

EMPFEHLUNG DER THEMENGRUPPE

Entwicklung eines Pastoralplans für den
Pastoralen Raum

Empfehlung der Themengruppe „Entwicklung eines Pastoralplans für den Pastoralen Raum“

MITGLIEDER DER THEMENGRUPPE



(v.l.n.r.) **Christiane Selig** (BGV Münster, Pastorale Strategie und Theologische Grundsatzfragen), **Peter Briewig** (Kirchenvorstand St. Viktor Dülmen; Diözesan-Vermögensverwaltungsrat), **Theresa Reinke** (BGV Münster, Pastorale Strategie und Theologische Grundsatzfragen), **Maren Gebhardt** (BGV Münster, Kirchliche Liegenschaftsentwicklung), **Claudia Esser** (Pfarreiratsvorsitzende St. Agatha Dorsten), **Mechthild Pille** (BMO Vechta, Abteilung Seelsorge), **Dr. Michael Kappes** (BGV Münster, Pastorale Strategie und theol. Grundsatzfragen, Ökumene).

Nicht im Bild: **Pfarrer Jan Kröger** (ltd. Pfarrer St. Antonius Rheine) und **Thorsten Löhring** (Leiter der Jugendkirche Münster).

Empfehlung der Themengruppe „Entwicklung eines Pastoralplans für den Pastoralen Raum“

ARBEITSAUFTRAG

Hauptauftrag

- **Verfahrensschritte entwerfen**, wie die Akteure in den Pastoralen Räumen ihr pastorales Handeln gemeinsam reflektieren, ausrichten und vereinbaren können
- **Konzept erarbeiten**, wie die Abstimmung zwischen den Verantwortlichen in den Pastoralen Räumen und den zuständigen Stellen im Generalvikariat erfolgen kann, um ein gemeinsames Steuerungsinstrument zu etablieren
- **Handlungsleitfaden entwickeln**, wie Grundsätze, Schwerpunkte und Ziele für die Pastoral im Pastoralen Raum vereinbart werden können (z.B. „Orientierungsrahmen Pastoralplan“)

KONTEXT DER HERAUSFORDERUNGEN I

Eigenschaften und Ziele von Pastoraler Planung

Planung

- ist der Prozess des Festlegens von Zielen und des Formulierens von Methoden, Strategien und Vorgehensweisen, um Ziele zu erreichen
- ist das Treffen von Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind
- muss angesichts der VUKA*-Welt durch iterative Prozesse gekennzeichnet

Pastorale Planung

- dient der Weiterentwicklung der Pastoral für Menschen und ihre Anliegen im Sozialraum
- fördert die Kooperation von anlass-/ zielgruppenbezogener Pastoral pfarrlicher und nicht-pfarrlicher sowie ökumenischer und nicht-kirchlicher Akteure
- begründet eine kriteriengeleitete Steuerung des Ressourceneinsatzes

*VUKA: Akronym zur Bezeichnung der Rahmenbedingungen und Herausforderungen Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität als Merkmale der sich schnell ändernden digitalisierten Arbeitswelt.

Empfehlung der Themengruppe „Entwicklung eines Pastoralplans für den Pastoralen Raum“

KONTEXT DER HERAUSFORDERUNGEN II

Vorerfahrungen: Lokale Pastoralpläne

Für die Zwecke pastoraler Planung und Steuerung wurde im Bistum Münster bisher auf das Instrument der Lokalen Pastoralpläne gesetzt.

Die Vorerfahrungen der Pfarreien mit den Lokalen Pastoralplänen und den damit verbundenen diözesanen Prozessen werden als heterogen wahrgenommen. Vor allem das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als kritisch eingeschätzt.

Die Lokalen Pastoralpläne der Pfarreien sollten verschiedenen Zielen dienen:

- Interne Planungsfunktion: Reflexionsprozess, Vereinbarung von Zielen und Formulierung von Maßnahmen
- Externe Steuerungsfunktion: Aussagen zum Ressourceneinsatz, Bewertungsgrundlage für Ressourcenzuweisung

Das Spannungsfeld dieser Anforderungen erscheint als eine Überforderung des *einen* Instrumentes.

ZIELSETZUNG DER THEMENGRUPPE

Anforderungen an Instrumente pastoraler Planung und Steuerung

Angesichts dieser Herausforderungen soll ein Instrument für die lokale Planung vorgeschlagen werden, das

- der Vergewisserung der eigenen Ziele und Rahmenbedingungen dient und die Formulierung von Methoden, Strategien und Vorgehensweisen, um diese Ziele zu erreichen, erleichtert
- bei der Etablierung der neuen Pastoralen Räume den Fokus auf die Neugründung und daher auf exemplarische erste Schritte legt
- angesichts der sich stets verändernden Herausforderungen iterative Bearbeitungsschleifen zulässt
- partizipative Prozesse zum Zwecke pastoraler Planung strukturiert ermöglicht
- die Erarbeitung für die durchführenden Akteure als sinnstiftend und hilfreich erlebbar macht
- mit möglichst geringem Aufwand möglichst großen Ertrag wahrscheinlich macht
- angesichts der Anforderung der diözesanen Ressourcenzuweisung verbindliche Aussagen fordert

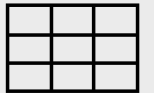
ERKENNTNIS: DIFFERENZIERTE INSTRUMENTE PASTORALER PLANUNG I

Es kann und sollte nicht das zentrale Superinstrument geben, das vielfältigen Zwecken dient. Anders als es der Titel der Themengruppe vermuten lässt, wird daher vorgeschlagen, keinen „*Pastoralplan für den Pastoralen Raum*“ anzustreben.

Empfohlen wird, zukünftig mehrere unterschiedlich akzentuierte Instrumente zur Planung und Steuerung der Pastoral neu zu etablieren:

➤ „Orientierungsrahmen für den Pastoralen Raum“ als Planungsinstrument

Grundlegende Vereinbarung und gemeinsames Planungsinstrument für den Pastoralen Raum



➤ Spezifische Konzepte als Steuerungsinstrument für den Ressourceneinsatz

Individuell erforderlich für die Kommunikation zwischen Pastoralem Raum / Pfarrei und Diözesanebene / Generalvikariat; Bedingung für Ressourcenvergabe (Beantragung, Bewilligung, Evaluation)



Diese Instrumente können neben der zentralen Funktion für die interne Planung im Pastoralen Raum auch für die Kommunikation in diözesanen Verfahren und zur Steuerung des Ressourceneinsatzes Relevanz entfalten.

ERKENNTNIS: DIFFERENZIIERTE INSTRUMENTE PASTORALER PLANUNG II

Die beiden zentralen Instrumente pastoraler Planung und Steuerung können durch folgende Instrumente ergänzt werden:

➤ **Kooperationsvereinbarungen im Pastoralen Raum**

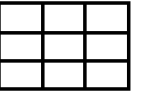
konzeptionelle Vereinbarung von themenbezogener Kooperation von Pfarreien, Einrichtungen, Verbänden, Gruppen, ... untereinander und mit anderen kirchlichen, ökumenischen oder zivil-gesellschaftlichen Akteuren; Funktion: Regelung gemeinsamer Ziele, Gegenstandsbereich, Kompetenzen und Zuständigkeiten, Arbeitsstrukturen und -prozesse, Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, Ressourceneinsatz; vgl. Grundverständnis des Pastoralen Raumes als Kooperationsraum

➤ **„Pastoralkonzepte“ / „Pastoralpläne“ der Pfarreien**

Internes Planungsinstrument der Pfarreien und anderer Akteure; Begriffsvielfalt angesichts individueller Logiken und Ausrichtungen; Funktion: primär internes strategisches Instrument der Pastoralentwicklung, Formulierung von Zielen und Maßnahmen, verbindliche Vereinbarung der verantwortlichen Akteure; Grundlage sind bisherige Lokalen Pastoralpläne und ausstehende Aktualisierungen sowie Kriterien für pastorale Qualität

Die Erforderlichkeit dieser begleitenden Instrumente sollte vom individuellen Mehrwert für die handelnden Akteure und der Relevanz für die jeweilige Zielsetzung abhängen. Die ergänzenden Instrumente sollten daher diözesanseits nicht als allgemein erforderlich gelten, sondern ggf. als Ergänzung von „Orientierungsrahmen“ oder „Konzepten“ angestrebt werden.

ORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR DEN PASTORALEN RAUM



Bei der Neugründung der Pastoralen Räume brauchen wir ein gemeinsames Instrument, das jede:r versteht:

- ▶ „Ein Instrument, das die Beschreibung und Diskussion erleichtert. Wir müssen von derselben Grundlage ausgehen und über dasselbe reden. Die Herausforderung liegt darin, dass das Instrument simpel, treffend und intuitiv zu erfassen sein muss – ohne dabei die Komplexität der Funktionsweise von pastoralen Räumen allzu stark zu vereinfachen.“ (nach einem Zitat von Alexander Osterwalder*)

Deswegen schlagen wir die Arbeit mit dem Instrument des „Orientierungsrahmen“ als Canvas vor.

*Osterwalder, A. / Pigneur, Y.: Business Model Generation. Frankfurt a.M. 2011.

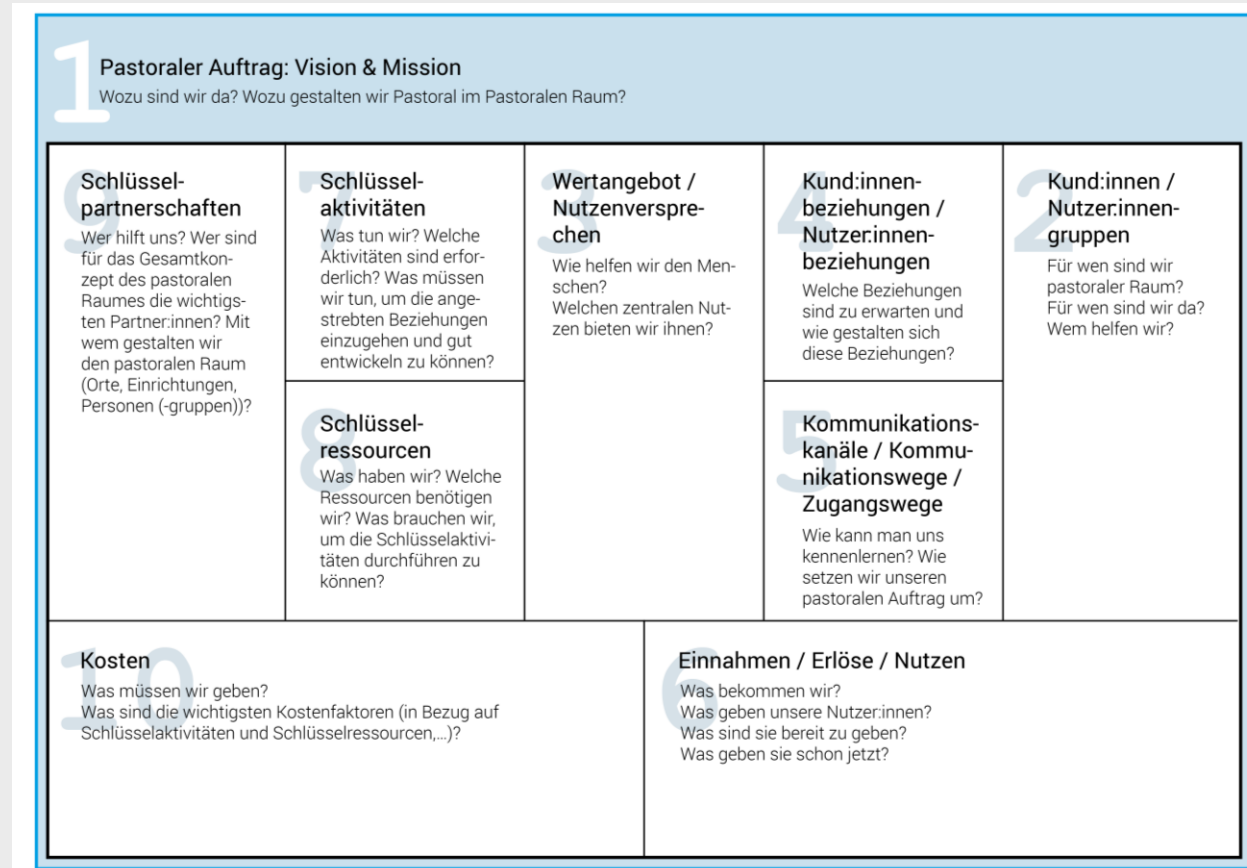
Empfehlung der Themengruppe „Entwicklung eines Pastoralplans für den Pastoralen Raum“

ORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR DEN PASTORALEN RAUM



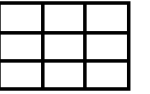
Die Canvas

- vgl. engl. „Leinwand“
- Poster für die gemeinsame Bearbeitung
- plus Handreichung als Begleitmaterial



Zum wissenschaftlichen Hintergrund des Instruments: vgl. Sobetzko, F. / Sellmann, M.:
Gründer*innenhandbuch für pastorale Startups und Innovationsprojekte. Würzburg 2017.

Empfehlung der Themengruppe „Entwicklung eines Pastoralplans für den Pastoralen Raum“



Verfahren der Erarbeitung

- Bei der Neugründung der Pastoralen Räume wird die strukturierte Arbeit zu den benannten Fragestellungen als elementar erachtet. Daher wird die Erarbeitung eines Orientierungsrahmens als zentrale Aufgabe für die Koordinierungsphase empfohlen.
- *In der Koordinierungsphase* sorgt das Koordinationsteam in Begleitung der Koordinator:in für die Erarbeitung des „Orientierungsrahmens“.
- *Perspektivisch* richtet das Leitungsteam das Handeln im Pastoralen Raum am Orientierungsrahmen aus, evaluiert diesen und sorgt für die regelmäßige Überarbeitung.
- Die Bearbeitung der Fragen erfolgt partizipativ unter Beteiligung möglichst unterschiedlicher Akteure und Perspektiven (vgl. „Vollversammlung“).
- Für die eigenständige Bearbeitung soll begleitendes Arbeitsmaterial (Handreichung / Workbook) zur Verfügung gestellt werden. Ebenfalls können mögliche fachliche Ansprechpersonen bzw. Unterstützung (z.B. Workshops) etabliert werden.



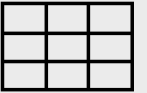
Anforderungen an das Steuerungsinstrument

- Sofern finanzielle oder personelle Ressourcen auf Diözesanebene beantragt werden, muss ein entsprechendes Konzept den spezifischen Bedarf, geplanten Einsatz und erwarteten Nutzen formulieren. (z.B. Immobilienkonzept für Liegenschaftsentwicklung)
- Diese Konzepte dienen der Kommunikation zwischen Pastoralem Raum / Pfarrei und der Diözesanebene / dem Generalvikariat. Für die Ressourcenvergabe (Beantragung, Bewilligung, Evaluation) sollen sie erforderlich sein.
- Die spezifischen fachlichen Anforderungen an die verschiedenen Konzepte sowie entsprechende Rahmenkonzepte mit fachlichen Vorgaben müssen von den jeweils fachlich zuständigen diözesanen Stellen erarbeitet werden. Bei der Bewertung der Konzepte bilden diese die Grundlagen für die fachliche Einschätzung.
- Neben den fachlichen Kriterien werden die Kriterien für pastorale Qualität als Maßstab für die Qualitätsentwicklung angewendet.
- Eine inhaltliche Voraussetzung für die Erstellung derartiger Konzepte bildet der Orientierungsrahmen des Pastoralen Raumes. Die Konzepte dürfen den Aussagen des Orientierungsrahmens nicht widersprechen. Insofern stellt der Orientierungsrahmen weitere Kriterien („den Rahmen“) für die Bewertung der spezifischen Konzepte dar.
- Wie das Verhältnis des „Orientierungsrahmens“ als Planungsinstrument zu spezifischen „Konzepten“ für die Steuerung des Ressourceneinsatzes näher zu bestimmen ist, soll am Beispiel des Immobilienkonzeptes weiter ausgearbeitet werden. Im Kontext der Liegenschaftsentwicklung kann ein Prozess zum diözesanen Verfahren mit den Instrumenten erprobt werden.
- Für die Implementierung dieses Steuerungsinstruments auch für den Einsatz von weiteren, zunehmend begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen sind weitere Anwendungsfälle zu definieren.

EMPFEHLUNGEN DER THEMENGRUPPE

Folgende Schritte werden empfohlen, um die Instrumente und Verfahren zu etablieren:

A) Einführung des Instrumentes „Orientierungsrahmen für den Pastoralen Raum“



- Weitere Erarbeitung einer Handreichung / fachlicher Unterstützung für die individuelle Arbeit mit dem Instrument
- Erprobung der Arbeit mit dem vorgeschlagenen Instrument in der Koordinierungsphase

B) Einführung von Konzepten als Steuerungsinstrument für den Ressourceneinsatz



- Weitere Erarbeitung eines Verfahrens am Beispiel der Immobilienentwicklung
- Implementierung des Steuerungsinstrumentes für den Einsatz von weiteren finanziellen und personellen Ressourcen; Definition von weiteren Anwendungsfällen

EMPFEHLUNG A: ORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR DEN PASTORALEN RAUM

1) Weitere Erarbeitung einer Handreichung / fachlicher Unterstützung

- Ziel: Aufbereitung des Instruments, Erarbeitung von Material („Workbook“) als Handreichung für die selbstständige Arbeit mit dem Instrument, Etablierung fachlicher Ansprechpersonen bzw. Unterstützungssysteme (z.B. Workshops)
- Maßnahme: Einrichtung und Auftrag an weiterführende Arbeitsgruppe* koordiniert durch bisherige FS 202 (mit Perspektiven: Koordinator:in / Mitglied Koordinierungsteam / Fachkompetenz / ...)
- Parallel dazu Erprobung in der Koordinierungsphase in Zusammenarbeit mit Koordinator:innen / Koordinierungsteams

2) Erprobung der Arbeit in der Koordinierungsphase

- Ziel: Weitere Aufbereitung des Instruments, Erarbeitung und Erprobung von Begleitmaterial bzw. Unterstützungssystemen
- Maßnahme: Pilothafte Erprobung mit einzelnen Koordinierungsteams / Koordinator:innen ab Januar 2024, Auswertung der Erfahrungen für Aufbereitung, Ausformulierung und Weiterentwicklung der Instrumente und Unterstützungssysteme

*Einzelne Mitglieder der bisherigen Themengruppe haben ihre Bereitschaft für die Weiterarbeit in dieser Form bereits erklärt und die nächsten Schritte vorbereitet.

Empfehlung der Themengruppe „Entwicklung eines Pastoralplans für den Pastoralen Raum“

EMPFEHLUNG B: KONZEPTE ALS STEUERUNGSINSTRUMENT



1) Weitere Erarbeitung eines Verfahrens am Beispiel der Immobilienentwicklung

- Ziel: Verhältnisbestimmung von „Orientierungsrahmen“ als Planungsinstrument und spezifischen „Konzepten“ für die Steuerung des Ressourceneinsatzes
- Maßnahme: Ausarbeitung eines Verfahrens zur Implementierung der Instrumente am Beispiel Immobilienentwicklung (a) Erarbeitung Rahmenkonzept / fachliche Vorgaben; b) Entwicklung eines Verfahrens zur Beantragung, Bewilligung, Evaluation)
- vgl. Empfehlungen der TG Pastorale Kriterien für die Immobilienentwicklung*

2) Implementierung des Steuerungsinstruments für den Einsatz weiterer Ressourcen

- Ziel: Kriteriengeleitete Steuerung des Einsatzes von weiteren begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen
- Entscheidung, dass Konzepte als Steuerungsinstrument für den Einsatz weiterer Ressourcen etabliert werden
- Maßnahmen: 1. Definition von weiteren Anwendungsfällen, 2. Erarbeitung spezifischer Rahmenkonzepte / fachlicher Vorgaben, 3. Entwicklung entsprechender Verfahren zur Beantragung, Bewilligung, Evaluation

*Aufgrund der inhaltlichen Bezüge der zentralen Fragestellungen sind die Überlegungen für die mögliche Arbeit mit den Instrumenten bereits gemeinsam erfolgt.

ENTSCHEIDUNGSORT

Wer trifft konkret die Entscheidung und welche Gremien müssen vorher ggf. eingebunden werden?

- ▶ Bistumsleitung nach Beratung im Diözesanrat

BETROFFENE UND SCHNITTSTELLEN

Wen betrifft die Entscheidung? Mit wem müssen die Empfehlung abgestimmt werden?

- Die Entscheidung (A) für die Implementierung des Orientierungsrahmens betrifft die Arbeit der Koordinierungsteams / Koordinator:innen.
 - Insofern sollte die Umsetzung mit den Verantwortlichen für den Einsatz der Koordinator:innen und bzgl. der Etablierung der Koordinierungsteams weiter abgestimmt werden.*

- Die Entscheidung (B) für die Implementierung von Konzepten betrifft das Verfahren der Immobilienentwicklung.
 - Insofern sollte die Umsetzung diesbzgl. mit der Umsetzung der Empfehlungen der TG Pastorale Kriterien für die Immobilienentwicklung weiter abgestimmt werden.*

*Aufgrund der inhaltlichen Bezüge der zentralen Fragestellungen sind die Überlegungen für die mögliche Arbeit mit den Instrumenten bereits gemeinsam erfolgt.

Empfehlung der Themengruppe „Entwicklung eines Pastoralplans für den Pastoralen Raum“

ANFORDERUNGEN AN DIE BISCHÖFLICHE VERWALTUNG

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den erarbeiteten Empfehlungen für die bischöfliche Verwaltung?

- **Einrichtung der weiterführenden Arbeitsgruppe*** für die Erarbeitung einer Handreichung / fachlicher Unterstützung koordiniert durch bisherige FS 202 (mit Perspektiven: Koordinator:in / Mitglied Koordinierungsteam / Fachkompetenz / ...)
- **Vernetzung und Zusammenarbeit der Perspektiven:** Strategische Pastoralentwicklung, Qualifizierung, Kirchliche Organisationsberatung, bzw. Immobilienentwicklung, ...
- Bei Definition weiterer Anwendungsfälle für den Einsatz des Steuerungsinstrumentes „Konzept“: **fachspezifische Erarbeitung** von Rahmenkonzepten / fachlicher Vorgaben, Entwicklung entsprechender Verfahren zur Beantragung, Bewilligung, Evaluation

*Einzelne Mitglieder der bisherigen Themengruppe haben ihre Bereitschaft für die Weiterarbeit in dieser Form bereits erklärt und nächste Schritte vorbereitet.

Empfehlung der Themengruppe „Entwicklung eines Pastoralplans für den Pastoralen Raum“

Weg der Erarbeitung

- Vergewisserung: Vorerfahrungen, Erwartungen an Pastoral Planung
- Expertenhearing „Chancen und Grenzen von Instrumenten pastoraler Planung“ (Dr. B. Szymanowski, 16. März 2023)
- Vertiefung: Steuern und Planen von Veränderung und Erneuerung in der VUKA –Welt
- Vertiefung: Pastoral-entwicklerischer Rahmen – Pastoraler Raum als Kooperationsraum
- Einbringen und Resonanz auf das Thema beim „Forum für freiwillig Engagierte“ (Nov 2022) und dem „Zwischenhearing“ (Jan 2023)
- Zusammenarbeit mit TG Pastoral Kriterien für die Immobilienentwicklung: Abgleich von Ergebnissen / Arbeitsvorhaben
- Abstimmung und Beratung in der Prozessgruppe Pastoral sowie mit den TG Leitungsformen, Qualifizierung / Fortbildung, Gremienstruktur