

# *Leitfaden*

zum Aufbau  
und zur Gestaltung  
der Pastoralen Räume  
im Erzbistum Paderborn

**Impressum:**

© Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn  
Hauptabteilung Pastorale Dienste  
Domplatz 3  
33098 Paderborn

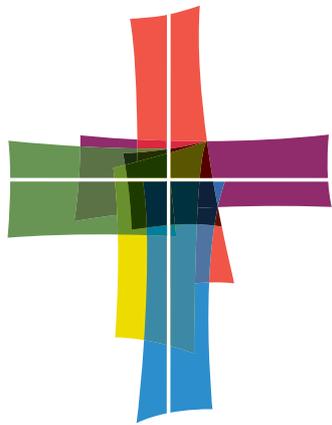
E-Mail: [hapastoraledienste@erzbistum-paderborn.de](mailto:hapastoraledienste@erzbistum-paderborn.de)

Tel. 05251 125-1284

1. Auflage 2015

Bildrechte: Dr. Paulus Decker

Wir bedanken uns für die freundliche Genehmigung zum  
Abdruck der Bilder.



# Leitfaden zum Aufbau und zur Gestaltung der Pastoralen Räume im Erzbistum Paderborn

## Gliederung

	Vorwort.....	4
1	Lust auf Veränderung – eine Einführung .....	6
2	Grundlagen und Orientierungen: Das Zukunftsbild	
2.1	Was uns das Zukunftsbild bietet – eine Hinführung.....	8
2.2	Das Zukunftsbild fordert heraus – eine Plakatserie .....	10
2.3	Zwölf zentrale Aussagen des Zukunftsbildes.....	11
3	Prozess der Entwicklung zum Pastoralen Raum (Modelle)	
3.1	Der Pastorale Raum.....	12
3.2	Die Entwicklung zum Pastoralen Raum.....	13
3.2.1	Etappen .....	13
3.2.2	Phasen der Konzeptentwicklung.....	14
3.2.3	Prozesse gestalten – 3 Modelle.....	25
3.2.4	Meilensteine im Prozess .....	26
4.	Bausteine und Standards pastoraler Entwicklung	
4.1	Geistliche Grundlegung	
4.1.1	Geistliche Unterbrechung und Orientierung als Einstieg in den Prozess.....	27
4.1.2	Hinweise und Tips zur Durchführung und Gestaltung von spirituellen Elementen.....	28
4.1.3	Geistlich führen und leiten .....	29
4.1.4	Wege geistlicher Entscheidungsfindung .....	31
4.2	Prozessrelevante Themen und Bausteine/Standards	
4.2.1	Vier Handlungsfelder für die Pastoralen Räume .....	35
4.2.2	Die Steuerungsgruppe.....	36
4.2.3	Kontrakt über Beratung im Pastoralen Raum .....	38
4.2.4	Dienstleistungen des Berater/-innen-Teams .....	39
4.2.5	Meilensteinveranstaltungen/ Großgruppenverfahren für Meilensteinveranstaltungen .....	40
4.2.6	Workshop „Standortbestimmung: Harte und weiche Faktoren“ .....	44
4.2.7	Pastoralteam im Prozess.....	46
4.2.8	Kommunikation und Transparenz.....	47
4.2.9	Unterstützung in Organisation und Verwaltung .....	48
4.3	Pastoralvereinbarung	
4.3.1	Die Pastoralvereinbarung.....	49
4.3.2	Werkbuch zum Zukunftsbild .....	52

5.	Anregungen und Hilfen zur Umsetzung der Pastoralvereinbarung	
5.1	Veränderungen gestalten – Projekte initiieren.....	53
5.1.1	Grundsätzliches zur Arbeit in Projekten .....	53
5.1.2	Einige grundlegende Merkmale und Schritttfolgen der Projektarbeit .....	54
5.2	Reflexion und Fortschreibung der Pastoralvereinbarungen .....	55
5.3	Der Pastorale Raum als Netzwerk.....	56
5.4	„Lokale Kirchenentwicklung“ .....	58
5.5	Selbstorganisation anregen.....	59
5.5.1	Das Gleichnis von der selbstwachsenden Saat.....	59
5.5.2	Beispiele .....	59
5.5.3	Selbstorganisation kann man anregen .....	60
5.5.4	Vorteile und Grenzen der Selbstorganisation .....	61
5.6	Die Gremien.....	62
5.6.1	Bedeutung der Gremien .....	62
5.6.2	Errichtung des Pastoralen Raumes – Auswirkungen auf Pfarrgemeinderäte.....	64
5.7	Milieu und Lebensweltforschung .....	65
6.	Hilfen – Ansprechstellen – Unterstützungsdienste .....	67
7.	Mitarbeit an diesem Werkheft .....	68

# Lust auf Veränderung

## Vorwort

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
in den Pastoralteams, Steuerungsgruppen,  
Gremien und Beratungsdiensten,

Sie sind von Erzbischof Hans-Josef Becker mit der Leitung bzw. dem Aufbau Ihres Pastoralen Raumes beauftragt worden. Sie haben damit die Aufgabe übernommen, eine Pastoral zu entwickeln, die im Zukunftsbild für unser Erzbistum grundgelegt ist. Wir sind herausgefordert durch die Veränderungen in Kirche und Gesellschaft, neue Aufbrüche für die Weitergabe des Glaubens zu gestalten, und dies im Zusammenspiel mit den uns anvertrauten Menschen. Der Erzbischof wird Sie hierbei unterstützen.

Diese Aufgabe stellt Sie und alle Beteiligten vor große Herausforderungen:

Die Gestaltung der Pastoral erfordert einerseits eine Öffnung und Differenzierung in die größere Weite des Pastoralen Raumes als Planungs- und Vernetzungsraum und andererseits eine Verdichtung zur Nähe und Berührbarkeit in der Seelsorge an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Gelegenheiten, wo wir heute glaubwürdig auf Menschen und ihre Fragen treffen können. Dieser Paradigmenwechsel erfordert Fingerspitzengefühl, Geduld und Beharrlichkeit, um erfolgreich zu sein.

Es wird in den nächsten Jahren darum gehen, Verbindungslinien herzustellen zwischen traditionellen Formen der Pfarrgemeinde und neuen Formen/Zugängen zu Glaube und Kirche an vielfältigen pastoralen Orten und bei lebensnahen Anlässen und Gelegenheiten. Dies ist vor allem eine geistliche Aufgabe, aber auch eine Gestaltungsaufgabe, die Kreativität, Bereitschaft zum Experiment, aber auch Wertschätzung und Beachtung von Tradition erfordert. Die anstehenden Veränderungen werden nur gelingen, wenn die nötige Motivation und Ausdauer bei den Verantwortlichen vorhanden sind. Veränderungen brauchen Zeit und Erfahrungen.

Bei der Wahrnehmung schwindender Ressourcen und sinkender Zahlen, aber mit Blick auf neue Aufbrüche wird es auch darum gehen, bisherige Formen, Strukturen, Angebote und Ausstattungen auf ihre Zukunftsfähigkeit hin kritisch zu prüfen. Das kann für Betroffene und Beteiligte schmerzlich sein. Veränderungsprozesse sollten aber im gemeinsam getragenen Bewusstsein erfolgen, dass es zuerst um das Weiterleben des Glaubens geht und die dafür zu gewinnenden Möglichkeiten und neuen Ressourcen.

Diese Aufgabe ist nur als Gemeinschaftsaufgabe leistbar. Auf der Basis einer „Pastoral der Berufung“, die der Erzbischof ins Zentrum aller Planungen und Bemühungen gerückt hat, sind alle Christen, seien sie ehrenamtlich, hauptberuflich oder amtlich tätig, in der gemeinsamen und der jeweils besonderen Berufung zur aktiven Mitsorge und Mitarbeit aufgefordert. Leitung ist vor allem Dienst an den Berufungen der Menschen und an vielfältigen Gemeindebildungsprozessen. Nur wenn es gelingt, die gemeinsame Grundlage im Glauben zu erkennen, werden sich Christen aus der eigenen Berufung heraus in verantwortlicher und verantwortbarer Weise am gemeinsamen Auftrag beteiligen.

Sie halten nun den „Leitfaden zum Aufbau und zur Gestaltung der Pastoralen Räume im Erzbistum Paderborn“ in Händen. Er dient Ihnen als beauftragtem Leiter des Raumes und Ihnen als Mitgliedern des Pastoralteams und in den Steuerungsgruppen und Beratungsdiensten als Grundlagenpapier im Prozess der Entwicklung des Pastoralen Raumes. Er ist die Basis, auf der sowohl alle weiteren personellen, fachlichen als auch thematischen Hilfen und Unterstützungen aufbauen.

Der Erzbischof hat allen Verantwortlichen für diese Aufgabe verlässliche und kompetente Unterstützung und Hilfe zugesagt. Er wird Ihre

pastoralen Vereinbarungen mit Ihnen in Kraft setzen und mitverantworten.

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sie werden in den kommenden Jahren in vielen Aufgaben und Gestaltungsrollen tätig sein müssen und dürfen, zum Beispiel als Pfadfinder und Spurensucher, als Motivator und Anstifter, als Organisator, als geistlicher Inspirator und Begleiter, als Rufer und Sinnstifter, als Sammler und Sender. Dies ist zugleich das Reizvolle und das Herausfordernde an unserer Berufung und unserem Auftrag.

Bei der Ausgestaltung der Leitungsaufgabe steht Ihnen als leitendem Pfarrer ein Pastoralteam zu Seite. Fördern Sie eine Teamentwicklung, die mit den unterschiedlichen Gaben, Fähigkeiten und Professionen eine breite und einander ergänzende Differenzierung ermöglicht. Fördern Sie eine Aufgabenentwicklung, die sowohl der erwähnten Weite und Ausgestaltung des Raumes gerecht wird als auch der Entwicklung an den Verdichtungspunkten in Gemeinden, Einrichtungen, an Orten und in Projekten.

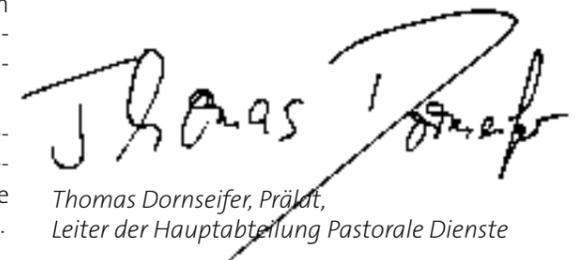
Dienen Sie als Team in gleicher Weise den vielfältigen Berufungen und den ehrenamtlich Engagierten. Fördern Sie alle in ihren jeweiligen Möglichkeiten, so dass Vielfalt und Pluralität Raum greifen können.

Ich hoffe und wünsche mir, dass es gelingt, diese Aufgaben als Auftrag Gottes an uns in dieser Zeit zu begreifen und somit als geistliche und theologische Grundanfrage zu verstehen.



HOFFNUNG

So stehen wir gemeinsam mitten in dem, wofür wir beauftragt sind: den Glauben an Jesus Christus zu verkünden, ihn gemeinsam zu leben und zu feiern. Ich wünsche Ihnen für Ihre kommende Aufgabe alles Gute und Gottes Segen.



Thomas Dornseifer, Prälat,  
Leiter der Hauptabteilung Pastorale Dienste

# 1 Lust auf Veränderung – eine Einführung

Seit 2010 sammeln wir Erfahrungen beim Aufbau der Pastoralen Räume. Dabei wurden zunächst jene pastoralen Themen und Anliegen umgesetzt, die mit dem diözesanen Prozess der „Perspektive 2014“ auf den Weg gebracht wurden. Aufbauend auf den vielfältigen Erfahrungen in diesem Perspektivprozess, hat Erzbischof Hans-Josef Becker im Oktober 2014 das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn in Kraft gesetzt. Folgende Fragestellungen bilden den Rahmen für die vielfältigen Erfahrungen:

- Wie gelingt es in den Bedingungen der Pastoralen Räume, einen Weg der Glaubenserneuerung zu gestalten?
- Wie gelingen Such- und Veränderungsprozesse zu einer neuen Kirchengestalt, die das Weiterleben des Glaubens unter veränderten Anforderungen in Gesellschaft und Kirche zum Ziel haben?

## Die Erfahrungen zeigen ...

- Manchmal braucht es einen kleinen Schritt, um aus den Gewohnheiten des Handelns auszusteigen.
- Manchmal braucht es eine Unterbrechung, eine spirituelle Auszeit, um neu zu hören, wozu wir gerufen sind, damit Gottes Wirken durch jeden von uns Raum gewinnen kann.
- Manchmal braucht es eine Bewegung aus Vertrautem heraus, um die Welt um uns herum neu zu entdecken.
- Manchmal braucht es einen Perspektivwechsel, um die Möglichkeiten, die sich uns anbieten, neu in den Blick zu bekommen.
- Manchmal braucht es Geduld und Achtsamkeit, um bei uns selbst nach dem Warum und dem Wozu zu fragen.
- Manchmal braucht es die Einsicht, den Standort zu wechseln, damit andere zum Handeln kommen können.
- Manchmal braucht es Mut, die Bilder zu überprüfen, die sich uns so tief eingepägt haben.

- Manchmal braucht es die Erkenntnis, dass bisherige Abläufe und Schwerpunkte nicht mehr greifen.
- Manchmal braucht es die Bereitschaft, ungeübte Wege zu gehen, damit offene Formen der Partizipation möglich werden.
- Manchmal braucht es Willensstärke, damit neue Formen des Kirche-Seins aufbrechen können.
- Manchmal braucht es die Hoffnung und Zuversicht, dass Gott schon längst am Werk ist.
- Manchmal braucht es ungewöhnliche Aufbrüche.

## Manchmal braucht es Lust auf Veränderung!

Lust auf Veränderung – so wollen wir den neuen Leitfaden zum Aufbau der Pastoralen Räume überschreiben. Ein Leitfaden, der ein Instrument für Ihre Praxis sein will, der Ihnen Hilfe und Unterstützung für Ihre Arbeit und Ihr Engagement bei den laufenden Prozessen und für die vielfältige Gestaltung in den Räumen bietet.

Sicher ist manches schon an anderer Stelle aufgeschrieben worden, möglicherweise wissen Sie schon vieles, vielleicht ist auch das ein oder andere überflüssig. Dennoch bieten wir Ihnen dieses Werkheft – und ein solches soll es sein – als Zusammenstellung verschiedener Themen und Zugänge unter dem Aspekt der Entwicklung und Gestaltung von Kirche in den Pastoralen Räumen an. Ein Werkheft, welches ehrenamtlich tätigen Männern und Frauen ebenso wie allen hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Seelsorgerinnen und Seelsorgern zur Verfügung steht. Eine Arbeitshilfe für alle, die nach Zugängen und Unterstützung in diesem Feld der Pastoral suchen.

Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn macht deutlich, dass es um das Weiterleben des Glaubens geht – und das unter den veränderten Bedingungen in Kirche und Gesell-

schaft. Es gilt, kirchliche Veränderungsprozesse wahrzunehmen, anzustoßen und zu gestalten. Pluralität im Leben und im Glauben, in der Form des Gebetes und des Ausdrucks eigener Spiritualität, in der Beschreibung von Kirchenbildern und in der Darstellung von Kirche im Sozialraum ist z. B. ein wichtiges Merkmal künftiger Pastoral.

Wir sind heute in besonderer Weise aufgefordert, dem Wirken des Heiligen Geistes neuen Raum zu geben, selbst neu zu denken und uns manchmal tatsächlich selbst überraschen zu lassen: von der Wirklichkeit Gottes in unserer Welt, von den Berufungen und Charismen, die uns in Menschen begegnen, von kirchlichen und so genannten „nichtkirchlichen“ Orten, die doch von der Gegenwart und der Botschaft Jesu Christi Zeugnis geben.

Engagieren wir uns als Christinnen und Christen in der Welt von heute mit Leidenschaft, damit die Kirche als glaubwürdiges Zeichen und Werkzeug der Liebe Gottes zu den Menschen erfahrbar wird. Berufen, beauftragt und gesandt ist jede Christin und jeder Christ durch die Taufe. In diesem Bewusstsein gilt es, die eigenen Gaben und Talente einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und diese auch bei anderen zu ermöglichen. So kann Aufbruch gelingen, und neue Wege werden möglich.



# 2 Grundlagen und Orientierungen: Das Zukunftsbild

## 2.1 Was uns das Zukunftsbild bietet – eine Hinführung

### BERUFUNG – AUFBRUCH – ZUKUNFT

Das Zukunftsbild will helfen, die Berufung der Kirche als Zeichen der Liebe Gottes zu den Menschen neu zu entdecken und darin die eigene Berufung als Christ oder Christin zu leben.

Somit ist es sowohl Wegzeichen als auch Orientierungshilfe. Es dient uns als „Navi“<sup>1</sup>, welches hilft, einen Weg zu berechnen und eine mögliche Route zu beschreiben. Das Zukunftsbild will in Bewegung bringen und ermutigen, alte Bahnen und „ausgetrampelte“ Wege zu verlassen und neue und unbekanntere Wege auszuprobieren.

Dabei gilt als Ausgangspunkt der Blick auf die Situation der Kirche in dieser Welt, in der wir unser Christsein leben<sup>2</sup>, verbunden mit der festen Überzeugung, dass man Gott in dieser Welt entdecken kann, häufig auch dort, wo Kirche sich nicht selbst eingerichtet hat! Es gilt die Aufforderung, die Welt zu nehmen, wie sie ist, und die Menschen zu bejahen, wie sie sind.

Wir haben zu tun mit einer Zukunft, die uns herausfordert,

- Zeitgenossen neu die Türen zu öffnen, damit sie in Kontakt mit Jesus Christus kommen können,
- zu reagieren auf die sich rasch verändernde Gesellschaft,
- ein hörendes und lernendes Volk Gottes und als solches Kirche zu sein,
- Menschen partnerschaftlich und auf Augenhöhe zu begegnen,
- unsere eigene Leidenschaft für unseren Glauben und unsere Hoffnung in den dreieinen Gott wiederzuentdecken und das Weiterleben des Glaubens als Herzensanliegen in dieser Welt zu leben.

Dabei dürfen wir gewiss sein: Jede und jeder ist von Gott gerufen und berufen.

Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn betont die Zusage, dass die Liebe Gottes ausnahmslos allen Menschen gilt, Gott immer nah und keinem Menschen fern ist.

Notwendig ist die Grundhaltung des Vertrauens in Gott und seine Botschaft. Erst wenn wir im anderen wirklich das Ebenbild Gottes sehen, werden wir wahre Zeuginnen und Zeugen seiner Liebe. Ausdruck findet dies im Handeln: dem Verkünden in der Welt von heute, in der Hinwendung zu den Armen und der Feier des Glaubens. An uns liegt es, mitzuhelfen, das Licht und die Liebe Gottes, die allen Menschen ohne Ausnahme gilt, wieder stärker sichtbar werden zu lassen.

Gott ruft den Menschen ins Da-Sein, ruft ihn zum Christsein und ruft ihn zum Dienst. Die Antwort des Menschen auf Gottes Ruf zeigt sich in der Wertschätzung eines jeden Menschen, zeigt sich darin, christliches Leben zu ermöglichen und zu fördern, und darin, Wegbereiter zu sein für alle, die Gottes-Dienst tun wollen, und es eben auch selbst zu tun.<sup>3</sup>

Gott selbst schenkt die dazu notwendigen Gaben (Charismen). Im Vertrauen auf ihn und diese Gaben wird Kirche in Welt und Gesellschaft neu und lebendig.

Der Zugang und die Räume unseres Kirchenseins haben sich gewandelt, die Gemeinschaft der Glaubenden aber bildet Kirche weiterhin verlässlich als „Sakrament des Heils für die Welt“. In neuen und gut vernetzten Räumen kann eine große und bunte Vielfalt des Glaubens und Lebens entstehen. Kirche zeichnet sich aus durch eine Kultur des Willkommens, durch Offenheit immer auch „dem anderen“



gegenüber, durch Verlässlichkeit in Diensten und Angeboten und durch die ihr eigene Art des Dienens im Sinne Jesu: diakonisch – evangelisierend – zeugnisgebend.

Kirchen werden als Orte der Gottesbegegnung und der Glaubenserfahrung attraktiv, Klöster, Bildungs-, Gemeindehäuser und viele andere Orte und Gelegenheiten ermöglichen es, Glauben zu leben und zu vertiefen. Aus und von diesen Orten tragen Christen den Glauben in die Gesellschaft und deren Räume hinein.

Es gilt, dieses Zukunftsbild Wirklichkeit werden zu lassen.

#### Zum Weiterlesen:

„Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn“. Eine Kurzfassung von Ingo Brügggenjürgen.

Beides als Broschüre zu bestellen im Erzbischöflichen Generalvikariat in Paderborn

oder als Download unter

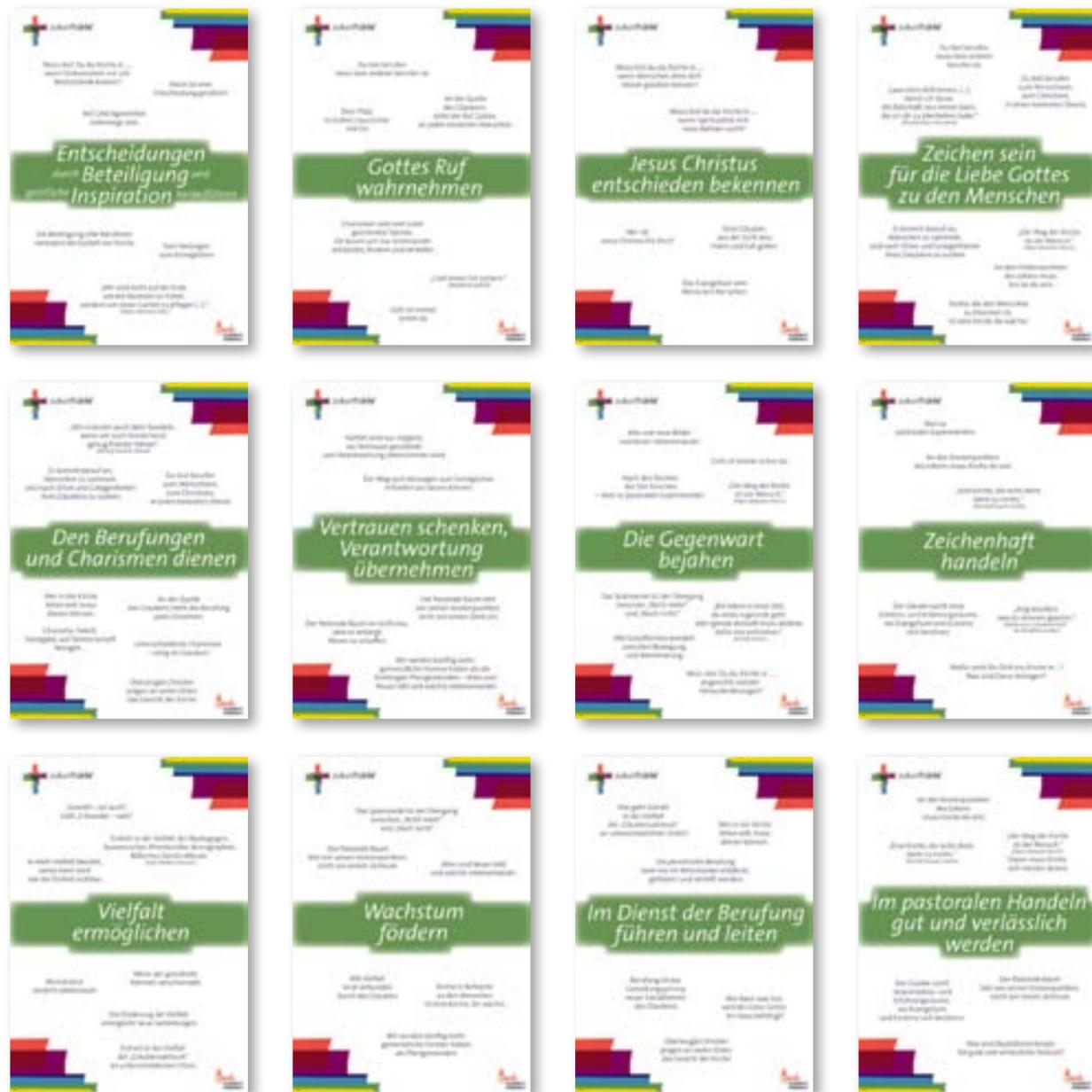
[www.zukunftsbild-paderborn.de](http://www.zukunftsbild-paderborn.de)

<sup>1</sup> vgl. Ingo Brügggenjürgen: Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn, Eine Kurzfassung.

<sup>2</sup> siehe Zukunftsbild, Kapitel 1.2 „Die Wirklichkeit wahrnehmen und anerkennen“, S. 22 f.

<sup>3</sup> vgl. Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn, Kapitel 2; Theologische Beiträge zur Pastoral der Berufung, Anlage 3 zum Zukunftsbild.

## 2.2 Das Zukunftsbild fordert heraus – eine Plakatserie



Zu den Themen des Zukunftsbildes gibt es eine Plakatserie, die mit provokanten, inspirierenden und neugierig machenden Thesen und Fragen Zugänge zu den Themen des Zukunftsbildes eröffnen soll. Die Serie kann als PDF zum Ausdrucken hier heruntergeladen werden: [http://www.zukunftsbild-paderborn.de/fileadmin/dateien/Shop/Plakate\\_Saetze\\_Themen\\_ZB\\_-\\_Juni\\_2015\\_end\\_kl\\_2.pdf](http://www.zukunftsbild-paderborn.de/fileadmin/dateien/Shop/Plakate_Saetze_Themen_ZB_-_Juni_2015_end_kl_2.pdf)

## 2.3 Zwölf zentrale Aussagen des Zukunftsbildes

### Gottes Ruf wahrnehmen

Die Kirche von Paderborn setzt sich nach Kräften dafür ein, dass sich möglichst viele Menschen von Gottes Einladung zur Gemeinschaft mit ihm angesprochen und ermutigt fühlen. Sie will dabei helfen, Gottes Ruf in den Höhen und Tiefen des alltäglichen Lebens zu deuten und zu erkennen.

### Jesus Christus entschieden bekennen

Die Kirche von Paderborn bekennt sich zum Evangelium Jesu Christi. Sie bringt dieses mutig zur Geltung, zum Beispiel durch Unterstützung für einen christlichen Lebensstil und durch die Förderung vielfacher Formen des christlichen Engagements. Im gelebten Glauben – in liturgischer Feier, Verkündigung und diakonischer Nächstenliebe – wird dieses Bekenntnis zugänglich.

### Zeichen sein für die Liebe Gottes zu den Menschen

Die Kirche von Paderborn vertraut der Zusage der Liebe Gottes zu allen Menschen. Sie will diese Gewissheit einladend vorleben. Daher ist sie solidarisch mit der Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der heutigen Menschen. Das tägliche Leben und Miteinander im Erzbistum soll dies erkennen lassen und immer wieder unter diesem Anspruch überprüft werden.

### Den Berufungen und Charismen dienen

Die Kirche von Paderborn dient in ihrem Handeln, ob haupt- oder ehrenamtlich, den Berufungen der Menschen. Gott ruft die Menschen auf dreifache Weise zur Gemeinschaft mit ihm: als Berufung ins Menschsein, als Berufung zum Christsein und als Berufung in einen konkreten Dienst in Kirche und Welt. Das wird spürbar, wenn überall Aufgaben, Berufungen und Charismen miteinander erkannt und gelebt werden können.

### Vertrauen schenken, Verantwortung übernehmen

Die Kirche von Paderborn vertraut darauf, dass Gott ihr alle nötigen Gaben schenkt. Miteinander dürfen Priester und Laien, Hauptberufliche und Ehrenamtliche, Frauen und Männer es wagen, wechselseitig Vertrauen zu schenken und Verantwortung zu übertragen und zu übernehmen. Dies gelingt, wenn gegenseitiges Interesse und Aufmerksamkeit das Miteinander prägen.

### Die Gegenwart bejahen

Die Kirche von Paderborn ist entschlossen, eine Kirche im Aufbruch zu werden. Sie vertraut darauf, dass Jesus Christus heute nicht weniger als in früheren Zeiten bei den Menschen ist. Diese Menschen will sie immer tiefer verstehen und die Begegnung mit ihnen suchen. Sie tut dies, indem sie Chancen und Möglichkeiten schafft, in unserer säkularen und pluralen Gesellschaft zu wirken.

### Zeichenhaft handeln

Die Kirche von Paderborn will zeichenhaft handeln. Sie überprüft deshalb alle pastoralen Aktivitäten und fördert eine konzentrierte Präsenz. Priorität haben künftig die vier Handlungsfelder: Evangelisierung, Engagement aus Berufung, Pastorale Orte und Gelegenheiten sowie Caritas und Weltverantwortung. Die Umsetzung geschieht vor Ort durch transparente Schwerpunktsetzungen und Entscheidungswege.

### Vielfalt ermöglichen

Die Kirche von Paderborn will nahe bei den Menschen und daher in unterschiedlichen Lebensbereichen und Handlungsfeldern: Evangelisierung, Engagement aus Berufung, Pastorale Orte und Gelegenheiten sowie Caritas und Weltverantwortung präsent sein. Gleiche Antworten für alle werden diesem Anliegen nicht gerecht. Was an einem Ort gelingt, muss vielleicht anderswo aufgegeben werden. Wenn Vielfalt ermöglicht wird, zeigt sich das in differenzierten pastoralen Angeboten und Wegen der Verkündigung sowie im Mut zum Experiment.

### Wachstum fördern

Die Kirche von Paderborn findet Stärkung in positiven Erfahrungen und Neuaufbrüchen. Sie will aufmerksam werden für Wachstumsprozesse, anstatt über Abbrüche und Schwächen zu klagen. Wo Positives erkennbar wird, will sie die Bedingungen dafür erforschen und stärken. Ein zentrales Merkmal des Wachstums ist, dass Engagement ermöglicht und Freiraum zur Entfaltung gegeben wird.

### Im Dienst der Berufung führen und leiten

Die Kirche von Paderborn versteht Führung und Leitung als Dienst an den Berufungen im Volk Gottes. Beide haben Gott als Quelle und Ziel und geschehen im Miteinander von hierarchischer Ordnung und Charismen. Durch die sakramentale Sendung dienen die Priester dem gemeinsamen Priestertum aller Getauften. Ihr Leitungshandeln findet in der Eucharistie den tiefsten Ausdruck.

### Entscheidungen durch Beteiligung u. geistliche Inspiration herbeiführen

Die Kirche von Paderborn will Entscheidungen kommunikativ angehen und so Partizipation fördern. Gerade Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen und umstrittenen Ergebnissen brauchen eine besondere Qualität. Erkennbar wird das in der wertschätzenden Beteiligung von Betroffenen sowie der Sorge darum, dass Beteiligte ausreichend informiert sind und über das notwendige Wissen verfügen.

### Im pastoralen Handeln gut und verlässlich werden

Die Kirche von Paderborn will ihre Grundaufträge in guter und verlässlicher Qualität erfüllen. Dazu formuliert sie diözesane Empfehlungen, Standards und Ziele für das pastorale Handeln und sorgt so für deren regelmäßige Weiterentwicklung. Getragen von der ehrlichen Bereitschaft, aufeinander zu hören und miteinander zu lernen, soll eine gemeinsame Verständigung über wirksames pastorales Handeln wachsen.

# 3 Prozess der Entwicklung zum Pastoralen Raum (Modelle)

## 3.1 Der Pastorale Raum

Das Weiterleben des Glaubens unter dem Fokus der Pastoral der Berufung ist das zentrale Anliegen im Prozess der Entwicklung zum Pastoralen Raum. Das Wesentliche dabei sind die inhaltlichen Themen, der Pastorale Raum selbst ist vorerst die organisationale Bezugsgröße.

Die Gestaltung der Pastoral erfordert einerseits eine Öffnung und Differenzierung in die größere Weite des Raumes als Planungs- und Vernetzungsrahmen und andererseits eine Verdichtung zur Nähe und Berührbarkeit in der Seelsorge an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Gelegenheiten, wo wir heute glaubwürdig auf Menschen und ihre Fragen treffen können.

Eine solche Definition eines „Pastoralen Raumes“, also einer „pastoralen Fläche“ als Organisationsrahmen, ist im Erzbistum Paderborn noch ungewohnt.

Umdenken und Neuausrichtung sind notwendig,

- um dem Auftrag gerecht zu werden, die Liebe Gottes und seine froh machende Botschaft zu allen Menschen zu bringen,
- um weiterhin Möglichkeiten zu eröffnen, dass Menschen ihre ganz persönliche Berufung erfahren können,
- um die Pastoral charismenorientiert auszurichten.

Es sind also nicht zuerst die Strukturen, die herausfordernd sind, sondern es sind vor allem die Haltungen und Einstellungen zum Grundauftrag und zu den Menschen, die Gott uns entgegen schickt.

Der Auftrag, dem das Erzbistum Paderborn folgt, ist so alt wie die Kirchengeschichte. Immer ging es um mehr, als nur den eigenen Kirchturm im Blick zu behalten.

Das Zukunftsbild des Erzbistums Paderborn erinnert daran und zeigt Wege und Möglichkeiten auf, diesem Auftrag (wieder) gerecht(er) zu werden – und das auf allen Ebenen.

Der Pastorale Raum ist also (auch) eine Organisationsform. Vor allem aber eröffnet der Pastorale Raum die Möglichkeit, in der Haltung des Vertrauens einen Weg der vielfältigen, beteiligenden und ermöglichenden Pastoral zu beschreiten. Eine Chance, die es zu ergreifen gilt, die einlädt zum Umdenken und zu einer qualitativen Neuausrichtung und Schwerpunktsetzung.

## 3.2 Die Entwicklung zum Pastoralen Raum

### 3.2.1 Etappen



### 3.2.2 Phasen der Konzeptentwicklung

## Einleitung

### Berufung, Aufbruch, Zukunft

Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn fordert heraus

- die Zukunft der Kirche zu gestalten
  - aufzubrechen
  - in einen Erneuerungsprozess einzusteigen
- ... und zwar: jede(n) von uns!

Kernaussagen im Zukunftsbild: eine exemplarische Auswahl für die Entwicklung von Pastorkonzepten

- Pluralität und Vielfalt der Kirche
- Partizipation: Kirche gestalten in gemeinsamer Verantwortung auf Augenhöhe.
- Engagement aus Berufung – Alles, was die Kirche braucht, ist gegeben.
- Gott gibt der Kirche die Gaben und Charismen, die sie braucht.
- Gott spricht alle Menschen gleichermaßen an.
- Kirche als hörende und miteinander lernende Kirche

Dimensionen des zu gestaltenden Veränderungsprozesses:

Es braucht eine persönliche Öffnung

- des Denkens
- des (Ein-)Fühlens
- des Wollens

... und eine Bewegung

- des Innehaltens und Wahrnehmens
- des „Umwendens“ und Umkehrens (= > Perspektivwechsel)
- des Loslassens von gewohnten Mustern
- des Vertrauens auf neue Möglichkeiten für Glaube und Kirche

„Die bisherigen Erfahrungen beim Aufbau der Pastoralen Räume weisen deutlich auf die Notwendigkeit einer geistlichen Orientierungs- und Vergewisserungsphase als Voraussetzung der Planungsprozesse hin. Diese muss verbunden sein mit einer Phase der deutlichen Unterbrechung der pastoralen Abläufe, damit Zeit entsteht für geistliche Vergewisserung, Nachdenken und gute Planung. (...) Im Planungsprozess sollen die leitenden Fragen und Herausforderungen aus den im Zukunftsbild beschriebenen Haltungen heraus auf möglichst breiter Beteiligungsbasis erschlossen werden.“<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Schritte zur Umsetzung. Anlage 1 zum Zukunftsbild, S. 27

### Phasen/Schritte der Konzeptentwicklung

Die nachfolgenden Schritte sind einsetzbar für

- den Prozess im Pastoralverbund
- den Prozess im Pastoralen Raum
- die Entwicklung pastoraler Themen

#### Phase

##### ➔ Innehalten im Pastoralteam, im Pastoralen Raum, im Prozess

Eine Phase der Unterbrechung zur geistlichen Orientierung für den Weg:

- Was ist unsere Mission? Was treibt uns an?
- Aus welchen Quellen leben wir?
- Meine persönliche / Unsere „gemeindliche“ Glaubens- bzw. Kirchenbiografie
- Welche Kernaussagen im Zukunftsbild leiten uns?
- Wohin möchte Gott uns führen? Worauf hoffen wir?
- Welche Zukunftsmöglichkeiten von Glaube und Kirche werden erkennbar oder zeigen sich vorsichtig?

... und zum Finden von leitenden Fragen:

- Wozu bist du da, Kirche in „xy“?
- Wie kann das Evangelium Jesu heute verkündet werden?

siehe: 4.1.1  
Geistliche Unterbrechung und Orientierung als Einstieg.

#### Gestaltungsmöglichkeiten

- Planung der Unterbrechung mit Blick auf Themen, Bereiche und Abläufe/ Vergewisserung im Pastoralteam
- spirituelle Räume öffnen, sich Zeit nehmen, sich für den Weg vorbereiten
- Phasen der Auszeit, der Pilgerschaft ermöglichen und gestalten
- verschiedene Ebenen der Aufmerksamkeit einüben
- (immer wieder) einen Tag, eine Woche, einen Monat der spirituellen Vergewisserung für sich und die Menschen im Raum ermöglichen (Exerzitien auf der Straße o. Ä.)



## Phase

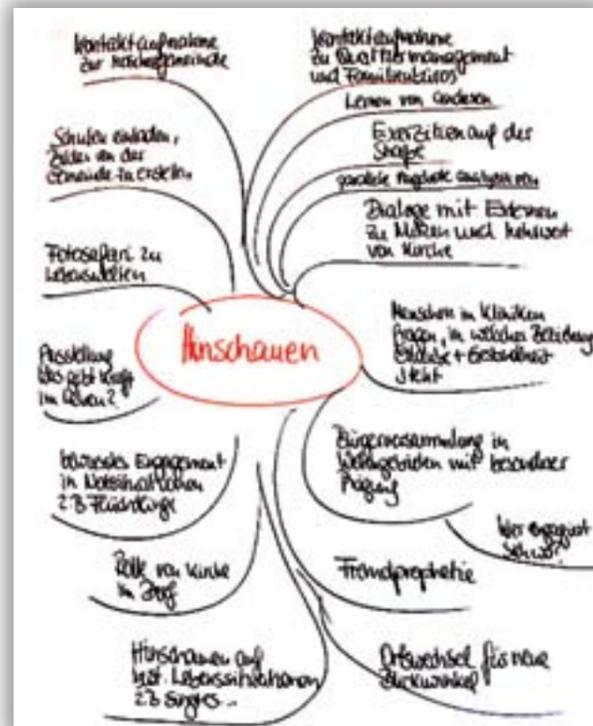
### → Hinschauen – wahrnehmen – nachspüren

Eine Phase der Aufmerksamkeit, um die Menschen und die Welt um uns herum zu erkunden und zu verstehen:

- Welche Lebenswirklichkeiten und Lebensentwürfe zeigen sich uns?
- Was ist los in „unserem (Sozial-)Raum“?
- Welche Fragen müssen wir stellen, damit wir Neues sehen können?
- Welche Haltungen und Grundmuster (Bilder, Annahmen) prägen unser Engagement?
- Für welches Bild von Kirche stehen unsere Gemeinden und unsere Angebote?
- Wie gehen wir selbst mit?

## Gestaltungsmöglichkeiten

- sich auf eine Auswahl von Themen und Bereichen verständigen und diese genauer anschauen
- soziokulturelle (z. B. Lebensweltforschung/Milieustudien) und soziodemographische Daten nutzen
- Einflussfaktoren für Veränderungen in Kirche und Gesellschaft wahrnehmen
- zu fernstehenden und fremden Gruppen, Einrichtungen und gesellschaftlichen Milieus Kontakt suchen
- Gott dort suchen, wo wir selbst nicht (eingrichtet) sind
- An welche Orte müssen wir uns dazu begeben? Wer wird wie beteiligt?
- sich einüben, ungewohnte Perspektiven einzunehmen



## Phase

### → Erkenntnisse gewinnen

Erkennen und Beschreiben, was deutlich geworden ist, z. B. mit Blick auf:

- Menschen und ihre Lebenswirklichkeiten/Lebensentwürfe
- ihre Sorgen und Nöte
- die Bedeutung von Glaube und Kirche im Leben der Menschen
- Zielgruppen, Einrichtungen und Projekte im Sozialraum
- Kontakte und Begegnungen – auch mit fremden Kulturen und Milieus
- Trends und Entwicklungen in Kirche und Gesellschaft
- Partner im Sozialraum
- Nutzung/Annahme von Angeboten und Programmen

## Gestaltungsmöglichkeiten

- Reflexion von tradierten Verhaltensmustern und Vorbehalten
- Ablegen von gewohnten Urteils- und Denkgewohnheiten
- Aneignung eines bewertungsfreien und offenen Blicks auf das Vorgefundene
- Erkenntnisse „knackig“ formulieren und visualisieren

Pastoralteams und Steuerungsgruppen für den Prozess leisten hier wesentliche Vorarbeit für die weiteren Schritte.

Beteiligt werden können hier alle diejenigen, die an der Analyse mitgearbeitet haben.



## Phase

### ➔ Zwischenstopp – Übergang

Eine weitere Phase des Innehaltens ist hilfreich,

- um sich zu vergewissern, was sich an Sichtweisen und Haltungen neu zeigt
- um diese Übergangssituation zu erkennen, anzunehmen und zu gestalten
- um Lust für und Neugierde auf Neues zu gewinnen
- um eine Haltung zu finden gegenüber den sich zeigenden Unterschieden, Spannungen, Überraschungen – gegenüber dem Unerwarteten!
- um zu erkennen, dass ein Weiter-so keinen Sinn macht
- um Abschied zu nehmen von manchen lieb gewonnenen oder auch lästigen Annahmen und Gewohnheiten

## Gestaltungsmöglichkeiten

- Dieser Schritt braucht breite und kreative Beteiligungsformen.
- Pluralität von Wahrnehmungen und Einsichten zulassen und würdigen
- Überraschungen und Irritationen sichtbar werden lassen
- ggf. mit Zeichen/Ritualen eine Übergangssituation gestalten
- und immer wieder Vergewisserung der eigenen Kraft- und Motivationsquellen

## Phase

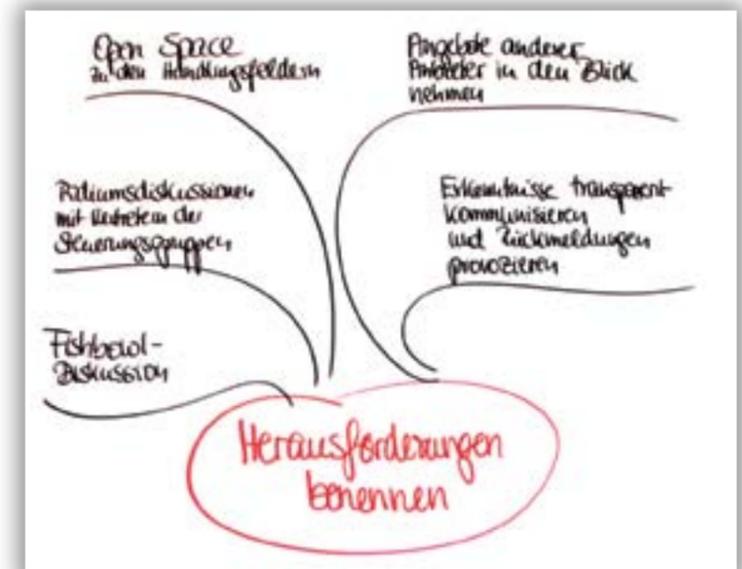
### ➔ Herausforderungen benennen – Zukunftsfragen erkennen

Zukunftsfragen auf Grundlage der Erkenntnisse (neu) formulieren, Aufbruch gestalten

- Was sind unsere brennenden Fragen?
- Wo wollen und wo müssen wir „ran“?
- Welche Herausforderungen ergeben sich aus den Handlungsfeldern des Zukunftsbildes
  - Evangelisierung – Lernen, aus der Taufberufung zu leben
  - Ehrenamt – Engagement aus Berufung
  - Missionarisch Kirche sein – Pastorale Orte und Gelegenheiten
  - Caritas und Weltverantwortung – Diakonisch handeln
- Welche Herausforderungen ergeben sich für die Ausgestaltung einer Kultur des Dienens?
- Welche Bedeutung bekommt die Pastoral der Berufung unter den Bedingungen des (jeweiligen) Lebensraumes?

## Gestaltungsmöglichkeiten

- breite Beteiligung durch offene Foren, Zukunftswerkstätten etc.
- Zukunftsszenarien entwerfen, Fragen/Herausforderungen daraus ableiten
- Prozess- und Gesprächsbeobachter einsetzen (ggf. auch externe), die die Zukunftsfragen und Herausforderungen schärfen helfen
- besondere Aufmerksamkeit entwickeln für neue Impulse und Gedanken





## Phase

### → Ziele setzen

- Ziele formulieren, die auf das Zukunftsbild, die Vision, hin konkret werden.
- Die vier Handlungsfelder und die Anforderung einer Kultur des Dienens bilden den Orientierungsrahmen.
- Ziele sind zu unterscheiden von: Absichtserklärungen, Vorsätzen, Appellen
- Ziele sind konkret und handlungsorientiert.

#### Zielmerkmale

**Qualität:**

Was soll erreicht werden?

**Quantität:**

Wie viel soll erreicht werden?

**Zeitdimension:**

Bis wann?

**Begründung:**

Warum das Ziel erreichen?

#### Zielkriterien

„SMART“: spezifisch – messbar – attraktiv – realistisch erreichbar – terminiert

## Gestaltungsmöglichkeiten

- Hier sind die Steuerungsgruppen, das Pastoralteam, die Mitdenker/-innen und Gremien gefragt.
- Partizipation geht – auch beim Formulieren von Zielen.
- Ziele werden im Rahmen von Meilensteinveranstaltungen kommuniziert und verständigt.

## Phase

### → Maßnahmen entwickeln

Maßnahmen entwickeln, mit denen die Ziele erreicht werden sollen.

- Da zu jedem Ziel eine Vielfalt an Maßnahmen möglich ist, hilft ein offener, kreativer Rahmen, um eine bunte Vielfalt zu benennen.
- Maßnahmen nehmen auch die sogenannten Organisationselemente in den Blick, wie z. B. die Gebäude, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Finanzen und die Strukturen.
- Vorhandene Charismen und Talente dienen als Orientierung bei der Entwicklung von Ideen und Maßnahmen.

## Gestaltungsmöglichkeiten

- Breite Beteiligung ist gefragt: mit Querdenkern und Menschen aus den Sozialräumen.
- Formen: Foren, Zukunftswerkstätten u. Ä.
- Augen auf für vorhandene Charismen und Talente

## Phase

### ➔ Pastoralvereinbarung – Pastorkonzept – Konzept zu einem pastoralen Thema/Arbeitsbereich

Verbindliche Vereinbarungen treffen zu

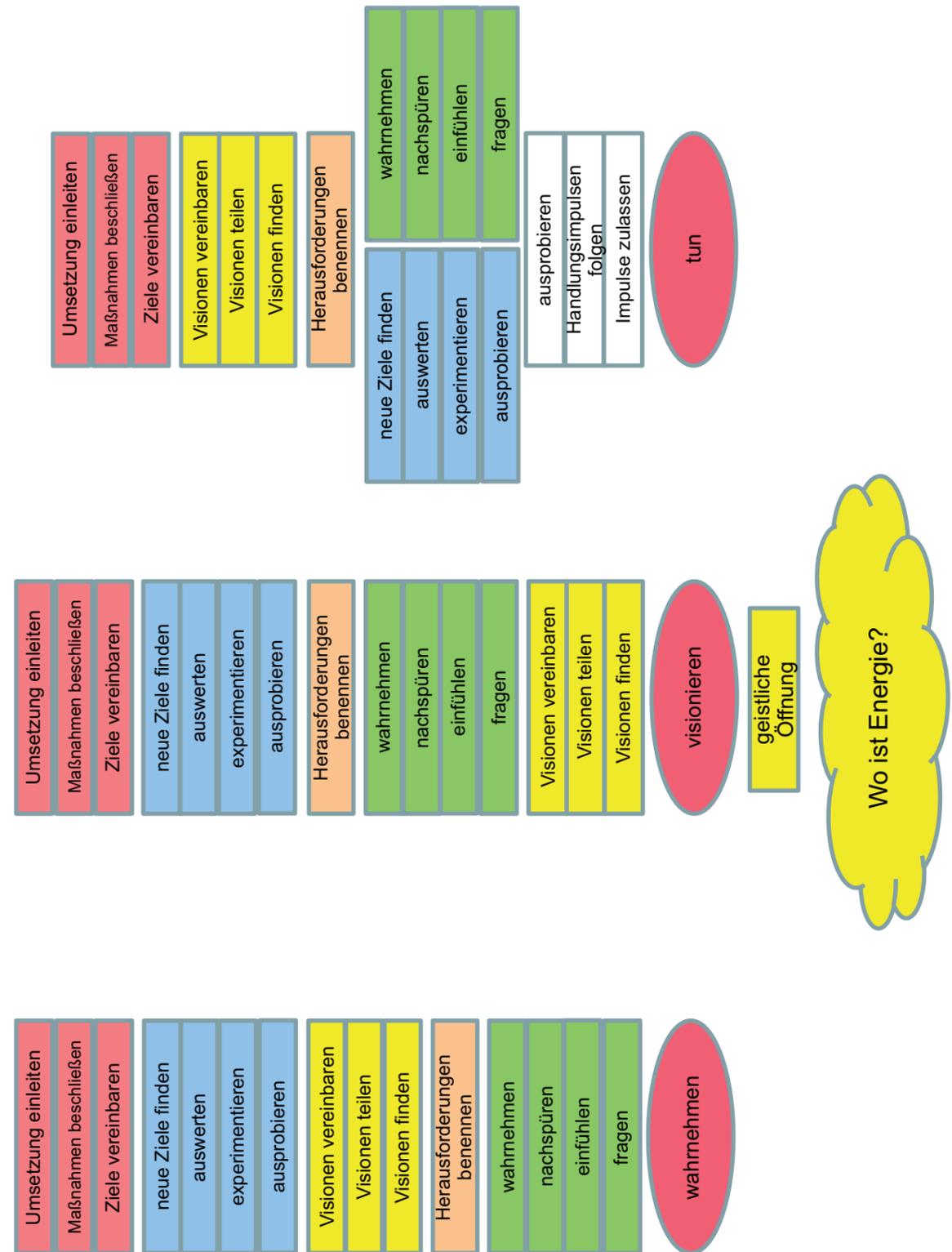
- Prozess-Dokumentation (Beteiligung, Motive und Motivationen, Erfahrungen)
- Gestaltung der Handlungsfelder als pastoraler Auftrag
- Organisationselementen („harte Faktoren“ wie Ressourcen, Finanzen, Personal, Strukturen ...)
- Prioritätensetzung – Zukunftsorientierung – Realisierbarkeit
- Beauftragte für die Handlungsfelder und für eine „Pastoral des Zu-Diensten-Seins“
- Einrichtungen als pastoralen Orten
- Fortschreibung – Evaluation zu Wirksamkeit und Nachhaltigkeit
- ...

siehe: 4.3.1  
Die Pastoralvereinbarung

## Gestaltungsmöglichkeiten

- Konzept und Vereinbarungen verschriftlichen
- Konzept/Vereinbarung in einer öffentlichen (Meilenstein-)Veranstaltung kommunizieren
- Konzept mit den Gremien (PGR, KV) und ggf. weiteren Planungsrunden beraten und beschließen
- Konzept veröffentlichen
- Konzept umsetzen
- Konzept überprüfen und weiterentwickeln

### 3.2.3 Prozesse gestalten – 3 Modelle



## Bausteine und Standards pastoraler Entwicklung

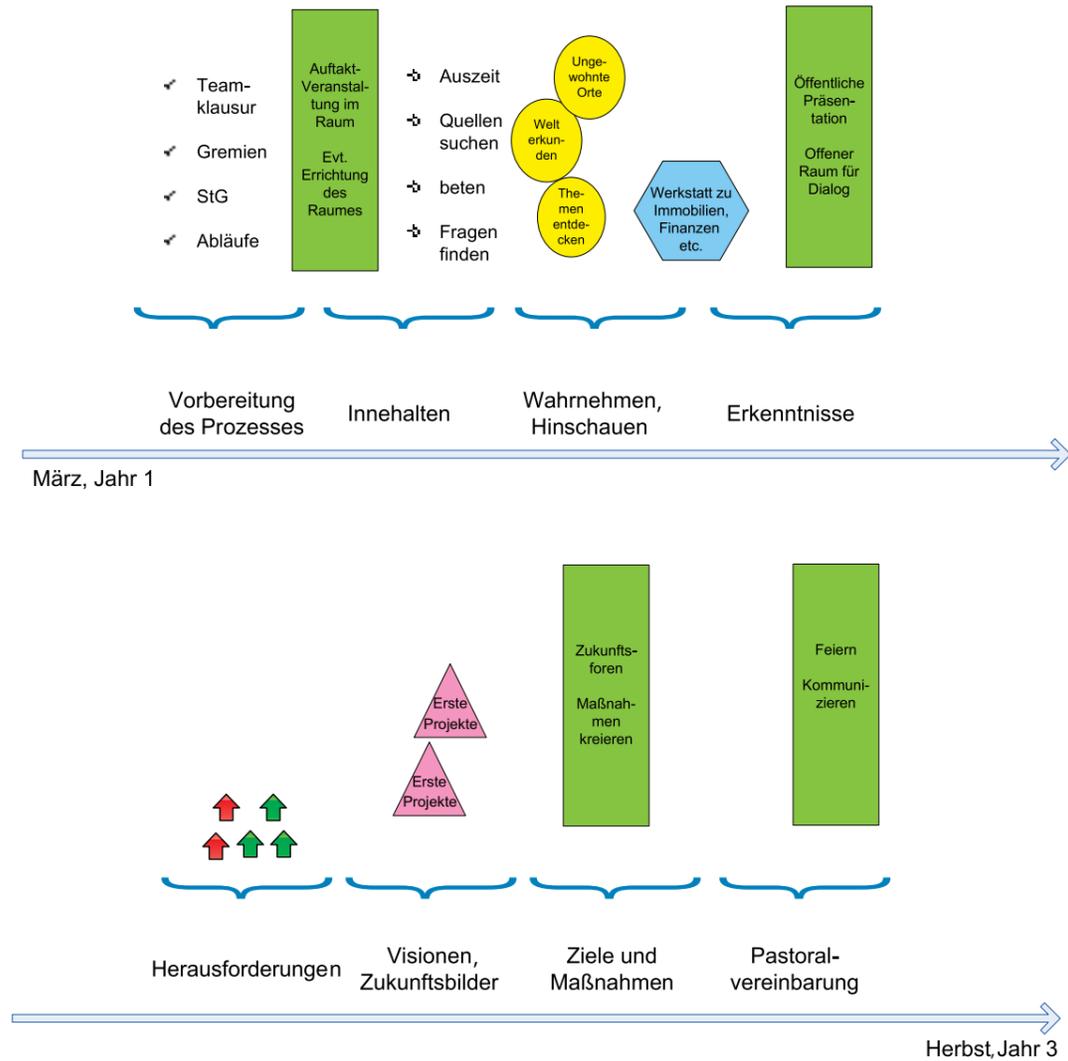
### 4.1 Geistliche Grundlegung

#### 4.1.1 Geistliche Unterbrechung und Orientierung als Einstieg in den Prozess

### 3.2.4 Meilensteine im Prozess

Der Prozess der Entwicklung zum Pastoralen Raum lebt von einer möglichst breiten und offenen Beteiligung vieler Menschen. Um dies zu ermöglichen, gibt es sogenannte Meilensteine als Veranstaltungsform.

### Meilensteine im Prozess



Die Grafik enthält Meilensteine in ihrer „Minimalform“: Auftaktveranstaltung, öffentliche Präsentationen, Zukunftsforen, Abschluss mit Veröffentlichung und Feiern.

Die Anzahl der Meilensteine ist jedoch nicht begrenzt, und die Formen und die Häufigkeit der Beteiligung sind es ebenfalls nicht. Sie werden der Prozessentwicklung entsprechend geplant.

Es ist eine große Herausforderung: In einen übervollen Alltag in der Pastoral kommt eine neue Anforderung von außen. Es soll ein Entwicklungsprozess angestoßen werden, der zu einer Pastoralvereinbarung führt. Noch mehr Arbeit? Und das, obwohl die Arbeitsbelastung für alle Beteiligten schon jetzt extrem hoch ist.

Wie kann es trotz dieser für alle häufig belastenden Situation zu neuen Ideen, Ansätzen oder gar Aufbrüchen kommen? Wie wird es möglich, „den Kopf frei zu bekommen“, damit andere, in die Zukunft weisende Gedanken mehr und mehr Raum gewinnen können? Wie kann die Kreativität des Geistes Gottes bei diesem Unterfangen deutlich werden?

Dazu braucht es eine Unterbrechung.

Wie kann das gehen? Leider gibt es – wie so häufig – keine Patentlösungen. Aber es braucht zum einen eine deutliche Option der Beteiligten vor Ort für eine solche Unterbrechung. Erst hierdurch werden (zeitliche) Freiräume geschaffen, wenn auch um den Preis, dass manche (oder auch mehrere) Dinge bewusst liegen bleiben. Eine solche Entscheidung muss mit den Gremien und weiteren Engagierten, die möglicherweise auch selbst eine solche Unterbrechung brauchen könnten, gut kommuniziert werden. Vielleicht helfen gemeinsame Exerzitien im Pastoralteam oder Exerzitien im Alltag, die eine deutliche Reduktion der Regelarbeit (drei Monate Notprogramm?) voraussetzen.

Solche oder auch andere Formen des Innehaltens können in die geistliche Dimension der anstehenden Veränderungen einführen. Eine intensive eigene Vergewisserung und ein Austausch mit den Mitgliedern im Pastoralteam und weiteren Mitarbeitenden in einer Atmosphäre des Interesses und Wohlwollens können eine gute Grundlage sein, den Pastoralen Raum in die Zukunft zu führen.

Vielleicht tut es gut, alte und bekannte Fragen bewusst noch einmal neu zu stellen:

- Was ist der Grund meines Christseins, und was bedeutet mir mein Glaube? Inwiefern gibt der Glaube meinem Leben Sinn und Zukunft?
- Wie leben wir als Christen in der Welt von heute? Wie können wir Gottes Wirken in der Welt erkennen?
- Welchen Auftrag für die Kirche können wir erkennen?

Der Austausch über die eigene Glaubensgeschichte und das je eigene Kirchenbild ist auch bei in der Pastoral Tätigen nicht selbstverständlich, kann aber das Prozessgeschehen sinnvoll beeinflussen. Zudem kann es überaus motivierend sein, gemeinsam leitende Bilder für das persönliche und berufliche Engagement zu entwickeln.

Für den gesamten Prozess sollten zwei Fragen als „Dauerposten“ mitgenommen werden:

- Wie erhalte ich mein geistliches „Brennen“?
- Wie ermöglichen wir fortwährend eine geistliche Erneuerung im Prozess?

Wenn es bei dem Prozess also auch um viel Arbeit geht: Er dient dem Aufbau von Gemeinde und Kirche und dem Wohl der Menschen. Und der gelebte Glaube darf und soll sogar auch Freude bereiten.

## 4.1.2 Hinweise und Tipps zur Durchführung und Gestaltung von spirituellen Elementen

### Veranstaltungen, Materialien und Anbieter

#### Pastorale Informationen im Erzbistum Paderborn:

<http://www.pastorale-informationen.de> im Bereich „Spiritualität“.

Dort findet sich unter anderem der jeweils aktuelle Kalender mit Angeboten zur Besinnung, Meditation und Exerzitien als PDF. Darin enthalten sind auf den letzten Seiten Hinweise zu Möglichkeiten Geistlicher Begleitung.

Das Referat für Exerzitien und Spiritualität im Erzbistum Paderborn hält Materialien zu verschiedenen Themen bereit, wie z.B.:

#### Zurück zur Quelle

([www.zurueck-zur-quelle.de](http://www.zurueck-zur-quelle.de)) erhältlich im Exerzitienreferat

#### Weiter wachsen

([www.weiterwachsen.info](http://www.weiterwachsen.info)) erhältlich im Exerzitienreferat

#### Angekommen unterwegs

([www.angekommen-unterwegs.de](http://www.angekommen-unterwegs.de)) im Buchhandel

#### Spielzeit: Leben

([www.spielzeit-leben.de](http://www.spielzeit-leben.de)) im Buchhandel

#### Wortmotive

(ab November 2015 im Buchhandel)



Es können jeweils jene Materialien ausgewählt werden, die zu der gerade aktuellen Phase im Entwicklungsprozess passen: für die Besinnung auf das Wesentliche (siehe „Zurück zur Quelle“), für das gemeinsame Wachsen (siehe „Weiter wachsen“), für erreichte Zwischenziele (siehe „Angekommen unterwegs“) und die Umsetzungsphase (siehe „Spielzeit: Leben“).

Zusätzliche Materialien für Gruppenabende stehen überwiegend als Download auf den jeweiligen Seiten zur Verfügung.

#### Das Referat Pastorale Planung und Konzeptentwicklung im Erzbistum Paderborn bietet weitere Materialien für die Praxis:

Pastorale Informationen im Erzbistum Paderborn:

<http://www.pastorale-informationen.de>

im Bereich „Konzeptentwicklung der Pastoralverbände“; dort: Konzeptentwicklung als Geistlicher Weg



## 4.1.3 Geistlich führen und leiten

Grundsätzlich sind alle hauptamtlich in der Seelsorge Tätigen in unterschiedlichem Maß mit Führungs- und Leitungsaufgaben betraut. Wie alle Führungskräfte brauchen sie selbstverständlich das gängige Handwerkszeug zum Führen und Leiten.

Geistlich führen und leiten ist aber mehr und auch etwas anderes als die grundlegenden Kompetenzen des Leitungshandelns im „profanen“ Kontext. Dem Thema „Geistlich führen und leiten“ kommt daher eine besondere Bedeutung zu.<sup>1</sup>

Geistliches Leiten ist ein Leiten geistlicher Menschen mit dem Mehr der Glaubenden, das heißt mit einem Bezug auf die Wirklichkeit Gottes und auf ein christliches Menschenbild.

Dieses speist sich nicht nur aus bloßem Leistungsdenken, sondern kann Barmherzigkeit und Vertrauen, aber auch die Möglichkeit des Scheiterns mitdenken. Dabei geht es ausdrücklich nicht um Leitung durch Geistliche, sondern grundlegend um das Handeln mit Orientierung am Berufungsgeschehen, an der Sakramentalität der Kirche und an den Charismen aller, die führend und leitend tätig sind.

Die je eigene Verankerung in Gott wie auch der Bezug zum Evangelium haben Auswirkungen auf alle Belange des Führens und Leitens.

Im Grunde geht es um die Ermöglichung des Wirkens des Heiligen Geistes, der selbst in der Kirche leitet und führt. Er lässt uns Christus erkennen, er inspiriert die Gestaltung der Zukunft, und er stiftet Gemeinschaft und fördert die Einzelnen in ihr. Daraus lassen sich drei Dimensionen für das geistliche Leiten und Führen ableiten:

- eine erkenntnisleitende Dimension, die im Deuten und Lehren ihren Ausdruck findet,
- eine richtungsweisende Dimension, die vor allem die Zukunft in den Blick nimmt und sich mit Gemeindegründung und Kirchenentwicklung befasst
- und eine gemeinschaftsstärkende Di-

mension, die sich im Begleiten und Hüthen, in der Orientierung an der Person wie auch im partizipativen Handeln zeigt.

Ein durch diese Dimensionen gespeistes Handeln wird entsprechende Früchte bringen. Die Basis dafür sind eine angemessene Haltung der Akteure und eine kooperative Grundausrichtung. Besondere Führungscharismen können in den Blick genommen und Führungskompetenzen ausgebildet und trainiert werden.

#### Exemplarische „Führungscharismen“ und Kompetenzen<sup>2</sup>:

- Vorbild sein und mit gutem Beispiel vorangehen
- Visionen aufzeigen, entwickeln und kommunizieren
- inspirieren
- Begeisterung wecken für Werte, Ziele, Aufgaben, neue Ideen und Wege
- Menschen dazu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten und füreinander Sympathie zu entwickeln
- Erwartungen kommunizieren
- die Stärken und Fähigkeiten der Organisation vor Ort und ihrer Mitglieder erkennen und einsetzen
- Fähigkeit zur Wahrnehmung von Bedürfnissen und Einfühlung praktizieren
- persönliches Risiko eingehen und eigene Kosten nicht scheuen
- transparente Beziehungen pflegen und Vertrauen fördern
- eine altruistische Grundhaltung entwickeln und einen alltäglichen Dienst praktizieren
- Weisheit leben durch Aufmerksamkeit für die Realität und klare Sicht der Wirklichkeit
- die Mitglieder dazu bewegen, der eigenen Organisation zu trauen und etwas Positives in der Zukunft zu bewirken

siehe: 4.1.4 Modelle geistlicher Entscheidungsfindung

<sup>1</sup> vgl. Orientierungen für das Pastorale Personal. Anlage 2 zum Zukunftsbild

<sup>2</sup> vgl. Orientierungen für das Pastorale Personal. Anlage 2 zum Zukunftsbild, S. 36



Geistliches Führen und Leiten ist ein Prozess, der Ziele setzt bzw. wahrnimmt und deren Umsetzung verfolgt, der zu geistlichen Entscheidungen führt, der Früchte bringt und Menschen einlädt mitzugehen, sie ermutigt und fördert.

Dabei sind zwei wichtige Qualitätsmerkmale des Führungshandelns beachtenswert: zum einen die Qualität der Kommunikation unter den Beteiligten, zum anderen die Wirksamkeit der Tätigkeit.

 **Zum Weiterlesen:**

„Werkbuch zum Zukunftsbild“

Kapitel 1: Impulse zur Orientierung (Version 1), Seite 8:

Im Dienst der Berufung führen und leiten  
<http://www.zukunftsbild-paderborn.de>

#### 4.1.4 Wege geistlicher Entscheidungsfindung ... oder: geistliche Entscheidungsfindung in Gemeinschaft

Auf der Grundlage des Zukunftsbildes und im Gestaltungsrahmen der Pastoralen Räume verändern sich auch die Bedingungen und Anforderungen, wenn es darum geht, miteinander Entscheidungen zu treffen.

Dies soll zu Beginn an einigen Aspekten verdeutlicht werden:

▀ **Der Raum lebt von der Pluralität**

Eine bunte Vielfalt prägt den Pastoralen Raum. Sie zeigt sich in den Glaubensäußerungen, den Programmen, den Engagementformen, Zeichenhandlungen und Themen. Sie bildet sich ab in den Gemeinden, Einrichtungen und Orten des Engagements. Themen und Anliegen werden im Bild eines Netzwerkes an unterschiedlichen Orten und Knotenpunkten mit Leben gefüllt. Es stellt sich nicht mehr die Frage nach einem „Entweder-oder“ dieser Ansätze. Im Sinne einer Engagement-Förderung aus Berufung wird das Gestaltungsprinzip einem „Sowohl-als-auch“ folgen.

▀ **Partizipation als Gestaltungsprinzip**

Die Wirksamkeit aller Bemühungen in den Pastoralen Räumen wird wesentlich davon abhängen, wie es gelingt, Teilhabe, Mitwirkung und breite Beteiligung zu ermöglichen. Notwendig sind offene Formen, offene Räume der Beteiligung und Aktivierung bei allen zukunftsweisenden Fragen des Suchens und Verständigens. Erfahrungen aus solchen offenen Formen der Beteiligung zeigen, dass gerade in großen Gruppen Verständigungen möglich werden, die am Ende einen breiten Konsens aufweisen. Das Gelingen solcher Dialoge ist entscheidend von einigen Merkmalen abhängig: Die Teilnehmer/-innen haben eine persönliche Beziehung zum Thema, sie verstehen sich nicht als Interessensvertreter/-innen einer bestimmten Richtung oder einer einzelnen Gruppierung, sie sind selbst als Suchende engagiert. Die Teilnehmenden sehen die Notwendigkeit zukunfts-gewandter

Veränderungen. Der Ausgang der Bearbeitung eines Themas ist ergebnisoffen. Veranstaltungen, die in diesem Sinne durchgeführt werden, geben Raum für unterschiedliche Sichtweisen, die angehört, durchdacht und vertieft werden. Sie eröffnen auch gleichsam einen geistlichen Raum für das Wirken Gottes im Hier und Jetzt.

▀ **Geistliche Veränderungsdimensionen**

Um den Herausforderungen einer zukunfts-offenen Kirche gerecht werden zu können, reichen die Muster und Erfahrungen der Vergangenheit nicht mehr aus (so haben wir es schon immer gemacht ...). Es braucht Bereitschaft und den Willen, sich offen auf die Zukunftsfragen einzulassen. Notwendig sind Öffnungen und „Umkehr-Erfahrungen“ auf der Haltungsebene, um neu sehen zu können, um uns ehrlicher mit anderen – auch uns fremden Menschen und Kontexten – vertraut zu machen. Dies mündet in eine geistliche Haltung des Fragens und Suchens, die Gottes Wirken Raum gibt und Zeichen des Vertrauens setzt. Eine schöpferische Aufmerksamkeit wird zur Basis von Verständigungsprozessen.

In dieser inspirativen Spannung von Weltzugewandtheit und geistlicher Orientierung bewegt sich das Thema Entscheidungsfindung. Wenn konzeptionelle Entscheidungen in den unterschiedlichen Feldern der Pastoral zu finden sind, wenn Schwerpunkte/Prioritäten zu beraten sind und wenn z. B. Entscheidungen zu „harten“ Faktoren, wie beispielsweise über Immobilien und zukünftige Sozial- und Rechtsformen, zu treffen sind, dann können Formen und Haltungen einer geistlichen Entscheidungsfindung helfen.

In der folgenden Beschreibung werden zwei Gestaltungsvorschläge für ein Modell der geistlichen Entscheidungsfindung in Teams, Gruppen und Gremien skizziert.

Den Rahmen der hier zusammengetragenen Überlegungen und Elemente bilden auf der einen Seite Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Sozialwissenschaften. Zu nennen ist hier die „Theorie U“ von C. Otto Scharmer<sup>1</sup>, die Veränderungsmerkmale und eine Vorgehensweise beschreibt, die in Such- und Entscheidungsprozessen hilfreich sind. Hinzu kommt auf der anderen Seite der reiche Schatz aus der geistlichen Tradition zur Beratung und Entscheidungsfindung aus der Kraft des Glaubens, hier besonders die Übungen zur Unterscheidung der Geister des Ignatius von Loyola, die auch als „Geistliche Entscheidungsfindung in Gemeinschaft“ ihre Anwendung finden. Seit den 1980er-Jahren werden vor allem in den Ordensgemeinschaften Erfahrungen gemacht mit der Einübung eines Führungsverständnisses, das der gemeinsamen Berufung aller Beteiligten bei der Entscheidungsfindung dienen möchte.

### Geistliche Beratung und Entscheidung in Gemeinschaft

Als Bedingung für ein solches Vorgehen sollten grundlegende Haltungen und Einstellungen unter den Beteiligten verständigt und im Glauben vertieft werden<sup>2</sup>:

- Offenheit und innere Freiheit, dem Wirken des Heiligen Geistes Raum zu geben
- Bereitschaft, innezuhalten, achtsam zu werden für Impulse einer noch ungewissen Zukunft. Mit den persönlichen Glaubensquellen in Kontakt kommen, offen werden für von Gott geschenkte Inspirationen. Dies zeigt sich z. B., wenn ein Impuls, eine Eingebung, in mir Vertrauen, Zuversicht und Hoffnung hervorbringen

- Bereitschaft und Mut, die Situation, den erweiterten Kontext und das zu beratende Thema offen anzuschauen. Dies bedeutet auch, eigene Motive zu klären.
- Bereitschaft, andere Sichtweisen zuzulassen und in eine Einfühlung zu gehen. Dies meint den Verzicht auf Debatten und Diskussionen entlang fester Meinungen und fixierter Voreinstellungen, gleichzeitig die Bereitschaft zu persönlichen Veränderungen.
- Bereitschaft, sich in Dienst nehmen zu lassen für das Wirken der Kirche zum Heil der Welt
- Vertrauen in die Führung Gottes, dass er den Weg in die Zukunft weist
- Innere Freiheit im Glauben, die frei ist von Voreinstellungen, von persönlichen Vorbehalten und auch von persönlichen Vorlieben (Wissen um den eigenen „blinden Fleck“)
- Bereitschaft und Mut, im Gebet das Anliegen bittend vor Gott zu tragen
- Bereitschaft, die persönlichen Grenzen anzunehmen im Vertrauen auf die im Glauben versammelte Gemeinschaft
- Bereitschaft, einer einvernehmlichen Entscheidungsfindung die notwendige Zeit zu geben

„Dies sei die erste Regel für das, was zu tun ist: Vertraue so auf Gott, als hinge der gesamte Erfolg der Dinge von dir, nichts von Gott ab; wende ihnen jedoch alle Mühe so zu, als werdest du nichts, Gott allein alles tun.“

*(Ignatius von Loyola)*

Es folgen nun zwei Gestaltungsmodelle, die unterschiedliche Akzente setzen. Sie möchten anregen zur individuellen Anwendung. Für jede Gruppe ist es wesentlich, einen für sie angemessenen Rahmen/Rhythmus zu finden für

die Phasen des Gebetes, der Reflexion und des gemeinsamen Austauschs. Hierbei können auch zeitliche Unterbrechungen bzw. Etappen über mehrere Zusammenkünfte sinnvoll sein.

### Gestaltungsvorschlag 1 basiert auf dem Artikel „Entscheidungsfindung aus dem Glauben“ von Bertram Dickerhof SJ.<sup>3</sup>

- Darstellung des Themas, das eine gemeinsame Entscheidungsfindung benötigt. Klärungen zur Fragestellung. Eventuell Darstellung der Alternativen.
- Untersuchung des Themas und des Umfeldes. „Information, Klärung der Sachfragen“ – hinschauen, hinschauen, hinschauen.
- Gemeinsamer Austausch über das Thema.
- Stilles Gebet und Reflexion, um einen persönlichen Zugang und eine Einstellung zum Thema zu bekommen – befragt werden auch die innere Haltung und die Bereitschaft, sich vor Gott zu öffnen.
- Einbringen der eigenen Gedanken und Beweggründe. Es gibt keine Debatte, nur gegenseitiges Zuhören in einer Atmosphäre des Gebetes.

(Bei Bedarf kann es sinnvoll sein, erst alle Argumente „pro“ zu sammeln, später die Argumente „contra“ und jeweils eine Gebetszeit anzuschließen, in der man dem Gehörten nachgeht.)

- Zu einem späteren Zeitpunkt (z. B. am nächsten Tag) sollte ein gemeinsamer Austausch über das Gehörte in einer Atmosphäre des Gebetes stattfinden.
- Es kann sinnvoll sein, die beiden letztgenannten Punkte zu wiederholen.
- Jeder Teilnehmer trägt seine Überlegungen und Gesichtspunkte vor. Dies kann z. B. auch im Rahmen eines Gottesdienstes stattfinden.
- Die Entscheidung annehmen und darin die Einmütigkeit der Gruppe konkret werden lassen.

<sup>1</sup> C. Otto Scharmer: Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik, Heidelberg 2009

<sup>2</sup> zur persönlichen Vertiefung in die ignatianische Spiritualität des Entscheidens, Stefan Kiechle: Sich entscheiden, Würzburg 2006

<sup>3</sup> Bertram Dickerhof SJ: Entscheidungsfindung aus dem Glauben, Quelle: [http://www.ashram-jesu.de/\\_pdf/AshramJesu\\_Texte\\_2013\\_Entscheidungsfindung.pdf](http://www.ashram-jesu.de/_pdf/AshramJesu_Texte_2013_Entscheidungsfindung.pdf). Vgl. auch Bernhard Waldmüller: Gemeinsam entscheiden, Würzburg 2008.

**Gestaltungsvorschlag 2 nimmt Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung (hier C. Otto Scharmer, in: Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg 2009<sup>4</sup>) auf und verknüpft diese mit Erkenntnissen geistlicher Entscheidungsfindung.**

Einen schöpferischen Raum erzeugen, in dem Geborgenheit und Sicherheit erfahren werden. Ein spirituell gesetzter Rahmen öffnet für die Teilnehmer/-innen die Anwesenheit Gottes. Sie verbinden sich mit den inneren Quellen. Die Teilnehmer sind bereit für einen offenen und ehrlichen Weg der Selbstüberschreitung.

- Das Anliegen in den Raum holen und anschaulich werden lassen. Hinsehen und wahrnehmen.
- Das Anliegen im Gebet vor Gott ausbreiten (auch Visualisierungen nutzen).
- „Innehalten“: hinschauen, hinhören, wahrnehmen. Den größeren Rahmen des Themas, des Anliegens erahnen und im Gespräch vertiefen. Die Haltungen, den eigenen „blinden Fleck“ ansprechen.
- In die Stille gehen. Abwägen und „umwenden“: von innen nach außen wen-

den, von außen nach innen wenden, den Weg einer inneren Umkehr wagen.

- Austausch über die persönlichen Erfahrungen und Einsichten. Eine (gestaltete) geistliche Übung des Loslassens. Gebet.
- Gemeinsam an einen Ort der Stille gehen. „Sich mit den Quellen verbinden“ in einer Haltung der Achtsamkeit, so dass eine Ahnung zukünftiger Möglichkeiten entstehen kann.
- Austausch zu den Erfahrungen und Einsichten. Neues in Erscheinung treten lassen, sich ins Unbekannte vorwagen. Gemeinsame Willensbildung: abwägen, beraten und einmütig entscheiden. Es kann hierbei hilfreich sein, eine mögliche Entscheidung mit einer Phase der Erprobung zu verknüpfen.
- Das Ergebnis und den Weg in einem Gebet/Gottesdienst verdichten.



<sup>4</sup> ebd.; vgl. auch: C. Otto Scharmer, Katrin Käufer: Von der Zukunft her führen, Theorie U in der Praxis, Heidelberg 2014

## 4.2 Prozessrelevante Themen und Bausteine/Standards

### 4.2.1 Vier Handlungsfelder für die Pastoralen Räume

aus: *Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn, Kapitel 5.3, S. 85 ff.*

„Die Pastoral der Berufung nimmt den Auftrag der Kirche, Sakrament für die Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit zu sein, auf. Sie setzt darauf, die Räume für ein Engagement der Getauften möglichst weit zu öffnen. Im diözesanen Perspektivprozess wurden hierzu vier Handlungsfelder beschrieben, die sich als Schwerpunkte einer konsequenten Umsetzung der Pastoral der Berufung verstehen. Formuliert wurden diese erstmals im Fastenhirtenbrief von Erzbischof Hans-Josef Becker im Jahr 2010 „Die eigene Berufung entdecken und leben“. Mit dem Aufbau eines Pastoralen Raumes ist der Auftrag verbunden worden, Konkretisierungen zu diesen vier Handlungsfeldern zu entwickeln.

Das Erzbistum Paderborn versteht diese vier Handlungsfelder als pastorale Prioritäten, zu deren Gunsten Abstriche in anderen Feldern erfolgen sollen. Somit ist klar, dass diese Schwerpunktsetzung mit einer Überprüfung der bestehenden pastoralen Aktivitäten einhergehen muss. Das setzt eine entsprechende Kommunikation und transparente Entscheidung im Pastoralteam wie im Gespräch mit jenen Gruppen voraus, die für die pastorale Konzeption mitverantwortlich sind.

**Die vier Handlungsfelder sind:**

- Evangelisierung – Lernen, aus der Taufberufung zu leben
- Ehrenamt – Engagement aus Berufung
- Missionarisch Kirche sein – Pastorale Orte und Gelegenheiten
- Caritas und Weltverantwortung – Diakonisch handeln

Alle vier Handlungsfelder (sowie ein Kultur des Dienens (\* Anm. d. Verf. vergl. Zukunftsbild Anlage 1, S. 27)) sollen in den Pastoralen Räumen künftig von Haupt- oder Ehrenamtlichen verantwortlich vertreten werden. Geeignete Personen im Pastoralteam und/oder im Kreis der ehrenamtlich Tätigen sollen entsprechend als Beauftragte für das jeweilige Handlungsfeld jenen Gruppen und Gremien benannt werden, die für die pastorale Konzeption verantwortlich sind. Das heißt nicht, dass sie diese Felder selbst oder ausschließlich selbst realisieren. Sie sind keine Einzelspieler, sondern Mannschaftsspieler. In gemeinsamer Verantwortung für die vier Handlungsfelder werden das vernetzte Denken und das gemeinsame Engagement für die Pastoral der Berufung erkennbar. Denn für alle Handlungsfelder gilt: Ihre Anliegen sind aufeinander verwiesen und nur in gegenseitiger Bezogenheit zu erschließen.

Grundsätzlich gilt für alle Handlungsfelder: Sie wollen Räume öffnen, in denen Gottes unbedingtes Ja zu jedem Menschen erfahrbar werden kann. Auf diese Weise werden Menschen gefördert, ihre Berufungen zu erkennen und eine individuelle Antwort auf Gottes Ja zu geben. Die Handlungsfelder sollen als Ermöglichungsräume verstanden werden, in denen vielfältiges Engagement verwirklicht werden kann. Die Aufgabe des pastoralen Personals ist es, die Charismen der Getauften nach allen Kräften zu fördern und diese in ihrer wechselseitigen Bezogenheit auf das Ganze des pastoralen Handelns hin zu beziehen.“

## 4.2.2 Die Steuerungsgruppe

Zu Beginn einer Konzeptentwicklung im Pastoralverbund empfiehlt sich die Bildung einer Konzeptgruppe (Steuerungsgruppe), die entsprechend den bisherigen Erfahrungen aus sieben bis max. zwölf Personen besteht. Ihre Aufgabe sind die Leitung, Steuerung und Koordinierung der Konzeptentwicklung.

### Einige Kriterien für die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe:

- Beteiligung der PGR. Hier kommt es nicht darauf an, möglichst alle Gremien abzubilden. Eine schlanke und auch mit den Gremien abgestimmte Beteiligung wird empfohlen.
- Leiter des Pastoralverbundes und weitere Hauptamtliche, von denen z. B. einer die Koordination oder Geschäftsführung übernimmt
- Weitere Personen, die am Thema und/oder an projektorientierter Gestaltungsarbeit interessiert sind
- Personen aus dem sozialen Umfeld/Sozialraum, die hilfreiche Bezüge und er-

gänzende Themenkompetenzen einbringen können

- Querdenker für kulturelle, spirituelle und zukunftsorientierte Impulse
- Vertreter/-innen verschiedener Generationen und Milieus
- ...

Die Steuerungs- oder Konzeptgruppe hat die Aufgabe, den Prozess der Konzeptentwicklung zu initiieren, zu planen, zu steuern und die notwendigen Schritte zu koordinieren.

### Einzelne Aufgaben der Steuerungsgruppe können so umschrieben werden:

Vor Beginn der Arbeit trifft sie Vereinbarungen zum Arbeitsrahmen (Ort, Zeit, Rhythmus der Sitzungen, Zuständigkeiten der Beteiligten ...). Sie verständigt sich mit dem Leiter und dem Pastoralteam über

siehe: 3.2  
Die Entwicklung zum  
Pastoralen Raum

Formen und Verfahren der Beratungen sowie über Wege und Formen der Entscheidungsfindungen im Prozess.

Die Steuerungsgruppe plant den Entwicklungsprozess, z. B. nach dem Grundmuster „Sehen – Urteilen – Handeln“ und auch zu den notwendigen pastoralen Grundhaltungen, wie z. B. Wahrnehmen – Zuhören – Austauschen – Beten – Vorschlagen<sup>1</sup>. Phasen der Unterbrechung und geistlichen Orientierung sind angemessen zu berücksichtigen, z. B. als gemeinsame Vorbereitung auf den Weg als einen Erkundungs- und Suchprozess.

Die Steuerungsgruppe übernimmt die inhaltliche und zeitliche Strukturierung der Konzeptentwicklung: Sie erstellt einen Zeitplan für die einzelnen Schritte im Prozess und überprüft diesen auch. Zudem initiiert sie Arbeitskreise, erteilt Arbeitsaufträge und bündelt die Ergebnisse. Die Steuerungsgruppe erarbeitet nicht alle aufkommenden Fragestellungen selbst!

Bei Koordinierung, Steuerung und Beteiligung gilt es, den Spannungsbogen für die Beteiligten im Blick zu haben und aufrechtzuerhalten: Initiierung von Arbeitsgruppen in den einzelnen Phasen. Diese können jeweils neu besetzt werden. Auch die Gremien und andere Gruppen (Jugend, Frauen, Verbände ...) und bestehende Arbeitskreise (Eine-Welt-Kreis o. Ä.) sollten hierbei einbezogen und genutzt werden.

Die Steuerungsgruppe fördert die Kommunikation und den Austausch zwischen allen Beteiligten und Betroffenen (Pastoralteam, Gremien, Arbeitskreise, Öffentlichkeit ...).

Die Steuerungsgruppe ermöglicht Beteiligung und Öffnung des Prozesses für möglichst viele Menschen und Gruppierungen im Pastoralen Raum/Sozialraum.

Sie ist verantwortlich für die Planung und Durchführung der Meilensteine (öffentliche Veranstaltung) ebenso wie für die Reflexion der einzelnen Schritte und der Ergebnisse.

Sie sichert darüber hinaus die jeweiligen Ergebnisse, organisiert deren Weiterverarbeitung und sorgt für die Erstellung der Pastoralvereinbarung sowie für die Beratung und Beschlussfassung in den relevanten Gremien.

Zum Prozessende initiiert sie das Pastoralgespräch sowie den Prozessabschluss und plant Evaluation und Fortschreibung.



<sup>1</sup> vgl. Matthias Sellmann: Zuhören – Austauschen – Vorschlagen. Entdeckungen pastoraltheologischer Milieuforschung, Würzburg 2012; siehe auch: Phasen der Konzeptentwicklung (diese Arbeitshilfe 3.2.2)

## 4.2.3 Kontrakt über Beratung im Pastoralen Raum

Zu Beginn des begleiteten Prozesses zum Pastoralen Raum wird ein sogenannter Dreiecksvertrag geschlossen. Die beteiligten Prozesspartner/-innen vereinbaren verbindlich Absprachen zur Durchführung des Prozesses.

### Hinweise zur Gestaltung aus einem „Musterkontrakt“:

#### Kontraktpartner/-innen:

- Leiter des Pastoralen Raumes, Mitglieder des Pastoralteams
- Dechant des Dekanates
- Berater/-innen-Team

#### Ziele der Beratung auf Basis des Zukunftsbildes:

- Die Pastoralvereinbarung ist in einem partizipativen Prozess entwickelt und formuliert.
- Sie beschreibt Erkenntnisse, Herausforderungen, Schwerpunkte, Ziele, Maßnahmen zur Umsetzung einer Pastoral der Berufung in den vier Handlungsfeldern.
- Die Zusammenarbeit des pastoralen Personals mit Blick auf das Selbstverständnis und die Organisation sind verbindlich geklärt.
- Die unterschiedlichen Rollen der Mitglieder im Pastoralteam sind thematisiert und man hat sich darüber verständigt.

#### Inhalte und Themen, die im Beratungsprozess bearbeitet werden:

- Zentrale Aussagen des Zukunftsbildes
- Planung des Prozesses: Schritte, Etappen, Meilensteine in einem vereinbarten Zeitkorridor
- Wege der Beteiligung und Entscheidung
- Auftrag der Steuerungsgruppe
- Rolle der Gremien
- ...

#### Beratungsformate, die angeboten werden:

- Einzelberatung des leitenden Pfarrers
- Teambesprechung
- Beratung der Steuerungsgruppe
- Moderation von Großveranstaltungen
- Externe Fachberatung (in Kooperation mit dem Beraterteam)

#### Reflexion und Evaluation:

- Termine Statusgespräche (mindestens halbjährlich)
- Reflexion und Evaluation zum Abschluss des Prozesses finden statt
- mit dem leitenden Pfarrer/Pastoralteam
- mit der Steuerungsgruppe
- mit den Kontraktpartnern
- Zum Ende des Prozesses wird ein Gespräch in einem zeitlichen Abstand von ca. 18 Monaten vereinbart. Inhalte: Stand der Umsetzung der Pastoralvereinbarung, Evaluation und Fortschreibung.

#### Verpflichtung:

##### Die Beratungssysteme verpflichten sich:

- zur Teilnahme an den vereinbarten Sitzungen und Treffen
- zur Verschwiegenheit gegenüber Außenstehenden in vertraulichen Fragen
- zur Klärung auftauchender Schwierigkeiten und Probleme innerhalb des Beratungsprozesses

#### Grundlagen und Rahmenbedingungen:

- Zukunftsbild
- Anlagen 1-3 zum Zukunftsbild
- „Leitfaden zum Aufbau der Pastoralen Räume im Erzbistum Paderborn“

## 4.2.4 Dienstleistungen des Berater/-innen-Teams

Jeweils zwei Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aus den Beratungsdiensten (Pastorale Supervision und Gemeindeberatung) beraten und unterstützen den Leiter des Pastoralen Raumes, das Pastoralteam und die Steuerungsgruppe bei der Gestaltung des Entwicklungs- und Veränderungsprozesses.

siehe: 4.2.3  
Kontrakt ...

Die Ziele und Inhalte, die Strukturen und Verantwortlichkeiten werden in einem Kontrakt zwischen dem Leiter und seinem Team, dem Dechanten als Vertreter des Bischofs und Beratern verbindlich beschrieben und vereinbart.

Die Beraterinnen und Berater schlagen die Architektur und den Weg des Beratungsprozesses vor und entwickeln zusammen mit den Verantwortlichen vor Ort konkrete Schritte, Beteiligungsformen und Meilensteine, um nach den Schritten der Konzeptentwicklung zu konkreten Zielen (s.m.a.r.t.) und Vereinbarungen zu kommen.

siehe: 3.2.2  
Phasen der Konzeptentwicklung

Zu Beginn des Beratungsprozesses findet eine dreitägige Klausur des Pastoralteams statt, in der sich alle Beteiligten mit den anstehenden Aufgaben und den Herausforderungen des Zukunftsbildes, den Rollenveränderungen und Haltungen auseinandersetzen, um sich auf ihren Beitrag im Veränderungsprozess einzustellen. Der Prozess der Teamentwicklung gehört ebenso zum Standardangebot der Beratung wie auch die Einzelberatung des Leiters.

Die Berater/-innen unterstützen auch die Arbeit der Steuerungsgruppe aus Haupt- und Ehrenamtlichen, damit diese den Entwicklungsprozess planen und steuern kann. Dabei stellen die Berater/-innen Methoden und Arbeitshilfen zur Verfügung und unterstützen durch ihre Moderation unterschiedlicher Set-

tings der Gremien (z. B. Großgruppenveranstaltungen, Immobilienworkshops, Konfliktbearbeitung).

Je nach Bedarf vermitteln die Berater/-innen weitere Unterstützungsleistungen und Fachberater, damit einzelne Fragestellungen und Teilprojekte realisiert werden können.

Für die Erstellung der Pastoralvereinbarung mit konkreten Zielen, Maßnahmen und Schwerpunkten sind die Akteure vor Ort verantwortlich. Die Berater/-innen sind dabei behilflich, den Prozess zur Erstellung der Vereinbarung zu planen und von den Analyseergebnissen zu konkreten Zielen und Maßnahmen zu kommen.

Der Beratungs- und Veränderungsprozess wird am Ende sorgfältig ausgewertet und evaluiert, Lernerfahrungen werden festgehalten und nächste Schritte vereinbart. Gängige Praxis ist ebenso, sich nach einer überschaubaren Zeitspanne zu einer Überprüfung der vereinbarten Schritte und der Realisierung der Ziele und Projekte zu treffen.

siehe: 3.2.1  
Entwicklung zum PR –  
Etappen

## 4.2.5 Meilensteinveranstaltungen

Das Zusammenkommen vieler Personen birgt große und vielfältige Möglichkeiten. Man kann sein Wissen miteinander teilen, einander (noch) besser kennenlernen, erfahren, wie man gemeinsam Veränderungswege gestaltet, Ideen für die Zukunft des Pastoralen Raumes entwickelt und erste Schritte ausprobiert.

Gemeinschaft kann in großen Veranstaltungen in ihrem Ursprung lebendig erlebt werden: Viele Menschen kommen zusammen, teilen Zeit, Gedanken und Hoffnungen für ihre Kirche auf dem Weg.

Es gibt einiges zu bedenken, um in großen Zusammenkünften gute Inspirationen für den Prozess im Pastoralen Raum wirksam werden zu lassen.

### Gute Zeitpunkte und konkrete Anlässe im Prozess wählen, zum Beispiel:

- zu Beginn des Weges als Auftakt, um viele Personen zu informieren und zu beteiligen,
- nach einzelnen Abschnitten an der Arbeit der Handlungsfelder, um die Zusammenarbeit und das Wissen zu vertiefen,
- wenn der Weg, der Prozess noch mehr „Feuer“ braucht, um die Anliegen vieler Personen in den Raum zu holen,
- wenn künftige Herausforderungen sichtbar werden und erste Schritte konkret erprobt werden, um Vereinbarungen zu treffen,
- wenn die Pastoralvereinbarung erstellt ist, um gemeinsam zu feiern und zu würdigen, was getan wurde, und sich miteinander zu verständigen, wie es weitergeht.

Aufgaben der Gastgeber und Einladenden (Leiter des Pastoralen Raumes, Steuerungsgruppe, Gesamtpfarrgemeinderat, Pastoralteam ...)

### Vor der Meilensteinveranstaltung:

- den konkreten Anlass, die Fragen und Absichten formulieren,
- Datum und Zeitrahmen festlegen und klären, wer zum Teilnehmerkreis gehört,
- genügend Zeit für die Vorbereitung einplanen,
- sich selbst persönlich mit dem Anliegen innerlich verbinden,
- die Begleitung/Moderation in externe Hände legen, um die Freiheit der eigenen inhaltlichen Beteiligung zu haben.
- die Arbeitsweise und passende Methode mit dem/der Begleiter/-in / Moderator/-in zusammen auswählen,
- einen großen und ansprechenden Tagungsraum finden und Materialien und Ausstattung bedenken,
- die motivierende Einladung und das Ziel der Zusammenkunft formulieren und dafür werben,
- ggf. Hilfe und Unterstützung für die Organisation der Meilensteinveranstaltung einplanen.

### Während der Meilensteinveranstaltung:

- zu Beginn des Treffens mitteilen, warum es den Gastgebern wichtig ist, dass der Tag stattfindet,
- die eigenen Gedanken und Fragen in die Zusammenarbeit aktiv einbringen,
- wertschätzende Gastgeber sein und für eine gute Atmosphäre sorgen,
- am Ende des Treffens mitteilen, wie es jetzt weitergeht und wie die nächsten Schritte aussehen.



Es ist faszinierend, zu erleben, wie viel Weisheit in großen Gruppen lebt. Eines der großen kulturellen Besitztümer – das Wissen –, vermehrt sich durch Teilen, Austauschen und Miteinander-Sprechen. Die Entwicklung der Pastoralen Räume bietet die große Chance, dieses miteinander zu erleben. Dadurch werden Konflikte und Auseinandersetzungen nicht vermieden, aber sie werden sichtbar und finden ihren Ausdruck. Es besteht die Möglichkeit, sie zu klären. Sie müssen nicht unter den „Teppich“ gekehrt werden.

Die Frage, wie das Wissen vieler Menschen erst geteilt, vermehrt und dann auch wieder gebündelt und fokussiert werden kann, be-

schäftigt in den letzten Jahren Fachleute, die Veränderungen in großen Organisationen begleitet haben. Daraus resultieren einige Methoden, die wertvolle Hilfe und Anleitung sein können. Sie sind in einer kurzen Übersicht auf den folgenden Seiten verzeichnet.

Die Beraterinnen und Berater in den Prozessen der Pastoralen Räume und die Fachgruppe Beratungsdienste sind Ansprechpartner und unterstützen bei der Zusammenkunft großer Gruppen, insbesondere bei der Auswahl der passenden Methode zum jeweiligen konkreten Anliegen (ggf. auch andere als die im Anhang modellhaft genannten).

## Großgruppenverfahren für Meilensteinveranstaltungen

	<b>Open Space (Harrison Owen)</b>	<b>Zukunftskonferenz (M. Weisboard, S. Janoff)</b>	<b>World Café (J.Brown, D.Isaacs, World Café Community)</b>	<b>Wertschätzende Erkundung/ Appreciative Inquiry (D. Cooperrider, D. Whitney)</b>	<b>The Circle Way (C. Baldwin, A. Linnea)</b>
<b>Idee</b>	Den Geist + die Kreativität einer Kaffeepause für eine ganze Konferenz nutzen.	Alle Teilnehmer sind Experten für die Lösungen und gemeinsam auf dem Weg.	Menschen miteinander ins Gespräch bringen. Gespräche zu Fragen, die für die Teilnehmer wirklich von Belang sind. Relevante Diskurse in wechselnden Gruppen.	Organisationen sind ein Wunder, das es zu untersuchen lohnt. Es macht Sinn, sich auf das zu fokussieren, was funktioniert.	In dem Menschen einen Kreis/Stühle formen, aktivieren sie eine Urform (Platz um das Feuer). Durch bestimmte Vereinbarungen bildet sich eine neue Art des Zuhörens und Sprechens miteinander.
<b>Ziel</b>	Teilnehmer arbeiten zu selbst eingebrachten Fragestellungen und Themen. Das Oberthema steht vorher fest.	Die gesamte Aufgabe, nicht nur Teilbereiche erkunden + den Blick auf die Zukunft + die Gemeinsamkeiten richten.	Bedeutungsvolle, tiefgehende Gespräche zu relevanten Fragestellungen. Vielfalt + Erkundung ermöglichen.	Grundfrage: Wovon wollen wir mehr haben? Der Blick richtet sich auf den wünschenswerten Zielzustand.	Ein guter Ort, an dem wichtige, ggf. brisante Themen besprochen + erkundet werden. Selbstverantwortung, Selbstorganisation + Gesprächsqualität werden entwickelt.
<b>Grundvoraussetzungen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Thema + der Anlass sind dringend.</li> <li>2. Es gibt noch keine Lösung.</li> <li>3. Es gibt vielfältige Ansichten + Interessen oder Konflikte + eine unterschiedlich zusammengesetzte Teilnehmerschaft.</li> <li>4. Die Leitung/ Führung unterstützt das Vorhaben.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ein echter Anlass + ein konkretes Ziel + echter Veränderungs-/Handlungsbedarf.</li> <li>2. Die Leitung/ Führung muss Veränderung wollen.</li> <li>3. Der Blick richtet sich auf Gemeinsamkeiten, nicht auf Differenzen. Wenn das alle akzeptieren, kann sich der Blick auf gemeinsame Ziele richten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es gibt einen echten Anlass + ein konkretes Ziel für Veränderung und Handlungsbedarf.</li> <li>2. Vielfalt der Sichtweisen wird als Ressource betrachtet.</li> <li>3. Komplexität muss nicht reduziert werden.</li> <li>4. Nicht geeignet für unverbindliche Gespräche ohne Konsequenzen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ein echter Anlass + ein konkretes Ziel + echter Veränderungs-/Handlungsbedarf.</li> <li>2. Bewusste Auswahl treffen, was tiefergehend erkundet werden soll. Denn soziale Systeme entwickeln sich in die Richtung, worauf sich deren Aufmerksamkeit richtet.</li> <li>3. Entscheider sind beteiligt.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alle wichtigen Interessenvertreter sind einbezogen. Vereinbarungen bzgl. Rollen, Zweck, Zielen, Ergebnissen + Transfer treffen.</li> <li>2. Absichten + Ziele müssen allen TN klar sein.</li> <li>3. Jemand sollte die Methode kennen + Kenntnisse über Struktur, Prinzipien, Vereinbarungen, die Mitte + das Vorgehen haben.</li> <li>4. Die Spielregeln sollen alle verstanden haben + einhalten.</li> <li>5. Ein ungestörter Raum + Stuhlkreis + Mitte.</li> </ol>

<b>Ein-satz-möglich-keiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wenn Raum für Selbstorganisation + ein hohes Maß an Beteiligung erwünscht sind.</li> <li>– Für Gruppen/ Organisationen, die ihr gesamtes Wissen zu einem Thema zusammenbringen + in ein konkretes Vorhaben münden lassen.</li> <li>– Als Auftakt für ein neues wichtiges Vorhaben/Thema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wenn eine gemeinsame Vision entstehen soll.</li> <li>– Wenn ein Maßnahmenplan entstehen soll, der eigenverantwortlich umgesetzt wird.</li> <li>– Wenn eine bereits vorhandene Vision implementiert werden soll.</li> <li>– Wenn in einem gesamten System die Zukunft in den Blick genommen werden soll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wenn Raum für Begegnung + ein hohes Maß an Austausch + Beteiligung gegeben werden sollen.</li> <li>– Wenn es um den Beginn eines wichtigen Themas oder um die Reflexion konkreter Fragen geht.</li> <li>– Bei echten offenen Fragen.</li> <li>– Wenn es darum geht, die gemeinsame Intelligenz einer Organisation, eines Systems in den Raum zu holen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wenn Veränderung positiv angegangen werden soll.</li> <li>– Wenn sich Organisationen auf Stärken + Gelungenes konzentrieren wollen.</li> <li>– Wenn es um die Stärkung des positiven „Kerns“ geht.</li> <li>– Wenn aus Erfolgen + aus Vergangenen über positive Geschichten etwas für die Zukunft gewonnen werden soll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anwendbar in persönlichem, geschäftlichem + öffentlichem Kontext.</li> <li>– Wenn zwischenmenschliche Beziehungen gemeinschaftlicher, rücksichtsvoller + kreativer werden sollen.</li> <li>– In Veränderungsprozessen: Strukturen reflektieren, neue Formen der Zusammenarbeit finden, Entscheidungen treffen, die von allen Beteiligten getragen werden, Konflikte lösen, Erfolge feiern.</li> </ul>
<b>Dauer</b>	1, 2 oder 3 Tage	1,5 bis 2 Tage	2-3 Stunden bis 1 Tag	1 bis 2 Tage	2 Stunden bis 2 Tage
<b>Teilnehmer</b>	11 bis unbegrenzt	16 bis 100 (ideal 64)	9 bis unbegrenzt	Unbegrenzt	2 bis ca. 40
<b>Planung</b>	Auftraggeber, Begleiter, relevante Arbeitsgruppe	Auftraggeber, Begleiter, relevante Arbeitsgruppe	Auftraggeber, Begleiter, relevante Arbeitsgruppe	Auftraggeber, Begleiter, relevante Arbeitsgruppe	Auftraggeber, Begleiter, relevante Arbeitsgruppe
<b>Setting</b>	Großer, heller Raum, 3-4 qm je TN, Stuhlkreis, Mitte, Anliegenwand, Arbeitsgruppen	Großer, heller Raum, 3-4 qm je TN, start in 8er-Gruppen, wechselndes Setting: „Heimatgruppe“, MaxMix-Gruppen, Plenum	Großer, heller Raum, 3-4 qm je TN, runde oder quadratische kleine Tische für je 4 Personen, Kaffee ...	Großer, heller Raum, 3-4 qm je TN, Weiteres nach Vereinbarung	Großer, heller Raum, 3-4 qm je TN, Stuhlkreis, Mitte, Redeobjekt, Zimbeln o. Ä., Flipchart

Quelle: Kommunikationslotsen/Köln 2015, [www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

## 4.2.6 Workshop „Standortbestimmung: harte und weiche Faktoren“

Dieser Workshop ist ein weiterer „Meilenstein“ im Prozess zur Pastoralvereinbarung. Es ist in erster Linie ein „Tag der Standortbestimmung“, der dazu dienen soll, die Komplexität und wirtschaftliche Realität des Pastoralen Raumes wahrzunehmen, den dienenden Charakter der Ressourcen zu verstehen, sich zu Kooperationen, Synergien und Immobilien zu verhalten, Vereinbarungen für die Weiterarbeit zu treffen und Wertschätzung ins System zu bringen.

Zielgruppe für diese Veranstaltung sind die gewählten Räte (Kirchenvorstände und Pfarrgemeinderäte) und das Pastoralteam.

Unterstützung für die inhaltliche Planung und Durchführung erhalten die Pastoralen Räume durch die Gemeindeverbände Außendienstmitarbeiter/-innen (ADMs). Für die Moderation stehen die Beratungsdienste zur Verfügung.

Die Veranstaltung bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung und sollte möglichst im ersten Jahr des Prozesses zum Pastoralen Raum stattfinden.

### Beispiel für den Workshop „Standortbestimmung“

#### im Vorfeld:

- ▶ Leitender Pfarrer
  - ▶ rechtzeitige Einladung an alle Kirchenvorstände und Pfarrgemeinderäte mit klarer Zielbenennung für die Veranstaltung und konkreter Aufgabenstellung
- ▶ Kirchenvorstände und Pfarrgemeinderäte
  - ▶ Beratung zu folgenden Themen:
    - eigene Ressourcen
    - wirtschaftliche Situation
    - eigene Immobilien und Einrichtungen (einschl. Beschaffenheit)
    - Personal
    - Herausforderungen, vor die man sich gestellt sieht
    - Hilfe- und Unterstützungsbedarfe zur Entscheidungsfindung
- ▶ Gemeindeverband
  - ▶ Der Gemeindeverband bereitet einen detaillierten Bericht zu Ressourcen, wirtschaftlicher Situation, Gebäude- und Personalsituation vor und benennt Handlungsbedarfe, Entscheidungsthemen und Unterstützungsleistungen.
- ▶ Pastoralteam
  - ▶ erarbeitet Herausforderungen für das Team im Blick auf die Ressourcen im Pastoralen Raum

Durchführung	
Folgende Themen sollten auf jeden Fall vorkommen:	
Vormittag	Einordnung des Tages im Prozess (Wo stehen wir im Prozess, was sind die geplanten nächsten Schritte?) <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Standortbestimmung               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Situation wahrnehmen</li> <li>▶ Einschätzung der Gemeinden                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ressourcen</li> <li>▶ Situation im Blick auf Finanzen, Gebäude, Personal</li> <li>▶ Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe</li> </ul> </li> <li>▶ Einschätzungen des Pastoralteams</li> <li>▶ Einschätzung von außen (Gemeindeverband u. GV)</li> </ul> </li> <li>▶ Austausch zur Standortbestimmung (Was haben wir gehört? Wie korrespondieren Selbst- und Fremdeinschätzung?)</li> <li>▶ Erarbeitung von Themen und Fragen, die geklärt werden müssen (was, wer, wann)</li> </ul>
Nachmittag	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ den dienenden Charakter der Ressourcen in den Blick nehmen</li> <li>▶ über (alternative) Nutzungsmöglichkeiten von Immobilien nachdenken</li> <li>▶ Formulierung von Herausforderungen und Entscheidungsthemen</li> <li>▶ Vereinbarungen zur Weiterarbeit</li> </ul>

## 4.2.7 Pastoralteam im Prozess

aus: *Orientierung für das pastorale Personal, Anlage 2 zum Zukunftsbild, S. 19-21*

„Für das pastorale Personal, die Priester, Gemeindefereferent/-innen, sowie die überwiegend im Nebenamt tätigen Diakone, führen die soziokulturellen, demographischen, finanziellen und nicht zuletzt auch personellen Entwicklungen der vergangenen und der kommenden Jahre zu einschneidenden Veränderungen. Diese sind im Zukunftsbild eingehend beschrieben, theologisch gedeutet und auf eine gemeinsame Zukunftsvision für das Weiterleben und Weitergeben des Glaubens im Erzbistum Paderborn hin fokussiert.

Mithin hat das Zukunftsbild ab sofort als Grundlage und Horizont jedweden pastoralen Planens, Entscheidens und Handelns aller Seelsorgerinnen und Seelsorger unseres Erzbistums zu gelten. Das dort beschriebene Verständnis der Kirche und ihrer Sakramentalität ist verbindlicher Maßstab, an dem sich auch all jene Kirchenbilder zu messen haben, die innerhalb eines Pastoralteams und insbesondere bei Trägern eines Leitungsamtes bereits jetzt praxisleitend sind oder noch entwickelt werden.

...

Die Pastoral der Berufung verlangt, die Begabungen/Charismen (Was soll ich tun?), Interessen (Was will ich tun?) und Talente (Was kann ich tun?) der Menschen auf allen Ebenen ernst zu nehmen, und zwar unabhängig davon, ob sie ihre Berufung zu einem kirchlichen Beruf haben werden lassen oder nicht.

**So gilt es, in allem pastoralen Wirken folgende Fragen zu prüfen:**

- Welche Charismen hat Gott denjenigen geschenkt, die hauptberuflich als Seelsorgerinnen und Seelsorger tätig sind? Was sollen sie tun?
- Welche Charismen hat Gott den Menschen geschenkt, die aus ihrer Taufberufung heraus mitwirken wollen an seinem Werk? Was sollen sie tun?
- Welche für das Weiterleben des Glaubens notwendigen und erlernbaren Dienste sind zu tun und können (Talente) und müssen (beruflicher Auftrag) von hauptberuflich tätigen Seelsorgerinnen und Seelsorgern – nach entsprechender Aus- und Weiterbildung – geleistet werden?

Die gewissenhafte und ehrliche Beantwortung dieser Fragen wird zu ‚erweiterten Pastoralteams‘ führen, zu denen – neben den Priestern, Diakonen und Gemeindefereferent/-innen (einschließlich der Seelsorger/-innen in den Einrichtungen) – auch Ehrenamtliche gehören können, insofern sie für ihre Aufgabengebiete bischöflich beauftragt sind (siehe hierzu den Ehrenamtsförderplan).

Alle Verantwortlichen lassen dabei – im Rahmen des Erlaubten und Möglichen – Pluralität zu, die sich aus den Gegebenheiten vor Ort ergibt.

...

Wege der Zusammenarbeit im erweiterten Pastoralteam werden vor Ort praxisnah entwickelt und – mit Rücksicht z. B. auf die berufliche und familiäre Einbindung ehrenamtlich Beauftragter – miteinander ausgehandelt.“

## 4.2.8 Kommunikation und Transparenz

Kommunikation und Transparenz sowie die Ermöglichung von Beteiligung benötigen viel Zeit.

Der Prozess zur Pastoralvereinbarung ist für alle Beteiligten in den Pastoralen Räumen eine Herausforderung. Das neue, zukunftsorientierte Zusammenwirken mehrerer Pfarreien und Pastoralverbände ist an sich schon nicht leicht zu denken und zu entwerfen. Umso schwerer ist es häufig, darüber in eine adäquate Kommunikation zu treten.

Damit dieser Prozess gelingen kann, sind Überlegungen über die im Prozess zu beteiligenden und relevanten Akteure von Bedeutung. Es lohnt sich, diese Fragen zu Beginn des Prozesses genau zu beleuchten. Die zu Beteiligten scheinen oftmals klar auf der Hand zu liegen: alle, die bereits Verantwortung für das kirchliche Leben vor Ort tragen, also Gremien, Verbände, Gruppen, Hauptberufliche. Ferner alle, die sich mit der Kirche in irgendeiner Weise identifizieren. In einer sozialraumorientierten und vernetzten Pastoral kommen darüber hinaus z. B. ökumenische und kommunale Vertreter/-innen, Einrichtungen und Partner in den Blick.

Beteiligung und Partizipation sind als eine durchgängige Aufgabe zu verstehen. Sie ermöglichen offene Räume der Kommunikation zu den jeweiligen Themen und Anliegen im Prozess. „Maximale Beteiligung“ ist eine gute „Faustregel“, ein wichtiges Kriterium für die Gestaltung des Prozesses. Gelingt eine hohe Beteiligung, dann ist das in sich ein hohes Qualitätskriterium: Je mehr Menschen am „Ergebnis Pastoralvereinbarung“ beteiligt waren, desto mehr Menschen tragen die neue Ausrichtung mit.

Beteiligung braucht Kommunikation und Information. Damit viele Menschen ihre Anliegen und Beiträge zum Ausdruck bringen können, braucht es angemessene Formen für das gemeinsame Gespräch, verbunden mit verlässlichen Formen der Verbindlichkeit und Transparenz. So braucht es gleich zu Beginn des Prozesses eine Verständigung über freie Zeiträume für den Prozess. Schon in der Startphase des Prozesses sind die Themen Kommunikation und Transparenz von entscheidender Bedeutung, wenn Pastoralteam und Gremien überlegen, wie diese Zeiträume für den Prozess erschlossen werden sollen, wie Entscheidungen zustande kommen und wer wie mitentscheiden darf.



## 4.2.9 Unterstützung in Organisation und Verwaltung

Drei Ziele sind es, die das Erzbistum unter dem Stichwort „ADMin“ für die Pastoralen Räume verfolgt:

- Unterstützung und Entlastung der Pfarrer, damit das Pfarramt unter den Bedingungen des großen Pastoralen Raumes nicht zum XXL des Bisherigen und damit unleistbar wird.
- Vermögensverwaltung in der Kirchengemeinde, im Pastoralen Raum und im Ehrenamt weiterhin und nachhaltig möglich machen.
- Professionalität in der Pfarrbüro-Arbeit fördern, damit Kirche im Pastoralen Raum weiterhin verlässlich den Menschen zu Diensten sein kann.

Damit das gelingt, erhalten die Pastoralen Räume Unterstützungsdienste, besonders durch die Außendienstmitarbeiter (ADM) der Gemeindeverbände und das Referat PastorAdmin im Erzbischöflichen Generalvikariat in Paderborn.

Die ADM unterstützen örtlich den Pfarrer, die Kirchenvorstände und die Mitarbeitenden in den Pfarrbüros durch Erstberatung und Begleitung, Vermittlung von Leistungen des Gemeindeverbandes und des Erzbischöflichen Generalvikariates sowie durch Beratung bei der Vor- und Nachbereitung von Sitzungen besonders des Finanzausschusses (im Pastoralverbund) bzw. des Kirchenvorstandes der Gesamtpfarrei.

Zur gemeinsamen Entscheidungsfindung über Fragen, die nicht nur einzelne Kirchenvorstände, sondern den gesamten Pastoralen Raum betreffen, bieten die Beratungsdienste des Erzbistums und die ADM einen Workshop „Standortbestimmung“ an. Dabei betrachten Vertreter aller Gremien im Pastoralen Raum gemeinsam die vorhandenen Immobilien, Vermögensbestände, das Personal – sogenannte „harte“ Faktoren – und die Angebote in den einzelnen Orten, Ziele, Programme usw. – sogenannte „weiche“ Faktoren. Experten aus dem Gemeindeverband und Generalvikariat bringen dabei ihre Einschätzungen mit in die Beratung ein.

Für die Re-Organisation von Pfarrbüro-Teams und Abläufen bietet das Erzbistum die Begleitung durch darauf spezialisierte Unternehmensberater/-innen an. Diese erarbeiten mit dem Pfarrer und Vertretern der Gremien die Anforderungen und Rahmenbedingungen für die künftigen Leistungen der Büros und begleiten die Pfarrsekretärinnen und -sekretäre dann dabei, diese Anforderungen umzusetzen. Die Kosten für die Beratung trägt das Erzbistum.

Ergänzt werden die Angebote am Ort durch Angebote des Referates PastorAdmin sowie durch das Verwaltungshandbuch für Pastoralen Räume ([www.vfpr.de](http://www.vfpr.de)) und den Newsletter für Kirchenvorstände und für Pfarrsekretärinnen und -sekretäre. Darüber hinaus gibt es ein breites Angebot von Fortbildungen, die auf die Bedarfe in den Pfarrbüros ausgerichtet sind, sowie unterschiedliche IT-Dienste, wie das „digitale Sitzungsbuch“ für Kirchenvorstände und die Lösung „TeRMIn“ für die Verwaltungsarbeiten rund um Messfeiern (Intentionen, Terminveröffentlichungen etc.).

Ansprechpartner im Erzbistum für diese Unterstützungsdienste: siehe Kapitel 6 und [www.vfpr.de](http://www.vfpr.de)

## 4.3 Pastoralvereinbarung

### 4.3.1 Die Pastoralvereinbarung

Seit 2010 sind im Erzbistum Paderborn viele engagierte Menschen unterwegs, um den Weg zum Aufbau ihres Pastoralen Raumes mutig und zukunftsorientiert zu gestalten. Ein erstes Ziel dieses Prozesses ist eine „Pastoralvereinbarung“, eine Konzeption als Grundlage und Orientierung für die zukünftige Ausrichtung aller Bereiche und Felder der Seelsorge. Eine enorme Pionierarbeit. Immer wieder wurden Fragen gestellt nach der Bedeutung der Pastoralvereinbarung. Welchen Stellenwert hat sie für die pastorale Entwicklung am Ort? Worüber sollte sie Auskunft geben? Reichen allgemeine Richtungsanzeigen und Absichtserklärungen? Ist es lediglich ein Strukturpapier oder vielmehr ein geistliches Programm?

Mittlerweile wurden viele Erfahrungen gesammelt in Praxisgesprächen mit Pastoralteams, Gremien und vielen engagierten Christen in Gemeinden, Einrichtungen, Projekten und Initiativen. Immer wieder wird nach einem Orientierungsrahmen für die Erstellung der Pastoralvereinbarung gesucht. Vieles ist ungewohnt und ungeübt auf dem Weg der Gestaltung einer partizipativen Kirchenentwicklung in den jeweiligen räumlichen Bedingungen.

Die Pastoralvereinbarung soll, so der Wunsch von vielen Beteiligten in den Pastoralgesprächen, ein verbindliches, aber auch wirkungsvolles Instrument und eine echte Planungsgrundlage der zukünftigen Entwicklung bilden, die Schwerpunkte und Maßnahmen beschreibt, dabei aber auch Raum gibt für Gottes Wirken in neuen Impulsen und Aufbrüchen.

Im Folgenden werden Merkmale aufgelistet, die sich aus den Pastoralgesprächen und anderen Evaluationserkenntnissen ergeben haben. Darüber hinaus werden die Konzeptanforderungen skizziert, die mit dem Zukunftsbild im Erzbistum Paderborn gesetzt wurden.

Merkmale:

- Das Konzept ist biblisch und geistlich fundiert. Es ist das Ergebnis eines geistlichen Prozesses der Glaubensvertiefung und des Aufbruchs in neue Formen des Kirche-Seins.
- Die Förderung einer „Pastoral der Berufung“ ist durchgehendes Kriterium bei allen Planungen und Entscheidungen.
- Wege und Formen der Beteiligung sind in den Planungen verankert. Offene Formen und Foren des Dialoges wurden erkundet und bilden ein wichtiges zukünftiges Gestaltungsprinzip.
- Die Themen und Lebenswelten der Menschen (in den Sozialräumen) werden aufgegriffen für differenzierte Zugänge zu Glaube und Kirche.
- Es gibt ausgewiesene pastorale Schwerpunkte/Prioritäten sowie Beauftragungen bei der Ausgestaltung der pastoralen Handlungsfelder.
- Freiräume werden gesetzt für experimentierende Formen einer missionarischen Pastoral.
- Pastorale Orte (Gemeinden, Einrichtungen, Projekte) sind miteinander vernetzt. Netzwerkstrukturen ermöglichen Pluralität und vielfältige Formen der Selbstorganisation.
- Es gibt transparente Aufgabenprofile der pastoralen Dienste und Ämter, die dem Anliegen folgen, „alle Orte und Gelegenheiten des Christseins zu stärken und zu profilieren“.
- Engagement und Ehrenamt werden gezielt nach Fähigkeiten, Gaben und Feldern gefördert – Charismenorientierung.
- Das Konzept wird auf breiter Basis beraten.
- Die Pastoralvereinbarung wird von den verantwortlichen Gremien verabschiedet und durch die entsprechenden Vertreter/-innen unterzeichnet.

siehe: 4.2.6

Workshop „Standortbestimmung“

- Das Konzept wird mit dem Dekanat und dem Bistum kommuniziert und abgestimmt.
- Die Pastoralvereinbarung wird veröffentlicht.

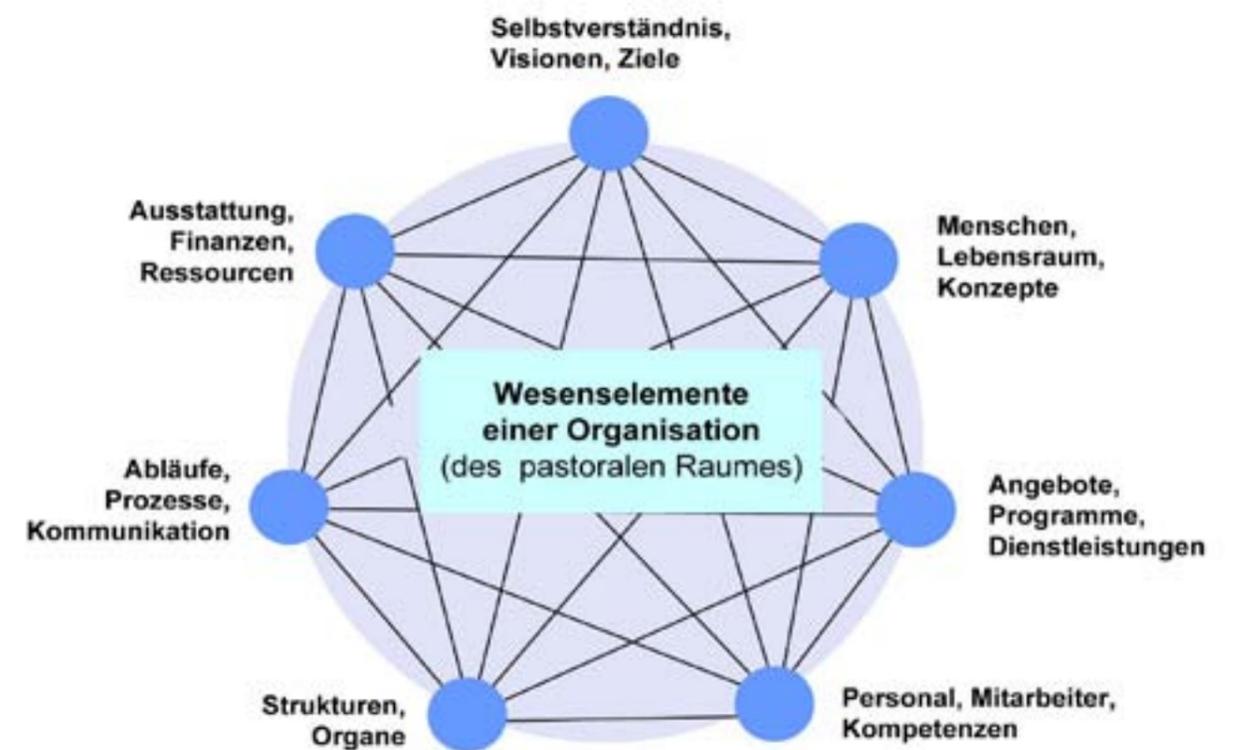
Die Pastoralvereinbarung beschreibt in einer grundlegenden Veränderungssituation der Kirche das Ergebnis des Such- und Planungsprozesses zur zukünftigen Pastoral für den jeweiligen Pastoralen Raum. Sie gibt Auskunft über Ziele und Schwerpunktsetzungen sowie über Maßnahmen zu deren Umsetzung in vernetzten Strukturen von Gemeinden, pastoralen Orten und Gelegenheiten. Sie bildet somit eine verbindliche Grundlage für das pastorale Handeln.

Anforderungen, die durch das Zukunftsbild gesetzt werden

**Die Pastoralvereinbarung gibt profiliert Auskunft zu folgenden Fragen und Themen:**

- Prozess-Dokumentation:
  - Wie ist es gelungen, am Beginn des Weges eine Phase der geistlichen Orientierung und damit verbunden eine Unterbrechung der pastoralen Abläufe zu gestalten?
  - Welche Impulse und leitenden Fragen sind für den Prozess daraus hervorgegangen?
  - Welche Wege und Formen der Partizipation, der Aktivierung/ Beteiligung vieler Menschen und Gruppen in den Lebensräumen, wurden gewählt und erprobt?
  - Welche Entwicklungsphasen/ Schritte/Meilensteine kennzeichnen den Weg?
- Welche Erkenntnisse und Herausforderungen mit Blick auf eine zukünftige Ausrichtung der Pastoral wurden sichtbar in der Phase des Hinsehens und Erkundens der derzeitigen Situation/ Wirklichkeit nach „innen“ und „außen“?
- Welche Visionen und Bilder einer möglichen Zukunft sind für den weiteren Weg leitend? Wozu bist du da, Kirche in ...?
- Welche Schwerpunkte/Prioritäten und welche Ziele zur Berufungsförderung und zu ihrer Konkretisierung in den vier Handlungsfeldern wurden entwickelt und beraten? Welche (ersten) Maßnahmen dienen der Konkretisierung und Umsetzung in den harten und weichen Feldern der Pastoral, also mit Blick auf die
  - Handlungsfelder / Organisationsbereiche
  - Zielgruppen, Lebensräume
  - Angebote, Dienstleistungen
  - pastorales Personal, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Strukturen, Gremien, Beteiligungen, zukünftige Sozial- und Rechtsformen
  - Abläufe und Entscheidungsprozesse
  - Finanzen und Ausstattungen
  - Immobilien, Einrichtungen
- Einrichtungen und Orte der kategorialen Seelsorge sind als „pastorale Orte“ zu gestalten und werden als solche mit einem erkennbaren Sozialraumbezug in der Pastoralvereinbarung ausgewiesen.
- Es gibt Profilaussagen zu Gottesdiensten und sakramentalen Grunddiensten. Initiativen einer missionarischen Pastoral werden experimentell erprobt.
- Transparente Darstellung der Aufgabenprofile aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pastoralteam auf der Grundlage der Pastoralvereinbarung. Ordenschristen werden mit ihrem Dienst einbezogen in die Pastoralvereinbarung. Die Pastoralvereinbarung ist perspektivisch ausgerichtet auf der Grundlage des Einsatzplanes 2024 für das pastorale Personal im Erzbistum Paderborn. „Die Pastoralvereinbarung darf nicht von der gerade aktuellen Zusammensetzung des Pastoralteams her argumentieren, denn diese verändert sich.“ (Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn, S. 79)

- Beauftragte für die vier Handlungsfelder (haupt- und/oder ehrenamtlich) und für eine Kultur des Dienens – „Pastoral des Zu-Dienens-Seins“ – werden genannt und beauftragt. Es gibt verlässlich kommunizierte pastorale und administrative Dienstleistungen (wie z. B. Hausbesuche, Sakramentenpastoral, Vermittlungswünsche, Auskünfte ...). Eine Verlässlichkeit insbesondere im Blick auf Erreichbarkeit für die Menschen im Pastoralen Raum wird sichergestellt.
- Eine regelmäßige Fortschreibung und Evaluation zur Wirksamkeit werden fixiert und vereinbart.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> siehe Schritte zur Umsetzung. Anlage 1 zum Zukunftsbild, S. 26 ff.

# Anregungen und Hilfen zur Umsetzung der Pastoralvereinbarung

# 5

## 4.3.2 Werkbuch zum Zukunftsbild

Das „Werkbuch zum Zukunftsbild“ ist ein Unterstützungsinstrument für die pastorale Arbeit in den Pastoralen Räumen, den Pastoralverbänden, pastoralen Orten, in Gruppen und Gremien und nicht zuletzt den Pastoralteams. Es richtet sich an alle, die in der Pastoral Verantwortung übernehmen, und bietet unterschiedliche Möglichkeiten, die Qualität und Wirksamkeit der Arbeit in den Blick zu nehmen, indem es Bausteine für die Planung und Reflexion der eigenen Arbeit liefert.

Das Werkbuch ist zugleich ein Instrument, das bei der Aneignung des Zukunftsbildes hilfreich sein kann, weil

- die im Werkbuch formulierten „Aussagen zur Orientierung“ und die „Standards“ zur Qualität der pastoralen Arbeit aus dem Zukunftsbild entnommen sind.
- es unterschiedliche Möglichkeiten bietet, sich den Themen des Zukunftsbildes zu nähern.
- es hilft, einen Dialog- und Reflexionsprozess zu initiieren.
- es Methoden anbietet, Entwicklungsschritte, Wachstum und Nachhaltigkeit sichtbar werden zu lassen, aber auch Entwicklungsbedarfe zu beschreiben.



Zugleich ist es natürlich einsetzbar in den einzelnen Prozessen zur Entwicklung der Pastoralen Räume.

Das „Werkbuch zum Zukunftsbild“ ist kein fertiges Buch. Es ist auf Dialog und Erkenntnisgewinn angelegt und wird sich durch die Evaluation der im Zukunftsbild beschriebenen Modellprojekte und weiterer Projekte, aufgrund von Rückmeldungen aus der Praxis und durch die Arbeit im „Arbeitskreis Wirksamkeit“ weiterentwickeln und wachsen.

Für alle, die damit arbeiten wollen, steht es auf der Internetseite des Zukunftsbildes zum Download zur Verfügung: [www.zukunftsbild-paderborn.de](http://www.zukunftsbild-paderborn.de)

## 5.1 Veränderungen gestalten – Projekte initiieren

Wie können Veränderungen wirkungsvoll gestaltet werden? In der gewohnten Praxis der alltäglichen Abläufe und Angebote – oder in experimentellen Formen? Diese Fragen sind auch in der pastoralen Praxis immer häufiger zu hören, wenn es darum geht, neue Wege zu gehen, Ideen zu erproben, Glaubenswege unter veränderten Bedingungen zu gestalten und Innovationen zu fördern. Gesucht werden neue Lösungen und Wege zu den aktuellen Herausforderungen. Wie kann man im Zuge einer missionarischen Orientierung von den Menschen und ihren Lebenssituationen her Themen und Anliegen bewegen und dabei vielleicht auch noch unbekannte Orte erschließen? Wie kommt man aus einer Haltung der Gewohnheiten und des Lamentierens in eine Haltung des Aufbruchs und der Erneuerung?

Gefragt sind Kreativität, Ideen, die über die bisherige Praxis hinausweisen, spirituelle Energie und Offenheit für ungewohnte Wege.

### 5.1.1 Grundsätzliches zur Arbeit in Projekten

Wirkungsvoll ist ein Vorgehen in konkreten Projekten. Die zukünftigen Gestalten der Kirche sind noch nicht erkennbar. Wir können uns ihnen aber nähern mit unseren Wahrnehmungen und Impulsen, mit unseren zukunftsorientierten Fragen. Notwendig ist eine Kultur von Versuch und „Irrtum“ als Quelle neuer Erkenntnisse.

Die Instrumente der Projektarbeit bieten konkrete Ansätze und ermöglichen Rahmenbedingungen,

- damit aus vielleicht noch nicht ausgereiften Ideen und Fragen konkrete Vorhaben werden,
- damit einzelnen Vorhaben die notwendige Brisanz und Bedeutung zukommt in Form klarer Aufträge und Zielbestimmungen,
- damit Beteiligungen auch über die üblichen Grenzen hinaus zeitlich befristet möglich werden,
- damit notwendige Schritte und Phasen entwickelt werden können,
- damit ein ergebnisoffenes Suchen und Erproben möglich werden,
- damit Ausstattungen und Unterstützungen bereitgestellt werden,
- damit konkrete Ergebnisse erreicht werden können und Fragen der Qualität zum Zuge kommen.

Über konkrete Projekte können Menschen zum Handeln bewegt werden, weil sie sich zu einem Anliegen berufen/gerufen fühlen. Kooperationen mit Partnern im Sozialraum können konkrete Formen annehmen. Verantwortungen können an einzelne Menschen und Gruppen übertragen werden. „Vertrauen und Verantwortung“ können in konkreten Formen zum Zuge kommen, auch mit Blick auf eine gezielte Förderung des ehrenamtlichen Engagements. Erkenntnisse, ob in kleinen oder größeren Projekten gewonnen, können übertragen werden auf andere Felder und Themenbereiche.

## 5.1.2 Einige grundlegende Merkmale und Schrittfolgen der Projektarbeit

### Merkmale der Projektarbeit

Ein zeitlich begrenztes einmaliges Vorhaben

- mit einer klaren Zielorientierung/ Auftrag
- mit einem definierten Anfang und Ende
- mit einer eigenen Organisation und Struktur
- mit einer angemessenen Ausstattung (Ressourcen)

### Schrittfolgen/Phasen (Grundmodell):

Eine **Idee** steht am Anfang.

Die Idee wird konkretisiert zu einem konkreten **Projektvorschlag**. Hierbei werden Ziele und Absichten fixiert. Auftrag und Rahmen werden geklärt, ebenso Ausstattung und Beteiligung.

Es geht in die **Planungsphase**: Aufgaben hier lauten: Projektplan erstellen, Projektgruppe bilden, Schritte und Phasen beschreiben, Meilensteine auf dem Weg festlegen, Arbeitspakete erstellen, Rollen und Beteiligungen klären.

Die sich anschließende **Umsetzungsphase** beginnt mit einem erkennbaren Auftakt, anschließend gehen die Planungen in die Umsetzung. Währenddessen werden laufend Überprüfungen und Zwischenreflexionen vorgenommen, ggf. Zwischenberichte verfasst. So können bei Bedarf Änderungen vorgenommen werden.

Zum **Abschluss** geht es tatsächlich darum, das Projekt gut zu beenden und auszuwerten: Ergebnisse und Erkenntnisse werden sichtbar gemacht, eine Dokumentation wird erstellt – und nicht vergessen: den Beteiligten Dank sagen und feiern!

Am Ende der Projekte empfiehlt sich ein **Erkenntnistransfer** in andere Felder und Bereiche.



## 5.2 Reflexion und Fortschreibung der Pastoralvereinbarungen

„Jeder Pastorale Raum/Pastoralverbund soll künftig, etwa alle vier Jahre, gegebenenfalls in Verbindung mit den Legislaturperioden der gewählten Gremien, eine mindestens eintägige Werkstatt durchführen, um auf der Basis der Pastoralvereinbarung die Entwicklung der Pastoral vor Ort zu überprüfen und fortzuschreiben sowie Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit des pastoralen Handelns zu entwickeln. (...) Sie werden unterstützt durch die Dekanate des Erzbistums Paderborn.“<sup>1</sup>

Konzepte sind niemals fertig, sondern müssen sich mit der Veränderung der Umgebung und der Rahmenbedingungen, unter denen sie formuliert wurden, weiterentwickeln. Einmal Gedachtes will umgesetzt werden, die Ergebnisse wollen überprüft werden. Werden mit den gesetzten Maßnahmen und Schritten einmal formulierte Ziele tatsächlich erreicht? Entsprechen die Vereinbarungen noch der aktuell gegebenen Situation? Was gelingt, wo braucht es eine Neuausrichtung?

Ein Werkstatttag bietet die Möglichkeit, in diesem Sinne mit Beteiligten und Interessierten zu arbeiten. Es geht dabei um

- eine Überprüfung und Fortschreibung der in der Pastoralvereinbarung formulierten Schwerpunkte, Maßnahmen und Vorhaben.
- die eigenen Erfahrungen mit der Entwicklung von Kirche vor Ort. Wie sind WIR als Kirche unterwegs in dieser Zeit und unter den Bedingungen unseres jeweiligen Sozialraumes? Was trägt und motiviert? Welche Schwierigkeiten und Herausforderungen sind erkennbar?
- Wirksamkeit und Nachhaltigkeit unseres Tuns als Selbstverpflichtung.

Zugänge zur Überprüfung sind u. a.

- die Wahrnehmung von Veränderungen im Pastoralen Raum wie auch im Sozialraum,
- die Entwicklung gesellschaftlicher Themen wie auch der Blick auf die Lebenswirklichkeiten der Menschen
- die Grundlagen (Motivation) und Rahmenbedingungen für das Engagement der Menschen im Raum,
- die Sicht nach innen, in die Kirche, die (vor Ort) gestaltet wird, ebenso wie
- der Blick auf die konkrete Pastoralvereinbarung: Entspricht die Vereinbarung noch der jetzt gegebenen Situation im Pastoralen Raum?

Ziel dieses Werkstatttages sind eine Fortschreibung und Weiterentwicklung von pastoralen Vereinbarungen und die Sicherung von Wirksamkeit und Nachhaltigkeit allen pastoralen Tuns: Das Weiterleben des Glaubens als richtungsgebendes Ziel steht oben an. Alle Konzepte und Vereinbarungen orientieren sich an diesem Ziel und müssen sich an ihm messen lassen – immer wieder neu.

### Zum Weiterlesen:

„Werkbuch zum Zukunftsbild – Bausteine für die Verständigung zur Wirksamkeit pastoralen Handelns“:

#### Teil 2: Standards und Indikatoren

Eine Auseinandersetzung mit den im Zukunftsbild geforderten Standards und der Alltagswirklichkeit, um Gelungenes bewusst wahrzunehmen und Entwicklungspotenziale zu erschließen.

#### Teil 3: Skala zur Selbstbewertung

Den Grad der eigenen Entwicklung/des Wachstums in den Blick nehmen, sich vergleichen und vergleichbar machen.

<http://www.zukunftsbild-paderborn.de>

<sup>1</sup> Schritte zur Umsetzung. Anlage 1 zum Zukunftsbild, S. 28

## 5.3 Der Pastorale Raum als Netzwerk

Eine Kirche, die bunt und vielfältig wirkt, weil sie so den unterschiedlichen Lebenssituationen und Lebensäußerungen der Menschen gerecht werden möchte, wird sich auch in ihren Strukturen und Angeboten diesem Anspruch stellen. Leitende Fragen aus dem Glauben geben dabei die Richtung vor. Wie können wir den Menschen – in ihren so unterschiedlichen Lebenssituationen – nahe sein? Wie können wir zum Zeichen werden für die Liebe Gottes zu allen Menschen? Wie können wir Begegnungen ermöglichen, und wie können wir als Christen Anstifter zur Lebens- und Glaubenshilfe werden? Fragen wie diese leiten das Suchen nach hilfreichen Formen und Strukturen. Hierzu brauchen wir eine Öffnung unserer gewohnten Bilder einer Kirche am Ort. Bilder, die dem klassischen Pfarrgemeindemodell folgen, reichen hier nicht mehr aus. Wir brauchen eine Öffnung, die es uns ermöglicht, die bisherigen Gestalten und Ausdrucksformen von Kirche durchlässig werden zu lassen und zu weiten. Die Pastoralen Räume bilden dabei so etwas wie einen offenen und zu gestaltenden Organisationsrahmen für die leitenden Fragen. Die Räume sind groß genug, um an die Lebens- und Sozialräume der Menschen heute anknüpfen zu können. Sie bieten den Rahmen für eine bunte Vielfalt an Gruppen, Gemeinden, Einrichtungen, Projekten und Initiativen, die sich alle als wirksame Ausdruckszeichen einer Kirche an konkreten Orten begreifen.

Hilfreich sind Bilder und Optionen, die an Netzwerkmodelle anknüpfen. Der Pastorale Raum kann als ein Netzwerk verstanden werden, nach innen, um die vorhandenen Gemeinden, Orte, Einrichtungen, Projekte und Initiativen zueinander in Beziehung zu setzen. Nach außen in den Sozialraum hinein, um Präsenz und Kooperationen zu ermöglichen. Der Sozialraum ist dabei die eigentliche Bezugsgröße für das Agieren der Kirche. Hier gilt es die Fragen zu erkunden nach dem Wozu und dem Wie des „Kircheseins“.

Das Denken und Handeln in Netzwerken fordern auch dazu heraus, gewohnte Muster des Planens und Agierens in festen und hierarchischen Strukturen und Organisationsformen zu überwinden.

Einige Merkmale/Metaphern zu Netzwerken im Sozialraum:

Netzwerke unterscheiden sich von festen und hierarchischen Organisationsformen. Sie setzen sich zusammen aus Akteuren als „Knotenpunkten“ oder Zellen (Einzelpersonen, Gruppen), die eine hohe Eigenständigkeit leben. Die Akteure sind nicht einseitig abhängig, sie stehen vielmehr interessens- und aufgabengeleitet in einer Wechselbeziehung zu anderen Akteuren im Feld. Das Engagement der einzelnen Akteure sichert und belebt das Netzwerk.

In einem Netzwerk wird nicht über ein Zentrum agiert, sondern zwischen einzelnen Knotenpunkten. Darstellungen zu Netzwerken bilden diese Knotenpunkte ab sowie die Beziehungen zwischen ihnen. Von außen betrachtet, bildet das Netzwerk eine Art Infrastruktur im Raum, wie man es z. B. in Stadtteilen mit ausgeprägter Bürgerbeteiligung beobachten kann.

In einem Netzwerk gibt es feste und lose Bindungen. Es gibt gestufte Formen der Beteiligung. An den oft losen Rändern sind sie offen für neue Informationen und Verbindungen. Netzwerke leben vom Austausch. Jeder profitiert durch Geben und Nehmen. Offene Netzwerke sind nicht kalkulierbar und auch nicht kontrollierbar. Sie leben vom Vertrauen und aus geteilten Überzeugungen/Grundwerten. Pluralität ist akzeptierte Grundlage, sie kann Kreativität, Problemlösung, Innovation befördern, wenn Aufgaben- und Problemstellungen eine hohe Relevanz haben. Netzwerke leben von gegenseitiger Inspiration und Unterstützung.

Mit Blick auf die Gestaltungsmöglichkeiten in den Pastoralen Räumen möchten wir hier zwei Aspekte hervorheben:

- Wie können die Vielfalt an Akteuren und Handlungsfeldern sowie ihre Beziehungen untereinander gefördert und abgebildet werden?
- Welche Beteiligungs- und Gestaltungsformen braucht es?

Netzwerke bilden vielfältige Anknüpfungspunkte für Engagement und Beteiligung. Le-

## Mögliche Strukturen im Pastorale Raum Gremien und Netzwerke



bens- und Glaubensimpulse können ihren Ort finden oder selbst neue Impulse und Knoten setzen. Pastorale und soziale Themen können sich immer wieder neu in unterschiedlichen Initiativen und Formen entwickeln. Einrichtungen und Akteure im Sozialraum sind aktiver Teil in der Beziehungsstruktur. Kleine Glaubenszellen, Gemeinden, Einrichtungen und soziale Projekte werden zu gleichwertigen Partnern. Durch ihre Eigenständigkeit gewinnen sie Profil und Energie als Verdichtungsorte mit einem besonderen Anliegen/Angebot. Einheit und Vielfalt kommen in eine produktive Spannung mit wechselseitiger Symbolkraft. Kirche im Sozialraum wird zum vielfältigen Kooperationspartner. Eine Pluralität an soziokulturellen und religiösen Ausdrucksformen schafft immer wieder neue Anknüpfungsmöglichkeiten.

In diesem Bild gewinnt der Pastorale Raum Leben über die Knotenpunkte als agile Akteure im Netzwerk. Eigenständigkeit und Vertrauen sind verständigte Grundwerte. Orientierungen entstehen durch verständigte Ziele. Einrichtungen, Gruppen und einzelne Akteure organisieren sich zu einzelnen Handlungsfeldern und Maßnahmen der Umsetzung.

### Netzwerkforen – offene Formen der Beteiligung

Die Pluralität an Themen, Typen, Motiven, Formen und Beziehungen kann nicht mehr allein durch feste Strukturen und gesetzte Mandate abgebildet werden. Notwendig sind zunehmend offene Formen und offene Strukturen,

um Themen zu bewegen und Partizipation immer wieder neu und aktivierend zu eröffnen.

Es braucht offene Räume, Foren, Werkstattgespräche, die einen einladenden Rahmen geben für Inspiration und Kommunikation, die eine offene Themengestaltung ermöglichen und die Raum geben für individuelle Anliegen.

siehe: 4.2.5  
Großgruppen-  
verfahren

Es gibt mittlerweile gute Erfahrungen mit Großgruppenformen, die hier zum Zuge kommen können:

Open-Space-Veranstaltungen, Zukunftskonferenzen, World Café seien hier als Beispiele genannt. Folgende Merkmale zeichnen sie aus:

- Es gibt ein „brennendes“ Thema, das Brisanz enthält und ergebnisoffen ist
- eine offene und breit angelegte Teilnahme, Heterogenität, Uneinheitlichkeit bei den Teilnehmern. Es gilt, das Netzwerk im Raum abzubilden.
- ein Arbeitsrahmen, der Eigeninitiativen, Kreativität und Selbstorganisation fördert.

In den Planungsprozessen können solche Großgruppenformate als einzelne Meilensteine eine enorme Wirkung entfalten mit Blick auf Beteiligung und Kreativität bei der Themenbearbeitung, mit Blick auf vielfältige Formen des Engagements und schließlich auch mit Blick auf eine nachhaltige Motivation bei den Beteiligten.

## 5.4 „Lokale Kirchenentwicklung“

Der Begriff „Lokale Kirchenentwicklung“ ist im Bistum Hildesheim entstanden, um Erfahrungen und pastorale Konzepte aus der Weltkirche – insbesondere aus Afrika und Asien – in den deutschsprachigen Kontext zu übersetzen. In Asien spricht man in diesem Zusammenhang von „Kleinen Christlichen Gemeinschaften“, die sich in der Nachbarschaft um das Wort Gottes versammeln und aus dem Bibel-Teil den Sendungsauftrag in den konkreten Soziale Raum entdecken. Theologie und Praxis dieses Ansatzes finden sich auch im Zukunftsbild des Erzbistums Paderborn wieder und helfen die darin beschriebenen Anliegen und Haltungen ins konkrete Leben zu übersetzen.

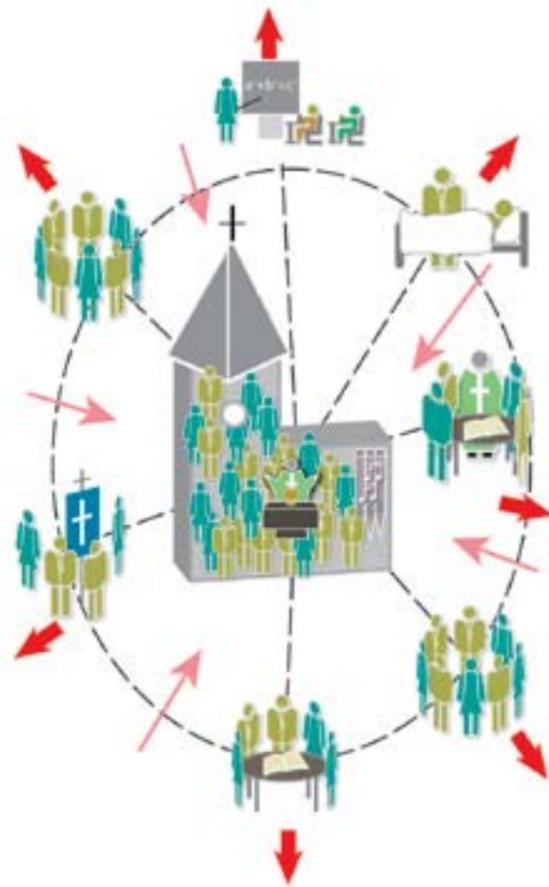
Auch in Deutschland agiert die Kirche zunehmend in größeren pastoralen Räumen. In vielen anderen Ländern ist dies schon lang Realität, und man hat dabei Strukturen entwickelt, die auf dezentrale und biblisch-spirituell fundierte Gemeinschaften setzen.

Wie so etwas in Deutschland aussehen könnte muss in eigenen Prozessen unter Beteiligung möglichst vieler vor Ort entwickelt werden.

„Kleine Christliche Gemeinschaften“ (KCG) haben vier Merkmale

- **Spiritualität:** Eine KCG wächst immer neu aus dem lebendigen Wort Gottes, das sich ihr besonders im „Bibel-Teilen“ erschließt.
- **Nachbarschaft:** Eine KCG besteht aus Menschen, die in einem gemeinsamen Beziehungsraum leben.
- **Sendung:** Eine KCG nimmt die Bedürfnisse und Nöte der Menschen in ihrem Umfeld wahr und entdeckt darin den Anruf Jesu.
- **Kirche:** Eine KCG ist eingebunden in das Kirche-Sein der Ortskirche. Sie ist keine Privatinitiative, sondern in Einheit und verbunden mit der gesamten Kirche.

Wenn in der „Lokalen Kirchenentwicklung“ Gruppen, Initiativen und auch „Kleine Christliche Gemeinschaften“ so leben, wird das Wort aus dem Johannesevangelium konkret erfahrbar: „Und das Wort ist Fleisch geworden und hat unter uns gelebt.“ (Joh 1,14)



## 5.5 Selbstorganisation anregen

### 5.5.1 Das Gleichnis von der selbstwachsenden Saat

*Jesus sagte: Mit dem Reich Gottes ist es so, wie wenn ein Mann Samen auf seinen Acker sät; dann schläft er und steht wieder auf, es wird Nacht und wird Tag, der Samen keimt und wächst und der Mann weiß nicht, wie. Die Erde bringt von selbst ihre Frucht, zuerst den Halm, dann die Ähre, dann das volle Korn in der Ähre. (Mk 4,26-28)*

Die Erde bringt „von selbst“ ihre Frucht hervor. Dieses Wunder der von selbst aufsprießenden Natur bringt Menschen immer wieder neu zum Staunen. Sie erfreuen sich – nicht nur im Frühling – am Aufblühen und Grünen der Pflanzenwelt, das ein starkes Bild der Schöpferkraft Gottes ist. Bedenkt man dann, dass die gesamte Artenvielfalt von Pflanzen und Tieren letztlich wie „von selbst“ durch Anpassung und Veränderung entstanden ist, wandelt sich Staunen zur Ehrfurcht und Dankbarkeit.

Diese Qualität der Natur, die aus sich heraus die Fülle der Lebensformen und -arten hervorbringt, wird im eingangs genannten Gleichnis Jesu zu einem Merkmal des Reiches Gottes. Denn so wie der Sämann nach der Aussaat nichts anderes tun kann, als auf das natürliche Reifen der Saat zu warten, so kann auch der Mensch das Kommen des Königreiches Gottes weder erzwingen noch beschleunigen. Er kann es nur als Geschenk von Gott annehmen. Das Königreich Gottes kommt gleichsam „über Nacht“.

Ähnliches lässt sich auch von Kirche und Gemeinde sagen. Auch hier geschieht das Wesentliche, das Wachstum des Reiches Gottes, „wie von selbst“. Alle Aktionen und Betriebsamkeiten können das Reich Gottes nicht machen, sondern lediglich einen Raum eröffnen, der seinem Wachstum dient. Auch unsere sorgfältige Organisation, das überlegte und zielbewusste Vorgehen von Verbänden und Gruppen, das sich bewährt hat und viele Vorteile mit sich bringt, können das Wachstum des Reiches Gottes nicht machen, sondern höchstens unterstützen und/oder bezeugen.

Das gilt nicht zuletzt auch für den Pastoralen Raum, der ebenfalls die Chance bietet, dass in ihm neue Projekte und Initiativen wie von selbst „über Nacht“ wachsen können.

„Wie von selbst“ meint aber nicht, dass es aus dem Nichts entsteht. Es braucht jemanden, den Sämann, der am Anfang den Samen sät, jemanden, der eine zündende Idee oder Vision hat. Es braucht guten Boden und ein gedeihliches Klima. Dabei können viele Menschen mitwirken. Oft ist in einem Team das Ganze mehr als die bloße Summe der Teile.

### 5.5.2 Beispiele

Eine ökologische Gruppe, die sich für eine CO<sub>2</sub>-neutrale Gemeindegartenarbeit einsetzt, gründet sich.

Eine Theatergruppe findet sich, die die Bühne im Gemeindegarten nutzt und den Erlös spendet.

Eine Gruppe organisiert mit „Künstlern“ aus dem Ortsteil eine Kunstausstellung, wobei die Versteigerung der Bilder anschließend einem sozialen Projekt zugutekommt.

Eine Jugendgruppe bietet an, beim nächsten Gemeindefest darauf zu achten, dass ausschließlich Fair-Trade-Produkte verwendet werden.

Aufgrund ihres Christseins engagieren sich Menschen in einer Flüchtlingsunterkunft.

Ein Meditations- oder Glaubenskreis initiiert das Projekt „Offene Kirche“.

#### Zum Weiterlesen:

##### „Gottes Garten seid Ihr“

Erhältlich im Erzbischöflichen Generalvikariat in Paderborn, HA Pastorale Dienste

oder als Download unter

[www.zukunftsbild-paderborn.de](http://www.zukunftsbild-paderborn.de)

### 5.5.3 Selbstorganisation kann man anregen.

#### Die Gruppe/Das Netzwerk:

- Ideen werden zwischen Menschen kommuniziert und verändern sich dabei.
- Aufgaben und Ziele werden von Einzelnen oder einer Gruppe selbstbestimmt entwickelt.
- Selbststeuerung und Entscheidungen erfolgen dezentral von den Akteuren.
- Leitung, Selbstverwaltung und Kasse liegen in der Verantwortung der Mitglieder der Gruppe/des Netzwerks.
- Lernprozesse und Selbstreflexion werden eigenständig organisiert.
- Menschliche Beziehungen und Gefühle steuern den Prozess mit.
- Informelle Gespräche sind ausdrücklich erwünscht.

#### Die Grundhaltung ist:

- Nichts muss für die Ewigkeit sein. Auch Eintagsfliegen haben ihre Lebensberechtigung!
- „Do it yourself“
- Mut haben zum Ausprobieren und Experimentieren.
- Einfach mal einen Prototyp entwickeln und gespannt sein, was rauskommt.
- Flexibel, kreativ, spontan und neugierig handeln.
- Es gibt am Anfang keinen Masterplan, da sich vieles von selbst organisiert.
- Alle müssen mit Neuorganisation rechnen.

#### Gemeindeleitung kann helfen:

- Gemeindeleitung kann Ressourcen bereitstellen: Raum, Schlüssel, Geld, Kopierer, Pfarrnachrichten, Vertrauen etc.
- Qualifizierung, Fortbildung und Kompetenzen fördern.
- Wichtige Feste mitfeiern und die Gelegenheit nutzen, um Wertschätzung zu geben und Dank zu sagen.
- Vernetzung und Austausch mit anderen anregen.

#### Gift für die Selbstorganisation

Man könnte nun sehr vieles aufzählen: Konkurrenzdenken, Machtgehab, lange Instanzenwege ...

Zusammenfassend kann man sagen: Das Bestehen auf institutioneller Hierarchie und hierarchischen Entscheidungen von oben (außen) macht jede Selbstorganisation unmöglich.

**Achtung:** „Selbstorganisation“ ist nicht zu verwechseln mit „Delegation“. Bei der Selbstorganisation geht die Bewegung von „unten nach oben“ (bottom-up). Menschen entwickeln eigenverantwortlich neue Ideen und Projekte. Bei der Delegation geht die Bewegung von „oben nach unten“ (top-down). Zwar werden hier Aufgaben auf einer unteren Ebene verantwortlich ausgeführt. Aber Sinnstifter, Auftraggeber und Kontrolle verbleiben „oben“.

Wenn Menschen ein Projekt selbst organisieren, dann gleicht ihr Vorgehen dabei oft der „Projektmethode“. Diese gliedert sich grob in verschiedene Phasen: Ideen finden durch

- Sammeln, Beraten, Entscheiden
- Planen
- Durchführen
- Reflektieren und Lernen (Rückkopplung)

siehe: 5.1

Veränderungen gestalten – Projekte initiieren

### 5.5.4 Vorteile und Grenzen der Selbstorganisation

Selbstorganisation bringt viele Vorteile, hat aber auch ihre Grenzen.

Vorteile: Die Mitarbeiter sind motiviert durch hohe Eigenverantwortung und weitgehende Gestaltungsfreiheit. Es gibt bei allem Tun kurze Wege, und man kann schnell und flexibel bei Störungen reagieren.

Nachteile: Es fehlt die Kontrolle von außen. Mitarbeiter können sich selbst überfordern.

Fazit: Selbstorganisation ist gut! Sie ist aber auch abhängig von der Situation. Eine Kultur der Ermöglichung und des Zutrauens in sich selbst und andere ist häufig notwendige Voraussetzung.

Im biblischen Gleichnis pflügt der Mann den Acker und sät den Samen aus. Er nimmt dabei durchaus Führung wahr: bei der Auswahl des Saatguts, der Lage des Ackers, dem Bestimmen des Zeitpunkts, der Technik beim Pflügen, Düngen ...

So paradox es klingt: Auch Selbstorganisation braucht Führung. Selbstorganisation im Pastoralen Raum muss ausdrücklich von der Gemeindeleitung bejaht werden und umgekehrt auch von ihr geschützt werden vor allzu viel hierarchischem Denken. Dann bringt eine Pastoral auch von selbst ihre Früchte hervor.

## 5.6 Die Gremien

### 5.6.1 Bedeutung der Gremien

Um den Veränderungen in Kirche und Gesellschaft Rechnung zu tragen, gilt es, auch die Bedeutung der Gremien im Rahmen der Entwicklungsprozesse in den Pastoralen Räumen wahrzunehmen. Sie sind gewählte und beauftragte Trägerinnen und Träger der Pastoral. Zentrale Kriterien für die Zusammensetzung und die Arbeit der Gremien sind die Begriffe „Partizipation“ und „Pluralität“.

Mit Blick auf die Pastoralvereinbarung ergeben sich für die Gremien grundlegende Fragestellungen, sowohl strukturell wie auch inhaltlich.

Entwicklungsprozesse gelingen am ehesten, wenn in die Erstellung einer Pastoralvereinbarung und die damit verbundenen Entscheidungen möglichst viele verschiedene betroffene Personen einbezogen werden. Dies sollte sehr früh geschehen, damit entscheidende Weichenstellungen nicht bereits vorgenommen und mögliche Alternativen damit ausgeschlossen sind.

Von Entscheidungen sind nicht nur die Gremien betroffen. Um Partizipation darüber hinaus zu ermöglichen, empfehlen sich offene Versammlungen oder Befragungen. Alle Betroffenen können auf diesem Weg äußern, was ihnen wichtig ist und was sie benötigen, um ihren Glauben leben zu können.

**Damit die Gremien ihrer Aufgabe nachkommen können, empfiehlt es sich, folgende Punkte zu beachten:**

- Die Gremien sind einbezogen bei der Planung der Prozesse oder sollten über die Anforderungen und den Fortgang der Entwicklung der Pastoralvereinbarung gut informiert sein. Das muss nicht nur in den Sitzungen erfolgen. Sie sorgen dafür, dass offene und vielfältige Beteiligungen der Mitwirkung möglich werden.
- Sie äußern ihre Meinung zu wichtigen Inhalten und bringen Einschätzungen und Sichtweisen ein. Bedenken und Vorbehalte, die im Pfarrgemeinderat oder Kirchenvorstand geäußert werden, sind ebenso ernst zu nehmen wie Wünsche und Bedürfnisse.

- Als Ortskundige und Betroffene können sie einschätzen, welche Entscheidungen welche Auswirkungen haben. Damit bringen sie ihre spezifische Wahrnehmung kirchlicher und örtlicher Wirklichkeit in den Prozess ein. Diese Wahrnehmung sollte ausdrücklich eingeholt werden. Kirche wird vor Ort lebendig bleiben, wenn Christen Verantwortung übernehmen im Wissen um Belange und Lebensumstände der Menschen im Raum.

**Die ersten Ansprechpartner sind Kirchenvorstand und Pfarrgemeinderat, denn:**

- Ihre Mitglieder sind bereit, Verantwortung zu übernehmen. Dies sieht das „Statut des Pfarrgemeinderates im Erzbistum Paderborn“ ausdrücklich so vor (§ 2).
- Sie haben ein Mandat erhalten und beteiligen sich damit an Entscheidungsprozessen. Vor allem gewährleisten sie die Umsetzung der Pastoralvereinbarung über einen längeren Zeitraum hinweg.
- Die Pastoralvereinbarung wird von den Vertreterinnen und Vertretern der Gremien unterzeichnet. Außerdem ist es ausdrückliche Aufgabe des Pfarrgemeinderates, bei der Entwicklung, Verabschiedung und Umsetzung der Pastoralvereinbarung mitzuwirken (§ 3).

**Ob die Umsetzung der Pastoralvereinbarung gelingt, hängt wiederum von verschiedenen Faktoren ab, u. a.:**

- Wird die Pastoralvereinbarung akzeptiert? Wenn nur ein kleiner Kreis hinter ihr steht, ist die Gefahr groß, dass sie in der Schublade verschwindet.
- Fühlen sich Menschen verantwortlich für die Umsetzung? Je mehr das sind, desto besser!
- Sind die Menschen motiviert, über einen langen Zeitraum hinweg das eigene Tun an der Pastoralvereinbarung auszurichten? Nur dann können Schwierigkeiten

gemeistert und die Pastoralvereinbarung weiterentwickelt werden.

**Herausforderungen für die Gremien bei der Umsetzung und Fortschreibung der Pastoralvereinbarung:**

Für die Umsetzung der Pastoralvereinbarung empfiehlt es sich, die zu Beginn der Amtszeit gesetzten Schwerpunkte der Arbeit zu überdenken bzw. anzupassen. Für ein neu gewähltes Gremium bedeutet das, sich zu Beginn der Amtszeit mit der Pastoralvereinbarung auseinanderzusetzen und die Arbeitsschwerpunkte daraus abzuleiten. Hilfreich ist auch eine Verständigung darüber, zu welchen Zeitpunkten die vereinbarten Schritte überprüft bzw. ausgewertet werden.

Im Rahmen einer Klausur steht dafür mehr Zeit zur Verfügung als in einer abendlichen Sitzung. Außerdem besteht die Möglichkeit, externe Moderation in Anspruch zu nehmen. Die Dekanatsreferentinnen und -referenten geben gern Auskunft und senden die Zuschussunterlagen zu.

**Daneben finden sich im Zukunftsbild weitere Herausforderungen. Die Gremien sollen:**

- Verantwortung für alle Beteiligten übernehmen und nicht die Bewahrung von Einzelinteressen (etwa von Gemeinden oder Gruppen) in den Vordergrund rücken<sup>1</sup> und
- einen konstruktiven Beitrag bei der Frage nach Prioritäten und Nachrangigkeiten leisten und sich dabei nicht nur an dem orientieren, was bisher selbstverständlich war.<sup>2</sup>

**Wenn Pfarrgemeinderäte sich diesen Herausforderungen stellen, hat das auch für sie selbst eine Bedeutung:**

- Wenn Nachrangigkeiten (auch für das eigene Gremium) benannt werden, kann damit auch Ballast abgeworfen werden.

Aufgaben, die bei genauem Hinsehen nur noch Last sind, binden Zeit und Energie, die an anderer Stelle fehlen.

- Mit dem Gestaltungsraum, der so frei wird, kann ein Pfarrgemeinderat seine Aufgaben aus den Charismen heraus entwickeln, die im Gremium versammelt sind.
- Der Pfarrgemeinderat (und noch mehr der Gesamtpfarrgemeinderat) ist dann weniger ein Gremium, das vorgegebene Aufgaben erfüllt oder Veranstaltungen organisiert. Er kann dann mehr der Frage nachgehen, wie das Evangelium das Handeln und Leben prägen kann und was Menschen brauchen, um ihren Glauben froh machend zu leben. Anders ausgedrückt: Wie kann der Glaube in Zukunft lebendig bleiben?
- Eine Ausrichtung an Aufgaben kann helfen, Verteilungskämpfe zu überwinden und Kräfte der Selbstorganisation und Beteiligung zu wecken.

**Vor der nächsten Wahl:**

Vor einer Wahl wird sich eventuell die Frage stellen, ob ein Gesamtpfarrgemeinderat gebildet werden soll bzw. welche Gremienstruktur passend ist. Ein gemeinsamer Tag aller Gremien bietet die Chance, über die Möglichkeiten zu informieren, alle Argumente gut abzuwägen und sich Zeit für eine geistliche Entscheidungsfindung zu nehmen.

Zur Klärung von Einzelfragen steht das Referat Rätearbeit im Erzbischöflichen Generalvikariat in Paderborn gerne zur Verfügung.

siehe: 4.2.5  
Meilenstein-  
veranstaltungen

siehe: 4.1.4  
Wege geistlicher  
Entscheidungsfindung

 **Zum Weiterlesen:**

Handbuch für Pfarrgemeinderäte  
2013–2017

[www.pastorale-informationen.de](http://www.pastorale-informationen.de)

<sup>1</sup> Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn, S. 60

<sup>2</sup> Das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn, S. 71

## 5.6.2 Errichtung des Pastoralen Raumes – Auswirkungen auf Pfarrgemeinderäte

Mit der Errichtung des Pastoralen Raumes werden die bisherigen Pastoralverbände aufgelöst. Für die Gremien hat dieser Schritt unmittelbare Auswirkungen: Sowohl für den Pastoralverbandsrat als auch für den Gesamtpfarrgemeinderat ist der (neue) Pastoralverbund, der Pastorale Raum, die Bezugsgröße. Konkret heißt das:

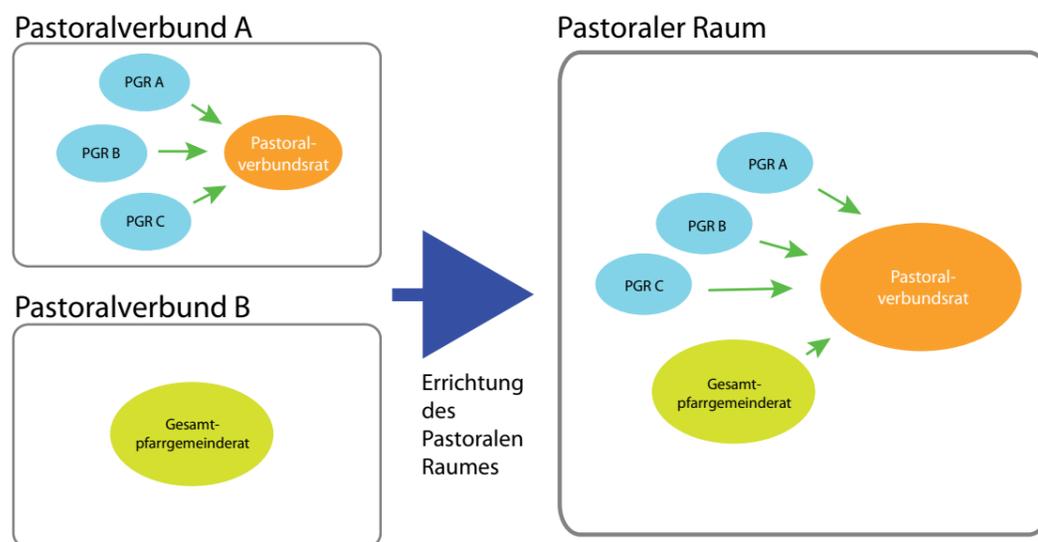
- Haben bislang die Pfarreien A, B und C im Pastoralverbund A einen Pastoralverbandsrat gebildet, entfällt dieser Zusammenschluss.
- Der Gesamtpfarrgemeinderat des Pastoralverbunds B bleibt in seiner Zusammensetzung bestehen; genau genommen ist er aber ab jetzt ein „gemeinsamer Pfarrgemeinderat“ der Pfarreien des Pastoralverbunds B.

Bis zur nächsten Wahl bleiben alle Pfarrgemeinderäte und „Gesamtpfarrgemeinderäte“

in ihrer Zusammensetzung bestehen. Im Pastoralen Raum bilden sie aber einen gemeinsamen Pastoralverbandsrat, der von Gremienvertretern der Pastoralverbände A und B gebildet wird. Das Prinzip kann auf alle anderen möglichen Konstellationen übertragen werden, etwa wenn es einen Pastoralverbund C gibt oder es auch in Pastoralverbund A einen „Gesamtpfarrgemeinderat“ gab.

Für die Zusammenarbeit können Vereinbarungen getroffen werden. Gute Erfahrungen gibt es z. B. mit gemeinsamen Sitzungen aller Gremien (wenn die Zahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen nicht zu groß ist) oder gemeinsamen Klausurtagen, wenn bestimmte Themen besprochen werden. Allerdings ist dabei zu bedenken: Die Gremien bleiben trotzdem eigenständig, und Beschlüsse werden als Gremium gefasst. Grundsätzlich ersetzen gemeinsame Sitzungen auch nicht den Pastoralverbandsrat.

### Errichtung des Pastoralen Raumes



Haben Sie Fragen? Dann wenden Sie sich bitte an das Referat Rätearbeit. Siehe Verweise unter Kapitel 6 „Unterstützungsdienste“.

## 5.7 Milieu und Lebensweltforschung

### Lebensweltforschung und milieusensible Pastoral

„Die unterschiedlichen Räume, in denen Menschen leben, sind voller Spuren, die auf Gott hinweisen. Sie zu entdecken und mit der Botschaft des Evangeliums zu verbinden, ist Aufgabe einer zeitgemäßen christlichen Verkündigung“.<sup>1</sup>

Kirche und Gesellschaft befinden sich in deutlichen Veränderungsprozessen hin zu einer Vielfalt von Lebensentwürfen und Lebensformen der Menschen. Weitgehend übereinstimmende soziale Grundstrukturen und Werteüber-einkünfte weichen einer größer werdenden Pluralität. Mehr denn je steht die Kirche vor der Herausforderung, auf diesem Hintergrund die Lebens- und Sinnfragen der Menschen von heute zu kennen und mit ihnen umzugehen.

Bei allen Bemühungen um eine zukunftsfähige Pastoral in den Pastoralen Räumen (Pastoralverbände und Neue Pastorale Räume) kommt es entscheidend darauf an, diese Lebenswirklichkeiten der Menschen in ihren unterschiedlichen Lebenslagen und Lebenswelten zu verstehen. Die qualitative Lebensweltforschung gibt uns mit ihren Erkenntnissen hierzu hilfreiche Zugänge zu den unterschiedlichen Wertebindungen, Einstellungen und Lebensstilen der Menschen. Diese soziokulturellen Befunde werden durch anschauliche Milieubeschreibungen in ihrer Differenzierung verständlich und einsichtig. Durch milieusensible Beschreibungen der Lebenswelten bekommen wir differenzierte Zugänge zu gesellschaftlichen Entwicklungen und damit direktere Zugänge zu religiösen und pastoralen Fragestellungen, als es mit den „nur“ sozioökonomischen Daten möglich ist.

### Zugänge, die uns die Lebensweltforschung bietet:

- Abbildung gesellschaftlicher Wirklichkeiten
- Angebot einer Sicht auf das Leben der Menschen aus soziologischer und soziokultureller Perspektive
- Eine „Seehilfe“ zur Beschreibung von Lebenswirklichkeiten verschiedenster gesellschaftlicher Gruppierungen
- Einblicke in vertraute und fremde Lebenswelten von Menschen

Auf dem Feld der qualitativen Lebensweltforschung gibt es unterschiedliche Milieumodelle. Seit 2006 arbeiten wir im Erzbistum Paderborn mit dem Modell der „Sinus-Milieus“ und der Studie zu den „Religiösen und kirchlichen Orientierungen in den Sinus-Milieus 2005“ vom Institut „Sinus Sociovision“ in Heidelberg, einem Projekt der „Medien-Dienstleistung GmbH“ München in Kooperation mit der „Katholischen Sozialethischen Arbeitsstelle e. V.“ der Deutschen Bischofskonferenz (heute Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral [KAMP] mit Sitz in Erfurt).

Das Milieumodell von „Sinus Sociovision“ wurde 2010 aktualisiert und den Veränderungen in den Lebenswelten angepasst. Ebenso erschien 2013 mit dem „MDG-Milieuhandbuch 2013“ ein Update zu den „Religiösen und kirchlichen Orientierungen in den Sinus-Milieus“.

Mittlerweile gibt es weitere qualitative Forschungen und Fortschreibungen im Feld der Milieustudien vor dem Hintergrund der damaligen Studie durch das „Delta-Institut für Sozial- und Ökologieforschung GmbH“ in München: „Soziale Milieus in Deutschland 2011. Ein Gesellschaftsmodell“.<sup>2</sup>

Bisherige Erfahrungen zeigen, dass durch die Delta-Studie mit ihren Beschreibungen von gesellschaftlichen Milieus und jeweiligen Sub-Milieus tiefer gehende Einblicke für die pastorale Praxis möglich werden.

<sup>1</sup> aus: Zeit zur Aussaat, Sekretariat der DBK 2000, S. 9 f.

<sup>2</sup> vgl. Carsten Wippermann: Milieus in Bewegung, Würzburg 2011, Echter Verlag

# Hilfen – Ansprechstellen – Unterstützungsdienste

# 6

Darüber hinaus kann man auf weitere Milieustudien des Sinus-Institutes<sup>3</sup> verweisen, die für besondere Zielgruppen und Themenfelder entwickelt wurden, wie z. B. die Jugendstudie „Sinus-Milieustudie U27, Wie ticken Jugendliche?“, „u 18“ – die Sinus-Jugendstudie 2012, die Sinus-Studie zu den Migranten-Milieus „Lebenswelten von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland“ und die Elternstudie „Eltern unter Druck“. Erwähnenswert ist weiterhin die Studie „Eltern-Lehrer-Schulerfolg“<sup>4</sup>.

Zudem gibt es die Möglichkeit, mit Geodaten zu arbeiten. Dieses Material, welches Daten zu Größe und Verteilung gesellschaftlicher Milieus in den Pastoralen Räumen beinhaltet, verhilft zu einem Überblick, Menschen welcher Milieus in unseren Räumen leben. Hieraus können Erkenntnisse und Herausforderungen gezogen werden, die die jeweilige pastorale

Planung und Konzeptentwicklung in einem Raum deutlich prägen. Aufgrund der Zusammenschau von Beschreibungen gesellschaftlicher Milieus und den speziellen Geodaten, also des Überblicks über plurale Lebenswirklichkeiten im Sozialraum, wird die Herausforderung, „wozu wir Kirche sind an genau diesem Ort“ sicher noch einmal neu zu stellen sein. Zumindest dann, wenn wir uns als Kirche für alle Menschen und als Christen mit einem Sendungsauftrag in diese Welt hinein verstehen.

Informationen und Daten sind erhältlich im Referat für Pastorale Planung und Konzeptentwicklung im Erzbischöflichen Generalvikariat in Paderborn.

siehe: 3.2.2  
Phasen der Konzeptentwicklung



<sup>3</sup> nähere Angaben siehe: SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, Heidelberg

<sup>4</sup> vgl.: H. Huthmacher, E. Hoffmann, M. Borchard, (Hg.): Eltern – Lehrer – Schulerfolg, von C. Wippermann, K. Wippermann, A. Kirchner, Stuttgart 2013

**Erzbischöfliches Generalvikariat**  
**Domplatz 3**  
**33098 Paderborn**

**Tel. 05251 125-0**

[www.erzbistum-paderborn.de](http://www.erzbistum-paderborn.de)

Hauptabteilung Pastorale Dienste mit ihren Abteilungen, Fachstellen und Referaten

im Erzbischöflichen Generalvikariat  
Tel. 05251 125-1284

Dazu zählen u. a.:

- Fachgruppe Beratungsdienste
- Referat für Pastorale Planung und Konzeptentwicklung
- Referat für Rätearbeit
- Referat Exerzitien und Spiritualität
- Referat Theologische Grundlagenarbeit und Entwicklung der Handlungsfelder
- Aufgabenfeld „Umsetzung des Ehrenamtsförderplanes“
- Aufgabenfeld „Unterstützung der Verwaltung im Pastoralen Raum“ (PastorAdmin)

## **Pastorale Informationen**

Internetplattform für Haupt- und Ehrenamtliche in Gemeinden, Pastoralverbänden und pastoralen Räumen mit Hinweisen und Informationen aus der und für die pastorale Praxis

[www.pastorale-informationen.de](http://www.pastorale-informationen.de)

**Dekanatsstellen in den Dekanaten des Erzbistums mit ihren Dekanatsreferent/-innen und den Dekanatsreferent/-innen für Jugend und Familie.**

Das Projekt Bistumsentwicklung (Zukunftsbild) für alle Fragen der Umsetzung des Zukunftsbildes

[www.zukunftsbild-paderborn.de](http://www.zukunftsbild-paderborn.de)

Tel. 05251 125-1705

- Aneignung mit den Teilaspekten des Zukunftsbildes in der Pastoral des Erzbistums Paderborn
- Evangelisierung
- Wirksamkeit des pastoralen Handelns
- Zusammenwirken von Pastoral und Caritas

# 7 *Mitarbeit an diesem Werkheft*

## **Elisabeth Beschorner**

Meilensteinveranstaltungen, Großgruppenverfahren für Meilensteinveranstaltungen (4.2.5)

## **Ludger Drebber**

Lust auf Veränderung – eine Einführung (1)

Die Entwicklung zum Pastoralen Raum – Etappen (3.2.1)

Phasen der Konzeptentwicklung (3.2.2)

Meilensteine im Prozess (3.2.3)

Wege geistlicher Entscheidungsfindung (4.1.4)

Die Pastoralvereinbarung (4.3.1)

Veränderungen gestalten – Projekte initiieren (5.1)

Der Pastorale Raum als Netzwerk (5.3)

## **Julia Fischeing–Wirth**

Lust auf Veränderung – eine Einführung (1)

Was uns das Zukunftsbild bietet – eine Hinführung (2.1)

Phasen der Konzeptentwicklung (3.2.2)

Die Steuerungsgruppe (4.2.2)

Reflexion und Fortschreibung der Pastoralvereinbarungen (5.2)

Milieu und Lebensweltforschung (5.7)

## **Markus Freckmann / Stefan Magh**

Unterstützung in Organisation und Verwaltung (4.2.9)

## **Ludger Keite**

Selbstorganisation anregen (5.5)

## **Matthias Kolk**

Bedeutung der Gremien (5.6.1)

Errichtung des Pastoralen Raumes – Auswirkungen auf PGR (5.6.2)

## **Gunther Landschütz**

Kommunikation und Transparenz (4.2.8)

## **Markus Menke**

Geistliche Unterbrechung und Orientierung als Einstieg (4.1.1)

Geistlich führen und leiten (4.1.3)

Die Steuerungsgruppe (4.2.2)

## **Annegret Meyer**

Durchführung und Gestaltung spiritueller Elemente (4.1.2)

## **Andreas Watzek**

Dienstleistungen des Berater/-innen-Teams (4.2.4)b1

„Lokale Kirchenentwicklung“ (5.4)

## **Betina Zimmermann**

Der Pastorale Raum (3.1)

Workshop „Standortbestimmung: harte und weiche Faktoren“ (4.2.6)

Werkbuch zum Zukunftsbild (4.3.2)

## **Weitere:**

Claudia Nieser (Korrektur)

Achim Wirth (Layout und Gestaltung)