

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort</b>  | <b>15</b> |
| <b>Ekklesiogenese/Kirchenentwicklung – ein bedeutender pastoraltheologischer Traktat. Einführung in diesen Band</b>         | <b>17</b> |
| <i>Matthias Sellmann/Björn Szymanowski</i>  |           |
| 1 Das allgemeine Forschungsprojekt des Sammelbandes   | 23        |
| 2 Das konkrete Forschungsprojekt des Bandes – zugleich Aufbau und Gliederung  | 30        |
| 3 Und Synodalität?  | 35        |
| 4 Ein persönliches Wort zum Schluss   | 37        |
| <b>Teil A</b>   |           |
| <b>Kirche als Dienstleisterin für religiöse Freiheit – die theologisch-hermeneutische Rahmung des Ansatzes</b>              | <b>39</b> |
| <i>Matthias Sellmann</i>  |           |
| <b>Gliederung</b>   | <b>41</b> |
| <b>0 Hinführung in den Teil A</b>   | <b>43</b> |
| <b>1 Kohärenz gesucht! Auf dem Weg zu einer konsistenten Sinn- und Zielbestimmung einer Kirchenentwicklung in der Krise</b> | <b>45</b> |
| 1.1 Wie ordnet man eine überbordende Krise? Eine Hinführung   | 45        |
| 1.2 Erklärbarkeit – Bedeutsamkeit – Gestaltbarkeit: die Dreiermatrix der Salutogenese                                       | 47        |
| 1.3 Vom Grundansatz der Salutogenese zu den formalen Bedingungen eines ekklesiogenetischen Zielbildes                       | 49        |
| 1.4 Steigerung der Anforderungsdynamik an das Zielbild durch eine soziologische Erweiterung                                 | 50        |
| 1.5 Die allgemeine Krise des Kohärenzgefühls in der Arbeit in, als und für Kirche – sechs empirische Einblicke              | 53        |
| 1.5.1 Feld 1: Internes Gefühl des Nicht-mehr-Verstehens von Arbeiten in, als und für Kirche                                 | 54        |
| 1.5.2 Feld 2: Externe Zuschreibung des Nicht-Verstehens von Kirche  | 55        |
| 1.5.3 Feld 3: Internes Gefühl der Bedeutungslosigkeit des Arbeitens in, für und als Kirche                                  | 56        |
| 1.5.4 Feld 4: Externe Zuschreibung von Bedeutungslosigkeit von Kirche   | 57        |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.5.5 Feld 5: Internes Gefühl der Überforderung beim Arbeiten in, für und als Kirche  | 57        |
| 1.5.6 Feld 6: Externe Zuschreibung von Überforderung und Missmanagement von ‚Kirche‘  | 58        |
| 1.6 Fazit   | 60        |
| <b>2 Ein systematischer Vorschlag für eine neue Sinn- und Zielbestimmung von Kirchenentwicklung und seine theologischen Vorannahmen</b>   | <b>61</b> |
| 2.1 Der ausformulierte Vorschlag für ein Zielbild   | 61        |
| 2.2 ‚Dienstleistung für religiöse Freiheit‘ – wichtige diskursive Referenzpunkte des Vorschlags   | 63        |
| 2.3 Das ‚Außen‘ als Stimulanz und Bewährungsinstanz des ‚Innen‘ – eine konzilstheologische Einbettung des Ansatzes  | 66        |
| 2.3.1 Mögliche alternative innertheologische Zielbestimmungen   | 67        |
| 2.3.2 Selbstauslieferung an den Staat?  | 69        |
| 2.3.3 Die Entdeckung des ‚Außen‘ für das ‚Innen‘ – eine konzilstheologische Einordnung  | 71        |
| 2.3.4 Die Entdeckung der Verdopplung des ‚Außen‘-Bezuges – die eigentliche Pointe der Konzilstheologie  | 78        |
| 2.3.5 ‚Pastoralität‘ – kein ekklesiologischer Inhalt, sondern eine neue Regelebene mit ekklesiogenetischer Dynamik  | 81        |
| 2.3.6 Erster Ertrag   | 86        |
| 2.3.7 Die besondere Rezeption der ‚Innen/Außen‘-Topologie durch die zeitgenössische Pastoraltheologie   | 87        |
| <b>3 Die Entfaltung des Zielbildes in der Dimension der ‚Verstehbarkeit‘ – die Förderung von (negativer und positiver) Religionsfreiheit als gesellschaftliche Aufgabe der Kirche</b> | <b>93</b> |
| 3.1 Die neue Aktualität der Regelungen rund um die Religionsfreiheit  | 94        |
| 3.1.1 Ein kurzer Blick in die Geschichte der Rechtsprechung des BVGs zur Religionsfreiheit  | 96        |
| 3.1.2 Vom Staatskirchenrecht zum Religionsverfassungsrecht  | 103       |
| 3.1.3 Erste Bewertung zur Relevanz des Themas   | 105       |
| 3.2 Das Grundrecht auf Religionsfreiheit – ein Überblick  | 108       |
| 3.2.1 Verbindung zu anderen Rechten   | 109       |
| 3.2.2 Vier Konkretionen in Art. 4 GG  | 109       |
| 3.2.3 Negative und positive Religionsfreiheit   | 110       |
| 3.2.4 Vier Momente von Religionsfreiheit im Staat und des Staates   | 111       |
| 3.2.5 Internationale Perspektive  | 111       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.3 Engagement für religiöse Freiheit – eine erste Bewertung</b>  | <b>114</b> |
| 3.3.1 Engagement für Menschenrechtsschutz<br>und Demokratiequalität  | 115        |
| 3.3.2 Engagement für Individualrechte  | 118        |
| 3.3.3 Engagement für Säkularität/Pluralität<br>(as negative Religionsfreiheit)   | 121        |
| 3.3.4 Engagement für Kirchenreform   | 124        |
| 3.3.5 Engagement für kraftvolle, partikulare Traditionspflege  | 127        |
| <b>3.4 Fazit: Die Relevanz des Engagements für Religionsfreiheit</b>   | <b>127</b> |
| <b>4 Die Entfaltung des Zielbildes in der Dimension der ‚Bedeutsamkeit‘</b>  |            |
| – das Ethos religiöser Freiheit in „Dignitatis humanae“  | 129        |
| 4.1 „Dignitatis humanae“ – eine Erklärung der Superlative  | 132        |
| 4.2 Ein kurzer Durchgang durch die Erklärung   | 134        |
| 4.3 Auf der Suche nach kraftvollen Artikulationen und<br>identitätsstiftenden Motiven – ein erneuter Durchgang durch<br>die Erklärung  | 135        |
| 4.3.1 Motiv 1: Ein:e Liebhaber:in der echten Freiheit sein   | 137        |
| 4.3.2 Motiv 2: Jesus von Nazareth folgen, einem überzeugenden<br>Liebhaber der Freiheit  | 139        |
| 4.3.3 Motiv 3: Gott als ‚sanfte Wahrheit‘ kennenlernen   | 141        |
| 4.3.4 Motiv 4: Wahrheit miteinander finden   | 145        |
| 4.3.5 Motiv 5: ‚Ordnung und Belebung‘ – vom Nutzen der<br>Liebhaber:innen religiöser Freiheit  | 148        |
| 4.4 Fazit: Ein Ethos religiöser Freiheit   | 150        |
| <b>5 Die Entfaltung des Zielbildes in der Dimension der ‚Gestaltbarkeit‘:<br/>zur Pragmatik einer systematischen ‚Dienstleistung für religiöse<br/>Freiheit‘ – zugleich Übergang zu Teil B</b> | <b>151</b> |
| <b>Literatur zu Teil A</b>   | <b>155</b> |

## Teil B

|  |            |
|--|------------|
| <b>Praxisphilosophische Zwischenreflexion – ‚Dienstleistung für<br/>Religionsfreiheit‘ durch eine ausstrahlungsstarke Artikulation<br/>kirchlicher Sendung</b> | <b>169</b> |
| <i>Björn Szymanowski</i>   |            |
| <b>Gliederung</b>  | <b>171</b> |
| <b>0 Hinführung in den Teil B</b>  | <b>173</b> |
| <b>1 Fünf Gründe für eine pragmatistisch inspirierte Zwischenreflexion</b>   | <b>177</b> |
| <b>2 Pragmatistische Grundlagen – Handlung und Artikulation</b>  | <b>185</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 2.1 „How to proceed“? – das spiralförmige Handlungsmodell des Pragmatismus   | 185        |
| 2.2 <i>Sense-making</i> – Transformation von erlebter Bedeutsamkeit in stimmige Bedeutung  | 193        |
| 2.2.1 Erlebte Bedeutsamkeiten als Ausgangspunkt von Artikulation   | 194        |
| 2.2.2 Die vierstellige Struktur von Artikulation   | 195        |
| 2.2.3 Vom Erleben zum Ausdruck durch gegliederte Artikulation  | 196        |
| <b>3 Ekklesiale Übertragungen – Sinn und Freiheit</b>  | <b>203</b> |
| 3.1 Kulturelle Sinngestalten und artikulierte Religiosität – der Raum zwischen Erleben und Verstehen                                       | 203        |
| 3.1.1 Skizze eines pluralismusfähigen Sinnbegriffs   | 203        |
| 3.1.2 Die soziostruktuelle Vermitteltheit von Sinngestalten  | 206        |
| 3.1.3 Religiöse Sinngestalten als Weitung gesellschaftlicher Artikulationsräume  | 209        |
| 3.2 Verkörperte Freiheit und lebendige Optionen – religiöse Deutungsressourcen als Katalysatoren positiver wie negativer Religionsfreiheit | 213        |
| 3.2.1 Praktizierte Freiheit als erfolgreiche Handlungsfortsetzung  | 213        |
| 3.2.2 Religiöse Symbolsysteme als Voraussetzung positiver Religionsfreiheit  | 216        |
| 3.2.3 Lebendige religiöse Deutungen als Beitrag zu negativer Religionsfreiheit   | 218        |

## Teil C

|  |            |
|--|------------|
| <b>Dienstleistung für religiöse Freiheit als organisationale Aufgabe – die Meso-Ebene nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung</b>                        | <b>225</b> |
| <b>0 Hinführung in den Teil C</b>  | <b>227</b> |
| <b>1 Religiöser Wandel und kirchliches Selbstverständnis – vom institutionellen Habitus zur organisationalen Kompetenz</b>                               | <b>229</b> |
| <i>Miriam Zimmer</i>   |            |
| 1.1 Ausgangssituation: Die institutionelle Rolle von Kirche im korporatistischen System der Bundesrepublik   | 229        |
| 1.2 Entkirchlichung, Säkularisierung und religiöse Pluralisierung: Gesellschaftliche Entwicklungen der letzten Dekaden in der Bundesrepublik Deutschland | 232        |
| 1.3 Kirchenkrise: Institutioneller Habitus trifft auf religiöse Kontingenz   | 236        |
| 1.3.1 Im deutschen katholischen Feld   | 237        |
| 1.3.2 In den Kirchengemeinden  | 238        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>1.4 Notwendige Blickwechsel für ein organisationales Selbstverständnis von Kirche</b>  | <b>240</b> |
| 1.4.1 Blickwechsel auf die Gesellschaft: Von der korporativen Behörde zur zivilgesellschaftlichen Akteurin                          | 241        |
| 1.4.2 Blickwechsel auf andere (religiöse) Organisationen  | 241        |
| 1.4.3 Blickwechsel auf die Menschen   | 242        |
| <b>1.5 Notwendigkeiten des institutionelles Abrüstens</b>   | <b>243</b> |
| 1.5.1 Vom Versorgungsanspruch zur Dienstleistung  | 243        |
| 1.5.2 Von der Gesamtabdeckung zur Zielgruppenorientierung   | 244        |
| 1.5.3 Von der Selbstverständlichkeit zur Erklärungsbedürftigkeit und Optionalität   | 244        |
| 1.5.4 Von der Autoreproduktion zur Anwerbung  | 245        |
| <b>2 Dienstleistung. Zum präferierten Handlungsmodus einer nachhaltig wirksamen Kirchenentwicklung</b>                              | <b>247</b> |
| <i>Björn Szymanowski</i>  |            |
| 2.1 Dienstleistung als Modus einer vitalen Praxis artikulierter Religiosität  | 247        |
| 2.2 Die Krise der klassischen pastoralen Basisorganisation  | 247        |
| 2.3 Der gesellschaftliche Bedarf nach kirchlichem Dienstleistungshandeln  | 251        |
| 2.4 Theologische und kirchliche Kritik am Dienstleistungshandeln der Kirche   | 253        |
| 2.5 Zum Verständnis eines wissenschaftlich fundierten Dienstleistungsbegriffs   | 255        |
| <b>3 Organisationale Kompetenz – die Voraussetzung wirksamer Dienstleistung für religiöse Freiheit</b>                              | <b>259</b> |
| <i>Björn Szymanowski</i>  |            |
| 3.1 Dienstleistung für religiöse Freiheit als Mandat für professionelle Kompetenzentwicklung  | 259        |
| 3.2 Organisationale Kompetenz als komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistung   | 261        |
| 3.3 Ressourcen organisationaler Kompetenz   | 265        |
| 3.4 Organisationaler Kompetenzerwerb als organisationspädagogischer Lernprozess   | 268        |
| <b>4 Von den Professionen zum Professionswissen? Ein pastoralhistorischer Blick auf die Professionalisierung kirchlicher Berufe</b> | <b>275</b> |
| <i>Andreas Henkelmann</i>   |            |
| 4.1 Hinführung  | 275        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>4.2 Die Professionalisierung der Priester zwischen Trient und dem Ersten Vatikanischen Konzil</b>   | 278 |
| <b>4.3 Professionalisierung nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil?</b>   | 280 |
| <b>4.4 Fazit</b>   | 284 |
| <b>5 Einführung in die Ordnungsmatrix des zap-Konfigurators – sieben Dimensionen organisationaler Kompetenz</b>  | 289 |
| <i>Matthias Sellmann</i>   |     |
| <b>5.1 Kurze Standortbestimmung</b>  | 289 |
| <b>5.2 Ein Konzept aus Innovationsforschung und -praxis: der Konfigurator</b>  | 292 |
| <b>5.3 Vom produkt- und konsumspezifischen Konfigurator zur Konfiguration von Infrastrukturen für soziale Prozesse</b>   | 294 |
| <b>5.4 Zur Konfiguration der Herausforderung ‚Förderung von Religionsfreiheit‘ (I)</b>   | 296 |
| <b>5.5 Zur Konfiguration der Herausforderung ‚Förderung von Religionsfreiheit‘ (II)</b>  | 298 |
| <b>5.6 Abduktive Testung eines Konfigurators für Kirchenentwicklung am Bochumer ‚Zentrum für angewandte Pastoralforschung‘</b>   | 301 |
| <b>Teil D</b>  |     |
| <b>Sieben Dimensionen organisationaler Kompetenz – Anforderungen und Kernkompetenzen nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung</b>                                       | 307 |
| <b>0 Hinführung in den Teil D</b>  | 309 |
| <b>1 Organisationale Kompetenz in der Dimension ‚Raum‘</b>   | 313 |
| 1.1 Anforderungen nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung in der Raumdimension – Perspektiven aus Pastoraltheologie, Religionswissenschaft und Organisationssoziologie | 313 |
| <i>Veronika Eufinger/Matthias Sellmann</i>   |     |
| 1.1.1 Das Zeitalter des (sozialen) Raumes: Ein kurzer Überblick über den Forschungsstand   | 313 |
| 1.1.2 Problemfelder zwischen Kirche und Raum   | 315 |
| 1.1.3 Aktuelle Pastoraltheologie und die Rezeption des ‚sozialen Raumes‘   | 317 |
| 1.1.4 Perspektiven der Raumkompetenz im kirchlichen Handeln  | 318 |
| 1.2 Beispielhafte Kernkompetenzen in der Raumdimension   | 320 |
| 1.2.1 Die Kompetenz zu kirchlicher Netzwerkarbeit  | 320 |
| <i>Miriam Zimmer</i>   |     |
| 1.2.2 Die Kompetenz zur Planung der Raumsprache  | 336 |
| <i>Veronika Eufinger</i>   |     |

|  |            |
|--|------------|
| <b>2 Organisationale Kompetenz in der Dimension ‚Führung‘</b>  | <b>345</b> |
| 2.1 Anforderungen nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung in der Dimension ‚Führung‘ – Perspektiven aus den Führungswissenschaften, der Organisationspsychologie und Theologie<br><i>Björn Szymanowski</i>                           | 345        |
| 2.1.1 Führungswissenschaftlich: Führung als Garantin und Katalysatorin organisationaler Kompetenz  | 345        |
| 2.1.2 Organisationspsychologisch: Führung als Empowerment und geteilte Verantwortung   | 347        |
| 2.1.3 Theologisch: Führung als Lobbyarbeit an der Vielfalt theologischer Bezeugungsautoritäten   | 349        |
| 2.2 Beispielhafte Kernkompetenzen in der Dimension ‚Führung‘<br>2.2.1 Die Kompetenz zum Deuten, Positionieren und Steuern<br><i>Benedikt Jürgens</i>   | 352        |
| 2.2.2 Die Kompetenz, Qualität systematisch zu verbessern<br><i>Björn Szymanowski</i>   | 367        |
| 2.2.3 Die Kompetenz zur evidenzbasierten und wirkungsorientierten Organisationssteuerung mit Evaluation<br><i>Miriam Zimmer/Veronika Eufinger</i>  | 379        |
| <b>3 Organisationale Kompetenz in der Dimension ‚Kulturelles Lernen‘</b>   | <b>389</b> |
| 3.1 Anforderungen nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung in der Dimension ‚Kulturelles Lernen‘ – Perspektiven aus Pastoraltheologie, Religionswissenschaft und Organisationssoziologie<br><i>Matthias Kuchnowski/Nikita Katsuba</i> | 389        |
| 3.1.1 Herausforderung: Kulturelle Pluralisierung   | 389        |
| 3.1.2 Soziologische Antwort: Kulturelles Lernen  | 390        |
| 3.1.3 Wie operationalisiert man ‚kulturelles Lernen‘?  | 392        |
| 3.1.4 Theologische Antwort: Inkulturierte Verkündigung   | 393        |
| 3.2 Beispielhafte Kernkompetenzen in der Dimension ‚Kulturelles Lernen‘<br>3.2.1 Die Kompetenz zur milieusensiblen Wahrnehmung<br><i>Matthias Kuchnowski/Nikita Katsuba</i>  | 396        |
| 3.2.2 Die Kompetenz, Pastoral mobil und kontextuell zu gestalten<br><i>Björn Hirsch</i>  | 412        |
| <b>4 Organisationale Kompetenz in der Dimension ‚Partizipation‘</b>  | <b>441</b> |
| 4.1 Anforderungen nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung in der Partizipationsdimension – Perspektiven aus Pastoraltheologie und Sozialwissenschaft<br><i>Cyra Gendig/Theresa Reinke</i>  | 441        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.1 Sozialwissenschaftliche Perspektive: Partizipationsbegriff  | 441        |
| 4.1.2 Theologische Perspektive: Kirche als Ort von Partizipation  | 443        |
| 4.1.3 Praktische Perspektive: Herausforderungen von Partizipation   | 445        |
| 4.2 Beispielhafte Kernkompetenzen in der Dimension ‚Partizipation‘  | 451        |
| 4.2.1 Die Kompetenz, freiwilliges Engagement zu fördern<br><i>Theresa Reinke/Christine Zimmerhof-Tanner</i>   | 451        |
| 4.2.2 Die Kompetenz zum Potenzialcoaching<br><i>Kathrin Speckenheuer/Alina Sivaraj</i>  | 462        |
| 4.2.3 Die Kompetenz zur Gestaltung von Schnittstellen mit Fokus<br>auf <i>Usability</i> und <i>User Experience</i>  | 473        |
| <i>Laura Christine Müller</i>   |            |
| <b>5 Organisationale Kompetenz in der Dimension ‚Kommunikation‘</b>   | <b>483</b> |
| 5.1 Anforderungen nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung in der<br>Kommunikationsdimension – Perspektiven aus Pastoraltheologie,<br>Religionswissenschaft, Kommunikationswissenschaft<br>und Organisationssoziologie | 483        |
| <i>Anna Neumaier/Markus Adolphs</i>   |            |
| 5.1.1 Tiefe Mediatisierung und religiöse Pluralisierung –<br>Herausforderungen einer komplexen gesellschaftlichen<br>Umgebung verstehen   | 483        |
| 5.1.2 Die Zeit der Siedler? Einige Beobachtungen zum Zustand<br>kirchlicher Organisationen als Herausforderung<br>für Kommunikationsarbeit  | 487        |
| 5.1.3 Glaubenskommunikative Herausforderungen adressieren –<br>Wissensbestände aus Pastoraltheologie, Religionssoziologie<br>und kommunikationsbezogenen Wissenschaften   | 490        |
| 5.1.4 Fazit   | 494        |
| 5.2 Beispielhafte Kernkompetenzen in der Kommunikationsdimension  | 495        |
| 5.2.1 Die Kompetenz, durch Storytelling zu verkündigen<br><i>Christian Schröder</i>   | 495        |
| 5.2.2 Die Kompetenz, Social Media kriteriengeleitet einzusetzen<br><i>Ana Souto Miebach/Jan Kuhn</i>  | 505        |
| 5.2.3 Die Kompetenz zur crossmedialen Öffentlichkeitsarbeit<br><i>André Wielebski/Markus Adolphs</i>  | 514        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>6 Organisationale Kompetenz in der Dimension ‚Artikulation‘</b>  | <b>527</b> |
| 6.1 Anforderungen nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung in der Artikulationsdimension – Perspektiven aus Pastoraltheologie, Religionswissenschaft und Organisationssoziologie | 527        |
| <i>Matthias Sellmann</i>  |            |
| 6.1.1 Die Neuentdeckung der Kraft religiöser Semantik (Jürgen Habermas)   | 529        |
| 6.1.2 Die umfassende Analyse: Werteentstehung als Prozesse der Selbstbildung und Selbsttranszendierung (Hans Joas)  | 531        |
| 6.1.3 Pastoraltheologische Rezeption  | 534        |
| 6.2 Beispielhafte Kernkompetenzen in der Artikulationsdimension   | 536        |
| 6.2.1 Die Kompetenz der digitalen Performanz: Zwischen Inszenierung, Markenkernsensibilität und Selbstmarketing   | 536        |
| <i>Michael Swiatkowski</i>  |            |
| 6.2.2 Die Kompetenz, Spiritualität olfaktorisch zu artikulieren   | 545        |
| <i>Björn Hirsch</i>   |            |
| <b>7 Organisationale Kompetenz in der Dimension ‚Innovation‘</b>  | <b>563</b> |
| 7.1 Anforderungen nachhaltig wirksamer Kirchenentwicklung in der Innovationsdimension – Perspektiven aus Pastoraltheologie, Religionswissenschaft und Organisationssoziologie   | 563        |
| <i>Matthias Kuchnowski/Elisa Prkačin</i>  |            |
| 7.1.1 Herausforderung: Krisen als Kairos?   | 563        |
| 7.1.2 Implikationen aus dem Entrepreneurship-Diskurs: Die unternehmerische Gelegenheit  | 565        |
| 7.1.3 Praktisch-theologische Implikationen einer innovativen Pastoral   | 568        |
| 7.1.4 Praktisch-theologische Option   | 569        |
| 7.2 Beispielhafte Kernkompetenzen in der Innovationsdimension   | 572        |
| 7.2.1 Die Kompetenz zur Gründung neuer kirchlicher Präsenzformen  | 572        |
| <i>Matthias Sellmann/Floriane Sobetzko</i>  |            |
| 7.2.2 Die Kompetenz zur Erweiterung von Lösungsräumen   | 583        |
| <i>Theresa Theis</i>  |            |
| <b>Autor:innenverzeichnis</b>   | <b>591</b> |