

Heimatsuche in mobiler Gesellschaft. Der Beitrag der kirchlichen Organisationsentwicklung zur Kirchenbildung

1. Zwischen Heimatsuche und Heimatverlust

Die Sehnsucht nach Heimat und Beheimatung, nach einer bergenden Herberge für Leib und Seele, erweist sich als eine herausragende Signatur unserer Zeit oder theologisch ausgedrückt als „Zeichen der Zeit“. Was vor Jahren noch obsolet war, entwickelt sich zu einem Leitbegriff und zu einer Umschreibung eines der wichtigsten Phänomene der späten Moderne. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Begriffe wie Heimat und Heimatsuche immer mehr als Wegweiser für die Gemeinde- und die kirchliche Organisationsentwicklung¹ in der gegenwärtigen Gesellschaft in den Blick kommen und auch für die Personalentwicklung² der MitarbeiterInnen in der Kirche, vor allem in Bezug auf die Entwicklung und Praxis einer tragfähigen Spiritualität und Lebenskultur der SeelsorgerInnen, Hinweise geben können.

Die fast inflationäre Verwendung von Heimat und Heimatsuche scheint nicht zufällig zu sein. Diese Begriffe haben seit Jahren im gesellschaftlichen Diskurs deutlich an Stellenwert gewonnen, prägen die wissenschaftliche Diskussion und nehmen Einfluss auf die Gestaltung der verschiedenen Kulturszenen³. Zunehmend halten sie auch Einzug in das pastorale Fachgespräch und in die Debatte um die Zukunft von Gemeinde und Kirche, wie der Blick auf die Veröffentlichungen der zurückliegenden Jahre zeigt: „Gemeinde als Heimat“, „Fremde Heimat Kirche“, „Kirche als Wahlheimat“, „Der Zukunft Heimat geben“, „In fremder Welt zu Hause“, „Gemeinde als Herberge“...⁴. Die Buchtitel sensibilisieren für ein zentrales pastoraltheologisches Thema, das zudem wichtige Hinweise für die Leitbild- und Visionsarbeit gibt. Heimat und Heimatsuche⁵ scheinen auf eine für die Kirchenbildung und für die zukünftige Kirchengestalt grundlegende Kategorie der Pastoral aufmerksam zu machen.

Als Hinführung zur Thematik möchte ich drei Erfahrungen vorstellen, die ich an einem einzigen Tag sammeln konnte:

¹ Vgl. Lörsch, M., Systemische Gemeindeentwicklung. Ein Beitrag zur Erneuerung der Gemeinde im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils, Frankfurt/M. 1999, 15; ders., Kirchen - Bildung in Bad Kreuznach. Gründung und Evaluation eines Seelsorgebezirks nach c. 517 § 1 CIC als Beitrag zur kirchlichen Organisationsentwicklung, Wien (bisher unveröffentlichte Dissertation) 2001; vgl. Heller, A., Organisationsentwicklung, in: LThK³ Bd. 7, Sp. 1117f.

² Prof. Frielingsdorf kommt das Verdienst zu, zu einem frühen Zeitpunkt diese Herausforderung erkannt und mit Hilfe seines Kursangebotes sowie seiner Publikationen wirksame Hilfen für die Personalentwicklung – vor allem für Menschen im pastoralen Dienst – entwickelt zu haben.

³ Vgl. die erfolgreiche Fernsehreihe „Heimat“ von E. Reitz, die sechs Jahrzehnte deutscher Geschichte anhand eines Hunsrückdorfs „Woppenroth“ schildert. Hecht, M., Das Verschwinden der Heimat. Zur Gefühlslage der Nation, Leipzig 2000.

⁴ Brantzen, H., Gemeinde als Heimat, Freiburg / Ch. 1993; Engelhardt, K./ Loewenich von, H./ Steinacker, P. (Hg.), Fremde Heimat Kirche. Die dritte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 1999; Wollbold, A., Kirche als Wahlheimat, Würzburg 1998; Vogt, M., Der Zukunft Heimat geben. Pfarrgemeinden im Agenda–21 Prozess, München 1999; Entrich, M./ Wanke, J. (Hg.), In fremder Welt zu Hause, Stuttgart 2001; Hendriks, J., Gemeinde als Herberge, Gütersloh 2001.

⁵ Ich verwende in diesem Zusammenhang den Begriff „Heimat“ zunächst unspezifisch und nähere mich ihm so an, wie er auch in den Gemeinden als Phänomen mit den unterschiedlichen Aspekten der Wortbedeutung auftritt. Vgl. Wollbold, A., ebd., 17. 458 (Glossar).

- Am Vormittag Besuch beim „Treffpunkt Reling – Verein für Wohnsitzlose und von Armut bedrohte Menschen in der Stadt“⁶ und Gespräch mit seiner Leiterin, einer Ordensfrau der Waldbreitbacher Franziskanerinnen. Ein Jahr nach der Gründung des Vereins zieht sie eine erste Bilanz: Sie bewertet diese Vereinsgründung als eine große Herausforderung für sie persönlich wie auch für die christlichen Kirchen in Bad Kreuznach. Bewegt berichtet sie vom zurückliegenden Heilig Abend, den sie im „Treffpunkt Reling“ gefeiert hat. An diesem Abend habe sich ihr die Botschaft der Menschwerdung, die Heimatsuche Gottes, neu erschlossen.
- Am Nachmittag der Anruf einer 17-jährigen Jugendlichen. Ihre krebskranke Mutter, die ich über Monate begleitet habe, liege im Sterben. Sie bittet mich, sofort ins Krankenhaus zu kommen, um mit ihrer Familie Abschied von der Mutter zu nehmen. Am Krankenbett wähle ich den Psalm 23, der in den Vers einmündet: „Und im Haus des Herrn darf ich wohnen für lange Zeit“ (Ps 23, 8). Verheißung von Heimat im Angesicht des Todes. Nachdem ich die Frau gesegnet habe, stirbt sie wenige Minuten später in den Armen ihrer Tochter.
- Dann breche ich zu einem Beratungsprozess nach Trier auf. Die fünf Innenstadtgemeinden sind im Dezember 2000 zusammengelegt und als Pfarrei Liebfrauen neu gegründet worden. Mit Hilfe einer externen Beratung will der Pfarrgemeinderat einen Pastoralplan für die Trierer Innenstadt erstellen. Dieser Plan soll den Gemeindemitgliedern, den Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit Antwort auf die Frage nach dem Leitbild, dem pastoralen Profil und den Prioritäten der neuen Gemeinde geben. An diesem Abend diskutiert der PGR-Vorstand mit mir über die Frage: Welche Botschaft könnte der Begriff „Kirche als Heimat“ bei den unterschiedlichen Mitgliedern, Zielgruppen und Partnern vermitteln? Wie geht die neue Pfarrgemeinde nach der Zusammenlegung mit der Angst vieler älterer Gemeindemitglieder vor Heimatverlust um? Was gibt es Neues zum Projekt „Kirchenasyl“, das die Gemeinde zeitgleich einem afrikanischen Asylbewerber gewährt?

Der Begriff „Heimatsuche“ scheint die Sehnsucht vieler Menschen in höchst unterschiedlichen Lebenslagen auf den Punkt zu bringen. Andererseits fällt auf, dass sich die Kirche in einer eigentümlichen Spannung zu dieser Zeitströmung positioniert. Kirche - „ecclesia“ versteht sich als die Gemeinschaft der „Herausgerufenen“⁷. Und auch der vertraute Begriff „Pfarrei“ verweist in seinem ursprünglichen Wortsinn auf ein „Wohnen ohne Hausrecht“⁸. Die Bibel erzählt in ihren zentralen Ur-Kunden von Zeugnissen, in denen es zunächst um die Erfahrung von Heimatverlust oder um die freiwillige Aufgabe der vertrauten Heimat geht (vgl. Dtn 26, 5-10). Meist wird nachträglich erst erkennbar, dass die Verlust Erfahrung zum Segen wurde, da sie einen positiven Entwicklungsprozess ermöglicht hat: auf der personalen Ebene Identitätsfindung und Glaubensreife; auf der kollektiven Ebene der Gemeinschaft die Entdeckung von Erwählung und Berufung. Jesus verabschiedet sich mit Beginn des öffentlichen Wirkens von der sesshaften Lebensform und wird ein charismatischer Wanderprediger, um so authentisch den Anbruch des Reiches Gottes zu bezeugen (vgl. Mt 8, 20).

Es finden sich demnach in der Begegnung mit der gegenwärtigen sozialen Wirklichkeit und in Bibel und Theologie höchst gegenläufige Botschaften zu diesem Phänomen unserer Zeit: die Verheißung von Heimat wie auch die Angst vor Heimatlosigkeit, die Beschreibung der Gefahr des Heimatverlustes und nicht zuletzt die freiwillige Aufgabe von Heimat zur Erfüllung eines konkreten Sendungsauftrags. Diese Spannungen gilt es im Auge zu behalten, wenn wir uns dem Thema

⁶ Dieses Projekt realisiert in einer bisher ungewohnter Bandbreite eine Kooperation zugunsten konkreter Menschen am Rande unserer Gesellschaft. Beteiligt sind neben den christlichen Kirchen die am Ort ansässigen Orden, die Kreuzbacher Diakonie, die Stadt Bad Kreuznach, der Verein „Die Platte“ und der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB). Sr. Irmgard Schmitt von den Waldbreitbacher Franziskanerinnen hat sich bereit erklärt, für zwei Jahre im Verein als hauptamtliche Mitarbeiterin mitzuwirken.

⁷ Vgl. Werbick, J., Kirche, Freiburg-Basel-Wien 1994, 45ff.

⁸ Vgl. Krämer, P., Pfarrei. I. Begriff u. Geschichte, in: LThK³, Bd. 8, Sp. 162ff.

„Heimatsuche in mobiler Gesellschaft“ annähern. Im folgenden Beitrag will ich aufzeigen, wie man theologisch verantwortet und angemessen diese „Zeichen der Zeit“ wahrnehmen und welchen Beitrag das Instrument der kirchlichen Organisationsentwicklung als Antwort auf diese Herausforderung leisten kann.

2. Die kirchliche Organisationsentwicklung – ein pastorales Instrument zur Kirchenbildung in mobiler Gesellschaft

Wie reagiert eine kirchliche Organisation, z.B. die Pfarrgemeinde⁹, auf eine Anfrage oder eine gesellschaftliche Herausforderung? Allgemein kann man sagen: Wenn ein Thema für ihr Leben und Überleben an Bedeutung gewinnt, wenn sie ein Signal als wichtig oder gar als bedrohlich wahrnimmt, dann aktiviert sie interne Prozessabläufe und beobachtbare Reaktionsweisen: Man beschäftigt sich mit dem Thema im Pfarrgemeinderat (PGR), schreibt an das Generalvikariat, bildet eine Projektgruppe, greift den Impuls in der Predigt auf usw. Wie aber kann eine Gemeinde ein aktuelles, aber komplexes und vielschichtiges Thema wie „Heimatsuche in mobiler Gesellschaft“ aufgreifen? Allein in der Kategorie von handelnden Personen ist diese Thematik nicht zu bearbeiten. Vielmehr besteht gerade dann die Gefahr, Personen und Gremien heillos zu überfordern¹⁰. Denn es könnte ja die Gemeinde selbst mit ihrer spezifischen Identität als kirchliche Organisation sein, d.h. mit den praktizierten Kommunikationsmustern, mit den prägenden Traditionen, mit den verabredeten Leitbildern und nicht zuletzt mit den offen und verdeckt kommunizierten Zielvorstellungen, die darüber entscheidet, ob sie auf das Phänomene der „Heimatsuche“ eher funktional oder dysfunktional, eher einladend oder abwehrend reagiert; ob sie sich im Vertrauen auf den Segen Gottes eher vom „Leben in Fülle“ leiten lässt oder das eigene Überleben organisiert. Deshalb lautet meine Arbeitshypothese: Als Lösungsweg, wie man mit komplexen Fragestellungen in Kirche und Gemeinde angemessen umgehen kann, empfiehlt sich die kirchliche Organisationsentwicklung, weil sie folgende Leistung erbringen kann:

1. Sie betrachtet die Gemeinde als Organisation mit ihren spezifischen Gesetzmäßigkeiten und unter Beachtung der ekklesiologischen Doppelgestalt (LG 8), d.h. ihrer immanenten und transzendenten Dimension, und verknüpft diesen Ansatz mit einer subjektorientierten Pastoral.
2. Sie kann die Erwartungen ihrer gegenwärtigen und zukünftigen, der in der Mitte der Gemeinde präsenten wie auch der sich am Rand befindlichen Mitglieder erfassen und diesen ein Mitspracherecht sicher stellen. Sie sorgt dafür, dass die Erwartungen im Austausch von innen und außen, von Gemeindeleitung und Volk Gottes, von Mitgliedern und Kooperationspartnern kommuniziert und bewertet werden können.
3. Sie macht die sich widersprechenden und widersprüchlichen Erwartungen innerhalb und gegenüber der Gemeinde in Form von Spannungsbögen sichtbar und hilft der Gemeinde, diese Spannung – im Sinne von „Einheit in Vielfalt“ – besser auszuhalten und auszutragen.

⁹ In diesem Beitrag richte ich den Fokus vor allem auf die Pfarrgemeinde als kirchliche Organisation, auch wenn die kirchliche Organisationsentwicklung einen weiteren Radius umspannt (z.B. Diözesanentwicklung, Ordensentwicklung, Organisationsentwicklung kirchlicher Krankenhäuser...).

¹⁰ P. Watzlawick spricht in diesem Zusammenhang von den versuchten „Lösungen erster Ordnung“. Eine Lösung liegt jedoch nicht auf der gleichen Ebene und ist auch nicht durch die Steigerung nach dem Muster „Mehr des selben“ zu erzielen. Erst die „Lösung von der Lösung“, d.h. die Antwort auf der anderen Ebene weist den Ausweg. Vgl. Watzlawick, P./ Weakland, J.H./ Fisch, R., Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern-Stuttgart-Wien³1984, 51 ff.

4. Sie befähigt die Gemeindeleitung, die unterschiedlichen und miteinander konkurrierenden Erwartungen zu balancieren und zu prozessieren anstatt die Spannung vorschnell und einseitig aufzulösen oder durch die Konflikte zerrieben zu werden.
5. Sie betreibt Wissensmanagement mit dem Ziel, dass neue Lernerfahrungen von der Gemeinde selbst generiert, kirchlich-organisationales Lernen ermöglicht, ein Umlernen im Sinne von Umkehr und „Metánoia“ eröffnet und als explizites kirchliches Wissen gespeichert wird.

Sinn und Notwendigkeit der Verwendung der kirchlichen Organisationsentwicklung ergeben sich mit Blick auf die gesellschaftliche und kirchliche Realität, mit denen die Kirche am Ort konfrontiert ist: Innerhalb einer Organisationsgesellschaft reicht es nicht aus, den Dienst der Kirche am Ort alleine über Personen und Gremien abzusichern. Es kommt hinzu, dass sich die Kirche am Ort angesichts einer deutlich gestiegenen Binnenkomplexität (Zusammenschluss von mehreren Pfarrgemeinden in einer Seelsorgeeinheit, einem Seelsorgebezirk oder im pastoralen Raum, Zusammenarbeit von Kategorial- und Territorialeseelsorge, ökumenische Partnerschaft,...) nicht mehr vorrangig und ausschließlich über unmittelbare Kommunikationsformen organisieren kann. Hier erweist es sich als hilfreich, die Pfarrei als eine kirchliche Organisation mit ihren spezifischen Gesetzmäßigkeiten zu betrachten, zu leiten oder zu beraten. Auf diesem Ansatz baut die Organisationsentwicklung auf. Sie definiert sich als „prozessorientierte Praxis und Theorie eines geplanten und systematischen Lernens von Organisationen“¹¹. Organisationales Lernen richtet den Blick gegenüber dem Lernen von Personen auf das Entwickeln und Implementieren von Beobachtungs- und Kommunikationsinstrumenten, auf die Verbesserung der Informations- und Kommunikationsmuster innerhalb der Organisation und gegenüber ihren Umwelten, auf die Klärung von Leitbildern und Zielen, auf die Verbesserung von organisationalen Strukturen und Abläufen, auf das Fortschreiben von Regeln, die sich im Blick auf die Zukunft als dysfunktional erweisen, und auf den Erwerb von Kompetenzen im Bezug auf anstehende Kooperationen.

Die kirchliche Organisationsentwicklung positioniert sich an der Nahtstelle von System- und Organisationstheorie, Praktischer Theologie und Ekklesiologie. Sie stellt sich dem Anspruch, einen Beitrag zu leisten zur Erneuerung der Kirche, zur Ekklesiogenese¹², d.h. zur „Kirchen-Bildung“ unter veränderten kirchlichen und gesellschaftlichen Bedingungen. Konzeptionell positioniert sie sich in die Nähe der Volk-Gottes- und Communion-Ekklesiologie. Der institutionell-organisationalen Dimension von Kirche kommt eine durchgängig ekklesiologische Qualität zu¹³: Kirche als Organisation ist demnach kein lästiges Beiwerk einer ekklesiologischen Hypostase, einer idealen Kirche jenseits von Raum und Geschichte. Vielmehr ist in der organisationalen „Inkarnation“ (vgl. LG 8) der Kirche ihre Identität und ihre Entwicklungsfähigkeit sowie das über Jahrhunderte angereicherte Lebenswissen gespeichert und für zukünftige Herausforderungen aufbewahrt. Kirchliche Organisationsentwicklung entwirft, initiiert, beobachtet, reflektiert und evaluiert

¹¹ Heller, A., Organisationsentwicklung, in: LThK³ Bd. 7, Sp. 1117f.

¹² Vgl. Zulehner, P.M., Ekklesiogenese, in: LThK³, Bd. 3, Sp. 567f; Lörsch, M., „Kirchen – Bildung“, a.a.O., 292ff.

¹³ Vgl. Kehl, M., Kirche als Institution, Frankfurt/M. 1976. 318f; vgl. ders., Die Kirche, Würzburg 1992, 132-159.

organisationale Lernvorgänge der Kirche vornehmlich unter der Fragestellung, ob Entwicklungsprozesse zur Erhöhung ihrer Erneuerungsfähigkeit beitragen, d.h. ob Innovationsmaßnahmen vorrangig „Lösungen zweiter Ordnung“¹⁴ im Geist des Evangeliums anstreben oder eher den „Mangel verwalten“. Die kirchliche Organisationsentwicklung orientiert sich in Theorie und Praxis an „Lumen Gentium“ und „Gaudium et Spes“, den ekklesiologischen Schlüsseltexten des Zweiten Vatikanischen Konzils.

3. Kirche in mobiler Gesellschaft – Kairologische Aspekte

Die heutige von Mobilität geprägte Gesellschaft bilden den Horizont für ein angemessenes Verstehen der Heimatsuche als ein „Zeichen der Zeit“. Unter kairologischen Gesichtspunkten soll diesem Phänomen nachgegangen werden. Warum lösen Begriffe wie „Heimat“ und „Heimatsuche“, die im gesellschaftlichen Diskurs über lange Zeit suspekt waren, heute so intensive Reaktionen aus? Offensichtlich lassen Phänomene wie Individualisierung¹⁵ und Globalisierung als Weggefährten der Mobilität keine gesellschaftliche Gruppierung unberührt. Die nicht zu leugnenden Leistungen und Errungenschaften einer mobilen Gesellschaft¹⁶ erweisen sich als hochgradig ambivalent: angestrebte und gewonnene Freiheiten offenbaren auf der Rückseite der Medaille Unsicherheit und Angst, die von vielen Menschen als belastend oder bedrohlich empfunden werden. Der erstrebte Zugewinn an Freiheit, Glück und Lebensqualität korrespondiert bei vielen Menschen mit der Erfahrung von Unbehautsein und Heimatlosigkeit¹⁷. Ein auf Dauer geschalteter Entscheidungsstress steht auf der Kostenseite dem Gewinn der Erlebnisgesellschaft¹⁸ gegenüber. Dieses Stressphänomen, das aus dem riskanten Versuch erwächst, das eigene Leben unter sich ständig wandelnden Bedingungen zu organisieren, erweist sich als eine neuartige und für die Mehrzahl der Bevölkerung in den westlichen Gesellschaften grundlegende Lebenserfahrung: „Das eigene Leben ist der Versuch und die Versuchung, in sich selbst Grund, Kraft, Ziel der Selbst- und Weltgestaltung zu finden. Dieser Versuch ist, von seinem Ende her gesehen, vom Scheitern bedroht. Dies gibt dem eigenen Leben seine Konturen: seine Flüchtigkeit, seinen Lebenshunger, seinen Geschmack von Bitternis, Trostlosigkeit, von Ironie und Leichtigkeit.“¹⁹ Die Ahnung um diese Herausforderung und um die Riskanz der menschlichen Existenz in der mobilen Gesellschaft kann eine allgegenwärtige Angst hervorrufen: Angst vor möglichen Fehlentscheidungen und vor dem Scheitern der eigenen Lebenspläne.

Ein erster kairologischer Reflexionsgang, der die Herausforderung von Heimatsuche behandelt, untersucht den Standort der Gemeinde inmitten einer mobilen

¹⁴ Vgl. Watzlawick, P./ Weakland, J.H./ Fisch, R., Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern-Stuttgart-Wien³1984, S. 51.

¹⁵ Vgl. Beck, U., Risikogesellschaft, Frankfurt/M. 1986; Beck, U. / Beck-Gernsheim, E. (Hg.), Riskante Freiheiten – Individualisierung in modernen Gesellschaften Frankfurt/M. 1994, Beck, U. (Hg.), Kinder der Freiheit Frankfurt/M. 1997.

¹⁶ Vgl. Tebartz-van Elst, F.P., a.a.O.

¹⁷ Mit dem wachsenden Wohlstand, der diese Mobilität erst ermöglicht hat, kontrastiert auf der südlichen Hemisphäre eine ganz andere Art der Mobilität in Form von Flucht und Migration.

¹⁸ Vgl. Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt/M.-New York⁷1997.

¹⁹ Beck, U., „eigenes leben“. Skizzen zu einer biographischen Gesellschaftsanalyse. In: Bayerische Rückversicherung AG, München (Hg.), Eigenes Leben. Ausflüge in die unbekanntere Gesellschaft, in der wir leben, München 1995, 172f.

Gesellschaft: Tebartz-van Elst entfaltet in seiner Studie²⁰ den Begriff „Mobilität“ unter drei Aspekten²¹: vertikale, horizontale und gesellschaftliche Mobilität. Die Konsequenz, die er aufgrund seiner Untersuchung zieht, lautet: „Komplexe Mobilitäten verlangen pastorale Flexibilitäten“²², zu denen die traditionellen Pfarrgemeinden angesichts der vielen neu entstehenden Schnittmengen von Lebens-, Beziehungs- und Stilwelten nur noch selten in der Lage ist. Dort, wo früher Lebensraum und Glaubensverortung des Individuums praktisch deckungsgleich aufeinander bezogen waren, entstehen heute vielfältige, fragmentarische und zeitlich befristete Schnittmengen der Begegnung von Gemeinde und Individuum. Die Frage nach neuen Formen der Glaubensverortung in mobiler Gesellschaft wird für beide Seiten zur drängenden Herausforderung. F.P. Tebartz-van Elst entfaltet seine Vorstellung für die Gemeinde der Zukunft mit Hilfe des Modells eines par-oikalen Netzwerks²³: Im Zentrum ist die eucharistische Gemeinde angeordnet als „Sammlung von Christen, die Kirche als Sakrament für die Welt und in mobiler Gesellschaft leben wollen“²⁴. Um diese Mitte herum ordnen sich sternförmig Felder der kirchlich-gemeindlichen Sendung an, die in unterschiedlicher Weise Anknüpfungsmöglichkeiten zur Begegnung mit der Kirche bieten.

Der zweite kairologische Reflexionsgang überschreitet den Raum der bestehenden Pfarrgemeinden und untersucht diese mit Hilfe einer externen Beobachterposition. Der Pastoralsoziologe Ebertz nimmt einen Perspektivenwechsel²⁵ vor und beobachtet dabei die Tendenz einer bedrohlichen Milieuverengung der traditionellen Gemeinden: „Die Kirchengemeinden drohen zu Segmenten einer partikularen Alters- und Bildungskultur zu werden, die auch in ästhetischer Hinsicht eine Teil- oder Sonderkultur repräsentieren.“²⁶ Die Gefahr der Selbstisolation von gemeindlichen Milieus ist dabei nicht von der Hand zu weisen. Als Perspektive für die Kirche der Zukunft präsentiert Ebertz eine Konzeption der „pastoralen Zwischenräume“, die er zwischen dem individuellen Lebensraum der Menschen und dem Organisationsraum der Parochie ansiedelt. „Der gesellschaftliche Ort einer solchen Kommunikationspastoral der ‚Zwischenräume‘ liegt jenseits von Parochie und Familie, also zwischen den – raumfixierten – traditionellen Räumen der Glaubensvermittlung: sozialer Nahraum (Familie/Nachbarschaft) und Pfarrgemeinde.“²⁷

Die Ausführungen der beiden kairologischen Reflexionsgänge enthalten wichtige Hinweise für die Entwicklung neuer Perspektiven für die Kirche am Ort; wobei die

²⁰ Vgl. Tebartz-van-Elst, F.P., Gemeinde in mobiler Gesellschaft. Kontexte – Kriterien – Konkretionen, Würzburg 1999.

²¹ Vgl. ebd., 181ff; 208ff; 243ff. Die vertikale (Mobilität als sozialer Aufstieg versus dem sozialen Abstieg), die horizontale (Mobilität in Bezug auf die Bewegungsfreiheit, Beruf, Freizeit, Beziehungen, politisches Verhalten, Familienkultur, Medien, Religion) und die gesellschaftliche (Lebens-, Gesellungs-, Mentalitäts-, Politik- und Religionsstile). Mobilität.

²² Ebd., 263.

²³ Vgl. ebd., 687ff. Diesen Gedanken hat M. Hochschild weitergeführt und entfaltet: Hochschild, M., Verkündigung in und mit Hilfe von Netzwerken, in: Entrich, M. / Wanke, J., (Hg.), In fremder Welt zu Hause, a.a.O., 83-95.

²⁴ Vgl. ebd. 708, Abbildung 5: Prospektive Communitio-Orte in ‚par-oikaler Verortung‘.

²⁵ Seine Untersuchung knüpft an die bekannte soziologische Studie von Schulze an: Vgl. Schulze, G., a.a.O.

²⁶ Ebertz, M.N., Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft. Freiburg 1997, 132.

²⁷ Vgl. Ebertz, M.N., Kommunikationspastoral der Zwischenräume - Ein pastoralsoziologischer Zwischenruf, in: Renovatio 55 (1999) 77.

beiden Lösungsangebote von Tebartz-van Elst und Ebertz komplementär, nicht konkurrierend zu denken sind, da beide Modelle für die unterschiedlichen pastoralen Räume einer Diözese konstruktive Anregungen enthalten. Allerdings bleibt in beiden Entwürfen eine zentrale Frage unbeantwortet: Wie kann die Umsetzung der pastoralen Impulse unter Berücksichtigung der in diesen Modellen zum Vorschein kommenden Komplexität umgesetzt werden? Der seit Jahren zu beobachtende Reformstau lässt vermuten, dass die bisher als „Ausweg aus der Sackgasse“ präsentierten Lösungsvorschläge die Gemeinden eher an ihre Grenzen geführt und vielleicht auch deshalb den Stillstand als Ausdruck des inneren Widerstands bewirkt haben. Es wird zu überprüfen sein, ob und inwieweit die kirchliche Organisationsentwicklung in der Lage ist, die Impulse der Kairologie als Beitrag zur Kirchenreform und zur Gemeindeerneuerung aufzugreifen.

4. Kirche als Volk Gottes, katholische Kirche, Gemeinde – kriteriologische Aspekte zur Kirchen – Bildung

Bei der Suche nach ekklesiologischen Kriterien, an denen die kirchliche Organisationsentwicklung anknüpfen kann, wird man auf die Konzilsekklesiologie verwiesen. Nach P. Hünermann²⁸ kann man in den ekklesiologischen Schlüsseltexten des Konzils das Modell einer Triade rekonstruieren, das an der klassischen Ekklesiologie angeknüpft und diese für die Erfordernisse der Moderne aktualisiert: Kirche ist demnach zugleich Volk Gottes, katholische Kirche und Gemeinde. Dieser differenzierte Ansatz des Konzils trägt dabei der neueren ekklesiologischen Forschung wie auch den Erkenntnissen der Sozialwissenschaften Rechnung.

- Kirche als Volk Gottes: Das zweite Kapitel von Lumen Gentium bezeichnet die Kirche mit Rückgriff auf das Alte Testament als Volk Gottes. „Als Volk Gottes ist die Kirche die Gemeinschaft jener, die an Jesus Christus, als ihren Herrn und Erlöser, glauben.“²⁹ Diese Berufung weist jedoch über die verfasste Kirche hinaus: Kirche ist „für das ganze Menschengeschlecht die unzerstörbare Keimzelle der Einheit, der Hoffnung und des Heils“ (LG 9), d.h. ihr kommt ein universaler und eschatologischer Auftrag für das Heil der gesamten Menschheit zu. Stellvertretend und repräsentativ übernimmt das Volk Gottes diesen Dienst und es nimmt ihn gemeinsam wahr in den Mitgliedern der katholischen Kirche, aber auch den anderen christlichen Kirchen und kirchlichen Gemeinschaften. Gemeinsam bilden sie über die konfessionellen Grenzen hinweg das Volk Gottes, das auf sein eschatologisches Ziel hin auf dem Weg durch die Zeit aufgebrochen ist³⁰. „Das Volk Gottes repräsentiert diese Sinngestalt menschlichen Daseins, spannt sie in der Geschichte auf, indem Kirche als konkrete Sozialgestalt die Sendung Jesu Christi nach allen grundlegenden Aspekten mitvollzieht.“³¹ Unter Wahrung der bestehenden Differenz der Kirche zu anderen Organisationen kann man eine Konvergenz der ersten Dimension von Kirche als Volk Gottes mit dem soziologischen Begriff von „Gesellschaft“ feststellen: Mit Bezug auf das Luhmannsche Gesellschaftskonzept vergleicht Hünermann Kirche als Volk Gottes

²⁸ Hünermann, P., Volk Gottes – katholische Kirche – Gemeinde. Dreiheit und Einheit in der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils, in: ThQ 175 (1995) 32-45.

²⁹ Ebd., 35.

³⁰ Der gegenwärtige Suchprozess ähnelt wohl am ehesten dem Weg in die Diaspora von Babylon. Vgl. Schwerdtfeger, N., Exilische Mystagogie, in: Raffelt, A. (Hg.), Weg und Weite. FS für K. Lehmann, Freiburg-Basel-Wien 2001, 485-503.

³¹ Hünermann, P., ebd., 36.

mit der Gesellschaft als sozialem System, das sich seinerseits in gesellschaftliche Subsysteme und in funktional differente Organisationen entfaltet. „Sie ist hier als menschheitliche Gesellschaft entstanden und umschließt alle denkbaren Modi der Beziehungen, die real eröffnet sind. Sie ermöglicht somit spezielle Sozialsysteme, ermöglicht deren Selektivität, weil sie eine bereits durch Differenzierung markierte Welt bereitstellt.“³² Mit dem Kapitel über das Volk Gottes, welches das Mysterium der Kirche in der Geschichte und für die Völker repräsentiert, wird zugleich die traditionelle Sozialgestalt der Kirche transformiert. Die Kirche als ganze ist Handlungssubjekt, und sie nimmt ihre Sendung für alle Menschen wahr. Von dieser ersten Sozialgestalt der Kirche, die eine eminente Entwicklungs- und Erneuerungsleistung des Konzils darstellt, wird auf die zweite Sozialgestalt verwiesen.

- Kirche als Organisation: Die Kapitel drei und vier von Lumen Gentium nehmen die katholische Kirche in ihrer konkreten Verfasstheit in den Blick. Hünermann sieht in diesem Teil des Dokuments wesentliche Kriterien einer Beschreibung der Kirche als Organisationssystem enthalten. „Es geht folglich in diesen beiden Kapiteln um eine der Kirche als Volk Gottes inhärierende Vermittlungsstruktur. Es ist eine Vermittlungsstruktur, die sie zugleich und im ganzen prägt. Kirche entspricht in dieser Hinsicht einem modernen Organisationssystem.“³³ Nach Meinung von Hünermann hat sich die Kirche immer stärker zu einem (spezifisch kirchlichen) Organisationssystem entwickelt, seitdem das Konzil die geschlossene Sozialgestalt und Struktur der „societas-perfecta-Kirche“ aufgebrochen und durch ein Verfahren der internen Differenzierung in drei aufeinander bezogene Gestalten ersetzt hat.
- Kirche als Gemeinde: Das Konzil hat erstmals in der Kirchengeschichte die Gemeinde in ihrer Eigenwertigkeit und Eigenständigkeit betrachtet. Die Gemeinde bildet nicht mehr nur die unterste Verwaltungseinheit der Kirche, vielmehr wird sie theologisch als eigenständige ekklesiologische Größe gewürdigt (vgl. LG 26). „In jeder Gemeinde ereignet sich in einem vollen und gültigen Sinne die Kirche, ohne daß sie über ihre Öffnung auf eine größere kirchliche Gemeinschaft hinaus der Ergänzung durch etwas anderes bedürfte“.³⁴ Mit der Gemeinde wird das Interaktionssystem als dritter Typus der kirchlichen Sozialgestalten eingeführt. „Interaktionssysteme sind gekennzeichnet durch persönliche Anwesenheit der Teilnehmenden, ihr wechselseitiges Füreinander-Dasein und Sich-Wahrnehmen. Dabei können nicht-anwesende Personen durchaus einbezogen werden, allerdings nur so, daß sie als Abwesende repräsentiert werden.“³⁵ Interaktionssysteme existieren in der Gesellschaft seit den Anfängen der Menschheit, in der Urform als Horde und Sippe, heute primär in Gestalt der Familie, der Gruppe und Großgruppe, soweit grundsätzlich eine „Face-to-face-Kommunikation“ möglich ist. In diesen Systemen gelten spezifische Regeln und Gesetzmäßigkeiten; sie können zu beachtlichen altruistischen Leistungen

³² Ebd., 37.

³³ Ebd., 39. Als wesentliche Kennzeichen einer Organisation gelten folgende Kriterien: (1) – ein geordnetes Verfahren der Mitgliedschaft, und damit zusammenhängend, entsprechende Regelungen für den Ein- und Austritt; (2) – Gestaltbarkeit von Strukturen und Prozessen; (3) – Ausdifferenzierung der Organisation in teilautonome Subsysteme; Vgl. a.a.O., 39ff.

³⁴ Lehmann, K., Gemeinde, in: Böckle, F. u.a. (Hg.), Christlicher Glaube in moderner Gesellschaft, Teilbd. 29, Freiburg-Basel-Wien 1982, 20. Weitere Ausführungen zur Gemeindeftheologie des Konzils finden sich in: Wieh, H., Konzil und Gemeinde, Frankfurt/M. 1978.

³⁵ Hünermann, P., a.a.O., 42.

anregen (vgl. die Sorge einer Mutter für ihr Kind oder die langjährige Pflege eines Kranken durch Angehörige und Verwandte, aber auch das Engagement für eine Pfarrgemeinde oder in der Betreuung der Sportjugend,...). „Kennzeichnend für die Interaktion ist ferner, daß sie jeweils nur eine Thematik in den Mittelpunkt stellen, die vom Organisationssystem bereitgehaltenen reichen und komplexen Möglichkeiten nur höchst selektiv aufgreifen und realisieren kann.“³⁶ Mit der Aufwertung der Gemeinde kommt es in der nachkonziliaren Rezeption zu einer intensiven Phase der Neubesinnung, Profilierung und Ausdifferenzierung der Gemeinde als Interaktionssystem (z.B. die Basisgemeinde-Bewegung Lateinamerikas und die Erprobung neuer Gemeindemodelle in Europa).

Aufgrund der systemtheoretischen Reflexion der Konzilsekklesiologie und mit Hilfe des Modells einer Triade (mit den Dimensionen von Volk Gottes, katholische Kirche und Gemeinde) lässt sich die Kirche in ihrer Sozialgestalt in der Spannung von Einheit und Differenz abbilden: „Alle drei Erscheinungsweisen sind wesentlich und unersetzlich. Sie sind als Sozialsystem nicht auflösbar in ein übergeordnetes System. [...] Daß das Mysterium der Kirche in dreifacher Auslegung erscheint, bedeutet nicht nur, daß die in jeder Sozialgestalt waltenden Spielregeln miteinander kompatibel sein müssen. Darüber hinaus gehört dazu – bei aller relativen Eigenständigkeit dieser verschiedenen Sozialgestalten – die ‚Kon-Notation‘, das Mit-Bezeugen der Erscheinungsweisen und Sozialgestalten durch die jeweils andere.“³⁷ Dieses Modell der Triade enthält folgende Hinweise für eine Krieriologie der kirchlichen Organisationsentwicklung, die als Orientierung für die Praxistheorie und für den praktischen Einsatz in Entwicklungsprojekten dienen können:

- Die erste Dimension, die Volk-Gottes-Perspektive bildet den Horizont ab, vor dem sich Maßnahmen der kirchlichen Organisationsentwicklung ereignen. Diese Sozialgestalt hält in Erinnerung, dass die Kirche Sakrament ist und dass sie als „Zeichen und Werkzeug“ (LG 1) einen universalen und eschatologischen Auftrag für das Heil der ganzen Menschheit zu erfüllen hat. Diese Perspektive ist in der Konzeption und bei der Realisierung von Entwicklungsmaßnahmen daran zu erkennen, dass der gemeindliche Binnenraum auf die Reich-Gottes-Perspektive (vgl. Mt 6, 33) hin überschritten und aus dieser Perspektive reflektiert wird.
- Im zweiten Schritt richtet sich der Blick auf die organisationale Grundgestalt und würdigt ihre Eigengesetzlichkeit. Die Organisationsentwicklung trägt dafür Sorge, dass eine Gemeinde auch unter veränderten gesellschaftlichen und kirchlichen Bedingungen in die Lage versetzt wird, ihren unverzichtbaren Dienst „zu organisieren“. Dazu gehört auch die Ausstattung der Gemeinde mit einer der Organisation entsprechenden Leitungsstruktur und -kompetenz³⁸.
- Die dritte kriteriologische Perspektive erinnert daran, dass die örtlichen „Interaktionssysteme“, d.h. die Netzwerke der gemeindlichen und kirchlichen Gruppen das Fundament der Kirche am Ort bilden. Die Organisationsentwicklung achtet darauf, dass diese Subsysteme durch die zuständige kirchliche Organisation angemessen gefördert und entsprechend ausgestattet werden. Diese Perspektive macht darüber hinaus darauf aufmerksam, dass auch die

³⁶ Ebd., 42.

³⁷ Ebd., 45.

³⁸ An dieser Stelle kann das zentrale Thema einer angemessenen Leitungskompetenz nicht weiter vertiefen. Ausdrücklich möchte ich deshalb auf den folgenden Beitrag von J. Eckart hinweisen, der einige wichtige Hinweise zur Qualifizierung von Pfarrern und Laien in Bezug auf eine systemisch orientierte Leitung gibt.

gemeindlichen Gruppen und Gremien (PGR, Verwaltungsrat, Pastoralteam) als Interaktionssysteme zu betrachten und zu pflegen sind. Dieser Hinweis hat weitreichende Konsequenzen: angefangen bei der Zusammensetzung der Gremien, in denen eine möglichst hohe Repräsentativität des Gesamtsystems in seiner ganzen Vielfalt und Gegensätzlichkeit anzustreben ist, bis hin zur Pflege eines motivierenden geistlichen Klimas³⁹ in den Gruppen und Gremien, in denen exemplarisch das Leitbild und die Gemeindkultur praktiziert werden.

Die ekklesiologische Triade gibt der Organisationsentwicklung wichtige Kriterien an die Hand. Zudem stellt sie sicher, dass die einzelnen Entwicklungs- und Veränderungsmaßnahmen der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils entsprechen und sich in den weltkirchen Transformationsprozess einfügen.

5. „Heimatsuche in mobiler Gesellschaft“ - Erstellung eines Pastoralplans als Beispiel zur kirchlichen Organisationsentwicklung im Bistum Trier

Anhand eines Beispiels der kirchlichen Organisationsentwicklung⁴⁰ werden in einem weiteren Schritt die bisherigen Überlegungen konkretisiert. Das ausgewählte Praxisbeispiel aus dem Bereich der Organisationsberatung stellt ein Versuch dar, den Begriff der „Heimatsuche in mobiler Gesellschaft“ zu operationalisieren und praktisch-theologisch zu reflektieren. Es geht um die Neugründung der Pfarrgemeinde Liebfrauen, die aus der Zusammenlegung (Fusion) von fünf eigenständigen Pfarr- und Kirchengemeinden⁴¹ hervorgegangen ist. Liebfrauen liegt im Zentrum von Trier und in unmittelbarer Umgebung des Domes; ihre geschichtlichen Wurzeln lassen sich bis in die Frühphase des Christentums zurückverfolgen. Die neue Gemeinde zählt 6.664 Mitglieder⁴². Ein wichtiges Motiv für die Zusammenlegung ist zum einen die Sorge um das Ausbluten des gemeindlichen Lebens und die Erkenntnis, dass in der Innenstadt die Aufrechterhaltung des kompletten Pfarrbetriebs in fünf Einzelgemeinden nicht mehr sinnvoll ist. Zum anderen versprechen sich Gemeinde- wie Bistumsleitung von der Zusammenlegung eine Arbeitserleichterung für den Pfarrer und das Pastoralteam sowie Kostenersparnisse.

Mit der Auflösung dieser Pfarrgemeinden hat die Diözese Trier Neuland betreten; die Maßnahme wird vonseiten vieler Pfarrer und Mitglieder des Bistum kritisch beurteilt. Daher stellt diese Anfrage nach einer Organisationsberatung, die ein halbes Jahr nach der Zusammenlegung durch den Pfarrgemeinderat (PGR) erfolgt ist, eine Herausforderung für das Beraterteam⁴³ dar. Die Anfrage der Gemeinde zielt darauf, den PGR bei der Erstellung eines Pastoralplans zu beraten. Auftraggeber sind PGR und Verwaltungsrat. Der PGR-Vorstand wird mit der Steuerung des Prozesses

³⁹ Vgl. Hendriks, J., a.a.O., 68ff.

⁴⁰ Zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Beitrags ist dieses Projekt noch nicht abgeschlossen. Weitere Informationen, die Dokumentation der Etappen und die Ergebnisse des gesamten Beratungsprozesses „Ein Pastoralplan für die Innenstadt von Trier“ findet man unter: <http://www.fortbildung.bgv-trier.de/> (Stichwort: Projekte: „Ein Pastoralplan für die Innenstadt“).

⁴¹ Liebfrauen ist aus dem Zusammenschluss der fünf Innenstadtgemeinden Liebfrauen, St. Agritius, St. Antonius, St. Gangolf und St. Paulus hervorgegangen und wurde am 15.12.2000 durch Bischof Hermann-Josef Spital errichtet.

⁴² Aufgrund der Pfarrkartei (31.05.2002) hat Liebfrauen 6.664 Gemeindemitglieder mit Hauptwohnsitz bzw. 7.796 Mitglieder (Haupt- und zweiter Wohnsitz).

⁴³ Dr. Gundo Lames und Pfr. Dr. Martin Lörsch, Mitarbeiter in der Hauptabteilung „Pastorale Dienste“ des Bischöfliches Generalvikariats, bilden das Beraterteam.

beauftragt. Dieser unterzeichnet den Kontrakt mit dem Beraterteam und lässt ihn durch den PGR ratifizieren. Inhaltlich geht es um die Entwicklung eines sozialräumlich orientierten Pastoralplans, der nicht nur die neue Pfarrgemeinde von Liebfrauen, sondern die Innenstadt von Trier in den Blick nimmt. Die Verständigung um das „Kerngeschäft“ und um die Zukunftsfähigkeit der Territorialeseelsorge sollen angesichts des sozialen Wandels, der Verknappung von Ressourcen wie auch mit Blick auf die besonderen Chancen, die sich aus der Geschichte und der geografischen Lage dieser Gemeinde ergeben, kommuniziert und entwickelt werden. Ausdrücklich bittet der PGR das Beraterteam darum, den Prozess als einen geistlichen Weg der Gemeindeerneuerung zu konzipieren.

Das Beraterteam entwirft für den einjährigen Prozess und unter Berücksichtigung dieser Vorgaben eine soziale Architektur⁴⁴, die sich am Dreischritt „Sehen-Urteilen-Handeln“ orientiert und in der folgende Ziele bei der Erstellung des Pastoralplans realisiert werden sollen:

1. Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit innerhalb der neuen Pfarrgemeinde und zwischen den fünf Teilgemeinden von Liebfrauen,
2. Aktivierung von Personen und kirchlichen (Teil-)Organisationen in der Innenstadt,
3. Geistliche Erneuerung, um als Gemeinde „Gott und den Menschen“ zu dienen,
4. Befähigung der Gemeinde zu einem kontinuierlichen Lernen und Reflektieren des pastoralen Handelns,
5. Verbesserung der Kooperation mit relevanten Partnerorganisationen zum Wohl der Menschen in der Innenstadt von Trier.

Im November 2001 wird im Rahmen einer PGR-Sitzung das Beratungskonzept mit dem Zeitplan und dem geistlichen Leitmotiv „Du wirst ein Segen sein.“ vorgestellt und verabredet. Als Einstieg wird ein Glaubensgespräch (auf der Grundlage von „Bibel-Teilen“) gewählt, das den Text von Gen 12, 1-4a meditiert. Im geistlichen Austausch nimmt der PGR den sozialen Raum der Innenstadt in den Blick und benennt mit Hilfe der biblischen „Segensperspektive“ Zielgruppen und Kooperationspartner, die bei einem Pastoralplan mitwirken sollen.

Aufgrund dieser Ergebnisse erfolgt die konkrete Planung des Prozesses⁴⁵ durch den PGR-Vorstand in seiner Funktion als Steuerungsgruppe. Insgesamt trifft sich diese im Zeitraum der Beratung zu zehn Sitzungen. Neben der Wahrnehmung der Prozesssteuerung und der Koordination der Teilprojekte stehen bei diesen Treffen immer auch Trainingselemente zur Qualifizierung des PGR-Vorstands für die Wahrnehmung der Leitung bei der Umsetzung des zukünftigen Pastoralplans auf der Tagesordnung.

Mit einer Eröffnungsveranstaltung, an der 47 Repräsentanten der Gemeinde und geladene Gäste teilnehmen, startet am 25.01.2002 der eigentliche Prozess. Methodisch orientiert sich dieser Abend an der „Zukunftskonferenz“⁴⁶. In einer

⁴⁴ Vgl. Königswieser, R./ Exner, A., Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart ²1999, 15ff.

⁴⁵ Die Planungs- und Startphase des Prozesses erhält dadurch eine besondere Dynamik, da sich zum gleichen Zeitraum die Gemeindeleitung und der PGR / VR von Liebfrauen entschließen, Mousanmilou Affo, einem Asylbewerber aus Togo, Kirchenasyl zu gewähren.

⁴⁶ Zur Startveranstaltung werden eingeladen: Vertreter der Gemeinde (PGR, VR) und der gemeindlichen Gruppen (Jugend, kfd und Kolping, Alleinerziehende Eltern, Senioren); Delegierte der in der Innenstadt vertretenen kirchlichen Organisationen (Domkapitel, Dompfarrei, Priesterseminar, KHG, Jugendzentrum, Bistumsarchiv, Caritasverband, SKM und SKF); die

Atmosphäre, die von Wohlwollen und Kooperationsbereitschaft geprägt ist, kommt es zu einem Austausch, bei dem zentrale Herausforderungen für die Kirche in der Innenstadt benannt werden. Die Ergebnisse werden dokumentiert und den TeilnehmerInnen einige Wochen später mit der Bitte zugestellt, sich weiter aktiv am Prozess zu beteiligen. Der PGR wertet die Daten aus und beauftragt das Beraterteam, mit Hilfe einer Gemeindeanalyse⁴⁷ den verschiedenen Rückmeldungen und den eigenen Fragen nachzugehen, um so eine fundierte Grundlage für den Pastoralplan zu schaffen. Besonderen Wert wird darauf gelegt, dass dieser Prozess in den verschiedenen Etappen an die Gemeindemitglieder zurückgemeldet wird. Auf Empfehlung der Steuerungsgruppe beauftragt der PGR sechs Projektgruppen⁴⁸ mit folgenden Aufgaben:

1. Analyse der Kinder- und Jugendarbeit (Erstellung eines Sozialatlasses und Befragung von 20 ausgewählten Jugendlichen im Alter von 9 bis 14 Jahren),
2. Information und Präsentation des Prozesses in der Gemeinde (mit Hilfe der Gottesdienstverkündigung und durch Plakatwände, die anlässlich der Pfarrfeste und in den fünf Kirchen aufgestellt werden),
3. Erhebung von statistischen Daten – in Bezug auf die verschiedenen Zielgruppen der Gemeinde (auf der Grundlage des kirchlichen Meldewesens und der Daten des Einwohnermeldeamtes der Stadt Trier),
4. Erhebung der sozialen Netzwerke in der Innenstadt (Erfassung der kirchlichen und außerkirchlichen Gruppen, Vereine und Selbsthilfegruppen sowie Befragung ihrer Leitung im Blick auf Kooperationsverhalten und -erwartungen),
5. Telefoninterviews mit ca. 100 Gemeindemitgliedern über die eigene Kommunikation mit der Kirche und zum Kommunikationsverhalten von Liebfrauen,
6. Kirchenspaziergänge zur Wahrnehmung der fünf Kirchenräume und der sozialen „Zwischenräume“ im Bereich der Innenstadt (im Austausch von externer und interner Sicht).

Im Rahmen einer Pfarrversammlung (im November 2002) werden die Daten, die durch die sechs Projektgruppe erhoben wurden, präsentiert. Im Austausch von PGR und den anwesenden Gemeindemitgliedern werden die Ergebnisse diskutiert und unter der Perspektive „Du wirst ein Segen sein.“ bewertet. Die Rückmeldungen gehen ein in den Pastoralplan, der zunächst von einer Redaktionsgruppe im Rohentwurf erstellt und anschließend im PGR beraten wird. Der Beratungsprozess

Kooperationspartner der Gemeinde (Oberbürgermeister und Stadtverwaltung, Evangelische Kirche, Lebenshilfe, Club Aktiv, Kirchenzeitung, Lokalpresse und Rundfunk). Für die Verantwortlichen stellt die Teilnahme von über 90 % der Eingeladenen ein ermutigendes Zeichen dar, das die Erwartungen bei weitem übertrifft.

⁴⁷ Die Gemeindeanalyse selbst ist Teil der Organisationsentwicklung und hat daher auch deren Kriterien zu berücksichtigen: d.h. möglichst viele Gruppen beteiligen und aktivieren, relevante Umwelten einbeziehen, Verknüpfung von Fremd- und Selbstuntersuchung, Ergebnisse rückkoppeln...; vgl. Lörsh, M., Kirchen - Bildung in Bad Kreuznach. a.a.O., 406ff; Lörsh, M./ Rüdeshelm, C./ Smykalla, J., Die Evaluation von Kirchengemeinden als Instrument der systemischen Organisationsentwicklung, in: ZOE 20 (2001), H. 2, 58-69.

⁴⁸ Für die Mehrzahl der Projektgruppen werden Gemeindemitglieder gewonnen; (die Projektgruppe 1 wird vom Regionaljugendpfarrer von Trier und der Pastoralreferentin von Liebfrauen betreut; die Projektgruppe 4 übernehmen Theologiestudenten; die Projektgruppe 6: „Kirchenspaziergang“ setzt sich aus Gemeindemitgliedern und Experten (Stadt- und Sozialplaner, Architekt, Jugendforscher, Künstler) zusammen.

mündet ein in eine Abschlussveranstaltung, die am 25.01.2003 statt findet und zu der alle am Prozess Beteiligten eingeladen sind. In diesem Rahmen wird der Pastoralplan in seiner verbindlichen Form beschlossen. Im Text werden auch die pastoralen Prioritäten benannt, die für einen Zeitraum von fünf Jahren gültig sind. Es ist geplant, auf dieser Verabredungsgrundlage ein bis drei konkrete Pastoralprojekte zu verabreden. Im Rahmen der Abschlussveranstaltung sollen dazu Projektgruppen errichtet und im Rahmen einer Eucharistiefeier beauftragt werden. Anschließend werden der Pastoralplan und die Pastoralprojekte in der Gemeinde veröffentlicht und der Öffentlichkeit präsentiert.

„Heimatsuche in mobiler Gesellschaft: - Mit Hilfe eines konkreten Praxisprojekts habe ich versucht, dieses Thema mit der Präsentation und Reflexion der kirchlichen Organisationsentwicklung zu verknüpfen. Wenn man mit Abstand auf die Neugründung von Liebfrauen und auf den einjährigen Entwicklungs- und Beratungsprozess zurückschaut, dann lässt sich dort anhand des zurückgelegten Weges und mit Hilfe des Begriffs „Heimatsuche“ eine dreifache Suchbewegung ausmachen:

- Eine junge Gemeinde mit einer langen Geschichte macht sich auf den Weg, um ihren Ort als Territorialgemeinde in einer mobilen Gesellschaft neu zu entdecken und sich von der Versuchung der „Mangelverwaltung“ zu verabschieden.
- Mit diesem Prozess kommt auch eine umgekehrte Bewegung in Gang: Menschen, die in diesem sozialen Raum leben, werden auf die Kirche aufmerksam und treten mit ihr bei ihrer Suche nach Beheimatung in Kontakt (wie u.a. die Aktion: „Kirchenasyl für Herrn Affo“ eindrucksvoll belegt).
- Auf der geistlichen Ebene machen die Projekterfahrungen die Gemeinde für die Erkenntnis sensibel, dass bei aller Mühe, die für die Erstellung des Pastoralplans nötig ist, Jesus Christus selbst aufbricht, um die Gemeinde in ihrer Mitte zu suchen und in der Gestalt der Heimatlosen, Armen und Fremden Aufnahme und Herberge zu erbitten (vgl. Mt 25, 31-46).

Ein Prozess der kirchliche Organisationsentwicklung, wie er hier exemplarisch vorgestellt worden ist, lässt sich dann zutreffend mit dem Begriff der „Heimatsuche“ verknüpfen, wenn die betreffende Gemeinde bereit ist, bei der Erstellung des Pastoralplans die in Kairologie und Kriteriologie vorgestellten Herausforderungen und Spannungsbögen nicht vorschnell aufzulösen, d.h. mit dem Pastoralplan nicht eine Heimat zu versprechen, sondern „die Differenz zwischen weltlichen Heimaten und Gott zur Erscheinung zu bringen“⁴⁹. Dann wird Gemeinde in ihrem Selbstvollzug (K. Rahner) zu einem Zeichen für die noch ausstehende Erfüllung dieser zentralen Sehnsucht der mobilen Gesellschaft, der Sehnsucht nach Heimat und Beheimatung. Einer Gemeinde, die mit den Menschen dieser Zeit mit ihrer „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst“ (GS 1) im Dialog bleibt und mit ihnen auf den Straßen der Welt unterwegs ist, kommt in Zukunft immer mehr die Aufgabe zu, sich als Herberge⁵⁰ zu begreifen und sich im Gedenken an die eigenen „Pilgerschaft“ (vgl. LG 1) diesem Dienst zu stellen.

⁴⁹ Wollbold, A., a.a.O., 283.

⁵⁰ Vgl. Hendriks, J., a.a.O.