrahmen**), d. h. „eingefleischte generative Gewohnheiten“ (Fröhlich und Mörth 1994, 8), zum Vorschein, die nicht explizit benannt werden und die den Akteur*innen unter Umständen möglicherweise auch gar nicht bewusst sind.

Das Element: Gemeinschaft

Der pastorale Habitus ist disponiert auf ‚Gemeinschaft‘. Typisch ist, dass dieses Wort an keiner Stelle der Pastoralberichte definiert oder dynamisiert (‚Vergemeinschaftung‘) wird. Es bleibt vage, doch alle Beteiligten scheinen mit diesem statischen Ausdruck (‚-schaft‘) zu wissen, besser: zu fühlen, was gemeint ist: eine auf längere Dauer eingestellte ‚Einheit‘ zwischen gleichen Personen, verbunden vielleicht mit einer romantischen Neigung oder Sehnsucht, die auch theologisch genährt wird (‚Reich-Gottes‘; ‚Brüderlichkeits-‘ / ‚Geschwisterlichkeitsethik‘, Liebe, ‚Familie‘). Mit ihr steht eine unausgesprochene Unterscheidung im Raum: Wer ‚Gemeinschaft‘ präferiert, assoziiert ‚Gemeinde‘ und meint nicht ‚Gesellschaft‘ oder ‚Vergesellschaftung‘ im Sinne rationaler, funktionaler, auch herrschaftlicher und organisationaler sowie optionaler, interessenbasierter und marktförmiger sozialer Beziehungen. Nicht die – steigende oder schwächelnde – Nachfrage reguliert das pastorale Angebot, und sie soll es gemäß des pastoralen Habitus auch nicht. Solche Merkmale markieren gewissermaßen Elemente des Gegenhorizonts (und damit eine Begrenzung) zum personal getönten Element der ‚Gemeinschaft‘, das auch eher Gefühlswerte zu stiften vermag. Zu den benachbarten Habituselementen gehören z.B. „Einheit in Vielfalt“, „in Einheit verbunden“ oder aber – als Grenzfall – „miteinander vernetzt“ zu sein.

Das Element: Wiederholung

Die Präferenz für ‚Gemeinschaft‘ geht in zeitlicher Hinsicht mit der Präferenz für das Dauerhafte und das Repetitive, d. h. für das Zirkuläre einher, obwohl das Christentum ursprünglich

auf Linearität eingestellt ist („Parusie“). Dieses Habituselement wird unterstützt durch die oben genannte feldspezifische Konditionalprogrammierung (vgl. These 14k), die auch mit der zirkulär angelegten Zeitstruktur des Kirchenjahrs verknüpft ist, welches die Gläubigen mit ihrer endlichen Lebenszeit, in der sie ihr Heil wirken müssen, sinnvoll in den Lauf eine sakralen Zeit einzubinden versucht, damit gleichsam zu einem jenseitsbezogenen Erinnerungskarussell im Diesseits wird. Das Kirchenjahr ist institutionalisierte Zeit der Erinnerung und kreiselt gewissermaßen um ein christlich transformiertes „Heldenseits“ (Max Weber) derer, die es ‚geschafft haben‘, die ‚Krone des Lebens‘ entgegenzunehmen. Es verbindet die gläubigen Zeitgenossen und ihre nachwachsenden Generationen mit den religiösen Heldenschicksalen der Vergangenheit und erinnert daran, die eigene Lebensführung auf das Jenseits hin anzuspannen und nicht im Diesseits ‚durchhängen‘ zu lassen. Der pastorale Habitus ist erinnerungs- und damit vergangenheitslastig und nicht zukunftsorientiert. Das Lob der Tradition ist in vielen Pastoralberichten greifbar. Dementsprechend gehört zum Gegenhorizont auch das Denken in Visions- und Zielkategorien, aber auch in Erfolgskategorien, zeichnet den pastoralen Habitus doch auch eine gewisse Leidensfähigkeit und Beharrlichkeit, ja sogar Sturheit aus, wenn sich Misserfolge einstellen. Auch episodenhafte, situative, punktuelle und passagere Pastorkontakte und somit – trotz LG 4 – pastorale Dienstleistungs- und Kundenbeziehungen liegen ihm nicht.

Das Element: Person

Der pastorale Habitus drückt sich in der Haltungspräferenz für ‚Ganzheitlichkeit‘ aus sowie im Respekt und in der Rücksichtnahme auf persönliche Befindlichkeiten. Dementsprechend ist das Operieren mit Positions-, Rollen- und Statusunterscheidungen in den Pastoralberichten nicht sehr ausgeprägt und zählt bereits zum ‚reduktionistischen‘ Gegenhorizont. In den KiamO-Berichten werden keine Kompetenzen (selten ‚Talente‘ und ‚Charismen‘) von Ehrenamtlichen, nur deren Vor- und Nachnamen genannt, als müssten alle ‚Heidi‘ und ‚Helmut‘ kennen. Indem es dem pastoralen Habitus verwehrt ist, Personen auf Rollen zu reduzieren, neigt er auch zur ‚Verleugnung des Ökonomischen‘ und zur dezidierten Abwehr einer Orientierung der Praxis an Dienstleistungskategorien. Auch das Denken in Strukturen kann abgewertet werden („Mehr als Strukturen“). Dieses personalistische Habituselement wird freilich auch von theologischer Seite nahegelegt, beziehen sich die von der Kirche verwalteten und gespendeten Heilsgüter schließlich nicht auf Rollen und andere Reduktionismen, sondern auf ‚den Menschen‘, den ‚ganzen‘ Menschen. Indem die Kirche das Wichtigste und damit das Persönlichste, das Intimste zum Thema macht (nämlich das ‚Seelenheil‘ bzw. die ‚Auferstehung des Fleisches‘), trägt dieses Habituselement auch Züge des Totalen, wenn nicht Totalitären. Pastoral zielt, so Papst Franziskus, darauf ab, „das ganze Leben des Gottesvolkes in ein Sakrament zu verwandeln“ (Papst Franziskus, 3. Meditation für Priester im Jahr der Barmherzigkeit, 2. Juni 2016, 3).

Das Element: Wohnen

Zur Neigung des pastoralen Habitus zum Statischen, Zirkulären und Personalen, was Möglichkeiten eröffnen, aber auch schließen kann, passt auch ein weiteres Element: seine Präferenz für das Wohnen. Er unterstellt, dass die Akteur*innen des pastoralen Feldes eine lokale Wohnadresse haben und ihr relativ dauerhaft sesshaft verbunden sind. ‚Multilokales Leben‘ als eine rapide zunehmende Lebensweise nicht zuletzt der jungen Generationen ist in den Pastoralberichten nicht vorgesehen. Nicht die Orte des Arbeitens, auch nicht die der Freizeit werden präferiert, sondern der ‚Wohnsitz‘. Präferenz hat deshalb der lokale Sozialraum, nicht der individuelle ‚Lebensraum‘, der – nicht nur für Arbeitspendler, sondern auch schon für Kinder und Jugendliche – tagtäglich über den Wohn- bzw. Sozialraum hinwegführt (vgl. Ebertz und Ullrich 2005). Auch nicht die individuelle Wahl ist leitend, wie dies in den USA möglich ist. Dort „gibt es keine feste Zuordnung der Katholiken zur Pfarrei ihres Territoriums, sondern jeder

lässt sich frei in einer bestimmten Kirchengemeinde registrieren, die nicht seine Wohnort-Pfarrrei sein muss“ (Röttger 2017, 20). Strukturell gestützt wird das Wohn-Element des pastoralen Habitus in Deutschland auch durch die Kirchensteuer, die wohnsitzbezogen bezahlt, aber – über das zuständige Finanzamt – zentral vom Bistum eingezogen wird, auf dessen Territorium der Wohnsitz liegt. Wird das Element des Wohnens im pastoralen Habitus auch noch lokalistisch oder theologisch überhöht, wird seine Wirkung als ein ‚System der Grenze‘ noch verfestigt.

Das Element: Territorialität

Eine bestimmte territoriale Raumordnung konditioniert den pastoralen Betrieb und darüber den pastoralen Habitus. Wenn der pastorale Habitus den Raum geographisch denkt, ist damit eine staatsanaloge, flächendeckende und segmentäre – parochiale – Gliederung gemeint, die sich in räumlichem Behälterdenken (Raum als Gebäude) fortsetzt und letztlich aus den überkommenen Zeiten geistlicher Gebietsherrschaft und Disziplinierung stammt. Auch die Seelsorgeeinheiten als Assoziationen von räumlich benachbarten Kirchengemeinden folgen einer solchen segmentären Raumlogik. Sie ist nur schwer auf eine Neufiguration des pastoralen Raums mittels anderer Raumkonzepte hin zu überschreiten. Damit sind der Gestaltung des pastoralen Raums als – auch digitalisierter – Kommunikationsraum oder seiner Modellierung mittels funktionaler und relationaler Raumkonzepte, wie sie in der neueren Soziologie postuliert werden (vgl. hierzu Ebertz 2020) assive Grenzen gesetzt, obwohl sich die Kirche immer mehr in eine Diaspora-Lage hinein zu bewegen scheint.

Das Element: Priesterzentrierung

Der pastorale Habitus, wie er aus den KiamO-Berichten zu erschließen ist, ist ganz zentral bestimmt von der Zentrierung auf den Priester, insbesondere den Pfarrer, ohne den genau so wenig ‚geht‘ wie ein Fußballspiel ohne Torwart stattfinden kann. Wie dieser eine exklusive Position und Rolle hat (nur er darf den Ball mit Händen berühren), ist auch den Mitspielern im pastoralen Feld ohne den Priester einiges verwehrt. Auch KiamO war davon abhängig, ob und wie der Pfarrer ‚mitspielte‘ und sich mit seinen Mitarbeitenden arrangierte. Entscheidend für das hier herausgestellte Element des pastoralen Habitus ist allerdings, dass es das auch kirchenrechtlich vorgegebene und kirchenoffiziell erzeugte theozentrische Bild des Pfarrers als Spender der Heilsgüter und Leiter der Gemeinde im allgemeinen ernst nimmt und ihm damit das Recht auf seinen überragenden Status und seine Position und Rolle zuerkennt. Dies kann so weit gehen, den Inhaber der Priesterposition als „sakrosankt, also unkritisier- und unberührbar“ (Bucher 2018) zu sehen und sein gegebenenfalls eigensinniges Rollenverhalten zu ertragen, als ja ohne ihn das ‚pastorale Spiel‘ als sinnlos erscheint oder das Spielfeld zur Brache wird. Das Element der Priesterzentrierung ist von hoher Zentralität für unser empirisches Verständnis des pastoralen Habitus und konstitutiv für ihn. Es steht für das institutionalistische Element des pastoralen Habitus. Nicht nur die Priester haben es in ihren – nochmals singulären, durch weitere symbolische Grenzziehungen (Priesterweihe, Primiz, Priesterkleidung, Priestertitel, Platzierung in der Liturgie, Zölibat, Latein) scharf geschnittenen – klerikalen Habitus inkorporiert, sondern auch diejenigen, die mit ihnen kooperieren und das vielfach herausgeforderte und immer stärker konkurrenzierte pastorale Feld im radikalen Wandel der gegenwärtigen Gesellschaft bestellen.

Literaturverzeichnis

- Armbruster, André. 2019. „Die dreifache Konstitution von Kirche als Kampf, Körper und Artefakt: Praxistheoretische Zugänge zur Identität der katholischen und orthodoxen Kirche.“ In *Identität und Authentizität von Kirchen im globalen Dorf: Annäherung von Ost und West durch gemeinsame Ziele?* hrsg. von Dietmar Schon, 128–58. Regensburg: Verlag Friedrich Pustet.
- Bourdieu, Pierre. 1992. *Die verborgenen Mechanismen der Macht*. Edited by Margareta Steinrück. Schriften zu Politik & Kultur 1. Hamburg: VSA Verlag.
- Bucher, Rainer. 2018. „Was ist Klerikalismus? Pastoraltheologe Rainer Bucher über Gottesdiener zwischen Unberührbarkeit und Hingabe.“ www.katholisch.de/artikel/18833-was-ist-klerikalismus.
- Ebertz, Michael N. 2016. „Der Kampf um Amoris laetitia – im soziologischen Blick.“ In *Die christliche Ehe - erstrebt, erlebt, erledigt? Fragen und Beiträge zur aktuellen Diskussion im Katholizismus*, hrsg. von Dominik Burkard. 1. Auflage, 385–414. Würzburger Theologie Band 15. Würzburg: Echter.
- Ebertz, Michael N. 2020. „Pastorale Räume neu denken und gestalten.“ In *Von Zukunftsbildern und Reformplänen. Kirchliches Change-Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, hrsg. von Stefan Kopp, 210–28. Freiburg: Herder.
- Ebertz, Michael N. und Peter-Otto Ullrich. 2005. „Lebensraum, sozialer Nahraum und Organisationsraum.“ In *Lernen, wo die Menschen sind: Wege lebensraumorientierter Seelsorge*, hrsg. von Michael N. Ebertz, Ottmar Fuchs und Dorothea Sattler, 121–45. Mainz: Matthias Grünewald Verlag.
- Elias, Norbert. 1986. *Was ist Soziologie? Was ist Soziologie? 5. Auflage, München 1986*. 5. Aufl. Grundfragen der Soziologie. Weinheim, München: Juventa-Verlag.
- Fröhlich, Gerhard und Ingo Mörth. 1994. „Lebensstile als symbolisches Kapital? Zum aktuellen Stellenwert kultureller Distinktionen.“ In *Das symbolische Kapital der Lebensstile: zur Kulturosoziologie der Moderne nach Pierre Bourdieu*, hrsg. von Gerhard Fröhlich und Ingo Mörth, 7–30. Frankfurt am Main: Campus Verlag. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-55229>.
- Goffman, Erving. 1973. *Asyle: Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Edition Suhrkamp 678. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Horch, Heinz Dieter. 1983. *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen: Analyse u. Untersuchung e. alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*. (Campus Forschung 324). Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Kühl, Stefan. 2017. *Laterales Führen: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan. 2018. *Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Petzke, Martin und Hartmann Tyrell. 2012. „Religiöse Organisationen.“ In *Handbuch Organisationstypen*. Bd. 21, hrsg. von Maja Apelt und Veronika Tacke, 275–306. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rehbein, Boike. 2016. *Die Soziologie Pierre Bourdieus*. 3., überarbeitete Auflage. UTB Soziologie 2778. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius.
- Röttger, Dietmar. 2017. *Es geht auch anders! Inspirationen aus der Kirche in Frankreich und den USA*. Paderborn: Bonifatius Verlag.