

# Lebendige Pastoral in größeren Einheiten gestalten

Webinar (online), 21.05.2026

Steffen Hesping (2denare)

Simone Twents (Bistum Fulda)



# Strukturentscheidungen setzen den Rahmen. Lebendig wird Kirche dadurch nicht automatisch.

Einstieg

## Herausforderungen heutiger Kirchengemeinden

- Demografischer Wandel
- Struktur- und Reformdebatten
- Leerstand von Immobilien
- Rückgang Mitgliederzahlen
- Sinkendes Engagement
- Rückläufige finanzielle Mittel
- Geistliche Krise
- Krise der Glaubwürdigkeit
- Sinkende gesellschaftliche Akzeptanz
- ...

Fokus heute

## Strukturelle Antworten

- Fusion und Zusammenlegung
- Arbeit in regionalen Verbänden
- Verkauf und Umnutzung von Immobilien
- Quereinstieg und Ehrenamt
- Kooperation und Vernetzung
- ...

## Weitere Antworten

- Neue spirituelle Aufbrüche
- Gesellschaftliches Engagement und Dialog
- Gemeindeentwicklung
- Dialog und Synodalität
- Theologische Neuorientierung
- ...

Ausrichtung auf die Sendung:

*Wird dadurch jemand besser getröstet, begleitet, gehört oder erreicht?*

# Kirchliche Strukturprozesse sind herausfordern, weil Kirche mehr ist als Organisation.

Besonderheiten und Spannungen von Kirche

## Erinnerungsraum

Begegnungen, Erlebnisse,  
Emotionen, Feste, Sakramente,  
Sakristeigeruch, ...



Öffentlichkeit



## Hat eine Sendung

Menschen mit dem Evangelium  
in Berührung bringen

Heimat

*Was ist Kirche?*

Sozialer Akteur

...und vieles mehr

## Glaubensgemeinschaft

Hoffnung, Vertrauen, Bindung,  
Verletzung, Konflikte, ...

## Organisation

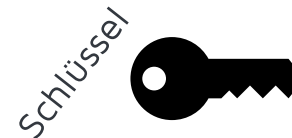
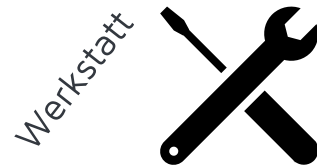
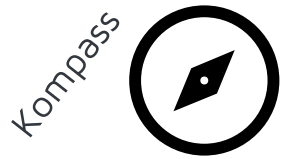
Personal, Finanzen,  
Gebäude, Gremien,  
Recht, ...



Frage lautet nicht nur: Wie organisieren wir uns neu? Sondern: Wie bleiben wir unserem Auftrag treu?

# Vier Erfolgsformeln machen die Spannungen größerer pastoraler Einheiten bearbeitbar.

Erfolgsformeln – Lebendige Pastoral in größeren Einheiten



**Richtung =**

**Arbeitsmodus =**

**Governance =**

**Kultur =**

Formel

Vision+

Teams +

Mandat +

Gastfreundschaft +

Zielgruppen +

Experimente +

Budget +

Kooperation +

Prioritäten

Lernschleifen

Entscheidungswege

würdige Abschiede

Zweck

*Richtung geben*

*In Handeln und Lernen kommen*

*Handlungsfähig werden*

*Nötige Haltungen entwickeln*



Spannungen so gestalten, dass aus Ihnen nicht Lähmung, sondern neues Leben entsteht.

Hinweis: Die Erfolgsformeln wurden in einem Austausch subjektiver Erfahrungen des Autors und der Autorin aus pastoralen Prozessen entwickelt und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

# Richtung hilft, treu zu bleiben, den Auftrag ernst zu nehmen, ohne alles zu erhalten.

## Richtung = Vision + Zielgruppen + Prioritäten

### Spannung

*Kirche ist zu allen Menschen gesendet – kann aber nicht mehr alles tun. Wer allen alles verspricht, produziert Enttäuschung.*

### Antwort

*Auftrag, Zielgruppen, Wirkung und Prioritäten klären.*

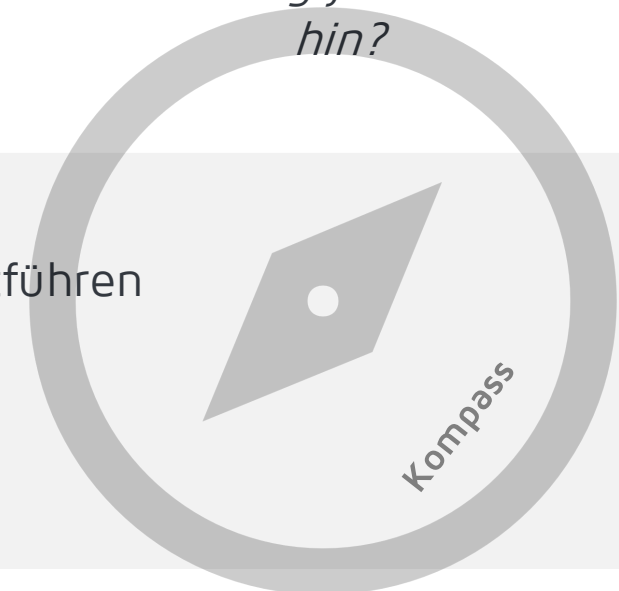
### Leitfrage

*Wofür und für wen? Wo ruft uns unser Auftrag jetzt besonders hin?*

### Beispiel

#### Familienpastoral

- nicht überall kleine Angebote fortführen
- Schwerpunktort + Kooperation
- mobile Segensformate
- transparent kommunizieren



# Gremien geben Richtung und Rückbindung. Experimente bringen Bewegung.

## Arbeitsmodus = Teams + Experimente + Lernschleifen

Spannung

*Kirche lebt von Beteiligung –  
aber Beteiligung kann  
handlungsunfähig und müde  
machen.*

Antwort

*Kleine Teams, Experimente und  
Lernschleifen ermöglichen  
Umsetzung.*

Leitfrage

*Wer probiert was aus – und was  
lernen wir daraus?*

### Beispiel

#### Trauerpastoral

- kleines Team für drei Monate
- Trauercafé am Markttag
- Segensmoment auf dem Friedhof
- danach: lernen, ändern, stärken



## Governance = Mandat + Budget + Entscheidungswege

Spannung

Antwort

Leitfrage

*Kirche ruft in Verantwortung –  
aber Verantwortung ohne  
Spielraum macht müde.*

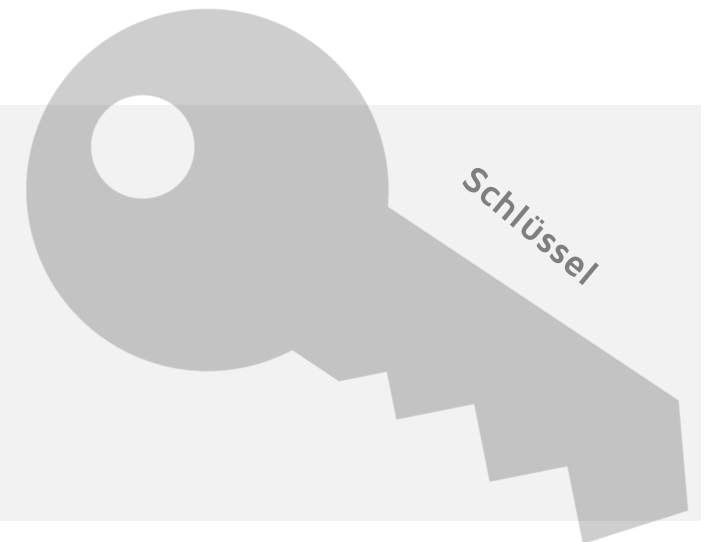
*Mandat, Budget (Ressourcen)  
und Entscheidungswege schaffen  
Handlungsfähigkeit.*

*Kann Verantwortung wirklich  
etwas bewirken?*

### Beispiel

#### Willkommensformat

- Mandat für sechs Monate
- Budget + Raumzugang
- Kommunikationskanäle
- klare Rückbindung



# Kultur ist entscheidend, ob Menschen innerlich mitgehen

## Kultur = Gastfreundschaft + Kooperation + würdige Abschiede

Spannung

*Kirche will Zukunft eröffnen –  
aber sie trägt Tradition,  
Erinnerung und Zugehörigkeit in  
sich.*

Antwort

*Gastfreundschaft, Kooperation  
und würdige Abschiede  
gestalten.*

Leitfrage

*Wer kommt hinein – und wer  
wird nicht zurückgelassen?*

Beispiel

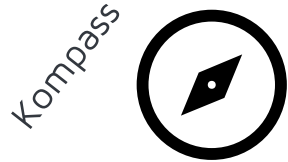
### Ein Gottesdienst endet

- nicht nur per Pfarrbriefnotiz
- Dank + Ritual + Erklärung
- Erinnerung aufnehmen
- neue Andockpunkte benennen



# Lebendiger werden in größeren Strukturen im Zusammenspiel der vier Erfolgsformeln

Zusammenspiel und Prüfungen



**Richtung = Vision + Zielgruppen +  
Prioritäten**

*Wissen wir, wofür und für wen wir da  
sind?*

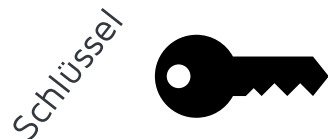
Richtung ohne  
Umsetzung bleibt  
Papier.



**Arbeitsmodus = Teams + Experimente +  
Lernschleifen**

*Kommen wir ins Handeln und Lernen?*

Umsetzung ohne Mandat bleibt Frust.



**Governance = Mandat + Budget +  
Entscheidungswege**

*Können Verantwortliche wirklich etwas  
bewirken?*

Mandat ohne Kultur  
wird kalt.



**Kultur = Gastfreundschaft + Kooperation  
+ würdige Abschiede**

*Werden Menschen willkommen geheißen  
und Abschiede gewürdigt?*



## Steffen Hesping

Senior-Berater  
bei 2denare

+49 (0) 175 29 11 899

[steffen.hesping@2denare.de](mailto:steffen.hesping@2denare.de)

Steffen Hesping begleitet Entwicklungsprozesse in größeren pastoralen Einheiten. Zuletzt arbeitete er unter anderem im Bistum Regensburg an der Bildung von Pfarreiengemeinschaften, in der Erzdiözese Freiburg an der Pilotierung von Großpfarreien und im Stadtdekanat Stuttgart an der Zusammenführung von Kirchengemeinden. Er ist Wirtschaftsingenieur und Theologe.



## Simone Twents

Leiterin der Fachstelle für pastorale  
Innovation im Bistum Fulda

+49 (0) 661 / 87-427

[simone.twents@bistum-fulda.de](mailto:simone.twents@bistum-fulda.de)

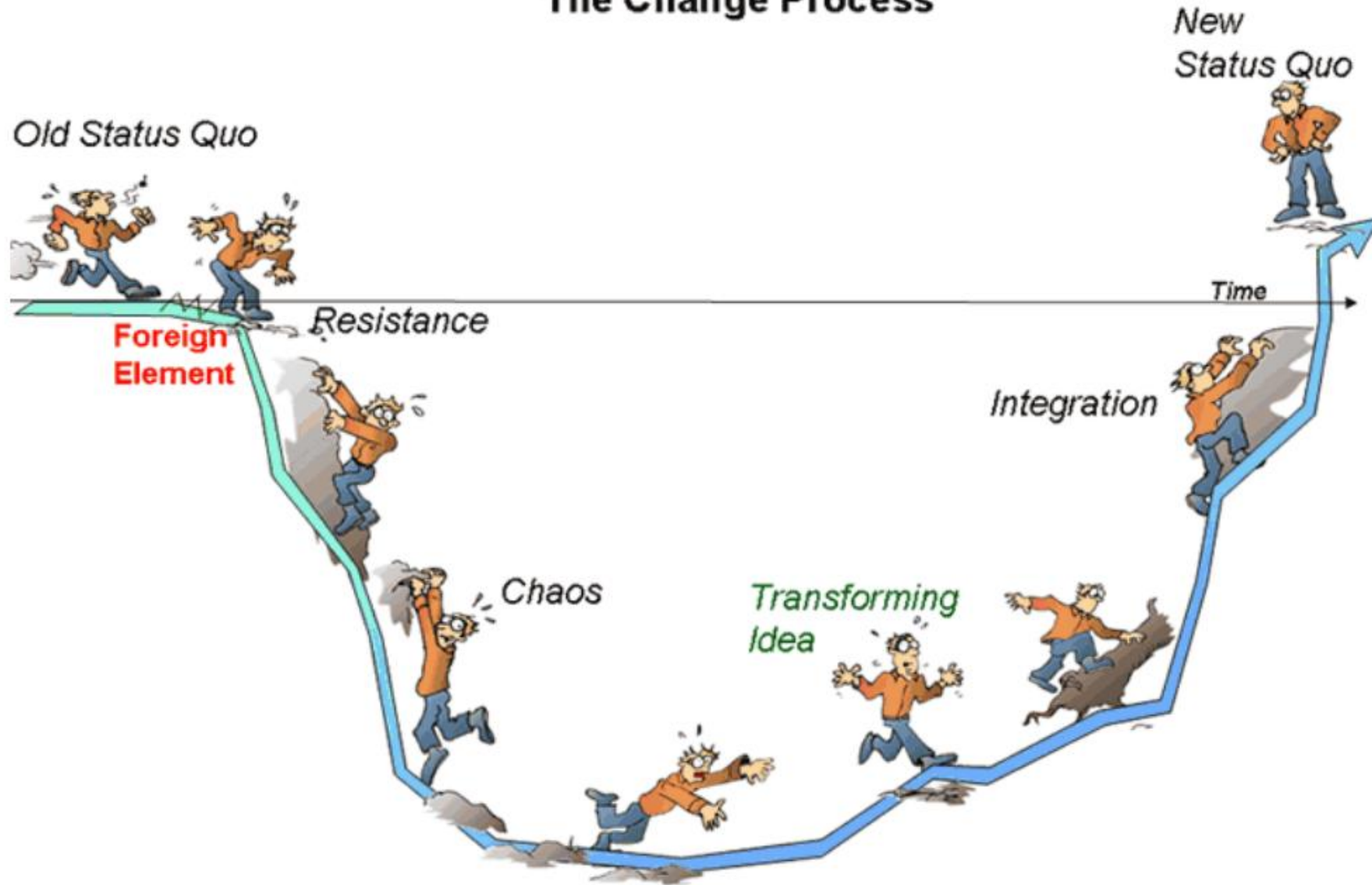
Simone Twents ist Dezernentin für Citypastoral und Glaubenskommunikation sowie Leiterin der Fachstelle für pastorale Innovation im Bistum Fulda. Zuvor hat sie viele Jahre pastorale Arbeit in urbanen und säkularen Kontexten gestaltet. Sie ist Theologin, Pädagogin, Erwachsenenbildnerin und Autorin.

# Pastorale Innovation im Bistum Fulda

Die Vision einer leidenschaftlichen Kirche, die vom Geist Gottes bewegt hinausgeht.

# 1. RICHTUNG UND VISION

# The Change Process



quelle: [www.changex.de](http://www.changex.de)

**John Kotter**


**Holger Rathgeber**

**Das  
Pinguin  
Prinzip**

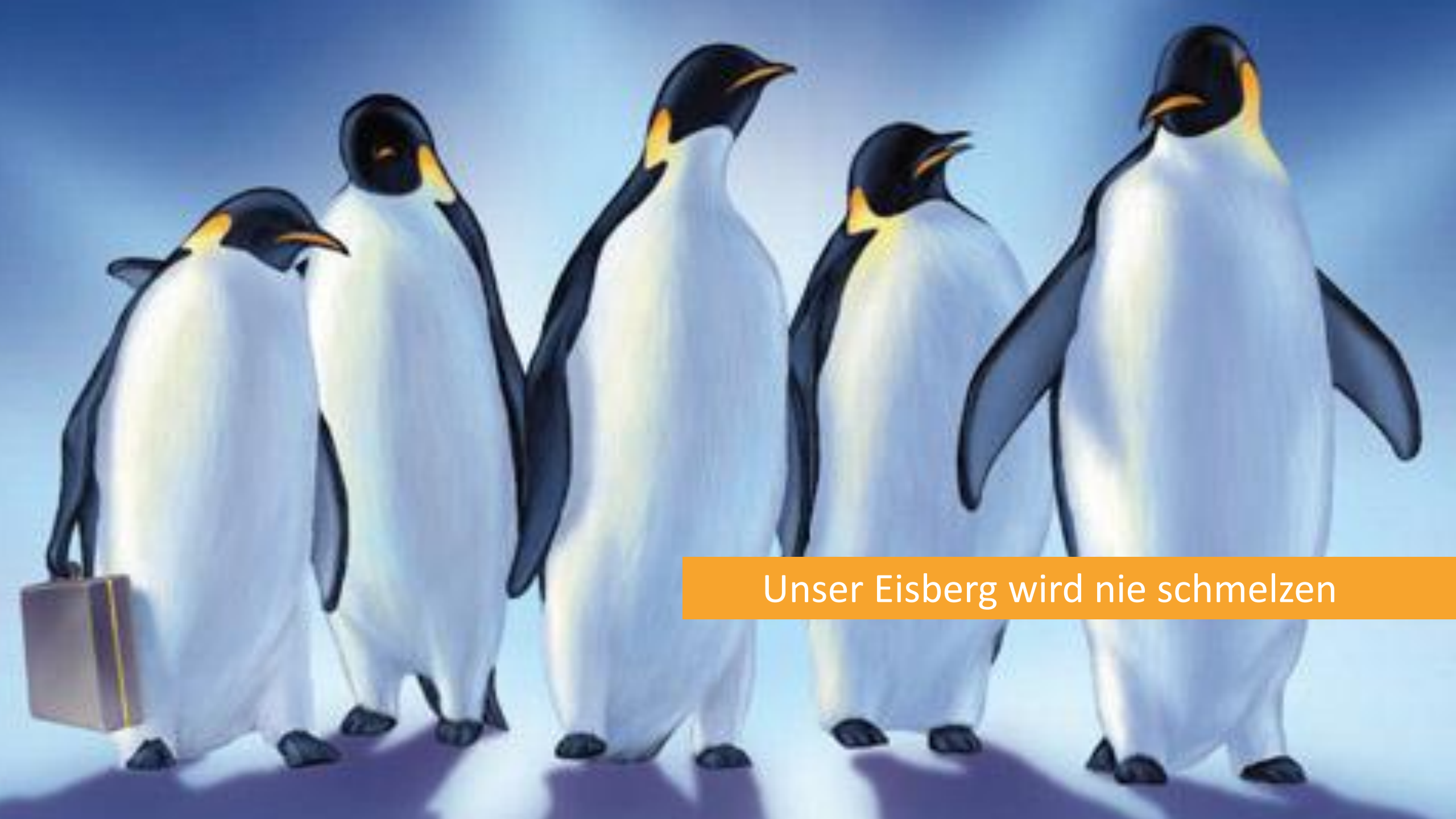
Der  
Bestseller

**Wie Veränderung zum  
Erfolg führt**



**DROEMER** 





Unser Eisberg wird nie schmelzen

# John Kotter

Holger Rathgeber

## Das Pinguin Prinzip

Der  
Bestseller

Wie Veränderung zum  
Erfolg führt



### 3 Schlüssel für das Angehen von Veränderung

1. Wecke ein Gefühl der Dringlichkeit.
2. Stelle ein schlagkräftiges Team zusammen.
3. Entwickle eine motivierende Vision.

Eine Nomadenkolonie ...  
Frei, ohne festes Zuhause.  
Wir können von den  
Seemöwen lernen.



# Entwerfen Sie ein motivierendes Bild von der Zukunft

„Wo stehen wir in 2-3 Jahren?“

„Wofür wollen wir bekannt sein?“



Etwas gemeinsam  
machen

Gott in der  
Stadt  
(Alltag der Menschen)

Vom Geist Gottes  
ins Paradies führen  
lassen

Innovative  
Verkündigung  
mitten in der Stadt

Zukunft für  
junge Menschen

Brücken bauen

Offene Kirche


an einem  
Strang ziehen

Glaube leben und  
sich öffnen

Mauern einreißen

Vielfalt in  
Unterschiedlichkeit

# Beispiel



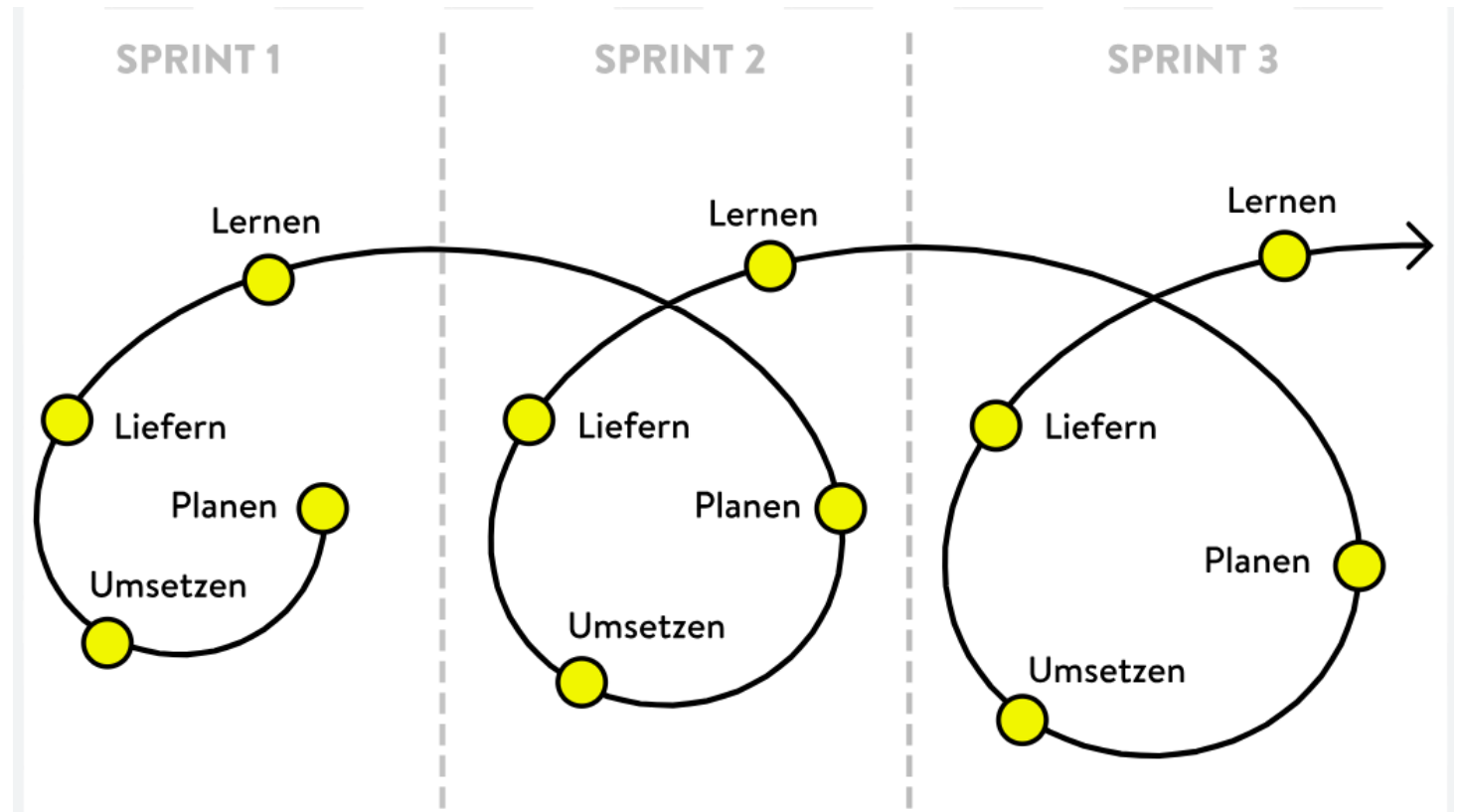
Wir als Pfarrgemeinde sind im Aufbruch  
und wollen eine gastfreundliche Gemeinde werden,  
in der Menschen von ihrem Glauben erzählen  
und Ehrenamtliche Verantwortung übernehmen.

## 2. ARBEITSMODUS

# EXPERIMENTE

---

Das Arbeiten in Experimenten und Lernschleifen ist die adäquate Weise, um sich im Unbekannten zu bewegen.



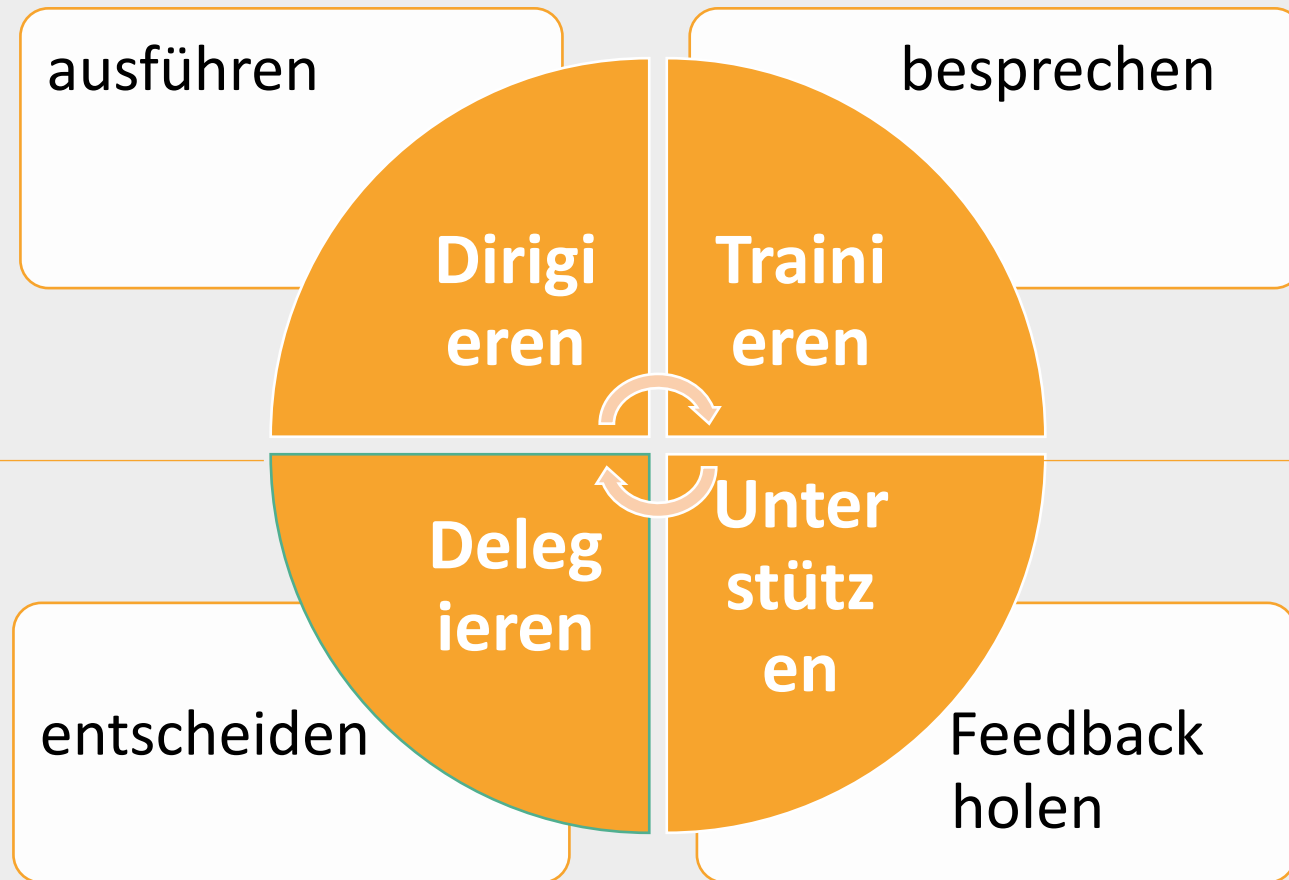
# EXPERIMENT: 7 GOLDENE REGELN

1. Schnell und einfach: Machen
2. Wenig Aufwand: Testcharakter
3. Im Dialog mit der Zielgruppe
4. Geringer Mitteleinsatz
5. Improvisation ist Trumpf (80/20 Regel, kein Perfektionismus)
6. Ein Experiment darf scheitern
7. Schnelle Reflexionsschleifen → Lernkurve



# 3. GOVERNANCE

# FORMEN VON FÜHRUNG



# Balancing Tradition and Innovation

A PATH TO MEANINGFUL PROGRESS



# 4. KULTUR

## **AUFTRAG**

Botschaft, Werte, Evangelium

## **ZEITGENOSS:INNEN**

Sehnsucht, Bedürfnisse

## **BRÜCKEN**

Chancen, Bezüge, offene Türen



SIMONE TWENTS (HG.)

# KIRCHE KANN VIEL MEHR

→ wenn sie  
sich traut

Hoffungs-  
geschichten  
aus der  
Citypastoral



HERDER



**pi**  
Pastorale  
Innovation

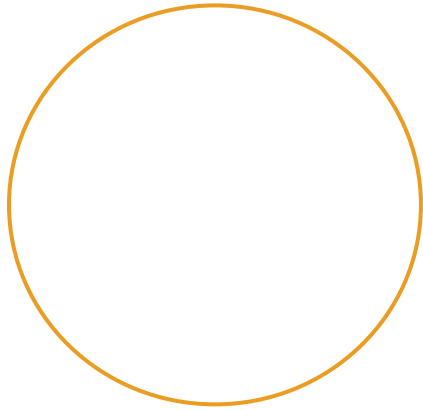
**KATHOLISCHE  
KIRCHE**  
BISTUM FULDA

## NUTZERORIENTIERUNG

Wer sind die Personen, für die wir da sein wollen?

Was sind ihre Bedürfnisse und Sehnsüchte?





Name/Alter:

Familienstand:

Wohnort:

Beruf:

Religiöse Sozialisation:

Hobbys/Freizeitverhalten:

Aktuelle Bedürfnisse:

„Es geht nicht nur um den  
Wiedereintritt von Menschen  
in die Kirche,

sondern vor allem um den  
**Austritt des Evangeliums** aus  
der kirchlichen  
Veranstaltungswelt.“

*Prof. Dr. Michael Herbst*



**Simone Twents** | Dezernentin

Pastorale Innovation - Glaubenskommunikation - Citypastoral

Fachbereich Pastoral Bildung Kultur | Bischöfliches Generalvikariat

Paulustor 5 | 36037 Fulda | Telefon 0661 / 87-427

[simone.twents@bistum-fulda.de](mailto:simone.twents@bistum-fulda.de) | [www.bistum-fulda.de](http://www.bistum-fulda.de)

*Die Vision einer leidenschaftlichen Kirche, die vom Geist Gottes bewegt hinausgeht -*

[www.innovation-bistum-fulda.de](http://www.innovation-bistum-fulda.de)

