



# Kirchenbilder 2030+

Fünf Szenarien für die Kirche im Erzbistum  
Paderborn



ERZBISTUM  
PADERBORN

# Inhalt

Einleitung .....	1
Kirche aus der lebensverändernden Kraft des Evangeliums und dem Einsatz für die Gesellschaft .....	2
Kirche für alle .....	6
Kirche der Spirituellen .....	10
Bewahrende Minderheit.....	14
Kirche der Frommen.....	17

## Einleitung

Mit dem Diözesanen Weg 2030+ hat das Erzbistum Paderborn sich der Aufgabe gestellt, ein Zielbild zu entwickeln. Leitende Frage dabei war: Wie soll die Kirche im Erzbistum Paderborn nach dem Jahr 2030 aussehen? Helfen sollen dabei fünf unterschiedliche Szenarien, die „Kirchenbilder“.

Das Zielbild 2030+ für das Erzbistum präzisiert eines dieser Szenarien als Rahmen: **Wir im Erzbistum Paderborn gewinnen Zukunft aus der lebensverändernden Kraft des Evangeliums und unserem Einsatz für die Gesellschaft** (siehe Seite 2). Durch Grundsätze, die als gemeinsame Selbstverpflichtung zu verbindlichen Leitlinien allen pastoralen und institutionellen Handelns werden sollen, sowie durch konkrete Festlegungen und Handlungsempfehlungen hat Erzbischof Hans-Josef Becker die Entwicklung des Erzbistums auf dieses Zielbild 2030+ hin beauftragt.

Das Kirchenbild des Zielbildes und die sich davon unterscheidenden vier weiteren alternativen Zukünfte des Erzbistums Paderborn sind das Ergebnis einer wissenschaftlich begleiteten Projektes zur Szenarioentwicklung im Jahr 2021. Auf den folgenden Seiten werden diese fünf Szenarien durch Bilder und erläuternde Texte dokumentiert.

### Änderungshinweis

Version	Stand	Bearbeitung	Änderungen / Kommentar
1.0	23.10.2021	Kernteam Szenarioentwicklung 2030+	Fertigstellung zur Verwendung beim Diözesanen Forum 2021
1.1	18.11.2021	Prozessleitung 2030+	Präzisierung der Verbindung zum Zielbild 2030+, Reihenfolge des Szenarien verändert

# Kirche aus der lebensverändernden Kraft des Evangeliums und dem Einsatz für die Gesellschaft

## Kirchenbild des Ziebildes 2030+ für das Erzbistum Paderborn



### Gelebter Glaube auf neuen Wegen

Christen übernehmen die Verantwortung für ihre Kirche durch die Verbreitung des Wortes Gottes und ihrem Leben im Glauben.

Mit gesellschaftlichem Engagement und einem offenen und selbstbewussten Bekenntnis bekommt die Kirche Strahlkraft, Vertrauen und Anziehungskraft für Menschen auf der Suche.

Neue Formate und soziale Aktivitäten sorgen gleichermaßen für Präsenz und Innovation.

Echte Evangelisierung ist möglich, Chancen zur Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen entstehen und die Bereitschaft zur Partizipation, auch in der Leitung, nimmt zu.

### Exponierte gesamtgesellschaftliche Stellung als religiös geprägte Glaubens- und Hilfsinstitution

In einem Umfeld wachsender Säkularität und postmoderner Spiritualität positioniert sich die Kirche im Erzbistum bewusst als primär religiös geprägte Institution. Glaubens Themen sind expliziter und stets sichtbarer Teil des Handelns und die Verbreitung des katholischen Glaubens in seiner traditionellen Form ist zentraler Bestandteil der kirchlichen Mission.

Die feste Verwurzelung im Glauben wird durch ein selbstbewusstes Bekenntnis zu eigenen christlich konservativen Werten und Positionen begleitet. Dem zu beobachtenden

Relevanzverlust dieser Werte und des Glaubens innerhalb der Gesellschaft stellt sich die Kirche bewusst entgegen.

Jenseits der Evangelisierung ist es ein zentraler Anspruch das Wort des Evangeliums durch eine aktive gesamtgesellschaftliche Verantwortungsübernahme für alle Menschen zum Leben zu bringen. Wesentlich hierfür ist ein ausgeprägtes aktives Engagement über die binnenkirchlichen Grenzen hinaus und der Wille eigene Standpunkte verstärkt in die öffentliche und politische Diskussion einzubringen.

### **Entwicklung einer „Kirche aus der lebensverändernden Kraft des Evangeliums“ mit Strahlkraft zur zusätzlichen Gewinnung primär finanzieller Unterstützer**

Ein aktives Handeln zeigt sich insbesondere durch den Willen zur Gewinnung neuer Zielgruppen im Pastoral. Hier ist es zum einen das Ziel, den Blick auf die Erschließung religiöser aber kirchlich distanzierter Menschen zu weiten. Neue pastorale Angebote und Zugänge sollen den Weg zur einer „Kirche aus der lebensverändernden Kraft des Evangeliums“ ebnen, der auch Menschen mit geringem Interesse an Glaubensgemeinschaft und aktivem Engagement einen Zugang zur frohmachenden Botschaft des Evangeliums ermöglicht.

Zum anderen sollen verstärkt Personen in der gesellschaftlichen Altersmitte gewonnen werden. Die bestehende Fokussierung auf Senioren und Jugendliche bzw. Schüler ist bewusst aufzubrechen. Attraktive Angebote mit individuellen Nutzen sind der Schlüssel zur Gewinnung und Bindung dieser Gruppen.

Neben veränderten Altersgruppen ist die Ansprache breiterer sozialer Milieus ein strategisches Ziel. Elementarer Baustein hierfür ist das soziale Engagement. Dieses schafft neue Zugänge für die Evangelisierung und bindet Mitglieder durch einen sichtbaren Nutzen der Institution Kirche.

Säkulare Zielgruppen werden nicht direkt durch die pastorale Arbeit adressiert. Ein umfassendes gesellschaftliches Engagement eröffnet jedoch Möglichkeiten zur Gewinnung von Unterstützern durch passive Mitgliedschaft oder Spenden.

### **Positionierung als „Gestalter der Gesellschaft“**

Zur Flankierung der Evangelisierung und Verbreitung der eigenen, Werte strebt die Kirche eine exponierte gesamtgesellschaftliche Stellung und die Entwicklung einer öffentlichen Strahlkraft an. Grundlage für die Entfaltung dieser Rolle als „Gestalter der Gesellschaft“ ist ein aktives Engagement in gesellschaftlichen Themenfeldern wie dem Klimaschutz, der Flüchtlingshilfe oder der sozialen Gerechtigkeit. Diese Aktivitäten werden durch die Schaffung medialer Präsenz und die verbesserte Sichtbarkeit in politischen und gesellschaftlichen Diskursen begleitet.

Unabdingbare Voraussetzung zur Erlangung dieser Rolle ist eine systematische Vertrauensarbeit. Hier gilt es, überzeugende Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns zu implementieren und die Transparenz der Organisation gegenüber der breiten Öffentlichkeit zu erhöhen.

## **Neue Zugänge zu traditionellen Glaubensangeboten und umfassendes diakonisches Engagement**

Das kirchliche Leistungsangebot beruht auf zwei starken Säulen – traditionell geprägten Glaubensangeboten sowie umfangreichen diakonischen Leistungen. Die inhaltliche Entwicklung der pastoralen Angebote wird im Kern durch die Schaffung von Zugängen für die erweiterten Zielgruppen geprägt. Während ein starker und unmittelbarer Glaubensbezug erhalten bleibt, müssen neue Zugänge zur Erreichung distanzierter Gläubiger und der Stärkung der Erwachsenenpastoral geschaffen werden.

Die Reduzierung der Schwelligkeit von Angeboten sowie die zielgruppenorientierte und milieusensible Gestaltung der Formate sind hierfür zentrale Erfolgsfaktoren. Im Hinblick auf die Erschließung distanzierter Zielgruppen kommt der Entwicklung von Angeboten zur Unterstützung einer individuellen Glaubenspraxis und punktuell konsumierbaren „Serviceleistungen“ ebenso eine wachsende Bedeutung zu. Online-Formate können hier eine wichtige Rolle spielen.

Eine große Breite von Themen kennzeichnet das diakonische Engagement. Über die Seelsorge hinaus werden praktische Hilfestellungen in vielen Lebensbereichen gewährt. Dies gilt auf individueller, familiärer Ebene ebenso wie für institutionalisierte Leistungen. Hier zeigt die Kirche ein umfassendes Engagement durch die Trägerschaft verschiedenster Einrichtungen wie Schulen, Pflegeheimen oder Krankenhäusern, die Botschafter der „Marke Kirche“ sind.

## **Ergänzung der Gemeinde durch vielfältige Zugangsformen**

Die Erschließung erweiterter Zielgruppen für pastorale Angebote erfordert die Schaffung neuer Verkündigungswege jenseits der klassischen Pfarrgemeinde. Diese erfahren eine zunehmende Verdichtung. Hierfür muss die Kirche aktiv in den Lebenswelten der Menschen sichtbar werden und neue Orte schaffen.

Die wachsende Vielfalt zielgruppengerechter Angebote macht jedoch nicht Alles überall leistbar. Attraktive Angebote werden daher zunehmend regional verdichtet. So entstehen Leuchttürme in Form von Kompetenzzentren.

Vielfältige Möglichkeiten für neue Zugänge bietet das diakonische Engagement, insbesondere in der kategorialen Seelsorge durch die umfassende Trägerschaft von Einrichtungen. Aber auch Individualleistungen schaffen Potentiale zur Erhaltung flächendeckender Zugänge jenseits der Gemeinde.

Generell muss das Bild des „Kirchenhauses“ als zentraler Versammlungsort durch das Verständnis einer „Kirche als Samenkorn“ abgelöst werden, die an vielen verstreuten Punkten erlebbar wird und auf die Menschen zugeht. Insbesondere attraktive und professionelle Online-Kanäle spielen in diesem Kontext eine wesentliche Rolle.

## **Personalvielfalt bei Sicherung interner Evangelisierung**

Die Vielfältigkeit von Aufgaben in der Gesamtorganisation und im Pastoral erfordert eine zunehmende Stellenbesetzung, auch von Führungspositionen, durch alternativen Professionen. Parallel erfolgt die Bündelung von Aufgaben in regionalen Kompetenzzentren

oder auf diözesaner Ebene. So können sich u.a. Spezialteams zur professionellen Gestaltung von Angeboten herausbilden.

Parallel steigt zur Entwicklung bzw. Abdeckung vielfältiger Zugänge die Bereitschaft für die Einbindung externer Multiplikatoren in der Evangelisierung. Dies gilt insbesondere für das Personal eigener Einrichtungen. Diese Veränderungen erfolgen stets unter der Maßgabe einer starken internen Evangelisierung. Hierfür wird im Kern auf einen weiter hohen Anteil Geweihter in Leitungspositionen gesetzt. Parallel erfolgt jedoch zunehmend die Entwicklung der Kultur sowie unterstützender Prozesse und Abläufe.

### **Schaffung gezielter Freiräume zu Erreichung einer geteilten Vision**

Die Vielfalt und wachsende Verdichtung von Angeboten erfordert eine zentrale Koordination. Gleichzeitig verlangt die Entwicklung neuer und zielgruppenspezifischer Wege der Evangelisierung und vielfältiger Hilfsangebote zunehmende Freiheiten in der Organisation. Ausgehend vom gemeinsam getragenen Zielbild werden daher wesentliche Standards und Leitplanken des Handelns entwickelt.

In diesem Rahmen wachsen die Freiräume des Einzelnen. Die Kontrolle vereinbarter Zielgrößen schafft eine Verbindlichkeit des Handelns und stellt sicher, dass trotz einer wachsenden Pluralität der beschrittenen Wege das gemeinsame Ziel erreicht wird.

Während Innovationen grundsätzlich honoriert werden, stellt die aktive Förderung entsprechender Strukturen kein zentrales Thema dar. Auch die Erweiterung der Gemeinde-Partizipation über Gremien und/ oder Befragungen spielt im Kontext der traditionellen Evangelisierung eine untergeordnete Rolle.

# Kirche für alle



## Offene Spielerin in der Mitte der Gesellschaft

Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben ist in der Kirche für Alle die zentrale Aufgabe.

Dabei positioniert sie sich als wertoffene und sozial engagierte Institution, die sich an den Bedürfnissen des Einzelnen und der Gesellschaft orientiert.

Eine breite Offenheit in den Angeboten ermöglicht die Ansprache aller Personengruppen und ist auf konsequentes Wachstum ausgerichtet.

Spirituelle Trends, soziale Hilfeleistungen, die Stärkung der Partizipation und ein erweitertes pastorales Angebot fördern Innovation und eine Multiprofessionalität in den Entscheidungsebenen.

Das Image der Kirche gewinnt und wird durch säkulare Unterstützter gestärkt.

## Eroberung einer zentralen Stellung in der Mitte der postmodernen Gesellschaft

In einem Umfeld wachsender Säkularität und postmoderner Spiritualität zeigt die Kirche im Erzbistum den festen Willen ihren Platz in der Mitte der Gesellschaft zurückzugewinnen. Die Stärkung der Wahrnehmung der Kirche als gesellschaftlich engagierte und anerkannte Institution bildet den Kern der Mission.

Ein positives Wirken für den Einzelnen sowie für die Gemeinschaft im Sinne des Evangeliums rückt in das Zentrum des Handelns. Die explizite Verbreitung christlicher Glaubenthemen und die Aufgabe der Evangelisierung in ihrer überkommenen und traditionellen Form treten demgegenüber in den Hintergrund. Diese erfolgt zunehmend implizit durch das Handeln und als zentrale Ausdrucksform einer generellen Spiritualität.

Zur Erreichung dieser Ziele löst sich die Kirche zunehmend von den eigenen traditionellen Wertvorstellungen und Haltungen. Als offene Institution wirkt sie der bestehenden Ex-Kulturation bewusst entgegen. Werte, Kultur, Ästhetik und Ausdrucksformen nähern sich verstärkt den Erfahrungsräumen der Mehrheitsgesellschaft an und werden anschlussfähig.

Gleichzeitig wird die explizite Sichtbarkeit und Betonung religiöser Aspekte zugunsten des Angebotes einer weiter gefassten Spiritualität reduziert. Dies ermöglicht die aktive Erschließung neuer Wachstumsfelder in postmodernen Märkten und schafft Anschlussmöglichkeiten für eine christliche Evangelisierung.

### **Schaffung einer „Kirche für Alle“ mit vielfältigen Mechanismen der Mitgliedergewinnung und -bindung**

Die Schaffung einer „Kirche für alle Menschen“ ist Leitlinie des Handelns. Durch die gesellschaftliche Öffnung und breite spirituelle Orientierung sollen weite Teile der Bevölkerung inhaltlich angesprochen werden. Ziel ist es, alle praktizierenden gläubigen und spirituellen Menschen mit Angeboten zu erreichen, auch religiös Distanzierte. Dies gilt insbesondere für Jugendliche und Erwachsene, die aktuell eher beiläufig adressiert werden.

Ein umfassendes soziales und gesellschaftliches Engagement macht die Institution zusätzlich im Leben vieler Menschen direkt sicht- und erlebbar. Unmittelbar wird so eine Erweiterung der Milieus in Richtung sozial schwächerer Zielgruppen unterstützt und Möglichkeiten für ein Engagement gesellschaftlich aktiver Menschen geschaffen. Indirekt können durch die Aufwertung der Außenwahrnehmung auch Gruppen ohne spirituelles oder religiöses Interesse als passive Unterstützer und finanzielle Förderer gewonnen werden.

Die Bindung und Gewinnung von Mitgliedern erfolgt so durch vielfältige, sich verstärkende Faktoren. Zentraler Baustein ist die positive Strahlkraft der Institution durch ihr Wirken. Gleichzeitig stiften spirituelle und diakonische Angebote einen individuellen Nutzen für viele Menschen.

### **Kirche als sichtbares gesellschaftliches Vorbild, das Gutes tut und auch darüber spricht**

Elementarer Faktor für die Erreichung der angestrebten gesellschaftlichen Stellung ist eine umfassende Vertrauensarbeit und Imagepflege. Durch die Etablierung vorbildlicher Kontrollmechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns und die Schaffung öffentlicher Transparenz ist die Institution in der breiten Öffentlichkeit zu rehabilitieren.

Zur gesellschaftsübergreifenden Gewinnung von Förderern und der impliziten Vermittlung des Evangeliums zeigt die Kirche zudem eine umfassende gesellschaftliche Verantwortungsübernahme. Neben umfangreichen diakonischen Leistungen bieten nationale und internationale Projekte z.B. für den Klimaschutz oder in der Flüchtlingshilfe Mitgliedern Raum für aktives Engagement.

Eine intensive mediale Darstellung dieser Arbeiten sowie der Angebote und veränderten Haltungen stellt ein wichtiges Element in der Entwicklung einer neuen Außenwahrnehmung dar. Die Einbringung in politische Diskurse stellt sich gegenüber dem praktischen Handeln der Institution als sekundär dar.



## **Bauchladen postmoderner Spiritualitätsangebote und weitreichende diakonische Lebenshilfe am Puls der Zeit**

Die Öffnung der Institution und die Ausweitung von Zielgruppen beeinflussen die pastorale Arbeit: Während die Bedeutung evangelisierender Angebote mit direktem Glaubensbezug zurückgeht rückt die wachstumsorientierte Entwicklung von Formaten zur Bedienung postmoderner Spiritualitätsmärkte in den Fokus. Hier gilt es, zielgruppenorientierte Angebote für spirituelle ebenso wie religiöse Gruppen zu schaffen und insbesondere das Erwachsenenpastoral zu stärken. So entsteht ein breit gefächertes Bauchladen verschiedener Formate.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Abbau von Zugangsbarrieren. Weniger traditionelle Riten, eine verständlichere Sprache, eine größere Vielfalt der Akteure und das Aufgreifen allgemeiner spiritueller Inhalte sollen einen vereinfachten Zugang ermöglichen und als „Türöffner“ dienen.

Das diakonische Engagement erfährt eine inhaltliche Aufweitung. Über die Aufgaben der pastoralen Seelsorge hinaus werden zahlreiche Themen aus dem praktischen Lebensalltag aufgegriffen. Neben etablierten Themenfeldern wie Bildung und Gesundheit umfasst dies sehr spezifische und punktuell auftretende Aspekte, die flexibel und zeitnah adressiert werden. Die Fortführung oder Erweiterung der Trägerschaft eigener Einrichtungen ist für die Stärkung der gesellschaftlichen Position unabdingbar.

## **Ergänzung vielfältiger Zugangsformen im Alltag der Menschen durch überregionale Kompetenzzentren**

Mit der Vielfalt von Zielgruppen und Angeboten wächst ebenso die Form alternativer Kirchenorte und Zugänge. Eine gestärkte gesellschaftliche Position ermöglicht grundsätzlich eine hohe Vor-Ort-Präsenz der Kirche durch ihre pastoralen und diakonischen Leistungen.

Die klassische Gemeinde bildet jedoch immer weniger das Zentrum der kirchlichen Gemeinschaft. Es etablieren sich vielfältige Formen und Gelegenheiten in den Lebenswelten der Menschen. Kategoriale Zugänge im Rahmen des sozialen Engagements spielen hier ebenso eine Rolle wie virtuelle Gemeinschaften und Online-Kanäle.

Die Breite und regionale Differenziertheit der Angebote ist mit der Notwendigkeit einer größeren Spezialisierung verbunden. Die Schaffung überregionaler Kompetenzzentren in Form von Leuchttürmen kann die jeweils lokalen Strukturen sinnvoll erweitern.

## **Kirche als Enabler in einer durch Multiprofessionalität und Spezialisierung geprägten Organisation**

Die Vielfalt der diakonischen und pastoralen Angebote in der Fläche ist mit hohen Anforderungen an die Personalkapazitäten und die Breite von Qualifikationen verbunden. Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderung ist die durchgängige Stärkung der Multiprofessionalität und Spezialisierung, in der Gemeinde ebenso wie in zentralen Leitungsfunktionen.

Vielfältig besetzte Lenkungskreise auf örtlicher Ebene werden durch überregionale Spezialteams für besondere Aufgaben ergänzt. Geweihte können sich so stärker auf ihre Kernaufgabe der Evangelisierung fokussieren.

Darüber hinaus stärkt die Kirche ihre Rolle als Enabler für aktives Engagement. Zur Realisierung einer umfassenden Lebenshilfe unterstützt sie ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitglieder darin, ihre Charismen zum Wohl Aller einzubringen. Dies gilt ebenso für pastorale Themen.

Die implizite Evangelisierung im Kontext einer breiter gefassten Spiritualität ermöglicht und erfordert die intensivere Einbindung von Mitgliedern zur Verbreitung des Evangeliums. Auch Partnerschaften mit externen Dienstleistern gewinnen in der Umsetzung von zielgruppenspezifischen Formaten an Bedeutung. Während die generelle Bedeutung einer internen Evangelisierung abnimmt, muss diese zunehmend durch Abläufe, Prozesse und die Kulturentwicklung gesichert werden.

### **Experimentierfreudige, dezentrale und partizipative Kirche**

Die Stärkung von lokaler Verantwortung und Innovationen ist Kern der Organisationsentwicklung. Im Rahmen eines unverbindlicheren Zielbildes werden Basisgemeinden mit umfangreichen Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder weitreichende Freiräume gewährt. Der Erfolg wird zunehmend zur Richtschnur des Handelns. Grundlage hierfür ist die Entwicklung und Kontrolle entsprechender Vorgaben.

Die Schaffung einer experimentierfreudigen Kirche durch eine Kultur der Innovation sowie unterstützende Prozesse und Ressourcen ist zentral. Über die Partizipation der Gemeinden hinaus ist ein intensiver Erfahrungsaustausch in einer lernenden Organisation hierfür eine wesentliche Voraussetzung.

# Kirche der Spirituellen



## Gesellschaftskonforme Anbieterin an postmodernen Märkten

Die kreative Anpassung an den kulturellen und spirituellen Wandel unserer Gesellschaft zeichnet die Kirche aus.

Das Ziel ist es, mit vielfältigen und niederschweligen Angeboten der Kirche weitere spirituelle Menschen gewinnen zu können, unabhängig von ihrer sozialen Herkunft oder ihres Alters.

Eine starke Öffnung der Institution und eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit tragen dazu bei, dass Mitglieder aller Milieus gewonnen werden.

Durch Innovation entstehen Freiräume.

## Selbsterhalt durch gesellschaftliche Öffnung und Fokussierung auf binnenkirchliche Angebote

In einer zunehmend säkular und durch veränderte Wertvorstellungen geprägten Gesellschaft wird der Selbsterhalt der Kirche im Erzbistum zum zentralen Ziel. Die reaktive Adaption ihrer Anschauungen, Organisation und Angebote an die Entwicklungen der Mehrheitsgesellschaft bestimmt die Grundhaltung und leitet das Handeln.

Ein wesentlicher Baustein dieser Anpassung ist die Öffnung gegenüber post-modernen Wertvorstellungen. Durch die Veränderung von Haltungen und Ausdrucksformen wird der bestehenden Ex-Kulturation bewusst entgegen-gewirkt. Gleichzeitig wird der Anspruch an eine Evangelisierung in ihrer überkommenen und traditionellen Form reduziert.

Die explizite Sichtbarkeit und Betonung religiöser Aspekte und Inhalte wird zu Gunsten einer leichteren Anschlussfähigkeit und dem Abbau von Berührungängsten zurückgenommen. So

erfolgt die christliche Glaubensvermittlung zunehmend Implizit durch das Handeln und als zentrale Ausdrucksform einer weiter gefassten Spiritualität.

Der gesamtgesellschaftliche Gestaltungsanspruch wird bewusst reduziert. Dies gilt für die Vermittlung eigener gesellschaftlicher Positionen ebenso wie für das aktive soziale und diakonische Engagement. Dieses wird unter der Maßgabe eines ökonomischen Selbsterhalts hinterfragt und die Kräfte auf die Anpassung binnenkirchlicher Angebote an die Bedarfe postmoderner Spiritualitätsmärkte fokussiert.

### **Umfassende Gewinnung spiritueller Zielgruppen**

Durch die beschriebene Öffnung und allgemein spirituelle Orientierung sollen sich weitere Teile der Bevölkerung durch die Kirche angesprochen fühlen. Grundlegendes Ziel ist es, alle spirituellen Menschen mit hohem Interesse an gemeinschaftlichen Aktivitäten und Praktiken zu gewinnen, auch religiös Distanzierte.

Durch die „Modernisierung“ der Institution sollen darüber hinaus insbesondere Jugendliche und Erwachsene in einer größeren Zahl erreicht werden, die sich aufgrund alternativer Wertvorstellungen distanziert haben.

Die Bindung und Gewinnung dieser Zielgruppen erfolgt zunehmend aus der Perspektive eines „Serviceanbieters“.

Die Gestaltung attraktiver und zielgruppenorientierter Angebote, die mit einem persönlichen Nutzen für den Einzelnen verbunden sind, werden zum zentralen Faktor der Mitgliedschaft.

### **Fokussierung auf Entwicklung und Vermarktung binnenkirchlicher Angebote**

Gesamtgesellschaftlich ist die Kirche wenig an einer gestaltenden Rolle interessiert. Als eher mit dem Strom schwimmende und reagierende Institution können nur wenige Impulse in gesellschaftliche und politische Diskurse eingebacht werden.

Ein aktives Engagement in gesamtgesellschaftlichen Fragen wie dem Klimaschutz, der Flüchtlingshilfe oder sozialer Ungleichheit steht hinter dem primären Ziel des Selbsterhalts zurück. So werden die Kräfte vorrangig auf die Umgestaltung der binnenkirchlichen Leistungen und der Entwicklung einer exponierten Marktstellung gebündelt.

Wesentlich für den Erfolg ist die grundlegende Verbesserung der institutionellen Außenwahrnehmung. Ein Baustein hierfür ist die Etablierung hinreichender Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns. Vorrangig ist jedoch die intensive Außendarstellung der kirchlichen Haltungsänderungen und Angebote. Hier gilt es, einen Imagewandel herbeizuführen und Angebote stärker gegenüber den relevanten Zielgruppen zu bewerben.

### **Modifikation bestehender Angebote zum Abbau von Zugangsbarrieren**

Seelsorgerische Themen und spirituelle Angebote stehen im Zentrum des pastoralen Handelns. Veränderungen ergeben sich insbesondere aus der Öffnung und Umgestaltung von Leistungen zur Schaffung von Zugängen für distanzierte Gläubige, die sich bewusst von der Institution Kirche entfernt haben, und säkular spirituelle Zielgruppen. Die Modifikation

bestehender Gemeinschaftsangebote nimmt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein und wird durch Innovationen partiell ergänzt.

Ein wesentliches Ziel ist es, Barrieren abzubauen. Hierfür wird die Evangelisierung verstärkt als indirekte Aufgabe der pastoralen Arbeit gesehen. Weniger traditionelle Riten, eine verständlichere Sprache, eine größere Vielfalt der Akteure und das Aufgreifen allgemeiner spiritueller Inhalte sollen einen vereinfachten Zugang ermöglichen und als „Türöffner dienen“. Christliche Glaubenthemen können auf diesem Fundament aufbauen.

Mit der Fülle der Zielgruppen wächst parallel die Notwendigkeit der Schaffung vielfältiger und differenzierter Angebote, die auf die jeweils spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Es entsteht ein breiter Bauchladen von Möglichkeiten.

Das diakonische Engagement wird inhaltlich auf die pastorale Seelsorge fokussiert. Im Rahmen des Selbsterhalts werden bestehende Aktivitäten und die Trägerschaft von Einrichtungen zunehmend auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft. Unrentable Felder werden zur Bündelung der Ressourcen auf die binnenkirchlichen Kernleistungen abgebaut.

### **Bestmöglicher Erhalt der Gemeinde mit punktueller Erweiterung**

Hinsichtlich der pastoralen Orte besteht der Wille zum bestmöglichen Erhalt flächendeckender Gemeindestrukturen. Als spirituelle Zentren bilden diese den Mittelpunkt für die Inanspruchnahme der veränderten Angebote. Die wachsende Vielfalt zielgruppenorientierter Formate macht jedoch nicht Alles überall leistbar.

Entsprechend bilden sich für spezifische Themen überregionale Kompetenzzentren als Leuchttürme heraus.

Gleichzeitig werden alternative Wege der Verbreitung gesucht. Online-Kanäle bieten hierfür eine gute Möglichkeit. Gleichzeitig können zusätzliche Orte in den Lebenswelten der Menschen erschlossen werden.

Klassische Kategorien wie Schulen, Kindergärten und Krankenhäuser können hier ebenso eine Rolle spielen wie Unternehmenspartnerschaften.

### **Multiprofessionelle Erweiterung bestehender Strukturen**

Die Öffnung der Organisation und Angebote führt zu entsprechenden Anpassungen der Personalstruktur. Während Geweihte/ Priester noch immer eine exponierte Stellung im Pastoral einnehmen, werden diese zunehmend durch alternative Professionen unterstützt.

Nur so kann der wachsenden thematischen Spannweite und der vielfältigen Ausgestaltung der Angebote Rechnung getragen werden. Spezielle Themen können zudem in die Zuständigkeit zentraler, multiprofessioneller Teams übergehen.

Mit der rückläufigen Bedeutung einer internen Evangelisierung werden zudem Aufgaben im Rahmen eher spirituell geprägter Seelsorge und Glaubenspraktiken zunehmend an ehrenamtliche Mitarbeiter und Gemeindemitglieder übertragen. Veranstaltungen profitieren so zunehmend von der Vielfalt der eingebrachten Charismen.

Zur Sicherung eines Handelns der Organisation im Sinne des Evangeliums wird unter diesen Bedingungen auf die Etablierung von Abläufen und Prozessen sowie einer entsprechenden Kultur gesetzt.

### **Erfolg als zentrale Steuerungsgröße einer dezentralen und partizipativen Organisation**

Eine wachsende Dezentralität von Entscheidungen und eine zunehmende Innovationsbereitschaft sind prägende Elemente der Organisationsentwicklung. Mit der wachsenden Orientierung an den regionalen Bedürfnissen sowie der Aufweichung eigener Positionen sinkt die Notwendigkeit zentraler Vorgaben.

So wird der „Erfolg“ im Rahmen des Selbsterhalts zu einer zentralen Leitlinie des Handelns. Im Kontext eines unverbindlicheren Zielbildes wird ein verstärkter Fokus auf die Überwachung von Erfolgskennzahlen zur Steuerung der Organisation gelegt.

Innovationen werden positiv wahrgenommen und honoriert. Da der strategische Fokus jedoch primär auf der Anpassung des Bestehenden als auf der Umfassenden Schaffung von Innovationen liegt, bleiben aktive Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit überschaubar. Die Potentiale einer zunehmenden Gemeinde-Partizipation werden in einer offenen Kirche jedoch verstärkt genutzt.

## Bewahrende Minderheit



### Traditionelle Katholische Werte

Im Kirchenbild „Bewahrende Minderheit“ besinnt sich die Kirche auf ihre Kernaufgaben und auf traditionelle Strukturen.

Die Christen nehmen aktiv am Gemeindeleben teil, nutzen die kirchlichen Angebote, wobei die Wahrung der katholischen Werte und Haltungen im Mittelpunkt steht.

Die konkrete Seelsorge für Gemeindemitglieder ist der allgemeinen Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung vorzuziehen. Die Funktionen und Aufgaben der Hauptamtlichen sollen zentral organisiert sein.

Das erfordert eine Zusammenlegung von Gemeinden, um möglichst effizient agieren zu können. Die Kirche bündelt ihre Kräfte, in dem sie sich reorganisiert und so auch auf sinkende Mitgliederzahlen reagiert.

### Bewahrung von traditionellem katholischem Glauben und Werten in der Nische

In einem Umfeld wachsender Säkularität und postmoderner Spiritualität zeigt sich die Kirche im Erzbistum als Fels in der Brandung. Die Bewahrung eigener katholischer Werte und Haltungen sowie die Verbreitung des Glaubens in seiner überkommenen, explizit traditionellen Form stellen zentrale Ziele dar und leiten das Handeln.

Glaubenthemen werden prägend nach vorne gestellt und sind allgegenwärtiger Teil des Agierens.

Der mit dieser Haltung verbundene Rückzug in die gesellschaftliche Nische sowie der institutionelle Relevanzverlust werden bewusst hingenommen und zu Gunsten eines klaren konservativen Profils akzeptiert. Eine Verteidigungsmentalität, welche auf die bestmögliche

Erhaltung bestehender Strukturen und Aktivitäten gerichtet ist, wird zum wesentlichen Teil des eigenen Selbstverständnisses.

Unter diesen Voraussetzungen erfolgt eine verstärkte Bündelung der Kräfte der Organisation auf die Kernaufgabe einer traditionellen Evangelisierung. Andere Themen, wie die gesamtgesellschaftliche Verantwortungsübernahme, stehen hinter diesem Ziel zurück. Die binnenkirchliche Fürsorge gegenüber den eigenen Mitgliedern rückt klar in den Vordergrund.

### **Fokussierung auf die Bindung heutiger Zielgruppen**

Die Mitgliederentwicklung ist primär auf die Bindung bestehender Zielgruppen mit hoher Affinität zu den heutigen Angeboten gerichtet. Praktizierende Katholiken mit starkem Interesse an einem aktiven Engagement stehen somit im Mittelpunkt.

Die Gewinnung und Bindung dieser Zielgruppen basiert im Kern auf der familiären Glaubenstradition und der Verbundenheit zu konservativen katholischen Werten. Ein persönlicher Nutzen der Mitglieder ergibt sich vorrangig aus der Unterstützung einer traditionellen Glaubenspraxis.

Strategisch erfolgt so eine bewusste Fokussierung auf die „Bewahrende Minderheit“ und der Verzicht auf eine aktive Zielgruppenausweitung. Aufgrund weitgehend unveränderter Angebote gilt dies auch im Hinblick auf Altersgruppen oder soziale Milieus. So werden im Kern junge und ältere Menschen aus tendenziell gut situierten Milieus erreicht.

### **Orientierung an binnenkirchlichen Themen und Aufgaben**

Eine zunehmend binnenkirchliche Fokussierung prägt die gesellschaftliche Positionierung. Die Bündelung der Kräfte auf die Evangelisierung bedingt ein eher reduziertes Engagement im Hinblick auf gesamtgesellschaftliche Fragen wie z.B. den Klimawandel, die Flüchtlingshilfe oder die Bildungsungleichheit.

Der Verbesserung des allgemeinen Vertrauens der Öffentlichkeit in die Institution Kirche kommt keine nennenswerte Priorität zu. Während große Kampagnen zur Aufwertung der Außenwahrnehmung ausbleiben, werden intern Kontrollprozesse zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns implementiert.

Aufgrund der geschwächten öffentlichen Vertrauensposition gestaltet sich die Schaffung einer medialen Öffentlichkeit durch politische oder gesellschaftliche Diskurse schwierig. Dieser kommt daher kein wesentlicher Stellenwert zu.

### **Zentrale Strukturen mit Fokus auf effiziente und hochwertige lokale Umsetzung**

Die Gewährleistung einheitlicher und qualitativ hochwertiger Angebote steht im Mittelpunkt der Organisationsentwicklung. Diese ist von hoher Zentralität und Autorität geprägt. Basierend auf einem Zielbild werden klare Vorgaben entwickelt, deren Umsetzung auf pastoraler Ebene überwacht wird. Die lokalen Gestaltungsfreiräume sind somit begrenzt.

Die Fokussierung auf den Erhalt bestehender Leistungen macht die Etablierung von Prozessen und Strukturen zur Förderung von Innovationen zu einem nachrangigen Thema. Auch die Erweiterung der Gemeinde-Partizipation über Gremien und/ oder Befragungen spielt im Rahmen der betrachteten Strategie keine wesentliche Rolle.



### **Gemeindezentrierte Zugangsformen mit hoher religiöser Tiefe**

Das Gemeindezentrum bzw. die Kirche bildet auch zukünftig den zentralen Ort kirchlicher Gemeinschaft. Die Vor-Ort-Sichtbarkeit der Institution durch diese Strukturen bestmöglich zu erhalten, ist wesentliches Ziel des strategischen Handelns. Die verfolgte Nischenstrategie und Personalpolitik (s.u.) machen jedoch eine hinreichende Verdichtung pastoraler Räume notwendig.

Räumlich und inhaltlich bleiben die Zugangshürden zu den kirchlichen Angeboten relativ hoch. So setzen die Vor-Ort-Strukturen vielfach Anwesenheit voraus und die überkommenen traditionellen Glaubensvollzüge erfordern eine weitreichende Katechese.

### **Fokussierung auf professionelle Aufgabenerfüllung durch Priester und haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter**

Die Zentralität der Verbreitung des Glaubens in seiner traditionellen und expliziten Form ist mit hohen Ansprüchen an die interne Evangelisierung der Organisation verbunden. Zur Erfüllung dieser Ansprüche wird primär auf die Besetzung von Leitungspositionen mit Priestern/ Geweihten gesetzt.

Die zurückhaltende Übertragung von Aufgaben an alternative Professionen erfordert Lösungen zur Überwindung der schon heute bestehenden personellen Engpässe. Diesen wird primär durch die Zentralisierung von Aufgaben z.B. zur Entlastung der lokalen Leitungsstrukturen und die Verdichtung der pastoralen Räume entgegengewirkt. Maßnahmen, welche darüber hinaus ein wichtiger Faktor zur Steigerung der operativen Effizienz und Generierung von Einsparungen sind.

Generell wird bewusst auf die primäre professionelle Erfüllung von Aufgaben in Verkündigung und Diakonie durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter gesetzt. Eine Erweiterung der Organisation durch die Befähigung von Mitgliedern zur Übernahme von Aufgaben ist von nachrangiger Bedeutung.

### **Zentrale Strukturen mit Fokus auf effiziente und hochwertige lokale Umsetzung**

Die Gewährleistung einheitlicher und qualitativ hochwertiger Angebote steht im Mittelpunkt der Organisationsentwicklung. Diese ist von hoher Zentralität und Autorität geprägt. Basierend auf einem Zielbild werden klare Vorgaben entwickelt, deren Umsetzung auf pastoraler Ebene überwacht wird. Die lokalen Gestaltungsfreiräume sind somit begrenzt.

Die Fokussierung auf den Erhalt bestehender Leistungen macht die Etablierung von Prozessen und Strukturen zur Förderung von Innovationen zu einem nachrangigen Thema. Auch die Erweiterung der Gemeinde-Partizipation über Gremien und/ oder Befragungen spielt im Rahmen der betrachteten Strategie keine wesentliche Rolle.

## Kirche der Frommen



### **Neuevangelisierung mit weltkirchlichen Katholizismen**

Im Kirchenbild „Kirche der Frommen“ wirbt die Kirche aktiv für den katholischen Glauben und seine traditionellen Werte.

Neue Wege der Verkündigung, wie z.B. attraktive Online-Formate um aktiv Gläubige zu gewinnen, stehen im Mittelpunkt des Handelns.

Durch Leuchtturmangebote, die die Standpunkte klar vermitteln, entwickelt die Kirche ein markantes, öffentliches Profil. Die Übernahme von Verantwortung im gesellschaftlichen Kontext ist dem Ziel der traditionellen Glaubensverbreitung untergeordnet.

Die Führung liegt nach wie vor in der Hand von geweihten Personen, lokal entscheiden Ehrenamtliche mit.

Innovationen und neue Wege sind erwünscht und werden im Rahmen von Erfolgsmessungen überprüft und evaluiert.

### **Offensive Verbreitung von traditionellem katholischem Glauben und Werten gegenüber religiösen Zielgruppen**

In einem Umfeld wachsender Säkularität und postmoderner Spiritualität setzt die Kirche im Erzbistum bewusst auf die nachdrückliche Verbreitung des katholischen Glaubens in seiner traditionellen und expliziten Form. Glaubens Themen werden prägend nach vorne gestellt und sind allgegenwärtiger Teil des Agierens.

Die feste Verwurzelung im Glauben wird durch ein selbstbewusstes Bekenntnis zu eigenen christlich konservativen Werten und Positionen begleitet. Dem zu beobachtenden

Relevanzverlust dieser Werte und des Glaubens innerhalb der Gesellschaft stellt sich die Kirche bewusst entgegen.

Der Wille zur aktiven Gewinnung von Menschen mit ausgeprägter Religiosität ist ein bestimmender Teil des Handelns und bildet die zentrale Mission. Andere Themen, wie eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme, werden diesem Ziel untergeordnet. Verfügbare Ressourcen werden auf die Erfüllung binnenkirchlicher Aufgaben fokussiert.

### **Aktive Erweiterung von Zielgruppen auf alle Gläubigen, insbesondere in der gesellschaftlichen Altersmitte**

Zentraler Teil des aktiven Handelns ist die Erweiterung bestehender Zielgruppen. Während heute primär aktiv praktizierende und engagierte Gläubige angesprochen werden, gilt es zukünftig alle religiösen Menschen zu erreichen. Dies schließt insbesondere gläubige, aber distanzierte Zielgruppen mit geringer Bereitschaft für ein aktives Engagement in der Glaubensgemeinschaft ein.

Gleichzeitig sollen verstärkt Personen in der gesellschaftlichen Altersmitte gewonnen werden. Die bestehende Fokussierung auf die Randbereiche der Senioren und Jugendlichen bzw. Schüler soll bewusst aufgebrochen werden. Aus strategischer Sicht erfolgt so eine bewusste Vernachlässigung säkularer Gruppen, die der Kirche aktuell mit Skepsis gegenüber stehen.

Zentrales Mittel für die Gewinnung der neu avisierten Gruppen ist die Realisierung milieu- und zielgruppensensibler pastoraler Angebote, die den Gläubigen einen persönlichen Nutzen bieten. Gleichzeitig ermöglicht die Aufrechterhaltung traditioneller Leistungen und die klare Werthaltung die Bindung bestehender Zielgruppen, auch durch familiäre Tradition.

### **Konzentration auf binnenkirchliche Aufgaben bei klarer Prägung einer religiös konservativen Außenwahrnehmung**

Die gesellschaftliche Positionierung ist durch einen verstärkten binnen-kirchlichen Fokus gekennzeichnet. Als stark glaubensgeprägte Institution bündelt die Kirche ihre Kräfte primär auf die Erfüllung ihrer internen Aufgaben und die Realisierung von Angeboten für ihre Mitglieder. Ein Engagement in gesamtgesellschaftlichen Fragen wie z.B. dem Klimawandel oder der Flüchtlingshilfe sind demgegenüber nachrangig.

Im Hinblick auf die aktuelle Vertrauenskrise liegt der Schwerpunkt der Aufarbeitung in der Etablierung verlässlicher interner Kontrollmechanismen, welche die zukünftige Glaubwürdigkeit des Handelns, primär gegenüber den eigenen Mitgliedern und religiösen Zielgruppen, sicherstellen. Eine umfassende Transparenz und Entfaltung von Vertrauensfragen in der breiten Öffentlichkeit ist demgegenüber sekundär.

Generell zielt die allgemeine Außendarstellung in erster Linie auf die Erreichung der eigenen begrenzten Zielgruppen. In diesem Zusammenhang gewinnt der Versuch die Stimme der Kirche in politische und gesellschaftliche Diskurse sichtbarer einzubringen an Relevanz. Eine Verfehlung säkularer Gesellschaftsteile wird für die Schärfung des eigenen Profils bewusst akzeptiert.

## **Erweiterung glaubenszentrierter Formate zur Ausschöpfung religiöser Zielgruppen**

Die Verbreitung und das Praktizieren des katholischen Glaubens sowie die Erfüllung seelsorgerischer Aufgaben gegenüber den eigenen Mitgliedern bilden den inhaltlichen Kern der Angebote. Aktivitäten im Rahmen eines erweiterten sozialen Engagements werden zur Bündelung der Ressourcen bewusst reduziert. Diakonische Handlungsschwerpunkte innerhalb der Gemeinde werden so enger gefasst und die Trägerschaft sozialer Einrichtungen unter ökonomischen Kriterien geprüft.

Während der direkte Glaubensbezug der pastoralen Arbeit erhalten bleibt, müssen neue Zugänge zur Erreichung distanzierter Gläubiger und der Stärkung des Erwachsenenpastoral geschaffen werden. Dies umfasst verschiedene Aspekte. So gilt es generell, die inhaltliche Schwelligkeit von Formaten zu reduzieren und diese zielgruppenorientierter zu gestalten.

Darüber hinaus können punktuelle Angebote zu lebensindividuellen Anlässen entwickelt werden, die sich verstärkt als „Services“ an sporadisch praktizierende Gläubige richten. Nicht zuletzt sollten Formen gefunden werden, welche individuelle Glaubenspraktiken auch jenseits der Gemeinschaft unterstützen. Online-Lösungen können hier eine wesentliche Rolle spielen.

## **Neue Wege durch Leuchttürme und Online-Formate**

Die Erschließung erweiterter Zielgruppen erfordert die Schaffung neuer Verkündigungswege und Gelegenheiten jenseits der klassischen Pfarrgemeinde. Diese erfahren eine zunehmende Verdichtung. Ergänzend muss die Kirche aktiv in den Lebenswelten der Menschen sichtbar werden und neue Orte schaffen.

Dies gilt in den Kategorien (Kindergärten, Krankenhäuser etc.), die eine zunehmende Bedeutung erhalten, ebenso wie in der Gemeinde. Insbesondere attraktive und professionelle Online-Kanäle spielen in diesem Kontext eine wesentliche Rolle.

Die Vielfalt zielgruppengerechter Angebote bei begrenzten Ressourcen macht jedoch nicht Alles überall leistbar. Attraktive Angebote werden daher zunehmend regional verdichtet. So entstehen Leuchttürme in Form spezialisierter Kompetenzzentren.

Generell muss das Bild des „Kirchenhauses“ als zentraler Versammlungsort durch das Verständnis einer „Kirche als Samenkorn“ abgelöst werden, die an vielen verstreuten Punkten erlebbar wird und auf die Menschen zugeht.

## **Fokussierung auf professionelle Aufgabenerfüllung durch Priester und haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter**

Die Zentralität der Verbreitung des Glaubens in seiner traditionellen und expliziten Form stellt hohe Ansprüche an die interne Evangelisierung der Organisation und führt zu einer prominenten Rolle von Priestern/ Geweihten, die überwiegend die Leitungspositionen besetzen. Den hieraus resultierenden Personalengpässen wird im Kern durch die Verdichtung der pastoralen Räume und der Entwicklung von Leuchttürmen Rechnung getragen.

Generell wird bewusst auf die primär professionelle Erfüllung von Aufgaben in Verkündigung und Diakonie durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter gesetzt. Das Handeln dieser Personen im Sinne des Evangeliums wird primär durch eine gestärkte und exponierte Position der Priester/ Geweihten gesichert, welche zentrale Leitungsfunktionen besetzen.

### **Schaffung gezielter Freiräume zu Erreichung einer geteilten Vision**

Neue und zielgruppenspezifische Wege der Evangelisierung verlangen zunehmende Freiheiten in der Organisation. Ausgehend vom gemeinsam getragenen Zielbild werden wesentliche Standards und Leitplanken des Handelns entwickelt. In diesem Rahmen wachsen die Freiräume des Einzelnen, insbesondere in den pastoralen Räumen.

Die Kontrolle vereinbarter Zielgrößen schafft in diesem Zusammenhang eine Verbindlichkeit des Handelns und stellt sicher, dass trotz einer wachsenden Pluralität der beschrittenen Wege das gemeinsame Ziel erreicht wird.

Während Innovationen grundsätzlich honoriert werden, stellt die aktive Förderung entsprechender Strukturen kein zentrales Thema dar.

Auch die Erweiterung der Gemeinde-Partizipation über Gremien und/ oder Befragungen spielt im Rahmen der betrachteten Strategie keine wesentliche Rolle.