



# Jahresbericht 2024

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
Vorwort.....	4
A Ausrichtung .....	5
1. Strategische Ausrichtung.....	5
B Das Fortbildungsjahr 2024 .....	9
2. Statistische Daten und Auswertungen 2024.....	9
3. Übersicht der Internen und Externen Dienstleistungen.....	20
C Reflexionen.....	21
4. Arbeiten in der Kirche von morgen? – Die Zukunft der Kirche ist jetzt!.....	21
5. Selbstlernprozesse in der theologisch-pastoralen Fortbildung.....	31
6. Demokratie, Synodalität und Geschlechterkonzepte. Reziprozität konsequent weiterdenken .....	37
D Strukturen und Personen .....	47
7. Unser Portfolio .....	47
8. Organe und Personen .....	48
9. Finanzielle und räumliche Ausstattung .....	50
10. Rechtsform des TPI.....	51
11. Netzwerke und Partnerschaften .....	51
12. Kommunikation und Kurswerbung .....	52

## Vorwort

Die Welt steht Kopf – und beim Titelbild dieses Jahresberichts ist das sogar gewollt. Wer mit der Glaskugel fotografiert, nimmt die Welt neu und anders in den Blick, spielt mit Fokus, Weitwinkel und Belichtungszeiten, verdichtet auf kreative Weise einen Ausschnitt der Welt. Dazu ist es erforderlich, dass die Glaskugel stabil auf einem Stativ oder in der Umgebung aufliegt.

Wenn sich die Perspektive verändert, wenn sich Entfernungen verschieben, wenn oben auf einmal unten ist, dann hat das seinen eigenen Reiz in einer Welt, die uns manchmal so schwergewichtig vorkommt. Und tatsächlich haben wir uns jede Menge an Problemen mit und in unserer Welt eingebrockt, die uns zurecht nachdenklich und ernst werden lassen. Es gibt kein Zurück hinter das, was wir erkannt haben, kein Zurück hinter die Herausforderungen, vor denen wir in der großen Welt oder in unserer Kirche stehen.

Glaskugeln sind keine Kristallkugeln, in denen man die Zukunft lesen könnte. Auch Fortbildung kann nicht die Zukunft der Kirche vorhersagen, doch sie kann dazu anregen, neue Perspektiven und Fokussierungen für heute und das noch unbekanntes Morgen zu entdecken. Gelegentlich nutzen wir in unseren Fortbildungskursen dazu die systemische Methode des „Kopfstands“: Statt die Probleme direkt anzugehen und Lösungen zu präsentieren, lässt sie innehalten und stellt die Dinge auf den Kopf: Was können wir tun, um die Anzahl der Probleme möglichst schnell zu verdoppeln? Wie kann es gelingen, die Mutlosigkeit zu potenzieren? Stopp!! Natürlich will das niemand. Aber der „Kopfstand“ mit den Antworten, die sich schnell ergeben – in aller Regel schneller und kreativer als mögliche positive Lösungen – macht deutlich: Wer die Welt zum Schlechteren hin verändern kann, hat grundsätzlich auch die Möglichkeit, sie zu ihrem Besseren zu entwickeln. Wer eine Phantasie hat, wie man die Kirche an die Wand fahren kann, hat gleichzeitig auch Ansatzpunkte für Neues gefunden. Mit dem Kopfstand kommen unsere Handlungsmöglichkeiten in den Blick – als je Einzelne, als Gemeinschaft und Gesellschaft. Von dieser Überzeugung sprechen auch die Essays im Jahresbericht des TPI: Die Zukunft der Kirche ist jetzt und verlangt nicht nur neue Lernformen, sondern auch ein neues Miteinander. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen!

Ihr Dozent-innen-Team des TPI  
Dr. Luisa Fischer  
Dr. Regina Heyder  
Dr. Christoph Rüdeseheim

# A Ausrichtung

## 1. Strategische Ausrichtung

Strategien haben es an sich, dass sie eher eine mittelfristige Umsetzung anzielen (3–5 Jahre), so dass im Grunde hier Vieles zu wiederholen wäre, was in den letzten fünf Jahren hier an Diskussion und Beobachtung zu lesen war. Und es bleibt der Grundgedanke: Wenn sich die Gesellschaft disruptiven Herausforderungen ausgesetzt sieht, wenn die Kirchen alle Mühe haben, sich in den Umbrüchen neu zu orientieren, dann sind alle handelnden Personen vom Bischof bis zu den einzelnen Mitarbeitenden vor Ort, von den Mitgliedern des ZdK bis zu den ehrenamtlichen Vorsitzenden der synodalen Gremien herausgefordert, ihre Perspektiven und Rollen neu zu justieren. Und dann sind auch die Unterstützungssysteme schon lange nicht mehr in einem Modus des „weiter-so“, dann ist auch die Fort- und Weiterbildung herausgefordert, sich verändernden Bedingungen in den relevanten Umwelten zu stellen und daraus Konsequenzen zu ziehen.

### Team

Als Dozent:innen-Team des TPI haben wir die große Chance, unsere Beobachtungen immer wieder auszutauschen, zu reflektieren und unsere Arbeit neu zu justieren. Das ist der Tatsache geschuldet, dass wir nicht nur Veranstaltungen organisieren, sondern selbst unsere Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen in vielen Kursen machen. Wir nehmen unsere Beobachtungen als ein „Frühwarnsystem“ für Entwicklungen, die gerade im Gange sind. Unsere regelmäßigen Teambesprechungen sind dafür ein wichtiger Ort.

Als TPI-Team sind wir nicht in die konkreten Abläufe allein einer einzelnen Trägerdiözese eingebunden, sondern manchmal mittendrin, manchmal „auf dem Zaun“ – und können so vergleichende und unterscheidende Perspektiven beitragen, die auch befeuert werden durch unsere Lesefrüchte theologischer, soziologischer, philosophischer, pädagogischer Natur, mit denen wir uns gegenseitig bereichern. Die Dynamik eines gut eingespielten Dreier-Teams mit unterschiedlichen Herkünften, Erfahrungen und Schwerpunkten hilft dabei allgemein.

In unsere Denkbewegungen beziehen wir die Verantwortlichen unserer Trägerdiözesen im Verwaltungsrat und Verwaltungsrat Plus regelmäßig mit ein – nicht zuletzt durch die Diskussion der Essays in den Jahresberichten. Eine Entwicklung von Themen und Formaten für unsere Arbeit als Fortbildungsinstitut wird auf diese Weise auf gute Füße gestellt.

Die Konstruktion des TPI als eines eigenen Instituts im räumlichen „Dazwischen“ der Diözesen bleibt eine kluge Entscheidung der Gründerväter – nun in der neuen Rechtsform der kirchlichen Stiftung öffentlichen Rechts (Errichtung am 18. Dezember 2023).

Neben den Gesprächen mit den Trägerdiözesen in den gemeinsamen Gremien sind es zwei Orte, die für uns von besonderer Bedeutung sind. Da ist zum einen die jährliche Teamklausur, in der wir uns von außen begleiten lassen und die ein wichtiger Reflexions- und Planungsort für uns ist. Zum zweiten ist unser regelmäßiger Austausch mit den Kolleginnen der Theologischen Fortbildung Freising zu nennen, die mit einem ähnlichen überdiözesanen Auftrag ausgestattet sind und damit ebenfalls einen guten Überblick über die Fortbildungslandschaft haben.

In jüngerer Zeit haben sich einige Beobachtungen verdichtet, die wir in unserer strategischen Ausrichtung mitlaufen lassen:

- Viele unterschiedliche Ursachen führen dazu, dass sich Kolleginnen und Kollegen aus allen pastoralen Berufsgruppen „auf der Kippe“ sehen. Ausbleibende Reformen und/oder Leitungsentscheidungen, fehlende Wertschätzung der eigenen Arbeit, verordnete Veränderungsprozesse, Missachtung erworbener Kompetenzen und Qualifikationen u.v.m. lassen bei manchen ein Bild entstehen, dass sie in der Konsequenz ihr berufliches Engagement auf die vertraglich vereinbarten Grundlagen „zurückfahren“. Das ist bei vielen ein schleichender Prozess, der manchmal auch durch Krankheitsphasen bis zum Burnout angeschärft wird. Anzeichen für diese Entwicklungen können die Diözesen in etwa bei den BEM-Zahlen abschätzen. Dazu kommen mehr als in früheren Jahren Abwanderungen in andere Diözesen oder Kündigungen des Dienstes überhaupt.
- Diese Beobachtungen auf personaler Ebene können und müssen auch als Symptome des „Systems“ Kirche gelesen werden. Seit Jahren sind erhebliche Austrittszahlen zu verzeichnen, ebenso eine Unbeholfenheit, wie auf gesellschaftliche Veränderungen angemessen zu reagieren ist. Trotz synodaler Prozesse und einzelner Reformschritte würden viele der Kirche attestieren, dass sie mit sich selbst überfordert sei, mit ihrer ausgreifenden bürokratischen Struktur, mit der Suche nach ihrem Platz in der modernen Gesellschaft, der nicht ein pures Gegenmodell sein kann, will man nicht als „Kleine Herde“ der Übriggebliebenen angesehen werden.

Seismograf

Die Fort- und Weiterbildung ist ein Seismograf für relevante Entwicklungen in den Diözesen im Resonanzraum ihrer hauptberuflich Tätigen. Das gilt z.B. für die oben beschriebenen Beobachtungen, aber auch bezüglich der Kursangebote, die weniger oder mehr nachgefragt sind. Die gute Gesprächsatmosphäre in den Gremien des TPI erlaubt einen Austausch von Erfahrungen, die nicht auf konkrete Personen und ihre je eigenen Fragestellungen rekurriert, sondern eher die systemischen Zusammenhänge fokussiert.

Dazu braucht es das Zutrauen der Diözesen, dass die Fort- und Weiterbildung als Teil der Personalentwicklung ein geschützter Ort ist, der diese Beobachtungen quer zu den einzelnen Diözesen und Angeboten auch ins Wort bringen kann.

Dadurch kann das TPI auch sensible Themen wie spirituellen und sexuellen Missbrauch aufgreifen.

### Auseinandersetzung mit Wissenschaft

Das TPI ist über die vielen Jahre seines Bestehens immer auch ein Ort der Auseinandersetzung mit Lerntheorien, Erwachsenenbildungskonzepten, pastoralen Modellen und innovativen Ansätzen in Sozialwissenschaften und Theologie gewesen. Die aus dem TPI hervorgegangenen Publikationen zeigen dies deutlich.

Damit ist das Institut auch gefragt in bundesweiten Kooperationsprojekten, in ökumenischen Vorhaben. In mancher Hinsicht übernimmt das TPI Funktionen, die auch gut in einem bei der Bischofskonferenz angesiedelten Pastoralinstitut ihren Platz hätten.

### Innovation

Das TPI erweist sich darüber hinaus immer wieder als geeigneter Ort, innovative Formate auszuprobieren, neue Themen zu platzieren und experimentell unterwegs zu sein. In den letzten Jahren sind zum Beispiel die Angebote in Richtung „Exnovation“ zu nennen, das Ausprobieren von Action Learning, die Co-Kreation von Themen und Formaten mit potenziellen Teilnehmenden.

Einen guten Einblick in die inhaltlichen Überlegungen bietet z.B. der Beitrag von Dr. Luisa Fischer in diesem Bericht (S. ...). Hier wird deutlich, wie die Auseinandersetzung mit lerntheoretischen Konzepten die Themen von Selbstlernen, Microlearning, Individualisierung und zugleich Kooperation vorantreibt. Gerade in diesem Feld greifen hier und da die Genehmigungs- und Finanzierungsrichtlinien für Fort- und Weiterbildung zu kurz, weil sie vielfach noch mit traditionellen Formaten rechnen.

## Kooperation

Das TPI ist ein gelungenes Beispiel für überdiözesane Kooperationen. Bei schrumpfenden personellen und finanziellen Mitteln werden solche Formen der Zusammenarbeit und des Voneinander-Lernens viel stärker gefragt sein, es sei denn, dass man sich mit einem Schrumpfprozess und dem Aufgeben wichtiger Zentralfunktionen zufrieden geben wollte. Die Struktur des TPI ist offen für sowohl projektbezogene wie auch dauerhafte Ausweitungen des Engagements. So hat die Kooperation der TPI-Diözesen in Bezug auf die Neue Grundordnung zu Kooperationsverträgen mit den Bistümern Aachen und Würzburg geführt. Weitere Bistümer sind noch in Überlegungen.

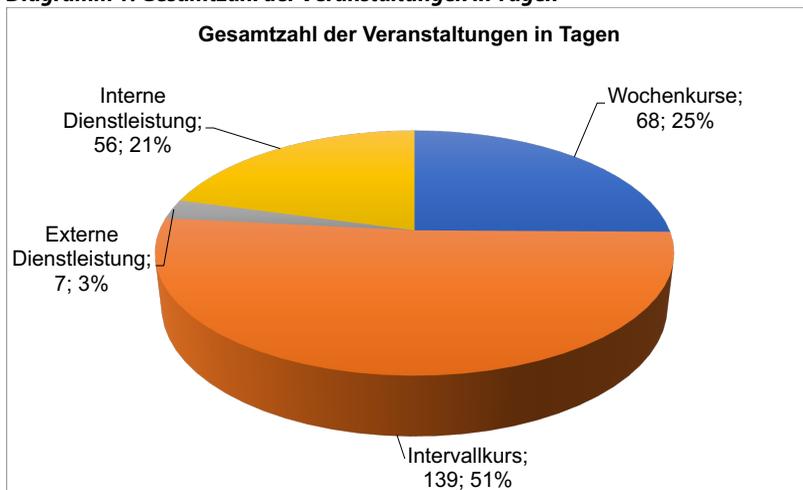
Seit fast zehn Jahren ist das Bistum Fulda wieder in der Mitträgerschaft des TPI und kann von der Angebotspalette profitieren und diese selbst mitgestalten. Auch für weitere Diözesen könnte das zukünftig attraktiv sein, um die Kooperation im südwestdeutschen Raum weiter auszubauen. Hier ist auch die werbende Unterstützung der Bischöfe und Personalverantwortlichen hilfreich.

# B Das Fortbildungsjahr 2024

## 2. Statistische Daten und Auswertungen 2024

### 2.1 Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2024 in Tagen

**Diagramm 1: Gesamtzahl der Veranstaltungen in Tagen**



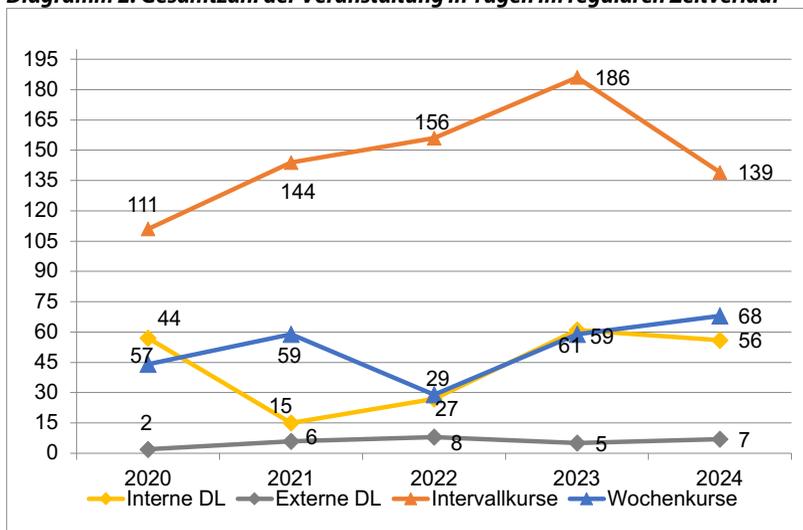
2024 fanden Veranstaltungen im Umfang von insgesamt 270 Veranstaltungstagen statt. Auf das reguläre Kursprogramm entfielen 207 Kurstage, die sich auf 68 Veranstaltungstage bei Wochenkursen und 139 Veranstaltungstage bei Intervallkursen verteilen.

Im Laufe des Jahres 2024 entstanden zusätzlich zu den im Jahresprogramm ausgeschriebenen 24 Kursen noch 9 weitere K-Kurse, die teilweise auf aktuelle Entwicklungen reagieren konnten. So fand am 30. April 2024 ein digitaler Studientag zur KMU 6 (Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung) statt; am 19. November ebenfalls ein digitaler Studientag zur gerade zu Ende gegangenen Synode 2021–2024 Gemeinschaft, Teilhabe und Sendung.

Interne Dienstleistungen für unsere Trägerdiözesen fielen im Jahr 2024 wieder umfangreich aus, wobei ein Veranstaltungsformat besondere Bedeutung hatte: Nachdem 2023 von Kollgen:innen aus dem Verwaltungsrat Plus und dem TPI-Team die digitale Fortbildung zur Neuen Grundordnung konzipiert worden war, wurde die digitale Plattform zum 1. Juli 2024 freigeschaltet. Im TPI wurden im Jahr 2024 dazu 12 digitale Fortbildungen mit einer Dauer von 1,5 Stunden durchgeführt, um Führungskräfte für die Weiterarbeit in ihren Verantwortungskontexten zu sensibilisieren. Insgesamt haben fast 500 Führungskräfte aus unseren Trägerdiözesen sowie dem

Bistum Würzburg teilgenommen. Externe Dienstleistungen machen wie bisher einen geringen Teil unserer Veranstaltungstage aus – im Jahr 2024 waren dies 7 Tage oder 3 %.

**Diagramm 2: Gesamtzahl der Veranstaltung in Tagen im regulären Zeitverlauf**



### Verlauf

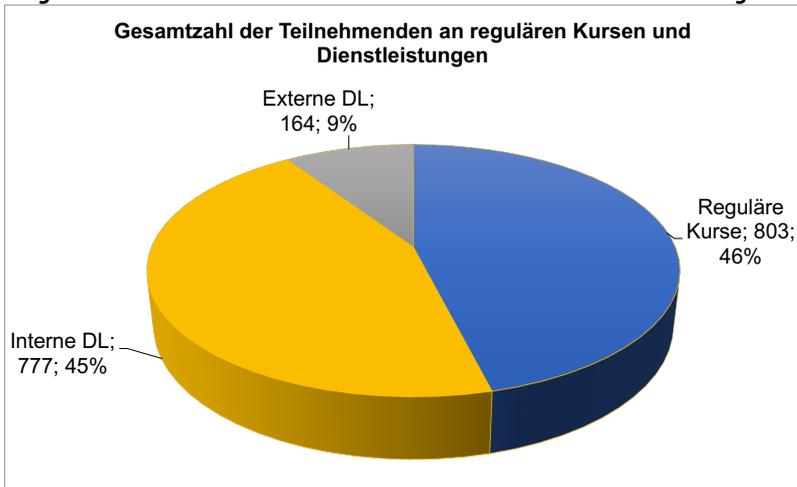
Die Gesamtzahl der Veranstaltungstage 2024 war mit 270 Veranstaltungstagen insgesamt im Vergleich zum Vorjahr zwar rückläufig. Im Vergleich zum letzten „Spitzenjahr“ vor der Covid-Pandemie, dem Jahr 2019, sind es jedoch nur 7 Veranstaltungstage weniger. Am auffälligsten ist der Rückgang bei den Intervallkursen, die im Jahr 2023 noch 60 % unserer Veranstaltungstage ausmachten, während sie 2024 auf 51 % zurückgingen. Im Gespräch mit Teilnehmenden werden mehrere Faktoren genannt, die potenzielle Teilnehmende zögern lassen, sich für einen entsprechenden Kurs anzumelden: Die zunehmende Arbeitsverdichtung in den Teams und die aktuellen Prozesse in den Bistümern, die zu neuen, noch unabsehbaren Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden führen werden. So sinkt die Bereitschaft, sich auf längere Fortbildungen einzulassen, während umgekehrt die Veranstaltungstage bei Wochenkursen gestiegen sind (vgl. dazu auch die Beobachtungen im Teil „Strategische Ausrichtung“). Bei den Internen Dienstleistungen ist über die Jahre ein kontinuierlicher Anstieg zu beobachten, wobei das Coronajahr 2020 mit Dienstleistungen im Kontext der Digitalisierung von Formaten für unsere Trägerdiözesen eine Ausnahme darstellt. In den beiden zurückliegenden Jahren stellen vor allem Konzeption und Fortbildungen zur Neuen Grundordnung einen erheblichen Teil der Internen Dienstleistungen dar. Wie im Vorjahr machen sie rund ein Fünftel unserer Veranstaltungstage aus. Es ist sicher nicht falsch, die insgesamt gestiegene Zahl Interner Dienstleistungen auch mit der

zunehmenden Nutzung digitaler, kürzerer Fortbildungsformate in Verbindung zu bringen.

Externe Dienstleistungen zeigen, dass die Expertise des TPI-Dozent-innenteams auch über die Trägerdiözesen hinaus sichtbar ist.

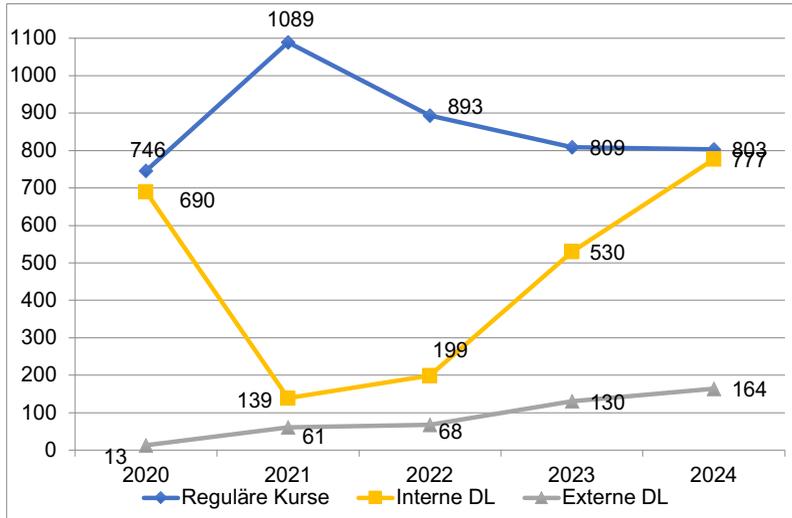
## 2.2 Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2024 nach Teilnehmenden

**Diagramm 3: Gesamtzahl der Teilnehmenden an Kursen und Dienstleistungen**



2024 haben insgesamt 803 Teilnehmende an regulären Kursen, 777 an Internen Dienstleistungen und 164 an Externen Dienstleistungen teilgenommen. Gezählt werden hier Teilnehmende pro Modul. Teilnehmende an regulären K-Kursen machen knapp die Hälfte (46 %) unserer Nutzer-innen aus, doch 63 % unserer Teilnehmendentage (vgl. Diagramm 5). Teilnehmende an Internen Dienstleistungen folgen in-between mit 45 % mit nur geringem Abstand; sie machen 31 % unserer Teilnehmendentage aus. Hier bildet sich ab, dass sowohl Interne wie Externe Dienstleistung oftmals je einen Tag umfassen, während die regulären Kurse meist mehrtägige Module beinhalten, teilweise auch im Blended Learning-Format.

**Diagramm 4: Gesamtzahl der Teilnehmenden an Kursen und Dienstleistungen im Zeitverlauf**



### **Verlauf**

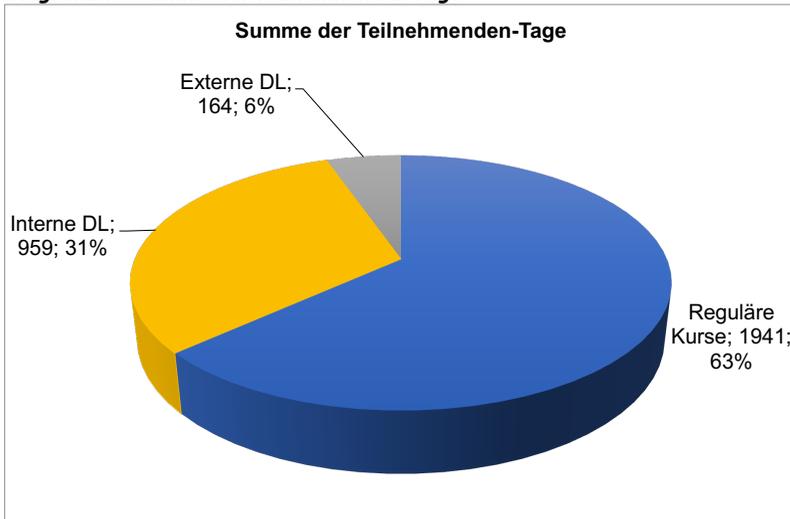
Die Statistik weist für 2024 insgesamt 1744 Teilnehmende aus (2023: 1469) und erreicht damit den höchsten Wert in den vergangenen zehn Jahren. Nie zuvor sind so viele Teilnehmende mit dem TPI in Berührung gekommen.

Verschoben haben sich die Werte in den einzelnen Segmenten: Die Zahl der Teilnehmenden an regulären Kursen ist erkennbar rückläufig, wobei wir im Jahr 2022 allein mit dem Bibliolog-Kongress in Wiesbaden-Naurod 88 Teilnehmende erreichten. Im Jahr 2021 waren ein ausgebuchter digitaler Studientag zu „Homosexualität und Bibel“ und die angesichts der Covid-Pandemie auf digital umgestellte Jubiläumstagung für hohe Teilnehmendenzahlen ausschlaggebend.

Die Zahl der Teilnehmenden an Internen Dienstleistungen stieg nochmals um rund 50 % von 530 (2023) auf 777 (2024), wobei die Fortbildungen zur Neuen Grundordnung ein Faktor für die hohen Zahlen sind. Bei den Externen Dienstleistungen stieg sie leicht von 130 (2023) auf 164 (2024) an.

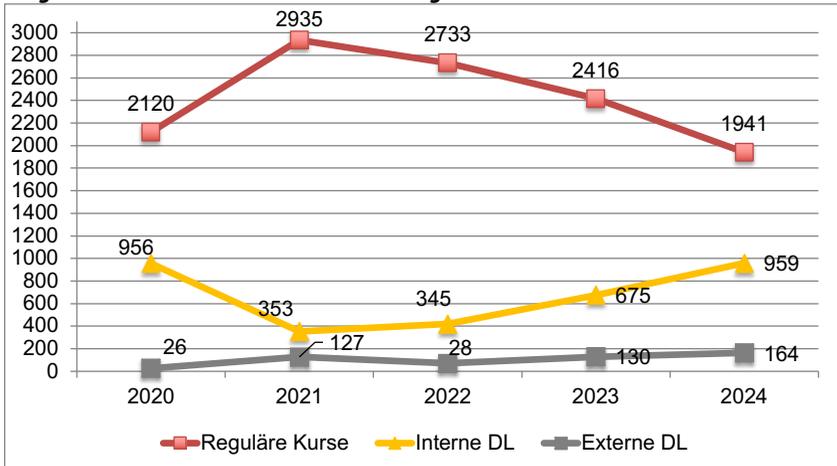
## 2.3 Gesamtüberblick über die Veranstaltungen 2024 nach Teilnehmendenta- gen

**Diagramm 5: Summe der Teilnehmenden Tage**



Im Jahr 2024 werden insgesamt 2943 Teilnehmendentage (Kurse sowie IDs und EDs) gezählt, wovon 63 %, fast zwei Drittel, auf das reguläre Kursprogramm entfallen, das wiederum 76 % der Veranstaltungstage umfasst (Programmflyer und zusätzliche K-Kurse). Die Internen Dienstleistungen machen im Jahr 2024 nun 31 % aller Teilnehmendentage und 21 % aller Veranstaltungstage aus; die Externen Dienstleistungen 6 % der Teilnehmendentage und 3 % der Veranstaltungstage. Im Schnitt nehmen also 2024 an regulären Kursen 9,4 Teilnehmende pro Veranstaltungstag teil, an Internen Dienstleistungen 17,1 Teilnehmende (fast eine Verdoppelung gegenüber 2023) und an Externen Dienstleistungen 23,4 Teilnehmende (2023: 26 Teilnehmende).

**Diagramm 6: Summe der Teilnehmendentage im Zeitverlauf**

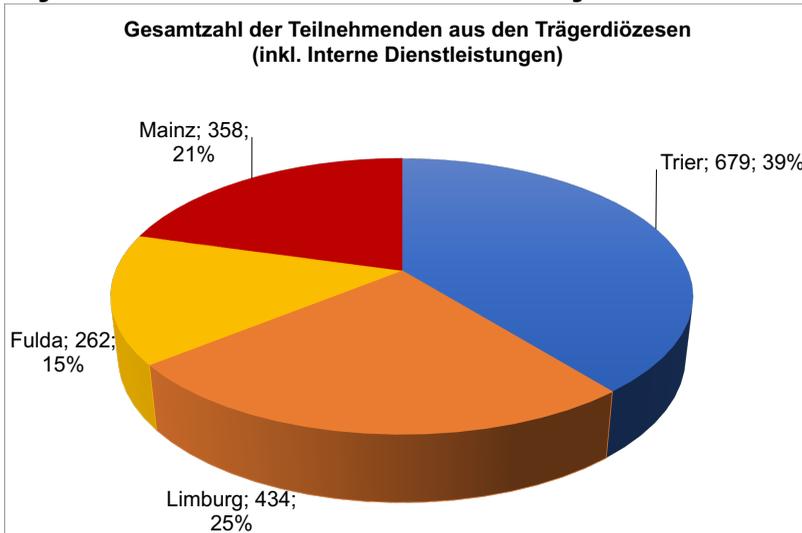


### **Verlauf**

Im Jahr 2024 zählt das TPI mit 3064 Teilnehmendentagen rund 160 Teilnehmendentage weniger als 2023 (3221) – bei 41 Veranstaltungstagen weniger als im Vorjahr. Die Teilnehmendentage bei regulären Kursen nehmen ab, während bei den Internen Dienstleistungen im vergangenen Jahr nochmals eine deutliche Steigerung zu verzeichnen ist, von 675 (2023) auf 959 (2024). Insgesamt zeigt sich bei den zusätzlich in das Programm aufgenommenen regulären Kursen sowie Internen und Externen Dienstleistungen eine Tendenz zu zeitlich kürzeren Formaten.

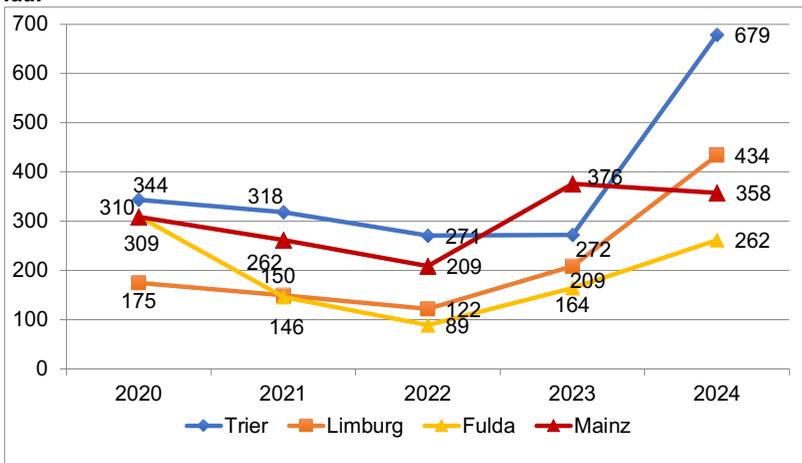
## 2.4 Gesamtüberblick über die Teilnehmenden 2024 aus den Trägerdiözesen

**Diagramm 7: Gesamtzahl der Teilnehmenden aus den Trägerdiözesen**



Mit unseren Kursen und Internen Dienstleistungen haben wir 2024 insgesamt 1733 Teilnehmende aus unseren Trägerdiözesen erreicht.

**Diagramm 8: Gesamtzahl der Teilnehmenden aus den Trägerdiözesen im Zeitverlauf**



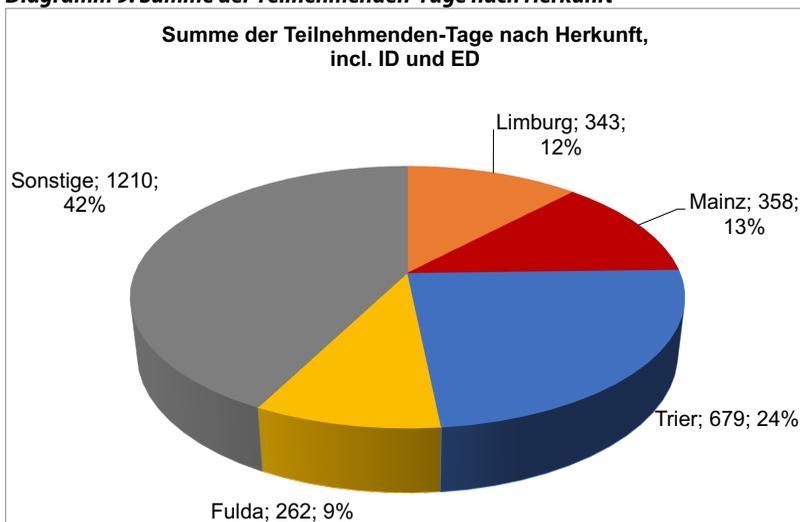
### Verlauf

In drei Trägerdiözesen ist die Zahl der Teilnehmenden im vergangenen Jahr signifikant angestiegen, während sie im Bistum Mainz nach einem deutlichen Anstieg von 2022 auf 2024 nun wieder leicht rückläufig war. In diesen Zahlen sind die Fortbildungsmodule zur Neuen Grundordnung als Interne Dienstleistung enthalten, die in den einzelnen Diözesen unterschiedlich genutzt wurden.

Ergänzt man diese Erkenntnisse mit einem Blick auf die Summe der Teilnehmendentage (s. Diagramm 9/10), dann sind diese Zahlen in Trier und Limburg leicht gestiegen, in Fulda und Mainz dagegen gesunken. Insgesamt nutzen also auch die Teilnehmenden aus den Trägerdiözesen vermehrt kurze Fortbildungen, wie sie auch die Internen Dienstleistungen darstellen.

## 2.5 Teilnehmenden-Tage 2024 nach Herkunft

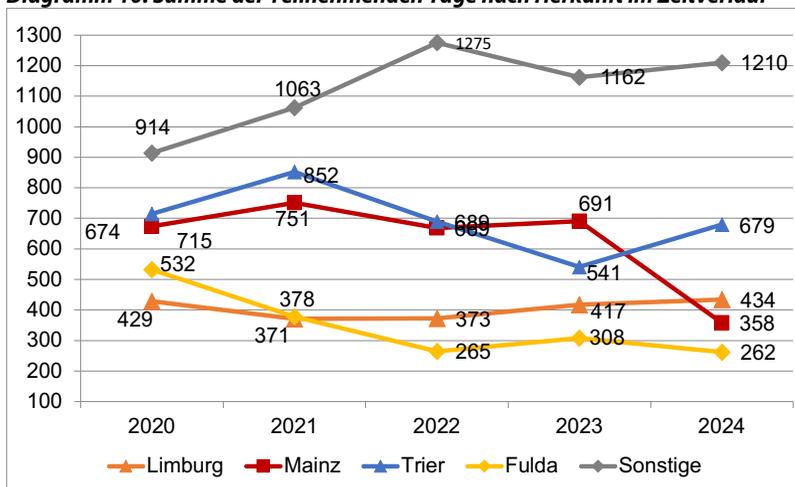
**Diagramm 9: Summe der Teilnehmenden-Tage nach Herkunft**



42 % der Personen, die im Jahr 2024 TPI-Veranstaltungen besucht haben, kamen nicht aus den Trägerdiözesen (2023: 37 %). Dies ist immer bei Externen Dienstleistungen der Fall, doch auch digitale Veranstaltungen führen vermehrt zu Teilnehmenden aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Auch bei den Kursen für Priester gibt es regelmäßig Teilnehmer, die nicht aus den vier Trägerbistümern kommen, sondern sich Absprachen mit anderen Bistümern und Orden verdanken. In der hohen Zahl von 42 % Teilnehmenden, die nicht aus den Trägerbistümern stammen, zeigt sich,

dass sich das TPI auch über die Trägerdiözesen hinaus als Fortbildungsveranstalter profiliert hat.

**Diagramm 10: Summe der Teilnehmenden Tage nach Herkunft im Zeitverlauf**

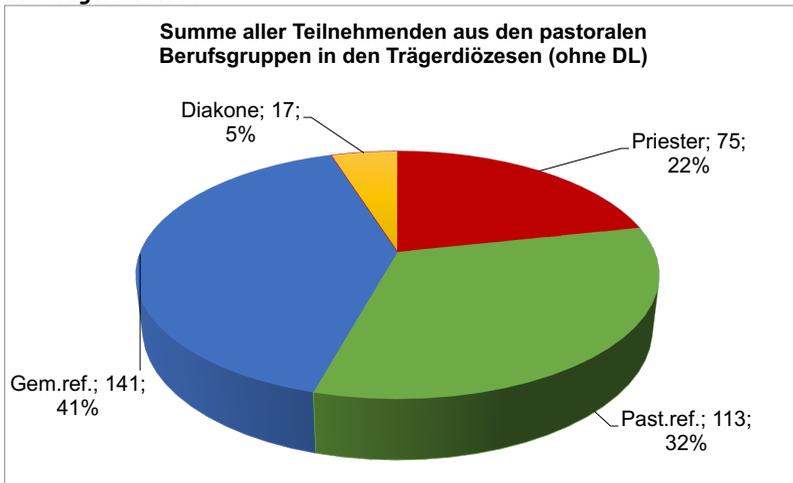


**Verlauf**

In den Bistümern Limburg und Trier sind die Teilnehmendenzahlen leicht bzw. deutlich gestiegen, während die Zahlen in den Bistümern Fulda und vor allem Mainz gesunken sind. Blickt man auf die vergangenen vier Jahre, dann sind die Zahlen in den Bistümern Limburg und Trier etwa auf dem Stand von 2020 – auch dank Interner Dienstleistungen, während sie in den Bistümern Fulda und Mainz deutlich gesunken sind.

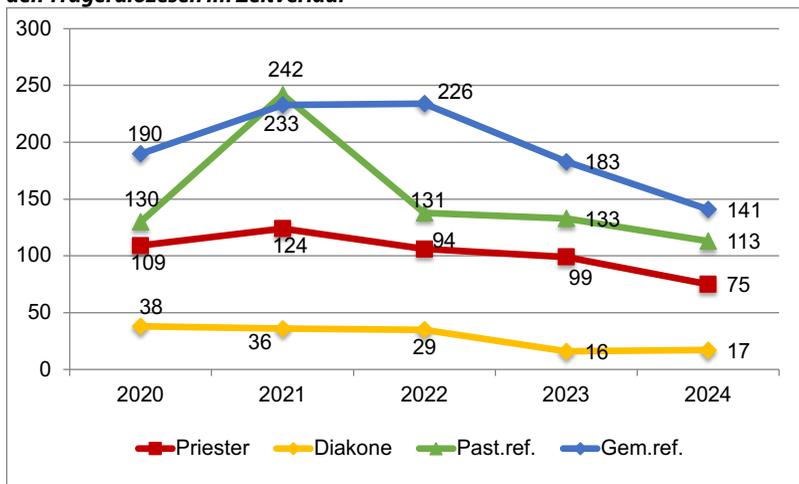
## 2.6 Teilnehmendentage aus den Trägerdiözesen nach Berufsgruppen

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



Im Diagramm nicht dargestellt ist eine wachsende Gruppe: Die „Sonstigen“, die keiner der klassischen Berufsgruppen zuzurechnen sind. Im Jahr 2024 kommen insgesamt 109 Teilnehmende aus dieser Gruppe (2023: 81), die beispielsweise Mitarbeitende der Generalvikariate, Koordinator:innen, Kirchenmusiker:innen, Sozialarbeiter:innen, Lehrer:innen und weitere Berufe umfasst. Hier spiegelt sich der Trend zu multiprofessionellen Teams wider.

**Diagramm 12: Summe aller Teilnehmenden aus den pastoralen Berufsgruppen in den Trägerdiözesen im Zeitverlauf**



### **Verlauf**

Im Vergleich mit dem Vorjahr ist die Zahl der Teilnehmenden aus allen Berufsgruppen mit Ausnahme der Diakone gesunken. Bei den Diakonen ist nach 2020 ein Einbruch erfolgt, weil sich der sogenannte „Kurzkurs für Diakone“ nicht mehr etablieren konnte. Für Priester gab es im vergangenen Jahr verschiedene spezifische reguläre Angebote und Interne Dienstleistungen (Priester der Weltkirche, Kurs für Priester nach acht bis zehn Dienstjahren, Gen Z, Leitungskurs).

### **2.7 Im Jahr 2024 zusätzlich zum Programmflyer durchgeführte Wochenkurse**

- K 24-25 Exegetische Booster (drei Termine)
- K 24-26 Queersensibel begleiten – Praxiswerkstatt
- K 24-27 Regionaltreffen Bibliolog: Bibliolog mit Musik
- K 24-28 Queersensibel begleiten. Grundlagen – Vernetzungswissen – theologische Reflexionen
- K24-29 Genug. Gerecht. Gut. Auf Spurensuche mit einer (Schöpfungs-)Theologie des Anthropozän
- K 24-30 Zahlen, Daten, Fakten. Studientag KMU
- K 24-31 Beerdigungsdienst und Trauerseelsorge
- K 24-32 Netzwerke(n). Von Künstlerinnen um 1900 lernen
- K 24-33 Nach der Synode ist vor der Synodalität. Ein Studientag

### 3. Übersicht der Internen und Externen Dienstleistungen

#### Interne Dienstleistungen

##### Fulda

ID 24-02	15.05.	Gen Z / Kapläne	LF
ID 24-06	13.09., 11.10., 15.11.	Sozialraumorientierung	LF/CR
ID 24-08	23.10.	Spirituelle Missbrauch (Kassel)	RH
ID 24-11	12.-13.11.	Leitungskurs	CR

##### Limburg

ID 24-07	06.06.	Workshop Frauen und Macht	RH
----------	--------	---------------------------	----

##### Mainz

ID 24-04	21.08.	Gen Z (Mainzer Summerschool)	LF
----------	--------	------------------------------	----

##### Trier

ID 24-03	13./20.06.	Studententage Gen Z für Praxisanleitungen	LF
ID 24-09	27.09, 28.-29.10., 12.12	Diakonisch Führen und Leiten	CR
ID 24-10	22.-23.10.	Pastoralraum Cochem / Exnovation	CR
ID 24-14	08.-09.11.	Jubiläum Pastoralreferent:innen	CR

#### Trägerdiözesen insgesamt

ID 24-01	07.-08.02.	Workshop Priester im Ruhestand	CR
ID 24-05	08.05.-09.10.	12 x Einführung Fortbildung Grundordnung	CR/LF
ID 24-12	24.01.-31.10.	5 x Steuerungsgruppe Neue Grundordnung	LF/CR
ID 24-13	26.01.	Moderation Austausch Bistumsstrategien	LF

#### Externe Dienstleistungen

ED 24-01	06.02.	Bistum Erfurt, Jahrestagung GR „Spirituelle Selbstbestimmung“	RH
ED 24-02	28.05.	Katholische Hochschule Mainz „Theologietreiben an der KH“	LF
ED 24-03	25.09., 09.10., 06.11.	Seelsorge online	CR
ED 24-04	06.11.	Pfarrei Maria Schutz, Speyer Fachtag Partizipation und Ermöglichung	LF
ED 24-06	14.05.	Landeskomitee Katholiken in Bayern, Werkstatt „Neue Grundordnung im Werden“	LF

## C Reflexionen

### 4. Arbeiten in der Kirche von morgen? – Die Zukunft der Kirche ist jetzt!

Christoph Rüdesheim

Eine Kirche, in der neben Priestern und Ordensleuten in der Pastoral professionell ausgebildete Nicht-Geweihte arbeiten, hat in der Vergangenheit einen Professionalisierungsschub gebracht, der in der zunehmend professionalisierten und sich ausdifferenzierenden Gesellschaft auch wichtig war und ist. Die Expert-innenkirche hat aber auch Schattenseiten, die mit dem zukünftigen Fachkräftemangel in der Pastoral immer deutlicher werden. Sozialräumlich orientierte Grundhaltungen und der Bedarf an Arbeit in Netzwerken mit unterschiedlichen Partnern machen Pastoral jetzt schon zu einem Lernprogramm für Ermöglichung, wie Kirche eigentlich auch geht ...

#### Einleitung

Eine gute Übung ist es, auch im Zwischenfeld von theologischer Reflexion und seelsorgerlicher Praxis auf eine Ich-Form beim Schreiben eines Textes zu verzichten, um so zu annähernd allgemeinen Aussagen zu kommen. Wenn es bei der gestellten Aufgabe bei diesem Modus hätte bleiben sollen, wäre dann hier nicht nur Weißfläche zu sehen statt aneinandergereihter Buchstaben mit Anspruch auf Sinnhaftigkeit? Wer weiß denn schon Bescheid über eine Kirche von morgen, wo wir doch gerade mit allerhand Anstrengungen versuchen, im Heute anzukommen? Sehen wir dabei nicht **mehr** in den Rückspiegel (und damit in das, was hinter uns liegt) als mit klarer Sicht nach vorne? Ist es nicht gerade in unsere Zeit eingeschrieben, dass lineare Verlängerungsversuche von der Vergangenheit in die Zukunft aus der Hand geschlagen werden? Kann überhaupt etwas über die Zukunft noch gesagt werden, angesichts disruptiver Ereignisse, sich auftürmender gesellschaftlicher Herausforderungen und dem radikalen Abschmelzen gemeinsam getragener Überzeugungen und Handlungsoptionen?

Was also bleibt: Aus der Vielzahl denkbarer Zukünfte eine Auswahl zu treffen und dabei zu riskieren, dass genau dies zu beobachten sein wird, wie nämlich der Autor damit Einblicke in seine eigenen Präferenzen gibt, die ständig gegenbeobachtbar und zu entlarven sind als seine Perspektiven, die auch aus guten Gründen anders aussehen könnten. Einen solchen Text zu schreiben ist also ein Risiko – genau wie es die Pastoral einer Kirche der Zukunft auch ist (vgl. Beck, 2024).

## **Nichts Neues unter der Sonne?**

Eine der Reaktionen auf die folgenden Überlegungen könnte (und das zurecht) sein, dass dies alles keine neuen Gedanken sind. Viele kluge Menschen haben ihre Perspektiven auf die Zukunft festgehalten, es verändert sich allerdings nur wenig, obwohl die Situation dramatisch ist, wenn man auf die „Abschmelzprozesse“ schaut, denen sich die Kirchen hierzulande ausgesetzt sehen (und zu dem sie auch ihre eigenen Beiträge leisten). Appelle an den Veränderungswillen zerschellen an hyperstabilen (Erwartungs-)Strukturen, die im kirchlichen Bereich am Werk sind. Aufrüttelnde Worte eines Dietrich Bonhoeffer, kluge Analysen eines Karl Rahner: Schon lange kann gewusst werden, was an Veränderungen im Gefüge der Kirchen ansteht. Es ist also keine Frage, dass das Wissen um die Notwendigkeit nicht zur Verfügung stehen würde. Eine Spur, die es möglicherweise zu verfolgen gilt, ist die Klärung, ob sich die Kirchen im funktional-differenzierten Gesellschaftstyp allzu leicht als Organisationen etabliert haben, deren Funktion im Lösen von Problemen besteht, die sie zum Teil als Organisationen selbst geschaffen haben. Ist das der Preis für die „Auf-Dauer-Stellung“ der eigenen Existenz als Kirche unter den Bedingungen der modernen Gesellschaft? Andererseits: Will man die Leistungsfähigkeit der organisationalen Verfasstheit, die sich unter anderem in dem Betrieb von Pflegeheimen, Krankenhäusern, Schulen und Bildungsstätten zeigt, aber auch die Möglichkeit der Einflussnahme auf politische Prozesse, der Mitgestaltung der Medienlandschaft etc. ermöglicht, aufgeben, um wieder stärker in den Charakter einer Bewegung zu kommen?

Unter diesen Rahmenbedingungen steht auch die Frage nach dem zukünftigen Arbeiten in der Pastoral. Sie ist nicht abzulösen von der Beobachtung der gesellschaftlichen Prozesse.

Wenn also Appelle zur Veränderung auf soziale Systeme treffen, wie es Organisationen sind, dann ist schnell einsichtig, dass diese Appelle weitgehend verhallen. Denn Organisationen haben kein Bewusstsein, das darauf reagieren könnte. Organisationen entwickeln sich durch Veränderung ihrer Regeln, Abläufe und Strukturen. Damit sie auf Dauer gestellt sein können, haben sie sich weitgehend unabhängig von den Mitgliedern gemacht, auf die sie Zugriff haben. Diese können ausgetauscht werden, das System funktioniert weiter.

Die Hände in den Schoß zu legen, gilt aber nicht! Die Notwendigkeit der Veränderung an andere delegieren ebensowenig. Vielleicht gilt es mehr Geschichten zu erzählen von Menschen und ihren Situationen, wie sie Zukunft anders angehen, welche Erfahrungen sie machen und wie das sie selbst verändert. Und wenn es noch zu wenig solcher Geschichten gäbe, dann müsste man welche erfinden. Geschichten, die Lust machen auf eine ungewisse Zukunft und die davon erzählen können, wie andere sie gemeistert haben und daran gewachsen sind. Elemente eines solchen Storytellings

sind hier mit verarbeitet. Vielleicht regen sie an, eigene Geschichten zu erzählen (auch solche des vermeintlichen Scheiterns) und die Lernerträge zu sichern.

### **Von der Expertenkirche zu einer Pastoral der Ermöglichung**

In den letzten Jahrzehnten haben sich bestimmte Muster einer „Expertenkirche“ (P. M. Zulehner) etabliert, die die Pastoral im deutschsprachigen Bereich in besonderer Weise geprägt haben. (Ich nutze hier zunächst einen eingeschränkten Pastoralbegriff, der noch nicht die von Gaudium et spes gesetzte Öffnung expliziert. Darin einer eingespielten Redeweise zu folgen und vor allem auf das Handeln der Hauptamtlichen zu fokussieren, ist die Schwachstelle in der Nutzung dieses Begriffs.) Die finanziellen Ressourcen ermöglichten einen stetigen Aufbau neuer pastoraler Berufsgruppen, die für einen deutlichen Professionalisierungsschub in vielen Arbeitsfeldern sorgten. In besonderer Weise wird dies für die Bereiche der kategorialen Seelsorge gelten, die unter Einbezug humanwissenschaftlicher Konzepte pastorales Handeln im Schnittfeld dieser Bezugswissenschaften und der Theologie weiterentwickeln konnten. Ebenso profitierte die Seelsorge insgesamt von der Einbeziehung nicht-geweihter Männer und Frauen, die mit ihrer theologischen Kompetenz, ihren Lebenserfahrungen und didaktisch-methodischem Geschick in allen Feldern dazu beitragen konnten, eine zeitgemäße Kommunikation des Evangeliums zu gestalten.

Angesichts dieser Verdienste kann dennoch auch zum Ausdruck gebracht werden, dass möglicherweise die Schattenseite dieser guten Arbeit der Expert-innen eine Verlängerung der bekannten Trennung zwischen den „normalen“ Gläubigen und den Klerikern bzw. Expert-innen sein könnte. Folgen dieser Trennung sind ein deutliches Gefälle an Einfluss und Macht, ein gegenseitiges Zuschreiben entlastender Rollenbilder, die der eigenen Rolle Plausibilität gewähren. So können die Kirchenmitglieder davon ausgehen, dass die Hauptamtlichen – sie haben ja auch Zeit dafür – die Kirche „am Laufen“ halten, während diese wiederum damit rechnen können, dass ihnen von den Gläubigen dafür Beifall gezollt wird. Auch die Einführung von Rätestrukturen hat an dieser Arbeitsteilung wenig verändert, weil die Gremien in der Regel nur beratende Funktion haben.

Nicht erst der im Gang befindliche rasante Umbruch in den Personalstrukturen der Diözesen durch die Verrentung der sogenannten „Boomer-Generation“ macht darauf aufmerksam, dass die Schattenseite der Expertenkirche zum drängenden Problem geworden ist. Das Einstehen der Getauften und Gefirmten für ihren Glauben im Alltag, ihr Gestalten der liturgischen, diakonischen und verkündigenden Dimensionen von Kirchesein, ist nicht eine Aufgabe, die erst in Zukunft zu bewerkstelligen ist. Vielmehr: Genau in diesem Dienst der Förderung all dessen lag bisher und liegt erst recht

jetzt und zukünftig die Aufgabe der hauptberuflich Tätigen. Alle Kräfte, die jetzt noch zur Verfügung stehen, sollten dazu eingesetzt werden, dass der Übergang von der Expertenkirche zu einer Kirche der Engagierten gelingen kann. Vielerorts wird daran gearbeitet, aber es braucht weitere Anstrengungen im Sinne einer Ermöglichungspastoral, die bedarfs- und kompetenzorientiert ausgerichtet sind.

*Katja arbeitet als Gemeindefereferentin in einer großen Pfarrei. Vor vielen Jahren wurde im Bistum der Bestattungsdienst auch für die Berufsgruppen der Gemeinde- und Pastoralreferent-innen geöffnet. Schnell hatte sie bis zu drei Beerdigungen pro Woche, auch weil die Anzahl der Priester in der Pfarrei sich bald halbiert hatte. Gemeinsam mit einem Kollegen aus der Nachbarpfarrei und unterstützt durch eine diözesane Stelle organisierte sie einen Kurs für Ehrenamtliche, die gerne diesen Dienst mittragen wollten – im Sinne eines Werkes der Barmherzigkeit. „Eigentlich habe ich gerne Beerdigungen übernommen, aber angesichts einer Vielzahl von Aufgaben hat es mir manchmal meinen Terminkalender zerschossen. Jetzt begleite ich die Ehrenamtlichen und freue mich daran, wie sie in dieser Aufgabe gewachsen sind. Ab und zu, wenn in einem Todesfall mit einem erschwerten Trauerprozess zu rechnen ist, etwa, weil ein Kind verstorben ist, springe ich auch gerne mal ein und entlaste die freiwillig Engagierten. Bei ihnen liegt meine Aufmerksamkeit, für sie bin ich Seelsorgerin. Ich bin froh um diesen Schritt – und wir haben auch in anderen Bereichen gelernt, dass wir unsere Rolle verändern müssen und können. Jetzt sind wir mehr Ermöglicher und Begleiter der Ehrenamtlichen und nicht mehr diejenigen, die in allen seelsorgerlichen Fragen alleinständig sind.“*

Hier wird ein fundamentaler Wandel in den Aufgaben der hauptberuflichen Mitarbeitenden thematisiert, der längst schon im Gange ist, aber dennoch so schwer scheint. Im Grunde geht es darum, Seelsorge nicht abhängig zu machen davon, ob jemand aus dem bezahlten Personal zur Verfügung steht. Es geht darum, dass Menschen einander zu Seelsorgenden werden können: einander zuhören, Emotionen zur Sprache bringen, Feedback geben, Gehörtes und Gefühltes mit dem Reichtum des christlichen Glaubens in Kontakt bringen.

*Knud ist schon seit 12 Jahren in einer Diasorapfarrei als Priester tätig. „Am Anfang versuchte ich noch am Herz-Jesu-Freitag möglichst vielen Menschen selbst die Krankenkommunion zu bringen. Allein durch die großen Entfernungen war das nicht wirklich möglich. Wir haben uns im Pfarrgemeinderat zusammengesetzt und mit Hilfe der kirchlichen Organisationsberatung, die das Bistum eingerichtet hat, ein Modell entwickelt, das für viele Bereiche umsetzbar ist. Wir haben das so umschrieben: Am Anfang ist die Beobachtung, was wir als Hauptamtliche alles so „operativ“ selbst machen. Dann ist schnell die Spur da, dass es so nicht mehr geht, dass andere mitmachen müssen, damit der Mangel behoben werden kann. Im Grunde ist das hoffentlich nur ein Zwischenschritt, weil wir so Ehrenamtliche zu Lückenbüßern machen für etwas, was wir allein nicht mehr hinbekommen. Gemeinsam haben wir es geschafft, eine strategische Ebene in den Blick zu bekommen. In einem längeren Prozess haben wir die Fragen von Älterwerden und Krankheit in den Gremien, in den Gruppen der Gemeinden und gemeinsam mit anderen kommunalen und privaten Trägern und Einrichtungen thematisiert. Dabei schälte sich heraus, was es braucht, damit Menschen in ihren jeweiligen Lebenssituationen gut unterstützt und begleitet werden können. Wir sind stolz darauf, dass wir ein solches Projekt*

*angegangen sind. Es hat unseren Blick geweitet und jetzt sehen wir klarer, was wir als Gemeinde dazu beitragen können. Und es sind viele, die sich gerne dafür engagieren, auch indem sie Menschen zuhause die Krankenkommunion bringen. Ich habe dabei für mich gelernt, dass mein Beitrag in der Seelsorge immer stärker die Sorge um die Seele des Ganzen ist, das durch viele getragen wird.“*

## **Vom Kreisen um den eigenen Kirchturm zu einer diakonischen und sozialräumlichen Ausrichtung der Pastoral**

In diese weiter zu entwickelnde Ermöglichungspastoral gesellt sich eine Erkenntnis, die schon Karl Rahner eindringlich beschrieb: „Eine gesellschaftliche Gruppe, die bedrängt ist und sich dennoch nicht aufgeben will und kann, ist unvermeidlich in der großen Versuchung, vor allem an sich und ihre Weiterexistenz zu denken. So ist es auch bei uns“ (Rahner, K., Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance, Freiburg i. Br. 1972, 66). Dieses „Kreisen um den eigenen Kirchturm“ ist ein wohlbekanntes Phänomen. Gemeint ist das Organisieren gemeindlichen Lebens in seiner Binnenstruktur, noch bevor die drängende Frage sich Raum verschaffen kann: Wozu hat uns eigentlich Gott berufen, hier Kirche Jesu Christi zu sein?

Auch und gerade in Zeiten, in denen die Christen weniger werden und ihre Anzahl schrumpft, scheint es für viele plausibel zu sein, zusammenzurücken und den internen Zusammenhalt in den Mittelpunkt zu stellen. Das Bild der „kleinen Herde“ wird oft dafür in Anspruch genommen. Die Gefährdung kommt schnell in den Blick: Eine kleine Gruppe – und das ist sozialpsychologisch gut erklärbar – sucht den Kontakt mit den Gleichgesinnten, um sich der eigenen Position zu vergewissern. Unter sich zu bleiben, kann dann Nähe und Geborgenheit vermitteln und gleichzeitig ist die Gefahr da, den Sendungsauftrag des Evangeliums zu vernachlässigen.

*Kai berichtet gerne davon, auf welche Weise er seinen Beruf als Diakon neu gelernt hat. Nachdem er einige Jahre sehr „klassisch“ in vielfältigen liturgischen Diensten unterwegs gewesen war, kam er in Kontakt mit der neuen Kollegin Anna, die für den Caritasverband die Gemeindecaritas unterstützen sollte. Sie hatte den Auftrag, sozialräumliche Konzepte in die Kooperation mit den Pfarreien einzubringen. Kai war zunächst skeptisch, doch bei einer gemeinsamen Sozialraumerkundung in einem durch vielfältige schwierige soziale Situationen belasteten Quartier fiel es ihm wie Schuppen von den Augen. Hier hörte er davon, wie Menschen ihren Alltag gestalten, wie sie sich hier und da untereinander helfen, wie soziale Organisationen, Sozialamt der Stadt, Wohnungsbaugesellschaft und Vereine sich für ein besseres Leben in diesem Stadtteil engagieren. In der Reflexion der kleinen Interviews auf der Straße, in den wenigen Geschäften und mit wichtigen Schlüsselpersonen wurde Kai klar: „Würde nicht Jesus hier fragen: Was soll ich dir tun?“ Gemeinsam mit einigen aus dem Caritasausschuss und der Mitarbeiterin des Caritasverbandes ist er am Ball geblieben, hat in der Stadtteilkonferenz mitgearbeitet und wichtige Themen auch in die Seelsorgearbeit der Gemeinde eingebracht.*

*„Für mich war dieser Stadtteil irgendwie fremdes Terrain, da ist man einfach nicht hingegangen, wenn es nicht unbedingt sein musste. Jetzt sind mir die Menschen dort ans Herz gewachsen, auch weil ich sehe, wie sie ringen müssen um ihre Würde. Hier habe ich eigentlich gelernt, wer ich als Diakon sein will. Und wenn ich es mir recht überlege: Brauchen wir das nicht dringend in unseren Gemeinden, dass wir noch einmal neu lernen, wozu es uns Christen in dieser Welt gibt? Wir waren im guten Sinn missionarisch unterwegs, weil wir unsere Mission entdeckt haben, aber wir waren nicht missionierend.“*

Noch einmal neu lernen, wozu wir als Christ-innen in dieser Welt sind. Sozialraumorientiertes Arbeiten ist eine der Möglichkeiten, noch einmal einen Reset in den pastoralen Handlungsfragen (vgl. Ebertz / Stürner-Höld, 2022) anzugehen, in eben jene Haltung hineinzufinden, die einst Bischof Hemmerle so treffend umschrieb: „Lass mich dich lernen, dein Denken und Sprechen, dein Fragen und Dasein, damit ich daran die Botschaft neu lernen kann, die ich dir zu überliefern habe.“ Sozialraumorientierung kann genau ein solches Lernprogramm sein, das aus den kirchlichen Mauern hinausführt, auf fremdes Terrain. Hier geht es darum, sich in der Motivation des Evangeliums Menschen zuzuwenden, ihre Themen, Bedürfnisse und Interessen wahr- und ernstzunehmen und mit ihnen tätig zu werden für das gute Leben in allen seinen Dimensionen – und genau darin zu lernen, was das Evangelium vom Leben für uns heute heißt. Dieses Lernprogramm führt heraus aus den eingespielten Routinen gemeindlichen Lebens, in denen das Kirchenjahr den Takt angibt, führt hinein in die Kooperation mit vielen anderen, die aus unterschiedlichen Motiven andocken an dem, was Reich-Gottes-Orientierung genannt werden kann. Mit großer Weitsicht hat die Synode des Bistums Trier bereits 2016 formuliert: „Die Orientierung am Sozialraum der Menschen wird grundlegend sein für die zukünftige pastorale und caritative Arbeit des Bistums Trier. Die Sozialraumorientierung wird der Seelsorge, der Katechese sowie der sozial-caritativen Arbeit als Handlungsprinzip verbindlich zugrunde gelegt“ (heraus gerufen, Kap. 4.1.1)

Wer pastorales Handeln so konturiert, wird schnell bemerken, dass dieses Engagement gar nicht flächendeckend in allen Sozialräumen, auf die sich der Organisationsraum „Pfarrei“ bezieht, umgesetzt werden kann. Es wird vielmehr exemplarisch und ernsthaft an den Orten anzusetzen sein, wo Menschen um die Anerkennung ihrer Würde ringen (H.-J. Sander). Denn, so Sander, am Ende entscheidet sich an der Frage, **wo** wir als Christen anzutreffen sind, **wer** wir als Kirche sind.

Pastoral jetzt und in Zukunft muss in diesem Sinn immer eine diakonische Pastoral sein, eine dienend besorgte (K. Rahner), denn sie ist das Lern- und Veränderungsprogramm, das aus der Selbstzentrierung herausführen kann. So sagen etwa die Verantwortlichen der Kirche „St. Maria als“ in Stuttgart: Mit jedem Projekt, das wir in unserer leergeräumten Kirche ermöglichen, mit jeder Öffnung auf den Sozialraum hin, lernen wir, wozu wir eigentlich da sind.

Das ist ein Risiko! Da wird immer wieder neu etwas aufs Spiel gesetzt, dessen Erfolg nicht auszurechnen ist. Dafür mag es keinen Beifall geben von denen, die einen kirchlichen Ort bisher als ihr Quasi-Eigentum angesehen haben, das sie nach ihren Prinzipien „bespielen“. Aber damit wird Pastoral zu einem echten Lernprogramm, das aus erstarteten Routinen herausführt und neue Haltungen lernen lässt. Diese sind dann nicht mehr ein- und abgrenzbar, so dass man auch in allen Bezügen seelsorgerlichen Handelns lernend, wahrnehmend, wertschätzend, exemplarisch und mit spiritueller Tiefe unterwegs wird sein können.

### **Vom Alleinunternehmen zu einer Pastoral im Netzwerk**

*„Ich fand die Ausschreibung spannend. In einem riesigen Raum, in dem es vor Jahren noch fast ein Dutzend Pfarreien gab, sollte was Neues passieren können. Die klassischen pastoralen Berufe waren sozusagen ausgegangen, nur wenige wollten Theologie studieren und dann für die Diözese arbeiten. Ausgegangen waren auch die bisherigen Ehrenamtlichen, die in großer Beständigkeit Verantwortung für kirchliches Leben vor Ort übernommen hatten. Zu zweit haben wir hier als Ehrenamtsentwicklerin und als Innovationsagentin angefangen. Zu uns wurde gesagt: Ihr müsst nicht das aufrechterhalten, was zu Ende geht, und eure Aufgabe ist es nicht, zu retten, was noch zu retten ist.*

*Was wir gemacht haben, ist eigentlich relativ einfach. Wir haben mit dem Pfund gewuchert, das noch genügend vorhanden war, nämlich: kirchliche Räume. Und wir haben Menschen gefunden, die für die Ideen, für die sie brannten, Orte suchten, um sich mit anderen zusammenschließen zu können. Hier und da haben wir Lehrgeld bezahlt, weil wir nicht genau hingeschaut haben, ob deren Ideen mit einer christlichen Ausrichtung kompatibel waren. Aber im Großen und Ganzen sind so viele Menschen unterwegs, die mit großem Ernst diese Welt besser machen wollen, sich einsetzen für die Schöpfung, für Frieden, für Gerechtigkeit. Da haben wir jetzt keinen christlichen Stempel draufgedrückt. Aber viele spüren, dass es diese Verbindungen mit der Botschaft der Bibel gibt. Und die kirchlichen Räumlichkeiten sind so zu Herbergen geworden, die für viele offenstehen. Und diejenigen, die bewusst vor Ort als Christ:innen unterwegs sind, haben sich eingebunden gefühlt in ein neues Netzwerk für ein gutes Leben.*

In vielen diözesanen Konzepten ist das Konzept des Netzwerkes bereits verankert, allerdings in einer großen Bandbreite, wie dieses Netzwerk gedacht wird: als Netzwerk der Gemeinden, als Netzwerk der Kirchorte oder der Orte von Kirche. Als Netzwerk der katholischen Einrichtungen. Meistens ist „Netzwerk“ ein Synonym dafür, dass man zusammenarbeitet und sich nicht aus dem Blick verliert. Eine solche Form des Netzwerkes wird meist in Besitzverhältnissen organisiert und wie eine Organisation als zentral steuerbar gedacht. Es ist zwar modern, von Netzwerken zu sprechen und sich in solchen arbeitend zu beschreiben, allerdings braucht es dafür auch ein konsistentes Netzwerkkonzept. Im Unterschied zu Organisationen sind Netzwerke nicht linear steuerbar, sie sind auf die Aushandlungsprozesse angewiesen, mittels derer die Zweckgebundenheit immer wieder neu austariert wird. Netzwerke haben kein

steuerndes Zentrum, sondern sind eine Form der Selbstorganisation. Deshalb „gehören“ sie auch niemanden und sind nicht instrumentalisierbar für Organisationszwecke (vgl. auch Schüssler / Schweighofer, 2022). In Netzwerke werden Ideen und Ressourcen investiert, ohne dass sie eine Rendite im Sinn der Organisation „erwirtschaften“ müssen.

Warum nun wird sich kirchliches Handeln zukünftig mehr in Netzwerkkontexten ereignen können und sollen? Wenn es doch der Organisation nichts einbringt? Vielleicht, weil es der christlichen Botschaft entspricht, sich einzusetzen (bis hin zum Vergeben) für Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen, mit denen sie in den Gemeinwesen zusammenleben. Vielleicht, weil sie helfen, die Kontaktfläche in die Gesellschaft hinein lebendig zu halten. Vielleicht, weil die Christ-innen auch etwas zu geben haben an Sinnstiftendem, weil sie Worte haben für die kleinen und großen Fragen. Vielleicht, damit sie selber wieder lernen können, dass die Ideen Taten brauchen, dass Glaube und Handeln zusammengehören, dass angesichts vielfältiger Herausforderungen ein Sich-Einmischen mehr dem Geist Jesu entspricht als ein distanziertes Abwarten und Zuschauen.

Ein solches Denken und Handeln in Netzwerken, ein stärkeres Zugehen darauf, kann gespeist werden von neuen kirchlichen Berufen, die aus ihrer eigenen Professionalität heraus binnenkirchliche Strukturen hinterfragen und sich freier fühlen, ungewohnte Kooperationen einzugehen. Schon jetzt gibt es sie, etwa in multiprofessionellen Teams. Ihre Anzahl und Bedeutung werden größer werden.

In diesen Netzwerken wird man auch lernen können, dass die eigenen Vorstellungen, wie bestimmte Situationen bewertet und Probleme gelöst werden können, immer auch perspektivisch sind, geprägt von Vorannahmen, die andere vielleicht nicht so teilen können. So werden Netzwerke auch zu Orten, an denen der Umgang mit Diversität bis hin zum konflikthaften Austragen von Unterschieden eingeübt werden kann. Das wird auch helfen, die erwartbaren intra- und interkonfessionellen Differenzen besser bewältigen zu können. Ist doch davon auszugehen, dass sich in abschmelzenden volkskirchlichen Strukturen Gemeinschaften stärker zeigen werden, die bestimmte Ausprägungen des Christlichen bis hin zu integralistischen Tendenzen ins Spiel bringen werden. Wie sich eine „Ökumene“ hier etablieren kann, diese Frage ist immer wieder zu beantworten, wird man doch davon ausgehen müssen, dass eine normierende, zentrale Instanz immer weniger in der Lage sein wird, einer unübersichtlichen Vielfalt deutliche Grenzen zu setzen.

*Eva-Maria arbeitet in ihrer Diözese als Konfliktberaterin. So würde sie es wohl auf den Punkt bringen. Nach dem Theologiestudium war sie zunächst als Pastoralreferentin tätig, bevor sie eine Ausbildung in systemischer Organisationsberatung absolvierte und sich dann auf die Konfliktthematik spezialisierte. „Je unklarer es wird, wie die Zukunft wohl aussieht, desto stärker werden die Konflikte. Wozu nutzen wir unsere Gebäude, welche Schwerpunkte können wir*

*ausbilden, was werden wir bleibenlassen? Das sind nur einige der Fragen, die ich immer wieder vorfinde. Ich sehe meine Aufgabe darin, zu helfen, dass sich Interessen und Anliegen klären, dass einander zugehört werden kann und trotz aller Unterschiedlichkeit auch Verstehen geschieht. Wie sollen wir gesellschaftlich einen Beitrag dazu leisten können, wenn wir es oft innerkirchlich nicht hinbekommen?*

## **Vom Weitermachen über das Aufhören zum neu Anfangen**

*In vielen diözesanen Veränderungsprozessen ist davon die Rede, dass zukünftig Dinge auch sein gelassen werden sollen. Manuel, Angela und Martin aus dem Pastoralteam und der Pfarrgemeinderat von St. Agnes haben ihren Bischof beim Wort genommen. „Bisher haben wir immer oben drauf gepackt, jedes neue Projekt kam zusätzlich zu dem, was wir schon an guten Ideen und Traditionen praktiziert haben. Und als es von der Diözese hieß, wir sollten mit Sachen aufhören, da schien das etwas zu sein, was wir zusätzlich auch noch machen müssen. Das war schon paradox! Es ging ums Aufhören und wir haben es gespürt, dass es eine zusätzliche Aufgabe ist, die uns noch mehr Kräfte raubt.“ Zum Glück gab es im Pfarrgemeinderat einige Frauen und Männer, die kreative Ideen einbrachten: „Bräuchten wir nicht eine Art Sabbatjahr, um zu überprüfen, was uns dann wirklich fehlt und was am Ende vielleicht doch nur Ballast war?“ Das war dann doch der Startschuss, das mit dem Aufhören konkret werden zu lassen. Martin war es wichtig, dass es beim Aufhören auch um das Aufgeben von eingespielten Rollenmustern gehen könnte. Angela brachte ein, dass in der Vielzahl von Projekten und Aktionen für sie manchmal nicht mehr ersichtlich sei, wofür die Pfarrei eigentlich stehe. Bärbel, die Vorsitzende des Pfarrgemeinderates, gab zu bedenken, dass manches Angebot nur aufrechterhalten werde, weil man die Menschen, die es tragen, nicht enttäuschen wolle. Obwohl doch immer die wenigen selben kämen. Manchmal frage sie sich, wer hier um wessentwillen etwas gegen besseres Wissen weitermache.*

*Manuel hatte von einem Projekt gehört, bei dem die Kirche ausgeräumt worden war, alle Bänke raus, alles, was sich an Mobiliar und Zierrat über die Jahre angesammelt hatte. So fing es an in St. Agnes, mit einer leeren Kirche, mit der Bereitschaft, alles in Frage zu stellen und zu entscheidenden Fragen durchzustoßen.*

*„Wir haben uns neu sortieren können. Das war eine echte Fastenzeit mit einem spannenden Umkehrprozess. Mit der Frage, was unsere Aufgabe als Kirche hier vor Ort ist, sind wir noch nicht am Ende. Vielleicht gibt es auch kein Ende für diese Frage“, so blickt Bärbel auf die ersten Prozessschritte zurück. Mut zum Weitergehen haben sie in St. Agnes.*

## **Fazit**

Was steht am Ende dieser Überlegungen? Die Kirchen in Deutschland stehen an einem echten Wendepunkt, an dem sie Entscheidungen treffen müssen.

Entschieden werden muss die Frage der Verteilung von Ressourcen. Wofür werden Geld und Personal, das jetzt noch da ist, investiert?

Hoffentlich in den Aufbau selbst tragender Strukturen, die in ihrer Gemeinwohlorientierung andocken an gesellschaftlichen Problemstellungen.

Hoffentlich in die Begleitung der notwendigen Umbauprozesse, die oft damit anfangen mit etwas aufzuhören, leer zu räumen, damit andere Fragen und ein anderes Anfangen möglich werden, so die Überschrift zu einem spannenden Fortbildungsprojekt des TPI Mainz mit Professor Hans-Joachim Sander in der Stuttgarter Kirche „St. Maria als“.

Hoffentlich in die Weiterentwicklung einer Ermöglichungspastoral, die ablässt vom Abspulen vorgefertigter Programme und einschwenkt auf sozialraumorientiertes und netzwerkförmiges Arbeiten mit Menschen guten Willens.

Hoffentlich in das kreative Nutzen von Chancen und Gelegenheiten, mit anderen in Such- und Findeprozesse einzusteigen.

Und wenn die notwendigen Entscheidungen ausbleiben? Dann gibt es mutige Männer und Frauen, die mit unternehmerischem Elan und klarem Blick als Hauptamtliche und freiwillig Engagierte selbst ins Risiko gehen, ausprobieren, vielleicht scheitern, aber jedenfalls viel davon lernen werden, wozu auch heute das Evangelium herausfordert.

## **Literatur**

Beck, Wolfgang, Sprung in den Staub. Elemente einer risikofreudigen Praxis christlichen Lebens. Ein Essay, Ostfildern 2024.

Bistum Trier (HG.), heraus gerufen. Abschlussdokument der Synode im Bistum Trier 2016.

Ebertz, Michael N./Stürner-Höld, Jana, Eingespielt – Ausgespielt! Vom notwendigen Wandel des Pastoralen Habitus in der Kirche, Ostfildern 2022.

Rahner, Karl, Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance, Freiburg 1972, 66.

Schüssler, Michael/Schweighofer, Teresa (Hg.), Kirche als Netzwerk pastoraler Orte und Ereignisse. Empirische Erkundungen und Theologische Perspektiven, Ostfildern 2022.

## 5. Selbstlernprozesse in der theologisch-pastoralen Fortbildung

Luisa Fischer

Aus erwachsenenbildnerischer Perspektive ist es nur konsequent, dass der Fokus auf Selbstlernprozesse sich einstellt, wenn wir es mit unserer Grundhaltung und unserem von Kompetenzorientierung geprägten Lernverständnis ernst meinen, wie wir es an verschiedensten Stellen<sup>1</sup> – auch unseren Jahresberichten – bereits publiziert haben.

### Lernen als Selbstlernprozess

Lernen ist für uns ein Selbstlernprozess, der von der jeweiligen Person selbst gesteuert wird. Nicht wir bilden die Lernenden fort. Sondern die Lernenden bilden sich selbst fort – und sind damit das Subjekt des Lernprozesses. Ihrer Selbstlernbewegung gilt alle Aufmerksamkeit. Entsprechend verstehen wir Lernen als einen höchst individualisierten Vorgang. In diesem Sinne fühlen wir uns der Systemischen Pädagogik verpflichtet, die sich als „Subjektwissenschaft“ versteht und damit Lernkontexte vom lernenden Subjekt und seinen Aneignungs- sowie Verarbeitungsmöglichkeiten her denkt, entwickelt und gestaltet.<sup>2</sup>

### Fortbildung als Lernbegleitung

Dies hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir Fortbildung konzipieren und gestalten. So verzichten wir beispielsweise bei der Bezeichnung unserer Angebote mittlerweile sehr konsequent auf das Wording „Schulung“ – denn die Vermittlung von Wissen, das Lehren hat eine zurückgenommene und ausschließlich dienende Funktion in einem solchen Prozess. Unsere Expertise hat sich vielmehr aus einer reflektierten Praxis heraus zu begründen. Unsere Rolle als Fortbildner:innen wird damit noch stärker als bisher zu einer Lern-Begleitung. Lernprozesse können von uns ange-regt, unterstützt und begleitet werden. Ermöglichung und Lern-Coaching werden folglich zu Leitkonzepten unserer pädagogischen Professionalität. Wachsamkeit im Hinblick auf Veränderungen und Ressourcen, Wertschätzung und Wirksamkeit

---

<sup>1</sup> Bspw. [https://bistummainz.de/export/sites/bistum/bildung/tpi/\\_galleries/downloads/Grundlagen-Kompetenzorientierung\\_2023\\_04\\_05.pdf](https://bistummainz.de/export/sites/bistum/bildung/tpi/_galleries/downloads/Grundlagen-Kompetenzorientierung_2023_04_05.pdf); Fischer/Heyder/Rüdesheim (2023): Wissen ist noch keine Kompetenz.

<sup>2</sup> Vgl. bspw. Arnold (2019): Another Brick in The Wall. Arnold/Arnold-Haucky: Der Eid des Sisypchos.

werden zu entscheidenden Eckpunkten eines solchen Verständnisses von Bildung im Prozess.<sup>3</sup>

## **Fortbilden in einem veränderten gesellschaftlichen Kontext**

Dieses Lernverständnis passt zu einem sich verändernden gesellschaftlichen (und kirchlichen) Kontext, in dem Anforderungen sich stetig verändern beziehungsweise zunehmen. In einem derart veränderten Kontext ist nicht mehr – wie noch im Industriezeitalter – der Zugang zu Wissen (stragenden) der kritische Faktor, sondern das Zurechtfinden und Zunutzemachen schier unendlich gewordener Optionen. In einem solchen Kontext, der vielfach mit Akronymen wie „VUCA“ und „BANI“ zu beschreiben versucht wird, ist ein konstantes – und damit nicht nur lebenslanges, sondern fort-dauerndes – Lernen notwendig, wofür unsere klassischen Lernangebote nicht immer flexibel genug sind.

Ein neues Lernen („New Learning“) wird notwendig – und damit ein fortbildnerischer Rahmen, in dem dieses ermöglicht wird. Für Jan Foelsing<sup>4</sup> sind die zentralen Prinzipien eines wirkungsvollen „New Learning“ (1) Empowerment, d.h. mehr Selbstverantwortung der Lernenden, (2) eine höhere Selbstlernkompetenz, zu der auch die Fähigkeit zur Kuratation von Lerninhalten gehört, (3) Co-Creation im Sinne von Peer Learning sowie (4) eine bedürfnisorientierte und individualisierte Unterstützung. Wirksamkeit und Motivation solcher Lernprozesse werden erzeugt durch Sinnhaftigkeit, Relevanz und Anschlussfähigkeit für das lernende Subjekt.

Eine Orientierung an diesen Prinzipien lässt ein „ko-kreatives lernendenzentriertes Pull System“ entstehen – und wird zur Anfrage an „one size fits all fremdgesteuerte Push Systeme“<sup>5</sup>, von denen auch die berufsbegleitende Fortbildung stark geprägt ist. Unsere Aufgabe als Fortbildner-innen wird in einem solchen System zu einer (mindestens) dreifachen: Als Lernbegleiter-innen fördern wir eine arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung und kuratieren Lerninhalte, als Learning Coaches unterstützen wir die Lernkompetenz-Entwicklung und als Peer Learning Facilitator-innen ermöglichen wir soziales und kollaboratives Lernen.

---

<sup>3</sup> S. für diesen Abschnitt bspw. Arnold (2013): Ermöglichen. Arnold/Schön (2019): Ermöglichungsdidaktik.

<sup>4</sup> S. für die nachfolgenden Reflexionen Foelsing (2021): New Work braucht New Learning. Außerdem nehme ich Bezug auf einen Impuls Foelsings bei der KBF Bundeskonferenz im März 2025 unter dem Titel „Future Skills – Fortbilden in der Zukunft“.

<sup>5</sup> S. dazu auch die Reflexionen der britischen Lernexpertin Philippa Hardman (2024).

## Learning Circles

Diese Reflexionen verstehen wir nicht zuletzt als bleibende Anfrage an die Art und Weise, wie wir Fortbildung verstehen und gestalten, an unsere Formate und Methoden.

Inspirierend finden wir in diesem Zusammenhang Lernkonzepte, die sich unter der Bezeichnung „Learning Circles“<sup>6</sup> zusammenfassen lassen – und zu denen Angebote wie WorkingOutLoud<sup>7</sup> oder LernOS<sup>8</sup> gehören. Diese Konzepte sind in der (langen) Tradition selbstorganisierter und kollaborativer Lernformen verwurzelt und befähigen Individuen, ihr eigenes Lernen selbstgesteuert und wirksam zu gestalten sowie im Austausch mit einer Peer-Gruppe jene Themen zu adressieren, die Organisationen für deren Lernen und Wachsen benötigen. Am TPI ist im vergangenen Jahr in Zusammenarbeit mit Stephanie Feder ein eigener Lernzirkel entstanden und 2025 in die Pilotphase gegangen. Als Fortbildner-innen kommt uns in einem solchen Prozess vorrangig die Aufgabe zu, einen lernförderlichen und gut strukturierten Leitfaden zu entwickeln, ausgehend von der – immer anspruchsvoller werdenden Aufgabe der – Kuration geeigneter Lerninhalte und -methoden. Der Leitfaden soll soziales und kollaboratives Lernen ermöglichen sowie gleichzeitig eine Kompetenzentwicklung im Sinne der Bedarfe der Organisation fördern. Unter dem Titel **„Vernetzt lernen, gemeinsam wachsen. Lernen als Pastorale Handlungsfrage und individuelle Chance“** sind die Teilnehmenden im konkreten Falle als Lerngruppe über einen Zeitraum von acht Wochen an ihrem Arbeitsort als Lernende selbständig unterwegs, definieren sich Lernzeiten und gestalten diese weitestgehend selbst aus. Gleichzeitig gibt es einmal in der Woche ein einstündiges digitales Treffen der Lerngemeinschaft, um (Lern-)Erfahrungen auszutauschen und Gelerntes miteinander zu teilen. Der Austausch dient der gemeinsamen Reflexion, will weitere Lernprozesse anstoßen sowie kollegiale Beratung und Vernetzung ermöglichen. Er fördert damit eine lernende Grundhaltung, die gerade auch in der Pastoral an Bedeutung gewinnt.

## Weitere selbstlernfördernde Initiativen und Maßnahmen

Auch das Format „BarCamp“ ist für uns ein wertvolles, da die Teilnehmenden hier ganz im Sinne des oben formulierten Lernverständnisses immer auch zu

---

<sup>6</sup> Eine umfassende Reflexion auf Umsetzung, Wirkung und Einsatzmöglichkeiten von Learning Circles, aber auch den gesellschaftlichen Kontext, in dem diese an Relevanz gewinnen, haben zuletzt Nele Graf und Ursula Liebhart (2025): Learning Circles. vorgelegt. Auch für die nachfolgenden Reflexionen wird auf diese Publikation Bezug genommen.

<sup>7</sup> <https://www.workingoutloud.com/>, s. auch Stepper (2020): Working Out Loud.

<sup>8</sup> <https://lernos.org/de/>.

Teilgebenden werden (können). Dieses Format – und die damit verwandte Form des „Open Space“ – möchten wir zukünftig noch häufiger als bisher in unsere Angebote integrieren.

Gleichzeitig wissen wir darum, wie geprägt wir gesellschaftlich immer noch von einem klassischen Lehr-Lern-Verständnis sind – und sich dieses „New Learning“ nicht „einfach“ einstellt. Deshalb sind auch unsere „klassischen“ Fortbildungen weiterhin ein wichtiger Bestandteil unseres Angebots. Auch sie können Lernräume sein, in denen wir die Selbstlernkompetenzen unserer Teilnehmenden fördern und den Wert kollaborativen Lernens erfahrbar machen. Dies gelingt uns etwa, indem wir stärker ins Anbieten hinein gehen und Wahlmöglichkeiten eröffnen, um so der Diversität unserer Teilnehmenden, ihrer Lernweisen und Bedarfe durch eine Vielfalt an methodischen und inhaltlichen Zugängen Rechnung zu tragen. Auch Theorien werden so zu einem wertvollen Angebot, das wir machen. Hier sehen wir unsere Aufgabe in der Kuratation von Inhalten (und Methoden), die sich dann für die einzelnen Lernenden als hilfreich und wirksam erweisen wollen, wenn es darum geht, in unsicheren Zeiten wie diesen handlungsfähig zu bleiben. Die Entscheidung darüber verbleibt aber beim lernenden Subjekt.

Darüber hinaus sind auf mikrostruktureller Ebene für uns die Methoden der Liberating Structures<sup>9</sup> ein wertvoller Werkzeugkasten (und eine echte Alternative zu den sogenannten „Big Five“) zur Förderung von Selbststeuerungs- und Selbstlernprozessen. Liberating Structures sind getragen von der Erfahrung, dass es wichtig und möglich ist, all' diejenigen in Lern- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen, die in der Lage sein könnten, einen Unterschied zu bewirken. Damit wird auch Vielfalt konzeptionell eingetragen in die didaktische Gestaltung eines gemeinsamen (Lern-)Prozesses. Gleichzeitig reflektieren sie und greifen in ihren Methoden zurück auf Modelle wie das Cynefin Framework<sup>10</sup> und die Stacey Matrix<sup>11</sup>, die auch für die Entwicklung agiler Lernformate wie der Learning Circles Relevanz haben, weil sie die zunehmende Komplexität gesellschaftlicher wie organisationaler Herausforderungen ernst nehmen.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> <https://liberatingstructures.de/> s. auch Steinhöfer (2021): Liberating Structures.

<sup>10</sup> S. <https://thecynefin.co>.

<sup>11</sup> S. Stacey (2012): Tools and techniques of leadership and management.

<sup>12</sup> Vgl. für Learning Circles den Bezug bei Graf/Liebhart (2025): Learning Circles, S. 36f. Am explizitesten ist der Bezug der Liberating Structures auf diese Modelle etwa bei der folgenden Methode: <https://liberatingstructures.de/agreement-certainty-matrix/>.

## (Selbst-)Lernprozesse am TPI

Unter den dargestellten Vorzeichen und in einem sich derart ausgestaltenden Fortbildungskontext bleiben wir auch selbst Lernende. Dies zeigt sich für uns derzeit am Eindrücklichsten auf dem Feld der Künstlichen Intelligenz. Wir sind uns bewusst, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen und steigenden Anforderungen auch einen veränderten Blick auf das, was bisher bereits mit KI möglich ist und zukünftig sein wird, nötig macht. Nicht zuletzt deshalb identifizieren Nele Graf und Ursula Liebhart Künstliche Intelligenz als zweite „Antwort“ neben selbstgesteuertem und kollaborativem Lernen auf die neuen Herausforderungen organisationalen Lernens.<sup>13</sup> So genannte „Future Skills“ werden technischer und es wird wichtiger, KI als Ressource zu verstehen und zu nutzen – etwa im Umgang mit der Informationsüberflutung, aber auch als digitale Lernbegleitung etwa mittels Reflexionsbots oder bei der Einbindung in Lernzirkel usw.<sup>14</sup> Dass wir den Nutzer:innen unserer Angebote hier auch den Wert digitaler Tools und Angebote aufzeigen, ist ein Anspruch, dem wir zukünftig gerecht werden wollen und müssen.

Was möglich wird, wenn Teilnehmende in die Selbststeuerung hineingehen, wird für uns immer auch dann erfahrbar, wenn sich aus unseren Fortbildungen heraus neue Lernanliegen entwickeln. Dass wir hier seit einigen Jahren ein sehr explizites Angebot formulieren, ist wirksam.

Dass wir dann, wenn wir die Selbstlernkompetenz unserer Teilnehmenden fördern, aber auch an die Grenzen unserer Steuerbarkeit kommen, zeigte sich für uns zuletzt eindrücklich am Ende einer sehr inspirierenden und (lern-)anregenden Exkursion in die Niederlande. Dort vereinbarten sich die Teilnehmenden selbstgesteuert am Ende zu einer Weiterarbeit in Lernzirkeln und Lesekreisen. Hier braucht es uns tatsächlich „nur“ noch als Peer Learning Facilitator:innen, die die Rahmenbedingungen für die sich dann vollziehenden Lernprozesse bereitstellen. In unseren bisherigen Strukturen der Fortbildungsplanung, -organisation und unserer Wirksamkeitsmessung mittels der bisherigen Statistik lassen sich solche Prozesse aber kaum abbilden. Gleichzeitig ist damit eine Verheißung verbunden, die auch Nele Graf und Ursula Liebhart identifizieren: „Mit Learning Circles [und anderen Formen des Selbstlernens, **Anm. LF**] wird Lernen in organisationalen Kontexten wieder entbürokratisiert, zielorientiert und lernerzentriert. Ist es nicht das, was wir suchen?“<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> S. Graf/Liebhart (2025): Learning Circles. vgl. degreed (2023).

<sup>14</sup> Die Liste an Fähigkeiten/Kompetenzen, die zu den so genannten „Future Skills“ dazugezählt werden, ist je nach Herausgeber:in bzw. herausgebender Organisation sehr unterschiedlich. Eine für den pastoralen Kontext sicherlich besonders relevante Zusammenstellung ist sicherlich das, in Anlehnung an die SDGs formulierte Framework so genannter „inner development goals“, die die Idee des Selbstlernens inhärent in sich tragen: <https://innerdevelopmentgoals.org/framework/> Für das Konzept der Learning Circles nehmen Graf/Liebhart u.a. Bezug auf die Zusammenstellung bei Ehlers (2020): Future Skills.

<sup>15</sup> Graf/Liebhart (2025): Learning Circles, S. 20.

In diesem Sinne lassen wir uns gerne weiter anfragen, bleiben Suchende und Fragende sowie auf unserem Lernweg unterwegs, um auch weiterhin mit wirksamer theologisch-pastoraler Fortbildung unseren Beitrag zu einer lernenden Organisation zu leisten.

## Quellen

- Arnold, R. (2013): Ermöglichen. Texte zur Kompetenzreife. Baltmannsweiler.
- Arnold, R. (2019): Another Brick in The Wall. Zugänge zur Systemischen Pädagogik. Baltmannsweiler.
- Arnold, R./ Schön, M. (2019): Ermöglichungsdidaktik. Ein Lernbuch. Bern.
- Arnold, R./ Arnold-Haecky, B. (2009): Der Eid des Sisyphos. Eine Einführung in die Systemische Pädagogik. Baltmannsweiler.
- Degreed (2023): How the Workforce Learns. For Keys to Business Impact: Access, Motivation, Variety, Collaboration. Abrufbar über: <https://get.degreed.com/how-the-workforce-learns-four-keys-business-impact>.
- Ehlers, U.-D. (2020): Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Wiesbaden.
- Hardman, Ph. (2024): How Humans Do (and Don't) Learn. Abrufbar über: <https://drphilippahardman.substack.com/p/how-humans-do-and-dont-learn>.
- Fischer, L./ Heyder, R./ Rüdeshiem, Ch. (2023): Wissen ist noch keine Kompetenz. Lernwege in der theologisch-pastoralen Fortbildung. Abrufbar über: <https://www.feinschwarz.net/wissen-ist-noch-keine-kompetenz-ein-neuer-weg-in-der-theologisch-pastoralen-fortbildung/>.
- Foesling, J. (2021): New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten. Wiesbaden.
- Graf, N./ Liebhart, U. (2025): Learning Circles. Die Kraft der Learning Circles: Umsetzung, Wirkung und Einsatzmöglichkeiten.
- Stacey, R. (2012): Tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity. New York.
- Steinhöfer, D. (2021): Liberating Structures. Entscheidungsfindung revolutionieren. München.
- Stepper, J. (2020): Working Out Loud. Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten. München.

## 6. Demokratie, Synodalität und Geschlechterkonzepte. Reziprozität konsequent weiterdenken

Regina Heyder

„Gott ist ein Demokrat“. Das ist das provozierende Statement des Theologen Hans-Joachim Sander, formuliert anlässlich des **Dies academicus** der Katholisch-Theologischen Fakultät Graz im März 2025. Sander stellt die Frage: „Was also macht Theologie demokratiefähig, in den symbolträchtig herzerreißenden Zeichen der Zeit, die vom gesellschaftlichen Rechtsruck indiziert sind?“ Und er liefert eine desillusionierend-herausfordernde Antwort: „Die Kirche macht uns nicht demokratiefähig“. Gleichzeitig geht es Sander „um die Unfähigkeit, heute Theologie zu treiben, wenn sie die für Demokratiefähigkeit nötigen methodischen und diskursiven Fertigkeiten nicht aufweist“.

Nach Sander ist die Demütigung anderer die spezifische Weise, wie Rechtspopulist:innen Macht ausüben. Angekündigt habe sich das im Umgangston in den Sozialen Medien, in einer libertären Ökonomie, religiös begründeten Terrorakten, im Umgang mit queeren Personen und den misogynen Begründungen von patriarchalen Verhältnissen in Partnerschaften, um nur einige zu nennen. Inzwischen sei die Demütigung anderer massiv in der Politik präsent: Beispiele reichen von Österreich über das in den USA reichlich vorhandene Anschauungsmaterial bis hin zum Wahlkampf 2025 in Deutschland – und hier sind nur jene Staaten aufgeführt, an die überhaupt Erwartungen hinsichtlich einer demokratischen Kultur bestehen. Von besonderem Interesse sind Sanders vierte und fünfte These: „Demokratie ist eine nicht-demütigende Herrschaft, die vom Widerstand gegen Demütigungen herkommt“. „Demokratien zu demütigen legt ein enormes Machtpotential frei. Das ist die große Entdeckung des zeitgenössischen Rechtspopulismus.“<sup>1</sup>

Dort, wo Sander von Demütigung spricht, kann das Begriffspaar von Inklusion und Exklusion weitere Perspektiven eröffnen. Es war ein langer Lernprozess von Demokratien, sich selbst als inklusiv zu verstehen, also nicht Menschen aufgrund spezifischer Differenzkriterien wie Besitz, Steuerpflicht, Hautfarbe, Bildung, Familienstand und vor allem Geschlecht von der politischen Partizipation auszuschließen. Wenn nach Sander gilt, dass Demokratie „vom Widerstand gegen Demütigungen

---

<sup>1</sup> Hans-Joachim Sander, Gott – ein Demokrat. Zu einer Theologie im gesellschaftlichen Rechtsruck (<https://static.uni-graz.at/fileadmin/kath/Formulare/Veranstaltungen/GottEinDemokrat-Graz-Sander-Manuskript.pdf>). Die Überlegungen dieses Essays verdanken sich in Teilen einem Beitrag für die Tagung „Demokratie und Demokratiegefährdung in Katholizismus und Kirche zwischen Weimarer und Berliner Republik“, veranstaltet von der Kommission für Zeitgeschichte im März 2025 in Berlin, sowie den Artikeln *Regina Heyder*, Pope Francis and Women: The Ambivalences of a Pontificate, in: *JoMaCC*, 4 (2025, 1), 7–34, DOI 10.30687/JoMaCC/2785-6046/2025/01/006 (open access) und *Dies.*, Konsequenz Teilhabe wagen. Frauenrechte und Demokratie in einer synodalen Kirche (IKaZ Communio, im Druck).

herkommt“, dann gilt ebenso, dass die frühen Demokratien Demütigungen in Form von Exklusionen praktiziert haben und es einer langen Lerngeschichte in den einzelnen Staaten bedurfte, um demokratische Partizipation und Menschenrechte wirklich inklusiv zu denken.<sup>2</sup> Diesen Geburtsfehler der Demokratien nicht zu benennen ist ein fortgesetztes Unrecht gegenüber jenen, die zu den Opfern gehörten oder, in Sanders Worten, unten waren und sind. Exemplarisch soll hier deshalb zunächst auf die historische Exklusion von Frauen von der politischen Teilhabe in Demokratien geblickt werden, weil an ihr gezeigt werden kann, wie Geschlechterkonzepte für politische Exklusionen instrumentalisiert werden können. Nach einem Seitenblick auf das Verhältnis von Synodalität und Demokratie folgen Impressionen zur jüngsten Synode, die zum Vermächtnis von Papst Franziskus geworden ist und mit dem Stichwort der Reziprozität sowohl das synodale und kirchliche Miteinander wie auch Geschlechterverhältnisse umschreibt.

## **Frauenwahlrecht – die politische Teilhabe von Frauen in demokratischen Staaten**

Der Zusammenhang von Demokratie und Gleichberechtigung zeigt sich historisch (und gegenwärtig) am deutlichsten bei den Gegner:innen der Demokratie. Bei ihnen gehen antifeministische und antidemokratische Überzeugungen und Praxen Hand in Hand.<sup>3</sup> Dort, wo die Demokratie gefährdet ist, ist es auch um Frauenrechte schlecht bestellt – und umgekehrt: Hegemoniale Männlichkeit, Sexismus, Misogynie und männliche Imaginationen des Staates werden gezielt zur Diskreditierung von Akteur:innen und zur Destabilisierung von Demokratien eingesetzt. Das lässt sich Anfang des Jahres 2025 weltweit beobachten: Mark Zuckerberg will in seinen Unternehmen „mehr männliche Energie“ und generell eine Kultur, die „die Aggression ein bisschen mehr zelebriert“. J.D. Vance hat im Februar 2025 auf der Münchener Sicherheitskonferenz Antifeminismus als eine legitime Äußerung der Meinungsfreiheit bezeichnet, und Elon Musk teilte im vergangenen Jahr auf X einen Post, nach dem nur Alpha-Männer Entscheidungen in Demokratien fällen sollten. Diese toxische Männlichkeit schließt Frauen und queere Personen gleichermaßen aus.

---

<sup>2</sup> Der hier verwendete Begriff von Demokratie war historisch und bleibt auch heute notwendig vage. Hilfreich ist die an der Universität Würzburg entwickelte Demokratiematrix, die drei Dimensionen (Freiheit, Gleichheit, Kontrolle) und fünf Institutionen (Entscheidungsverfahren, Intermediäre Vermittlung, Kommunikation und Öffentlichkeit, Rechtsgarantie, Regelsetzung und -anwendung) nennt, um Demokratiequalität zu analysieren: [www.demokratiematrix.de](http://www.demokratiematrix.de).

<sup>3</sup> Neointegralistische, antidemokratische und antifeministische Netzwerke mit Verbindungen zu katholischen Akteur:innen beschreiben etwa Sigrid Rettenbacher, Vom „rechten“ Glauben und seinen Ansprüchen, in: [Fein-schwarz.net](https://fein-schwarz.net) vom 23. April 2025; oder der von der Konrad-Adenauer-Stiftung herausgegebene Bericht James M. Patterson, Neo-Integralismus – eine Gefahr für die liberale Demokratie, Berlin 2024 ([hier](https://www.konrad-stiftung.de) online).

Einzelne Frauen wie Olympe de Gouges oder Mary Wollstonecraft forderten bereits zur Zeit der Französischen Revolution die volle politische Teilhabe von Frauen, bevor dann zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Forderungen nach dem politischen Frauenwahlrecht nochmals lauter und vielfältiger wurden. Spätestens als in vielen Staaten nach dem Ersten Weltkrieg das aktive und passive Frauenwahlrecht eingeführt wurde, zeigte sich, dass Demokratie per se inklusiv zu denken ist und der Ausschluss von politischer Teilhabe qua Geschlecht jede Plausibilität verloren hatte. So lautet beispielsweise der 19. Zusatzartikel zur Verfassung der Vereinigten Staaten, der bis 1920 von allen Bundesstaaten ratifiziert wurde: „Das Wahlrecht der Bürger der Vereinigten Staaten darf [...] nicht aufgrund des Geschlechts versagt oder eingeschränkt werden“.

Selbstverständlich organisierten sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts auch die Gegner:innen des Frauenwahlrechts, wie etwa der Deutsche Bund gegen Frauenemanzipation, der 1916 eine Denkschrift veröffentlichte. Ideologischer Vordenker war der Antidemokrat, Antifeminist und Antisemit Ludwig Langemann, dem Geschlechterstereotype und geschlechtsspezifische Sphären sowie ein gegendertes Staatsverständnis als Argumentationsstrategien dienten, um nicht nur gegen die politische Teilhabe von Frauen, sondern zugleich gegen die „Demokratisierung“ des Staates zu agitieren. Aus dem inneren Zusammenhang von Demokratie und Frauenstimmrecht zog er die falsche Konsequenz, „das Frauenstimmrecht als die giftige Frucht am Baum der Frauenemanzipation“ zu bekämpfen. Er plädierte für die „gut deutsche Scheidung der durchaus verschiedenen Aufgaben der Geschlechter“, nach der die Verantwortung für den „männlichen Staat“ bei den Männern liege, während „der höchste Stolz des Weibes immer der [sei], einem Helden anzugehören oder einen Helden geboren zu haben“. Ideen und Formulierungen Langemanns wie die „Irreführung der öffentlichen Meinung“, der überproportionale Einfluss von wenigen „radikal gesinnten Helferinnen“ auf die Politik, der „moderne Zeitgeist“, eine religiös konnotierte Rhetorik und die Identifizierung eines für Deutschland schädlichen internationalen Einflusses finden sich heute bei antidemokratischen, antifeministischen und rechtspopulistischen Akteurinnen und Akteuren gleichermaßen.<sup>4</sup> Langemann 1916 liest sich wie ein Vademecum 2025 für Rechtspopulisten. Wer bereit ist, hinter die gleiche politische Teilhabe von Frauen zurückzugehen, ist auch bereit, die Demokratie preiszugeben: Antifeminismus ist ein deutlicher Indikator für Demokratiegefährdung. Selbstverständlich wurden Frauenwahlrecht und Frauenemanzipation in diesen Kontexten auch zum Gegenstand theologischer Diskurse. Josef Mausbach – in der „Frauenfrage“ einer der liberalsten katholischen Theologen – wollte noch 1906 zwar keine „absolute Stellungnahme“ für oder gegen das Frauenstimmrecht wagen, plädierte

---

<sup>4</sup> Ludwig Langemann, Warum müssen, Kirche, Gemeinde und Staat das Frauenstimmrecht gleichermaßen ablehnen?, in: *Ders. / Helene Hummel*, Frauenstimmrecht und Frauenemanzipation, Berlin 1916, 3–97, hier 13–20.

dann aber doch dafür, „die Frauenwelt zu überzeugen, dass ihre sozialen Wünsche und Bestrebungen in der Hand der Männer gut aufgehoben sind“. Der Münsteraner Moralthologe imaginierte idealtypisch einen männlichen Staat: „Die Autorität des Vaters, des patriarchalischen Stammesfürsten, wird zur staatlichen Regierungsgewalt“; aus dem Hausvater wird der Landesvater, Regieren wird mit Metaphern des Kämpfens umschrieben, die Stimmrechtsaktivistinnen gelten entsprechend als „Agitatorinnen“. Gerade aufgrund ihrer Geschlechtsqualitäten sieht er Frauen nicht in der Politik: „Die ohnehin so geschärften politischen Leidenschaften würden gewiss eine noch stärkere Reizung erfahren, wenn die leicht erregbare Frau, die überall geneigt ist, mehr nach Gefühl und Temperament wie nach Gründen zu urteilen, in die Wahlbewegung einträte. ... Vielleicht noch größere Gefahren würden entstehen für die Ordnung und den Frieden des Hauses.“<sup>5</sup>

Bereits im Dezember 1918 nahm Josef Mausbach dann zum „überraschenden Weihnachtsgeschenk“ des neu eingeführten Frauenwahlrechts Stellung, nun um den Vorwurf abzuwehren, dass sich Kirche und die Zentrumspartei diesem Anliegen verweigert hätten (die SPD hatte es bereits 1891 in ihr Erfurter Programm aufgenommen). Es gebe weder eine „kirchliche Glaubens- oder Sittenlehre, welche die Frauen von der politischen Betätigung ausschliesse“, noch zeige sich in den kirchlichen Rechtsordnungen „ein Bestreben, die Frau einzuengen oder ans Haus zu fesseln“. Den Eintritt der Frauen in die Politik legitimierte Mausbach vor allem durch eine weniger männliche Imagination des auf Wohlfahrt ausgerichteten Staates, in dem „weibliches Können und Wollen“ durchaus willkommen sei. „Vater Staat“ bedürfe einer „mütterlichen“ Ergänzung und Hilfe“, insbesondere auf dem Gebiet der Sozialpolitik. Das passive Wahlrecht sollten nach Mausbach vor allem ledige oder verwitwete Frauen in Anspruch nehmen, um die „innere Spaltung“ der Familie durch die Politik zu vermeiden.<sup>6</sup> Frieden und Zusammenhalt in Familien sind damals wie heute eine Argumentationsfigur, um die Handlungsspielräume von Frauen einzuzugrenzen.

Historisch wie aktuell hängen Geschlechterkonzepte, Demokratieverständnis und Demokratiegefährdung aufs Engste zusammen – und zwar auf allen Feldern politischen und privaten Handelns. Nach wie vor und gegenwärtig oft schmerzlich spürbar gilt das Böckenförde-Diktum: „Der „freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann.“<sup>7</sup> Die römisch-katholische Kirche in Deutschland wusste sich von diesem Diktum nicht nur in Anspruch genommen, sondern leitete daraus Ansprüche ab, und genau deshalb sind ihre Geschlechterdiskurse kritisch zu hinterfragen. Im Anschluss an die **Synode 2021–2024 Gemeinschaft,**

---

<sup>5</sup> Vgl. *Josef Mausbach*, Die Stellung der Frau im Menschheitsleben. Eine Anwendung katholischer Grundsätze auf die Frauenfrage, München-Gladbach 1906, 50–55, hier 54f.

<sup>6</sup> Vgl. *Josef Mausbach*, Das Wahlrecht der Frau. Münster 1919, hier 6, 17

<sup>7</sup> *Aleida Assmann/Jan Assmann*. Gemeinsinn. Der sechste, soziale Sinn, München 2024, hier 14.

**Teilhabe und Sendung** sollen hier eher kursorisch das Verhältnis von Synodalität und Demokratie und die Geschlechterkonzepte des Abschlussdokuments in Blick genommen werden.

## 2 Synodalität und Demokratie

Geht es um das Verhältnis von Synodalität und Demokratie in Bischofssynoden, dann sind die Anfänge eher ernüchternd. Paul VI. lehnte es im Vorfeld der dritten Ordentlichen Generalversammlung 1974 ab, eine Synode mit einem Parlament (oder einem Konzil !) zu vergleichen: „Die Synode ist kein Konzil, sie ist kein Kongress, sie ist kein Parlament, sondern eine Synode mit spezifischer Prägung“ (**Angelus** am 22. September 1974).<sup>8</sup> Dieser Satz ist nicht nur tautologisch, sondern evoziert trotz der Negation eben genau die genannten Bilder. Die positive Konturierung einer Synode blieb bei Paul VI. eher formal: „Was ist die Bischofssynode? Das weiß inzwischen jeder. Sie ist eine kirchliche Institution, die wir nach dem Zweiten Vatikanischen Ökumenischen Konzil ins Leben gerufen haben, um die Vereinigung und die Zusammenarbeit der Bischöfe der ganzen Welt mit dem Apostolischen Stuhl zu fördern, und zwar durch ein gemeinsames Studium der Lage der Kirche und die übereinstimmende Lösung von Fragen, die mit ihrer Sendung zusammenhängen, wobei wir die Zeichen der Zeit hinterfragen und vor allem versuchen, die göttlichen Pläne und die Verfassung der katholischen Kirche gründlich zu verstehen.“<sup>9</sup>

Papst Franziskus hat solche Denkfiguren einerseits bekräftigt und andererseits um eine pneumatologische Dimension erweitert. In der Eröffnungsansprache zur ersten Sessio 2023 betonte er die Verschiedenheit von synodaler und politischer Entscheidungsfindung: „Eine Synode ist kein Parlament“, und „der Protagonist der Synode ist der Heilige Geist“, der die „Harmonie aller Unterschiede“ bewirkt. Diese geistgewirkte Harmonie sei „nicht Synthese, sondern ein Band der Gemeinschaft zwischen ungleichen Teilen“; sie bestehe aus „vielen Stimmen“. Franziskus' Diffamierung parlamentarischer Arbeit als von persönlichen oder ideologischen Interessen geleitet kam zur Unzeit, in einer Situation globaler Demokratiegefährdung.<sup>10</sup> Das Abschlussdokument von 2024 weist auf genau diese Kontexte hin und versteht Synodalität als „kritische und prophetische Stimme“; als „einen besonderen Beitrag zur Suche nach Antworten

---

<sup>8</sup> Papst Paul VI., *Angelus* am 22. September 1974 ([https://www.vatican.va/content/paul-vi/it/angelus/1974/documents/hf\\_p-vi\\_ang\\_19740922.html](https://www.vatican.va/content/paul-vi/it/angelus/1974/documents/hf_p-vi_ang_19740922.html)).

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Vgl. Papst Franziskus, Discorso alla Sessione di Apertura della XVI Assemblea Generale Ordinaria del Sinodo dei Vescovi, 04.10.2023 (<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino-pub-blico/2023/10/04/0697/01519.html#ted>).

auf viele Herausforderungen ..., mit denen unsere heutigen Gesellschaften beim Aufbau des Gemeinwohls konfrontiert sind.“ (Nr. 47 Abschlusssdokument).

Kann Synodalität also im Sinne des Böckenförde-Diktums etwas zu den Voraussetzungen eines freiheitlich-demokratischen Staates beitragen? Es könnte zumindest hilfreich sein, synodale Erfahrungen als Lernorte der Demokratie zu begreifen. So war vielleicht gerade das (gelegentlich als anstrengend empfundene) synodale Zuhören politisch, weil es den Erfahrungen und Stimmen aller Synodal-innen eine gleiche Dignität garantierte. Nicht umsonst macht der Tübinger Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen das Zuhören zum Gegenstand seines jüngsten Buches. Nach Pörksen gilt das Gehörtwerden „im kollektiven Bewusstsein längst als der eigentliche Wesenskern des demokratischen Miteinanders“, ist aber nicht mit „erhört werden“ identisch. Pörksen ist einerseits überzeugt, „dass sich eine Politik des Zuhörens, die nicht einfach nur Wohlfühlrhetorik sein will, illusionären Versprechungen verweigern und sich das Weghören und Überhören als Option bewahren muss“. Andererseits gehört für ihn wirkliches Zuhören sozusagen zu den Möglichkeitsbedingungen der Demokratie: Der „Weg des Zuhörens [...] ist der Weg der Komplexitätssteigerung von Wahrnehmung durch die Konkretion und die Kontextbetrachtung [...] Wirkliches Zuhören ist, so verstanden, gelebte Demokratie im Kleinen, Anerkennung und Akzeptanz von Verschiedenheit, Suche nach dem Verbindenden, Klärung des Trennenden, gemeinschaftliche Erfindung einer Welt, die überhaupt erst im Miteinander-Reden und Einander-Zuhören entsteht“.<sup>11</sup>

Und trotz aller rhetorischen Abwehrversuche: Wie bei allen Konzilien und Synoden der Kirchengeschichte ist **ein** demokratisches Verfahren, nämlich die Abstimmung über Beschlüsse respektive Texte, auch bei der vergangenen Synode wie selbstverständlich geübt worden. Gerade die bekannten Vorgänge um die Passage zu Frauen zeigen, dass Synodentexte nicht vom Himmel fallen, sondern sich durchaus der konkreten Synodenpolitik vom Papst bis hin zu einzelnen Getauften verdanken (vgl. Abschlusssdokument Nr. 60). Zu erinnern ist etwa an die Einrichtung von Studiengruppen durch Papst Franziskus im März 2024, wodurch die Thematik des weiblichen Diakonats der zweiten Sessio im Herbst 2024 entzogen werden sollte; an die missglückte Vorstellung der Ergebnisse von Studiengruppe 5 gleich zu Beginn der zweiten Sessio 2024, die ein überdeutliches Nein zu Diakoninnen enthielt<sup>12</sup>, und an die in den Medien sehr präsenten Anstrengungen von Synodal:innen und Theologischen Berater:innen, diese Thematik dennoch in die Synode zu integrieren. Hinzu kamen Aktionen im Synodenumfeld wie etwa eine internationale Veranstaltung von Diakonatsbefürworter:innen in Rom (sie griff das Erzählen und Zuhören als synodales

---

<sup>11</sup> Bernhard Pörksen, *Zuhören. Die Kunst, sich der Welt zu öffnen*, München 2025, hier 245, 254 und 276.

<sup>12</sup> Der Text ist einsehbar unter [https://www.synod.va/content/dam/synod/assembly2024/working-groups/group5/2024\\_10-02\\_CONGREGAZIONE-1\\_GRUPPO-5-ITA-ORIGINALE.pdf](https://www.synod.va/content/dam/synod/assembly2024/working-groups/group5/2024_10-02_CONGREGAZIONE-1_GRUPPO-5-ITA-ORIGINALE.pdf).

Element auf) oder die Eingaben von Frauenverbänden an das Synodensekretariat. Am Ende enthielt das Abschlussdokument eine entsprechende Formulierung: „Es gibt keine Gründe, die Frauen daran hindern sollten, Führungsrollen in der Kirche zu übernehmen: Was vom Heiligen Geist kommt, kann nicht aufgehoben werden. Darüber hinaus bleibt die Frage des Zugangs von Frauen zum diakonischen Amt offen und der entsprechende Unterscheidungsprozess muss fortgesetzt werden.“ Die hohe Zahl von 97 Gegenstimmen zu dieser Passage bei 258 Ja-Stimmen kann ebenfalls als Ergebnis einer politischen Mobilisierung gelesen werden.

### **3 Reziprozität – Synodalität und Geschlechterkonzepte**

Als die Synodal-innen am 26. Oktober 2024 über das Abschlussdokument der Synode abstimmten, ahnten sie nicht, dass Papst Franziskus zur ursprünglichen Praxis der Bischofssynode zurückkehren und auf ein nachsynodales, die Synodenergebnisse strukturierendes, vereindeutigendes und einhegendes Schreiben verzichten würde. Franziskus schloss sich bereits in seinem abschließenden Grußwort dem „Wir“ der Synodalversammlung an, indem er das Abschlussdokument unterzeichnete und seine Publikation anordnete, wodurch es kirchenrechtlich verbindlich wurde. In dieser Rede griff er abermals das Wort von der geistgewirkten Harmonie der Unterschiede auf. Im Abschlussdokument bleiben so die Stimmen aller 355 Synodenmitglieder – davon erstmals 80 nichtbischöfliche Mitglieder, darunter 54 Frauen – präsent. Die Rezeption des Abschlussdokuments wird eine erst noch zu erlernende Hermeneutik der Vielstimmigkeit erfordern.

Frauen respektive Geschlechterordnungen werden nicht nur in der erwähnten Passage Nr. 60 thematisiert, sondern an weiteren Stellen des Dokuments. Grundsätzlich soll eine neue Beziehungsqualität die Beziehungen zwischen Männern und Frauen prägen (Nr. 52). Ganz der kirchlichen Lehrtradition verpflichtet konstatiert das Dokument zunächst: „Der Unterschied zwischen den Geschlechtern bildet die Grundlage menschlicher Beziehungen“, wobei es einschränkt, dass die „Ungleichheit zwischen Männern und Frauen ... nicht Teil von Gottes Plan [ist]“. „Wir geben Zeugnis vom Evangelium, wenn wir danach streben, in Beziehungen zu leben, die die gleiche Würde und Gegenseitigkeit (Italienisch: reciprocità) von Männern und Frauen respektieren“. Im Abschnitt über die Familien als Lernort synodaler Beziehungen (Nr. 35) wird der Geschlechterdifferenz dagegen weniger Bedeutung zugemessen; sie ist hier nur eine von mehreren Differenzkategorien: „In den Familien ... erleben wir den Reichtum der Beziehungen zwischen Personen, die in ihrer Verschiedenheit in Bezug auf Charakter, Geschlecht, Alter und Rolle vereint sind. ... Hier lernen wir, dass wir in

unserer Würde gleich sind und für Gegenseitigkeit (Italienisch: *reciprocità*) geschaffen wurden; dass wir gehört werden müssen und dass wir zuhören können.“

Das Synodendokument ist nicht nur daraufhin zu befragen, welche lehramtlichen Traditionen es aufgreift, sondern insbesondere darauf, wo Traditionen nicht fortgeführt, wieder neu entdeckt oder dezidiert weiterentwickelt werden. Bei den Geschlechterverhältnissen ist das Fehlen jeglicher – bei Franziskus so beliebten – Geschlechterstereotype zu betonen. Hinzu kommt der entschiedene Wechsel vom nun verschwiegene Konzept der Geschlechterkomplementarität hin zu jenem der Reziprozität.<sup>13</sup> Theologinnen aus dem globalen Süden hatten dies schon länger gefordert, weil sie ganz konkret erlebten, wie mit „Komplementarität“ konkrete Ansprüche von Männern gegenüber Frauen legitimiert werden.

Der Begriff der Reziprozität, in deutschen Übersetzungen lehramtlicher Dokumente bislang oft als „Gegenseitigkeit“ oder „Wechselseitigkeit“ wiedergegeben,<sup>14</sup> lässt an soziologische oder philosophische Analysen von Marcel Mauss, Georg Simmel, Pierre Bourdieu oder Paul Ricoeur denken, die in Franziskus' Denken durchaus eine Rolle spielen.<sup>15</sup> Im Abschlussdokument der Synode werden mit Reziprozität gelingende Beziehungen zwischen Geschlechtern, in Familien, zwischen den Gemeinden und ihren Vorsteher:innen, in kleinen christlichen Gemeinschaften und unter Ortskirchen verschiedener Regionen charakterisiert – in Anlehnung an Sander könnte man auch von Beziehungen sprechen, die auf machtmachtförmige, machtkonstituierende Demütigungen verzichten. Das bedeutet, dass reziproke Beziehungen nicht geschlechtlich codiert sind; sie setzen vielmehr die Anerkennung des anderen als anderen, in aller Verschiedenheit und als eigenständiges Subjekt von Rechten voraus. Und sie lassen gleichermaßen das Anerkannt-Werden erfahrbar werden. Reziprozität ist ein unhintergehbare Moment der Synodalität und zunächst erkennbar am „wechselseitigen Zuhören“ („*ascolto reciproco*“). Im Lehramt von Franziskus ist Reziprozität dort prominent vertreten, wo es um die Geschwisterlichkeit aller Menschen (Enzyklika *Fratelli*

---

<sup>13</sup> Weitere Transformationen sind in den Passagen zu biblischen Frauengestalten enthalten: Anders als eine problematische Argumentationsfigur von Franziskus gegen die Frauenordination – aufgegriffen im Dokument der Studiengruppe 5 vom 2. Oktober 2024 – betont das Abschlussdokument, dass Maria gemeinsam mit „vielen anderen Frauen“ beim Pfingstereignis anwesend war (Nr. 60). Franziskus hatte dagegen wiederholt betont, dass an Pfingsten Maria im Kreis der Apostel wichtiger als diese gewesen sei und deshalb Frauen in der Kirche wichtiger als Männer seien (was immer das heißen soll). Bemerkenswert ist auch die Auslegung von Joh 20,1f, wo das Auferstehungszeugnis von Maria von Magdala erzählt wird. Das Abschlussdokument nennt die „gegenseitige Abhängigkeit (*dipendenza reciproca*) zwischen der Apostolin der Apostel und den Aposteln das „Herzstück der Synodalität“ (Abschlussdokument Nr. 13).

<sup>14</sup> Eine Ausnahme stellt *Christus vivit* (2019) dar: Das postsynodale Schreiben von Papst Franziskus zur Jugendsynode von 2018 konstatiert, dass Frauen „größere Gerechtigkeit und Gleichheit“ verlangen und verspricht das Engagement der Kirche für eine „größere Reziprozität von Männern und Frauen“ und „gegen jede sexuell motivierte Diskriminierung und Gewalt“ (Nr. 42). Problematisch ist hier der Komparativ „größere“, auf den das Abschlussdokument der Synode 2021–2024 konsequent verzichtet.

<sup>15</sup> Vgl. einführend etwa *Frank Adloff/ Steffen Mau* (Hg.): *Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität*, Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 2005.

**tutti**; Dokument **Über die Brüderlichkeit aller Menschen**) oder die Beziehungen von Menschen zur Erde (Enzyklika **Laudato Si'**) geht.

Es ist immer riskant, jenen Zeitpunkt zu identifizieren, zu dem eine Position erstmals lehramtlich formuliert wurde – im ungünstigen Fall würde die Verfasserin lediglich eine eigene Wissenslücke zu erkennen geben. Für die positive Würdigung der Idee der Rechtsgleichheit und Reziprozität von Mann und Frau (nicht nur in der Ehe) durch das päpstliche Lehramt ist das Terrain jedoch einigermaßen sicher: In **Pacem in terris**, seiner letzten Enzyklika vom 11. April 1963, konstatiert Papst Johannes XXIII. als fundamentales Prinzip jeder menschlichen Ordnung, dass der Mensch Person sei, also mit Vernunft und Willensfreiheit ausgestattet. Die Natur des Menschen selbst begründet, dass er / sie Subjekt allgemeiner, unverletzlicher und unveräußerlicher Rechte und Pflichten ist (**Pacem in terris**, Nr. 5).<sup>16</sup> Diese menschenrechtliche Perspektive erfordert eine „Reziprozität (Italienisch: *reciprocità*) von Rechten und Pflichten unter verschiedenen Personen“ (in der amtlichen deutschen Übersetzung: „Gegenseitige Rechte und Pflichten unter verschiedenen Personen“) – den eigenen Rechten entspricht die Pflicht zur Anerkennung der Rechte anderer und umgekehrt (**Pacem in terris**, Nr. 15). Johannes XXIII. verzichtet in **Pacem in terris** auf eine offenbarungstheologische Begründung der Menschenrechte. Zudem verzichtet er, was im Deutschen und im Lateinischen nicht so deutlich abbildbar ist, dezidiert auf jede geschlechtsspezifische Codierung der Menschenrechte, indem er von Menschen als „*esseri umani*“ spricht und damit den italienischen Text der Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen aufgreift: „**All human beings** [Italienisch: *esseri umani*] are born equal in dignity and rights“. Diese Formulierung ist grundsätzlich für alle Geschlechter offen und vermeidet die Gleichsetzung von Menschen mit Männern, die sich sowohl durch den englischen Begriff „men“ wie den italienischen Begriff „*uomini*“ für Menschen sprachlich nahelegen könnte. „Human beings“ birgt eine gefährliche Erinnerung, da die Wortwahl in der Menschenrechtscharta auf eine Forderung der indischen Delegierten Hansa Mehta zurückgeht: Sie wollte jede Terminologie vermeiden, die argumentativ für eine Einschränkung von gleichen Frauenrechten genutzt werden könnte. „*Esseri umani*“ begegnet vor allem in jenen lehramtlichen Texten, an deren Abfassung der italienische Experte für katholische Soziallehre, Pietro Pavan (1903–1994) beteiligt war, also in den Enzykliken **Mater et Magistra** (1961), **Pacem in terris** (1963)<sup>17</sup>, in der italienischen Übersetzung des Konzilsdekrets **Dignitatis humanae** über die Religionsfreiheit (1965) – und bei Papst Franziskus dort, wo Geschwisterlichkeit, gerechte ökonomische Beziehungen oder, wie im Dokument von Abu Dhabi, die Grundlagen des interreligiösen Dialogs thematisiert werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. dazu Melloni, 62 – 70. Amtlicher Text in Civ. Catt 114 81963, II), 105ff.

<sup>17</sup> In **Pacem in terris** mit der schönen Volte, dass die freie Wahl des Lebensstandes für alle „*esseri umani*“ (Männern wie Frauen) und alle Lebensstände – Ehe und Familie, Ordensstand und Priestertum (!) – gilt.

Indem Synodalität von einer reziproken Beziehungslogik ausgeht und soziale Beziehungen als reziprok konstituiert, kann Kirche durchaus einen Beitrag zur Demokratiefähigkeit leisten. Konsequenterweise kann eine reziproke Beziehungsqualität nicht mehr entlang binärer (und damit automatisch hierarchischer) Codierungen gedacht werden, womit auch Geschlechterdifferenzen an Bedeutung im Kommunikationsprozess verlieren. Sie sind, wie alle Differenzkategorien, nicht aufgehoben, sondern in eine neue Vielstimmigkeit von Getauften respektive „human beings“ integriert, im Sinne einer geistgewirkten Einheit, die sich als Praxis zu bewähren hat. Als strategische Essenzialisierungen, und auch dies zeigt das Abschlussdokument, sind sie weiterhin notwendig, um Diskriminierungen beispielsweise aufgrund von Geschlecht, Alter, Herkunft oder sozialem Status aufzudecken.

Nach dem Tod von Papst Franziskus am Ostermontag 2025 wird die Konkretisierung einer synodalen Kirche zum Umgang mit seinem Erbe gehören. Einer von vielen Bausteinen wird das Nachdenken darüber sein, wozu reziproke Beziehungsqualitäten in der Fortbildung und Personalentwicklung herausfordern. Im Teil „Strategische Ausrichtung“<sup>18</sup> charakterisiert Christoph Rüdesheim Arbeits- und Bildungssituationen, in denen keine Reziprozitätserwartung mehr besteht; Luisa Fischer verweist mit Learning Circles und Barcamps auf Formate, die reziproke Lernbeziehungen unter den Teilnehmenden voraussetzen und entstehen lassen. Am Ende wird es in der Fortbildung wie in der Pastoral um eine Haltung gehen, die von und mit anderen gemeinsam lernen, arbeiten und glauben will.

---

<sup>18</sup> Vgl. oben S. #.

## D Strukturen und Personen

### 7. Unser Portfolio

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

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

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

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

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

## 8. Organe und Personen

### Delegierter Bischof

Die Bischöfe der Trägerdiözesen des TPI beauftragen einen Bischof aus ihren Reihen mit der Begleitung des Instituts. Er soll die Erwartungen der Bischöfe in das TPI einbringen und den Organen des Instituts als bischöflicher Gesprächspartner zur Seite stehen. Im Berichtszeitraum 2024 nahm der Bischof von Limburg, **Dr. Georg Bätzing**, diese Delegation wahr.

### Dozent-innenteam

Das Dozent-innenteam des TPI setzte sich 2024 wie folgt zusammen: Seit dem 1. September 2015 ist **Pastoralreferent Dr. Christoph Rüdeseim** (Mainz) mit der Leitung des TPI betraut, in dem er als Dozent bereits seit 2004 mit einer Vollzeitstelle arbeitet. Seit dem 1. Januar 2016 arbeitet **Dr. Regina Heyder** zunächst mit halber Stelle (Trier), seit 1. Februar 2021 mit einer Vollzeitstelle (Limburg) im TPI. Zum 15. Juni 2021 begann **Dr. Luisa Fischer** ihren Dienst. Sie hat eine 50%-Stelle und ist im Bistum Trier angestellt.

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

**Dr. Regina Heyder** hat sich für ihre Promotion in Dogmatik mit der Theologie- und Exegese-geschichte des 12. Jahrhunderts befasst. Seitdem arbeitet sie wissenschaftlich zur Kirchengeschichte des 20. Jahrhunderts, insbesondere zum Zweiten Vatikanischen Konzil und zu Katholikinnen. Diese Forschungsschwerpunkte sensibilisieren

sie einerseits für Rezeptionsprozesse und Fragen der biblischen Hermeneutik, andererseits dafür, wie Christinnen und Christen als Einzelne oder als Gemeinschaft ihre Identität unter Rückgriff auf die christlichen Traditionen ausbilden. Ihr ist eine theologische Interpretation der Veränderungsprozesse in den Ortskirchen wichtig, die institutionelle und biographische Erfahrungen wertschätzend und vor allem zukunftsorientierend in den Blick nimmt. Es ist ihr ein Anliegen, gesellschaftspolitische Entwicklungen kritisch und konstruktiv zu begleiten und so „Kirche in der Welt von heute“ zu leben. Seit dem Jahr 2019 absolviert Dr. Heyder bei BTS Mannheim eine Coaching-Ausbildung.

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

### **Geschäftsstelle**

Als Ansprechpartnerin für alle finanzielle Angelegenheiten ist seit 4. April 2022 **Vy Nguyen** mit einem Stellenumfang von 75% in erster Linie für die finanzielle Abwicklung der Kurse und die Buchführung zuständig. **Corinna Schley** ist mit einem Stellenumfang von 50% seit 25. April 2022 vor allem mit der Kursorganisation betraut.



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

## **Verwaltungsrat**

Dem Verwaltungsrat gehörten 2024 an:

1. **Domkapitular Georg Franz**, Personaldezernent im Bischöflichen Ordinariat Limburg (*seit März 2017*)
2. **Marcus Henning**, Abteilungsleiter Personalentwicklung Dezernent Laien im pastoralen Dienst / Verwaltungsleitungen im Bischöflichen Generalvikariat Fulda (*Dezember 2019 – September 2024*)
3. **Dr. Thorsten Hoffmann**, Abteilungsleiter „Ausbildung und Personalentwicklung“ im Bischöflichen Generalvikariat Trier, seit 30.4.2020 Vorsitzender des Verwaltungsrates (*seit Mai 2019*)
4. **Beate Lopatta-Lazar**, Fachbereichsleitung Personal im Fachbereich Personal des Bischöflichen Generalvikariats Fulda (*seit September 2024*)
5. **Jomin Pulipara**, Abteilungsleiter Personalentwicklung und Beratung im Bischöflichen Ordinariat Mainz (*seit Juni 2022*)
6. **Dr. Christoph Rüdesheim**, Leiter des TPI

## **Verwaltungsrat Plus**

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

1. **Annika Burggraaff**, Referentin für Personalentwicklung, Bistum Trier
2. **Martin Kipp**, Dezernent Fort- & Weiterbildung / Dezernat Beratung, Coaching, Supervision, Bistum Fulda
3. **Stephan Menne**, Leiter der Abteilung Personalentwicklung und -förderung, Bistum Limburg
4. **Barbara Wolf**, Referentin für Seelsorge in den Einrichtungen der Gesundheits- und Altenhilfe, Bistum Mainz

## **9. Finanzielle und räumliche Ausstattung**

Das TPI erhielt für seine Kurse und Dienstleistungen von Seiten der Trägerdiözesen für das Jahr 2024 neben der Erstattung der anteiligen Personalkosten ca. 120.000 € als Sachkostenzuschuss.

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

## 10. Rechtsform des TPI

Im Jahr 2023 konnte die Überführung des TPI in die Rechtsform einer kirchlichen Stiftung des öffentlichen Rechts vollzogen werden. Grundlegend ist dabei der Wille bei der Gründung, dass das TPI in enger Anbindung an die Diözesen arbeiten, aber dabei nicht einer einzelnen Diözese allein unterstellt sein soll. Dieses Konstrukt hat sich bewährt, konnten doch so die Verantwortlichkeiten auf viele Schultern verteilt werden.

## 11. Netzwerke und Partnerschaften

Das TPI unterhält mit folgenden Institutionen Netzwerke und Partnerschaften:

1. Fort- und Weiterbildung Freising (im Auftrag der Erzdiözese München-Freising für den Bereich der Bayerischen Bischofskonferenz). Es findet ein jährlicher Austausch zwischen den Instituten statt, und es werden auch immer wieder gemeinsame Projekte geplant (z. B. INNOQUA, ELEQUA, Bibelpastorale Qualifizierung, etc.).
2. Internationales Netzwerk Bibliolog
3. Bibelforum Osnabrück
4. Katholisches Bibelwerk e. V. Stuttgart
5. Bundeskonferenz Kirchliche Organisationsberatung
6. Konferenz der Ausbildungsinstitute für Kirchliche Organisationsberatung
7. Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision der EKHN (IPOS)
8. Adelheid Stein Institut für sozialtherapeutisches Rollenspiel
9. Konferenz für berufsbegleitende Fortbildung für pastorale Berufe (KBF) und Südwestkonferenz der KBF
10. Vertretung der Konferenz für berufsbegleitende Fortbildung für pastorale Berufe (KBF) im Beirat der Arbeitsgemeinschaft für Pastoraltheologie (Dr. Rüdesheim)
11. Hochschule Sankt Georgen (Prof. Dr. Tobias Specker SJ, Studienprogramm muslimische Begegnungen; Prof. Dr. Wolfgang Beck, Studienprogramm Medien)
12. Institute für Lehrerfortbildung des Landes Rheinland-Pfalz und des Saarlandes
13. Pädagogisches Zentrum der Bistümer des Landes Hessen
14. Centre de formation Jean XXIII, Luxembourg
15. KAMP, Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral, Erfurt
16. Paulus-Haus Jerusalem
17. Zentrum Oekumene EKHN/EKKW

## 12. Kommunikation und Kurswerbung

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

- Jährlich erstellen wir einen **Flyer**, der an alle Hauptamtlichen der Trägerdiözesen und darüber hinaus auch in der Diözese Speyer verteilt wird. Auch die Teilnehmer:innen an den Kursen des Vorjahres erhalten den Flyer als persönliche Post.
- Einzelne Kurse, bei denen uns dies sinnvoll erscheint, bewerben wir zusätzlich mit einem **Einzelflyer**, der mithilfe einer professionellen Vorlage zeitnah und kostengünstig erstellt werden kann.
- Auf unserer **Homepage** [www.tpi-mainz.de](http://www.tpi-mainz.de) stehen die ausführlichen Kursbeschreibungen. Über diese Seite geht auch ein Großteil der elektronischen Anmeldungen ein. Die Seite wird jährlich dem aktuellen Design des Flyers angepasst. Unser Sekretariat übernimmt das Einstellen der Kurse.
- Seit 2023 erscheint außerdem drei bis vier Mal im Jahr ein **Newsletter**, mit dem wir neu ins Programm aufgenommene Kurse sowie weitere „Kurs-Highlights“ bewerben. Den Newsletter haben bisher ca. 70 Personen abonniert. Wir sind bestrebt, die Reichweite dieses Werbeinstruments noch weiter zu erhöhen, um gerade den steigenden Anteil an im Laufe des Jahres entstehenden Kursen gut bewerben zu können. Für die Vergrößerung der Abonnent:innenzahlen sind wir auf die freundliche Unterstützung der Trägerdiözesen angewiesen.
- In der **Signatur** unserer Mails machen wir auf die anstehenden Kurse aufmerksam, wobei deren Titel jeweils mit den entsprechenden Seiten unserer Homepage verlinkt sind.
- Im sozialen Netzwerk **Facebook** haben wir eine eigene Seite für das Institut eingerichtet, mit der wir über 800 Personen schnell erreichen. Hier können wir sehr gezielt Kursausschreibungen einstellen und auf diesem Weg Aufmerksamkeit für unsere Arbeit wecken. Auch auf **Instagram** sind wir mittlerweile präsent.
- Seit Januar 2025 haben wir außerdem einen **LinkedIn-Account**, den wir v.a. zur Vernetzung mit anderen Akteur:innen im Feld (theologisch-pastoraler) Fort- und Weiterbildung sowie zur Profilbildung nutzen.
- Über die **Amtsblätter und Newsletter** unserer Diözesen werben wir ebenfalls für unsere Kurse.

Neben diesen Werbemaßnahmen ist die kontinuierliche und intensive Kommunikation mit den Vertreterinnen unserer Trägerdiözesen unabdingbar. Unsere Kurse können als passgenaue Dienstleistung für die Trägerdiözesen geplant und durchgeführt und von ihnen strategisch genutzt werden.

Gemeinsam mit den Trägerdiözesen wollen wir weiter daran arbeiten, wie die Angebote des TPI auch diejenigen gut erreichen können, für die sie gedacht sind. In diesem Zusammenhang konnten wir die **Jahresgespräche** mit Dienstvorgesetzten als entscheidenden Ort identifizieren, um für das Thema Fortbildung zu sensibilisieren. Darüber hinaus machen eine agilere Kursentwicklung und ein verändertes Anmeldeverhalten neue Wege notwendig, um potenzielle Nutzerinnen gut ansprechen zu können.