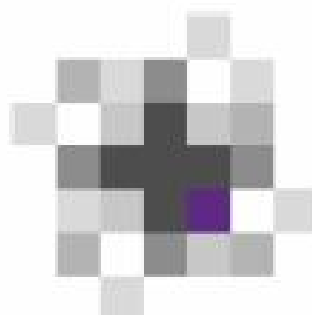


# Organisationsentwicklung in der Pfarrei

## Theologische Reflexion und praktische Umsetzung

**Dokumentation**  
der Studientagung für MitarbeiterInnen in der Pfarrseelsorge,  
GemeindeberaterInnen und SupervisorInnen



Bischöfliches  
Generalvikariat Münster

**Hauptabteilung**  
**Seelsorge-Personal**

# Inhaltsverzeichnis

|     |                                                                                                                                                     | <b>Seite</b> |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1.  | Hinführung                                                                                                                                          | 3            |
| 2.  | Prof. Dr. Hans Hobelsberger<br>Allen Menschen zum Nächsten werden-<br>Pastorale Orte und Gelegenheiten                                              | 4            |
| 3.  | Prof. Dr. Hans Hobelsberger<br>Dient einander, ein jeder mit der Gabe...<br>-Präsentation zur Fachtagung-                                           | 19           |
| 4.  | Pater Manfred Kollig SSCC<br>Gemeinsames Priestertum und<br>Partizipation                                                                           | 33           |
| 5.  | Cäcilia Scholten<br>Was heißt eigentlich Organisationsent-<br>wicklung – Definitionen und Klärungen                                                 | 30           |
| 6.  | Cäcilia Scholten<br>Das systemische Konzept der Selbstorga-<br>nisation - Anstöße zur zukünftigen<br>Entwicklung der Pfarreien im Bistum<br>Münster | 37           |
| 7.  | Andreas Fritsch<br>Organisationsanalyse mithilfe der sieben<br>Wesensmerkmale einer Organisation<br>nach Glasl                                      | 47           |
| 8.  | Maria Leiting<br>Gestaltung von Prozessen vor Ort –<br>Erfahrungen mit Veränderungsprozessen<br>in St. Gudula                                       | 51           |
| 9.  | Peter Niedzwiedz<br>Gestaltung von Organisations-Entwick-<br>lungs-Prozessen mit dem Pastoralteam<br>St. Josef                                      | 58           |
| 10. | Gruppenergebnisse der Teilnehmer bei<br>der Tagung                                                                                                  | 67           |
| 11. | Ursel Schwanekamp<br>Unterstützung bei Organisationsent-<br>wicklung – Zusammenstellung ver-<br>schiedener Möglichkeiten                            | 69           |
| 12. | Anregungen der Teilnehmer zum Ab-<br>schluss der Tagung                                                                                             | 72           |
| 13. | Literaturhinweise                                                                                                                                   | 73           |

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

mit dieser Dokumentation möchten wir Sie an den Inhalten der Studientagung „Organisationsentwicklung in der Pfarrei – Theologische Reflexionen und praktische Umsetzung“ teilhaben lassen. Die Studientagung wurde als Projekt aus den Rückmeldungen vom Tag der SeelsorgerInnen: 10 Fragen – 9 Projekte vorbereitet und durchgeführt.

„Dient einander, ein jeder mit der Gabe, die er empfangen hat... .. (1 Petr. 4,10)  
Mit der Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen im pastoralen Dienst in unserem Bistum wurden vor vier Jahren erste Schritte unternommen, Arbeitsinstrumente für die konkrete Zusammenarbeit in den pastoralen Teams vorzustellen und einzuführen. Mit den Fortbildungen in Projektmanagement steht ein weiteres Arbeitsinstrument zur Verfügung, den vielfältigen Veränderungen in der Pastoral vor Ort zu begegnen. Durch die Einführung des Diözesanpastoralplanes und die Notwendigkeit, diesen vor Ort zu bearbeiten, ergeben sich für die Teams vielfache Fragen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Mit dieser Studientagung haben die Strategische Personalentwicklung in der Hauptabteilung Seelsorge/Personal und die Fachstelle Gemeindeberatung in der Hauptabteilung Seelsorge das Angebot erweitert. Unser Ziel ist es, die Arbeit mit pastoralen und strukturellen Konzepten in den pastoralen Teams weiter zu fördern.  
Dazu haben wir Prof. Dr. Hans Hobelsberger eingeladen, seine pastoraltheologischen Reflexionen zu Dokumenten des 2. Vat. Konzils vorzustellen und daraus Handlungsoptionen für die Praxis abzuleiten. Reflexionen zum gemeinsamen Priestertum und zur Partizipation wurden von P. Manfred Kollig beigesteuert. Praxisbezogene Veränderungsprozesse aus verschiedenen Gemeinden unseres Bistums wurden präsentiert und pastoraltheologisch reflektiert. Notwendige Begriffsklärungen und die Einführung von Diagnosemodellen für Organisationen runden das Bild der Studientagung ab.

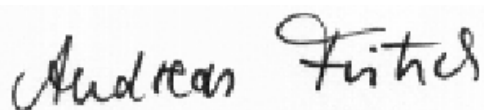
Die 35 TeilnehmerInnen der dreitägigen Studientagung haben für diese Dokumentation ihre Arbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt. In einer intensiven Arbeitsatmosphäre ist es gelungen, nicht nur Problemkreise derzeitiger Pastoral zu beleuchten, sondern auch weiterführende Ideen und Konzepte zu erörtern.

Wir können Ihnen deshalb einen differenzierten Einblick in die Themen und Diskussionsergebnisse der Studientagung vorlegen. Verbunden mit dem Hinweis, dass es auch in 2014 eine weitere Tagung zur Organisationsentwicklung in den Pfarreien geben wird.

Münster, den 1. Mai 2013



Cäcilia Scholten  
Strategische Personalentwicklung



Andreas Fritsch  
Gemeindeberatung

## 2. „Allen Menschen zum Nächsten werden“ Pastorale Orte und Gelegenheiten

**Prof. Dr. Hans Hobelsberger**

„Allen Menschen zum Nächsten werden“ ist nicht das pastorale Programm eines einzelnen pastoralen Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin, aber es ist die Forderung an eine Kirche, die sich als das „allumfassende Sakrament des Heiles“ versteht, „welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht“<sup>1</sup> und die der „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art“<sup>2</sup> verpflichtet ist. Dieser universale Anspruch der Kirche wurde in den letzten Jahrzehnten in die pastoraltheologisch weitgehend dominante Sozial- und Praxisform der Pfarr-Gemeinde gegossen, die sich zunehmend als begrenzt in ihrer Reichweite zeigt und die an ihrem eigenen Anspruch zu zerbrechen scheint (Punkt 1). Sollten die zweifellos durch den so genannten Priestermangel ausgelösten kirchlichen Gebietsreformen einen Sinn ergeben, müssen sie als Chance genutzt werden, die Paradigmen der Pastoral weiterzuentwickeln, vom dominanten Paradigma „Gemeindepastoral“ hin zu einer Paradigmenpluralität, die die kirchlichen Präsenzen in den unterschiedlichen Lebenslagen und Lebenswelten der Menschen theologisch jenseits der Kriterien einer Gemeindepastoral wertschätzt und die damit letztlich Gemeinde als eine wichtige Sozial- und Praxisform von Pastoral bewahrt. Dazu braucht es die theologische Vergewisserung, worum es grundlegend in der Pastoral geht (Punkt 2), um Kriterien an der Hand zu haben, Orte und Gelegenheiten pastoraltheologisch zu qualifizieren (Punkt 3). Abschließend wird dann der Versuch unternommen (Punkt 4), paradigmatisch pastorale Ansätze und Grundhaltungen einer Pastoral der Orte und Gelegenheiten zu beschreiben.



**Prof. Dr. Hans Hobelsberger**  
**KatHo NRW**

### **Gemeindekirche - Dienstleistungskirche**

Pastoral sieht sich heute einer Situation gegenüber, die auf mehreren Ebenen durch Pluralisierungsprozesse gekennzeichnet ist, die die bisherige dominante Sozial- und Praxisform der Pastoral, die Pfarr-Gemeinde, an die Grenzen ihrer Funktionalität gebracht hat. Dieses pastorale Programm: „Pfarreien müssen zu Gemeinden werden“<sup>3</sup>, Ende der 1960iger Jahre aufgelegt und besonders in den 1970er durchgesetzt, zeigt sich den Herausforderungen einer postmodernen Welt und einer differenzierten und pluralisierten kirchlichen Situation

---

<sup>1</sup> *Gaudium et spes* 45.

<sup>2</sup> *Gaudium et spes* 1.

<sup>3</sup> Fischer, Greinacher, Klostermann 1970, 15.

kaum mehr gewachsen. „Die traditionsbestimmte, subjektferne und juristisch definierte ‚Pfarrei‘, in der die Gläubigen ‚Seelen‘ und als solche Objekte klerikaler Seelsorge waren, sollte sich in eine intensive, lebensnahe Gemeinschaft voller brüderlich und später auch schwesterlich verbundener engagierter Entscheidungschristen wandeln. Die ‚lebendige Gemeinde‘ wurde gefordert, gefördert und mit personellen wie finanziellen Ressourcen hoch subventioniert. Noch einmal sollten christliches Sinnsystem und eine kirchliche Sozialform zur fast eindeutigen Deckung gebracht werden: Kirche war Gemeinde und Gemeinde war Kirche. Das hat zwar nie gestimmt, aber man war geneigt, es zu glauben.“<sup>4</sup> Der Blick auf aktuelle kirchensoziologische Ergebnisse stützt diese These von Rainer Bucher und zeigt, dass es gegenwärtig zwei empirisch identifizierbare Sozial- und Praxisformen von Kirche bei den deutschen Katholiken gibt, eine „Gemeindekirche“ und eine „Dienstleistungskirche“.

Auf die recht allgemein gehaltene Frage, ob man sich einer Pfarrgemeinde zugehörig fühlt (Abbildung 1), antworten durchschnittlich immerhin noch 53 % der deutschen Katholiken mit ja, wenngleich es erwartungsgemäß ein deutliches Altersgefälle gibt.

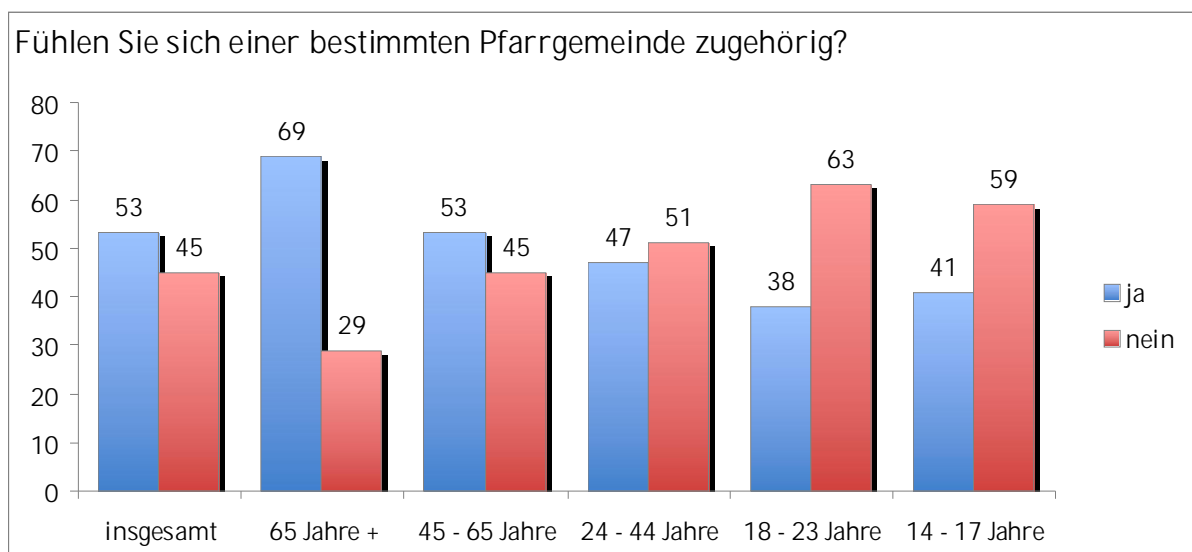


Abbildung 1: Dimap 2006: Repräsentativbefragung von 1.054 Katholiken in Deutschland ab 14 Jahre (Quelle: Reinhold 2001, A-25), eigene Grafik

Bei den 14 bis 17-Jährigen wirken sich die guten Erfahrungen im Zusammenhang mit den Sakramentenkatechesen<sup>5</sup> positiv aus.

Deutlich geringer fallen die Zustimmungquoten aus, fragt man nach spezifisch gemeindlichen Erlebnisformen. Im Rahmen des MDG-Trendmonitors Religiöse Kommunikation 2010 (Abbildung 2) wurde nach den „Gratifikationen einer Mitgliedschaft in der katholischen Kirche“ gefragt. Den Aussagen, die Interesse an der „Gruppen-Gemeinde“ signalisieren, wie: „Ich finde dort interessante Menschen, mit denen ich gerne zusammenkomme“ (21 %). „Ich finde dort Gleichgesinnte“ (20 %). „Ich kann dort Sinnvolles tun, mich für etwas einsetzen“ (15 %). „Ich erlebe dort Formen der Gemeinschaft, die ich sonst kaum finde“ (13 %), stimmen ein Fünftel und weniger der befragten Katholiken ab 16 Jahre in der

<sup>4</sup> Bucher 2009, 9.

<sup>5</sup> Die „Glaubensunterweisung für Kinder und Jugendliche, etwa der Erstkommunion- der Firmunterricht“ wird in der gleichen Untersuchung von den 14 bis 17-Jährigen zu 100 % mit sehr gut oder gut benotet (Reinhold 2011, A-100).

Bundesrepublik Deutschland zu<sup>6</sup>. Der mit Abstand bedeutendste Grund einer Kirchenmitgliedschaft ist: „Dass man wichtige Ereignisse im Leben kirchlich feiern kann, z. B. Hochzeit, Taufe“ (68 %). Ähnlich wichtig ist nur noch das Traditionsargument: „Es gehört für mich einfach dazu, Mitglied in der Kirche zu sein“ (50 %). Entsprechend äußern auch lediglich 16 % der deutschen Katholiken, dass

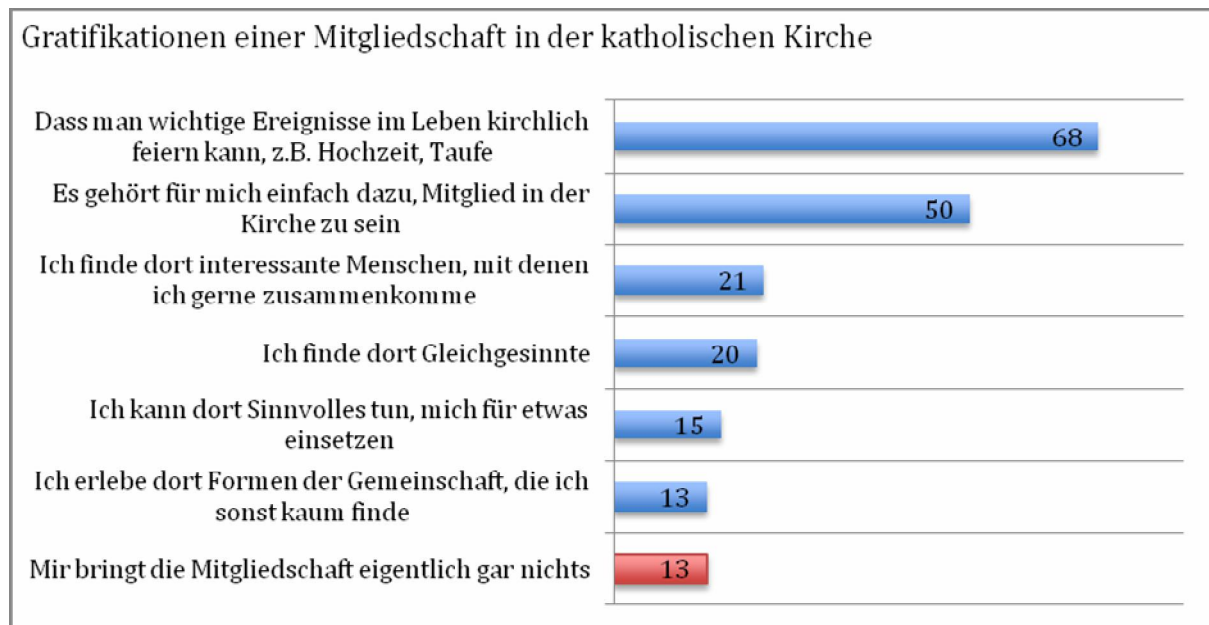


Abbildung 2: Katholiken in der Bundesrepublik Deutschland ab 16 Jahre; Quelle: Allensbacharchiv, Ifd-Umfrage 5266 (Okt./Nov. 2009 (MDG-Trendmonitor 2010 Bd. I, 58), eigene Grafik

sie sich ihrer Pfarrgemeinde „eng“ verbunden fühlen<sup>7</sup>. Noch deutlicher wird die Nicht-Erwartung an gruppengemeindliche Pastoralformen im Vergleich der Alterkohorten. Während sich bei der Nachfrage nach Lebenswenden begleitenden Kasualien und mit Abstrichen auch noch beim Traditionsargument die unterschiedlichen Alterskohorten noch weitgehend einig sind, sind von den 16- bis 29-jährigen Katholiken nur noch 7 % Kirchenmitglied, weil sie dort Gleichgesinnte finden. Auch die 30- bis 44-jährigen (12 %) und die 45- bis 59-jährigen (17 %) liegen noch sichtbar unter dem Durchschnitt (20 %)<sup>8</sup>.

Diese erste Analyse zeigt, dass sich bei den Katholiken neben der Gemeindekirche eine quantitativ weitaus bedeutsamere Sozial- und Praxisform, Kirche und Glaube zu leben, gehalten (?) oder entwickelt hat, die sich an die Kasualien anlagert und einen eigenständigen Typus von Pastoral zeitigt.

### „Dienstleistungskirche“: Sozialer Austausch durch pastorale Dienstleistung

Dass über Kasualien Kontakt zu Gemeinde und Kirche hergestellt wird, zeigen die Antworten derjenigen Katholiken, die sich keiner Pfarrgemeinde zugehörig fühlen, auf die Frage, welche Angebote sie wahrnehmen (Abbildung 3). Mit weitaus größtem Abstand (57 %) sind Kasualien für Katholiken, die sich keiner Pfarrgemeinde zugehörig fühlen, der Anlass zum Kontakt mit Gemeinde und Kirche. 10 % haben Kontakt, weil sie aktuell Kinder im katholischen Kindergarten oder in einer katholischen Schule (6 %) haben oder aktuell wis-

<sup>6</sup> MDG-Trendmonitor 2010 Bd. I, 58.

<sup>7</sup> MDG-Trendmonitor 2010 Bd. I, Schaubild A 4. Deutliche Unterschiede in der Bindung an die Pfarrgemeinde gibt es zwischen Ost (35 %) und West (15 %). Hier kommen die Tradition der Kirchengemeinden in der DDR und die heutige „Diasporasituation“ zum Tragen.

<sup>8</sup> MDG-Trendmonitor 2010 Bd. I, 60.

sentlich Leistungen der Caritas in Anspruch nehmen oder schon einmal das Weiterbildungsangebot der Kirche in Anspruch genommen haben. Immerhin 35 % der greifen wesentlich auf keines der Angebote zu und sind trotzdem Kirchenmitglied. Auch wenn die Fragen so gestellt sind, dass die prozentualen Anteile der wahrgenommenen „Angebote“ kaum miteinander zu vergleichen sind<sup>9</sup>, zeigt sich doch, dass Kasualien eine sehr bedeutsame Form pastoraler Begegnung jenseits pfarrgemeindlicher Verbundenheit darstellen.

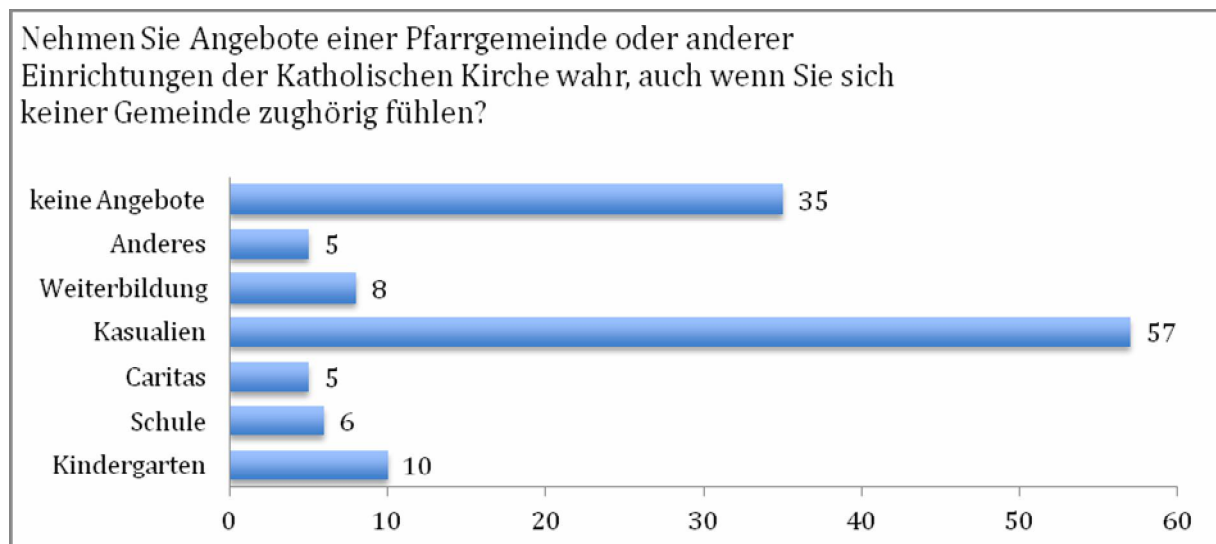


Abbildung 3: Katholiken die sich keiner Pfarrgemeinde zugehörig fühlen; Dimap 2006: Repräsentative Befragung von 1054 Katholiken in Deutschland ab 14 Jahre (Reinhold 2011, A-31), eigene Grafik

Johannes Först bezeichnet diese Form als „Kasualienfrömmigkeit“ und sieht darin einen „eigenständigen Religionstypus“. Ausgangspunkt seiner Feststellung ist das „Phänomen, dass die überwiegende Mehrheit der Katholiken einerseits ihre Kirchenmitgliedschaft nicht kündigt“, andererseits aber kaum noch aktiv am Leben einer Kirchengemeinde teilnimmt, während sich „kirchliche Feiern anlässlich lebensgeschichtlicher Übergänge (v.a. Geburt eines Kindes, Hochzeit, Tod) einer ungebrochen hohen ‚Nachfrage‘“ erfreuen. „Somit kann gesagt werden, dass Kirchenmitgliedschaft für Katholik/inn/en mehrheitlich bedeutet, an den Kasualien teilzunehmen. Lediglich eine Minderheit besucht regelmäßig den Sonntagsgottesdienst“<sup>10</sup> oder, so kann man ergänzen, die Veranstaltungen rund um das Gemeindeleben.

Ähnliche Feststellungen trifft das Pastoralsoziologische Institut der Schweiz auf Basis seiner religionssoziologischen Studien. „In der Beanspruchung kirchlicher Amtshandlungen bei Lebenswenden äußert sich eine eigenständige Form von Kirchenzugehörigkeit“, die für ca. 50 % der Katholiken zutreffen würde. „An den Lebenswenden möchte man nicht auf die Begleitung durch die Kirchen verzichten. An den Stellen und Einbrüchen, die den Fluss des Lebens unterbrechen, an den schwierigen und bedrohlichen Übergängen des Lebens, wird Begleitung, Stützung und Stärkung durch die Kirchen erwartet. Es ist das Außeralltägliche in der Lebensgeschichte, das Menschen in die Kirchen führt.“ Deshalb bleibt man auch „besser Mitglied, weil man nie sagen kann, ob man die Kirche nicht einmal nötig haben

<sup>9</sup> Die Fragestellungen „Ich nehme die Kirche bei Anlässen wie z. B. Hochzeit, Todesfall in der Familie, Taufe der Kinder usw. in Anspruch“ oder „Ich habe schon einmal das Weiterbildungsangebot der Kirche in Anspruch genommen“ zielen nicht auf einen bestimmten Zeitraum, während die Fragen: „Ich habe Kinder im katholischen Kindergarten“ oder „Ich habe Kinder in einer katholischen Schule“ eine aktuelle Situation einfangen.

<sup>10</sup> Först 2006, 14.

wird.<sup>11</sup> So entwickle sich - gerade bei jungen Menschen - eine Beziehung zur Kirche, ein pragmatisches, dienstleistungsorientiertes Mitgliedschaftsverhältnis, das der „Logik von Leistung und Gegenleistung analog der Marktkommunikation folgt. An die Stelle einer umfassenden Einbindung in die Kirchen ist ein eher offen-kontingentes, dienstleistungsorientiertes Mitgliedschaftsverständnis getreten.“<sup>12</sup> Hier wird deutlich, dass Kirche auf den „Markt“ trifft und zwar unausweichlich und unvermeidlich, denn seine Systematik bestimmt „wesentlich die kulturelle Logik des Westens“ und umfasst „sämtliche gesellschaftliche Handlungsbereiche“. „Nichts und niemand kann sich dem Beurteilungsverfahren von Angebot und Nachfrage entziehen, denn auf den Markt begibt man sich nicht willentlich, auf dem Markt findet man sich wieder. Kirchliche und theologische Proteste werden an dieser Ausgangslage wenig ändern.“<sup>13</sup>

Pastorale Dienstleistungen, die hauptsächlich bei besonderen biographischen und familiären Anlässen nachgefragt werden, sind nur bedingt vergleichbar mit einer Dienstleistung im Sinne eines Warentransfers, sondern begründen eine soziale Verbundenheit und einen sozialen Austausch in zweierlei Hinsicht. Ein „rudimentäres Netz sozialer Beziehungen und minimale Verbundenheit“<sup>14</sup> wird (für ziemlich viel Geld) aufrecht erhalten, um sich die Option offen zu halten, zu den besonderen Anlässen die Kirchenmitgliedschaft aktivieren zu können. Dann besteht auch häufig die Bereitschaft, sich im überschaubaren Rahmen auf eine intensivere kirchlich-gemeindliche Praxis einzulassen. Von daher wird auch verständlich, wenn Kinder und Jugendliche und ihre Eltern z. B. Erstkommunion und Firmung gleichsam als ein in sich geschlossenes Projekt begreifen. Die Bereitschaft, sich in der Zeit der Vorbereitung intensiver auf das Gemeindeleben einzulassen, ist in der Nachfrage nach Erstkommunion oder Firmung begründet. Ist das Fest gefeiert, ist dieser Anlass weggefallen.

### **„Gemeindekirche“ – hohe Passung und begrenzte Reichweite**

Insgesamt zeigt sich bei den Katholiken, die sich einer Gemeinde zugehörig fühlen, eine hohe Bedeutung von Pfarrgemeinde und eine ebensolche Zufriedenheit mit den gemeindlichen Vollzügen, Angeboten und der Infrastruktur. Der Aussage „Meine Pfarrgemeinde ist ein wichtiger Teil meines Lebens“ stimmen im Durchschnitt 64 % der „Gemeindechristen“ zu<sup>15</sup>. Im Blick auf die Alterskohorten fällt auf, dass neben der zu erwartenden überdurchschnittlichen Zustimmung bei den über 65-Jährigen (76 %) besonders die 18 bis 23-Jährigen mit 72 % vertreten sind (45 bis 64 Jahre 66 %; 14 bis 17 Jahre 55 %). Das mag daran liegen, dass die Zahl der 18 bis 23-Jährigen insgesamt die geringste Verbundenheit mit einer Pfarrgemeinde aufweisen (s. Abbildung 1) und daher die Zugehörigkeit in dieser Alterskohorte mit einer bewussten Entscheidung verbunden ist.

Die Beurteilung der Angebote, Vollzüge und Infrastruktur durch die „Gemeindechristen“ zeigt zwar ein differenziertes und doch überwiegend positives Bild. Abbildung 4 listet die Noten „sehr gut“ und „gut“ (Notenskala 1 bis 5) auf, die für die angegebenen Punkte des Gemeindelebens vergeben wurden. Die Freundlichkeit der Menschen. Der Zustand der Pfarrkirche, ihre Architektur und Innenausstattung erzielen Bestnoten. Hohe Zustimmung signalisieren die Befragten auch für die Erstkommunion- und Firmkatechese, die Kirchenmusik und die Predigten. Die caritativen und sozialen Aktivitäten am Ort oder in der Stadt der Pfarrgemeinde finden noch knapp die Hälfte gut bis sehr gut, während die aktive Teil-

---

<sup>11</sup> Dubach / Fuchs 2005, 128.

<sup>12</sup> Dubach / Fuchs 2005, 136.

<sup>13</sup> Kurz, 2007, 106.

<sup>14</sup> Dubach / Fuchs 2005, 136.

<sup>15</sup> Reinhold 2011, A-78.



nahme bei Messfeiern, das Angebot der religiösen Bildung für Erwachsene und die allgemeine finanzielle Ausstattung nur noch bei gut einem Viertel der „Gemeindechristen“ gut bis sehr gut ankommt.

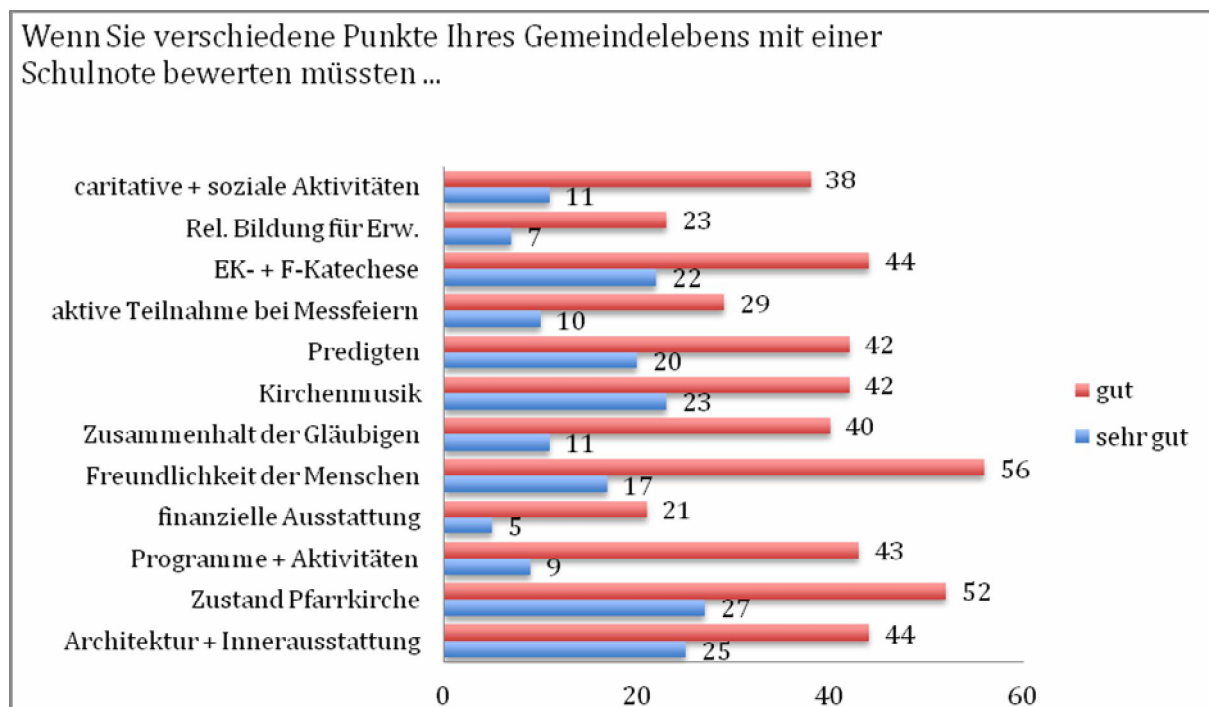


Abbildung 4: Katholiken die sich keiner Pfarrgemeinde zugehörig fühlen; Dimap 2006: Repräsentative Befragung von 1054 Katholiken in Deutschland ab 14 Jahre (Reinhold 2011, A-91 - A-102), eigene Grafik

Besonders hohe Passung zeigt sich z. B. bei der Erstkommunion- und Firmkatechese, der 100 % (46 % sehr gut; 55 % gut) der 14 bis 17-Jährigen, also die, die es unmittelbar betrifft oder betroffen hat, die Bestnoten verleihen<sup>16</sup>.

Die Katholiken, die sich einer Pfarrgemeinde zugehörig fühlen, zeigen sich also weitgehend mit den dort praktizierten pastoralen Formen zufrieden, es besteht „Passung“. Preis dieser Passung ist die begrenzte lebensstilistische Reichweite dieser Art von Pastoral. Die Sinus-Milieustudien haben unterschiedlich darauf hingewiesen, zuletzt im Rahmen des MDG-Trendmonitors. Die Ergebnisse dort zeigen, dass lediglich Katholiken aus dem Traditionsverwurzelten, Konservativen und Etablierten Milieu überdurchschnittlich eine enge bis mittlere Bindung an ihre Pfarrgemeinde aufweisen, während die Milieus der Bürgerlichen Mitte, der Experimentalisten, der Modernen Performer und der Konsum-Materialisten stark unterrepräsentiert sind und Postmaterielle und Hedonisten durchschnittlich vorkommen<sup>17</sup>. Das alles zeigt, dass Pfarrgemeinde eine „kirchliche Szene“ darstellt, in der sich weitgehend einheitliche Lebensstile wiederfinden. Die These von der „Verszenung“ von Kirche ist deshalb bedeutsam, weil sie darauf hinweist, dass postmoderne Gemeinschaftsbildung mit Ästhetik und Lebensstilen zu tun hat und weil, wie die Sinus-Studien zeigen, Geschmacksgrenzen auch Sozialgrenzen sein können. Szenen sind die Möglichkeit, „in einer kaum überschaubaren Wirklichkeit Menschen mit ähnlichen Vorlieben und Abneigungen“ zu finden, „ohne Abstriche an der eigenen Individualität machen zu müssen“.<sup>18</sup> Pfarrgemeinde, so könnte man sagen, ist selbst zu einer „Kirchenszene“ neben vielen anderen geworden, die über eine bestimmte Ästhetik und Lebensstile ein- oder ausgrenzt. An den Modi, wie sich Menschen heute engagieren oder Gemeinschaftserlebnisse herstellen, lässt sich das

<sup>16</sup> Reinhold 2011, A-100.

<sup>17</sup> MDG-Trendmonitor Bd. II, 10.

<sup>18</sup> Höhn 2011, 40.

gut ablesen. Während hier Pragmatik, Funktionalität und Nutzenorientierung vorherrschen, wird dort Bekenntnis gefordert; während hier außergewöhnliche Anlässe und Erlebnisse punktuelle und projektförmige Beteiligung anstoßen, gelten dort Dauerhaftigkeit, Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit. Die Einsicht, dass Pfarrgemeinde eine bestimmte kirchliche Szene repräsentiert, hilft auch zu erkennen, dass Gemeinde mit dem Anspruch, Prinzip der Pastoral zu sein, überfordert ist. Gemeinde ist eine bestimmte Sozial- und Praxisform einer differenzierten Pastoral, die ihre in der Pastoral der Zukunft durchaus wichtige Position dann ausfüllen kann, wenn sie um die eigene Begrenztheit weiß und nicht mit unerfüllbaren Ansprüchen konfrontiert ist.

### **Kriterien einer Pastoral der Orte und Gelegenheiten**

Die Pastoral der Zukunft braucht Kriterien, die sich nicht an der Sozialform Gemeinde orientieren, sondern am Wesensvollzug von Kirche. Die Ermöglichung und Anerkennung von Pluralität und Differenz wird zur zentralen Frage der Pastoral. Gefordert ist eine Pastoral der anerkannten unterschiedlichen Wege, Geschwindigkeiten und Intensitäten, bei der alle wie im Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg (Mt 20, 1-16) den gleichen „Lohn“ erwarten können. Eine differenzierte Pastoral kann nur dezentral entworfen werden, sie braucht aber Rückbindung und Einbindung. Je differenzierter die Pastoral wird, desto notwendiger braucht sie einen gemeinsamen Kompass.

### **Begegnung von Existenz und Evangelium**

Das 2. Vatikanum hat in der Kombination von *Lumen gentium* und *Gaudium et spes* der Pastoral etwas überaus eindeutig ins Stammbuch geschrieben, nämlich dass sie sich mit den Sozialformen und Strukturen von Kirche nur mittelbar zu beschäftigen hat, nämlich inwieweit sie „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“<sup>19</sup> sind und inwieweit sie Instrument sind, der „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art“<sup>20</sup> gerecht zu werden. Eine Kirche, die das „allumfassende Sakrament des Heiles“ ist, welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht“<sup>21</sup>, konstituiert sich im Prozess der Pastoral und ist nicht selbst Ziel der Pastoral. Das ist die so genannte pastorale Wende<sup>22</sup> des Konzils. Hans Joachim Sander unterscheidet pastoral hoch bedeutsam zwei Modi der Konstitution von Kirche, die religionsgemeinschaftliche und die pastoralgemeinschaftliche. Kirche als Religionsgemeinschaft verweise auf ihre geschichtliche Größe, auf ihre bis heute bestehende gesellschaftliche Bedeutung und Macht. „Und in der Tat – unter Machtgesichtspunkten kann die Kirche sich vor der Welt sehen lassen [...] Weder hat die Zersplitterung durch hausgemachte Glaubensprobleme die weltweite Ausbreitung der Kirche verhindert, noch konnte die Selbstherrlichkeit betongrauer Traditionalismen auf Dauer die notwendigen Reformen verhindern. Weder hat die industrielle Modernisierung zur definitiven Entfremdung der Massen von der Kirche geführt, noch hebt das offenkundige Desinteresse postmoderner Eliten die Kleinarbeit an der Kirchenbasis aus [...] Dieses Bild ergibt sich, wenn man die Religionsgemeinschaft Kirche in Augenschein nimmt. Sie präsentiert sich als eine machtvolle Gemein-

---

<sup>19</sup> *Lumen gentium* 1.

<sup>20</sup> *Gaudium et spes* 1.

<sup>21</sup> *Gaudium et spes* 45.

<sup>22</sup> Vgl. Bucher 2008, 81-82.

schaft, die sich in der Fährnissen von Welt und Geschichte zu bewähren versteht.“<sup>23</sup> Das ist in Anschluss an Sander jedoch nur die eine Konstitutionsweise von Kirche, mit der der Sinn ihrer Existenz nicht erschöpfend beschrieben werden könne. Das werde von einer anderen Form von Gemeinschaft geleistet, der Pastoralgemeinschaft. „Anders als die Religionsgemeinschaft Kirche ist die Pastoralgemeinschaft Kirche nicht mit dem zu greifen, was Kirche vor den anderen darstellt und was ihr gut tut, sondern erschließt sich über das, was die anderen für die Kirche darstellen und was ihr not tut. Diese Gemeinschaft ist ebenfalls mit Macht verbunden, aber mit der Nicht-Form dieser Macht, der Ohnmacht.“<sup>24</sup> Beide Existenzweisen fänden sich und gehörten zur Kirche, nicht als Alternativen, die in der Art eines Nullsummenspiels miteinander verbunden wären, sondern in den Vollzügen der Kirche seien „die Polarität wie die Differenz zwischen beiden zugleich vorhanden“<sup>25</sup>. Hinsichtlich der Modi kirchlicher Vergemeinschaftung würden beide Formen deutliche Unterschiede zur Folge haben. „Die religionsgemeinschaftliche gelangt zur Kirche von ihrer eigenen Tradition her, die sie selbst ist, und damit von dem her, was ihrer Tätigkeit vorausliegt. Dagegen benennt die pastoralgemeinschaftliche die Kirche von der Tätigkeit her, die sie selbst ist, und damit von denen her, mit denen sie es in ihrer Tätigkeit zu tun bekommt.“<sup>26</sup> Auch wenn man nun die Realität beider Gemeinschaftsformen in der Kirche unweigerlich als gegeben anerkennen müsse, gäbe es theologisch begründet dennoch eine klare Entscheidung, nämlich die pastoralgemeinschaftliche Perspektive. Pastoraltheologisch hat das zur Konsequenz, dass eindeutig ist, von woher Pastoral zu entwerfen und zu praktizieren ist, nämlich von den Menschen her, und dass alle unverzichtbaren institutionellen Fragen der gesellschaftlichen Sicherung von Kirche eine klare Ausrichtung und Dienstfunktion für die sakramentale Gestalt der Kirche haben, die „das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht“, um noch einmal auf *Gaudium et spes* 45 zu verweisen. Rainer Bucher liefert mit der Bestimmung von Pastoral als qualifiziertes Geschehen, das in der „kreative(n) und handlungsbezogene(n) Konfrontation von Evangelium und konkreter Existenz an einem konkreten Ort“<sup>27</sup> bestehen würde, ein ausgezeichnete Kriterium für „pastoralgemeinschaftliche Pastoral“: Es geht dann in der Pastoral darum Orte, Anlässe und Strukturen zu entdecken, zu entwerfen und zu qualifizieren, die eine Begegnung / Konfrontation von Existenz und Evangelium, von Biographie und Evangelium, von Evangelium und Lebensstilen und -welten ermöglichen, erlebbar und erfahrbar machen oder auch absichern. Rainer Bucher fordert in diesem Zusammenhang die Abkehr von der „Sozialformorientierung“ hin zu einer „pastoralen Aufgabenorientierung“<sup>28</sup>.

### **Für eine Pastoral sozialer und kultureller Diakonie**

Die Begegnung / Konfrontation von Existenz und Evangelium ist grundlegend diakonisch. Sie ist eingebettet in die göttliche Heilsinitiative, die fundamental „um der Menschen willen“, „propter nos homines et propter nostram salutem“ wie es im Nizäischen Glaubensbekenntnis heißt, geschieht. Das sind Vorzeichen und „Überschrift über das ganze Leben und Werk Jesu Christi“<sup>29</sup>. So steht, wo Jesus Christus im Spiel ist, der Mensch im Mittelpunkt und alles christliche und pastorale Handeln ist darauf ausgerichtet, dass die Men-

---

<sup>23</sup> Sander 2002, 13-14.

<sup>24</sup> Sander 2002, 14.

<sup>25</sup> Sander 2002, 14.

<sup>26</sup> Sander 2002, 15.

<sup>27</sup> Bucher 2011, 7.

<sup>28</sup> Bucher 2009, 13.

<sup>29</sup> Kasper 1981, 260.

schen „das Leben haben und es in Fülle haben“ (Joh 10,10). Alle Pastoral, die sich auf den Mann aus Nazaret beruft, ist ausgerichtet auf das Heil und die Heilung der Menschen. In diesem Sinn ist alle Pastoral diakonisch.

Die erste „Ort“ dieser Pastoral ist bei den Menschen, deren Lebens-, Entfaltung- und Wirksamkeitsmöglichkeiten jeweils am meisten prekär und am stärksten bedroht sind. Wenn es also in der Pastoral um mehr Leben geht, ist ihr erster Ansatzpunkt der Mangel an ökonomischen, kulturellen und sozialen Ressourcen, der Lebenschancen vermindert. Damit löst sie ein, was ihr das II. Vatikanum ins Stammbuch geschrieben hat: „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi“<sup>30</sup>. Diese Option für die „ärmeren“ und „anderen“ Menschen ist kein Plädoyer gegen eine „mittelschichts-orientierte“ Gemeinde, sondern zielt auf die konstruktive Nutzung ihres reichhaltigen und immer wieder unter Beweis gestellten beachtlichen Solidarisierungspotentials und auf die Suche nach Orten, wo sich die Erfahrung des Heiles von Gott her diakonisch durchbuchstabiert.

Der zweite „Ort“ dieser Pastoral ist die kritische und ressourcenorientierte Annahme der Kultur der Gegenwart, für die die Kirche mitverantwortlich ist und deren Teil sie ist (kulturelle Diakonie). Dabei geht es zum einen im Sinne von *Evangelii nuntiandi* um die Einsicht, dass die Kommunikation des Evangeliums auf die Verankerung in den Tiefenstrukturen und auf die Verwandlung der jeweiligen Kulturen zielen muss<sup>31</sup>, und zum anderen darum, im Sinne von *Gaudium et spes* die gegenseitige Verwiesenheit von Volk Gottes und menschlicher Gesellschaft und Kultur anzuerkennen und in ihnen Gottes Spuren zu entdecken. „Wie es aber im Interesse der Welt liegt, die Kirche als gesellschaftliche Wirklichkeit der Geschichte und als deren Ferment anzuerkennen, so ist sich die Kirche auch darüber im klaren, wie viel sie selbst der Geschichte und Entwicklung der Menschen verdankt. Die Erfahrung der geschichtlichen Vergangenheit, der Fortschritt der Wissenschaften, die Reichtümer, die in den verschiedenen Formen der menschlichen Kulturen liegen, durch die die Menschennatur immer klarer zur Erscheinung kommt und neue Wege zur Wahrheit aufgetan werden, gereichen auch der Kirche zum Vorteil. Vom Beginn ihrer Geschichte an hat sie gelernt, die Botschaft Christi in der Vorstellungswelt und Sprache der verschiedenen Völker auszusagen und darüber hinaus die Botschaft mit Hilfe der Weisheit der Philosophen zu verdeutlichen ... Diese in diesem Sinne angepasste Verkündigung des geoffenbarten Wortes muss ein Gesetz aller Evangelisation bleiben.“<sup>32</sup> Von daher gilt es, kulturelle Veränderungen, die pastorale Veränderungen erzwingen, nicht a priori als häretisch zu geißeln, sondern in ihnen Markierungen des Reiches Gottes in der Gegenwart zu entdecken und die „hohe Berufung des Menschen“, in den „etwas wie ein göttlicher Same (...) eingesenkt ist“<sup>33</sup> wertzuschätzen. Mit dieser theologischen Grundhaltung lassen sich in zweifellos schmerzlichen Abbrüchen auch notwendige Aufbrüche entdecken, werden Kirchen- und Gemeindegrenzen überstiegen und wird der Blick auf neue Anknüpfungspunkte für das Zeugnis vom Evangelium frei. Und an die Stelle einer Pastoral der Verdächtigung, die bei der Nachfrage nach Kasualien von geringer pfarrgemeindlicher Bindungswilligkeit auf ein Zuwenig an persönlicher Gläubigkeit schließt, tritt eine Pastoral der Ermöglichung, die Menschen in dem, wie sie Leben zu meistern suchen, ernst nimmt, und die wertschätzt, dass Menschen in ambivalenten Lebenswenden und in freudigen wie prekären Lebenssituationen die Zusage suchen, dass Gott nahe ist und seine schützende Hand über sie und ihre Kinder hält, auch wenn ihnen die theologisch korrekten Ausdrücke dafür fehlen.

---

<sup>30</sup> *Gaudium et spes* 1.

<sup>31</sup> *Evangelii nuntiandi* 19; 20.

<sup>32</sup> *Gaudium et spes* 44.

<sup>33</sup> *Gaudium et spes* 3.

## Pastorale Orte und Gelegenheiten

Die Begriffe pastoraler Ort und pastorale Gelegenheit sollen nun eine bestimmte Sozial- und Praxisform von Pastoral beschreiben, die geeignet sind, unter dem Kriterium der Begegnung / Konfrontation von Existenz und Evangelium die gemeindepastoralen Formen zu erweitern und zu ergänzen. Sie sollen eine sich an besondere Lebenslagen und differenzierte Lebensstile orientierte Pastoral ermöglichen, interessante und profilierte Kristallisationsorte des Glaubens schaffen und Pastoral sozialräumlich verankern. Pastorale Orte sind feste, konkrete und erkennbare Orte, die mit einem besonderen Profil die Begegnung / Konfrontation von Existenz und Evangelium in seinen unterschiedlichen Dimensionen (diakonisch, spirituell, liturgisch, missionarisch) konkret und kreativ verwirklichen. Pastorale Gelegenheiten schärfen den Blick für die Chancen punktueller und projektförmiger Begegnung und die pastorale Qualität, sich auch im Alltag ereignender helfender, verstehender und verzeihender Zuwendung.

Pastorale Orte können raumsoziologisch als „Anders-Orte“ verstanden werden. Mit diesem Begriff beschreibt Michel Foucault Orte, „die es als soziale, gesellschaftliche, religiöse, personale, kulturelle Tatsachen inmitten der Realitäten des Gewohnten gibt und an denen zugleich eine andere Ordnung der Dinge herrscht. Im Gegenüber zu dieser normalen Ordnung der Dinge legen sie verschwiegene, übersehene, verkannte Ausschließungsmechanismen frei, welche Politik, Gesellschaft, Kirche, personale Verhältnisse beherrschen. Foucault führt als Beispiele den Friedhof, die Gärten, das Theater, das Schiff an“.<sup>34</sup> Andersorte sind „wirkliche Orte, wirksame Orte, die in die Einrichtung der Gesellschaft hineingezeichnet sind, sozusagen Gegenplatzierungen oder Widerlager, tatsächlich realisierte Utopien, in denen die wirklichen Plätze innerhalb der Kultur gleichzeitig repräsentiert, bestritten und gewendet sind, gewissermaßen Orte außerhalb aller Orte, wiewohl sie tatsächlich geortet werden können.“<sup>35</sup> Anders-Orte sind keine Utopien, keine Nicht-Orte und auch keine Alltagsorte. In ihnen ist von allem etwas präsent. In ihnen wird ein Stück Utopie Wirklichkeit, ohne die Utopie letztlich zu erfüllen. Sie finden sich dort, wo trotz tiefster Ausweglosigkeit, Menschen nicht aufgeben und sie durchbrechen den Alltag ohne ihn aufzuheben.

In der Bibel finden sich eine Vielzahl von Heterotopien, z. B. die Arche Noah, das Gelobte Land, der Bauch des Wals, die Krippe, das leere Grab. Die klassische christliche Utopie ist das Reich Gottes<sup>36</sup>, das in Jesus Christus angebrochen ist und im Hier und Jetzt wirksam ist, ohne schon endgültig errichtet zu sein.

Christliche, pastorale Anders-Orte sind dort, wo Reich Gottes punktuell, vorläufig (kairologisch), aber konkret an einem bestimmten Ort und zu einer bestimmten Zeit mit konkreten Menschen präsent ist, weil Hungernde satt werden und Weinende lachen (Lk 6,21) und Blinde sehen, Lahme gehen, Aussätzige rein werden, Taube hören und den Armen die frohe Botschaft verkündet wird (Lk 7,22).

## Ansätze einer Pastoral der Orte und Gelegenheiten

An den Begriffen „Ermöglichung“, „Dienstleistung“ und „Netzwerk“ sollen paradigmatische Grundhaltungen einer professionellen Pastoral aufgezeigt werden. Professionell meint dabei, methodisch reflektiertes und konzipiertes pastorales Handeln, das sich der

---

<sup>34</sup> Wustmans 2007, 70.

<sup>35</sup> Foucault 1992, 39.

<sup>36</sup> Vgl. Keul 2010, 59-63.

eigenen Ohnmacht bewusst ist und trotzdem nach bestem Wissen und Können Zeugnis von der Präsenz Gottes im Leben der Menschen gibt.

## **Ermöglichungspastoral**

„Ermöglichungspastoral“ zeigt einen Mentalitätswechsel in der Seelsorge an. Im Kern geht es darum, professionelles pastorales Handeln grundlegend als „Ermöglichung“ und „Ermächtigung“, die je eigene Berufung als Mensch und als Christ zu leben, zu verstehen. Professionelle Pastoral wird dann gleichsam zur Charismenlehre zum „Dienst an der hohen Berufung des Menschen“. „Für diesen Kairos eines neuerlichen und erneuerten Verständnisses für die Berufung aller Menschen zu sensibilisieren, und mitzuhelfen, adäquate Praxisformen zum Durchbruch zu verhelfen – dies erscheint als eine gleichermaßen lohnende wie unabweisbare pastorale Aufgabe. ‚In der Kirche arbeiten‘ heißt dann, professionelle Anwaltschaft für die allen im Volk Gottes gemeinsame Berufung zu übernehmen.“<sup>37</sup> Vor dem Hintergrund der Teilhabe aller Gläubigen an der Sendung der Kirche dominiert dann nicht ein „Erlaubnisdiskurs“, sondern ein „Ermöglichungsdiskurs“<sup>38</sup>.

Das zentrale Thema, an dem sich derzeit dieser Mentalitätswechsel in der Pastoral festmacht, ist das Ehrenamt. Ehrenamtliche Seelsorge ist eine der zentralen Größen, an denen Gelingen oder Scheitern einer „Pastoral des pastoralen Raumes“ festgemacht wird. Im Leitfaden zur Gestaltung der neuen pastoralen Räume der Erzdiözese Paderborn heißt es dazu: „Das Gelingen von Gemeinde ist in Zukunft entscheidend von den Gläubigen an den unterschiedlichen Orten abhängig.“<sup>39</sup> Als Begründung dafür wird angefügt: „Die hauptamtlichen Seelsorgerinnen und Seelsorger werden nicht (mehr) in allen Gemeinden und an allen Orten präsent sein können. Sie werden vielmehr die Gläubigen und ehrenamtlich Engagierten befähigen, stützen und begleiten bei der Ausgestaltung der Seelsorge in den Gemeinden und an den verschiedenen Orten der Pastoral. Hierbei werden sie auch Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären und, wenn notwendig, mit Zuständigkeiten und Befragungen ausstatten.“<sup>40</sup> Deshalb werde die „Förderung und Begleitung der Ehrenamtlichen“ zu einer „Kernaufgabe der hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“<sup>41</sup>. Konkret wird das in Arbeitsfelder wie z. B. der Erstkommunionvorbereitung. Der Schwerpunkt wird eher darauf liegen, Teams von Katechetinnen und Katecheten aufzubauen, zu qualifizieren und zu begleiten, als die Katechese selbst durchzuführen. Dabei geht es um mehr, als kurzfristig Mütter zu rekrutieren, die dann mehr schlecht als recht für die jeweils nächste Gruppenstunde instruiert werden. Sondern die Arbeit mit den Katechetinnen und Katecheten ist selbst als Ort der Kommunikation des Evangeliums zu gestalten und zu qualifizieren.

Ermöglichungspastoral ist nicht gleichsam „indirekte Seelsorge“, die die Ehrenamtlichen als Instrument der Pastoral nach dem Motto, ich bereite sie vor und sie führen durch, begreift, sondern die Arbeit mit Ehrenamtlichen ist ein genuiner Ort von Seelsorge und Pastoral. Ermöglichungspastoral denkt dabei nicht zuerst top down von den Aufgaben, die es in der Gemeindepastoral zu erledigen gibt, her, und die nun für Ehrenamtliche offen stehen, weil keine Hauptamtlichen und Hauptberuflichen für diese Aufgaben zur Verfügung stehen, sondern sie entwickelt das Engagement zusammen mit den Engagierten und sucht nach einer tragfähigen Balance zwischen Person- und Aufgabenorientierung und nach einem eigenständigen Profil dieses Engagements. Eine Ermöglichungspastoral ist kooperativ

---

<sup>37</sup> Feeser-Lichterfeld 2009, 43.

<sup>38</sup> Vgl. dazu am Beispiel der Gemeindeleitung Bucher 2011a.

<sup>39</sup> Perspektive 2014, 13.

<sup>40</sup> Perspektive 2014, 15.

<sup>41</sup> Perspektive 2014, 13.

und subsidiär. Sie zielt darauf, im pastoralen Geschehen die unterschiedlichen Qualitäten ehrenamtlicher und professioneller Seelsorge miteinander zu verbinden und konstruktiv zum Tragen zu bringen, und sie greift dort ein, wo ehrenamtliche Seelsorge überfordert ist und wo wesentlich Christliches (beispielsweise im Bereich der vorrangigen Option für die Armen und Anderen) unberücksichtigt bleibt.

## **Dienstleistungspastoral**

Ermöglichungspastoral und Dienstleistungspastoral – wie passt das zusammen? Richtig: erst einmal gar nicht. Die beiden Begriffe stehen paradigmatisch dafür, dass sich, denkt Pastoral von den Menschen her, angesichts der postmodernen Pluralisierung und Differenzierung der Lebens- und Religionsstile pastorale Anforderungen ergeben, die (scheinbar) diametral entgegenstehen. Wie wir oben gesehen haben, ergibt sich auf der Basis von Dienstleistung ein zweifacher sozialer Austausch: Ein rudimentäres Netz sozialer Beziehungen und minimaler Verbundenheit wird (für ziemlich viel Geld) aufrecht erhalten, um sich die Option offen zu halten, zu besonderen (biographischen, familiären) Anlässen und Events die Kirchenmitgliedschaft aktivieren zu können. Dann besteht auch häufig die Bereitschaft, sich im überschaubaren zeitlichen und inhaltlichen Rahmen auf eine intensivere kirchlich-gemeindliche Praxis einzulassen. Auf dem Hintergrund „gruppen-gemeindlicher“ Kriterien gilt dieses Verhalten als zu wenig „nachhaltig“, d. h. zu wenig aktiv, zu wenig engagiert, zu wenig regelmäßig, zu wenig dauerhaft. Auf der Basis der Suche nach Orten und Anlässen der kreativen und handlungsorientierten Begegnung und Konfrontation von Existenz und Evangelium ergibt sich jedoch ein ganz andere Blickwinkel. *Lumen gentium* kennt beide Zugänge zur Kirche: „Gemeinschaft und Dienstleistung“, mit denen der Geist die Kirche „eint“<sup>42</sup>.

Dienstleistungspastoral ist zu verstehen als pastorale Gelegenheit. Sie ist dann der Versuch, punktuelle, anlassbezogene, projektformige Begegnungen mit Menschen wertzuschätzen und sie qualitativ und ästhetisch so zu gestalten, dass sich die Menschen willkommen fühlen, dass sie sich nicht bloßgestellt fühlen, dass ihnen Hilfen an die Hand gegeben werden, um mitbeten und mitfeiern zu können. Sie entdeckt in den Bedürfnissen der Menschen die existenziellen Fragen und die Sehnsucht nach der Zusage Gottes, mit den Ambivalenzen des Lebens nicht allein zu sein. Dienstleistungspastoral entwickelt den Zuspruch des Heiles nicht vom Anspruch her, sondern sieht sich in der Pflicht, die Menschen nach dem (auch sakramentalen) Zuspruch beim Anspruch zu unterstützen. Sie zielt darauf ab Erlebnisse und Erfahrungen zu schaffen, die ihre Nachhaltigkeit dadurch erweisen, dass sie „länger wirken als sie dauern“ und nicht, was in der Pastoral schon mal vorkommt, umgekehrt. Nachhaltigkeit in der Pastoral vermittelt sich wesentlich qualitativ, Quantität dient der Qualität. Es gehört zu den schönsten Erfahrungen von pastoral Tätigen, wenn Sie von Menschen nach Jahren auf bestimmte Begegnungen angesprochen werden, die sie selbst oft schon vergessen haben, die aber für die Betroffenen sehr bedeutsam waren und sind.

## **Netzwerkpastoral**

---

<sup>42</sup> „Der Geist wohnt in der Kirche und in den Herzen der Gläubigen wie in einem Tempel, in ihnen betet er und bezeugt ihre Annahme an Sohnes Statt. Er führt die Kirche in alle Wahrheit ein, eint sie in Gemeinschaft und Dienstleistung, bereitet und lenkt sie durch die verschiedenen hierarchischen und charismatischen Gaben und schmückt sie mit seinen Früchten“ (*Lumen gentium* 4).

Netzwerk wird in Pastoraltheologie und pastoraler Planung als eine neue Sozialstruktur angeboten, die einerseits dazu geeignet ist, die Fixierung auf die Sozialform Gemeinde<sup>43</sup> zu durchbrechen, und die andererseits angesichts der Dezentralität und Unterschiedlichkeit der einzelnen pastoralen Orte ein Zu- und Miteinander<sup>44</sup> ermöglicht. Netzwerk steht für ein Geflecht von sozialen Beziehungen, das unterschiedliche soziale Größen (Personen, Gruppen, Organisationen) gleichberechtigt zusammenbringt, denen ein konkretes Thema oder Anliegen gemeinsam ist (Vernetzung ist kein Wert an sich!), die sich abstimmen, um eine bestimmte Aufgabe besser bearbeiten zu können, die aber ihre Aufgaben weiterhin dezentral verantwortet bearbeiten und die alle davon profitieren.

Die soziologische Theoriebildung zu Netzwerk und Netzwerkanalyse bezeichnet sich zwar selbst noch als „relativ junges Wissenschaftsfeld“<sup>45</sup> und trotzdem ist sie so komplex, dass sie hier nicht annähernd wiedergegeben werden kann. Eine Unterscheidung jedoch scheint hilfreich für die Frage nach dem Potential von „Netzwerk“ für die Pastoral. Mit Florian Straus und Renate Höfer lassen sich „drei Typen von sozialen Netzwerken“ unterscheiden: das „egozentrierte Netzwerk“, „Gruppennetzwerke“ und „Organisationsnetzwerke“<sup>46</sup>. Das pastorale Potential der Netzwerkidée soll kurz für die Typen „Ego-Netzwerk“ und „Gruppennetzwerk“ skizziert werden.

Ein Ego-Netzwerk fragt nach der Einbindung, der Position und den Beziehungsstrukturen einzelner Personen in sozialen Zusammenhängen. Soziale Phänomene wie die Aufrechterhaltung sozialer Identität, soziale Integration, biographische und sozialräumliche Wirkksamkeit, Unterstützung in alltäglichen und prekären Situationen bis hin zu beruflichem Erfolg sind damit verbunden. Vernetzung zeigt das soziale Kapital einer Person an. Pastoral versucht in diesem Zusammenhang thematische Unterstützungsnetzwerke für Menschen zu knüpfen (das soziale Kapital zu stärken), d. h. sie bringt Menschen mit gleichen Fragen und Problemlagen zusammen, aktiviert Solidaritätspotential und Unterstützung und schafft Durchlässigkeit zu entsprechenden Einrichtungen. Ziel ist, so weit wie möglich die Eigenständigkeit des Einzelnen zu wahren.

Pastoral durch Netzwerkbildung von Gruppen heißt zunächst, bei der Bildung größerer pastoraler Einheiten bestehende vitale soziale Strukturen anzuerkennen und sie nicht einer diffusen Einheits- und Gemeinschaftsvorstellung zu opfern. Gruppennetzwerke (Gruppe meint hier nicht „Gruppe“ im sozialpädagogischen oder sozialpsychologischen Sinn, sondern die soziologische Meso-Ebene) können sich zu zeitlich begrenzten Projekten zusammenschließen und sie können bei Bedarf thematisch passende Sozialformen (Selbsthilfegruppen, Initiativen, Verbände, Einzelpersonen) zusammenbringen. Netzwerkbildung überschreitet den pastoralen Raum auf den sozialen Raum hin. Pastoral ist Teil des Sozialraums und leistet ihren Beitrag zur Lebensqualität der Menschen in diesem Raum. Pastorale Räume verfügen über eine Vielzahl von unterschiedlichen Sozialformen (Krankenhäuser, Gemeinden, Schulen, Projekte ...) der kreativen und handlungsbezogenen Begegnung

---

<sup>43</sup> „... an die Stelle der exklusiven religiösen Sozialisations- und Erfahrungsagentur ‚Gemeinde‘ (muss) das flexible Netzwerk pluraler kirchlicher Erfahrung in ihrer wechselseitigen Relativierung, Bereicherung, Kritik und Ergänzung treten“ (Bucher 2005, 121-122).

<sup>44</sup> „Netzwerke sind selber Sozialformen, vor allem aber erlauben sie es, verschiedene Sozialformen auf den durch sie gebildeten Raum zu beziehen (...) ihre Vitalität entsteht aus den Zellen, die sich selbst organisieren, dann aber auf das Ganze des Netzes beziehen. Nach wie vor werden Eucharistie, Ordo und Zentralkirchegebäude zentrale Identitätsmarker pastoraler Großräume sein; dies allerdings in der Form symbolischer Darstellung („corporate design“), nicht in der Form von zentrierter Handlungskontrolle. Die Leitung eines pastoralen Großraums wird zur Netzwerkleitung, die Selbststeuerung fördert und die die selbst gesteuerten Einheiten gleichzeitig auf eine gemeinsame symbolische Identität des ganzen Netzwerkes ausrichtet“ (Sellmann 2010, 22-23.)

<sup>45</sup> Stegbauer 2008, 11.

<sup>46</sup> Straus / Höfer 2005, 471.



/ Konfrontation von Existenz und Evangelium, sogenannte „pastorale Orte“. Diese Orte können ihr Potential dann entfalten, wenn sie sich kontextuell entlang der unterschiedlichen Lebenslagen und Lebensstile ausbilden. Aufgabe einer Netzwerkpastoral ist es, Vielfalt zu schaffen und für sie zu werben, Selbstorganisation zuzulassen und zu unterstützen, aufeinander zu verweisen und die christliche Identität wach zu halten.

## Literatur

- BUCHER, Rainer 2005: Jenseits der Idylle. Wie weiter mit den Gemeinden? In: BUCHER, Rainer (Hrsg.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche, Würzburg, 2. Auflage, 106-130.
- BUCHER, Rainer 2008: Die Gemeinde nach dem Scheitern der Gemeindeftheologie. Perspektiven einer zentralen Sozialform der Kirche, in: PThI 28, 66-90.
- BUCHER, Rainer 2009: Die Jugendpastoral in der Transformationskrise der Kirche. Chancen und Risiken einer erzwungenen Neuorientierung, in: Dokumentation der Jugendpastoralen Studientage für hauptamtliche Mitarbeiter/innen der Kinder- und Jugendpastoral im Bistum Trier 16.- 17. Februar 2009, 6-19 ([www.bistum-trier.de/jugend/](http://www.bistum-trier.de/jugend/))
- BUCHER, Rainer 2011: Das Ende der Überschaubarkeit. Perspektiven einer zukünftigen Sozialgestalt von Kirche, in: Herder Korrespondenz Spezial 2011, 1 (Pastoral im Umbau: neue Formen kirchlichen Lebens), 6-10.
- BUCHER, Rainer 2011a: Der lange Weg vom Erlaubnis- zum Ermöglichungsdiskurs. Die Gemeindeleitungsproblematik im Kontext der Konstitutionsprobleme der katholischen Kirche in den entwickelten Gesellschaften Deutschlands und Österreichs, in: BÖHNKE, Michael / SCHÜLLER, Thomas (Hrsg.): Gemeindeleitung durch Laien? Internationale Erfahrungen und Erkenntnisse, Regensburg, 34-57.
- DUBACH, Alfred / FUCHS, Brigitte 2005: Ein neues Modell von Religion. Zweite Schweizer Sonderfallstudie - Herausforderung für die Kirchen, Zürich.
- FEESER-LICHTERFELD, Ulrich 2009: Anspruch und Antwort. Berufen zum Dienst an der hohen Berufung des Menschen, Herder Korrespondenz Spezial 2011, 1 (Pastoral im Umbau: neue Formen kirchlichen Lebens), 40-43.
- FISCHER, Henry / GREINACHER, Norbert/ KLOSTERMANN, Ferdinand 1970: Die Gemeinde. Pastorale – Handreichung für den pastoralen Dienst, Mainz.
- FÖRST, Johannes 2006: Die Unbekannte Mehrheit. Sinn- und Handlungsorientierungen ‚kasualienfrommer‘ Christ/inn/en, in: FÖRST, Johannes / KÜGLER, Joachim (Hrsg.): Die unbekannte Mehrheit. Mit Taufe, Trauung und Bestattung durchs Leben? Eine empirische Untersuchung zur „Kasualienfrömmigkeit“ von KatholikInnen - Bericht und interdisziplinäre Auswertung, Berlin, 13-53.
- FOUCAULT, Michel 1992: Andere Räume, in: BARCK, Karlheinz u.a. (Hg.): Aisthesis. Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik, Leipzig, 34-46.
- Gaudium et spes*, Pastoralkonstitution des II. Vatikanischen Konzils über die Kirche in der Welt von heute, in: Karl Rahner / Herbert Vorgrimler: Kleines Konzilskompendium, Freiburg i.Br. 1971, 449-552.
- Höhn, Hans-Joachim 2011: „Stadtluft macht frei.“ Kirche für Menschen in der City, in: Herder Korrespondenz Spezial 2011, 1 (Pastoral im Umbau: neue Formen kirchlichen Lebens), 36-40.
- KASPER, Walter 1981: Jesus der Christus, Mainz.
- Keul, Hildegund 2010: Das Reich Gottes und die heterotopische Macht der Klöster. Ein Perspektivenwechsel mit Michel Foucault, in: BIENDARRA, Ilona (Hg.): „Anders-Orte“. Suche und Sehnsucht nach dem (Ganz-)Anderen, St. Ottilien, 53-78.
- KURZ, Alex 2007: Zeitgemäß Kirche denken. Analysen und Reflexionen zu einer postmodernen kirchlichen Erwachsenenbildung, Stuttgart.
- Lumen gentium*, Dogmatische Konstitution des II. Vatikanischen Konzils über die Kirche, in: Karl Rahner / Herbert Vorgrimler: Kleines Konzilskompendium, Freiburg i.Br. 1971, 123-197.
- MDG-Trendmonitor Religiöse Kommunikation 2010, Band 1: Erkenntnisse zur Situation von Kirche und Glaube sowie zur Nutzung medialer und personaler Informations- und Kommunikationsange-

bote der Kirche im Überblick, hrsg. von der Mediendienstleistung GmbH, durchführendes Institut: Institut für Demoskopie Allensbach, Sinus Sociovision, Heidelberg, München.

MDG-Trendmonitor Religiöse Kommunikation 2010, Band 2: Einzeldarstellungen der Mediengattungen, hrsg. von der Mediendienstleistung GmbH, durchführendes Institut: Institut für Demoskopie Allensbach, Sinus Sociovision, Heidelberg, München.

PAUL VI. 1972: Apostolisches Schreiben *Evangelii nuntiandi*. Über die Evangelisierung in der Welt von heute, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 2).

PERSPEKTIVE 2014. Leitfaden zur Gestaltung der neuen pastoralen Räume und zur Entwicklung von Pastoralvereinbarungen 2010, hrsg. v. Erzbischöflichen Generalvikariat Paderborn, Hauptabteilung Pastorale Dienste, Paderborn.

REINHOLD, Kai 2011: Zwei Repräsentativumfragen – eine komparative empirische Studie. Die Repräsentativ-Umfragen ‚Catholic Parish Life Survey‘ und ‚Katholiken und Pfarrgemeinde 2006‘, Anhang Tabellen, in: REINHOLD, Kai / SELLMANN, Mathias (Hg.): Katholische Kirche und Gemeindeleben in den USA und in Deutschland. Überraschende Ergebnisse einer ländervergleichenden Umfrage, Münster.

SANDER, Hans Joachim 2002: nicht ausweichen. Die prekäre Lage der Kirche, Würzburg.

SELLMANN, Matthias (2010): Von der „Gruppe“ zum „Netzwerk“. Große pastorale Räume als Chance für eine durchbrechende Vielfalt kirchlicher Sozialformen, in: Anzeiger für die Seelsorge Heft 3, 19-23.

STEGBAUER, Christian 2008: Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Einige Anmerkungen zu einem neuen Paradigma, in: STEGBAUER, Christian (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 11-19.

STRAUS, Florian / HÖFER, Renate 2005: Netzwerk und soziale Projekte, in: KESSEL, Fabian / REUTLINGER, Christian / MAURER, Susanne / FREY, Oliver (Hrsg.): Handbuch Sozialraum, Wiesbaden, 471-491.

WUSTMANS, Hildegard 2007: „Anders-Orte“ Jugendkirchen. Neue Orte in der Pastoral, in: Diakonia 38, 65-71.

# 3. Dient einander, ein jeder mit der Gabe... .

Prof. Dr. Hans Hobelsberger

Dient einander, ein jeder mit der Gabe, die er empfangen hat... (1 Petr. 4,10)

Theologische Reflexion zur Organisationsentwicklung in Gemeinden und Pfarreien

## Überblick

- Worum geht es in Kirche und Pastoral?
- Communio und ministratio – ein Strukturmodell von Kirche
- Pastoral der Beteiligung und Ermöglichung



## WURUM GEHT ES IN KIRCHE UND PASTORAL?

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

„Die Kirche ist ja in Christus gleichsam das Sakrament, das heißt Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit.“ (LG 1)

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

„Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi. Es gibt nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen seinen Widerhall fände.“ (GS 1)

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

„Die Heilige Synode bekennt darum die hohe Berufung des Menschen, sie erklärt, daß etwas wie ein göttlicher Same in ihm eingesenkt ist, und bietet der Menschheit die aufrichtige Mitarbeit der Kirche an zur Errichtung jener brüderlichen Gemeinschaft aller, die dieser Berufung entspricht. Dabei bestimmt die Kirche kein irdischer Machtwille, sondern nur dies eine: unter Führung des Geistes, des Trüsters, das Werk Christi selbst weiterzuführen, der in die Welt kam, um der Wahrheit Zeugnis zu geben; zu retten, nicht zu richten; zu dienen, nicht sich bedienen zu lassen.“ (GS 3)



Prof. Dr. Hans Höbelsberger

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

„Alles aber, was das Volk Gottes in der Zeit seiner irdischen Pilgerschaft der Menschenfamilie an Gutem mitteilen kann, kommt letztlich daher, dass die Kirche das ‚allumfassende Sakrament des Heiles‘ ist, welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht.“ (GS 45)



Prof. Dr. Hans Höbelsberger

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

Kirche dient nicht sich selbst, sondern dient jemandem: nämlich Gott und allen Menschen.  
Kirche dient zu etwas, was sie gar nicht selber ist: nämlich dem Heil von Gott her.

Kirche ist ein Zeichen und ein Werkzeug (Sakrament) der erzählenden und tätigen Vergegenwärtigung (Offenbarung und Verwirklichung) der Liebe Gottes zu den Menschen nach dem Beispiel Jesu.



Prof. Dr. Hans Höbelsberger

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

- Kirche konstituiert sich auf zwei Weisen (nach Hans-Joachim Sander)
  - Institutionell: Kirche als (immer noch mächtige) Institution mit Einfluss und vielen Zeichen bleibender gesellschaftlicher Präsenz (religionsgemeinschaftlich)
  - Pastoral: Kirche als ein ohnmächtiger, weil von Gottes Gnade abhängiger Ort der Realisation des Evangeliums, die das „Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen zugleich offenbart und verwirklicht“ (GS 45) (pastoralgemeinschaftlich)



Prof. Dr. Hans Höbelsberger

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

- Beide Existenzweisen gehören zwar zusammen
- Die „pastorale Wende“ des Konzils besteht aber wesentlich darin, Kirche als Religionsgemeinschaft von ihrem Charakter als Pastoralgemeinschaft her zu entwerfen: das Institutionelle und Strukturelle dient der Pastoral



Prof. Dr. Hans Höbelsberger

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

„In der Kirche geht es immer nur um die pastorale Aufgabe der Kirche. Diese aber liegt in der kreativen, handlungsbezogenen Konfrontation von Evangelium und individueller wie kollektiver Existenz; eine Konfrontation ist es, denn das Evangelium hat auch kritischen Charakter gegenüber der Existenz, kreativ aber ist sie, insofern sie uns befreit in der Gnade Gottes“ (Rainer Bucher 2012, 62).



Prof. Dr. Hans Höbelsberger

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

In Kirche und Pastoral geht es also grundlegend um die **Begegnung** und die Konfrontation von Existenz und Evangelium, von **Leben** und Glaube mit konkreten Menschen, an konkreten Orten, zu konkreten Gelegenheiten.

Diese **Begegnung/Konfrontation** ist handlungsbezogen: sie wird nicht theoretisch behauptet, sondern bewährt sich darin, dass sie zu „mehr Leben“, zu „gelingendem Leben“ führt.

Diese **Begegnung/Konfrontation** findet „um der Menschen willen und um ihres Heiles willen“ („propter nos homines et propter nostram salutem“ - Glaubensbekenntnis von Nizäa) statt.

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

Die **konziliare** Bindung der Kirche an ihre sakramentale Sendung dezentriert Kirche aus dem Sog ihrer institutionellen Selbsterhaltung und verweist sie auf ihre existenzlegitimierende Aufgabe: Zeichen und Werkzeug der Geschichte Gottes mit den Menschen zu sein.

## Worum geht es in Kirche und Pastoral?

Deshalb geht es bei Planungsprozessen nicht zuerst um eine bestimmte Sozialform der Pastoral (Religionsgemeinschaftliches) und dabei zu fragen und zu überlegen, wie sie unter heutigen Umständen (noch) zu retten ist, sondern umgekehrt, was die **Begegnung / Konfrontation** von Evangelium und Existenz heute ermöglicht und fördert (Pastoralgemeinschaftliches)

## Kirche als Organisation

„Organisationen sind menschliche Kulturschöpfungen ersten Ranges. Sie bringen Leistungen zuwege, die die Summe der individuellen Kapazitäten bei weitem übersteigt. Damit ist zugleich gesagt: Organisationen haben instrumentelle Funktion, sie dienen dazu, Güter und Dienste hervorzubringen, die Menschen als wertvoll schätzen und nachfragen“  
(Karl Berkel, „Bei uns aber soll es nicht so sein“, in: Peter Klasvogt, Heinrich Pompey (Hg.), *Liebe bewegt und verändert die Welt. Programmansage für eine Kirche, die liebt. Eine Antwort auf die Enzyklika Papst Benedikts XVI. „Deus caritas est“*, Paderborn 2008, 436-447, 437)

## Kirche als Organisation

„Im Fall der katholischen Kirche deckt sich dieses instrumentelle Verständnis von Organisationen bis ins Wort hinein mit dem eigenen, theologischen Selbstverständnis, wie es in Lumen Gentium 1 mit den beiden Begriffen *signum* und *instrumentum* umschrieben wird“

(Michael Bredack, Dienstleistungspastoral als Herausforderung für die pastoralen Akteure, in: *Lebendiges Zeugnis* 66 (4/2011) 262-273, 268).

## Kirche als Organisation

„Für viele Organisationen ist heute Existenz entscheidend, dass sie sich der Umwelt öffnen, um überhaupt die Mittel für die ursprünglichen Zwecke zu erwerben. Je problematischer die Überlebensbedingungen von Organisationen werden, desto enger wird die klassische Zweck-Mittel-Relation. Das Zweck-Paradigma wird deshalb heute durch das System-Erhaltungsparadigma ergänzt, manchmal auch ersetzt“  
(Karl Berkel, „Bei uns aber soll es nicht so sein“, in: Peter Klasvogt, Heinrich Pompey (Hg.), *Liebe bewegt und verändert die Welt. Programmansage für eine Kirche, die liebt. Eine Antwort auf die Enzyklika Papst Benedikts XVI. „Deus caritas est“*, Paderborn 2008, 436-447, 440).

## Kirche als Organisation

Berkele konkretisiert dies am Beispiel der Kirchensteuer:

„Ursprünglich ganz klar als (Planungs)Mittel verstanden und auch so eingeordnet, wird der Erhalt der ökonomischen Basis in vielen Bereichen zum vorrangigen Ziel, dem sich ggf. pastorale Ziele unterzuordnen haben: Ort, Zeitpunkt und Form der Eucharistiefeyer, der Erstkommunion- und Firmvorbereitung, des Begräbnisses. Theoretisch (dogmatisch) bleibt es bei der alten Zweck-Mittel-Relation, praktisch (pastoral) nimmt das Kreisen um die Mittel immer mehr Raum ein, so dass es manchmal schwer fällt, in all diesen Aktivitäten noch den ursprünglichen Auftrag zu erkennen“ (Berkele 2008, 441).

Ein Struktur-Modelle von Kirche

## „COMMUNIO“ UND „MINISTRATIO“

## Gemeinschaft und Dienstleistung

„Der Geist wohnt in der Kirche und in den Herzen der Gläubigen wie in einem Tempel (...) Er führt die Kirche in alle Wahrheit ein, ein sie in Gemeinschaft und Dienstleistung, bereitet und lenkt sie durch die verschiedenen hierarchischen und charismatischen Gaben und schmückt sie mit ihren Früchten“ (LG 4).

## „spatial-turn“ der Pastoral

- Die zentrale Herausforderung ist die Bewahrung der unverzichtbaren „Kirche vor Ort“
- Die Gemeinde vor Ort ist unerlässlich für die soziale und individuelle Einwurzelung des Glaubens:
  - als Stützpunkt
  - als Infrastruktur“ eines lebenslangen Christwerdens
  - sie gewährleistet „Angebotsverlässlichkeit“
  - Bietet die „Gelegenheitsstruktur“ zur punktuellen und anlassbezogenen Aktualisierung und Intensivierung des Glaubens in der Biographie
  - Pastoral braucht „Leuchttürme“ und „Kirchtürme“

## Begrenzte kommunikative Reichweite klassischer Gemeinde-Pastoral



## Pastorale Orte und Gelegenheiten

Pastorale Orte und Gelegenheiten sind dort, wo sich „um der Menschen und um ihres Heiles willen“ (Glaubensbekenntnis von Nizzaä) Existenz und Evangelium begegnen und herausfordern.

## Pastorale Orte und Gelegenheiten als „Anders-Orte“

Andersorte sind „wirkliche Orte, wirksame Orte, die in die Einrichtung der Gesellschaft hineingezeichnet sind, sozusagen Gegenplatzierungen oder Widerlager, tatsächlich realisierte Utopien, in denen die wirklichen Plätze innerhalb der Kultur gleichzeitig repräsentiert, bestritten und gewendet sind, gewissermaßen Orte außerhalb aller Orte, wiewohl sie tatsächlich geortet werden können.“ (Michel Foucault)

## Pastorale Orte und Gelegenheiten als „Anders-Orte“

- Anders-Orte (Heterotopoi) sind eine Schnittmenge aus
  - Utopie (Kein-Ort): punktuelle und situative Verwirklichung einer Utopie
  - Alltagsort: Unterbrechen den Alltag, ersetzen ihn nicht
- Biblische „Anders-Orte“
  - Arche Noah, gelobtes Land, Krippe, leeres Grab, Berg Tabor, brennender Dornbusch ...
- Kirchliche „Anders-Orte“
  - Klöster, Wallfahrtsorte, diakonische Einrichtungen, Jugendkirchen, Jugendhäuser ...

## Pastorale Orte und Gelegenheiten als „Anders-Orte“

Die klassische Heterotopie des Christentums ist das Reich Gottes, das in Jesus Christus angebrochen ist, ohne schon vollendet zu sein und in dessen Nachfolge wir eintreten.

## Pastorale Orte und Gelegenheiten als „Anders-Orte“

Pastorale Orte und Gelegenheiten sind dort, wo Reich Gottes punktuell, vorläufig (kairologisch), aber konkret an einem bestimmten Ort und zu einer bestimmten Zeit mit konkreten Menschen präsent ist, weil Hungernde satt werden und Weinende lachen (Lk 6,21) und Blinde sehen, Lahme gehen, Aussätzige rein werden, Taube hören und den Armen die frohe Botschaft verkündet wird (Lk 7,22)

## Pastoraler Raum

29

- Planungsgröße für die Zusammenarbeit unterschiedlicher kategorialer und territorialer kirchlicher Organisationen, Einrichtungen, Dienste, Verbände Gruppen, Initiativen, Projekte
- Gegenmodell zum „Pastoralverbund als die Kooperation selbstständiger Pfarreien

## Pastoraler Raum

30

- Trennung von Pfarrei und Gemeinde und eigenständige Profilierung
  - Pfarrei: Profil als rechtlich und pastoral vernünftige Strukturierung der Organisation von Pastoral
  - Aufrechterhaltung des Territorialprinzips als „wahrnehmungssensible Angebotsstruktur“, die die Kirche zur „diakonischen Selbstanbietung“ in die Gesellschaft hinein (Rainer Bucher) zwingt (Sozialräumliche Pastoral)
  - Gemeinde: Ermöglichung und Erprobung zeit- und evangeliumsgemäßer Wege und Formen von (postmoderner) Gemeinschaftsbildung und Gestaltung

## Pastoraler Raum

31

- Die Pastoral der „Pastoralen Räume“ ermöglicht mehr Differenzierung und Pluralität
- „Konzertierte Pastoral“
  - Profilbildung
  - ergänzende Schwerpunktsetzung (milieusensible Pastoral; missionarische Pastoral)

## Pastoraler Raum

32

- **Netzwerkbildung**
  - Grundgelegtes soziologisches Strukturmodell
  - Gruppen und Organisationsnetzwerk: Kooperation selbstständiger inhomogener Einheiten
  - Thematische Netzwerke
  - Communitas auf der Basis der Akzeptanz von Verschiedenheit und Vielfalt
  - Vernetzung im Sozialen Raum

## Vernetzung

33

„Zur Steigerung dieses Austausches bedarf die Kirche vor allem in unserer Zeit mit ihrem schnellen Wandel der Verhältnisse und der Vielfalt ihrer Denkweise der besonderen Hilfe der in der Welt Stehenden, die eine wirkliche Kenntnis der verschiedenen Institutionen und Fachgebiete haben und die Mentalität, die in diesen am Werk ist, wirklich verstehen, ob es sich um Gläubige oder Ungläubige handelt. Es ist jedoch Aufgabe des ganzen Gottesvolkes, vor allem auch der Seelsorger und Theologen, unter dem Beistand des Heiligen Geistes auf die verschiedenen Sprachen unserer Zeit zu hören, sie zu unterscheiden, zu deuten und im Licht des Gotteswortes zu beurteilen, damit die geoffenbarte Wahrheit immer tiefer erfasst, besser verstanden und passender verkündet werden kann.“ (GS 44)

## Pastoraler Raum

34

- **Leistungsmodelle und –formen**
  - Unterscheidung von Pfarrer und „weiteren Priestern“
  - Pastoralteams (Arbeit im Team)
  - Auflösung einer rein „territorialen Zuständigkeit“ des pastoralen Personals hin zu einer „thematischen Zuständigkeit“
  - Offene Frage: Zentralisierung oder Verankerung vor Ort

## Pastoraler Raum: Merkmale

35

- **Pastoral des Ehrenamtes**
  - Ehrenamtliche sind die Hoffnungsträger, dass Kirche vor Ort bleiben kann
  - Vieles wird es in Zukunft nur geben, wenn es Ehrenamtlich aus unterschiedlichen Motiven machen
  - Ehrenamtlich Pastoral wird weniger „top-down“ über die Verteilung von bestehenden Aufgaben geschehen, sondern „bottom up“ über Betroffenheiten, Charismen, Berufungen, Fähigkeiten
  - Die zentrale Aufgabe wird es, die unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen auszubalancieren

## Pastoraler Raum: Gemeinde, pastoraler Ort, pastorale Gelegenheit

36

- **Gemeinde als pastoraler Ort**
  - **Inhaltlich**
    - Gemeinde ist ein pastoraler Ort, wenn die Überlegung, wie sich Existenz und Evangelium begegnen können, im Vordergrund steht und nicht die Sicherung ihrer Sozialform
    - Ressourcenorientierter Blick auf die Kasualpraxis
    - Pastorale Orte und Gelegenheiten gelten theologisch als Gemeinden
  - **Strukturell:**
    - Gemeinde als eine spezifische, aber nicht hervorgehobene Form der Pastoral unter anderen im pastoralen Raum



## Pastoraler Raum: Gemeinde, pastoraler Ort, pastorale Gelegenheit <sup>37</sup>

- Gemeinde und pastorale Orte und Gelegenheiten
  - Gemeinde bleibt die Basis der „Pastoral des pastoralen Raumes“
  - Gemeindepastoral nutzt bestimmte Anlässe (bes. Kasualien und andere besondere Situationen) als „pastorale Gelegenheiten“
  - Pastorale Gelegenheiten wären dann zeitlich begrenzte, projektförmige, situative Begegnungen / Konfrontationen von Existenz und Evangelium ohne festen Ort

## Pastoraler Raum: Gemeinde, pastoraler Ort, pastorale Gelegenheit <sup>38</sup>

- Jenseits von Gemeindepastoral gibt es im pastoralen Raum feste, konkrete und erkennbare Orte, an denen mit besonderem Profil (Lebensstile, Lebenslagen) die Begegnung / Konfrontation von Existenz und Evangelium kreativ betrieben wird (diakonisch, spirituell, missionarisch)
- Diese Orte können von der Gemeinde getragen werden, oder mit ihr vernetzt sein oder ohne Beteiligung einer Gemeinde sein.

## Pastoraler Raum: Gemeinde, pastoraler Ort, pastorale Gelegenheit <sup>39</sup>

- Pastorale Orte dienen dann dazu
  - die „Milieu- und Lebensstilverengung“ der an Gemeinde orientierten Pastoral auszuweiten
  - sich Menschen in besonderen Lebenslagen zuzuwenden
  - interessante und profilierte Kristallisationsorte des Glaubens zu schaffen
  - Pastoral sozialräumlich zu verankern
- Pastorale Gelegenheiten
  - schärfen den Blick für die Qualität punktueller Begegnungen
  - ereignen sich auch dort, wo Menschen sich im Alltag helfend, verstehend und verzeihend zuwenden

## „Gemeinde“ bleibt unverzichtbar <sup>40</sup>

- Gemeinde vor Ort bleibt ein wichtiger Sammlungsart:
- symbolisch (Kirchturm, Altar)
  - personell (mit Gesicht)
  - in ihren spezifischen Angeboten
  - mit eigenem Gemeindeprofil

## „Gemeinde“ bleibt unverzichtbar <sup>41</sup>

Der Pastorale Raum organisiert die „Grundversorgung“ der Getauften. Er schafft Strukturen, die die „Dienstleistungen“ in Gemeinden, an pastoralen Orten und bei pastoralen Gelegenheiten gewährleisten.

## „Gemeindekirche“ - „Dienstleistungskirche“ <sup>42</sup>



## Dienstleistungspastoral

### Gratifikationen der Kirchenmitgliedschaft

Was man wertvolle Ergrüsse im Leben kirchlich feiern kann, z.B. Hochzeit, Taufe

Es gehört für mich einfach dazu, Mitglied in der Kirche zu sein

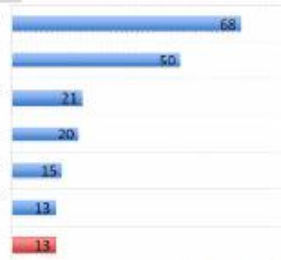
Ich finde dort interessante Menschen, mit denen ich gerne zusammenkomme

Ich finde dort Gleichgesinnte

Ich kann dort Sinnvolles tun, mich für etwas einsetzen

Wirkliche dort Formen der Gemeinschaft, die ich sonst kaum finde

Mit bringt die Mitgliedschaft eigentlich gar nichts



Basis: Katholikensurvey 2010, Bundesrepublik Deutschland (Quelle: Katholische Akademie, 10.06.2011, 10.06.2011)

KatHO

Prof. Dr. Hans Hobelbeger

## Dienstleistungspastoral

- Die „Kasualienfrommen“ (Johannes Först, Joachim Kügler)
  - Überwiegende Mehrheit der Katholiken bleibt in der Kirche, obwohl sie kaum am kirchlichen und gemeindlichen Leben teilnehmen
  - Ungebrochene Nachfrage nach
    - (sakramentaler) Biographiebegleitung
    - Zuspruch von Schutz für die Einzelnen und die Familien
    - Beistand bei den „großen Transzendenzen“

Prof. Dr. Hans Hobelbeger

## Dienstleistungspastoral

„Die pastorale Realität ist ja zu einem großen Teil von der ungeliebten Praxis der Dienstleistung geprägt – die zugleich die größte Zahl an Kontakten ‚mit der Kirche‘ generiert. „Nun kann man feststellen, dass ein Großteil des kirchlichen Personals seinen Berufsstolz gerade nicht an diesen Dienstleistungen festmacht. Trotzdem erreicht Kirche gerade über das Portfolio ihrer rituellen und sozialen Dienstleistungen eine enorme Menge an Menschen. Und diese selbst (...) sehen es gerade als ihre Kirchlichkeit, also als ihre christliche Sozialform an, im Bedarfsfall auf die Professionalität kirchlicher Dienstleister zurückgreifen zu können“ (Bredreck 2011, 262).

KatHO

Prof. Dr. Hans Hobelbeger

## Dienstleistungspastoral

- Logik der Marktkommunikation: dienstleistungsorientiertes Mitgliedschaftsverständnis (Pragmatik)
- Es entwickelt sich eine Beziehung zur Kirche, ein pragmatisches, dienstleistungsorientiertes Mitgliedschaftsverhältnis, das der „Logik von Leistung und Gegenleistung analog der Marktkommunikation folgt. An die Stelle einer umfassenden Einbindung in die Kirchen ist ein eher offen-kontingentes, dienstleistungsorientiertes Mitgliedschaftsverständnis getreten“

Prof. Dr. Hans Hobelbeger

## Dienstleistungspastoral

„Kirchen (müssen) mit dem Markt rechnen, und zwar mit einem umfänglichen Markt, der alle Bereiche des Lebens mitprägt. Kirche trifft auf den Markt – unausweichlich und unvermeidlich. Auf einen Markt, der weit mehr geworden ist als das Forum, auf dem Waren und Dienstleistungen getauscht werden, dessen Systematik vielmehr die kulturelle Logik des Westens wesentlich bestimmt und sämtliche gesellschaftliche Handlungsbereiche umfasst. Nichts und niemand kann sich dem Beurteilungsverfahren von Angebot und Nachfrage entziehen, denn auf den Markt begibt man sich nicht willentlich, auf dem Markt findet man sich wieder. Kirchliche und theologische Proteste können und werden an dieser Ausgangslage wenig ändern.“ (Alex Kurz, Zeitgemäß Kirche denken. Analysen und Reflexionen zu einer postmodernen kirchlichen Erwachsenenbildung, Stuttgart 2007).

KatHO

Prof. Dr. Hans Hobelbeger

## Dienstleistungspastoral

- Dienstleistung als „Sozialer Austausch“ begründet eine Sozialform von Kirche auf zwei Ebenen
  - Kirchenmitglieder halten eine rudimentäre Verbundenheit zur Kirche aufrecht, um sie bei besonderen Anlässen „aktivieren und intensivieren“ zu können
  - Zu den „Anlässen“ besteht die Bereitschaft, sich auf eine intensivere kirchlich-gemeindliche Praxis einzulassen

Prof. Dr. Hans Hobelbeger

48

Seelsorge hat Vorrang, damit – wo Evangelium und Existenz einander begegnen – Menschwerdung geschehen und Reich Gottes werden kann

50

## PASTORAL DER BETEILIGUNG UND ERMÖGLICHUNG

51

### Alle Gläubigen sind zur Teilnahme an der Sendung der Kirche berufen

#### Gemeinsames Priestertum

„Durch die Wiedergeburt und die Salbung mit dem Heiligen Geist werden die Getauften zu einem geistigen Bau und einem heiligen Priestertum geweiht, damit sie in allen Werken eines christlichen Menschen geistige Opfer darbringen und die Machttaten dessen verkündigen, der sie aus der Finsternis in sein wunderbares Licht berufen hat (...); überall auf Erden sollen sie für Christus Zeugnis geben und allen, die es fordern, Rechenschaft ablegen von der Hoffnung auf das ewige Leben.“ (LG 10)

52

### Alle Gläubigen sind zur Teilnahme an der Sendung der Kirche berufen

#### „Charismen theologisch“

„Derselbe Heilige Geist heiligt außerdem nicht nur das Gottesvolk durch die Sakramente und die Dienstleistungen, er führt es nicht nur und bereichert es mit Tugenden, sondern ‚teilt den Einzelnen, wie er will‘ (1 Kor 12,11), seine Gabe aus und verteilt unter den Gläubigen jeglichen Standes auch besondere Gnaden. Durch diese macht er sie geeignet und bereit, für die Erneuerung und den vollen Aufbau der Kirche verschiedene Werke und Dienste zu übernehmen gemäß dem Wort: ‚Jedem wird der Erweis des Geistes zum Nutzen gegeben‘ (1 Kor 12,7)“ (LG 12)

53

### Alle Gläubigen sind zur Teilnahme an der Sendung der Kirche berufen

#### Anteil an den drei munera Christi

„[...] das heißt die Christgläubigen, die, durch die Taufe Christus einverleibt, zum Volk Gottes gemacht und des priesterlichen, prophetischen und königlichen Amtes Christi auf ihre Weise teilhaftig, zu ihrem Teil die Sendung des ganzen christlichen Volkes in der Kirche und in der Welt ausüben“ (LG 31)

54

### Alle Gläubigen sind zur Teilnahme an der Sendung der Kirche berufen

- Diese Berufung vollzieht sich (nach Doris Nauer)
  - als „Alltagsseelsorge“
  - als „ehrenamtliche Seelsorge“
  - als „professionelle Seelsorge“

## Alle Gläubigen sind zur Teilnahme an der Sendung der Kirche berufen

- Kirchenrechtliche Regelung (nach Heribert Hallermann)
- Unterscheidung von
  - cura animarum (Seelsorge)
  - cura pastoralis (Hirtensorge)

## Alle Gläubigen sind zur Teilnahme an der Sendung der Kirche berufen

### cura animarum (Seelsorge)

- cura non plena (nicht volle Seelsorge)
- Voraussetzung: Taufe
- Träger: alle Gläubigen (Laien und Kleriker)
- Umfasst Einzelaufgaben und Teilaufgaben
- Spezielle Aufgaben können durch besondere Sendung oder Beauftragung übertragen werden

### cura pastoralis (Hirtensorge)

- cura plena (volle Seelsorge)
- Voraussetzung: Weihe
- Träger: Papst (Gesamtkirche), Bischof (Teilkirche), Pfarrer (Pfarrei)
- Laien können beteiligt werden; ausgenommen der Aufgaben, die ausschließlich Klerikern vorbehalten sind

Alle Gläubigen sind zur Teilnahme an der Sendung der Kirche berufen ...

deshalb geht die Organisationsentwicklung von Kirche auch alle an!

Nicht zuletzt liegen wir damit auf der Linie aller „Change-Management“-Empfehlungen.

Der Erfolg von Veränderungen entscheidet sich nicht zuletzt

## Unternehmenskultur



nach Edgar Schein

Jede Rolle und jede Emotion hat in einem Veränderungsprozess ihre Zeit und ihre Bedeutung



### Typische Rollen und Verhaltensweisen im Veränderungsprozess

| Typ                                                                               | Beschreibung                                                                                                                                                                                    | Stärke                                                                                                                                                        | Herausforderung                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>gewissenhaft, manchmal auf eigene Kosten</li> <li>Stellt Übereinstimmung her</li> <li>Arbeitet hart, um zu liefern, was die Kollegen brauchen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ausdauernd, arbeitet konzentriert</li> <li>Schätzt hohe Qualität</li> <li>wünscht sich einfache Botschaften</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>vernachlässigt die persönlichen Bedürfnisse</li> <li>befürchtet schnell, inkompetent zu sein</li> <li>nimmt Einfluss nicht ausreichend wahr</li> </ul> |

Prof. Dr. Hans Hobelsberger

### Typische Rollen und Verhaltensweisen im Veränderungsprozess

| Typ                                                                                 | Beschreibung                                                                                                                                          | Stärke                                                                                                                                         | Herausforderung                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>charmant, visionär, Überzeugend</li> <li>anpassungsfähig</li> <li>wertschätzt Menschen und Lösungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>innovativ und optimistisch</li> <li>entschlussfreudig</li> <li>positiver Einfluss auf andere</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>impulsiv</li> <li>mangelnde Umsetzungskonsequenz</li> <li>oft kritisch gegenüber anderen</li> </ul> |

Prof. Dr. Hans Hobelsberger

### Typische Rollen und Verhaltensweisen im Veränderungsprozess

| Typ                                                                                 | Beschreibung                                                                                                                                             | Stärke                                                                                                                       | Herausforderung                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>schätzt die Verschiedenheit und Herausforderungen</li> <li>gesellig</li> <li>gelassen und lebenslustig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>achtet auf Beziehungen</li> <li>TeamarbeiterIn</li> <li>spontan und eifrig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>arbeitet an zu vielen Projekten gleichzeitig</li> <li>vermeidet Konflikte</li> <li>nimmt Dinge schnell persönlich</li> </ul> |

Prof. Dr. Hans Hobelsberger

### Typische Rollen und Verhaltensweisen im Veränderungsprozess

| Typ                                                                                 | Beschreibung                                                                                                                                                                                                     | Stärke                                                                                                                                                    | Herausforderung                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>braucht den vollen Überblick, um vorwärts zu gehen</li> <li>hält sich an die Spielregeln</li> <li>verwendet innere Maßstäbe, um zu entscheiden, was „wahr“ ist</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>sorgfältig und nachforschend</li> <li>Hohe Aufmerksamkeit für Standards und Details</li> <li>analytisch</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>zögert, um um Hilfe zu bitten</li> <li>braucht viele Beweise</li> <li>hat Schwierigkeiten andere Ansichten anzuhören</li> </ul> |

Prof. Dr. Hans Hobelsberger

„Denn mit dem Himmelreich ist es wie mit einem Gutsbesitzer, der früh am Morgen sein Haus verließ, um Arbeiter für seinen Weinberg anzuwerben. Er einigte sich mit den Arbeitern auf einen Denar für den Tag und schickte sie in seinen Weinberg. Um die dritte Stunde ging er wieder auf den Markt und sah andere dastehen, die keine Arbeit hatten. Er sagte zu ihnen: Geht auch ihr in meinen Weinberg! Ich werde euch geben, was recht ist. Und sie gingen. Um die sechste und um die neunte Stunde ging der Gutsbesitzer wieder auf den Markt und machte es ebenso. Als er um die elfte Stunde noch einmal hinging, traf er wieder einige, die dort herumstanden. Er sagte zu ihnen: Was steht ihr hier den ganzen Tag untätig herum? Sie antworteten: Niemand hat uns angeworben. Da sagte er zu ihnen: Geht auch ihr in meinen Weinberg! Als es nun Abend geworden war, sagte der Besitzer des Weinbergs zu seinem Verwalter: Ruf die Arbeiter, und zahl ihnen den Lohn aus, angefangen bei den letzten, bis hin zu den ersten. Da kamen die Männer, die er um die elfte Stunde angeworben hatte, und jeder erhielt einen Denar. Als dann die ersten an der Reihe waren, glaubten sie, mehr zu bekommen. Aber auch sie erhielten nur einen Denar. Da begannen sie, über den Gutsherrn zu murren, und sagten: Diese letzten haben nur eine Stunde gearbeitet, und du hast sie uns gleichgestellt; wir aber haben den ganzen Tag über die Last der Arbeit und die Hitze ertragen. Da erwiderte er einem von ihnen: Mein Freund, dir geschieht kein Unrecht. Hast du nicht einen Denar mit mir vereinbart? Nimm dein Geld und geh! Ich will dem letzten ebenso viel geben wie dir.“ (Mt 20,1-14)

Prof. Dr. Hans Hobelsberger

# 4. Gemeinsames Priestertum und Partizipation

## Thesenpapier

**P. Manfred Kollig ss.cc.**

### **Einführung**

Das Thema „partizipative Kirche“ (Teilhabe und Teilnahme, charismenorientierte Kirche, gaben- statt aufgabenorientierte Pastoral) zieht sich wie ein roter Faden durch den neuen Diözesanpastoralplan. In diesem Kontext ist zu verstehen, dass wir nicht über Organisationsentwicklung in unserem Bistum nachdenken können ohne das Thema „gemeinsames Priestertum“ zu reflektieren. Im Rahmen dieses Themas möchte ich den Schwerpunkt meines Impulses auf die Frage legen: Wie sind gemeinsames Priestertum und Weihepriestertum – auch Priestertum des Dienstes genannt – einander zugeordnet?



**P. Manfred Kollig ss.cc.  
Hauptabteilung Seelsorge**

### **Das Thema ist aktuell**

Konkurrenzdenken zwischen den pastoralen Diensten; Konflikt zwischen Klerikern und Laien; Idealisierung des priesterlichen Amtes bei gleichzeitiger Entwertung der geistlichen „Profession“ (überforderte Priester im Bereich der Administration, Amtspriester als Leiter einer „exkulturierten Liturgie“, sexuelle Missbrauchsfälle etc.); die berufliche Welt der Seelsorger wird immer größer und die private immer kleiner (Beziehungskrisen und Vereinsamung); Spannung zwischen dem Anspruch an sich selbst und dem daran festgemachten Selbstwertgefühl bei Ausbleiben eines messbaren Erfolgs führt in Berufungskrisen; die Spannung zwischen „Kirchenvolk“ und Kirchenleitung (75% der deutschen Katholiken fordern das Ende des Pflichtzölibats, Diskrepanz in Fragen der Sexualmoral) etc.

### **Worauf es ankommt**

Reinheit der Absichten (keine Eigeninteressen verfolgen, Berufung entdecken statt um Macht kämpfen).

Den Glauben an das Wirken des Heiligen Geistes in allen Getauften.

Kontemplation vor Aktion („Die Welt ist Gottes voll“ Alfred Delp SJ; Schöpfung geschah ohne uns, Auferstehung ebenfalls; anerkennen, dass Gott uns voraus ist).

Als katholischer Christ leben in all seinen Facetten, Diensten und Ämtern ist Lebensform, die sich primär im Halt (sich „Jesus Christus aussetzen“ und nicht nur „ihn aussetzen“) und im Lebensstil, in Haltungen („Dienst“; Dasein und Fürsein / Existenz und Proexistenz,) und nur sekundär in „Funktionen“ äußert.

### **Biblische Grundlagen zum Thema und Kirchenväter (2 Beispiele)**

1 Petr 2,5-9 „Lasst euch als lebendige Steine zu einem geistigen Haus aufbauen, zu einer heiligen Priesterschaft, um durch Jesus Christus geistige Opfer darzubringen, die Gott gefallen.“<sup>6</sup> Denn es heißt in der Schrift: Seht her, ich lege in Zion einen auserwählten Stein,

/einen Eckstein, den ich in Ehren halte; / wer an ihn glaubt, der geht nicht zugrunde.<sup>7</sup> Euch, die ihr glaubt, gilt diese Ehre. Für jene aber, die nicht glauben, ist dieser Stein, den die Bauleute verworfen haben, zum Eckstein geworden,<sup>8</sup> zum Stein, an den man anstößt, und zum Felsen, an dem man zu Fall kommt. Sie stoßen sich an ihm, weil sie dem Wort nicht gehorchen; doch dazu sind sie bestimmt.<sup>9</sup> Ihr aber seid ein auserwähltes Geschlecht, eine königliche Priesterschaft, ein heiliger Stamm, ein Volk, das sein besonderes Eigentum wurde, damit ihr die großen Taten dessen verkündet, der euch aus der Finsternis in sein wunderbares Licht gerufen hat.“

Papst Leo d. Gr. in einer Predigt über den mystischen Leib Christi: „Alle, die in Christus wiedergeboren sind, macht das Zeichen des Kreuzes zu Königen und weihet die Salbung des Heiligen Geistes zu Priestern.“

### **Lumen Gentium**

Es handelt sich bei dieser Dogmatischen Konstitution um ein Lehrdokument über die Kirche (kein Papier zur Aktivierung der Laien oder der Berufungspastoral).

Beim gemeinsamen Priestertum geht es um die Themen Taufgnade, Taufwürde und Taufberufung (nicht um Demokratisierung der Kirche). Besinnung auf Geistesgaben, die jede(r) Getaufte(r) empfangen hat (1 Kor 12: Erkenntnis, Glaubenskraft, Prophetie, Unterscheidung der Geister, Zungenrede...).

Es geht um das „eine Volk Gottes unterwegs“ und um die „Kirche als Leib Christi“ (Christus als das Haupt der Kirche und der einzige Hohepriester.)

Exkurs: 3 Ämter Christi (geht auf reformatorisches Gedanken gut zurück: Priester, der uns durch sein Lebensopfer heilt und heiligt; Prophet und Lehrer, der Weg, Wahrheit und Leben ist; König und Hirte, der sein Volk leitet. Übereinstimmung im kath. und ev. Priesterverständnis: „gemeinsames Priestertum“. Unterschied: Weiheamt ist nach kath. Verständnis mehr als eine soziologisch zu verstehende Ordnungsgröße).

„Das gemeinsame Priestertum der Gläubigen aber und das Priestertum des Dienstes, das heißt das hierarchische Priestertum (nicht der Priester), unterscheiden sich zwar dem Wesen und nicht bloß dem Grade nach.“ Im lateinischen Text von LG steht nicht: „non tantum sed etiam“ sondern „essentia et non gradu tantum differant“.

### **Interpretationen**

Gründonnerstagsschreiben von Papst Johannes Paul II. an die Priester der Kirche „Über das gemeinsame Priestertum und das Priestertum des Dienstes“ vom 12. März 1989: tiefe Verwurzelung des Amtspriesters im gemeinsamen Priestertum aller Gläubigen, das der Berufung eines jeden von uns zum priesterlichen Dienst zugrunde liegt (Als geweihte Priester bleiben wir Teil des gemeinsamen Priestertums). – Priesterweihe als soziales Sakrament: aus den Menschen genommen, für die Menschen eingesetzt; In der Berufung des geweihten Priesters findet das Volk Gottes die Bestätigung der eigenen Lebenskraft im Heiligen Geist. – Amtspriester als Zeugen und Ausspender eines anderen als des irdischen Lebens; zugleich können sie nur den Menschen dienen, wenn diese und ihre Lebensverhältnisse ihnen nicht fremd sind (Presbyterorum ordinis 3). – Alle Hirten – Bischöfe und Priester – sollen bemüht sein, der Welt ein solches Antlitz der Kirche zu zeigen, dass die Menschen sich daran ein Urteil über die Kraft und Wahrheit der christlichen Botschaft bilden können (GS 43).

Die Deutschen Bischöfe in ihrem Brief an die Priester vom 25. September 2012: „Was ein Priester ist, lässt sich nur von Jesus Christus her erklären. Aufgrund seiner sakramentalen Weihe ist der Priester bestellt und bevollmächtigt, „in persona Christi capitis“ zu handeln und auf diese Weise darzustellen, dass Jesus Christus als der Auferstandene auch heute seine Kirche führt, zu ihr spricht und sie heiligt. Das kommt vor allem bei der Feier der

Eucharistie zum Ausdruck, der der Priester vorsteht und die für die Gemeinschaft der Glaubenden sichtbar und erfahrbar macht, dass Christus ihr Haupt ist, dass es Jesus Christus ist, der sie im Wort und Sakrament stärkt und leitet. Daraus ergibt sich als eine wesentliche Leitungsaufgabe des geweihten Priesters, den vielfältigen Berufungen, Diensten und Charismen im Gottesvolk zu dienen, sie zu wecken, zu begleiten, zu fördern und sie zur Zusammenarbeit und Einheit im Leib Christi zu führen. Priesterlicher Leitungsdienst ist nicht auf die Vermehrung der eigenen Macht oder zur Herrschaft über die anderen ausgerichtet, sondern darauf, dass alle Gläubigen ihre je eigene Verantwortung für die Sendung der Kirche erkennen und wahrnehmen können. Mit einem Augustinuswort kann man – sinngemäß abgewandelt – sagen: „Mit euch bin ich Christ, für euch bin ich Priester“. Das wird ein Priester umso glaubwürdiger tun können, je mehr er tatsächlich auch seinen priesterlichen Dienst in der Nachfolge Jesu Christi versteht und entsprechend geistlich ausgestaltet. Zum Priestertum des Dienstes gehört darum eine priesterliche Lebenskultur. Priesterliche Lebenskultur ist keine Sonderwelt in der katholischen Kirche, sie schließt vielmehr die Beheimatung des Priesters in der Gemeinschaft der Glaubenden ein, seine Teilnahme am gesellschaftlichen Leben der Menschen und an kulturellen Angeboten und Veranstaltungen in seinem Lebensumfeld. Der Priester lebt so mitten in der Welt und zugleich nahe bei Gott, der ihn sendet.“

### **Fazit**

Der geweihte Priester ist Teil des gemeinsamen Priestertums; er steht im Volk Gottes und ist diesem zugleich gegenübergestellt. Gegenübergestellt meint nicht „gegen das Volk“ sondern „für“ das Volk zum Dienst berufen. Er hat Leitungsaufgabe; er muss auch unpopuläre Entscheidungen treffen, aber zuvor „das ganze Volk hören“ in dem Bewusstsein, dass der Geist Gottes durch jeden Getauften sprechen will und kann. Als Geweihte wissen wir nicht automatisch alles besser und ist unser Glaube nicht ipso facto stärker. Gleichzeitig wurde uns von Christus das priesterliche Amt übertragen: amtlich, verbindlich, öffentlich und ständig (trotz der eigenen Schwachheit). (vgl. auch Deutsche Regentenkonferenz: Priester für das 21. Jahrhundert; s. auch Gelöbnis in der Liturgie der Priesterweihe).

Durch seine Bitte an das auf dem Petersplatz versammelte Volk Gottes, um den Segen für ihn zu beten, bevor er segnet, hat Papst Franziskus I. eindrucksvoll sein Verständnis von Volk Gottes und dem Dienstant des Bischofs von Rom deutlich gemacht. Seitdem gibt es immer wieder von seiner Seite aus Zeichen, die vermuten lassen, dass ihm das „Wir-Bewusstsein“ in dieser Kirche besonders am Herzen liegt. Er scheint sich als Bischof im Volk Gottes zu verstehen und in diesem Geist seinen Leitungsdienst für die Kirche von Rom und als Bischof von Rom für die Weltkirche wahrnehmen zu wollen.



## Ausschnitt aus einem Interview mit dem damaligen Kardinal Bergoglio (Buenos Aires 2007)

### ***Die Mission vollbringt also der Heilige Geist?***

BERGOGLIO: Die frühen Theologen haben gesagt, dass die Seele wie eine Art Segelboot ist und der Heilige Geist der Wind, der in die Segel bläst, um das Boot voranzutreiben. Die Impulse und Windschübe sind die Gaben des Geistes. Ohne sein „Anschieben“, ohne seine Gnade kommen wir nicht voran. Der Heilige Geist lässt uns in das Geheimnis Gottes eintreten und errettet uns vor der Gefahr einer gnostischen Kirche, einer auto-referentiellen Kirche, und führt uns zur Mission.

### ***Das bedeutet aber auch, dass all unsere funktionellen Lösungen, all unsere konsolidierten Pläne und pastoralen Projekte über den Haufen geworfen werden ...***

BERGOGLIO: Ich habe nicht gesagt, dass pastorale Systeme unnötig sind. Im Gegenteil. An sich ist alles, was auf Gottes Wege führen kann, gut. Meinen Priestern habe ich gesagt: „Tut eure Pflicht; die Aufgaben eures Amtes kennt ihr ja, übernehmt eure Verantwortung und lasst dann die Tür offen.“ Unsere Religionssoziologen sagen uns, dass sich der Einfluss einer Pfarrei auf einen Umkreis von 600m erstreckt. In Buenos Aires liegen zwischen einer Pfarrei und der nächsten ca. 2000m. Ich habe den Priestern damals gesagt: „Wenn ihr könnt, mietet eine Garage, und wenn ihr den einen oder anderen disponiblen Laien auf-treiben könnt, dann lasst ihn nur machen! Er soll sich um diese Leute hier kümmern, ein bisschen Katechese machen, ja, auch die Kommunion spenden, wenn er darum gebeten wird.“ Ein Pfarrer entgegnete mir: „Aber Pater, wenn wir das tun, kommen die Leute nicht mehr in die Kirche!“ „Na, und?“ meinte ich nur: „Kommen sie denn jetzt zur Messe?“. „Nein“, musste er zugeben. Und wenn schon! Aus sich selbst hinauszugehen bedeutet auch, aus dem Garten seiner eigenen Überzeugungen hinauszugehen, die unüberwindbar werden, wenn sie sich als Hindernis entpuppen und den Horizont verschließen, der Gott ist.

### ***Das gilt auch für die Laien...***

BERGOGLIO: Ihre Klerikalisierung ist ein Problem. Die Priester klerikalisieren die Laien, und die Laien bitten uns, klerikalisiert zu werden ... Eine sündige Komplizenschaft. Und wenn man bedenkt, dass allein die Taufe genügen könnte. Ich denke an die christlichen Gemeinschaften in Japan, die über 200 Jahre keinen Priester hatten. Als die Missionare zurückkehrten, fanden sie dort alle getauft vor, alle waren kirchlich verheiratet und alle Verstorbenen hatten ein katholisches Begräbnis bekommen. Der Glaube war intakt geblieben dank der Gaben der Gnade, die das Leben dieser Laien, die nur die Taufe empfangen hatten und ihre apostolische Mission allein kraft der Taufe lebten, mit Freude erfüllt hatten. Man darf keine Angst davor haben, allein von seiner Zärtlichkeit abzuhängen...

# 5. Was heißt eigentlich Organisationsentwicklung?

## Definitionen und Klärungen

Cäcilia Scholten

**„Organisationsentwicklung“ ist ein schillernder Begriff, der vielfach definiert wird und wurde. Er wird mit anderen Begriffen in der Rezeption durch MitarbeiterInnen sehr unterschiedlich verwendet.**

**Je nach Grundlagenschule fällt die Definition des Begriffes zuweilen sehr unterschiedlich, gar kontrovers aus. Deshalb haben sich die Strategische Personalentwicklung und die Gemeindeberatung im Zugang auf die Studientagung die Mühe gemacht, gemeinsame Definitionen und Klärungen zu verschiedenen Teilbereichen von Organisationsentwicklung zusammen zu stellen.**

**Wir möchten diese Definitionen und Klärungen einerseits als Diskussionsbeitrag in unserem Bistum sowie als nunmehr gemeinsames Verständnis von Strategischer Personalentwicklung und Gemeindeberatung verstanden wissen.**

### **Organisation**

Mit Organisation bezeichnen wir jedes von Menschen getragene soziale System, welches auf ein Ziel, einen Zweck, eine Aufgabenerfüllung ausgerichtet ist. , also sowohl private Unternehmen wie auch staatliche, soziale, karitative Institutionen, Vereine usw. Organisationsentwicklung bezeichnet demnach alle Maßnahmen, die in einer Organisation Vertrauen, Struktur und Prozesse anstoßen.

### **Organisationskultur**

Die Gefühle und Einstellungen der Systemmitglieder, das Arbeits-, Leistungs- und Problemlösungsverhalten, geltende Spielregeln und Normen, das Führungsverhalten, das Organisationsklima bezeichnen wir als die System- bzw. Organisationskultur.

### **System**

Als System bezeichnen wir in unserem Zusammenhang jede Form menschlicher Zusammenarbeit, die auf eine gemeinsame Aufgabe ausgerichtet ist: Arbeits- und Projektgruppen, Abteilungen, Bereiche, ganze Firmen etc. können als System erfasst, beobachtet und beschrieben werden. Jedes System besteht aus einem dynamischen Zusammenspiel von Teilen resp. Elementen, die ein unverwechselbares Ganzes bilden. In einem komplexen Zusammenspiel dieser Elemente verarbeitet jedes System inputs aus seiner Umwelt in Outputs an seine Umwelt.

### **Umwelt**

Die Umwelt, oder treffender die Systemumwelten, verkörpern alle für das System bedeutsamen Rahmenbedingungen der Existenz. (... Normen, Werte, Rechtssprechung, verfügbares know-how... ) . Anders ausgedrückt ist die nächst höhere Systemebene für das betrachtete System immer die Umwelt.

## **Input und output eines Systems**

Die Umwelt wird einem System solange Input (Ressourcen) zur Verfügung stellen, als das System die Erwartungen mit seinem Output erfüllt. (...) Mit Input und Output ist die ganze Vielfalt aller materiellen und nichtmateriellen Faktoren gemeint, die in das System Eingang finden, bzw. das System verlassen. Dazu gehören also auch Werthaltungen, Abfall etc.

Treffender wären also Bezeichnungen wie „income“ und „outcome“.

**alle aus: Steiger, Lippmann, Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Springer Verlag Band 1, 3. Auflage 2008, S.20-45**

## **Leitung (nach TZI)**

beschreibt die übertragene Rolle/ Aufgabe, sie ist immer zugleich auch teilnehmende Leitung, d. h. sie schwebt nicht über den Dingen oder ist gar allein verantwortlich für alles, was unter der jeweiligen Leitungsebene sich befindet. Vielmehr ist die Leitung verantwortlich für die Balance im Vier-Faktorenmodell: Zwischen den Einzelnen, in der Gruppe und bei der Bearbeitung eines Themas. Wohlweislich, dass die Leitung nicht alleine für das Erlangen von Ergebnissen zuständig ist - dabei hat die Gruppe/das Team eine wichtige Funktion.

Als viertes sorgt die Leitung für den Globe, die Rahmenbedingungen unter denen gearbeitet wird/werden kann. Dabei nehmen die Stichworte Personen- und Systemqualifikation eine wichtige Rolle ein. (s.u.)

**aus: Irene Klein, Gruppen leiten ohne Angst, Herderverlag**

## **Führung**

1. Führen ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt)

2. Führung ist die intentionale soziale Einflussnahme (...).

3. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.

Der Begriff der Führung verweist gleichzeitig auf wichtige Begriffe der Themenzentrierten Interaktion: Mitverantwortung und Mitgestaltung. Sie finden im Chairperson-Postulat das entsprechende Konzept.

**aus: Steiger, Lippmann, Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Springer Verlag Band 1, 3. Auflage 2008, S.20-45**

## **Personen- und Systemqualifikation**

Personenqualifikation meint, die Personen so zu qualifizieren, dass sie die Fähigkeiten und Fertigkeiten aufbauen, bestimmte Aufgaben wahrnehmen zu können.

Systemqualifikation meint Strukturen, Prozesse, Funktionen und Unterstützungssysteme so zu gestalten, dass die Voraussetzungen geeignet sind, um die angestrebten Leistungen erbringen zu können.

## **Team**

Wir verstehen eine Gruppe von Menschen als Team, wenn sie gemeinsam Verantwortung für die Erbringung einer Leistung innerhalb einer Organisation tragen.

Wir beschreiben Team als eine Arbeitsgruppe von drei bis ca. 12 Mitgliedern, die innerhalb ein- und derselben Organisation unter gleichen Gesamtzielen kontinuierlich innerhalb definierter Grenzen sich selbst steuernd kooperieren (müssen).

(Dabei können Teams freiwillig oder verpflichtet miteinander arbeiten, ad hoc oder institutionell zusammengestellt sein, räumlich zusammen oder auch räumlich getrennt arbeiten.)

## **Teamentwicklung**

Teamentwicklung befasst sich mit dem sozio-emotionalen Zusammenwirken von Persönlichkeiten bezogen auf die Leistung und die weitere Entwicklung der Leistungsfähigkeit eines Teams.

(Dabei hat Teamentwicklung immer drei Perspektiven: Zusammenarbeit in Bezug auf Funktionen und Rollen, in Bezug auf Aufgaben und Leistungen, in Bezug auf Steuerung durch Führung und Kooperation.

**alle aus: Schmid, Messmer: Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Konzepte und Perspektiven, 2. Auflage 2009, EHP Verlag, S. 40-96**

**Ebenso soll an dieser Stelle auch noch das gemeinsame Verständnis von Pfarrei und Gemeinde vorgestellt werden:**

### **Pfarrei**

Eine Pfarrei ist laut Kirchenrecht Can. 515 § 1 „eine bestimmte Gemeinschaft von Gläubigen, die in einer Teilkirche auf Dauer errichtet ist und deren Seelsorge unter der Autorität des Diözesanbischofs einem Pfarrer als ihrem Hirten anvertraut ist.“

D.h. eine Pfarrei ist territorial definiert, auf Dauer errichtet und steht unter der Leitung eines Pfarrers.

Im so verstandenen Sinne ist eine Pfarrei zunächst eine juristische Größe und Ausdruck einer bestimmten Organisationsstruktur.

Unsere neu eingerichteten zusammengeführten Kirchengemeinden sind in diesem Sinne Pfarreien.

### **Gemeinde**

Der Begriff Gemeinde ist ein eher pastoraler Ausdruck. Er lässt sich am ehesten mit der Aussage aus Matthäus 18, Vers 20 in Verbindung bringen, dass Jesus dort mitten unter den Menschen ist, „wo zwei oder drei in seinem Namen“ versammelt sind.

Gemeinde meint den „im gemeinsamen Glauben wurzelnden, freien Zusammenschluss von Personen ... , die sich zum Evangelium Jesu Christi bekennen. (Karl Lehmann, LTHK 3. Auflage, Sonderausgabe 2009, Bd. 4, Seite 420).

„Mit dem Gemeindebegriff sind Konnotationen wie Gemeinschaftlichkeit, Versammlungscharakter, Personalität, Freiheitlichkeit, Freiwilligkeit, Pluralität, Dynamik und Gleichheit verbunden.“ (ebenda)

Der Pastoralplan für das Bistum Münster macht deutlich, dass der Erkenntnis, was wir zukünftig im Bistum Münster unter Gemeinde verstehen wollen, ein gemeinsamer Lernprozess zugrunde liegt: „Von den Erfahrungen, die wir in den kommenden fünf Jahren machen werden, erhoffen wir uns auch Fortschritte bei der Klärung des Gemeindebegriffs und bei der Entwicklung des Verhältnisses zwischen der Pfarrei und ihren Gemeinden vor Ort.“ (Pastoralplan für das Bistum Münster, Seite 30)

Die neue Satzung und Wahlordnung für die Pfarreiräte unterscheidet bei den Aufgaben für den Pfarreirat und möglichen Gemeindeausschüssen folgendes:

Der Pfarreirat ist für die Leitlinien der Pastoral und die Vernetzung in den jeweiligen Sozial- und Lebensraum zuständig und hat die Aufgabe, einen lokalen Pastoralplan zu entwickeln. Gemeindeausschüsse dienen der Vernetzung in den jeweiligen Teil des Sozial- und Lebensraumes und fördern eine lebendige, missionarische Präsenz der Kirche vor Ort. Sie sind die Experten für den Nahbereich und sind dort präsent und aktiv. Sie nehmen in subsidiärer Funktion die Vertretung der Pfarrei auf Gemeindeebene wahr.

# 6. Das systemische Konzept der Selbstorganisation

## Anstöße zur zukünftigen Entwicklung der Pfarreien im Bistum Münster

Cäcilia Scholten

### 1. Ausgangslage

#### Strukturbildung durch Organisationsentwicklung und Teamentwicklung

Vom Mitarbeiterjahresgesprächsprojekt aus entwickelte sich eine Veränderung, die nicht wenige der 80 teilnehmenden Pastoralteams in den vergangenen vier Jahren als „Paradigmenwechsel“ bezeichnet haben: Fragen, die lange nicht angegangen worden sind, können besprochen und häufig auch einer Klärung zugeführt werden. Viele Pastoralteams (zurzeit sind es in der Personalentwicklung ca. 25, viele weitere über die Gemeindeberatung) haben das Projekt genutzt, um einen Organisationsentwicklungsprozess im Team, in den jeweiligen Arbeitsstrukturen und in der Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen anzustoßen. In einer Pfarrei, wo Arbeitsstrukturen nicht geklärt sind, die Rollen nicht eindeutig verteilt sind und die Aufgaben nicht geklärt und priorisiert werden, laufen MitarbeiterInnen wie Dienstvorgesetzte Gefahr, systemimmanente Konflikte dort auszutragen, wo sie nicht herkommen und auch nicht hingehören: auf der zwischenmenschlichen, persönlichen Ebene, mit allen unnötigen Verschleißfolgen wie persönliche Kränkungen, Burnout und innerer Kündigung. Eine gezielte Machtkontrolle setzt voraus, dass alle im Feld orientiert sind, das Arbeiten transparent, teamorientiert und arbeitsteilig zu gestalten. Deshalb haben ich ein Fünf-Schritte-Programm entwickelt, welches den Teams Orientierung und Transparenz nach innen und damit auch nach außen ermöglicht: zu und mit den leitenden Gremien und der inneren und äußeren Gemeindeöffentlichkeit:

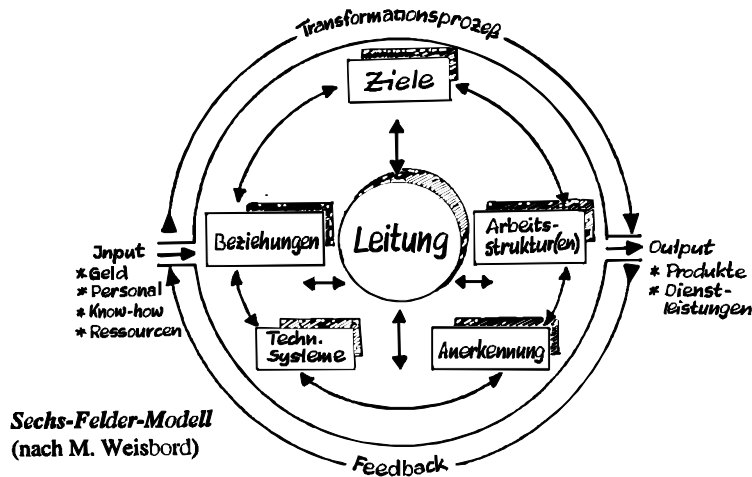


**Cäcilia Scholten**  
**Strategische Personalentwicklung**

1. Entwicklung eines Leitbildes für das Pastoralteam (mit Fortsetzung durch die lt. Gremien als Leitbild für die Pfarrei)
2. Entwicklung eines Organigramms für die Pfarrei
3. Klärung von Leitungs- und Führungsfragen (Reflexion von Gemeinde- und Kirchenbildern)
4. Einführung in eine gemeinsame Arbeitsweise: Projektmanagement und Prozessmanagement
5. Klärung der Arbeitsprozesse und Aufgabenverteilungen im Team ( und mit den Ehrenamtlichen)

Welche Ergebnisse ein solcher Prozess konkret hervorbringen kann, wird aus dem Beitrag von Peter Niedzwiedz ersichtlich (Artikel 9 dieser Dokumentation).  
 Als eine Grundlage des gemeinsamen Arbeitens im Prozess wurde mit den jeweiligen Teams neben dem diagnostischen Instrument der Themenzentrierten Interaktion (TZI), auch das Diagnosemodell von Marvin Weißbord sowie das DEFG-Modell von Lewin reflektiert und angewandt, welche im Folgenden vorgestellt werden sollen.

## 2. Das Diagnosemodell von Marvin Weißbord

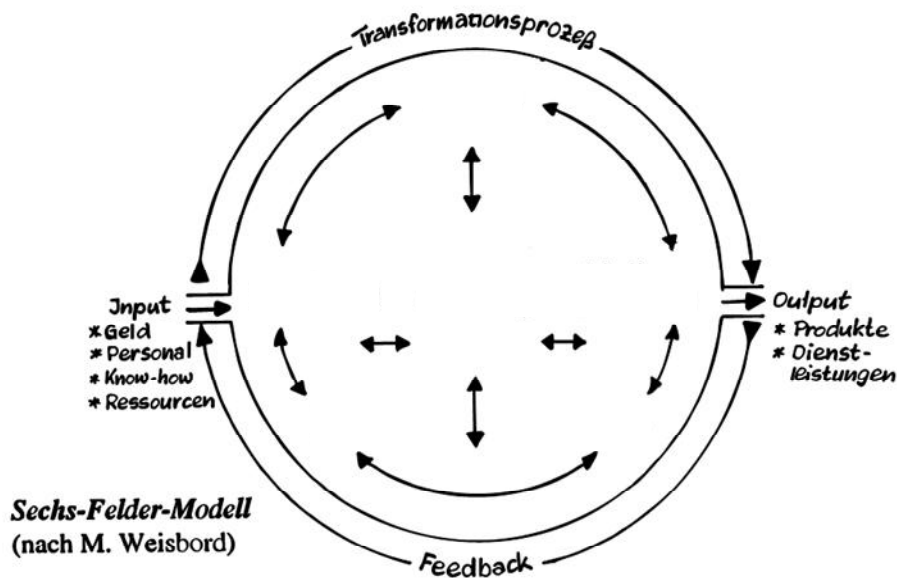


Wenn wir über Selbstorganisation in Systemen (Organisationen, Institutionen) sprechen, ist es sinnvoll zu wissen, was zu einer Organisation alles dazu gehört, welche Elemente nicht aus dem Blick geraten dürfen.

Dazu gestatten Sie mir eine Vorbemerkung: In den fast 25 Jahren meiner Tätigkeiten im Bistum ist mir immer wieder neu deutlich geworden, dass die Institution Kirche in all ihren Organisationen häufig den Zweck (**warum** Sie was machen!), die Ziele (**was** Sie konkret erreichen wollen!) und die Aufgaben (**wie** die Arbeit konkret gestaltet wird!) miteinander verwechseln. Ziele und Aufgaben einer Institution leiten sich vom Zweck der Institution ab und müssen innerhalb einer geplanten Zeitspanne erreichbar sein. Der Zweck des Unternehmens Pfarrei: Organisation von Seelsorge, Gemeindeleben und Diakonie ist in den Zweck des Unternehmens Kirche insgesamt eingebettet. Wenn wir hier also von Zielen und Aufgaben reden, so sind dies zunächst die selbst gesteckten Ziele und Aufgaben innerhalb einer Pfarrei, die hoffentlich mit den Vorstellungen der Bistumsleitung kommuniziert und abgeglichen sind (der gerade gestartete Prozess der Entwicklung eines Pastoralplanes ist in sofern ein Teil von Klärung in den jeweiligen Organisationen).

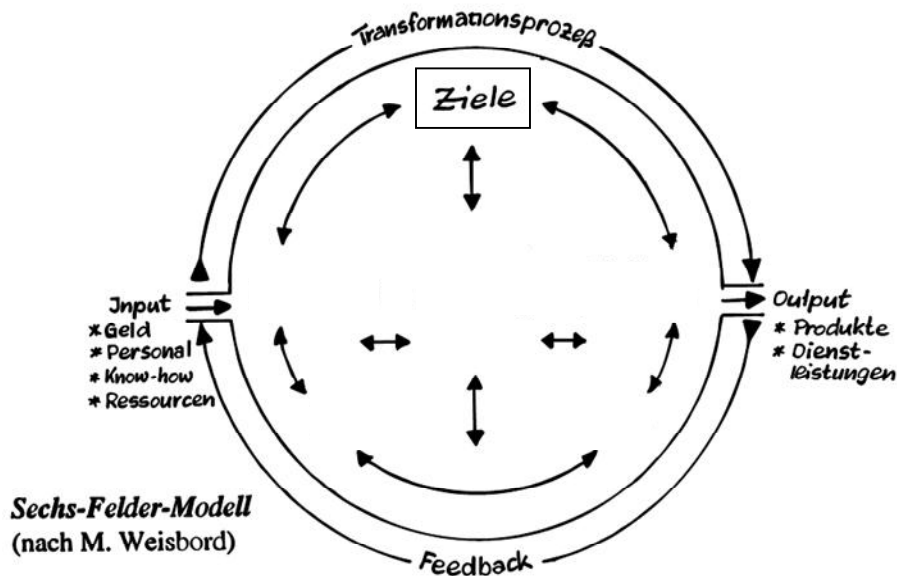
Der Zweck des Unternehmens Pfarrei entzieht sich der direkten Bearbeitung durch die Mitarbeiterinnen. Er wird vorgegeben und (in den meisten Unternehmen) auch von Zeit zu Zeit überprüft. Im Pastoralplan für das Bistum Münster sind das die Optionen und Ziele in Teil C des Papiers. Die institutionellen Ziele müssen und wollen kontrolliert werden: Das ist die Aufgabe eines Controllings im Bistum. Fällt dieses jedoch über einen längeren Zeitraum aus, so entwickeln sich in der Organisation oder in Teilorganisationen andere Ziele, die ggf. sogar mit den übergeordneten Zielen nicht oder nicht mehr in Einklang gebracht werden (können).

Ich bin von daher sehr dankbar, dass der Pastoralplan für das Bistum ebenso Prozesse in den Pfarreien vorsieht, sich mit den Optionen des Bistums auseinander zu setzen und eigene Zielvorstellungen zu entwickeln.



### Doch nun zum Diagnosemodell von Marvin Weisbord:

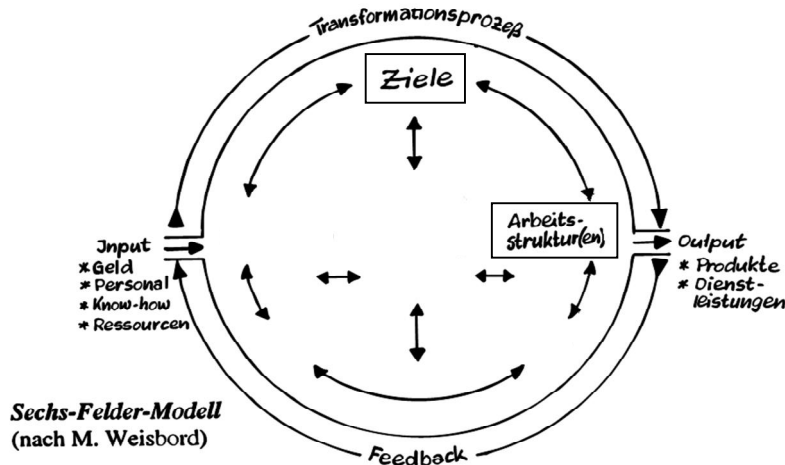
Zur Selbstorganisation in Institutionen müssen verschiedene Elemente bedacht werden: Jede Institution verfügt über Geld, Personal, know how und Ressourcen, die eingebracht werden, um Produkte und Dienstleistungen zu erbringen. Über die sogenannten Transformationsprozesse werden bestimmte Projekte entwickelt, geplant und umgesetzt. Über ständiges Feedback zwischen den Beteiligten und in die Gesamtorganisation hinein werden diese Projekte in einem ständigen Prozess qualifiziert und weiter entwickelt. Um dieses zu erreichen, müssen verschiedene Elemente einer Organisation miteinander gut in Beziehung, gut in Balance stehen. Ich möchte Sie nun einladen, diese sechs Elemente näher anzuschauen:



### a) Ziele:

Als erstes wären Ziele zu nennen.

Ziele einer Institution müssen gut definiert sein, damit jeder weiß, was er oder sie zu tun hat. Sie sollten von Zeit zu Zeit überprüft werden, z. B. durch Durchsicht der Arbeitsplatzbeschreibungen, in Mitarbeiterjahresgesprächen oder in Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen der Institution oder Organisation. Dabei ist es Aufgabe aller Mitarbeiterinnen, dieses immer wieder zu tun. Anderenfalls läuft die Organisation Gefahr, ihre Ziele aus dem Blick zu verlieren und sich chaotisch weiterzuentwickeln. (Am Rande: ein wenig Chaos tut jeder Institution gut, wird es jedoch zuviel, gerät die Selbstorganisation aus den Fugen). Es fällt erfahrungsgemäß sozialen Institutionen schwerer als wirtschaftlichen Betrieben, Ziele festzulegen, da sie häufig eher reaktiv als aktiv produzieren, weil sie häufig ideologiebesetzter sind als Wirtschaftsunternehmen: Um alle unter einen Hut zu bekommen, neigen soziale Institutionen häufig zu (manchmal auch faulen) Kompromissen. Das wiederum führt in der Folge auch zu mangelnder Profilbildung. Ziele und Zielvereinbarungen schaffen Transparenz und Orientierung. In den Pfarreien gibt es nach meiner Erfahrung zu wenig derselben. Oft wissen nicht einmal die Mitglieder des Pastoralteams um die verschiedenen Arbeitsbereiche ihrer Organisation oder um die Aufgaben ihrer Teammitglieder.

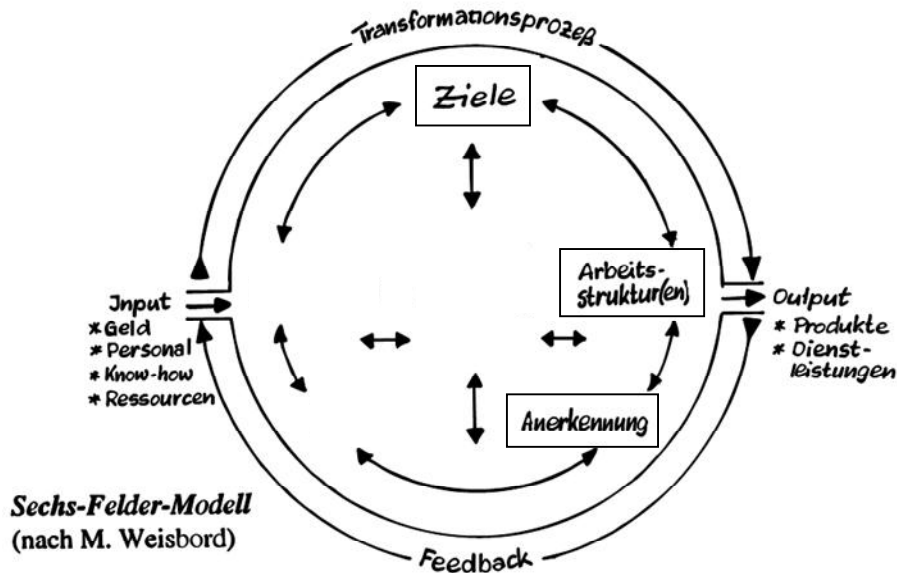


### b) Arbeitsstrukturen:

Hier sind die Leitfragen schnell benannt: Auf welche Weise erfüllt die Organisation ihren Zweck? Wie koordinieren die Mitarbeiter die zur Zielerreichung nötigen Arbeiten, wie sieht die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation aus? Ist alles effektiv, bzw. effizient organisiert und sind die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach den Möglichkeiten der Organisation berücksichtigt? Sind alle Mitarbeiterinnen (Hauptberufliche wie Ehrenamtliche) im System orientiert, verfügt die Organisation über genügend Transparenz und Orientierung für alle?

Es ist an dieser Stelle zu fragen, ob in den Arbeitsstrukturen alle Ziele abgebildet sind, ob die vereinbarten Ziele auch in den Arbeitsstrukturen wieder zu finden sind. Manchmal werden Ziele und Arbeitsstrukturen auch voneinander entkoppelt, d.h. überkommene Strukturen werden ohne Ziele weitergeführt und es gibt Ziele, die individuell verfolgt jedoch keine Möglichkeit bieten, in der Organisation verortet zu werden.

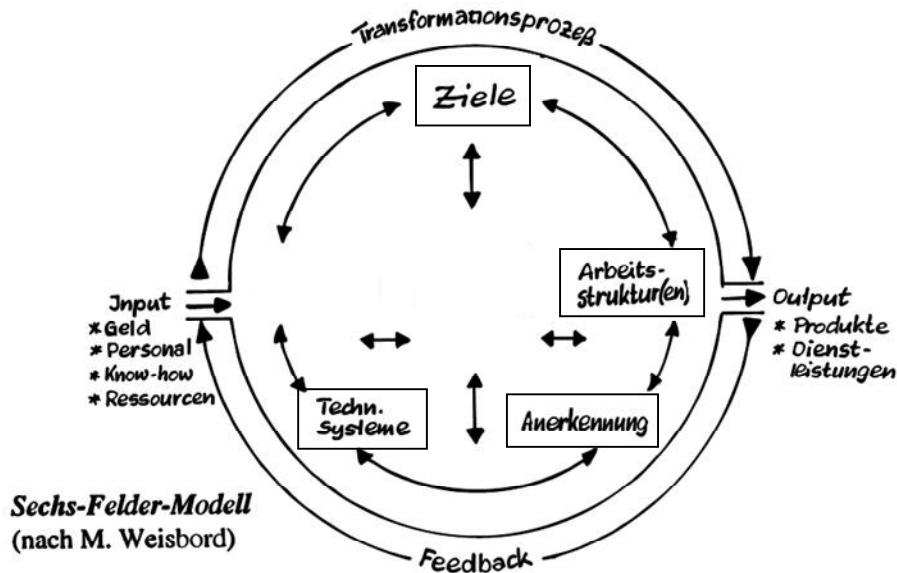




### c) Anerkennung:

In vielen Beiträgen zur Organisationsentwicklung wird dem Stichwort Anerkennung besondere Bedeutung beigemessen: Warum das so ist, wissen wir alle aus leidvoller Erfahrung. Es gibt häufig zu wenig davon!! Wir alle erhalten ein Gehalt, ein Honorar für unsere Arbeitsleistung, manches Mal ist es von unserem Empfinden eher eine Art Schmerzensgeld, vor allem wenn es am Arbeitsplatz aus dem einen oder anderen Grund kriselt. In kirchlichen Institutionen ist die Motivation der Mitarbeiterinnen in der Regel sehr hoch, das zeigen uns die Ergebnisse der Evaluation des Projektes Führen durch Ziele – Einführung in das strukturierte Mitarbeiterjahresgespräch flächendeckend und über die letzten vier Jahre hinweg. Die Schattenseite dieser hohen Identifikation ist jedoch auch, dass Mitarbeiterinnen in der Pastoral aufgrund ihrer hohen Identifikation mit ihren Aufgaben besonders leicht zu kränken sind. Insbesondere, wenn sich in der Institution etwas verändert, Arbeitsbereiche geschlossen werden, andere Schwerpunkte als die eigenen Vorlieben gesetzt werden, sind hier die verschiedenen Boten von Frustrationen deutlich zu spüren: Die einen reagieren mit Sarkasmus, andere verharmlosen das Problem, weitere gehen innerlich und/oder äußerlich auf Distanz durch maulen, schweigen oder beides. In den Pfarreien finden wir zusätzlich häufig familiäre Strukturen vor. In meiner Arbeit als Supervisorin und Personalentwicklerin ist dieses ein ständiges Thema: Wie kommen wir von einer personenzentrierten Pastoral zu einer Aufgabenorientierung, in der viele Menschen Platz und ihren Ort finden können.

Dass im Bistum die vergangenen Arbeitsleistungen von MitarbeiterInnen als Antworten der Pastoral auf die jeweiligen Zeitfragen anerkannt werden, mag man manchmal im Gespräch vermissen.

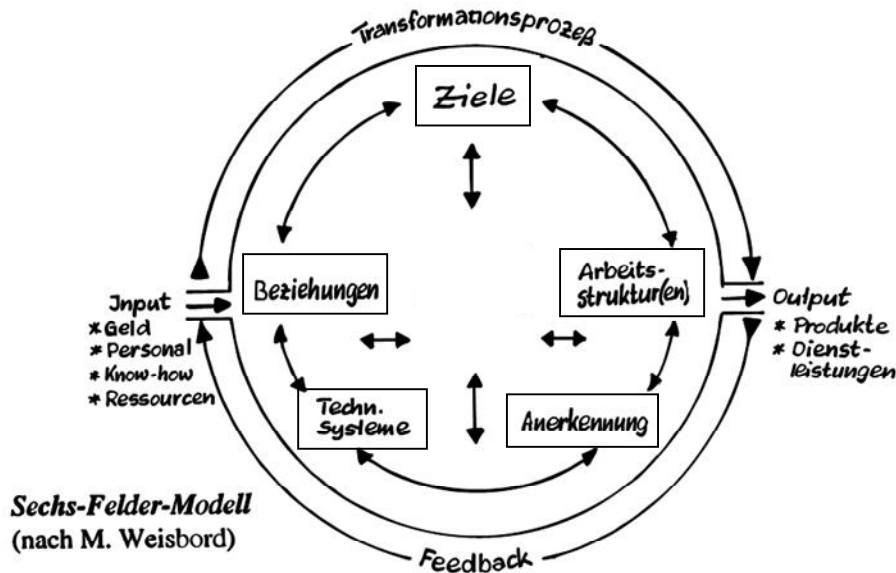


#### d) Technische Systeme:

Zu ihnen gehören sowohl die technische Ausstattung von Arbeitsbereichen, als auch die Wechselwirkung mit den Feldern Beziehungen und Anerkennung und vor allem die Arbeitsstruktur: Es gibt ein "zu wenig" an Ausstattung in vielen sozialen Institutionen (meist infolge von Geldmangel), es gibt jedoch auch ein zuviel.

Meist spaltet sich an dieser Frage die MitarbeiterInnenschaft. Es hilft häufig schon, sich der zweitrangigen Bedeutung von technischen Systemen vor Augen zu führen, um die Reibungsverluste in der Organisation möglichst gering zu halten. Auf zwei besondere Bereiche möchte ich in diesem Zusammenhang hinweisen: Es begegnen mir in den verschiedenen Projekten zwei Spannungsfelder, auf die ich besonders aufmerksam machen möchte. Da ist zum einen auf die immer noch ungleiche Verteilung von finanziellen und materiellen Ressourcen zwischen Priestern und Pastoralreferenten hinzuweisen: Die Nutzung des Pfarrbüros, der Zugang zu Kopierern, das Beschaffen von Materialien... .

Zum anderen ist der blinde Fleck in der Öffentlichkeitsarbeit vieler Pfarrgemeinden auch darauf zurück zu führen, dass viele MitarbeiterInnen neue Medien bisher kaum nutzen, geschweige denn gestalten können. Ich stelle hier einen erhöhten Fortbildungsbedarf fest.

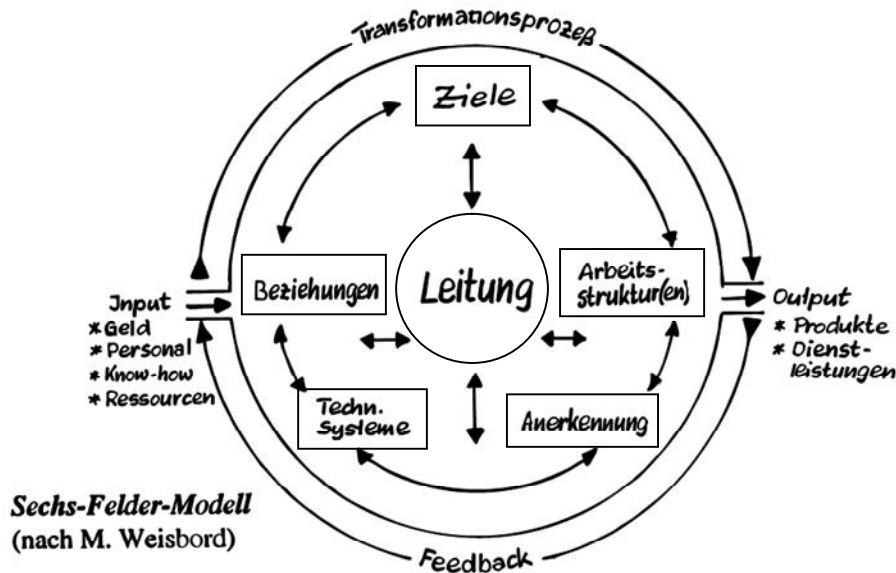


### e) Beziehungen:

Der menschliche Faktor spielt gerade in sozialen Institutionen eine zentrale Rolle. Wie viel Individualität ist erlaubt? Wie laden wir die vielen „bunten Vögel“ ein, sich mit uns auf den Weg zu machen. Wo gibt es unabdingbare gemeinsame Konzeptanstrengungen? Wer ist tonangebend, wie gehen die Institutionsmitglieder mit (den notwendigen) Konflikten um? Auf eine Besonderheit möchte ich noch hinweisen, die mir in kirchlichen Institutionen besonders begegnet: Soziale Institutionen pflegen häufig eine Ideologie der Zusammenarbeit, auch dann noch, wenn eine Aufgabe gar keine Kooperation verlangt. Das führt häufig zu erheblichem Energieverlust, da "alle alles" machen, bzw. "immer dieselben zusammenhocken". Deshalb ist sinnvolle Arbeitsteilung ein wichtiges Kontrollthema in selbst organisierten Organisationen.

Gerade auf dem Hintergrund der größeren Pfarreien ist die Frage nach bewusst und professionell gestalteten Arbeitsbeziehungen (und Rollen) eine besondere Herausforderung. Das lässt sich mit dem Satz: Mehr Arbeitseffizienz durch transparente Arbeitsteilung für viele Pfarreien zusammenfassen.

Wenn Sie unsere Graphik genauer betrachten, so liegt das Feld „Beziehungen“ genau vor dem „Input“. Ich mache Sie darauf aufmerksam, dass gestaltete Beziehungen in den Aufgaben der Pastoral auch ein Qualitätsmerkmal (Pfund) sind, mit dem wir wuchern sollten.



## f) Leitung

Auf die Leitung kommt die Aufgabe zu, die Zukunftsprozesse zu steuern. Das ist nicht eben leicht, angesichts der Führungs- und Leitungsstile, die in unserer Gesellschaft und auch in kirchlichen Organisationen und Institutionen so unterschiedlich und manchmal auch missverständlich verwendet werden.

So manche Führungskraft hat es zusätzlich in Zeiten geringer werdender Ressourcen nicht leicht. Will man nicht nach dem Rasenmäherprinzip einfach z. B. 30% kürzen, so bedarf es bewertender Entscheidungen, die häufig nicht leicht zu treffen sind. Sie sind zudem eingebunden in Vorgaben durch die höhere Hierarchieebenen und abhängig von dortigen Vorentscheidungen, über die es vielfach nichts zu diskutieren gibt.

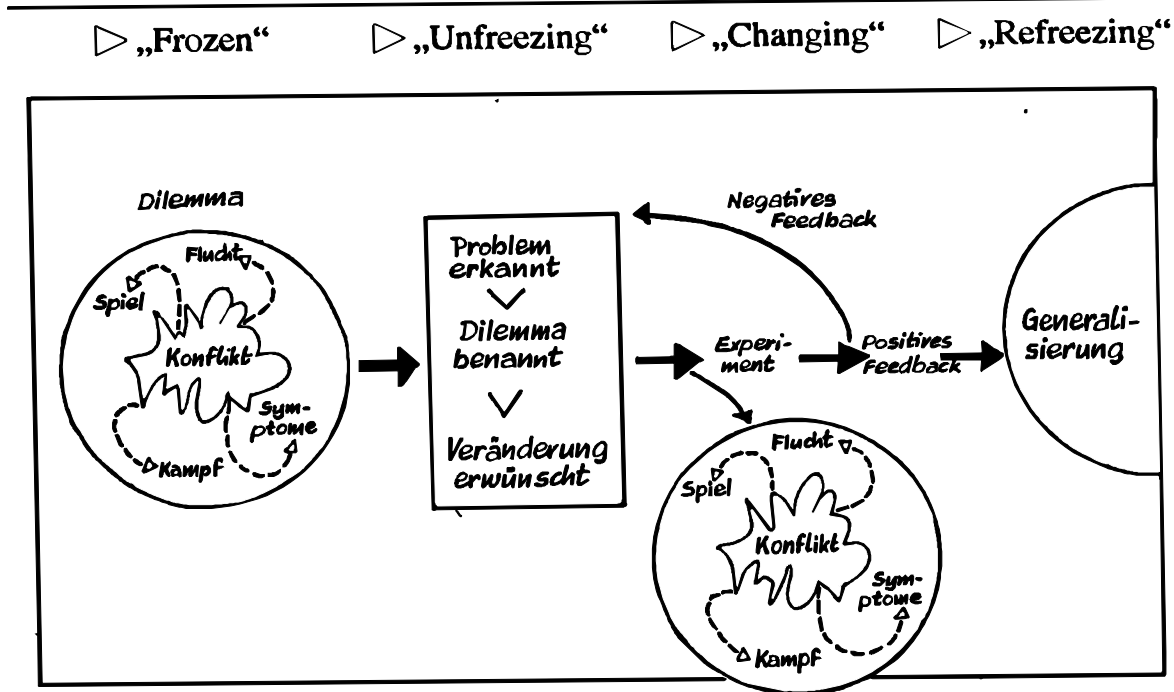
Wenn hier jedoch von Leitung die Rede ist, so meine ich auch alle, die in abgestufter Form an der Leitung durch Delegation partizipieren: Jede Sekretärin, jeder Mitarbeiter, jeder Pastoralreferent ist zugleich LeiterIn seines/Ihres Arbeitsplatzes (oder sollte es zumindest sein). Deshalb bedarf es der Anstrengung aller Leiterinnen und Leiter, gemeinsam, sich der Verantwortung zu stellen, wohl wissend, dass nicht jede(r) das Gleiche zu sagen hat und nicht die selben Kompetenzen. Ich möchte Sie auch noch auf die Unterscheidung von Leitung und Führung hinweisen, die das Projekt Mitarbeiterjahresgespräch ins Bistum eingeführt hat (vgl. Artikel 5 in dieser Dokumentation).

## Abschluss:

Ich möchte Sie zum Schluss der Betrachtungen zu unserem Modell noch einmal auf den äußeren Ring hinweisen: Er richtet unsere Aufmerksamkeit noch auf die Kommunikationsprozesse, die notwendig sind, wenn wir erfolgreich Organisationsentwicklung betreiben wollen. Der Transformationsprozess drückt aus, dass wir den Weg von input zu output (income und outcome) gestalten müssen. Das wird nur gelingen, wenn es genügend feedback-Schleifen im System gibt; mit den Ehrenamtlichen, den Gemeindemitgliedern und auch im Pastoralteam. So mag das Diagnosemodell von Marvin Weisbord dazu geeignet sein, die Elemente zu einer gelingenden Selbstorganisation im Blick zu behalten zum Nut-

zen der Menschen, die uns in unseren Gemeinden begegnen und für die wir arbeiten und Dienstleistungen erbringen.

### 3. Das DEFG-Modell: Wie Menschen in Organisationen lernen können. (Dilemma, Experiment, Feedback, Generalisierung)



#### \* Dilemma-Experiment-Feedback-Generalisierung

Viele Menschen begreifen Institutionen – zumal die Kirche – als statische Gebilde, die sich nicht verändern. Das stimmt natürlich so nicht, vielmehr ist es mittlerweile eine Binsenweisheit, dass das Überleben einer Institution von seiner Lernfähigkeit und von der Anpassungsfähigkeit an die jeweils neuen Situationen abhängt. (und das ohne sein Profil zu verlieren).

Wenn Sie die Pfarrgemeinde als lernende Organisation begreifen wollen, müssen Lernprozesse in Organisationen gestaltet werden, muss der Focus von alleiniger Ergebnisorientierung auch auf die Lernprozesse gelegt werden.

Prozesse der Veränderung können in 4 Phasen abgebildet werden, ein Modell das uns Kurt Lewin nach seiner reichhaltigen Erfahrung in lernenden Organisationen zur Verfügung stellt.

Am Anfang steht ein Konflikt, ein Dilemma. Nehmen wir in unserem Fall die Notwendigkeit, 30% aller Mittel einzusparen. Nehmen wir auch an, dass alle die Notwendigkeit einsehen, jedoch nicht im eigenen Arbeitsbereich.

Kurt Lewin beschreibt vier mögliche Reaktionen von MitarbeiterInnen auf diese Situation: In den Haltungen, die Sie hier im Mobile beschreiben, werden Sie diese wiederentdecken.

1. Spiel: Die Situation wird verharmlost, karikiert oder nicht ernst genommen
2. Flucht: sie äußert sich in Rücktritten, inneren wie äußeren Kündigungen
3. Kampf: offene und heimliche Machtkämpfe werden ausgetragen, sie führen aber nicht zu Lösungen. Es gibt Gewinner und Verlierer, nicht selten werden darüber Ar-

beitsbereiche in Unternehmen einfach dicht gemacht (weil es einfach lästig ist, sie aber dennoch benötigt werden, oft mit folgenschweren Konsequenzen

4. Symptome: die Organisation wird krank, es breiten sich verschiedenste Verhaltens-tendenzen aus, die das Unternehmen als Ganzes lähmen.

Jetzt ist es wichtig, dass das Problem (von wem auch immer) erkannt wird, das Dilemma benannt und Veränderung erwünscht ist. Für Führungskräfte in Organisationsprozessen ist es der wichtige Hebel, um die Krise als Chance zu thematisieren. Lewin beschreibt das antizyklische Vorgehen als sehr wichtig: Kinder, die bereits im Brunnen sind, sind nur schwer herauszuholen.

Deshalb erscheint mir für unser Bistum sinnvoll, zum jetzigen Zeitpunkt anzufangen, sich auf die immer schneller verändernde Situation einzustellen und Zukunftsszenarien zu entwickeln. Jetzt ist Zeit, Experimente zu unternehmen, Vernetzungen mit anderen auszu-probieren, neue Konzepte zu entwickeln. D.H. überprüfen Sie was tragfähig ist, vergewis-sern sie sich Ihrer Kernkompetenzen und schauen Sie auf Ihre Visionen: Wo soll ihre Pfar-rei sich verändern, wachsen, andere Schwerpunkte setzen etc.

Dazu benötigen wir allerdings mutige Christinnen und Christen, ein hohes Maß an Fehler-freundlichkeit und die Entwicklung einer „Fehlerkultur“. Experimente dürfen scheitern, wenn die Akteure sich stützen und unterstützen, jeder Misserfolg zum Lernfeld werden kann. Gemeinsam gut sein und noch besser werden wäre eine gute Haltung für das Mit-einander in lernenden Organisationen.

Literatur: Renate Schmidt, Hans Georg Berg, Beraten mit Kontakt, Handbuch für Gemein-de- und Organisationsberatung, Laetare Verlag 2008, Seiten 118 ff. und Seite 53 ff.

# 7. Organisationsanalyse mithilfe der sieben Wesensmerkmale einer Organisation nach Glasl

**Andreas Fritsch**

Friedrich Glasl, Mitgründer der Trigon-Entwicklungsberatung in Salzburg (siehe [www.trigon.at](http://www.trigon.at)) hat mit dem Modell der sieben Wesensmerkmale ein hilfreiches und überaus anerkanntes Instrument zur Organisationsanalyse vorgelegt.

Dieses Modell unterteilt eine Organisation (und als solche lässt sich auch eine Pfarrei definieren) in drei Subsysteme, die in unterschiedlicher Ausprägung und nachhaltiger Relevanz auf eine Organisation Einfluss nehmen. Diesen Subsystemen sind einzelne Wesensmerkmale einer Organisation zuordbar.



**Andreas Fritsch**  
Gemeindeberatung

| <b>Subsysteme</b>                      | <b>Wesensmerkmale</b>                                   |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Das kulturelle Subsystem               | Identität<br>Strategie                                  |
| Das soziale Subsystem                  | Struktur<br>Menschen, Gruppe, Klima<br>Einzelfunktionen |
| Das technisch-instrumentelle Subsystem | Prozesse und Abläufe<br>Physische Mittel.               |

Gelegentlich wird dieses auch Trigon-Modell genannte Instrument der Organisationsanalyse mit einer Zwiebel verglichen, deren Schalen eine unterschiedliche Nähe und Distanz zur Mitte haben. Das kulturelle Subsystem steht für den inneren, den kulturellen Kern einer Organisation.

Die Weiterentwicklung einer sozialen Organisation, d.h. auch eines Bistums oder einer Pfarrei ist dann besonders nachhaltig und grundsätzlicher Natur, wenn es zu einer Auseinandersetzung mit diesem Wesenskern, der eigenen Identität kommt. Sowohl der Pastoralplan für das Bistum Münster als auch die nun folgende Erarbeitung lokaler Pastoralpläne setzt hier an.

Welche Vision der Zukunft unserer Pfarrei haben wir? Wie können wir heute Menschen die Botschaft vom Reich Gottes glaubwürdig und angemessen als Orientierung für ihr Leben vorschlagen? Warum braucht es uns als Pfarrei im jeweiligen Sozial- und Lebensraum sind solch grundlegende Fragen, die ein lokaler Pastoralplan beantworten will.

Bei allen sieben Wesenselementen wird sowohl auf die Bedeutung für die eigene Organisation geschaut und gleichzeitig werden diese in Beziehung gesetzt zur je relevanten Umwelt. Als relevante Umfeld wird all das verstanden, was von außen Einfluss auf die Pfarrei nimmt. Dies ist z.B. der je eigene Sozial- und Lebensraum, die Kommune, das Bistum, gesellschaftliche und kirchliche Veränderungen etc..

Die Umwelt kommt somit im Trigon-Modell nicht additiv als weiterer Aspekt der Organisationsanalyse hinzu, sondern ist integraler Bestandteil eben dieser.

## **Die sieben Wesenselemente und ihre Übertragung auf die Pfarreien**

### **1) Identität**

Die Identität beschreibt die gesellschaftliche Aufgabe einer Organisation, ihre Mission, ihren Sinn und Zweck. Bezogen auf die Pfarreien in unserem Bistum geht es um das Selbstverständnis einer Pfarrei.

Wofür stehen wir? Welche grundlegenden Anliegen und Haltungen repräsentieren wir?

Dies können z.B. sein: Alle Menschen als Geschöpf Gottes wahrzunehmen und sich für die gleiche Würde aller einzusetzen; Menschen in Kontakt mit Jesus Christus zu bringen; eine kreative Konfrontation von Evangelium und Existenz (Prof. Bucher) zu ermöglichen etc..

Die Außenperspektive fragt nach dem Image bei denjenigen, für die Kirche vor Ort da sein möchte: bei Fern- und Nahstehenden, eher dienstleistungsorientierten Kasualienfrommen, Distanzierten, Partnern vor Ort etc..

Denkbare Fragen, die zur Auseinandersetzung anregen können sind: Welches Image haben wir als Pfarrei hier vor Ort? Was sagen uns Menschen darüber, wie sie unsere Mission als Pfarrei wahrnehmen und definieren? Die Wahrnehmung einer größeren Zahl von Christen, die im Rahmen der Pfingstbriefaktion des Diözesankomitees 2012 von den zwei Welten als Trennung von Hierarchie und Basis, der Trennung von Münster und vor Ort gesprochen haben, ist eine denkbare Aussage zum Image der katholischen Kirche.

Je nachhaltiger die Zukunftsplanung einer Pfarrei sein will umso notwendiger ist es, sich mit diesen grundlegenden Fragen der eigenen Identität auseinander zu setzen, sie mit möglichst vielen Christen zu kommunizieren und sie zu verschriftlichen: Hieran wollen wir uns zukünftig messen lassen, ist die Botschaft solch einer Auseinandersetzung.

### **2) Strategie und Programm**

Dieses Merkmal beschreibt die langfristigen Programme einer Pfarrei und ihre zentralen Kernaussagen.

Basierend auf den Aussagen zur Identität finden sich hier Hinweise, wie diese Identitätsbeschreibung langfristig und schwerpunktmäßig realisiert werden soll.

So wie der Pastoralplan für das Bistum Münster ein Grundanliegen und mehrere Optionen benennt, stellt sich für die Pfarrei dieselbe Frage:

Anhand welcher Optionen und grundsätzlichen Entscheidungen will die Pfarrei in einem mittelfristigen Zeitraum von fünf Jahren ihre Arbeit für die Menschen profilieren und konzentrieren?

Bezogen auf das Umfeld geht es um die Frage, ob es erkennbare, nachvollziehbare und nachlesbare Strategien der Pfarrei gibt und inwieweit die Pfarrei sich an den sonst üblichen Standards einer professionellen Organisation orientiert.

Worauf können sich Menschen verlassen? Welche erkennbaren Standards gibt es, wie die Pfarrei auf Menschen zugeht, deren Anliegen aufgreift und zu den ihren macht? Welche Standards an Professionalität und Kundenorientierung erwarten Menschen heute und wie wird die Pfarrei diesen Ansprüchen gerecht?



### **3) Struktur**

Das Merkmal Struktur beinhaltet Fragen und Erkenntnisse zum Aufbau einer Pfarrei, ihrer Hierarchie und den vorherrschenden Kommunikationsmustern und -wegen.

Wie sieht das Organigramm der Pfarrei aus, d.h. wie sind Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz geregelt? Wie zweckmäßig ist die Struktur bezogen auf die Erreichung der grundlegenden Ziele und Kernaufgaben, wie sie in Nr. 1 und 2 festgelegt worden sind?

Auf das Umfeld hin orientiert stellt sich die Frage nach der strukturellen und verlässlichen Beziehung zu anderen Partnern, z.B. den evangelischen und nichtchristlichen Kirchen, den Kommunen, anderen Sozialverbänden etc.?

### **4) Menschen, Gruppen, Klima**

Hier geht es stärker um die Einzelperson und ihr jeweiliges Wissen und Können, die Haltungen und Einstellungen der Mitarbeiter (haupt- wie ehrenamtlich), deren Beziehungen, aber auch um den Umgang mit Macht und Konflikten sowie das Betriebsklima.

Über welches Wissen verfügen die Mitarbeiter und ist dies den jeweiligen Aufgaben entsprechend? Wie ist der Umgang mit Macht, Status und Prestige in der Pfarrei?

Welches Klima herrscht vor? Welcher Führungsstil wird gepflegt?

Bezogen auf das Umfeld gilt es zu fragen, welchen Stil des Umgangs die Pfarrei mit externen Partnern pflegt und ob dies den gewohnten Standards entspricht? Welches Beziehungsklima herrscht in der Kooperation und Kommunikation mit externen Partnern? Welchen Wert legt die Pfarrei auch auf informelle Kontakte und Beziehungen?

### **5) Einzelfunktionen**

Das Wesensmerkmal Einzelfunktionen bezieht sich auf die konkreten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen Einzelner und fragt nach den Zuständigkeiten und Aufgaben von Gremien, Projektgruppen etc.. Hilfreiche Instrumente in diesem Kontext sind z.B. Arbeitsplatzbeschreibungen.

Ist in unserer Pfarrei klar, wer wofür zuständig ist? Wissen Ehrenamtliche in unseren Gremien, Gruppen und Funktionen, was von ihnen erwartet wird, welche Kompetenz es für die jeweilige Tätigkeit braucht, wo sie welche Form der Unterstützung und Qualifizierung erfahren können und welchen Handlungsspielraum und welche Entscheidungsbefugnis und -kompetenz sie haben?

In der Beziehung zu externen Partnern gilt analog die Frage, ob diese Zuständigkeiten und Aufgabenbeschreibungen transparent sind und ob wir mit der Organisationsstruktur in unserer Pfarrei nach Einschätzung Außenstehender auf der Höhe der Zeit sind?

### **6) Prozesse, Abläufe**

Das Wesensmerkmal beinhaltet alle Prozesse und die hiermit verbundenen Abläufe, z.B. von Arbeitsschritten, von Informationen, von Planungs- und Steuerungsprozessen.

Für eine Pfarrei bedeutet dies sich zu fragen, ob Arbeitsabläufe klar, eindeutig, transparent sind? Orientieren sich die Prozesse und Abläufe an der Identität und den langfristigen Zielen? Wie gut gelingt die Kooperation und Information z.B. zwischen unterschiedlichen Gremien, zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen? Wie werden Planungsprozesse, z.B. die Entwicklung eines lokalen Pastoralplanes gestaltet?

Bezogen auf externe Beziehungen und Kontakte stellt sich ebenfalls die Frage, wie gut unsere Prozesse und Abläufe bekannt sind und ob sie dienlich sind?

## 7) Physische Mittel

Beim Stichwort physische Mittel geht es um die konkreten materiellen Ressourcen, die zur Verfügung stehen, angefangen von Büros und Büroausstattung über Räumlichkeiten, Personal und finanzielle Mittel, Geräte und Transportmittel.

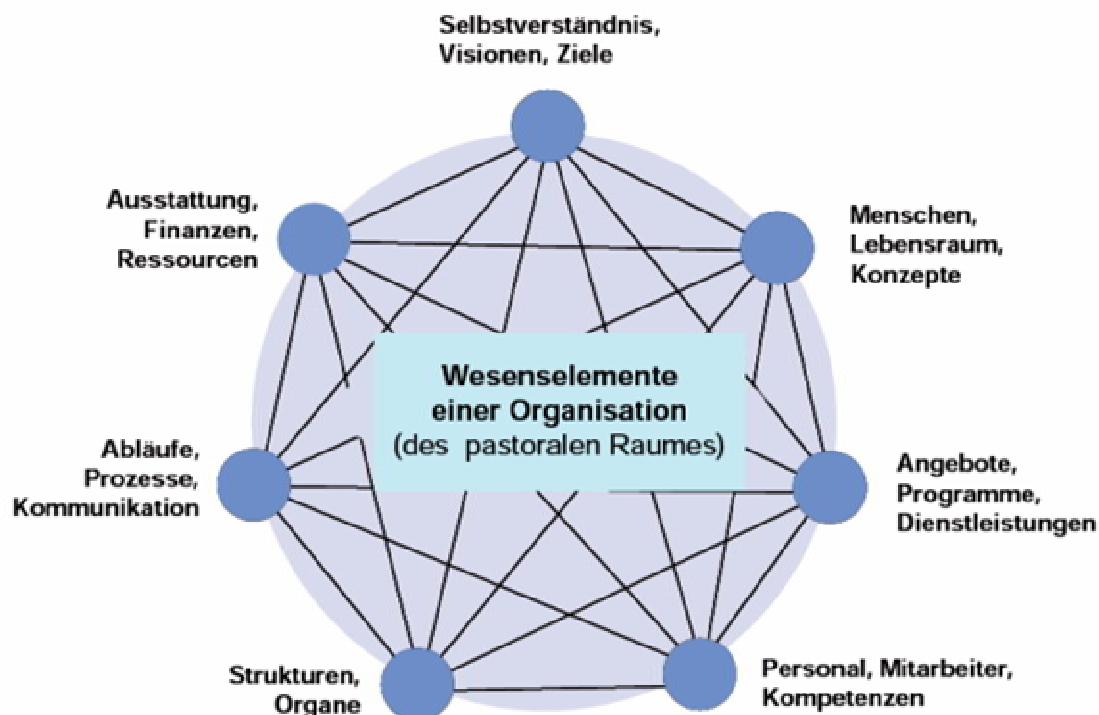
Bei der Organisationsanalyse kann sich die Pfarrei fragen:

Wie sind bei uns die Arbeitsplätze ausgestattet? Wie zweckmäßig sind die Ressourcen (Personal, Finanzen, Immobilien) bezogen auf die Identität und die Strategie der Pfarrei?

Wie nachhaltig und ressourcenschonend geht die Pfarrei hiermit um?

Schaut man auf die Umwelt der Pfarrei, so stellt sich die Frage nach dem physischen Umfeld, d.h. dem je konkreten Sozial- und Lebensraum, in dem sich die Pfarrei bewegt und in dem sie agiert. Welchen Platz hat die Pfarrei im Sozial- und Lebensraum? Welche materiellen Güter stellen uns Partner zur Verfügung, z.B. aufgrund gesetzlicher Regelungen? Wie nachhaltig und ressourcenschonend gehen wir hiermit um? Wie ist das Verhältnis von Eigen- und Fremdmitteln?

Die im April 2013 erschienene Arbeitshilfe: Unsere Seelsorge Praxis zur Erarbeitung lokaler Pastoralpläne nutzt aufbauend auf dem Modell der Organisationsanalyse nach Glasl folgende Grafik und gibt hilfreiche weitere Hinweise, wie eine Pfarrei ihre Organisation einer systematischen Überprüfung unterziehen kann. (siehe [www.unsere-seelsorge.de](http://www.unsere-seelsorge.de))



(Verwendung der Graphik mit freundlicher Genehmigung des Erzbistums Paderborn)

Modelle einer Organisationsanalyse sind hilfreiche Strukturierungen, um systematisch und nach definierten Gesichtspunkten den Ist-Stand z.B. einer Pfarrei zu ermitteln und so eine Stärken- und Schwächenanalyse zu entwerfen, aus der sich dann Handlungsschritte und Konsequenzen ableiten lassen. Die Wirklichkeit ist gleichwohl viel komplexer und differenzierter. Dies hat letztlich mit handelnden Personen und ihren mentalen Modellen (wie etwas zu sein hat) zu tun. Je grundsätzlicher sich eine Pfarrei mit Fragen ihrer Identität auseinandersetzt, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die zugrunde liegenden inneren Bilder der Zukunft der Pastoral miteinander kommuniziert und so gemeinsame neue Visionen handlungsleitend werden.

# 8. Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in Sankt Gudula

Maria Leiting

Frau Maria Leiting, Pfarrgemeinderatsvorsitzende in Rhede, St. Gudula beschreibt im folgenden Text ihre Erfahrungen mit diversen Veränderungsprozessen in der Pfarrei und legt hierbei einen Schwerpunkt auf die Erarbeitung eines Pfarreileitbildes. Sie erläutert nicht nur die stattgefundenen Prozessschritte, sondern benennt auch Faktoren, die solch komplexe Veränderungsprozesse behindern oder erfolgreich sein lassen. Deutlich wird: Hier erzählt eine Frau aus der gelebten Praxis der Pfarreiarbeit heute!

## Welche konkreten Prozesse haben wir gestaltet?

- Die Fusion der ehemals vier Kirchengemeinden zu einer Pfarrei (vorgegeben durch das Bistum)
- Die Entwicklung eines Leitbildes (eigene Entscheidung – eigene Erkenntnis - noch vor neuen Statuten für Pfarreiräte, in denen dies vorgegeben wird), der Pastoralplan ist im Augenblick in Arbeit
- Überbrückung einer Ausnahmesituation im Kirchort Krechting (Schließung des Pfarrheims, um eine Kindergartengruppe aufzunehmen)



PGR-Vorsitzende

## Darstellung unseres Veränderungsprozesses anhand der Erarbeitung des Leitbildes für die Pfarrei Sankt Gudula:

**Vorab:** Die Situation der Pfarrei Sankt Gudula:

Die Pfarrei Sankt Gudula besteht aus vier ehemals selbständigen Kirchengemeinden (Sankt Marien Vardingholt war ursprünglich ein Pfarrrektorat mit eigenem PGR). Ende Oktober 2007 wurden die ehemals selbständigen Pfarreien Sankt Gudula (alt –Mutterpfarre), Zur Heiligen Familie und Sankt Pius zur neuen Pfarrgemeinde Sankt Gudula fusioniert. Die Fusion der Pfarrei (Alt-) Sankt Gudula mit dem ehemaligen Pfarrrektorat Sankt Marien war bereits einige Jahre zuvor erfolgt.

Seit Ende Oktober 2007 gab es einen neuen Pfarrgemeinderat und einen neuen Kirchenvorstand, die sich jeweils aus einer proportionalen Entsendung von ehemaligen Mitgliedern der bisherigen Pfarrgemeinderäte und Kirchenvorstände zusammensetzten.

Im November 2009 wurden ein gemeinsamer Pfarrgemeinderat und ein gemeinsamer Kirchenvorstand für die Pfarrgemeinde Sankt Gudula gewählt.

## **Kurze Darstellung, wie das Leitbild in Sankt Gudula entwickelt wurde:**

Febr. 2011: Beschlussfassung im PGR, dass ein Leitbild und anschl. ein Pastoralkonzept entwickelt werden soll

Mai 2012: Bildung einer Steuerungsgruppe, die den Prozess steuern sollte; Zusammensetzung: leitender Pfarrer, 5 Mitglieder PGR, 1 Mitglied KV

Professionelle Begleitung durch das Bistum Münster, durch Mitarbeiter der Fachstelle Gemeindeberatung.

2. Jahreshälfte 2011: Analyse des Ist-Zustandes: Befragung der Verbände, Gruppen und Vereine und zahlreicher Einzelpersonen

März 2012: Ergebnisse der Umfrage wird allen interessierten Pfarreimitgliedern auf einer Pfarreiversammlung vorgestellt

März 2012: Zwei Visionsabende (ein Abend für Jugendliche und junge Erwachsene, ein zweiter für alle Interessierten Mitglieder der Pfarrei)

Frühsommer 2012: Weitere Informationsabende für PGR und KV zu Sinusstudie, Entwicklung Rhede 2020 durch die Stadtverwaltung Rhede, Diözesanpastoralplan für das Bistum Münster

Sommer 2012: gemeinsame Sitzung von PGR, KV, Seelsorgeteam: Entwicklung von Inhalten, die im Leitbild enthalten sein sollen

Sommer, Herbst 2012: Textentwurf für das Leitbild, Besprechung des Entwurfes im Seelsorgeteam, PGR und KV; Einarbeitung der Änderungsvorschläge

24.10.2012: Beschluss des Leitbildes in gemeinsamer Sitzung des PGR und KV

November 2012: Veröffentlichung des Leitbildes im Pfarrbrief

Ende Nov. 2012: Kurze erste Vorstellung des Leitbildes in allen Sonntagsmessen durch die Vorsitzende des PGR

Januar 2013: Klausurwochenende PGR mit Schwerpunktsetzungen aus dem Leitbild

März 2013: Vorstellung des Leitbildes in der Pfarrei durch zwei Abendveranstaltungen für interessierte Mitglieder der Pfarrei und für Institutionen, Verbände, Gruppen und Vereine

Dies ist der aktuelle Stand der Entwicklung unseres lokalen Pastoralplans. Weitere Schritte sind geplant und werden in Kürze folgen. Hierzu zählt vor allem die Schwerpunktsetzung durch Seelsorgeteam, Pfarrgemeinderat und KV.

## **Die Ausgangsvoraussetzungen für die Entwicklung des Leitbildes waren gut = Begünstigende Faktoren:**

- 1) Eigene Erkenntnis der Notwendigkeit
- 2) Gemeinsame Wahrnehmungen über Veränderungen in Kirche und Gesellschaft, z.B.
  - Weniger Kirchenbesucher
  - Verändertes Verhalten insgesamt in der Gesellschaft
  - Keine langfristige Bindung an Aufgaben, etc.
- 3) Gemeinsame Erkenntnis, dass nicht alles weitergehen kann wie bisher
- 4) Bewusstsein, dass wir etwas tun wollten
- 5) Bewusstsein, dass wir mit den Menschen vor Ort ins Gespräch kommen wollten – dass es wichtig ist – Menschen in der Pfarrei mitzunehmen

## **Die Entwicklung des Veränderungsprozesses in St. Gudula**

Das Thema Veränderung beschäftigte uns in der Pfarrei bereits längere Zeit.

- a) Erster Klausurtag des neuen PGR im Januar 2010

Bereits bei der ersten Klausurtagung des neuen PGR im Januar 2010 ging es um das Thema: „Sankt Gudula 2020“

- Was wünschen wir uns?
- Was ist uns wichtig?
- Was möchten wir vermeiden?

Bereits bei dieser Klausurtagung haben wir festgestellt, dass wir auch in Rhede nicht mehr Volkskirche sind.

Die Bearbeitung des Themas erfolgte aber noch nicht in einer systematischen, klar strukturierten Form.

b) Klausurtagung im Februar 2011:

Ein ganzes Wochenende Zeit für die Entscheidung, ob es sinnvoll und möglich ist, für die Pfarrei Sankt Gudula ein Leitbild und daraus resultierend einen Pastoralplan zu entwickeln. Es folgte ein nahezu einstimmiger Beschluss im PGR, ein Leitbild und im Anschluss daran einen Pastoralplan zu entwickeln.

⇒ Große Bereitschaft aller, sich an der Entwicklung des Leitbildes zu beteiligen, sich damit zu identifizieren und dies Leitbild der eigenen Arbeit, dem eigenen Handeln zugrunde zu legen.

⇒ Leitender Pfarrer war ebenfalls mit in die Entscheidung involviert, unterstützt die Entwicklung eines Leitbildes und ist Mitglied in der Steuerungsgruppe.

### **Begleitung von außen**

- die darauf achtet, dass die Teilnehmer beim Thema bleiben
- die teilweise auch kritische Rückfragen stellen => Denkanstöße
- die neutral ist (manchmal werden ja Ideen allein darum abgelehnt, weil sie von einer bestimmten Person eingebracht werden)
- die professionell arbeitet

### **Chancen, die ich persönlich gesehen habe:**

- Neue Motivation
- Austausch mit Anderen
- Etwas über das Denken der Anderen zu erfahren
- Bereicherung für die Pfarrei
- Dauerhafte Änderungen in der Pfarrei ermöglichen

### **Wesentliche Erfahrungen während des Prozesses waren:**

- Menschen lassen sich gerne auf den Prozess ein.
- Durch Sprechen mit den Menschen kommen viele Ideen, z.B. Visionsabende.
- Gespräche führen zu neuen Erkenntnissen.
- Dadurch dass Menschen eingebunden werden, fühlen sie sich ein Stück mit verantwortlich und identifizieren sich mit der Sache.
- Dies bedeutet aber auch: Einbindung von Menschen kostet Zeit.

### **Welche Faktoren haben eher hemmend gewirkt?**

- Zeitbeschränkung der Ehrenamtlichen
  - Größe der Pfarrei
  - Viele Beteiligte
  - Angst vor Veränderung
- ⇒ Diese Faktoren machen Kommunikation schwierig

⇒ Immer wieder stößt man an das Zeitproblem

## **Eine wesentliche Herausforderung, die ich gesehen habe besteht darin, möglichst Viele mitzunehmen!**

### **1. Innerhalb der Entscheidungsgremien PGR und KV und Seelsorgeteam**

- Begeisterung weitergeben an diejenigen, die nicht so „drin sind“.
- Um viele mitzunehmen, ist es gut, die Menschen regelmäßig zu informieren und sich regelmäßig auszutauschen.
- Regelmäßige Information ist manchmal schwierig aber unerlässlich.
- Unterschiedlichkeit, wie jemand in den Prozess eingebunden ist.
- Jedes Einbinden kostet Zeit.
- Zeit ist ein kostbares Gut.
- Treffen des PGR liegen oft zu weit auseinander.
- Es kommt mitunter zu Beschleunigungen, die zur Folge haben, dass nicht alle mitkommen.
- Entscheidungsträger (Mitglieder PGR) müssen mit eingebunden werden.
- Schwierigkeit: Zeit – nicht alle sind bei den Sitzungen da – bekommen etwas nicht mit – Informationen gehen verloren – stehen nicht hinter der Entscheidung – fühlen sich übergangen.

### **2) Innerhalb der Pfarrei**

- Interesse bei den Menschen zu wecken, sich bei der Erstellung des Leitbildes mit einzubringen – Visionsabende.
- Zurzeit: Sich mit dem beschlossenen Leitbild auch zu beschäftigen.
- Dies Leitbild auf sich selbst oder die eigene Gruppe zu übertragen und dies auch zu leben.
- Um viele mitzunehmen ist es gut, Menschen regelmäßig zu informieren und sich regelmäßig mit Ihnen auszutauschen.
- Richtige Dosierung der Information (ausreichend aber nicht langweilend oder sich wiederholend).
- Auch hier: Der Zeitfaktor.
- Dilemma: Größe der Pfarrei ⇔ persönliche Gespräche.
- Hemmungen der Menschen, zu Informationsabenden zu kommen, bei denen sie nicht genau wissen, was auf sie zukommt.

### **Worüber man sich im Klaren sein muss:**

Man kann nicht beliebig viele Menschen in eine Arbeitsgruppe packen, da die Gruppe dann nicht mehr arbeitsfähig ist. (Steuerungsgruppe Leitbild bestand aus insgesamt 7 Personen ohne Begleiter vom Bistum – mehr Personen sind nicht sinnvoll)

Kommunikation leidet unter Zeitmangel und Ungleichzeitigkeit, je nachdem inwieweit man in den Prozess eingebunden ist.

### **Grundsätzlich gilt: Änderungen machen Angst**

Ein Beispiel hierfür ist das Projekt Kirche Anders. Dies führt zu Abwehrverhalten, z.B.: „Da können die Senioren aber nicht mehr kommen“ – „so ein Quatsch, das brauchen wir nicht“

Gewohntes aufgeben – nicht genau wissen, was auf einen zukommt - anderer Ort für die Messen –Angst vor Schließung der Kirche.

Eine Konsequenz heißt daher für uns: Das Projekt Kirche“ mal“ anders ist nur dann ohne größere Widerstände durchzuführen, wenn Menschen die Sicherheit haben, dass es später so ist wie vorher.

Fazit:

Die Angst vor Veränderung ist größer als die Hoffnung darauf, dass etwas Besseres kommen könnte

### **Was hat Spaß gemacht:**

- Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten
- Austausch über Glauben und darüber, wie der Glaube heute gelebt werden kann - insbesondere bei der Erarbeitung der Vorlage für das Leitbild
- Verantwortung übernehmen – Bsp. Vorstellung Leitbild in den Gottesdiensten
- Möglichkeit der Gestaltung

### **Im Rückblick: Was würden wir/ich beim nächsten Mal anders machen?**

#### **1. Bessere Absprache im PGR als Entscheidungsgremium**

Klare Vereinbarung, welche Kompetenzen die Arbeitsgruppe haben soll (Entscheidungsspielraum).

Klare Vereinbarung, wie viel sich die übrigen Mitglieder, die nicht in der Arbeitsgruppe sind, mit einbringen sollen und wollen.

Klare Absprachen darüber, wie die nicht anwesenden Mitglieder informiert werden.

Mehr Zeit im PGR für so ein Projekt einplanen (nicht absolute Zeit – es ist bereits ein Zeitraum von zwei Jahren vergangen - sondern ggfs. häufigere Treffen).

#### **2. Noch mehr Möglichkeiten anbieten, konkret mitzuarbeiten**

(Umfrage, Visionsabende, Ansprechpartner, Vorstellen des Standes der Entwicklung, Bsp. Vortrag des PGR's in den Gottesdiensten)

#### **3. Den Wunsch nach Information in der Pfarrei stärker berücksichtigen**

(Rückmeldung eines Familienkreises – gut wenn in der Kirche regelmäßig berichtet wird)

#### **4. Das persönliche Gespräch noch mehr pflegen**

Gespräch bietet Möglichkeit der Antwort – daher immer einem ausschließlichen Vortrag vorzuziehen.

#### **5. In die einzelnen Gruppen hineingehen**

Es bestehen oft große Hemmungen, sich selbst zu äußern oder zu offenen Treffen zu gehen, bei denen die Personen nicht so genau wissen, was auf sie zukommt.

#### **6. Medien stärker nutzen**

Es hat sich bewährt, das Vorgehen in den Medien zu präsentieren, da so immer eine große Anzahl an Personen erreicht wird, auch über die gewöhnlichen Kirchenbesucher hinaus

### **Aktuelle Veränderungsprozesse in Sankt Gudula**

In einem Pfarreiteil wird vorübergehend das Pfarrheim für einen Zeitraum von ca. einem Jahr geschlossen. Auch hier gibt es große Ängste, vor allem bei der älteren Generation. Es gibt große Unterschiede bei den verschiedenen Gruppen, sich auf die veränderte Situation einzulassen – am wenigsten Ängste bei jungen Gruppen (Messdiener). Auch hier gibt es die Angst sich auf etwas einzulassen, bei dem man im ersten Augenblick nur verliert.

Hier sind die Erfahrungen, die wir im Rahmen der Leitbildentwicklung gemacht haben sicher hilfreich, um auch diesen Veränderungsprozess gut gestalten zu können und so die Bedenken und Sorgen der Betroffenen ernst zu nehmen.

Sie halten das Leitbild der Pfarrgemeinde Sankt Gudula in den Händen. Nach einer ca. 1 ½-jährigen Vorbereitungszeit und zahlreichen Gesprächen mit den Gemeindemitgliedern, mit den verschiedenen Verbänden, Gruppen und Vereinen sowie in den Gremien wurde das Leitbild am 24.10.2012 gemeinsam vom Pfarrgemeinderat und vom Kirchenvorstand verabschiedet. Für die nächsten Jahre soll dieses Leitbild die Grundlage für das gemeindliche Leben in Sankt Gudula sein. Mit Hilfe dieses Leitbildes sollen Schwerpunkte für die gemeindliche und pastorale Arbeit gesetzt werden.



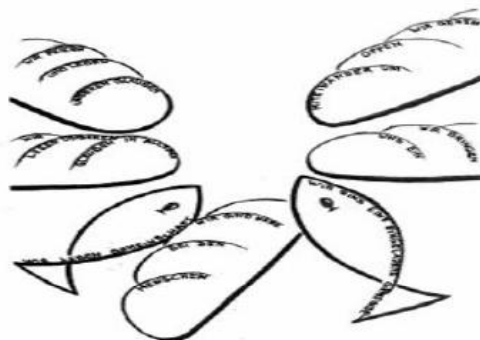
## St. Gudula heute und morgen

Für uns geht es bei diesem Leitbild um weit mehr als um eine Zielbestimmung für das Handeln des Seelsorgeteams und der Gremien. Vielmehr geht es um eine innere Haltung. Wir alle sind als getaufte und gefirmte Christen Mitglieder der Kirche hier in Rhede. Wir alle sind eingeladen, uns an der Sendung Jesu Christi heute zu beteiligen und uns mit dem Leitbild unserer Pfarrgemeinde zu beschäftigen und die Leitlinien auch in unseren Alltag mit hineinzunehmen.

Herausgeberin:  
Pfarrgemeinde St. Gudula  
Gudulastr. 5, 46414 Rhede

## St. Gudula – unterwegs mit DIR!

Jesus Christus ist das Fundament  
unseres Glaubens und damit Maßstab  
für unser Leben.



- ❖ Wir feiern unseren Glauben
- ❖ Wir leben unseren Glauben im Alltag
- ❖ Wir sind nahe bei den Menschen
- ❖ Wir sind Gemeinschaft
- ❖ Wir sind eine einladende  
Pfarrgemeinde
- ❖ Wir gehen offen miteinander um
- ❖ Wir bringen uns ein

Ansprechpartner für Fragen und Anregungen:  
*Arndt Thielen, Dechant* Tel.: 02872/800057  
*Maria Leiting, Vorsitzende Pfarrgemeinderat*  
Tel.: 02872/7297 – e-mail: maria-leiting@web.de



## St. Gudula heute und morgen

## St. Gudula – unterwegs mit DIR !

Leitbild der katholischen  
Pfarrgemeinde St. Gudula



## St. Gudula – unterwegs mit DIR!

Jesus Christus ist das Fundament unseres Glaubens und damit Maßstab für unser Leben. So wie die Hl. Gudula in ihrer Zeit ihren Glauben gelebt hat, so sind wir heute aus dem Glauben an Jesus Christus unterwegs. Das Evangelium von der wunderbaren Brotvermehrung steht für vieles, was uns für die Pfarrgemeinde St. Gudula wichtig ist.

*Die Apostel kamen zurück und erzählten Jesus alles, was sie getan hatten. Dann nahm er sie beiseite und zog sich in die Nähe der Stadt Betsaida zurück, um mit ihnen allein zu sein. Aber die Leute erfuhren davon und folgten ihm. Er empfing sie freundlich, redete zu ihnen vom Reich Gottes und heilte alle, die seine Hilfe brauchten. Als der Tag zur Neige ging, kamen die Zwölf zu ihm und sagten: Schick die Menschen weg, damit sie in die umliegenden Dörfer und Gehöfte gehen, dort Unterkunft finden und etwas zu essen bekommen; denn wir sind hier an einem abgelegenen Ort. Er antwortete: Gebt ihr ihnen zu essen! Sie sagten: Wir haben nicht mehr als fünf Brote und zwei Fische; wir müssten erst weggehen und für all diese Leute Essen kaufen. Es waren etwa fünftausend Männer. Er erwiderte seinen Jüngern: Sagt Ihnen, sie sollen sich in Gruppen zu ungefähr fünfzig zusammensetzen. Die Jünger taten, was er ihnen sagte und veranlassten, dass sich alle setzten. Jesus aber nahm die fünf Brote und die zwei Fische, blickte zum Himmel auf, segnete sie und brach sie; dann gab er sie den Jüngern, damit sie diese an die Leute austeilten. Und alle aßen und wurden satt. Als man die übriggebliebenen Brotstücke einsammelte, waren es zwölf Körbe voll.*

Lk 9, 10 – 17



## St. Gudula heute und morgen

### Wir feiern unseren Glauben

*Jesus aber nahm die fünf Brote und die zwei Fische, blickte zum Himmel auf, segnete sie und brach sie...*

Die Feier der Eucharistie ist Mittelpunkt unseres gemeindlichen Lebens. In einer Vielfalt an liturgischen Formen erleben wir Gottes Nähe.

### Wir leben unseren Glauben im Alltag

*Die Apostel kamen zurück und erzählten Jesus alles, was sie getan hatten.*

Als Einzelne und als Pfarrgemeinde leben wir im Alltag glaubwürdig die christlichen Werte und stehen für sie ein. Damit geben wir, in ökumenischer Verbundenheit mit den anderen christlichen Kirchen, dem Glauben an Jesus Christus ein Gesicht. Über unsere Pfarrgemeinde hinaus übernehmen wir Verantwortung und tragen zur Bewahrung der Schöpfung und zu Gerechtigkeit und Frieden in der Welt bei.

### Wir sind nahe bei den Menschen

*Gebt ihr ihnen zu essen! ..... Und alle aßen und wurden satt...*

Wir interessieren uns für unsere Mitmenschen und haben ein offenes Ohr für sie. Wir nehmen unsere Mitmenschen in ihren Lebenswelten wahr und versuchen sie zu verstehen und mit ihnen in Bewegung zu sein. Unser Handeln orientiert sich im Sinne Jesu an den Bedürfnissen unserer Mitmenschen.

### Wir sind Gemeinschaft

*Sagt Ihnen, sie sollen sich in Gruppen zu ungefähr fünfzig zusammensetzen.*

Unsere Pfarrgemeinde St. Gudula ist ein Ort, an dem die Menschen sich begegnen können, Gemeinschaft finden und sich angenommen fühlen. In unserer Pfarrgemeinde gibt es viele verschiedene Gemeinschaften. Wir schätzen sie, fördern die Neubildung und ihre Vernetzung.

### Wir sind eine einladende Pfarrgemeinde

*Er empfing sie freundlich ...*

Unsere Pfarrgemeinde lädt aktiv jeden ein, sich mit uns auf den Weg zu machen und die Nähe Gottes zu erfahren. Auch diejenigen, die nur ein Stück des Weges mit uns gehen wollen, sind herzlich willkommen.

### Wir gehen offen miteinander um

*Es waren etwa fünftausend Männer – dazu Frauen und Kinder*

In unserer Pfarrgemeinde treffen unterschiedlichste Menschen zusammen. Wir nehmen uns gegenseitig in unserer Unterschiedlichkeit wahr und begegnen uns mit Wertschätzung. Wir hören einander zu und suchen den offenen Austausch.

### Wir bringen uns ein

*Die Jünger taten, was er ihnen sagte .....*

In unserer Pfarrgemeinde leben Menschen mit den unterschiedlichsten Begabungen und Talenten. Wir unterstützen deren Entfaltung, damit sie für die Pfarrgemeinde, für die Gesellschaft und für sich selbst fruchtbar werden. **Alle tragen dafür Sorge, dass das gemeinsame Tun befriedigend und erfüllend erlebt wird.**

# 9. Gestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses mit dem Pastoralteam St. Josef

Peter Niedzwiedz

Peter Niedzwiedz stellt in seiner Präsentation einen Organisationsentwicklungsprozess als Teamentwicklungsprozess vor, wie er von der Strategischen Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit einigen Supervisorinnen seit Einführung des Projektes Mitarbeiterjahresgespräches vielfach durchgeführt wird. Der OE-Prozess gliedert sich in den fünf Arbeitsschritten: Leitbildentwicklung für das Pastoralteam, Entwicklung eines Organigramms der Pfarrei, Klärung des Leitungs- und Führungsverständnisses, Entwicklung gemeinsamer Arbeitsmethoden und Strukturierung der Arbeitsprozesse sowie einer konkreten Arbeitsverteilung. (vgl. Das systemische Konzept der Selbstorganisation, Artikel 6 in dieser Dokumentation)



Peter Niedzwiedz  
Pastoralreferent



### Ausgangsvoraussetzungen für die Organisationsentwicklung

- 1. Advent 2004** Zusammenführung der ehemaligen 6 selbstständigen Gemeinden Liebfrauen ; Maria-Himmelfahrt; St. Josef; St. Marien; St. Barbara; St. Paulus zur neuen Pfarrgemeinde St. Josef
- 2006 bis 2008** Erarbeitung: Leitbild und Pastoralkonzept - Begleitung durch die Fachstelle 203 Gemeindeanalyse – Visions-Workshop – strategische Ziele - Handlungsschritte
- 2007** Team-Supervision
- 2009 bis 2010** Personalentwicklung – Pfarrerwechsel, Priesterwechsel, pastorale MA...
- 2011** Fortbildung Mitarbeiter-Jahresgespräch
- 2012** Entscheidung für einen Organisations-Entwicklungsprozess

Organisations-Entwicklungs-Prozess Kirchengemeinde Kamp-Lintfort Seite: 2

**Inhalte und Gestaltung des Beratungsprozesses**

Organigramm

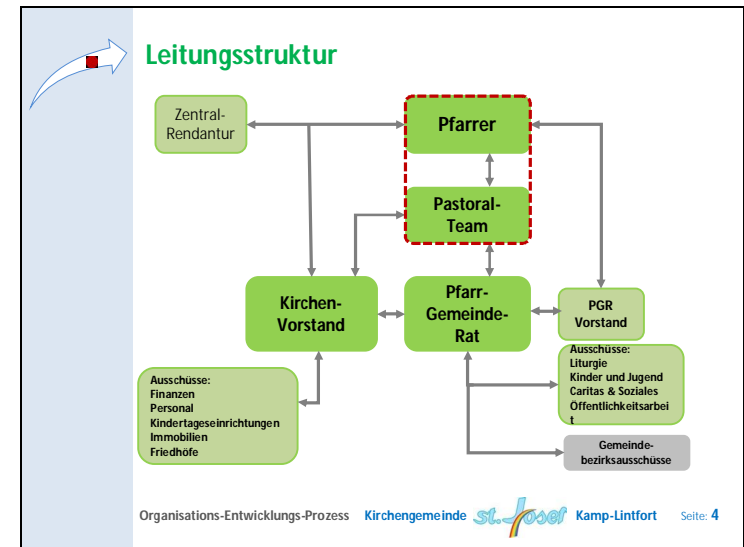
**Leistungsstruktur**  
 Leitungsverständnis des Pfarrers  
 Leitbild des Pastoralteams  
 Was heißt Leitung wahrnehmen?

**Pastoralbereiche**  
 Konzeptentwicklung  
 Zuständigkeiten...

**Einrichtungen**  
 Überblick – Ansprechpartner...

**Kooperationspartner**  
 Überblick – Ansprechpartner...

Organisations-Entwicklungs-Prozess Kirchengemeinde **st. Josef** Kamp-Lintfort Seite: 3



**Leistungsstruktur**

Wichtig!

„Regierungserklärung des leitenden Pfarrers“

Welches **Leitungsverständnis** hat der Pfarrer und wie möchte er die Gemeinde leiten?


Organisations-Entwicklungs-Prozess Kirchengemeinde **st. Josef** Kamp-Lintfort Seite: 5

**Leitungsverständnis des Pfarrers**

Als Pfarrer

- ... bin ich **letzverantwortlich** für die Leitung der Pfarrgemeinde.
- ... leite die Gemeinde **zusammen** mit dem Pastoralteam, dem KV und PGR
- ... **delegiere ich die eigenverantwortliche Leitung** für einzelne Aufgaben- bzw. Pastoralbereiche an **pastorale MitarbeiterInnen** des Pastoralteams.
- ... bin ich **unmittelbarer Dienstvorgesetzter** für ca. 140 MitarbeiterInnen
- ... bin ich **erster Ansprechpartner** für das Bistum, die Region, die Stadt, ...
- ... habe ich im Blick, welche **personellen und finanziellen Ressourcen** zur Verfügung stehen und **vertrete dies nach Innen und auch nach Außen**.
- ... **ermögliche ich eine gute Kommunikation** in den einzelnen Bereichen (Team, Pfarrbüro, PGR, KV, Kitas, hauptamtliche MitarbeiterInnen, eigene Einrichtungen, Kooperationspartner, usf.)
- ... **liegt mir sehr an einer transparenten Öffentlichkeitsarbeit**.
- ... **erwarte ich Loyalität** von allen MitarbeiterInnen und Mitarbeitern mir, der Pfarrgemeinde und der verfassten Kirche gegenüber.

Organisations-Entwicklungs-Prozess Kirchengemeinde **st. Josef** Kamp-Lintfort Seite: 6



## Leitungsverständnis des Pfarrers

Mitglieder des Teams nehmen in einem ihnen anvertrauten Seelsorgebereich die Gesamtverantwortung wahr, entwickeln Konzepte und vernetzen ihre Arbeit im Pastoralteam (wöchentliche Dienstgespräche + MJG + Kurzabsprachen).


Mitglieder des Pastoralteams werden vom Pfarrer darin bestärkt, ihr Aufgabenfeld in PGR / KV / Gemeindebezirksausschüsse vorzustellen und dafür zu werben.


Geht es um zusätzliche Finanzmittel, die so im Haushalt nicht vorgesehen sind, unterstützt der Pfarrer im KV und in Gesprächen mit der Beauftragten + KV + ZR, diese zu bereitzustellen.

Anfragen und Gesuche für einzelne Pastoralbereiche gehen direkt an den jeweiligen Ansprechpartner.

Das Ziel unserer Arbeit ist:  
Kirche Jesu Christi sein in unserer Zeit und Gegenwart.  
Inhaltlich lässt sich dieses Nachlesen im Pastoralkonzept unserer Pfarrgemeinde St. Josef, das regelmäßig fortentwickelt / weitergeschrieben wird.

„Die Pastoral ist dazu da, Menschen zuallererst in Freiheit zu bringen.“  
(Jürgen Werbick)


Organisations-Entwicklungs-Prozess  Kirchengemeinde **st. Josef** Kamp-Lintfort Seite: 7




## Leistungsstruktur

Entwicklung eines Leitbildes für das Pastoralteam

Was leitet uns...?  
Was ist unser Leitungsverständnis...?

Organisations-Entwicklungs-Prozess  Kirchengemeinde **st. Josef** Kamp-Lintfort Seite: 8



## Leitbild des Pastoralteams

### Leitung als Aufgabe und Struktur unserer Arbeit


Wir haben als Pastoralteam verantwortlich teil an der Leitung der Pfarrgemeinde Und tun dies gemeinsam mit den Leitungsgremien des KV und PGR.

**Der Pfarrer**  
... nimmt Leitung wahr als unmittelbarer Dienstvorgesetzter, als priesterlicher Mitbruder, als Vorsitzender des Kirchenvorstandes.

... kann Leitung delegieren und Mitarbeiter/innen für bestimmte Aufgaben beauftragen, die diese in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern eigenverantwortlich - in Absprache mit dem Pfarrer - wahrnehmen.

Die Vielfalt unseres Pastoralteams, bestehend aus Priestern, Diakonen und PatoralreferentInnen, Männern und Frauen unterschiedlichsten Alters und unterschiedlichster Herkunft nutzen wir, um im Auftrag des Bischofs von Münster Verantwortung zu übernehmen und den Menschen die frohe Botschaft des Evangeliums zu verkünden (Mk 16,15).

Wir eröffnen mit unseren Kompetenzen, unseren Fähigkeiten, unseren Möglichkeiten, unseren unterschiedlichen Qualifikationen, Erfahrungen und Lebensformen den Menschen eine sinnvolle Lebensperspektive.

Organisations-Entwicklungs-Prozess  Kirchengemeinde **st. Josef** Kamp-Lintfort Seite: 9



## Leitbild des Pastoralteams

### Grundlagen unseres Handelns

Wir verstehen uns als Teil des Volkes Gottes, das auf dem Weg ist, als Teil einer Gemeinschaft von Glaubenden, die ihrer Berufung folgen und in denen der Geist Gottes wirkt.

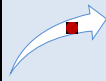
Wir nehmen die Pluralität in unserer Gesellschaft wahr und reagieren auf Veränderungen und Umbrüche in Gesellschaft und Kirche angemessen.

Wir entwickeln gemeinsam mit den Menschen Lebensangebote für Menschen unterschiedlicher Milieus in unterschiedlichen Lebenssituationen.

Wir entdecken die vom Geist gewirkten Begabungen (Charismen) in unserer Gemeinde und fördern sie, in dem wir Menschen ermutigen sie einzubringen, damit die Kirche Zeichen und Werkzeug des Reiches Gottes werden kann.

Wir begleiten Menschen, die sich bereits für Jesus Christus entschieden haben und gehen auf Menschen zu, die noch nichts von Christus gehört haben, die sich mit der Kirche schwer tun oder die noch fragend nach ihrem Weg suchen.

Organisations-Entwicklungs-Prozess  Kirchengemeinde **st. Josef** Kamp-Lintfort Seite: 10



## Leitbild des Pastoralteams

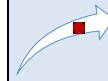
### Grundlagen unseres Handelns

Wir haben offene Ohren für die Fragen und Sorgen der Menschen, nehmen sie als Herausforderung an, begegnen ihnen im Geist Jesu Christi und suchen mit ihnen nach Orientierung und Halt im Glauben und Leben.

Wir nutzen und fördern die bestehenden Lebensräume und **Einrichtungen der Pfarrgemeinde** und unserer **Kooperationspartner** (Kloster Kamp, KOT, Senioreneinrichtungen, cari-treff, Krankenhaus, Familienzentrum-KITas, Schulen ...).

Wir fördern die in unserer Gemeinde Aktiven in ihrem Engagement.

Wir arbeiten mit den Gruppierungen, Verbänden, Gremien der Pfarrgemeinde zusammen und kooperieren mit Menschen anderer Konfessionen und Religionen, Vertretern der Kommune, Politik und Gesellschaft.



## Leitbild des Pastoralteams

### Qualitätssicherung der Arbeit

Wir pflegen einen regelmäßigen Austausch (wöchentlich) im Team.

Wir legen Wert auf eine wertschätzende, offene, wahrhaftige und konfliktfähige Kommunikation.

Wir erarbeiten ein Kommunikationskonzept für die Arbeit zwischen Team, Pfarrbüro, PGR und KV.

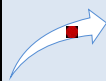
Wir entwickeln ein Konzept für eine offensive und transparente Öffentlichkeitsarbeit.

**Wir arbeiten in Strukturen, die zuständige Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Arbeitsbereiche im Pastoralteam erkennen lassen.**

Im Team und den leitenden Gremien führen wir regelmäßig (jährlich) Zielsetzungs- und Evaluationsprozesse durch.

Wir orientieren und messen uns am Pastoralteamkonzept und am Leitbild.

Wir fördern die Fort- und Weiterbildung von Ehren- und Hauptamtlichen.



## Pastoralbereiche

In einem ersten Schritt haben wir alle Aufgabenbereiche in der Pfarrgemeinde gesammelt, diese aufgelistet und den entsprechenden **Pastoralbereichen** zugeordnet.

## Pastoralbereiche

**Trauerpastoral** Mit dem Umbau der Barbarakirche zum Kolumbarium soll der Bereich der Trauerpastoral dazu kommen.

- DPSG
- Kolping
- KAB
- KfD
- 6 Bruderschäften
- Verbände

| Liturgie                 | Kinder                  | Jugend                          | Schule                   | Familien                        | Erwachsene                                                   | Senioren                       | Caritas    | Weltkirche                                | Öffentlichkeitsarbeit |
|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| SA-Liturgie<br>Lektoren  | SA- Kinder und Jugend   | Rel.-Lehrer<br>Treffen          | AK Familienkirche        | „Qualkurs“<br>Fortbildung       | 6 Senioren-Gruppen                                           | SA Caritas und Soziales        | AK Mexiko  | AK Öffentlichkeitsarbeit                  |                       |
| Kommunionhelferinnen     | Erstkommunion-Katechese | Fam-Katechese                   | AK Familien-gottesdienst | KALIBIMA<br>Marionetten-Theater | St. Josef St. Barbara St. Marien Kamp Eyll                   | Steuerungsgruppe<br>cari-treff | AK Litauen | Wochenbrief                               |                       |
| Wortgottesdienstleiter   | Aktion Sternsingen      | Jugend-Liturgiekreis            | Schul-gottesdienste      | AK Kinderkirche                 | Erwachsenen-taufen Aufnahme und Wiedereintritt in die Kirche | Laden-konferenz<br>cari-treff  |            | Redaktion Pfarrbrief                      |                       |
| Kirchenmusik<br>6 Chöre  | Ferienfreizeiten        | Offene Jugendarbeit             | Offene Gottesdienste     | Projekt Familienfreizeit        | „Taufpastoral“                                               | Caritas-Haus-sammlungen        |            | Pfarrbrief-aussteller                     |                       |
| Krankenkommunion         | Offene Kinderarbeit     | Projekte: WJT 72 Stunden Assisi | Kontakte Grundschule     | „Ehepastoral“                   | „Mitarbeiter-pastoral“                                       | Projekt: „Zeit-spender“        |            | Homepage<br>www.st-josef-kamp-lintfort.de |                       |
| Frauen-Gottesdienstkreis |                         | Kontakte Grundschule            |                          |                                 |                                                              |                                |            | Pfarrfest-ausschuss                       |                       |



## Einrichtungen der Pfarrgemeinde Kooperationen und Kooperationspartner


...im zweiten Schritt

haben wir die **Einrichtungen der Pfarrgemeinde** aufgelistet und unsere **Kooperationen bzw. Kooperationspartner** in den Blick genommen.

Organisations-Entwicklungs-Prozess **Kirchengemeinde  Kamp-Lintfort** Seite: 15

## Einrichtungen der Pfarrgemeinde


| Ansprechpartner                                     | Einrichtungen                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pfarrsekretärinnen:...                              | <b>Pfarrbüro</b>                                                                                                                    |
| KüsterInnen: ...                                    | <b>Kirchen</b><br>St. Josef - Liebfrauen Kamp – Mariä-Himmelfahrt - St. Barbara - St. Marien                                        |
| Hausmeister:...                                     | <b>Pfarrheime</b><br>Josef-Jeurgens-Haus (JH) - St. Paulus - St. Barbara                                                            |
| Verbundleitung: ...<br>EinrichtungsleiterInnen: ... | <b>Familienzentrum im Verbund mit 5 Kindertageseinrichtungen</b><br>St. Paulus - St. Josef - St. Barbara - St. Marien - Kleine Oase |
| Einrichtungsleitung:                                | <b>KOT-Gestfeld</b> ( <i>offene Kinder- und Jugend-Freizeiteinrichtung</i> )                                                        |
| Einrichtungsleitung:...                             | <b>Begegnungsstätte 50plus</b>                                                                                                      |
| Geschäftsführer GKZ                                 | <b>Kloster Kamp</b>                                                                                                                 |
| Beauftragte: KV                                     | <b>Altenwohnungen</b> Don-Bosco-Haus und Barbara Geisbruchsstraße                                                                   |
| Beauftragte: KV                                     | <b>Friedhöfe</b> Kamp - Eyll                                                                                                        |
| Ansprechpartner:                                    | <b>Midlicher-Mühle</b>                                                                                                              |
| Leiter ZR:                                          | <b>Gesamtverband - Zentralrendantur</b>                                                                                             |

Organisations-Entwicklungs-Prozess **Kirchengemeinde  Kamp-Lintfort** Seite: 16

## Kooperationen und Kooperationspartner

| Ansprechpartner                                   | Kooperationen                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorsitzender:<br>Geschäftsführung:                | <b>Geistliches und Kulturelles Zentrum</b><br>Verein GKZ Kloster Kamp –Museum Kloster Kamp<br>Klosterladen – Kloster-Café                                                                |
| Geschäftsführer:<br>Krankenhausseelsorger:        | <b>St. Bernhard Hospital</b><br>Krankenhauspastoral – Besuchsdienste - Christl. Krankenhaus-Dienst                                                                                       |
| Vorsitzender:<br>Geschäftsführer:                 | <b>Caritas-Verband Moers-Xanten</b><br>Stationäre Altenhilfeeinrichtungen St. Hedwig und St. Josef<br>Sozialstation – Beratungsdienste –Tagespflege – Schulbetreuung – <b>cari-treff</b> |
| Einrichtungsleitung:                              | <b>Katholisches Bildungsforum</b> Haus der Familie                                                                                                                                       |
| Geschäftsführer CWWN:<br>Einrichtungsleitung PJH: | <b>Caritas- Wohn- und Werkstätten Niederrhein</b><br>Petar Janßen-Haus                                                                                                                   |
| Vorsitzender:                                     | Verein: <b>Freunde der Abteikirche</b>                                                                                                                                                   |
| Beigeordneter:<br>Leiter Jugend- u. Sozialamt:    | <b>Stadt Kamp-Lintfort</b> Jugend- und Sozialamt                                                                                                                                         |
| SchulleiterInnen - Kontaktlehrer                  | <b>Schulen</b> - Grund- und weiterführende Schulen                                                                                                                                       |
| EinrichtungsleiterInnen                           | <b>Altenhilfe Einrichtungen</b> – Fliedner-Haus / AWO                                                                                                                                    |
| Pfarrer und Gemeindefeiler:                       | <b>Evangelische Kirchengemeinde und Freikirche</b> Diakonie, Tafel, ...                                                                                                                  |

Organisations-Entwicklungs-Prozess **Kirchengemeinde  Kamp-Lintfort** Seite: 17




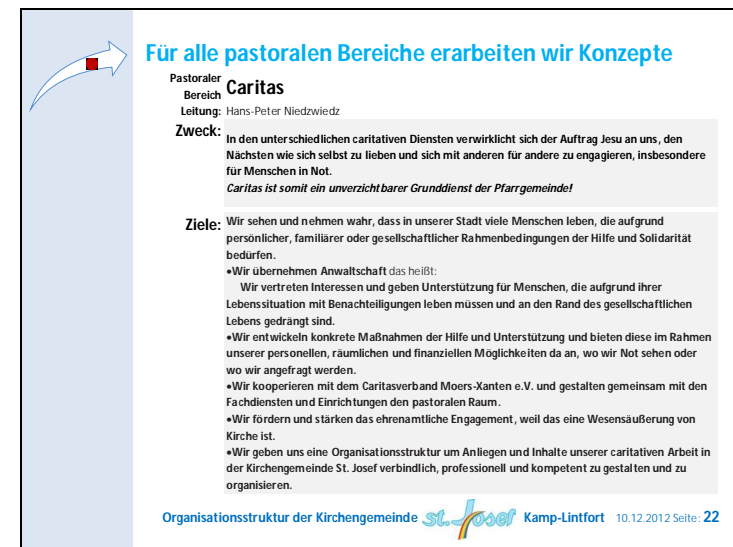
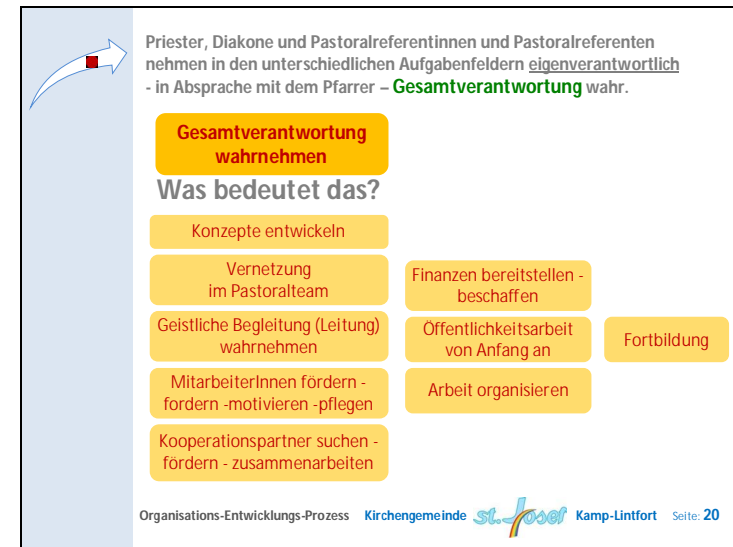
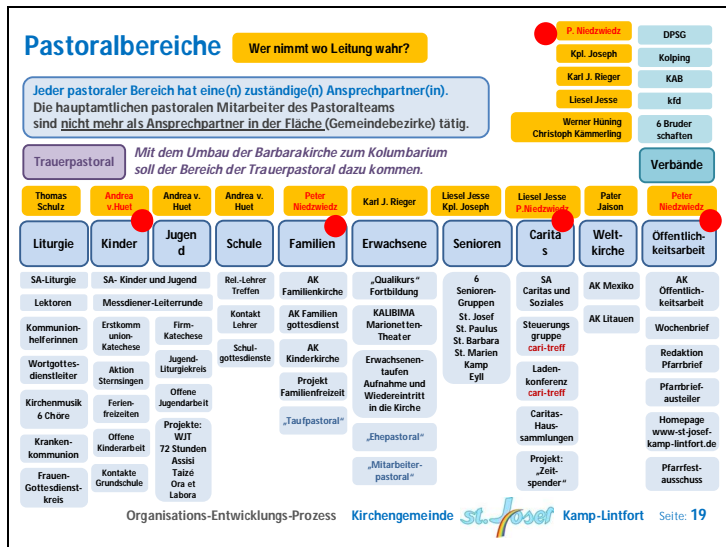
## Wer ist wofür verantwortlich? Leitungsverantwortung

...in einem weiteren Schritt

haben wir miteinander vereinbart, welcher **Priester, Diakon, welche Pastoralreferentin** und welcher **Pastoralreferent**

für welchen **Pastoralbereich** die **Leitungsverantwortung** wahrnimmt bzw. künftig wahrnehmen wird.

Organisations-Entwicklungs-Prozess **Kirchengemeinde  Kamp-Lintfort** Seite: 18



## Für alle pastoralen Bereiche erarbeiten wir Konzepte

### Pastoraler Bereich Familienpastoral

Leitung: Hans-Peter Niedzwiedz

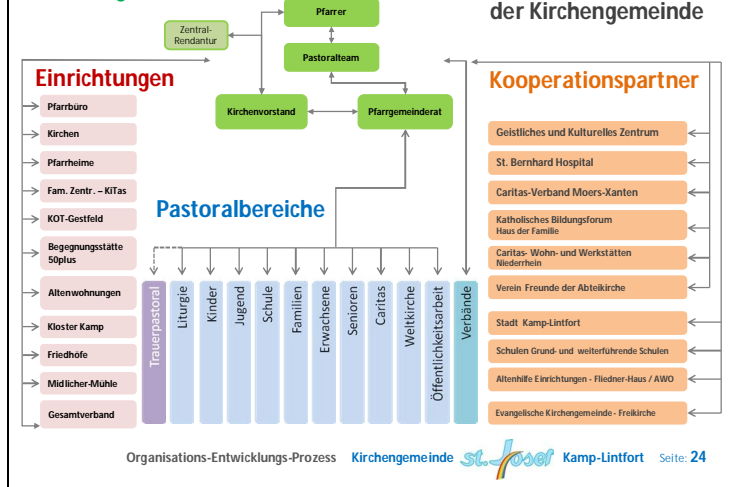
**Zweck:** Mit den gesellschaftlich veränderten Rahmenbedingungen haben sich die Lebenslagen von Familien in den vergangenen Jahrzehnten erheblich verändert. Mit diesem Wandel einher gehen auch veränderte Bedürfnisse und Anforderungen, die Familien an die soziale Infrastruktur haben - auch an Kirche!  
Als offene und einladende Gemeinde machen wir mit unseren familienpastoralen Angeboten deutlich, dass uns Familien mit ihren unterschiedlichen Erscheinungsbildern sehr wichtig sind.

#### Ziele:

- Wir schaffen Möglichkeiten, an dem Einzelne und Familien ihr Leben nach Gott ausrichten können, einander helfen, ihr Leben als Christen zu gestalten, Bestärkung im Glauben finden und die Sakramente als Kraftquelle für das Leben in Ehe und Familie erschließen können.
- Wir berücksichtigen in allen Grundvollzügen unserer Kirche - in der Liturgie, Verkündigung und der Caritas - die unterschiedlichen Lebenssituationen von Familien.
- Wir stärken Familien, dass sie ihre spezifische Berufung erkennen und daraus ihr Leben positiv gestalten.
- Wir schaffen ein von Verständnis und Solidarität geprägtes Klima des Miteinanders, in dem das Leben der Eheleute und Familien mit allen Freuden und Sorgen zur Sprache kommen kann.
- Wir sind sensibel für Notlagen und Krisen von Familien, bieten oder vermitteln Hilfen bei der Bewältigung des Alltags an und ermutigen zur gegenseitigen Hilfe.
- Wir gestalten alle familienbezogenen Initiativen, Dienste und Einrichtungen in unserer Gemeinde so, dass sie sich vernetzen können.

Organisationsstruktur der Kirchengemeinde  Kamp-Lintfort 10.12.2012 Seite: 23

## Leistungsstruktur



## ... im Rückblick:

Was waren begünstigende bzw. hemmende Faktoren im Prozessverlauf?

Wo haben wir Chancen gesehen?

Wenn wir es noch einmal tun müssten, worauf würden wir im Rückblick mehr/anderen Wert legen?

Organisations-Entwicklungs-Prozess Kirchengemeinde  Kamp-Lintfort Seite: 25


## ... im Rückblick:

### Begünstigende Faktoren

- ... der gemeinsame Wille verbindliche Strukturen der Zusammenarbeit zu erarbeiten
- ... alle TN haben sich auf den Prozess eingelassen
- ... kompetente und gute Begleitung
- ... Vereinbarung eines Zeitplans
- ... gute Arbeitsatmosphäre
- ... gute Möglichkeiten für die Weltpriester Pastoral und Kirche „vor Ort“ kennenzulernen


Organisations-Entwicklungs-Prozess Kirchengemeinde  Kamp-Lintfort Seite: 26



 ... im Rückblick:

**Hemmende Faktoren**


- ... negative Erfahrungen früherer Prozesse
- ... nicht alle Teammitglieder waren beteiligt
- ... „heimliche Wünsche“ bei Aufgabenverteilung

Organisations-Entwicklungs-Prozess  Kamp-Lintfort Seite: 27

 ... im Rückblick:

**Chancen**

- ... wichtiges Instrument für Personalentwicklung
- ... Transparenz – Wie sind wir organisiert?
- ... Zuständigkeitsbereiche werden klar definiert
- ... Überblick der vorhandenen Ressourcen
- ... gute Voraussetzungen für konzeptionelles Arbeiten
- ... gute Möglichkeiten für die Weltpriester Pastoral und Kirche „vor Ort“ kennenzulernen

Organisations-Entwicklungs-Prozess  Kamp-Lintfort Seite: 28

 ... im Rückblick:

**Wenn wir es noch einmal tun müssten,  
dann würden wir es wieder so machen!**

«Der Eine wartet, dass die Zeit sich wandelt;  
der Andere packt sie kräftig an und handelt.»

*Verfasser ist mir unbekannt*

**Danke für die Aufmerksamkeit!**

Organisations-Entwicklungs-Prozess  Kamp-Lintfort Seite: 29



# 10. Gruppenergebnisse der Teilnehmer bei der Fachtagung Organisationsentwicklung vom 19. – 21. März 2013 in Münster

## Die Fragen für die Gruppen lauteten jeweils:

1. Wie erlebe ich dieses Thema in meinem/unserem Arbeitskontext?
2. Welche Lösungsansätze sehen wir?
3. Welche Unterstützung brauchen wir?

## Thema 1: Leitung und Rollen

### Gruppe A:

- zu 2. Auswahl der leitenden Pfarrer: Kontakt- und Beziehungsfähigkeit  
Prioritäten setzen, Zuständigkeit klären, Delegation, Verlässlichkeit, Regelmäßigkeit, Visionen, Ziele, Konzepte erstellen, Auswertung überprüfen, Kontrolle
- zu 3. Qualifizierungs-/Fortbildungsangebote (auch verpflichtend); Mitarbeitermotivation u.a. fördern

### Gruppe B:

- zu 1. Sehr differenziert / Stadt – Land / Begriff „belastet“; verwirrender Sprachgebrauch (Seelsorgebezirk / Großgemeinde...), Gemeinde = Verwaltungsgröße, sondern Lebensgröße; Pfarrei mehr als die Summe der Gemeinden.
- zu 2. Unterschiedlichkeit darf sein im Verhältnis Pfarrei / Gemeinden, aber vor Ort verbindliche Klärung.
- zu 3. Organisationsstruktur / Leitbild (Hilfe von außen), Teamentwicklung, theologische Begriffsklärung im Austausch.

---

## Thema 2: Team

### zur 2. und 3. Frage: Lösungsansätze / Unterstützung

- Leitender Pfarrer und Team müssen Initiative ergreifen.  
→ positive Ausstrahlung pro Veränderung.
  - Etappenziele schaffen und feiern
  - Sondertermine für Teams und Gremien, um Veränderungen auch umsetzen zu können.
  - Coaching für Teams und Gremien
  - Team im Kontakt mit den Emeriti
  - Tagsordnungen in Team- und Pfarrei-Ratsgesprächen:  
Raum für Themen – Projekte usw.
-

## Thema 3: Die Spannung von Tradition und Innovation

### zur 2. und 3. Frage: Lösungsansätze/ Veränderungsprozesse

- Entschiedenheit
- „Spinnen im Kleinen“ (Innovation, Entwicklung)
- Visionen
- Kundschafter (Stoßtrupp)
- Klausurtag (mit externem Moderator)
- Unterstützung, Loyalität, Fehlertoleranz
- Phasen im Veränderungsprozess und die daraus erwachsenden Aufgaben.  
Wie reagiere ich auf die Phasen?
- Kultur: Auf dem Weg sein
- Spannungsbögen: Alltag und Veränderungen.

# 11. Unterstützung bei Organisationsentwicklung

## Zusammenstellung verschiedener Möglichkeiten

Ursel Schwanekamp

Ursel Schwanekamp stellt in ihrem Beitrag finanzielle Unterstützung, prozessorientierte und inhaltlich/fachliche Unterstützung sowie die neue Abteilung Kirchengemeinden vor. In akribischer Kleinarbeit wurden die unterschiedlichen Möglichkeiten zusammen gestellt. Das Ergebnis spiegelt die Vielfalt und erfüllt den Zweck einer kurzen Übersicht.

### Finanzielle Unterstützung

#### Finanzielle Förderung von Projekten über die Hauptabteilung Seelsorge

Richtlinien zur Förderung von Projekten und Maßnahmen in der Seelsorge des Bistums Münster (Veröffentlicht im Kirchlichen Amtsblatt 4/2010)

Anträge und Infos bei: Ralf Siemer Tel: 495 550, siemer@bistum-muenster.de

www.bistum-muenster.de, Hauptabteilung Seelsorge, Leitung



Ursel Schwanekamp

#### Finanzielle Förderung von Gremien- und Gruppenarbeit in den Pfarrgemeinden

Finanzielle Förderung von Klausurtagungen der Gremien einer Pfarrei (je nach TN-Zahl und Stunden)

Darüber hinaus gibt es Fördermittel für Exerzitien und Besinnungstage, religiöse Maßnahmen für Jugendliche, für Familien und Alleinerziehende, Förderung von weltkirchlichen Kleinprojekte.

Infos und Anträge bei Margret Hartmann, Tel: 495 451, hartmann-marg@bistum-muenster.de

siehe auch: www.bistum-muenster.de, Hauptabteilung Seelsorge, Leitung

### Finanzielle Förderung durch die DKM Stiftung

#### Ziele und Zweck der Stiftung

Stiftung DKM Darlehnskasse Münster hat als Ziel, förderungswürdige Projekte, die den Zielen der Katholischen Kirche entsprechen, zu unterstützen. Dabei können förderungswürdige Projekte durch den weit gefassten Stiftungszweck sehr vielfältige Ausprägungen haben. Damit will die Stiftung DKM Darlehnskasse Münster dem Auftrag des Stifters DKM Darlehnskasse Münster eG entsprechend Rechnung tragen, die Katholische Kirche, katholische kirchliche Einrichtungen und verbundene Personen über das Bankgeschäft hinaus zu fördern und zu unterstützen.

## **Der Zweck der Stiftung ist die Beschaffung von Mitteln zur Förderung**

- der Kinder-, Jugend-, Behinderten- und Altenhilfe,
- der katholischen Religion,
- der Brauchtumspflege,
- der Bildung und Erziehung,
- der Wissenschaft und Forschung,
- des Landschafts- und Denkmalschutzes,

Ansprechpartner Florenz Janning, Tel.: 51013-202

speziell für das Stadtdekanat Münster über den Stadtdekanatsgeschäftsführer

Für Kirchengemeinden im Bistum: formloser Antrag, 1000-5000 Euro Förderung (pro Jahr Fördermittel seitens der Stiftung von 100 000 bis 150 000 Euro)

weitere Stiftungen: [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org), Suchfunktionen nach Themen und Regionen

## **Prozessorientierte Unterstützung**

### **Fachstelle Gemeindeberatung**

Fritsch, Andreas, Tel: 495-5 59;

[gemeindeberatung@bistum-muenster.de](mailto:gemeindeberatung@bistum-muenster.de)

[www.bistum-muenster.de/gemeindeberatung](http://www.bistum-muenster.de/gemeindeberatung)

Begleitung von längerfristigen Veränderungsprozessen wie Konzeptentwicklung, Teamentwicklung,

Prozess der Zusammenlegung von Pfarreien und Pfarreiratsklausurtagungen

### **Exerzitienseelsorge**

Heimbach, Johannes , Pastoralreferent 495-5 71; [heimbach@bistum-muenster.de](mailto:heimbach@bistum-muenster.de);

Kontakt zu geistlichen Begleitern

### **Strategische Personalentwicklung**

Scholten, Cäcilia, Tel 495 252

[scholten@bistum-muenster.de](mailto:scholten@bistum-muenster.de)

Winter, Bernward, Tel: 495 6245

[winter-be@bistum-muenster.de](mailto:winter-be@bistum-muenster.de)

Begleitung von Veränderungsprozessen bei Einzelnen und Teams, Pilot-Projektentwicklung und - Umsetzung, Fortbildungsentwicklung, Umsetzung von Förderprogrammen und Evaluationsmaßnahmen.

### **Kontaktstelle Supervision**

**Norbert Baßiere**, Tel: 9281-02

E-Mail: [supervision@bistum-muenster.de](mailto:supervision@bistum-muenster.de)

etwa 40 SupervisorInnen, siehe Liste Schematismus,

## **Inhaltliche, thematische Unterstützung**

### **Abteilung 210 Allgemeine Seelsorge**

Beisenkötter, Donatus, Tel: 495 -4 44; beisenkoetter@bistum-muenster.de

Beratung, Durchführung von Veranstaltungen, Fortbildungen für Multiplikatoren auf folgenden pastoralen Feldern:

- Seelsorge für Menschen mit Behinderung
- Büchereien
- Ehe- und Familienseelsorge
- Frauenseelsorge
- Katechese
- Seelsorge für Katholiken anderer Muttersprache
- Seelsorge in kritischen Lebenssituationen
- Seniorensorge
- Weltkirche

### **Abteilung 220 Kinder- und Jugendseelsorge**

Regionalbüros West, Mitte, Ost

#### **Abteilung Kinder- und Jugendseelsorge**

**Seppendorf, Michael** Tel: 495-4 39

jugend@bistum-muenster.de

Beratung, Durchführung von Veranstaltungen, Fortbildungen für Multiplikatoren in folgenden Bereichen:

religiöse Bildung und Messdienerarbeit,  
offene Kinder- und Jugendarbeit,  
junge Erwachsene,  
Projektentwicklung,  
Musik- und Jugendkultur,  
Aus- und Fortbildung

#### **Fachstelle Bildungsmanagement**

Jugendbildungsstätten, Familienbildungsstätten, Kreisbildungswerke, Bildungshäuser

Dr. Manfred Koers, Tel: 495 6445; Michael Schreiber, Tel: 495 453

bildung@bistum-muenster.de

Bildung auf Bestellung für Pfarreien

Thematische Bildungsangebote (Partnerschaft, Ehe, Familie; Glaube, Persönlichkeit, Gesellschaft; Gesundheit, Prävention, Ernährung; Qualifizierung, Aus- und Fortbildung- Ehrenamt; Kultur, Kreativität)

Bildungsberatung

gemeinsame Projekte mit Pfarreien auf Anfrage

Sehr geehrter Pfarrer,  
sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, Ihnen die neue Abteilung „Kirchengemeinden“ im Bischöflichen Generalvikariat Münster vorstellen zu können.

Im Rahmen der Neuorganisation der Hauptabteilung Verwaltung übernimmt die Abteilung Kirchengemeinden die Aufgaben der ehemaligen Gruppen Personal (613), Finanzen (629), Bauen (642) und Liegenschaften (645).

Die Abteilung Kirchengemeinden hat ihre Büroräume im Dienstgebäude Hörsterplatz 2 in Münster.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind weiterhin unter den Ihnen bekannten Telefonnummern und E-Mail-Adressen zu erreichen.

Eine Übersicht der neuen Struktur sowie Ihrer Ansprechpartner finden Sie auf den Innenseiten.

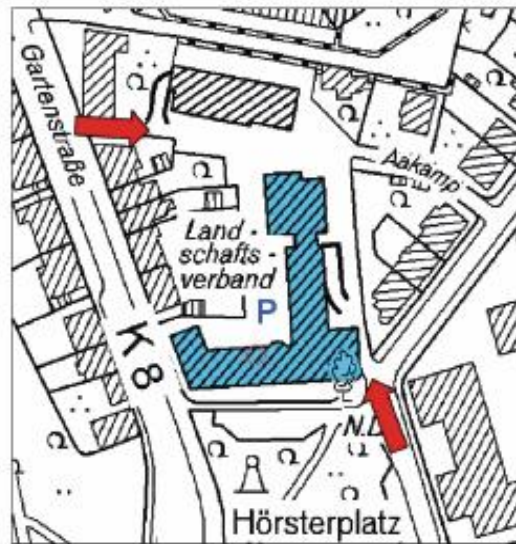
Bei Fragen können Sie sich an den Abteilungsleiter, Herrn Bernhard Brüggig, oder den für Sie zuständigen Gruppenleiter wenden.

Die Abteilung „Kirchengemeinden“ hat ihre Arbeit offiziell zum 1. Oktober 2012 aufgenommen.

Mit freundlichen Grüßen



Ulrich Hörsting  
Leiter der Hauptabteilung Verwaltung



#### Lage und Anfahrt:

Sie erreichen die Abteilung Kirchengemeinden mit dem Auto über die Autobahn A1 und A43: Vom Kreuz Münster-Süd (A1/A43) über die Weseler Straße stadteinwärts in Richtung Hauptbahnhof sodann über die Eisenbahn- und Fürstenbergstraße zum Hörsterplatz. Von der Abfahrt Münster-Nord (A1) über die Steinfurter Straße bis Orleans-Ring (links), dann auf den Lublinring (rechts) auf die Gartenstraße zum Hörsterplatz.

Parkgelegenheiten „P“ finden Sie von der Zufahrt zur Goldstraße oder Gartenstraße.

Bei Anreise mit dem Zug fahren Sie vom Hauptbahnhof aus mit den Buslinien 3, 4 (Richtung Alte Sternwarte) und 17 (Richtung Zentrum Nord – Kinderhaus) zur Haltestelle „Hörstertor“.

Fußläufig erreichen Sie uns vom Hauptbahnhof über die Eisenbahn- und Fürstenbergstraße in ca. 15 Minuten.

Anschrift:  
Bischöfliches Generalvikariat  
Abteilung 630 Kirchengemeinden  
Hörsterplatz 2  
48147 Münster

# Ansprechpartner

# Kontaktdaten



Abteilung 630  
Kirchengemeinden



Bischöfliches  
Generalvikariat Münster  
Hauptabteilung Verwaltung



## Abteilung 630 Kirchengemeinden

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <b>Leitung</b>        | <b>Tel.:</b> |
| Bernhard Brüggig..... | 201          |

### Servicepool

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Leitung</b>                                                  |     |
| Anja Hoboth.....                                                | 238 |
| Judith Appel.....                                               | 509 |
| Kerstin Große Westerloh .....                                   | 258 |
| Marlena Hülsmeier .....                                         | 211 |
| Elisabeth Schulze Greving<br>(Vorzimmer Abteilungsleitung)..... | 202 |
| Maria Uhlig .....                                               | 467 |

### Referat 630/1 Liegenschaften

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>Leitung</b>     |     |
| Georg Schoofs..... | 465 |

#### Liegenschaften, Wertermittlung

|                      |      |
|----------------------|------|
| Birgit Hüsing.....   | 470  |
| Claudia John.....    | 6284 |
| Stefan Spieker ..... | 598  |

### Referat 630/2

#### Tageseinrichtungen für Kinder und übergeordnete Aufgaben Finanzen und Bauen

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>Leitung</b>       |     |
| Giesela Niehues..... | 205 |

#### Tageseinrichtungen für Kinder und Finanzen

Martin Attermeyer

#### Bauen

|                        |      |
|------------------------|------|
| Claudia John.....      | 6284 |
| Franz Nordendorf ..... | 507  |

## Gruppe 631

### Regionalbereich Borken, Coesfeld, Münster Schwerpunkt: Bauen und Immobilienprojekt- entwickl.

|                                           |              |
|-------------------------------------------|--------------|
| <b>Leitung (stellv. Abteilungsleiter)</b> | <b>Tel.:</b> |
| Martin Lange.....                         | 434          |

#### Personal

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Dr. Birgit Feldkamp ..... | 369 |
| David Meyering.....       | 362 |

#### Finanzen

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Vermögen: Iris Pinkerneil .....           | 204 |
| Haushalt & Investitionen: Dirk Beike..... | 294 |

#### Bauen

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Norbert Brand.....   | 427 |
| Mechthild Thier..... | 504 |
| Anne Vollmer.....    | 505 |

## Gruppe 632

### Regionalbereich Recklinghausen, Steinfurt, Warendorf Schwerpunkt: Finanzen und Vermögen

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| <b>Leitung</b>          |     |
| Dieter Hilgenberg ..... | 203 |

#### Personal

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Michael Groß.....  | 218 |
| Ralf Weischer..... | 391 |

#### Finanzen

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Vermögen: Christan Ruck                         |     |
| Haushalt & Investitionen: Andreas Niemeier..... | 209 |

#### Bauen

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Ulrich Gehling.....   | 494 |
| Andreas Henkel.....   | 586 |
| Michael Gerding ..... | 581 |

## Projekt Neues Finanzwesen (NAV-K)

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Kathrin Seibert ..... | 214 |
|-----------------------|-----|

## Glockensachverständiger

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Michael Gerding ..... | 581 |
|-----------------------|-----|

## Gruppe 633

### Regionalbereich Kleve, Wesel Schwerpunkt: Personal

|                     |              |
|---------------------|--------------|
| <b>Leitung</b>      | <b>Tel.:</b> |
| Erik Potthoff ..... | 368          |

#### Personal

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Manuela Fiege..... | 388 |
| Ulrike Rüter ..... | 367 |

#### Finanzen

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| Vermögen: Ludger Falz .....                 |     |
| Haushalt & Investitionen: Thomas Ruhe ..... | 208 |

#### Bauen

|                           |      |
|---------------------------|------|
| Dominikus Kappenberg..... | 429  |
| Gertraud Horst.....       | 6085 |
| Franz Nordendorf .....    | 507  |

#### Postanschrift:

**Bischöfliches Generalvikariat**  
Abteilung 630 Kirchengemeinden  
Postfach 13 66  
48135 Münster

Telefon: 0251 495-0

Telefax: 0251 4956117

E-Mail: [info630@bistum-muenster.de](mailto:info630@bistum-muenster.de)

# 12. Anregungen der Teilnehmer zum Abschluss der Tagung vom 19. - 21. März 2013 in Münster

Zum Abschluss der Tagung wurden von den TeilnehmerInnen Anregungen zu drei Themenfeldern benannt.

## 1. Anregungen zu erwünschten thematischen Weiterführungen:

- Viele Impulse. Hilfreich sind Beispiele aus der Pastoral, die nicht engführen.
- Angebot zur Weiterentwicklung der Qualität von Dienstleistung als Fortbildung
- Fortbildung für „Gemeinde“- Mitglieder; Veränderungsmanagement!
- Infos, Aus- und Fortbildung der Teams und Entscheidungsgremien der Pfarrei, damit sie „ up to date“ sind und vorbereitet für die neue Ausrichtung...
- Studientag zum Thema. Veränderungsprozess – Phasen – Aufgaben anbieten
- Methoden der Evaluation – Reflektion – Korrektiv – gem. Leitung anbieten
- Veränderungsprozesse vernetzen – voneinander lernen – fördern
- Verhältnis / Deutung – Chancen, Veränderungen sehen; wo geschieht welche Pastoral? Pfarrei <> Gemeinde: Wie versteht sich das Seelsorgeteam?
- Blick in die Zukunft – Fortbildung zu soziologischen Trends (die sich in Kirche spiegeln), Visionen einer angemessenen Pastoral entwickeln
- Abschied von der Gemeinetheologie thematisieren, z. B. Themenheft „Unsere Seelsorge“
- 1-2 Studientage zum Thema „ministratio“. Dienen – Dienstleistung - Pro-Existenz: Für die Menschen da sein, bei den Menschen sein

## 2. Anregungen in die Arbeitsstrukturen des Bistums:

- Keine Angst vor Standards! – Die sind hilfreich!!
- Standards für Teamarbeit etc. sind unerlässlich
- Welche Anreize kann es geben (für Priester), leitender Pfarrer zu werden?
- Die „Veränderungsprozesse“, die an der Basis längst laufen, – (Teamarbeit, Teamkultur, Standards) weiter entwickeln und unterstützen
- Mehr Werbung der Gruppe. Diakone mit Zivilberuf
- Kirchenangestellte (Pfarrsekr., Küster) müssen mehr einbezogen werden
- Was ist die Rolle der Weihbischöfe? Deren Rolle im System ist nicht / zu wenig geklärt.
- Die „Bistumsleitung“ muss zumindest „hörend“ an diesen Prozessen beteiligt werden!
- Die Priesterfortbildung auf Weihekursebene mit nur selbst gewählten Themen, die nicht ans „Eingemachte“ gehen, ist zu hinterfragen! Es braucht Veränderung!!
- „Arbeitshilfen“ (wie zum Pastoralplan) häufiger versenden, z. B. für Zielentwicklung, Professionalisierung,...
- Die HA 200 / 500 sind auf einem Weg der OE – gut!
- Feste Einbindung von Bischof und Weihbischöfen in die unmittelbaren Gespräche über lokale Pastoralpläne incl. der Bestimmung von Posterioritäten

## 3. Anregungen/Rückmeldungen zur Studientagung selbst:

- Sehr breit angelegtes Thema; wirkt dadurch wie ein Berg, der schwer abzutragen sein wird.
- Ähnliche Tagungen flächendeckend und dezentral anbieten (evtl. Kreisdekanat)
- Tagung dokumentieren; öffentlich machen innerhalb und außerhalb des Bistums; am Ball bleiben, wiederholen, neugierig machen

## 13. Literaturhinweise

**Sofern nicht von den einzelnen Autoren selbst benannt, finden Sie hier eine Auswahl an gelesener und bewährter Literatur zum Thema. Cäcilia Scholten und Andreas Fritsch haben diese zusammengestellt und kommentiert.**

### Grundlegende Literatur:

**Hans Glatz, Friedrich Graf-Götz, Handbuch Organisation gestalten,**

Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater, Beltz Verlag 2007.

Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen, Organisationen führen und managen, Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten; das sind die Schwerpunkte dieses leicht zu handhabenden Standardwerkes.

**Bernd Schmid, Arnold Messmer, Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung,** Konzepte und Perspektiven, Verlag Andreas Kohlhaage Bergisch Gladbach, 2. Auflage 2009, 39€

Im dritten Band der Handbuchreihe werden zahlreiche Modelle und Vorgehensweisen beschrieben, die es ermöglichen Organisations- und Kulturentwicklung mit den eigenen Fähigkeiten zu verbinden und Modelle, Methoden, Haltungen und Sinn mit der eigenen Person wie auch mit der Organisation zusammen zu bringen.

**Walter Häfele: OE-Prozesse initiieren und gestalten.** Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. Haupt Verlag Bern. 2. Auflage 2009. 34 Euro

Dieses Buch gibt einen gut verständlichen, raschen Überblick über Prinzipien, Begriffe und Arbeitsweisen der systemischen Beratung und illustriert diese mit hilfreichen einfachen Grafiken. Es bietet so einen guten Einstieg in die Auseinandersetzung mit Themen rund um die systemische Beratung.

**Renate Schmidt, Hans Georg Berg, Beraten mit Kontakt,** Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Laetare Verlag 2008, 49€. Diese Sammlung besticht durch seine Zusammenstellung von Analysen, Reflexionen und anwendbaren Methoden für kirchliche Anwendungsfelder: Diagnose, Prozessgestaltung, Teamentwicklung, Konfliktmanagement sind nur einige der wichtigen Themengebiete.

**Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung.** Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, Haupt Verlag Bern. 2. Auflage 2008. 78€ In diesem Buch beschreibt Glasl ausführlich das vorgestellte Modell einer Organisationsentwicklung und bringt dies in Beziehung mit sieben so genannten Basisprozessen der Organisationsentwicklung: Diagnose, Zukunftsgestaltung, Psycho-Soziale Prozesse, Lernprozesse, Information, Umsetzung und Change-Management. Dieses Buch bietet einen vertiefenden Einblick in die Theorie der Organisationsentwicklung.

**Valentin Dessoj, Gundo Lames (Hrsg.): Denn sicher gibt es eine Zukunft.** Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Paulinus Verlag Trier 2008. 24,90 €

**Valentin Dessoj, Gundo Lames (Hrsg.): und siehe ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.** Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche. Paulinus Verlag Trier 2010. 22,90 Euro

**Valentin Dessoj, Gundo Lames (Hrsg.): Siehe, ich mache alles neu.** Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft. Paulinus Verlag Trier 2012. 22,90 Euro

In der Reihe „Kirche und Gesellschaft – Wandel gestalten“ sind im Paulinus-Verlag drei Bücher der Herausgeber Gundo Lames und Valentin Dessoy erschienen. Diese dokumentieren jeweils Erkenntnisse mehrerer kirchlicher Strategiekongresse, die in den vergangenen Jahren stattgefunden haben. Neben Grundsatzartikeln und vertiefenden Hintergrundbeiträgen kommen jeweils Praktiker aus unterschiedlichsten kirchlichen und gesellschaftlichen Kontexten zu Wort.

## Methodenbücher:

**Falko von Ameln, Josef Kramer: Organisationen in Bewegung bringen.** Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, Springer Verlag 2007

Neben konzeptionellen Grundlagen und Anwendungsfeldern referieren die Autoren Grundlagen der Prozessgestaltung und anwendbare Methoden.

**Uwe Reineck et al, Handbuch Führungskompetenzen trainieren,** Beltz Verlag 2009

Die Autoren gliedern ihre Ausführungen anhand von Kompetenzbereichen im Führungshandeln. Neben entsprechenden Grundlegungen bietet es eine Fülle von Methoden und Anregungen für die Arbeit mit Menschen in Organisationen.

**Armin Rohm (Hrsg.): Change-Tools.** Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. managerSeminare Verlags GmbH Bonn. 4. Auflage 2010. 49,90 Euro

Unterteilt in die vier Abschnitte Anwärmen, Orientieren, Bearbeiten und Abschließen werden vielfältige Methoden vorgestellt und in ihrer Anwendung, den jeweiligen Kontexten und Zielsetzungen beschrieben.

## Theologische Literatur:

**Pius Bischofberger, Manfred Belok (Hrsg.), Kirche als Pastorales Unternehmen,** Anstöße für die kirchliche Praxis, Theologischer Verlag Zürich, 2008

Dieser kleine Band bietet eine Fülle theologischer Reflexion und Anregungen zum Umgang mit Organisationsentwicklungen in kirchlichen Feldern.

**Bernd Jochen Hilberath, Matthias Scharer, Kommunikative Theologie,** Grundlagen, Erfahrungen Klärungen, Grünewald-Verlag 2012, 39 €

Hilberath und Scharer liefern mit ihrem Buch einen Beitrag zur Pastoraltheologie in postmodernen Zeiten. Sie entwickeln ein Modell kommunikativer Theologie, verbunden mit vielen Praxiserfahrungen und theologischen Klärungen.

**Reiner Bucher: wenn nichts bleibt, wie es war:** Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche. Echter Verlag, 2. Auflage 2012. 14,80 Euro.

Bucher plädiert für einen nüchternen Blick auf die Situation der Kirche im deutschsprachigen Raum und plädiert hierauf aufbauend für drei Umkehrungen: Hin zur Gabenorientierung, zur Netzwerkstruktur und zum Vertrauen auf den Hl. Geist. Somit sind seine Aussagen gut anschlussfähig an die Theologie des Pastoralplanes im Bistum Münster.

**Matthias Sellmann (Hrsg.). Gemeinde ohne Zukunft?** Theologische Debatte und praktische Modelle. Herder Verlag Freiburg. 1. Auflage 2013. 19,90 Euro.

Autoren wie Norbert Mette, Reiner Bucher und Christian Hennecke geben Auskunft über Ihre Sicht auf die Gemeinde und entwickeln Zukunftsszenarien. Diese machen vielfach deutlich: Das Ziel kann nicht der Erhalt einer bestimmten Sozialgestalt der Kirche sein, sondern eine neue Orientierung an Christus bei gleichzeitiger wacher Wahrnehmung der Wirklichkeit.