

Die Leuchttürme der Kirche stehen mitten im Dorf

Bausteine und Beispiele einer „Pastoral(theologie) der Innovation“

Normalerweise stehen Leuchttürme auf Klippen, im Meer oder in freier Weite. Klar: dann sieht sie jeder. Bei pastoralen Leuchttürmen ist das anders: Sie orientieren nur, wenn sie ‚mitten im Dorf‘ stehen. Der Beitrag stellt einige exemplarische Initiativen vor, die gerade deswegen überzeugen, inspirieren und zur Nachahmung einladen, weil sie klein, lokal, konkret und mittelfristig angelegt sind.

Von Matthias Sellmann



MATTHIAS SELLMANN

geb. 1966, ist Sozialwissenschaftler und katholischer Theologe. Von 1998 bis 2008 stellv. Leiter der Katholisch-Sozialethischen Arbeitsstelle der Deutschen Bischofskonferenz in Hamm; seit 2008 Juniorprofessor für Pastoraltheologie an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum. Themenschwerpunkte: Pastoralsoziologie, Milieuforschung, Jugendpastoral, Kirchenentwicklungsforschung. Seit 2013 Direktor des Bochumer ‚Instituts für angewandte Pastoralforschung‘.

Eine der bedeutendsten Zukunftsfragen des gegenwärtigen katholischen Lebens und Planens betrifft die Dimension der Innovation. Ein so großer organisatorischer Komplex wie die katholische Kirche kann es nicht dem Zufall oder dem einfachen ‚Wehen des Heiligen Geistes‘ überlassen, ob und wie wichtige Innovationsimpulse die Organisation erreichen und verändern. Dies gilt nicht etwa, weil dieser Geist nicht wehen würde. Vielmehr liegt es gerade in seiner Logik, dass sein dauerndes Wehen nicht verpufft, sondern substantielle Reform bewirkt. So sagt es übrigens in einer eher wenig beachteten Wendung Gaudium et spes 21: Pastoral ereignet sich dann, wenn der dreifaltige

Gott gleichsam sichtbar gemacht wird, und zwar so, dass sich Kirche „unaufhörlich erneuert“.

Nach GS sind also Renovierungen, Veränderungen, Innovationen und Verbesserungen der Sichtbarkeit kirchliches Routineprogramm und nicht etwa Ausnahmezustand einer Kirche, die ‚normalerweise‘ in unbeeindruckter Souveränität einfach ihre überkommenen Traditionen zu pflegen hätte. Wie bei allen großen sozialen Verbänden geht es auch ekklesial darum, fluide zu bleiben, sich als aktions- und reaktionsfähig auszuweisen und den umgebenden Kontext als Lernensemble zu würdigen. Und dies nicht einfach nur aus strategischen Gründen einer simplen Markttauglichkeit. Vielmehr ist

Kirche gemäß GS 44 als narrative Gemeinschaft angelegt, die die Offenbarung des dreifaltigen Gottes gar nicht aus sich heraus vollständig verstehen kann. Der letzte Grund für eine kulturell geöffnete und innovationsfreudige Pastoral liegt darin, dass man sich von den „Sprachen der Zeit“ bereichern lassen muss, um jenem Gott entgegenzugehen, der sich seinerseits von den Menschen bereichern lässt.

Der substantielle theologische Gedanke im Hintergrund dieser Einsicht kann hier nur skizziert werden, ist aber für die Praxis von enormer Wichtigkeit: Kirche kann weder aus sich heraus noch aus den durch sie kontrollierbaren Quellen (Schrift, Lehramt, Tradition) vollständig leben. Wie Karl Rahner es in seinem berühmten Aufsatz zur ‚Theologischen Problematik einer Pastoralconstitution‘ formulierte: Mit dem Tod der Apostel ist die Offenbarung in einem bestimmten Sinn eben noch nicht abgeschlossen, und zwar insofern, als Kirche aus Schrift, Lehramt und Tradition eben nicht wissen kann, wie sie in bestimmten Situationen zu handeln hätte. Sie braucht, um sein zu können, was sie sein soll, ein Wissen, das ihr nicht offenbart ist, sondern ihr nur von außen zukommen kann. Dietrich Bonhoeffer, ein ganz anderer Denker als Rahner, kommt zu einer ähnlichen Einsicht, wenn er seine ‚Religiosität des Diesseits‘ umschreibt. „Jesus ruft nicht zu einer neuen Religion, sondern zum Leben“, heißt es in ‚Widerstand und Ergebung‘. Und: Die eigentliche Kirche steht nicht „an den Grenzen, sondern mitten im Dorf“.

Diese Erkenntnis eines kulturbedürftigen, inkarnierten, öffentlichen und grundsätzlich kommunikativen Kircheseins ist eine der Säulen für eine noch zu schreibende pastorale ‚Theologie der Innovation‘. Denn sie führt die Pastoralpla-

nung dahin, sich extern befördern zu lassen und wichtige Quellen ihrer eigenen Entwicklung nicht in sich, sondern außerhalb ihres Kontrollbereiches zu suchen.

Externe Quellen pastoraler Innovation

Stellt man die Blickrichtung in dieser Weise scharf, kommen ganz bestimmte Ressourcen von pastoraler Innovation in den Vordergrund. Man muss beachten, dass ja auch Parteien, Firmen, NGOs oder sogar Bürokratien vor ähnlichen Herausforderungen der systemischen Sicherung von Innovation stehen.

Als einer der ersten hat der Aachener Pastoralreferent Florian Sobetzko für eine solche Führungsaufgabe der Pastoral den betriebswirtschaftlichen Diskurs rund um die Überschrift von ‚Open-Innovation-Strategien‘ erschlossen und den sehr attraktiven Begriff des ‚Ekklesiopreneurs‘ erfunden. Gesucht wird also der kirchliche Unternehmer, der Gründer, der first/lead-user kommunikativer Techniken. Open Innovation meint: Die Wertschöpfung wird interaktiv betrieben. Kunden, Beobachter, Wissenschaftler und Unternehmen agieren zusammen, um ein je besseres Produkt zu erstellen. Die gewohnte Vorstellung wird also umgedreht. Es ist nicht mehr so, dass ein Unternehmen sich auf einen anonymen Markt hin entwirft und dort sein ökonomisches Glück versucht. Vielmehr wird schon in der Produkterstellung der Umstand genutzt, dass die besten Kenner eines guten Produktes nicht die Firmen, sondern die Kunden sind. Denn diese wenden das Produkt an, gehen mit ihm um, verwenden es, wie sie es wollen und brauchen es in einem bestimmten Sinn viel dringender als die herstellende Firma.

‚Open Innovation‘ bedeutet daher, die unternehmensinternen Prozesse sofort transparent nach außen auf den Kunden hin zu legen und ihn in die Rolle des Mitentwicklers zu bringen. Als Instrumente eignen sich z.B. Wettbewerbe, Maßnahmen des crowd-sourcing oder des Pro-sourcing, Einstellung von scheinbar unpassenden Mitarbeitern, Reisen in ungewohnte und herausfordernde Umgebungen, Gründung von Kommunikationsplattformen, Offenlegung von bisher geheimgehaltenen Materialien, Etablierung von Treffen quer zu den normalen Referaten oder Versäulungen einer Organisation usw. Durch all solche Maßnahmen wird die Suche nach dem Lösungswissen für bestimmte Probleme auf mehr Schultern verteilt. Mehr Menschen und mehr Intelligenzen sind in eine Produkterstellung involviert und identifizieren sich daher auch stärker mit dem später realisierten Produkt.

Das Bochumer Projekt ‚CrossingOver‘ als pastorale Open-Innovation-Maßnahme

All das hört sich nach Betriebswirtschaftslehre und wenig kirchlich an. Das stimmt, und es stimmt nicht. Denn innerkirchlich sprechen wir zwar nicht in diesen Begriffen, aber das heißt ja nicht, dass wir solche Erfahrungen nicht kennen würden. Jedes Pastoralteam, das sich von außen supervidieren lässt; jede Akademie, die einem ‚schrägen Typen‘ einen Zeitvertrag gibt; jede Gemeinde, die rausfährt, wenn sie Zukunftskonzeptionen erstellen will, nutzt solche Open-Innovation-Effekte. Und, wie oben gezeigt: Das hat hohe ekklesiologische und offenbarungstheologische Dignität. Denn Kirchen sind wie Fahrradlampen: Sie leuchten nur, wenn sie sich von sich wegbewegen.

FAZIT

► *Nur wenn sich Kirche verändert, bleibt sie sich treu (nach Bischof Joachim Wanke). Innovation ist nicht das Gegenteil von Tradition, sondern deren Ernstfall. Wer Innovationsimpulse nicht dem Zufall überlassen will, braucht Intelligenz und Instrumente. Aus Open-Innovation-Erfahrungen kann Pastoral lernen, dass man nicht nur mit dem Herzen gut sieht, sondern auch mit den Augen.*

Ein ähnliches Beispiel für die systematische Nutzung von innovationssteigernden Effekten ist das Projekt ‚CrossingOver‘ der Katholisch-Theologischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum (www.crossingover.de). ‚CrossingOver‘ ist ein Programm zur Förderung des Dialoges über Katholische Kirche und Gemeindeleben in den USA und Deutschland. Das Projekt nutzt die Kooperation der Lehrstühle neuer Kirchengeschichte und Pastoraltheologie und wird von Prof. Wilhelm Damberg geleitet. Ziel ist es, einen wechselseitigen Lernprozess zu eröffnen. Für Deutschland heißt das, den Katholizismus als Inspirationsquelle für die deutsche Kirchenentwicklung zu erschließen. Spannend und gewinnversprechend ist das deshalb, weil wir in den USA eine Gesellschaft vorfinden, die nicht trotz, sondern genau wegen ihrer intensiven Religiosität modern ist.

LITERATURTIPP

- Florian Sobetzko, *Ekklesiopreneure und Elektrotechniker*, in: *Lebendige Seelsorge*, H.1/2012, 23-28.
- Matthias Sellmann, *Katholische Kirche in den USA. Was wir von ihr lernen können*, Freiburg i.B. 2011.
- Matthias Sellmann, *Zuhören – Austauschen – Vorschlagen. Entdeckungen pastoraltheologischer Milieuthorie*, Würzburg 2012.

Um dieser Überraschung auf die Spur zu kommen, hat Crossing Over einen Open-Innovation-Prozess eröffnet. Ganz anders, als man es von einer Universität erwarten würde, hat das Projekt von Anfang an die Basis der Lösungssucher auf Praktiker erweitert. In einer von 2006 bis 2011 gepflegten Projektlinie konnten in Kooperation mit sechs deutschen Diözesen über 60 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren pastoraler Berufe motiviert werden, ein über vierwöchiges Trainee-Programm in einer US-Gemeinde zu absolvieren. Dies hat sofort Innovation erzeugt, und zwar gleich mehrmals. Zum einen wurde über das Instrument ‚Bildungsreise‘ (exposure) eine inspirierende Fremdheitserfahrung gemacht; zum zweiten kam es zur (eher seltenen) Begegnung von Wissenschaftlern und pastoralen Hauptamtlichen; zum dritten kam durch den Drittmittelgeber aus der Unternehmerschaft sofort die klare Effektivitätserwartung in das Projekt, nicht Tourismus, sondern Innovationslernen zu stimulieren; zum vierten gelang es in ausgewählten didaktischen Settings mit den amerikanischen Partnern, sich selbst als deutsche Kirche durch das amerikanische ‚eye of the stranger‘ neu zu sehen; zum fünften kamen die pastoralen Profis ganz von selbst auf innovative neue Ideen.

Diese wollten einige von ihnen direkt ausprobieren. Das führte zu einer zweiten Produktlinie von CrossingOver: die Plattform für pastorale Innovation LIGHT-

HOUSE. Diese Plattform gibt Geld, Beratung und Vernetzung für Gründerpersönlichkeiten, die als Konsequenz ihres USA-Aufenthaltes eine dort gewonnene Idee sozusagen dreidimensionalisieren wollen. Die US-Erfahrung soll nicht nur in der eigenen Person weiterwirken, sondern sichtbar werden und operationalisierbar. Diese klare Projektbezogenheit hat weitere Open-Innovation-Instrumente aktualisiert. So müssen die Gründerpersönlichkeiten geplanter Projekte sich einem Wettbewerbsverfahren unterziehen; sie werden von einer externen Jury geprüft; man muss zeigen, dass man in begrenztem Umfang auch eigene Finanzmittel akquirieren kann; in gelegentlichen Zusammenkünften (convocations) wird best-practice ausgetauscht usw.

Aktuell werden neun Projekte gefördert. Und gerade weil die Projekte klar begrenzte Ideen verfolgen, sind sie so informativ als Datenpool einer Theologie der Innovation. Niemand wird Lighthouse-Gründer, wenn er ein Projekt einreicht mit der Absicht: „Ich will meine Gemeinde lebendiger machen.“ Sehr wohl aber hat es ‚geklappt‘, als Personen auftraten, die

- das Pfarrbüro zu einem pastoralen Dienstleistungszentrum umwandeln;
- religiöse Feste im Jahresverlauf als Youtube-Clips kommunizieren;
- die religiöse Kommunikation mit jungen Erwachsenen in Kneipen verlegen;
- ehrenamtliche Partizipation systematisch qualifizieren und weiterentwickeln;
- neue Stile performativer Jugendliturgie ausprobieren;
- den Kantorendienst in den Gottesdienst integrieren;
- das freiwillige soziale Jahr mit Berufungspastoral kombinieren;
- sich als Gemeinde in Gastfreundlichkeit ausbilden lassen;

INTERNET-TIPP

- www.crossingover.de

• **Gründerkompetenzen in die Ausbildung von Pastoralassistenten integrieren.**

Es lohnt sich sehr, diese Projekte zu studieren. Teilweise gelten sie in ihren Diözesen als modellhaft, werden nachgeahmt, von Journalisten besucht, sind Gegenstand von Publikationen oder haben andernorts ausgelobte Innovationspreise gewonnen. Sie stehen ‚in der Mitte des Dorfes‘, wie Bonhoeffer das nennt. Sie sind deswegen orientierend, weil sie sich selbst vorgängig orientiert haben, und dies vor allem in

der Nutzung externer Effekte. Dies ging originelle Wege: Allen Projekten ist die Bereitschaft gemeinsam, von einer anderen Ortskirche, eben den USA, zu lernen. Dabei kam es meist schon zur zweiten Weiterbildung: Da die USA auch in ihrer säkularen Prägungen stark protestantisch ist, ist ein Lernprozess mit den USA immer auch latent ökumenisch. Das Performance-Projekt in Aachen hat sich hiermit zum Beispiel eine eigene kirchenmusikalische Welt, die des Worship, erschlossen (vgl. kafarnaum.de). Oder man war inspiriert von der hohen organisationalen Intelligenz mancher US-Pfarreien. Das Pfarrbüroprojekt in Drensteinfurt etwa hat hier professionelle Bürologistik kennengelernt, von dem LIGHT-

HOUSE-Geld eine externe Beraterin engagiert und eine für deutsche Verhältnisse innovative backoffice/frontoffice-Systematik errichtet. Oder, drittes Beispiel, das Bochumer Gastfreundlichkeitsprojekt: Hier ließ man sich von der ‚Agentur für Freundlichkeit‘ coachen, um die elementaren Standards von respektvoll-engagiertem Umgang von Grund auf zu erlernen.

So, als lernende, kontextsensible Kirche, wird Pastoral zu einer aufregenden und sinnvollen Aufbruchbewegung. Pastoral ist eben nicht nur die Archivierung früherer Frühlinge, sondern die Suchbewegung des Volkes Gottes nach den Anzeichen des in der ‚Welt‘ entgegenkommenden Auferstandenen.