

## WESHALB KATHOLISCHE ORGANISATIONEN (K)EINE ZUKUNFT HABEN – THESEN UND FRAGEN PROF. DR. DR. MICHAEL N. EBERTZ<sup>1</sup>

(Vortrag auf dem Studientag zur Verbandsentwicklung in katholischen Organisationen: „Kirche, Krise, Zukunftsvisionen“ bei der 29. Delegiertenversammlung der AGKOD in Ludwigshafen, Freitag, 21. Juni 2024)

1. Die römisch-katholische **Kirche** ist weltweit und auch und gerade in Deutschland keine einheitliche, straff strukturierte Institution oder Organisation, wie viele – nicht zuletzt viele Protestantinnen und Protestanten, aber auch Konfessionslose und Konfessionsfreie – gern meinen. Vielmehr stellt sie sich als ein hoch komplexes Ensemble von Institutionen und daran mehr oder weniger eng angekoppelten Organisationen dar – gekoppelt durch Recht und Geld und Personal. Ihre Zusammengehörigkeit wie Repräsentanz für den deutschen Katholizismus ist weniger eine Lösung, denn ein Problem, jedenfalls Gegenstand ständiger Auseinandersetzung und Grenzziehungskonflikte.
2. Auch und gerade in Deutschland mit seinen – weltweit gesehen – etwa 2 Prozent Katholikinnen und Katholiken erweisen sich die katholischen Organisationen als ein – ziemlich einmaliges, nur historisch zu erklärendes – **Ensemble außerordentlich heterogener Gebilde**. Dieses ziemlich zersplitterte Ensemble ist nicht nur quantitativ hochkomplex, und es verbietet sich eigentlich, in einem catch all-Zugriff über ihre gemeinsame Zukunft zu sprechen – zumal über eine Zukunft, die angesichts zahlreicher ‚Zeitenwenden‘<sup>2</sup> der sozusagen gegenwärtigen Vergangenheit immer unberechenbarer geworden ist. So lässt sich kaum in einem Atemzug über den Bund katholischer Unternehmer und die KJG, über Kolping und Adveniat, über Renovabis und Donum vitae oder über die aktuellen Herausforderungen des Verbands der Pfarrhaushälterinnen und des Sozialdienstes katholischer Frauen, der wiederum

---

<sup>1</sup> Zur Person s. website: [michaelebertz.de](http://michaelebertz.de).

<sup>2</sup> S. Ulrich Menzel, Wendepunkte. Am Übergang zum autoritären Jahrhundert, Berlin 2023, 8f, nennt eine ganze Kaskade von ‚Zeitenwenden‘: 2001 (Angriff auf das World Trade Center und der anschließende weltweite Kampf gegen den Terror mit einer „neuen Konfrontation zwischen der westlichen und der muslimischen Welt“); 2008 (Insolvenz der Investmentbank Lehman Brothers mit der „anschließenden globalen Finanzkrise“); 2015 (Flüchtlingskrise und der sich anschließenden „neuen Völkerwanderung“); 2020 (Coronakrise mit den weltweiten Lockdowns. Freilich war auch 1989/90 eine „Epochenschwelle“, so Jürgen Osterhammel, Versuch, Putins Endspiel zu verstehen, in: FAZ vom 20.06.2024, 14.

Fachverband des Deutschen Caritasverbands mit seinen über 700.000 hauptberuflichen Mitarbeitenden ist, sprechen. Jede einzelne katholische Organisation hat ihre kulturellen und strukturellen Besonderheiten und steht vor ihren je eigentümlichen Herausforderungen, um in der Zeit bestehen zu können: Herausforderungen ihrer Ressourcengewinnung (*„Adaptation“*), ihrer Steuerung (*„Goal attainment“*), ihrer Integration (*„Integration“*) und ihrer Legitimation (*„Legitimation“*).<sup>3</sup> Und jede einzelne katholische Organisation hat ihre gesellschaftspolitischen, kirchenpolitischen und verbandspolitischen Singularitäten. Der Eindruck der Zersplitterung, der Fragmentierung ist wohl kaum von der Hand zu weisen. Wie mir scheint, steht der organisationelle Katholizismus vor der Herausforderung, sich neu zu formieren, ja neu zu formatieren.

3. Sucht man die Heterogenität dieser fragmentierten katholischen Organisationen etwas typologisch zu sortieren<sup>4</sup> und legt bei dieser Vereinfachung nicht ihre Zwecke, sondern die **Ausrichtung ihrer Zwecke** zugrunde<sup>5</sup>, dann lassen sich mindestens **drei**

---

<sup>3</sup> Ein Beispiel für die Bearbeitung von eigenen Herausforderungen durch einen der Berufsverbände unter den katholischen Organisationen ist: Regina Nagel, Wie ein Verband das Lernen lernt. Erfahrungen und Entwicklungen im Gemeindereferentinnen-Bundesverband, in: Valentin Dessoj/Gundo Lames (Hg.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 412-424.

<sup>4</sup> Auch die Kriterien hierfür sind ganz unterschiedlich. Zum Beispiel Kriterium Mitgliedschaft: Einige sind Zusammenschlüsse von Einzelpersonen (z.B. KAB; DKV), andere haben nicht individuelle, sondern (nur) korporative Mitglieder (27 zum Beispiel Misereor oder der ‚Gemeindereferentinnen-Bundesverband‘. – Kriterium (hauptamtliche/ehrenamtliche) Mitarbeitende: Einige sind Arbeitsorganisationen und haben nicht nur – wie viele katholischen Verbände – ehrenamtliches Personal, sondern bezahlte Mitarbeitende nicht nur mit katholischer Zugehörigkeit und Frömmigkeitspraxis. „7 Diözesanverbände haben keine hauptamtliche Unterstützung“, heißt es z.B. 2014 in einem „Bericht der Projektgruppe Verbandsperspektive“ der KAB, die ca. 75.000 Mitglieder zählt. Dagegen gibt der Misereor-Jahresbericht 2022 gibt für diese Organisation bei 316 Stellen 218 Mitarbeitende in Vollzeit und 149 Mitarbeitende in Teilzeit an. – Kriterium Funktion: Katholische Organisationen können für die Stabilisierung etwa des Sozialstaats systemhöchstrelevante Funktionen übernehmen und werden nicht zuletzt deshalb auch ganz entscheidend aus staatlich kontrollierten Ressourcen finanziert. Letzteres gilt neben der verbandlichen Caritas auch für katholische Organisationen wie Misereor und Renovabis. Die Finanzierung von dritter Seite (staatliche Haushaltsmittel oder Mittel aus den Sozialversicherungskassen ist) lässt dann auch die Unterscheidung ‚systemrelevant‘/‘nicht systemrelevant‘ zu. – Wieder eine andere Sortierung legte 1960 – damals gab es in West- und Ostdeutschland rd. 24 Mio Katholikinnen und Katholiken – Joseph Höffner, Der deutsche Katholizismus in der pluralistischen Gesellschaft der Gegenwart, in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften 1 (1960), 31-50, hier 40f, vor; er unterschied die katholischen Organisationen nach sogen. Lebens- und Naturständen, nach Zusammenschlüssen von Akademikern und Studierenden, nach berufsständischen Verbänden, nach Vereinen im Dienst der Glaubensverbreitung, nach Wissenschafts- und Bildungsvereinen und davon Vereine zur Pflege der christlichen Caritas.

<sup>5</sup> Vgl. Renate Mayntz, Soziologie der Organisation, Reinbek 1972, 58ff. Diese Typologisierung hat Vorteil darin, dass sie – unter bewusster Vernachlässigung vieler inhaltlicher Spezifika – Unterschiede herausstellt, „die für die Struktur und Funktionsweise von Organisationen entscheidend sind“.

**Typen** katholischer Organisationen unterscheiden, womit auch Mischtypen erkennbar werden.

- a) Einige katholische Organisationen (**Typ 1**) sind eher **nach innen, auf die Mitglieder hin ausgerichtet**. Ihr Zweck liegt schwerpunktmäßig im Zusammensein und Austausch der Mitglieder, in „ihrer gemeinsamen Bestätigung und dem dadurch geförderten gegenseitigen Kontakt“ (58). Organisationen dieses ‚**communialen Typs**‘, so will ihn nennen, erbringen vorzugsweise mitgliederorientierte Leistungen. Neben den spirituellen und bildungs- wie freizeiterlebnisbezogenen Leistungen können sie z.B. auch Rechtsberatung (wie die KAB)<sup>6</sup> versprechen oder mit anderen materiellen Anreizen (z.B. Sondertarife für eine Krankenzusatzversicherung oder Rabatte bei der Deutschen Bahn locken.<sup>7</sup>
- b) Dann haben wir katholische Organisationen (**Typ 2**), deren **Zweck eher außenorientiert** ist und darin besteht, Leistungen und Außenwirkungen gegenüber Dritten zu erzeugen, die gerade *nicht* Organisationsmitglieder sind. Sie verstehen sich insofern als gesellschaftspolitische Akteure<sup>8</sup> und zunehmend auch als kirchenpolitische Akteure (wie etwa die kfd mit ihrem „Einsatz [...] für eine geschlechtergerechte Kirche“<sup>9</sup>). Die verbandliche Caritas, Adveniat, Misereor oder Renovabis<sup>10</sup> zum Beispiel wollen in ihrer nationalen bzw. internationalen Umwelt

3

---

<sup>6</sup> So in der Mitgliederorganisation der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung (KAB) mit ihren ca. 75.000 Mitgliedern.

<sup>7</sup> Die zuletzt genannten Leistungen bietet z.B. der DKV seinen ca. 6.500 Mitgliedern an, die haupt- oder ehrenamtlich in der Katechese tätig sind. – Organisationen des Typs 1 sind meist demokratisch strukturiert, kennen freiwillige Mitgliedschaft, ohne notwendigerweise jedem und jeder offen zu stehen. Anders als bei den beiden anderen Typen, deren Zwecke eher außenorientiert sind, sind die Ordnungen und Mitgliederrollen dieses innenorientierten Organisationstyps „meistens nur umrisshaft definiert“; die typischen Organisationsmerkmale wie Formalisierung, Zentralisierung und Hierarchisierung sind „nur in verhältnismäßig schwacher Ausprägung“ (Renate Mayntz) erkennbar.

<sup>8</sup> So hat zum Beispiel die Katholische Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd) laut Website in den letzten Jahren Positionspapiere „zu Sexarbeit und Prostitution“ (2023), „zum assistierten Suizid“ (2022) und zur Nachhaltigkeit, Geschlechtergerechtigkeit und Klimaschutz (2019) verabschiedet und setzt sich „beispielsweise für Equal Pay, mehr Wertschätzung von Care-Arbeit, mehr Rentenpunkte oder bessere Bedingungen für pflegende Angehörige“ ein; s. <https://www.kfd-bundesverband.de/verbandsentwicklung/ueberblick/> (download: 05.04.2024).

<sup>9</sup> So heißt es – unterstützt durch einschlägige Positionspapiere – auf der oben gen. Website der Katholischen Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd), welche sich „mit rund 265.000 Mitgliedern [als] der größte katholische Frauenverband und einer der größten Frauenverbände Deutschlands“ beschreibt.

<sup>10</sup> Dem Jahresbericht von Renovabis zufolge (, 33.) fördert diese 1993 gegründete Solidaritätsorganisation 2022 in 29 Ländern Mittel-, Ost- und Südosteuropas schwerpunktmäßig soziale

Wirkungen erzielen und lassen sich primär als Organisationen ‚**gesellschafts- und pastoralpolitischen Typs**‘ bezeichnen.

- c) Schließlich sind im Ensemble katholischer Organisationen noch solche auszumachen, deren **außenorientierter Zweck** „es ist, auf bestimmte Weise auf eine Personengruppe einzuwirken, die zu diesem Zweck – zumindest vorübergehend – in die Organisation aufgenommen“<sup>11</sup> werden kann (**Typ 3**). Dabei ist die Art der Einwirkung dieser – ich nenne sie – ‚**Serviceorganisationen**‘ sehr verschieden, ebenso die Weise, wie sich diese Personengruppen der Einwirkung aussetzen. Denken Sie etwa an katholische Schulen, Hochschulen oder an die Akademien, an ‚Donum vitae‘ und freilich auch an die ca. 25.000 Einrichtungen der verbandlichen Caritas.
4. Trotz dieser auch typologischen Heterogenität werden durchgehend alle katholischen Organisationen – wenn auch in unterschiedlicher Weise – durch **gesellschaftliche, religiöse, kirchliche und konfessionsspezifische Herausforderungen** im Blick auf ihre Gegenwart und Zukunft bestimmt. Stichwortartig kann ich ...
- a) ... an **weltweiten gesellschaftlichen Herausforderungen** hier nur hervorheben: den Klimawandel, die neue Völkerwanderung, den nuklearstrategisch überformten imperialistischen Angriffskrieg Russlands und seine geopolitischen Konsequenzen; nicht zu vergessen die Funktionen und Folgen der sogen. Künstlichen Intelligenz, die man in kirchlichen Kreisen nicht so richtig ernst zu nehmen scheint;
- b) sodann an **innergesellschaftlichen Herausforderungen** z.B. zahlreiche öffentliche **„Arenen der Ungleichheitskonflikte“**, wie sie in der Studie über „Triggerpunkte“<sup>12</sup> der Gegenwartsgesellschaft herausgearbeitet werden:
- eine „Arena der Oben-Unten-Ungleichheit“, die geprägt ist „durch verteilungs- und sozialpolitische Konflikte um ökonomische Güter und wohlfahrtsstaatliche Ansprüche“ (47);

---

Projektbereiche (z.B. Errichtung von Kitas und Altenheimen) mit gut 15 Mio €, Pastoralprojekte mit knapp 12 Mio €. Auch die Mittel der letzten Jahrzehnte flossen, so heißt es, schwerpunktmäßig in „kirchlich-pastorale, sozial-caritative sowie in Bildungs- und Medienprojekte“ (35).

<sup>11</sup> Mayntz, Soziologie, 58.

<sup>12</sup> Steffen Mau u.a., Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft, 4. Auflage, Berlin 2023, dazu auch die Seitenzahlen in den Klammern.

- eine „Arena der Innen-Außen-Ungleichheiten“, in der migrations- und integrationspolitische Konflikte um Zugang und Mitgliedschaft verhandelt“ (47f) werden;
- eine „Arena der Wir-Sie-Ungleichheiten“, wo identitätspolitische „Konflikte um Anerkennung und Antidiskriminierung“ (48) ausgetragen werden mit einem erneuten Schub des Wertewandels und einem enormen Druck der Entkonventionalisierung<sup>13</sup> durch Diversifizierung;
- eine „Arena der Heute-Morgen-Ungleichheiten“, in der es um Auseinandersetzungen um „ökologische Güter und Schädigungen“ (48) und die Belastungen der nachwachsenden Generationen geht.

Folgt man der neuesten Studie von Steffen Mai, muss man noch eine Arena der West-Ost-Ungleichheit ergänzen.<sup>14</sup> Alle Typen katholischer Organisationen sind schließlich **religiösen, kirchlichen und spezifisch katholischen Herausforderungen** ausgesetzt.

- c) An **religiösen Herausforderungen** seien hier nur stichwortartig hervorgehoben: Prozesse der religiös-säkularen Konkurrenz, der Pluralisierung, der Entchristlichung, der Entkonfessionalisierung, der Entkirchlichung und der – wohlgemerkt – strukturellen Säkularisierung, also der Herausbildung von ‚religionsfreien Zonen‘ in der Wirtschaft, Politik, im Recht, den Medien usw., welche das alltägliche Handeln und Bewusstsein bestimmen und die Privatisierung der ‚Bewährungsdynamiken‘ (Ulrich Oevermann) und der damit verbundenen Lebenssinnggebung erzwingen (Thomas Luckmann). Die Privatisierung des Religiösen, die manchen – fälschlicherweise – als ‚Säkularisierung‘ erscheint, erschwert jedenfalls die kommunikative Anschlussfähigkeit insbes. der Verbände unter den katholischen Organisationen, das sie eine öffentliche konfessionelle Zugehörigkeit kommunizieren, auch wenn sie sie manchmal verschweigen.
- d) An **kirchlichen Herausforderungen** zitiere ich hier nur plakativ aus einer vergleichenden Studie über kirchliche Reformbemühungen: „Die evangelische Kirche befindet sich im Reformstress, die katholische Kirche im Reformstau und der

---

<sup>13</sup> Bis in die Todesanzeigen hinein, wenn etwa aufgefordert wird, den üblichen Beerdigungsdresscode zu missachten.

<sup>14</sup> S. Steffen Mau, Ungleich vereint, Berlin 2024.

Bund Freier Evangelischer Gemeinden in einer Reformeuphorie“.<sup>15</sup> Sie wurden und werden ausgelöst durch reale und erwartete finanzielle Engpässe, die Verengung und den Abbruch kirchlicher Milieus, den Wandel kirchlicher Bindungen, Sozialisations- und Beteiligungsmuster und das Schrumpfen kirchlicher Personalressourcen. Die in Deutschland seit 2010 breit diskutierten Missbrauchsfälle entziehen inzwischen nicht mehr nur der katholischen Kirche die fundamentale Basis des Institutionsvertrauens.<sup>16</sup> Eine sogen. Glaubensgemeinschaft, der nicht mehr geglaubt wird, hat ein Problem. Credit – Vertrauen – kann nur durch überzeugende (Dienst-)Leistungen neu aufgebaut werden: Personvertrauen, Professionsvertrauen, Institutionsvertrauen.

- e) An spezifisch **katholischen Herausforderungen** nenne ich exemplarisch die weitgehende Selbstblockaden der kirchlichen Hierarchie, deren Akteure sich spätestens seit ‚Amoris laetitia‘ auf öffentlicher Bühne geradezu zerfleischen.<sup>17</sup> Dieser Kampf ist auch Ausdruck der Tatsache, dass verschiedene Kirchenkurs-Optionen unvermittelt nebeneinanderstehen bzw. sich widersprechen<sup>18</sup>, die Zielbestimmung kirchlichen Entscheidens uneindeutig ist und die Identität der Kirche verunklart wird, immer verschwommener wird, wofür Kirche eigentlich da ist. Einhellig unter uns Religionssoziologen ist die Diagnose, dass die katholische Kirche in einer fundamentalen Steuerungskrise steckt<sup>19</sup>, was dazu führt, dass das kirchliche Management sein Heil in der *institutionellen* Stabilisierung sucht – erkennbar auch an der Transformation der pastoralen Betriebsstrukturen, an ihrem organisationellen, personellen und gebäudetechnischen Umbau. ‚Institution first‘ ist die bischöfliche Devise. Im Zuge dieser Akzentuierung der Institutionslogik wird nicht nur die Mitgliederlogik – z.B. die auf personalen Begegnungen

---

<sup>15</sup> Franz-Xaver Kaufmann/Detlef Pollack, Kirchliche Reformbemühungen in soziologischer Perspektive: Die evangelischen Kirchen, die katholische Kirche und evangelische freie Gemeindebünde in Deutschland im Vergleich, in: Evangelische Theologie 73 (2013), 152-159.

<sup>16</sup> Zum Begriff des Institutionsvertrauens s. auch Michael N. Ebertz/Lucia Segler, Was tun, wenn das Vertrauen endet?, in: Joachim Valentin (Hg.): Der ‚Fall‘ Tebartz-van Elst. Kirchenkrise unter dem Brennglas, Freiburg 2014, 91-118; s. auch Michael N. Ebertz, Quo vadis Kirche? Wie kann die katholische Kirche wieder glaubwürdig werden? Vortrag auf dem Studiennachmittag für Religionslehrkräfte am 13. Juni 2010, herausgegeben vom Bischöflichen Generalvikariat Hildesheim, Hildesheim 2010.

<sup>17</sup> S. Michael N. Ebertz, Der Kampf um die Kirche – in der katholischen Kirche Soziologische Perspektiven auf die Debatte um „Amoris laetitia“, in: Zeitschrift für Religion, Gesellschaft und Politik 2(1)/2018, 1-18. Online: <https://rdcu.be/Lq7u>.

<sup>18</sup> Michael N. Ebertz, Kirchenkurs und Kirchenreform in der Katholischen Kirche, in: Evangelische Theologie 73 (2013), 144-152; vgl. Kaufmann/Pollack, Reformbemühungen, 155.

<sup>19</sup> Vgl. Ebertz, Kirchenkurs; Kaufmann/Pollack, Reformbemühungen, 158.

beruhende – Tradierung des Christlichen und der missionarische, auf Wachstum setzende kirchliche Auftrag riskiert, dem die Freikirchen folgen; sondern es werden auch zahlreiche katholische Organisationen in einen kircheninternen Überlebenskampf hineingezogen. Offengelegt wird all dies nicht, aber es ist nicht wirkungslos.

5. Geht man davon aus, dass unter den angedeuteten Kontextbedingungen weder ‚Revolution‘ noch ‚Restauration‘, sondern eher ‚**Reform**‘ die strategische Vorgabe für katholische Organisationen sein kann,<sup>20</sup> wollen sie denn eine – durch die kirchliche Institution legitimierte – Zukunft haben, dann bieten sich unter dieser Devise gleichwohl unterschiedliche, ja gegensätzliche **strategische Optionen** an.
- a) Die Option der Strukturhaltung
  - b) Die Option der fundamentalistischen Selbstexklusion
  - c) Die Option des pragmatischen Sich-Durchwurstelns
  - d) Die Option der elitären Minorisierung und ‚Entweltlichung‘
  - e) Die Option des lernbereiten Aufbruchs.

Es ist aus meiner Perspektive schwer einzuschätzen, zu welcher der Optionen die einzelnen katholischen Organisationen neigen und in welchen Abhängigkeiten sie diesbezüglich stehen. Dies scheint mir ebenso eine empirische Frage zu sein wie die, ob und inwiefern *zwischen* katholischen Organisationen Einverständnis auf einen Reformkurs hergestellt werden kann. Wenn ich recht sehe, sind diese fünf Optionen auch zwischen den machthabenden Autoritäten in der verfassten Kirche strittig, was erheblich zu ihrem fundamentalen Steuerungsverlust beiträgt und eine mit den katholischen Organisationen konzertierte Abstimmung für eine **gemeinsame kreative Katholizismusstrategie** in Deutschland erschwert, wenn nicht verunmöglicht.

---

<sup>20</sup> Im Unterschied zu ‚Restauration‘ und ‚Revolution‘ „beruht Reform auf einem Veränderungswillen, der bewusst am Bestehenden anknüpft, auf Kontinuität bedacht ist und den Traditionsbruch vermeidet“, so Alois Baumgartner/Ottmar Fuchs, Artikel Reform, in: Lexikon für Theologie und Kirche Band 8, 3. Auflage, Freiburg 1999, 927-929, hier: 927.

6. **Voraussetzungen für Reformen** in die eine oder andere Richtung ist allerdings, dass
- a) Potentiale, finanzielle und personelle **Ressourcen** verfügbar sind, „mit deren Hilfe die gewünschten Veränderungen auf den Weg gebracht und auch gegen Widerstände durchgesetzt werden können“.<sup>21</sup> Mir scheint, dass allein diese elementaren Voraussetzungen (der ‚*Adaptation*‘) in *einigen* katholischen Organisationen nicht oder nicht mehr gegeben sind und dass sie ohne strategische Ressourcenbündelung nicht überlebensfähig sind. Die geringsten Probleme der Ressourcensicherung dürften die Organisationen des gesellschaftspolitischen Typs haben, zumal sie auf erhebliche staatliche Haushaltsmittel zurückgreifen können;
  - b) Strittig dürfte es in dem einen oder anderen Fall und eine Frage der Macht – der **Definitionsmacht** – seitens der Entscheider, d.h. der entscheidenden Ressourcen- und Legitimationsspenden (‚*Adaptation*‘) auch sein, *ob* es die betreffende katholische Organisation in ihren Augen überhaupt ‚verdient‘, in die Zukunft bewahrt zu werden (‚*Legitimation*‘) und *welche* Zukunft sie mit welchen Zielen (‚*Goal attainment*‘) im institutionellen und organisationellen Ensemble der Kirche (‚*Integration*‘) haben soll. Vermutlich verfügen die meisten katholischen Organisationen kaum über Drohpotential, ihre Interessen innerhalb und außerhalb des kirchlichen Feldes durchzusetzen.
  - c) Strittig dürfte damit auch sein, ob man als katholische Organisation überhaupt etwas zu sagen hat, *eine* ‚**mission**‘ hat, die außer einem selbst *andere für relevant halten*, wofür es sich also lohnt zu spenden oder Mitglied zu werden oder sich zu engagieren. Allein die Milieuverengungen nicht nur in den Pfarreien und Kirchengemeinden, sondern auch in zahlreichen katholischen Organisationen können dazu beitragen, die eigenen **Relevanzen** mit denen anderer zu verwechseln: dass man sich ungemein wichtig und weitaus wichtiger nimmt, als andere dies zugestehen. Wer Gelder und Mitglieder zu gewinnen sucht, aber keine findet, scheint mir eher *selbst* das Problem zu sein, das man gern bei anderen vermutet. Katholische Organisationen, die nicht in der Lage sind, ihre eigene **Milieuverengung** zu bearbeiten, werden keine Zukunft haben, wenn sie insbesondere Schrumpfmilieus repräsentieren und diese adressieren.

---

<sup>21</sup> Kaufmann/Pollack, Reformbemühungen, 152.

d) Strittig zwischen der katholischen Organisationen dürfte bereits die **Definition der Situation** sein: Wie wird der defizitäre Zustand interpretiert, der Reformen legitimieren und auslösen soll? Werden die Auslöser eher in der organisationalen Umwelt, also **extern** (auch bei der ‚finanzielle Gnaden‘ spendenden ‚Kirche‘), oder **organisationsintern** gesucht? Unter den gängigen Etikettierungen, die sich auf die Organisationsumwelt beziehen, dürften die problematischsten alle fatalistischen und zur Resignation anstiftenden Killerphrasen sein, die undifferenziert mit ‚Säkularisierung‘ und ‚religiöser Indifferenz‘ operieren und unter Christinnen und Christen weit verbreitet sind. Die hier vorgestellte KMU verstärkt auch noch dieses verheerende Vorurteil im Sinne einer self-fulfilling-prophecy.<sup>22</sup> Solche Begriffe und die mitlaufenden Interpretamente killen schon von vornherein jede Möglichkeit der Kirchen und ihrer Organisationen, an bestimmte Auswirkungen des gesellschaftlichen Lebens in der Gegenwart und Zukunft anzuschließen – Anschlussmöglichkeiten, die tatsächlich bestehen, wie ich an anderer Stelle versucht habe, plausibel zu machen.<sup>23</sup> Wer solche ‚**Windows of opportunity**‘ bereits kognitiv verschließt, kann sie auch nicht handlungspraktisch öffnen.<sup>24</sup> Ich plädiere dringend dafür, die Probleme der Kirchen und ihrer Organisationen *sich selbst zuzurechnen* und sie *nicht in der Organisationsumwelt zu suchen*. Dort, in der Organisationsumwelt, ergeben sich neue **Gelegenheitsstrukturen**, die nur entschlossen genug erschlossen werden müssen. *Welche* Gelegenheitsstrukturen

9

---

<sup>22</sup> S. hierzu die fundamentale Kritik von Martin Fritz, Triumph der Säkularisierung. Skeptische Rückfragen an die Erstausswertung der EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU VI), in: Zeitschrift für Religion und Weltanschauung. Materialdienst der Evangelischen Zentrale für Weltanschauungsfragen 87 (2024), H. 1, 3-27. Dazu die Replik: Edgar Wunder, Kontroversen zur Religiosität und Säkularität in Deutschland, in: Zeitschrift für Religion und Weltanschauung. Materialdienst der Evangelischen Zentrale für Weltanschauungsfragen 87 (2024), H. 2, 83-102.

<sup>23</sup> S. Michael N. Ebertz, Milieusensible Kraftzentren. Neue Wachstumschancen mitten in der Kirchenkrise, in: Herder Korrespondenz. Monatshefte für Gesellschaft und Religion 78 (2024), H. 3, 27-30. – Ist es nicht auffällig, dass von der Kirche immer mehr Segnungen und andere rituelle Dienstleistungen, erwartet werden – bis hin zu Tiersegnungen, Tierbestattungen, Tierwallfahrten (wie etwa die ‚Wallfahrt der Dackelfreunde‘ nach Kevelaer? S. Hierzu Andrea Graf, „Man will das Beste für sich und den Hund“. Tiersegnung als religiöse Handlung, in: Alltag im Rheinland (2013), 20-30, und: „Mit Gebet und Gebell. Tiersegnung und -wallfahrt als religiöse Handlungen 2012/2013 DVD-Video 50 Minuten Ein Film des LVR-Instituts für Landeskunde und Regionalgeschichte Produktion: LVR-Zentrum für Medien und Bildung Buch und Regie: Andrea Graf.

<sup>24</sup> In diesem Moment des Vortrags öffneten sich heftig einige Fenster des großen Vortragssaals, durch ein starkes Unwetter und nicht durch heimliche Regieanweisungen des Referenten oder über dessen besondere ‚Transzendenzantennen‘ ausgelöst. Ob Pfingstgedanken angesichts des hereinbrausenden Sturms aufkamen? Jedenfalls wurde die Rede von den ‚Windows of opportunity‘ direkt erlebbar.

meine ich und *wie* könnten sie im Rahmen einer solchen aufmerksamen ‚Außenorientierung‘ erschlossen werden?

7. Ein allererster Schritt wäre, die grundlegende Bereitschaft, **das ‚Außen‘ der Organisation als eine Fülle von Anreizen zu deuten, um diese selbstaktiv in Leistungen zu verwandeln**. Die Organisationsumwelt ist nicht nur bedrohlich, sondern auch ein Ressourcenvorratslager – bei der Fülle von Themen angefangen, die wir z.B. in der **Wortwolke** gesehen haben. Zur Identifizierung und Bündelung der Themen möchte ich auf die bereits genannten **Arenen der Ungleichheit** verweisen, in denen gesellschaftspolitische, aber auch serviceorientierte und communiale Anschlüsse gesucht und gefunden werden können. Darüber hinaus ist eines der immer bleibenden Themen die konstitutive **Verletzlichkeit** des Menschen,<sup>25</sup> die sich situativ in zahlreichen Verletzlichkeiten insbesondere dann zeigt, wenn der Alltag unterbrochen ist und die Routinen an Grenzen stoßen. Dann zeigt sich auch das ‚religiöse Gesicht‘ derer, die es im Alltag nicht zeigen dürfen. Hier bricht die unstillbare **Bewährungsdynamik** auf, in der *jeder* Mensch angesichts seiner knappen Lebenszeit einerseits und einer Fülle von Lebensmöglichkeiten andererseits steht. Eine wohl etwas modisch gewordenes, aber wohl auch reales Thema ist die **Vereinsamung** vieler Menschen, die nicht nur, aber auch durch die Vereinzelung von Lebenslagen und Lebensformen ausgelöst wird. Wussten Sie, dass es 2022 in Deutschland – um nur eine relevante Zahl zu nennen – knapp 17 Mio Haushalte Einpersonenhaushalte gibt; das sind rd. 41 Prozent aller privaten Haushalte. Etwa 75 Prozent sind Ein- oder Zweipersonenhaushalte. In nur gut einem Drittel (rd. 36 %) der Haushalte (inkl. Alleinerziehende) wohnen Kinder. Rd. 59 Prozent der Bevölkerung Deutschland sind ledig (45%) oder geschieden (7,5%) oder verwitwet (5,6%).
8. Es scheint mir an der Zeit, dass einige katholische Organisationen, wenn sie eine Zukunft haben wollen, ihre verbleibenden Stärken – ihr ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital – zusammenlegen, um ihre jeweiligen Schwächen zu kompensieren und zu überwinden und wieder an gesellschaftlicher Relevanz zu gewinnen; auch um sich professionalisieren zu können und externe Beratung zu

---

<sup>25</sup> Giovanni Maio, Ethik der Verletzlichkeit, Freiburg 2024.

ermöglichen; denn ohne den ‚fremden Blick‘ auf die ‚blinden Flecken‘ katholischer Organisationen werden sie keine Zukunft haben. Die Zukunft katholischer Organisationen sehe ich, allgemein gesprochen, in solchen und anderen **Koppelungsstrategien**, die sich freilich auch auf nicht-katholische Akteure beziehen können.

9. Zumindest diejenigen Organisationen, die einander ähnlich sind, könnten sich, wo immer es geht, **assoziiieren**, um gemeinsame Themen von Relevanz, d.h. gesellschaftlicher Relevanz, von kirchenpolitischer Relevanz oder auch von organisationspolitischer Relevanz (wie z.B. der Gewinnung von finanziellen Ressourcen und Mitgliedern) zu identifizieren, zu priorisieren und projektförmig zu bearbeiten, statt sich gegeneinander zu profilieren und dabei zu verzetteln. Dabei verstehe ich unter **Projekten** thematisch fokussierte, zeitlich begrenzte, mit klaren Visionen, Zielen und Ressourcen ausgestattete und in ihrer Qualität überprüfbare Bearbeitungen von Problemen.
10. ‚Zusammenschluss‘ kann außer Fusion und Assoziation auch Vernetzung bzw. **Netzwerk** heißen: Darunter verstehe ich eine Koppelungsfigur, welche die typische Koppelung des Marktes und der damit verbundenen Konkurrenz ebenso zu vermeiden wie die hierarchische Koppelung von Befehl und Gehorsam. Komplementarität und Konsensbildung treten an die Stelle von Sieg und Niederlage oder Herr und Knecht. Es ist also die markt- wie herrschaftskritische Stoßrichtung der Koppelungsform des Netzwerks zu beachten und durch eigene Regeln und Rollen zu sichern.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Zu diesem anspruchsvollen Netzwerk-Konzept s. Michael N. Ebertz/Janka Höld, Vernetzung von und in Seelsorgeeinheiten, in: Michael Schüßler/Teresa Schweighöfer (Hg.): Kirche als Netzwerk pastoraler Orte und Ereignisse. Empirische Erkundungen und theologische Perspektiven, Ostfildern 2022, 113-124. Außer Regeln und Rollen (z.B. Netzwerkkoordination, Schiedsrichter:in) sind zu klären die *Ebenen*, auf denen netzwerkartig kooperiert werden soll. Netzwerkarbeit kann auf der Ebene 1 der wechselseitigen Kenntnisnahme („Zuwinken“) beginnen und auf die Stufe 2 der regelmäßigen Information fortschreiten, in 3. einem konkurrenzlosen – arbeitsteiligen – Überweisen und aufeinander Verweisen sich fortsetzen, 4. in gemeinsamen Projekten sich erproben und 5. in regelmäßigen und wechselseitigen Abstimmungs- und Entscheidungsverfahren in – wohlgeordnet – begrenzten vereinbarten Bereichen (etwa in einem gemeinsam abgestimmten Jahreskalender) ihren Höhepunkt finden. *Mitgliedschaft* in Netzwerken setzt nicht voraus, die jeweilige Selbständigkeit der Akteur\*innen abzuschaffen. Vielmehr geht es darum, in freier Selbstverpflichtung in vereinbarten Aufgabenfeldern miteinander zu kooperieren und sich als Teil eines partnerschaftlichen Verbundes zum wechselseitigen Vorteil und für das jeweilige Gemeinwohl zu verstehen und sich gemeinsam weiterzuentwickeln, aber eben nicht auf Kosten anderer.

11. Gesamtgesellschaftlich gesehen, könnten katholische Organisationen Vorbilder sein für eine **neuartige Zivilgesellschaft** insgesamt. Zusammen mit anderen, nicht-katholischen Akteuren der Zivilgesellschaft könnten sie Foren des konstruktiven Dialogs entstehen lassen: keine Quatschbuden eines sogen. ‚Gremienkatholizismus‘, sondern am Gemeinwohl orientierte Orte lösungsorientierten Dialogs von Bürgerinnen und Bürgern jenseits bzw. im Vorfeld der Parteien und Parlamente. Dieses Potential sehe ich im ZDK angelegt, aber noch längst nicht verwirklicht. Stellvertretend und vorbildlich für die von Konflikten durchzogene Gesamtgesellschaft könnte das Zusammenwirken katholischer Organisationen Arenen des Friedens werden, eine ‚Friedensmacht‘, auf die in Zukunft niemand verzichten mag. Wer, wenn nicht die katholischen Organisationen, hätten dazu in Deutschland das Potenzial.
12. Auf dem Zweiten Ökumenischen Kirchentag in München (2010) hatte Alois Glück im Blick auf die Kirchen gesagt: „Die **Alternativen** sind: Resignation, gewollte oder jedenfalls mit wenig Bedauern hingenommene Schrumpfung zu einer kleinen Gemeinschaft ‚überzeugter Christen‘ oder Wille und Mut zu einem neuen Aufbruch“. Gern ergänze ich, dass es zur Tradition katholischer Organisationen eben auch gehört, sich nicht ein Plätzchen in windstiller Sicherheit zu verschaffen, sondern „christliche Existenz als Ausgesetztsein zu verstehen.“<sup>27</sup> Wille und Mut zu einem neuartigen, nämlich netzwerkartigen Aufbruch wünsche ich auch den katholischen Organisationen, um ihre Kontextveränderungen als Lernchance zu begreifen, als Anreize, um sie selbstaktiv in Leistungen zu verwandeln.

---

<sup>27</sup> Ernst Emrich, Von der Morgenwache bis zur Nacht, in: Ders./Paul Picard: Priesterbildung in der Diskussion, Mainz 1967, 9-38, hier 27.