

# In den Ehrenamtlichen entwickelt sich Kirche

Zum Verhältnis von Engagierten,  
Hauptamtlichen und kirchlichen Strukturen

Autor: Martin Hochholzer, KAMP

[www.kamp-erfurt.de](http://www.kamp-erfurt.de)

Stand: 24.2.2021

Diese Darstellung greift teilweise auf Gedanken aus einer Arbeitsgruppe zurück, der Gabriele Denner, Andrea Kett, Alfred Lohmann, Michaela Tholl und Martin Hochholzer angehörten.

Wer trägt die Kirche? Die Hauptamtlichen? Die Basis? Jesus Christus?

Was meint Leitung in der Kirche? Entscheidungshoheit? Väterliche Führung? Ermutigung anderer zum eigenständigen Handeln?

Wenn nicht nur die Zahl der Priester, sondern auch die der LaientheologInnen immer weiter abnimmt: Werden die Pfarreien immer größer? Oder übernehmen die Ehrenamtlichen die Macht?

Wer hat den Auftrag und die Fähigkeit, die Kirche in die Zukunft zu führen? Wie kommt neue Dynamik in alte Strukturen?

Die Antworten auf diese Fragen sind sehr unterschiedlich, oftmals widersprüchlich. Nur in einem Punkt scheint Einigkeit zu bestehen: Es muss sich etwas ändern!

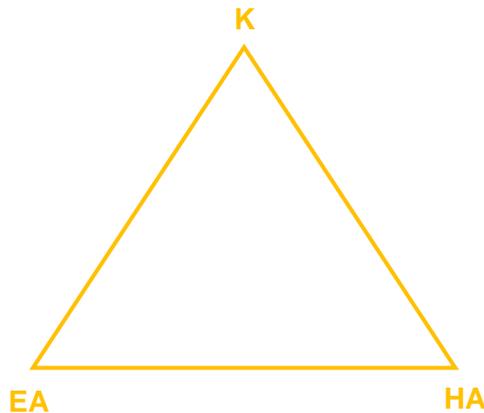
### Das Dreieck

Diese Darstellung kann sich nur mit einem kleinen Ausschnitt dieser offenbar notwendigen Entwicklung befassen und konzentriert sich – sehr vereinfachend und verkürzt – auf drei Aspekte:

- Ehrenamtlichenentwicklung
- Hauptamtlichenentwicklung
- Kirchenentwicklung

Im Folgenden sind insbesondere (aber nicht nur) die Pfarreien im Blick, denn hier stellt sich am vor-dringlichsten die Frage nach einem neuen Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen. Bei den Hauptamtlichen liegt der Fokus auf den pastoral Tätigen, wobei zwischen den verschiedenen Berufsgruppen zu differenzieren ist. Beim Begriff „Ehrenamtliche“ seien alle mitgedacht, die sich engagieren, ohne eine bestimmte feste Aufgabe zu übernehmen: etwa als spontaner Helfer beim Pfarrfest, als punktuelle Ratgeberin der Gemeinde

aus der eigenen beruflichen Expertise heraus – oder auch durch Gebet oder Alltagsseelsorge.

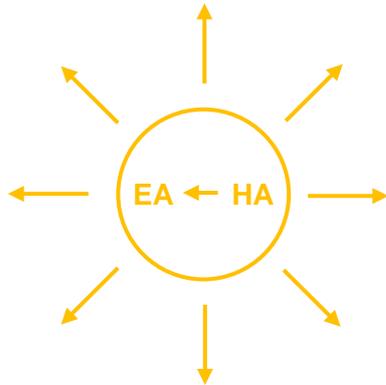


Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Ecken dieses Dreiecks: zwischen Kirche, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen sowie deren jeweiliger Entwicklung? Dem will diese Darstellung auf den Grund gehen.

### Verschiedene Kirchenbilder

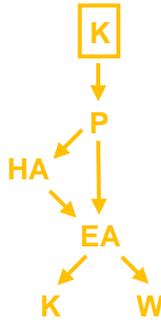
Beginnen wir bei der Ecke der Ehrenamtlichenentwicklung. Dass ein klerikerzentriertes Denken in der Pastoral zu überwinden ist, ist – zumindest theoretisch – weitgehend anerkannt. Das Wort der deutschen Bischöfe „Gemeinsam Kirche sein“ von 2015 ist eine Bekräftigung und Anwendung von Gedanken des Zweiten Vatikanischen Konzils, insbesondere der Kirchenkonstitution *Lumen gentium*. Aus *Lumen gentium* und dem Dekret über das Laienapostolat *Apostolicam actuositatem* kann man folgendes Bild ziehen: *Alle* Gläubigen haben die gleiche Taufwürde und nicht nur eine Berufung, sondern auch das Recht und die Pflicht, ihre Charismen in den Aufbau des Reiches Gottes und der Kirche einzubringen. Dabei wirken die „LaiInnen“ mit den Hauptamtlichen und der Hierarchie zusammen. Sie sind dabei jedoch nicht nur Helferinnen und Helfer, die auf Anweisung tätig werden,

sondern agieren aus ihrer christlichen Sendung heraus auch eigenständig gemäß ihren Charismen, Kompetenzen und ihrer Lebenssituation. Das Verhältnis von Hauptamtlichen (*Lumen gentium* hat hier Priester im Blick) zu den LaiInnen/Ehrenamtlichen ist also durch Zusammenarbeit und Förderung, aber auch durch Führung und Leitung geprägt. In diesem Zusammenspiel strahlt christliches Leben aus in Kirche und Welt.



Das war für die damalige Zeit und die damalige Kirche ein fortschrittliches Bild. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung stellt sich aber die Frage, ob Taufwürde nicht noch in viel stärkerem Maße in Verbindung mit Partizipation, Mitverantwortung und Mitentscheidungsmacht zu denken ist: Was traut man den Menschen zu? Wie wird Kirche wirklich zu einer Sache aller?

Andererseits sind die Aussagen des Konzils kein Selbstläufer. Auch heute noch trifft man immer wieder auf ein traditionales Bild von Pfarrei und Pfarrerschaft, das hinter dem Aufbruch des Konzils zurückbleibt:



Lehre und Struktur der Kirche werden als fest vorgegeben gesehen. Der Priester/Pfarrer ist ihr amtlicher Hüter. Bei der Vermittlung des Glaubens an die LaiInnen/Ehrenamtlichen wird er gegebenenfalls von hauptamtlichen Hilfskräften unterstützt. Unter seiner Leitung und Aufsicht erfüllen die Ehrenamtlichen dann ihr Apostolat in Kirche und Welt, die als zwei getrennte Sphären gedacht sind.

Eine Orientierung an den Charismen oder Eigeninitiative der Ehrenamtlichen sind dabei wenig im Blick. Dafür ist klar, wer das Sagen hat, entscheidet und die Verantwortung trägt.

Dieses Bild von Pfarrei und Kirche ist nach wie vor bei vielen attraktiv, weil es Ordnung, aber auch pastorale Wirksamkeit verspricht. Zudem hat es den Vorteil, dass es an Gewohnheiten und Eingetübtes anknüpft. Und selbst in den Dokumenten des Zweiten Vatikanums stützen viele Aussagen eine Orientierung an herkömmlichen hierarchischen, autoritären Strukturen.

In der Realität sind natürlich die Kirchenbilder in den Köpfen vielfältig und stehen sich meistens nicht so holzschnittartig konfrontativ gegenüber. Doch alte Kirchenbilder und -strukturen aus dem 19. und frühen 20. Jahrhundert wirken vielerorts noch deutlich nach.

## Neues Ehrenamt

Freilich: Der Heilige Geist lässt sich nicht einsperren, und die LaiInnen haben schon immer auch gemacht, was sie wollten und was ihnen ein Anliegen war: Das bezeugt für Liturgie und Verkündigung die Geschichte der Volksfrömmigkeit, für das Diakonische eine Fülle an sozialen Einrichtungen und Stiftungen, die teilweise heute noch bestehen. So manches davon entstand ohne Unterstützung oder gar gegen den Willen von kirchlichen Obrigkeiten.

Das gilt erst recht für unsere Zeit und Gesellschaft, die vom autonomen Subjekt her denkt und von großen Freiheiten geprägt ist. Der Forderung nach mehr Partizipation auch in der Kirche entsprechen die Möglichkeiten und Fähigkeiten, sich engagiert und kundig einzubringen: Viele LaiInnen sind (teilweise auch theologisch) hoch gebildet, hohe Mobilität und moderne Kommunikationsmittel eröffnen Potentiale für den Austausch

auch über den sozialen Nahraum hinaus (z. B. bei der digitalen Partizipation beim Synodalen Weg oder bei der Bildung überregionaler Initiativen).

Dem entspricht ein Wandel im Ehrenamt – sowohl außer- als auch innerkirchlich. Natürlich gibt es noch und auch weiterhin Menschen, die einmal ein Amt oder eine Aufgabe übernehmen und diese dann gewissenhaft erfüllen, bis es einfach nicht mehr geht (etwa altersbedingt). Aber die Tendenzen beim „neuen Ehrenamt“ gehen in eine andere Richtung:

- von der „Pflicht“ (etwa gegenüber der Kirche) hin zur selbstgewählten, subjektiv sinnvollen Aufgabe
- vom langfristigen Engagement und von „Vereinsmeierei“ hin zum projektbezogenem oder spontanen Engagement
- von der Organisationsgebundenheit hin zum freien Netzwerken

- vom Hilfsdienst hin zum eigenständigen Agieren
- von der Unterwerfung unter Vorgaben und Hierarchien hin zur selbstbewussten Partizipation auf Augenhöhe
- Und immer mehr geschieht mit digitalen Hilfsmitteln oder direkt im digitalen Raum!

Dieser Wandel des Ehrenamts(-verständnisses) hat natürlich Auswirkungen auf das Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamtlichen in der Kirche. Pastoral von oben herab ist nicht mehr möglich.

Auf jeden Fall lassen sich die „neuen Ehrenamtlichen“ nicht so „selbstverständlich“ in Anspruch nehmen zur Stopfung von Versorgungslücken, und auch deshalb nicht, weil die Hauptamtlichen mit ihrer Ausbildung und ihren (Amts-)Funktionen nicht einfach zu ersetzen sind. Doch diese Lü-

cken tun sich ganz massiv auf durch den zunehmenden Mangel an Hauptamtlichen, in erster Linie an Priestern. Deren Zahl bricht regelrecht ein. Leicht steigende Zahlen bei den Pastoral- und GemeindereferentInnen in den letzten Jahrzehnten können das nicht auffangen; mit Blick auf die Studierendenzahlen ist auch hier mit einem Rückgang zu rechnen.

Vor diesem Hintergrund ist klar, dass 1.) sich in der Kirche strukturell etwas ändern wird – und sich insbesondere durch den Priestermangel bereits ändert – und dass 2.) der Wandel im Leben und Denken moderner Menschen und gerade auch im Ehrenamt die Notwendigkeit von kirchlichen Reformen noch einmal verschärft.

### Ehrenamtlichenentwicklung: Hindernisse

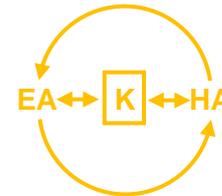
Kann angesichts dessen eine kirchliche Ehrenamtlichenentwicklung ein Schlüssel für ein Gelingen der notwendigen Kirchenentwicklung sein?

Ehrenamtlichenentwicklung gelingt jedenfalls nicht ohne eine entsprechende Hauptamtlichenentwicklung. Denn Hauptamtliche können ein charismenorientiertes und selbstbewusst-eigenständiges Ehrenamt in der Kirche auf verschiedene Weise behindern: wenn nur im Blick ist, bisher bestehende Aufgaben in der Gemeinde aufrechtzuerhalten; wenn Ehrenamtliche nur HelferInnen ohne Mitentscheidungsrecht sind; wenn Autoritarismus mit Autorität verwechselt wird ...

Zwar sind weiterhin viele Menschen bereit, unter diesen Bedingungen für die Kirche tätig zu werden. Doch widerspricht solches Verhalten eklatant dem Denken moderner Ehrenamtlicher. Dadurch

frustrierte Menschen werden sich dann zwar vielleicht weiterhin engagieren, sich aber in kirchliche Nischen zurückziehen, wo sie sich wirklich entfalten können – oder sich außerhalb der Kirche einbringen, wo es genügend Freiräume für Ehrenamtliche gibt.

Wichtig ist, zu sehen, dass sich in solchen Fehlhaltungen Ehren- und Hauptamtliche gegenseitig bestärken können; und nicht nur etliche Priester, sondern auch manche hauptamtliche LaiInnen leben solche Fehlhaltungen – bewusst oder unbewusst.



Hier sind traditionelle Kirchenbilder – insbesondere bezüglich der Rolle von Hauptamtlichen – wirkmächtig. Sie prägen gleichermaßen Ehren- wie Hauptamtliche und werden von diesen durch das reale Handeln bestätigt und perpetuiert. Gleichzeitig bestärken sich Ehren- und Hauptamtliche gegenseitig in diesen Handlungsmustern, um die ihr Denken kreist: Traditionelle Aktivitäten der Pfarrei (oder eines Vereins, eines Verbandes, eines Bistums ...) werden als selbstverständlich oder unverzichtbar angesehen – ihrer Aufrechterhaltung wird deshalb bei der Nutzung ehrenamtlicher Ressourcen Priorität eingeräumt: Es ist doch schön so, wie es bisher läuft – warum sollten wir etwas ändern? Die Hauptamtlichen haben eine Ausbildung – die wissen es sicher besser als wir. Sie sind hauptamtlich bestellt und damit zuständig und verantwortlich – die Ehrenamtlichen können deshalb das

Konzeptionieren und Entscheiden bequem abgeben. Leiten bedeutet Entscheiden – Entscheidungsabgabe ist deshalb mit Leitung nicht vereinbar.

## Einige Gedanken zu Leitung, Autorität und Professionalität

Leiten bedeutet auch Entscheiden. Leiten bedeutet auch Initiieren. Es bedeutet aber noch viel mehr.

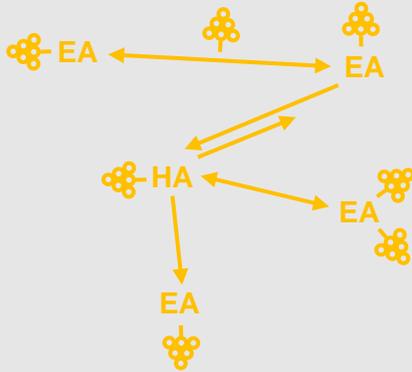
Wer sich als LeiterIn die Entscheidung in allen (auch kleinen) Dingen vorbehält, überlastet sich nicht nur selbst, sondern behindert auch die Tätigkeit der Mitarbeitenden. Wer als LeiterIn meint, alles selbst erfinden und konzipieren zu müssen, überlastet sich nicht nur selbst, sondern lässt sich auch das Potential der Engagementwilligen entgehen.

Vielleicht ist es verräterisch, wenn bei der Verabschiedung eines Pfarrers aus einer Gemeinde von den pastoralen Früchten seines Wirkens gesprochen wird – und nicht von den Früchten der Gemeindemitglieder. Das Denken dahinter lässt sich – zugegebenermaßen etwas schematisch und überspitzt – so skizzieren:



Der Pfarrer – oder der/die sonstige Hauptamtliche – leitet die Ehrenamtlichen an. Das Projekt, an dem sie mitwirken „dürfen“, ist in erster Linie das Projekt des/der Hauptamtlichen, dem/der dann auch in erster Linie die Früchte zugeordnet werden. Eigeninitiative wird so nicht gefördert – in der Pfarrei geschieht nur etwas, wenn die Hauptamtlichen etwas auf die Beine stellen.

Wenn jemand dagegen nicht schaut, dass er/sie Früchte erzielt, sondern welche Früchte in einer Pfarrei etc. erzielt werden können (von allen und auf Initiativen von allen hin!), sieht das eher so aus:



Die Anzahl der Früchte steigt, weil die Ideen der Ehrenamtlichen einbezogen werden. Die Hauptamtlichen sind dabei nicht überflüssig: Sie stehen im Austausch mit den Engagierten: Teils kommen die Anstöße (mehr) von ihnen, teils von den Ehrenamtlichen; manches entwickelt sich auch im gemeinsamen Gespräch. Die Engagierten haben den Freiraum, unter Einbeziehung ihrer jeweiligen

Kompetenzen die Projekte möglichst eigenständig zu entwickeln und sich selbständig MitstreiterInnen zu suchen – und sind dabei nicht auf den binnenkirchlichen Raum beschränkt.

Das bedeutet aber auch, dass Leitung nicht nur „an der Spitze“ stattfindet, sondern auf allen Ebenen: Überall braucht es Initiierung, Begleitung und Entscheidungen – diese Leitungsfunktionen für alle Ebenen zu übernehmen, würde die Leitung „an der Spitze“ völlig überfordern. Letztlich kann jede und jeder Engagierte Leitungsfunktionen übernehmen (auch wenn das oft nur punktuell und *ad hoc* geschieht).

Gute Leitung besteht also darin, Entscheidungen und Macht abgeben zu können und zu delegieren. Gute Leitung besteht in konstruktiver und partizipativer Zusammenarbeit. Leitung ist dafür da, dass andere gut arbeiten können. Das gilt erst recht für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen,

die ja auch einfach wegbleiben können, wenn ihnen der Leitungsstil nicht gefällt.

Leitung ist also nicht überflüssig: Sie behält gemeinsame Ziele und das größere Ganze im Auge und sie vernetzt – speziell der priesterliche Dienst ist Dienst an der Einheit und an der Rückbindung an den Ursprung in Jesus Christus. Nur, soweit es nötig ist, greift Leitung regulativ ein. Sie ist also v. a. Führung und Förderung.

Das lateinische Wort für „vermehrten, fördern“ – *augere* – steckt in Autorität (lat. *auctoritas*). Autorität wird aber häufig in einer Weise verstanden, die mit Förderung wenig zu tun hat. Autoritäten sind dann diejenigen, die dafür sorgen, dass alles im Rahmen des Vorgegebenen bleibt. Das Luftballonmodell verdeutlicht das: Entwicklungen etwa in einer Pfarrei – z. B. geistliches Wachstum, Initiativen, Strukturveränderungen – sind nur innerhalb

dieses Rahmens möglich: Die Hülle darf auf keinen Fall platzen. Der Freiraum, den der Pfarrer den Gläubigen gewährt, ist dabei vom Raum bestimmt, der er selbst für sich von der Kirche gegeben sieht.



U. a. in Anlehnung an Michel de Certeau lässt sich Autorität jedoch als Eröffnen von Räumen und als Förderung anderer fassen. Autoritäten üben zwar Macht und Einfluss aus – sie tun dies jedoch ohne

Gewalt, sondern vielmehr durch ihr Ansehen. Dieses Ansehen kann sich jedoch nur in einer Beziehung entfalten, in der es entweder zur freien Anerkennung der Autorität (z. B. in einem bestimmten Sachgebiet) kommt oder eben nicht. Die Machtförderung von Autorität wird damit relativiert. Stärker in den Blick kommt der Aspekt der Förderung, der der Autorität nur durch ihre (vom anderen anerkannte) Kompetenz möglich ist. Autorität in diesem Sinne ist also nicht etwas, was einem qua Amt (etwa durch die Priesterweihe) zukommt, sondern etwas, was (ungeachtet eines Vertrauensvorschlusses und eines Amtsbonus) sich in der Praxis immer wieder neu beweisen muss. Das steht Amts- und Machtmissbrauch entgegen.

Ähnliche Machtstrukturen können sich mit einem bestimmten Professionalitätsverständnis entwickeln: Fachkompetenz, die man sich durch eine

einschlägige Ausbildung erworben hat, muss nicht unbedingt Zuständigkeitskompetenz bedeuten. Z. B. hat sich ein Priester oder eine Pastoralreferentin durch das Theologiestudium Fachkompetenz erworben. Als Fachleute könnten sie dann der Vorstellung unterliegen, nur sie wüssten, wie es in der Gemeinde (im Aufgabenbereich, im Projekt ...) richtig geht, und müssten deshalb für alles (allein) zuständig sein – oder/und diese Vorstellung wird von Gemeindegliedern an sie herangetragen. Gerade aber die Arbeit in der Kirche, die zum allergrößten Teil (!) ehrenamtlich getragen wird, verlangt von den Hauptamtlichen ein anderes Verständnis ihrer Professionalität, das vom Überlassen von Aufgaben und einer Konzentration auf Unterstützung geprägt ist. Jedoch wird weiterhin in Deutschland die „Erlaubnis“, etwas Bestimmtes zu tun, sehr häufig an einen bestimmten formalen Berufsabschluss gekoppelt.

## Ehrenamtlichenentwicklung als Hauptamtlichenentwicklung – und umgekehrt

Haupt- und Ehrenamt in der Kirche stehen also in wechselseitiger Beziehung zueinander. Soll sich das Ehrenamt in der Kirche für Formen des neuen Ehrenamts, die heutigen Menschen eher gerecht werden, und für eine Charismenorientierung öffnen, so geht dies nicht ohne die Hauptamtlichen: Sie müssen diese Entwicklungen zulassen und bisherige Strukturen von Leitung, Autorität und Macht in Frage stellen. Das ist ein Lernprozess, der Hauptamtliche (und nicht nur Priester!) empfindlich treffen kann: nicht nur, weil (bequeme) Gewohnheiten aufzugeben sind, sondern weil sie auch ihre Rolle und ihre Berufung in Frage gestellt sehen und teilweise neu erfinden müssen.

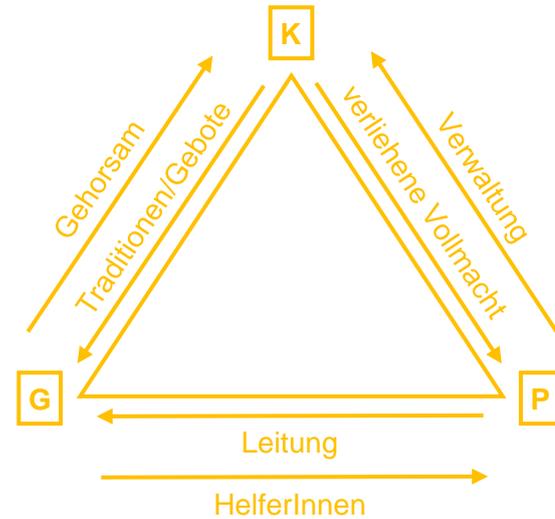
Umgekehrt ist ein solcher Wandel in der Kirche wesentlich (aber nicht ausschließlich) auf die Initi-

ative und die Impulse der Hauptamtlichen angewiesen. Sie können neues pastorales und ekklesiologisches Denken in die Gemeinden hineinbringen, in der konkreten Praxis (durch ihr Vorbild) wirksam werden lassen und als neuen Standard setzen (oder auch nicht).

Bei Haupt- und Ehrenamtlichen geht es im Wesentlichen darum, neue Freiräume des Denkens und Handelns zu eröffnen und zuzulassen und damit insbesondere den Charismen Raum zu geben. Das geht freilich nicht ohne Anpassung von Strukturen und ein neues Verständnis von Leitung.

### Ehrentamt, Hauptamt und Kirche in Entwicklung

Wir haben bisher vor allem über das Verhältnis von Haupt- und Ehrentamtlichen reflektiert. Fügen wir nun das dritte Element dazu: Kirche. Damit kommen wir zurück zum eingangs skizzierten Dreieck. Es stellt bereits eine nicht selbstverständliche Entwicklung dar. Bis heute findet sich in manchen katholischen Kreisen dieses Kirchenbild aus dem 19. Jahrhundert, in dem sich „Gläubige“ und „Pfarrer“ gegenüberstehen:



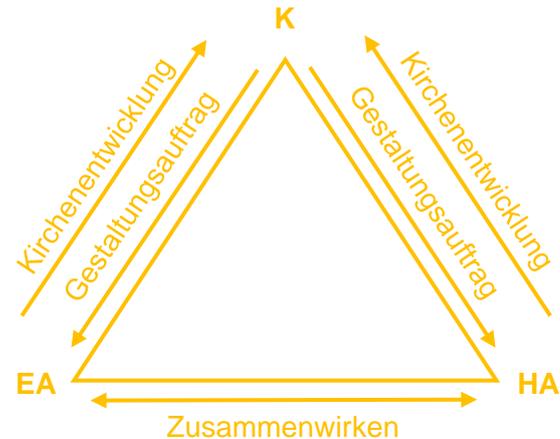
Der denkerische Ausgangspunkt dahinter ist die fest gefügte, die Zeiten überdauernde Kirche, die die ewige Wahrheit und Tradition bewahrt. Die damit verbundene Vollmacht verleiht sie (in gegenüber dem Papst abgestuften Maß) an die Pries-

ter, die in ihrem Bereich (etwa eine Pfarrei) die Kirche verwalten. Dies geschieht in der Leitung und „Seelenführung“ der Gläubigen, die an der von den Klerikern getragenen Pastoral höchstens als Helfer Anteil haben. Vor allem aber sollen sie das jenseitsorientierte Seelenheil erlangen, indem sie sich in „kindlichem Gehorsam“ der kirchlichen Hierarchie unterwerfen, die ihnen die göttliche Lehre vorlegt – insbesondere eine Reihe von Geboten und (durchaus zeitgeprägten) Traditionen.

Das ist natürlich ein sehr vereinfachtes Bild: Auch im vorkonziliaren Katholizismus gab es von Laiinnen und Laien getragene spirituelle und soziale Neuaufbrüche, theologische Debatten, kirchliche Lehrentwicklungen etc. Die Wirkmächtigkeit des Bildes ist dennoch nicht zu übersehen, wenn etwa bis in volkskirchliche Kreise hinein der Wunsch nach einem Pfarrer (nicht Hauptamtlichen), der sich exklusiv um die Gemeinde vor Ort

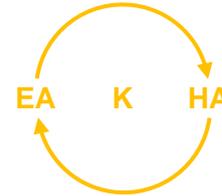
(nicht etwa eine Großpfarrei) kümmert, bei vielen noch stark vorhanden ist.

Aus den Pfarrern „werden“ Hauptamtliche und aus den gläubigen „Schäfchen“ Ehrenamtliche und andere aktive ChristInnen, wenn wir das Dreieck modernisieren:



Kirche ist nicht unverbindlich, die Tradition ist nicht überflüssig geworden. Tradition wird aber im Sinne eines dynamischen Tradendums verstanden: Dieses Weiterzugebende wird bewahrt, indem es sich je neu entfalten darf im christlichen Leben am jeweiligen Ort und zur jeweiligen Zeit. Bei dieser Gestaltung des Glaubens wirken Ehrenamtliche und Hauptamtliche zusammen. Darin wird Kirche immer wieder neu und entwickelt sich weiter, nicht nur in ihren lokalen Ausdrucksweisen, sondern auch in den Strukturen.

Das zweite Bild bringt eine deutliche Auflockerung der starren Zuordnungen und Einseitigkeiten des ersten Bildes. Das kann man noch ein Stück weiterdenken:



Kirche ist hier durchaus in der Mitte – als „Medium“ des Tradendums, des zu Überliefernden. Haupt- und Ehrenamtliche kreisen darum im gemeinsamen Beten und Feiern, in Verkündigung und Handeln. Zugleich aber ist Kirche ein Geschehen, das erst durch das Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen als lebendiges Ereignis Gestalt gewinnt: Ohne die ständige aktualisierende Realisierung wäre Kirche nur ein Museumsstück. So aber ist Kirche im Raum präsent, ja, ist ein Raum

der Erfahrbarkeit Gottes, der keine sichtbaren Grenzen hat: Kirche als Raum ist nicht auf den „Raum der Kirche“ beschränkt (und erst recht nicht Gott, der eigentlich die Mitte ist), steht nicht in einem Gegenüber zur Welt, weil sie sich in der Welt erst realisiert.

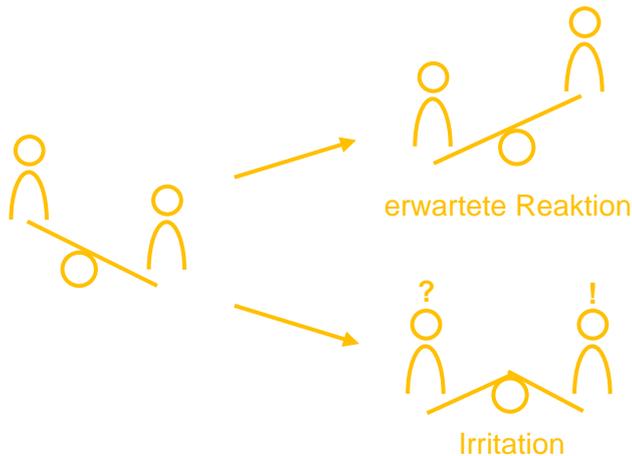
Kirche verschenkt sich in der Welt. Sie darf sich dabei auch ein Stück weit in der Welt verlieren. Sie verliert sich (und ihre Sendung) aber völlig, wird damit ununterscheidbar und in gewisser Weise wirkungslos, wenn sie ihren Bezug zur Mitte verliert. Diesen Bezug zur Mitte lebendig zu halten, dienen Ämter, Strukturen, Organisation und auch „Kerngemeinden“.

### Interaktionen und Interdependenzen

In den bisherigen Ausführungen und Grafiken wurde schon oftmals deutlich, wie das eine mit dem anderen zusammenhängt: Hauptamtliche, Ehrenamtliche und Kirchenstrukturen beeinflussen sich gegenseitig. Diese Interaktionen und Interdependenzen beinhalten also Potentiale für notwendige pastorale Entwicklungen einerseits, andererseits aber auch für Blockaden. Denn Einstellungen und Verhaltensweisen der einen Seite können Einstellungen und Verhaltensweisen der anderen Seite entweder bestärken/verstärken oder abschwächen.

Zum Beispiel kann eine klerikale Einstellung von LaiInnen – sie überhöhen die „priesterliche Existenz“ und erwarten sich von Geistlichen autoritäres Auftreten – das klerikale Selbstbild von Priestern bestärken; und umgekehrt kann ein klerikaler Habitus des Pfarrers die Pfarrangehörigen

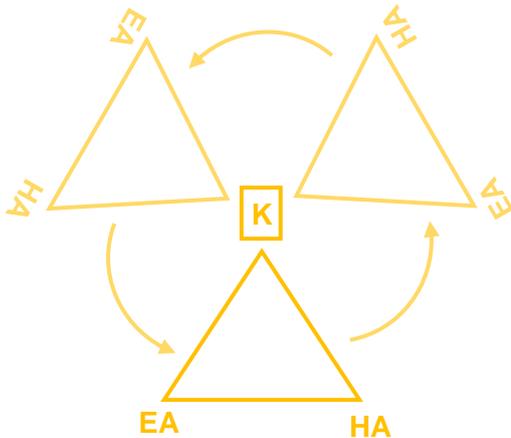
in ihrem traditionellen Pfarrerbild, das sie nicht anders kennen und für normal halten, bestärken. Eine Abwendung von klerikalem Denken und Verhalten bei einer Seite kann dagegen die andere Seite heilsam irritieren.



Aber: Sie kann bei der anderen Seite auch eine Gegen- und Abwehrreaktion hervorrufen, also ein demonstratives Beharren in klerikalistischem Verhalten. Menschen sind eben etwas anderes als simple (maschinen-)logische Systeme. Und Veränderungen verlaufen bei ihnen nie geradlinig, sondern komplex und manchmal auf verschlungenen Pfaden.

Im Idealfall entwickeln sich Hauptamtliche, Engagierte und Kirche im Gleichklang und unterstützen sich gegenseitig bei der Entwicklung: Entwicklungen an der „Basis“ können das Hauptamtlichensystem konstruktiv irritieren; Hauptamtliche können Impulse für Ehrenamtliche setzen; Änderungen der Kirchenstruktur – sei es auf organisationaler oder auf rechtlicher Ebene – können neue Freiräume für Haupt- und Ehrenamtliche erschließen.

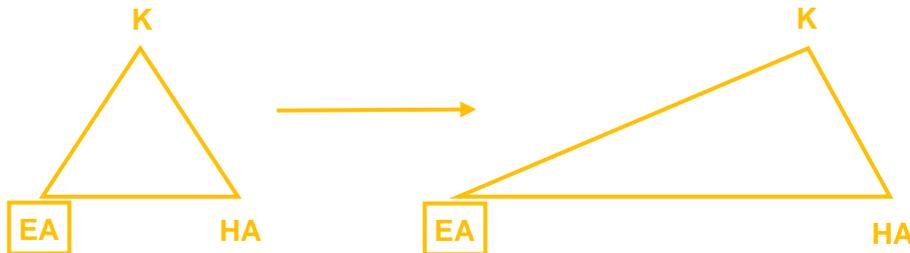
Wenn jedoch ein Punkt des Dreiecks (oder gleich zwei) statisch bleibt, wird die Entwicklung insgesamt gebremst: Die entwicklungswilligen Punkte kreisen um den statischen Punkt, kommen aber letztlich nicht vom Fleck.



Es kann aber auch passieren, dass zwei Punkte des Dreiecks so rasch voranschreiten, dass die dritte Ecke des Dreiecks ihren entwicklungsunwilligen Punkt hinter sich lässt; dann fehlt aber ein wesentlicher Punkt des Systems – es verliert seine Identität.



Meistens aber wird sich das Dreieck nur verzerren. In diesem Fall bleibt der entwicklungsunwillige Punkt nicht gänzlich statisch, sondern schleppt nach: denn Leben heißt Veränderung – und diese kann man nicht verhindern, sondern höchstens verzögern. Ein solcher trotziger Konservatismus verliert aber die Initiative und letztlich auch an Ansehen und Einfluss, da er sich einer aktiven Mitgestaltung verweigert. Darunter leiden letztlich alle Punkte und das ganze System.



### Ehrenamtlichenentwicklung als Ansatzpunkt: Handlungsperspektiven

Auch wenn die Entwicklung von Kirche also am besten auf das gemeinsame Lernen und Sich-Entwickeln aller Akteure setzt und so Synergieeffekte nutzt, so ist es doch hilfreich und legitim, die einzelnen Punkte auch separat zu betrachten bzw. auch einmal von einem einzelnen Punkt aus zu denken. Im Kontext dieser Darstellung richten wir abschließend den Blick speziell auf das Ehrenamt als einen zentralen Teil des Engagements aller

Glaubenden, das aus Taufbeurteilung und Charismenbegabung entspringt, und seinem Potential als Ansatzpunkt für Hauptamtlichen- und Kirchenentwicklung.

Dass im Bereich Ehrenamtlichenentwicklung Nachholbedarf besteht, zeigt sich schon daran, dass es in den meisten deutschen Bistümern keine diözesane, unversäulte Ehrenamtsstelle gibt; oftmals bietet die Bistumsebene nur Unterstützung an, die auf bestimmte „Säulen“ kirchlichen Lebens zielt (z. B. Kirchenmusik, Lektorendienst, Jugendarbeit); Engagierte mit ganz neuen Ideen finden keine AnsprechpartnerInnen für Ehrenamt generell.

So sind die Unterstützungsstrukturen ein Spiegel dessen, was man von Ehrenamtlichen erwartet; dies gilt sowohl für die Bistums- wie für die Pfarrei-Ebene. Entweder es geht um die Betreuung von traditionellen ehrenamtlichen Aufgaben – z. B. die KatechetInnen bei der Erstkommunionvorbereitung – oder die Hauptamtlichen stehen im grundsätzlichen Dienst, die Entfaltung der Charismen

der Glaubenden in auch ganz neuen ehrenamtlichen Formen zu unterstützen. Fachstellen für Ehrenamtsförderung auf Bistumsebene können hierbei ebenso wie flächendeckend installierte Engagementförderer ein Signal sein, dass Kirche das pfarrliche und überpfarrliche Ehrenamt nicht als selbstverständlich nimmt, sondern diese Ressource in ihren ganz unterschiedlichen Entfaltungsformen wertschätzt.

Vor praktischen Maßnahmen – etwa einem professionellen Ehrenamtsmanagement – steht ein erneuertes Verständnis von Ehrenamt, das unter anderem beinhalten kann:

- Ehrenamtliche werden im Sinne des neuen Ehrenamts als eigenständige Akteure mit Entscheidungsspielräumen anerkannt.

- Ehrenamt darf in verschiedenster Weise ausgeübt werden: langfristig und institutionenverbunden ebenso wie kurzfristig projektbezogen.
- Ehrenamtliche stehen also nicht „wie selbstverständlich“ zur Verfügung – und müssen es auch in der Kirche nicht. Ressourcenorientierung steht vor Bedarfsorientierung.
- Damit verbunden ist ein entsprechendes Menschenbild, dass Ehrenamtlichen kompetentes, selbständiges Erfüllen ihrer selbstgewählten Tätigkeiten zutraut.
- Theologisch gewendet heißt das, dass Taufberufung und Charismen als Grundlage ehrenamtlichen Tuns nicht nur anerkannt, sondern auch wertgeschätzt sind.

Ein solches neues Verständnis von Ehrenamt impliziert dann auch ein neues Verständnis von Hauptamtlichkeit:

- Hauptamtliche sind dann nicht mehr die wesentlichen Akteure in der Kirche (der Pfarrei, dem Bistum), sondern UnterstützerInnen und BegleiterInnen ihrer MitchristInnen, die ihre Charismen zur Entfaltung bringen.
- Dies erfordert dann auch Anpassungen in der Aus- und Fortbildung. Insbesondere müssen Hauptamtliche lernen, zuzulassen, zu begleiten und abzugeben, anstatt zu bestimmen.
- Bisherige berufliche Rollenbilder sind entsprechend anzupassen. Zugleich können auch neue kirchliche Berufsbilder entstehen (z. B. Ehrenamtskoordinatorin).

- Umgekehrt treten vielleicht bestimmte Qualitäten der Hauptamtlichen stärker in den Fokus: z. B. die spezifisch theologische Kompetenz, der Blick aufs Ganze, die Rückbindung an die größere kirchliche Gemeinschaft, ihre methodischen Fähigkeiten ...

Allerdings: Ein neues Ehrenamtsverständnis kann das Verständnis von Hauptamtlichkeit verändern, muss es aber nicht; über mögliche Blockaden haben wir ja bereits gesprochen.

Dasselbe gilt für das Kirchenverständnis, das ebenfalls durch ein neues Ehrenamtsverständnis herausgefordert wird; auch kirchliche Strukturen zeigen oft Veränderungsresistenz. Dennoch stellen sich hier viele Fragen in zunehmender Schärfe:

- Sind hierarchisch-paternalistische Muster in der katholischen Kirche noch der

Würde aller Getauften und der Bildung und Autonomie heutiger Menschen angemessen?

- Wie verhindert man, dass Dienste in der Kirche zu verkappter Herrschaft verkommen?
- Wie lassen sich Partizipation und Leitung in der Kirche so fassen, dass Ehrenamtliche besser zu einem gemeinsamen Gestalten von Kirche beitragen und Verantwortung übernehmen können?
- Wie müssen angesichts der Verschiebungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen kirchliche Tätigkeiten neu verteilt werden?
- Wie kann Kirche offener werden für neue Ideen, die aus den Charismen entspringen?

- Die Grenzen zwischen kirchlichem und außerkirchlichem Raum verlieren an Bedeutung. Ehrenamt ist heute weniger institutionen- als vielmehr sozialraumorientiert. Was bedeutet das für das Verhältnis der Kirche zu Welt und Säkularität?

Ehrenamtlichenentwicklung kann also Ansatzpunkt für Hauptamtlichen- und Kirchenentwicklung sein; dies jedoch nur – wie aufgezeigt – unter Berücksichtigung der verschiedenen Interaktionen und Interdependenzen. Gerade wegen der hartnäckigen Weiterwirkung überkommener Bilder von Kirche und Seelsorge werden wir dabei nicht um einen grundlegenden Einstellungs- und Kulturwandel herumkommen.

Diese Darstellung konnte freilich nur grundsätzliche, allgemeine Überlegungen anstellen. Die

eigentliche Herausforderung ist, *konkrete* Maßnahmen zu finden und flächendeckend anzuwenden, die eine Entwicklung von Kirche sowie von Haupt- und Ehrenamtlichen voranbringen.

## Literatur

- Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral (Die deutschen Bischöfe 100), Bonn 2015.
- [Website zu „Gemeinsam Kirche sein“](#)
- Denner, Gabriele (Hg.), Hoffnungsträger, nicht Lückenbüßer. Ehrenamtliche in der Kirche, Ostfildern 2015.
- Prior, Wilfried, Nicht ohne die anderen. Gemeinsame Pfarreileitung durch Priester und hauptamtliche Laien im Bistum Osnabrück (Studien zur Praktischen Theologie 4), Münster 2020.  
→ hier insbesondere die Ausführungen zu „Autorität“ in Kapitel 8
- [Themenseite „Ehrenamt – Hauptamt – Kirche: Entwicklungszusammenhänge“](#)
- [Themenseite „Ehrenamt im Wandel“](#)
- [Martin Hochholzer, Partizipation: Was – wie – warum?](#)