



Franz Schregle, Robert Ochs

# Konzeptionelles Arbeiten

Anregungen für Entscheidungsprozesse in der Pastoral vor Ort



BISTUM AUGSBURG

02		Inhaltsverzeichnis
05	1	Warum konzeptionelles Arbeiten? Eine Begründung
06	2	Ist Kirche planbar? Der Plan Gottes und unser Planen
09	3	Was heißt konzeptionelles Arbeiten? Eine Definition
10	4	Worin liegt der Sinn konzeptionellen Arbeitens?
11	5	Wie geht konzeptionelles Arbeiten? Das Modell der 5 Schritte
11	5.1	Überblick
13	5.2	Wahrnehmen der Situation
15	5.3	Leitbilder entdecken – Ziele finden – Schwer- punkte setzen
20	5.4	Maßnahmen- und Aufgabenplanung
21	5.5	Durchführung und Umsetzung der Maßnahmen
23	5.6	Reflexion des Prozesses - Auswertung
25	6	Zeit- und Strukturplan konzeptionellen Arbeitens
27	7	Blitzlichter
28	8	Anhang: Die »Balanced Church Card«
32	9	Ansprechpersonen
33	10	Literatur
34	11	Quellennachweis

### **Konzeptionelles Arbeiten**

#### **Anregungen für Entscheidungsprozesse in der Pastoral vor Ort.**

Franz Schregle, Robert Ochs

unter Mitarbeit von: Ursula Schell, Thomas Wienhardt

Layout: Ruth Wild, Augsburg, [www.ruthwild.de](http://www.ruthwild.de)

Titelbild: StockExchange. dD (07/11)

## Sehr geehrter Mitbrüder im geistlichen Amt des Priesters oder Diakons, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pastoral

Aus der Praxis für die Praxis – das ist das Leitmotiv für eine neue Heftreihe in unserer Diözese. Sie soll theologische und pastoral-praktische Impulse für die Seelsorge in Pfarrgemeinden und Pfarreiengemeinschaften enthalten, die der konkreten Pastoral vor Ort Perspektiven und Orientierung gibt. Das erste Heft zum Thema „Konzeptionelles Arbeiten“ halten Sie heute in der Hand.

Diese Arbeitshilfe ist ein Ergebnis aus der Fortbildung für Leitende Priester und ihre Teams in (neu)errichteten Pfarreiengemeinschaften. Einer Fortbildung, mit der die Diözese seit mehr als fünf Jahren Priester, Diakone und pastorale Mitarbeiter/innen bei der Einarbeitung in ihre neuen Aufgaben unterstützt.

In einem Workshop im Rahmen dieser Fortbildung wurden die Idee und die Methode des konzeptionellen Arbeitens vorgestellt und praktisch erprobt.

Anliegen war es, nicht nur die Notwendigkeit des konzeptionellen Arbeitens in einer herausfordernden und komplexen Situation der Seelsorge aufzuzeigen. Vielmehr ging es vertieft auch darum, die theologischen und spirituellen Grundlagen und Bezüge eines solchen Arbeitens deutlich zu machen.

Sie sehen also, diese Anregungen stammen aus der konkreten Arbeit der verschiedensten Dienste die in der Seelsorge vor Ort geleistet werden. Wir wollen Ihnen helfen und Anregungen vermitteln für Ihre Praxis und die Herausforderungen vor denen Sie stehen.

Die positiven Rückmeldungen der Teilnehmenden auf das Angebot der Fortbildung haben bestätigt: konzeptionelles Arbeiten auf einem theologischen Fundament ist ein wertvolles Werkzeug, um die Pastoral angesichts der Zeichen der Zeit und der zur Verfügung stehenden Ressourcen systematisch und konsequent zu gestalten.

Ich hoffe und wünsche, dass dieses Heft Ihnen Anregungen und Hilfen gibt für Ihr tägliches Mühen und wir unser Arbeiten auf gute Grundlagen stellen. Unser Mühen und Planen soll immer getragen sein von der lebendigen Kraft Gottes, der uns seinen Geist zugesagt hat.

So übergebe ich Ihnen heute diese Broschüre und wünsche, dass Sie damit Ihre Pastoral so entwickeln können, dass sie Frucht bringt für die Menschen und die Kirche von Augsburg.



Prälat Karlheinz Knebel  
Generalvikar

### 1. Warum konzeptionelles Arbeiten?

#### Eine Begründung

In den letzten Jahren hat sich die Seelsorgelandschaft in der Diözese Augsburg entscheidend verändert. Die Bezugsgröße des pastoralen Handelns ist immer weniger die einzelne Pfarrei, sondern die Pfarreiengemeinschaft aus mehreren Pfarreien, die zu einer Seelsorgeeinheit wachsen und reifen soll.

Diese Vergrößerung des pastoralen Raumes hat vielfache Konsequenzen. So verändert sich die Leitungsaufgabe der Priester tiefgreifend, das Handlungsgefüge der hauptberuflichen MitarbeiterInnen ist neu zu bestimmen und die Mitverantwortung der Ehrenamtlichen bekommt größeres, fundamentales Gewicht. Zudem wird deutlich: In dieser Situation der Pastoral ist nicht mehr alles wie bisher möglich. Manches ist nur da und dort zu schaffen. Anderes nur hier und jetzt zu verwirklichen. Manches verliert an Bedeutung, anderes gewinnt an Notwendigkeit. Es stellen sich Fragen: Was ist an welchen Orten und zu welchen Zeiten stabil und regelmäßig anzubieten bzw. nur einmalig und im Projekt zu leisten? Was muss in der bisherigen Seelsorge bewahrt werden, was ist loszulassen? Wo brauchen wir den Mut für Veränderungen und müssen das Risiko für Neues wagen? Kurz: Mit der Errichtung von Pfarreiengemeinschaften steigt die Komplexität der Pastoral, nimmt die Notwendigkeit von Entscheidungen und Schwerpunktsetzungen zu. Diesen Herausforderungen können die pastoral Handelnden produktiv begegnen, wenn sie sich auf eine neue Arbeitsweise einlassen: einem fundiert reflektierten, konsequent durchdachten und systematisch entwickelten pastoralen Handeln. Einen Weg dafür weist die Methode des „konzeptionellen Arbeitens“.

Dieses Arbeitsheft möchte Sie vertraut machen mit den Wesensmerkmalen „konzeptionellen Arbeitens“ und Ihnen Anregungen für die anstehenden Entscheidungsprozesse für die Pastoral vor Ort bieten.

## 2. Ist Kirche planbar?

### Der Plan Gottes und unser Planen

„Konzeptionelles Arbeiten“ als geplantes pastorales Handeln stößt in der Kirche aber auf einen ernst zu nehmenden Vorbehalt. Ist Seelsorge überhaupt planbar? Stehen die menschlichen Planungen in der Pastoral nicht im Widerspruch zu der nicht planbaren Wirklichkeit des Willens Gottes? Wo und wie sind Pastoralplanungen noch offen für die Unverfügbarkeit seiner Gnade und den Einbruch seines Reiches?

Einen ersten Hinweis für das Zueinander von menschlichem und göttlichem Planen gibt der ungarische Jesuit Gábor Hevenesí. Er formulierte – im Geist ignatianischer Spiritualität – eine Maxime, an der sich pastorales Handeln orientieren kann.<sup>1)</sup> Sie lautet:

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

Konzeptionelles Arbeiten aller pastoral Tätigen ereignet sich daher immer im Blick auf das Handeln Gottes. Genauer noch: Konzeptionelles Arbeiten ist grundsätzlich aufmerksam für den nicht verfügbaren, je größeren Plan Gottes. Daher gehört zu konzeptionellem Arbeiten unbedingt die spirituelle Dimension, das Eintauchen in Gottes Plan für die ganze Schöpfung und das Wahrnehmen seines „planerischen Wirkens“ in und mitten unter den Menschen.

In der Meditation „Ein Beginn“ hält Erzbischof Oscar Romero daher fest:

**Das Reich Gottes ist nicht nur jenseits unserer Bemühungen.  
Es ist auch jenseits unseres Sehvermögens.  
Wir vollbringen in unserer Lebenszeit  
lediglich einen winzigen Bruchteil  
jenes großartigen Unternehmens,  
das Gottes Werk ist.  
Nichts, was wir tun, ist vollkommen.  
Dies ist eine andere Weise zu sagen,  
dass das Reich Gottes je über uns hinausgeht.**

Erzbischof Romero schlägt daher vor:

Es hilft, dann und wann zurückzutreten  
und die Dinge aus der Entfernung zu betrachten.

Die ehrliche, selbstkritische Distanz zum eigenen Tun, ebenso die Übergabe und das Loslassen unseres Handelns ins göttliche Geheimnis hinein, werden so zu einem Merkmal konzeptionellen Arbeitens in der Kirche. Und daraus erwächst, so Erzbischof Romero, eine je größere Freiheit pastoralen Handelns.

Kein Vortrag sagt alles, was gesagt werden könnte.  
Kein Gebet drückt vollständig unseren Glauben aus.  
Kein Pastoralbesuch bringt die Ganzheit.  
Kein Programm führt die Sendung der Kirche zu Ende.  
Keine Zielsetzung beinhaltet alles und jedes.

Dies ist unsere Situation.  
Wir bringen das Saatgut in die Erde,  
das eines Tages aufbrechen und wachsen wird.  
Wir begießen die Keime, die schon gepflanzt sind  
in der Gewissheit, dass sie eine weitere Verheißung in sich bergen.  
Wir bauen Fundamente, die auf weiteren Ausbau angelegt sind.

Wir können nicht alles tun.  
Es ist ein befreiendes Gefühl,  
wenn uns dies zu Bewusstsein kommt.  
Es macht uns fähig, etwas zu tun  
und es sehr gut zu tun.

Es mag unvollkommen sein,  
aber es ist ein Beginn,  
ein Schritt auf dem Weg,  
eine Gelegenheit für Gottes Gnade,  
ins Spiel zu kommen und den Rest zu tun.<sup>2)</sup>

Das Vertrauen in das Zusammenspiel göttlich-menschlichen pastoralen Handelns ist somit ein weiteres Merkmal konzeptionellen Arbeitens in der Kirche.

Konzeptionelles Arbeiten, getragen von Spiritualität, braucht aber entsprechende Abläufe, durch die pastorales Handeln realisiert werden kann. Der Zusammenhang, mehr noch das Ineinander und wechselseitige Aufeinanderbezogenensein von Pastoralentwicklung, Spiritualität und Organisations-/Strukturentwicklung sind für das Gelingen kirchlichen Handelns entscheidend. Dies verdeutlicht das nachfolgende Schema:





## 3. Was heißt konzeptionelles Arbeiten?

### Eine Definition

Das Wort „Konzept“ leitet sich vom lateinischen Verb „concupere“ her. Es beinhaltet u.a. die Bedeutungen: zusammenfassen, in sich aufnehmen, begreifen. Der „deutsche“ Begriff „konzipieren“ – so das Duden Herkunftswörterbuch – meint daher: „eine Grundvorstellung von etwas gewinnen und entwerfen“.

Übertragen auf das „konzeptionelle Arbeiten“ in Pfarreiengemeinschaften kann daher definiert werden:

Priester, hauptberufliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, sowie möglichst alle Betroffenen, die an der Seelsorge verantwortlich beteiligt sind, arbeiten dann konzeptionell, wenn sie die Grundvorstellungen (Denkmodelle) ihrer theologischen Leitbilder, pastoralen Schwerpunkte und Ziele untereinander austauschen, diese zusammenfassen, sich auf der Basis der Zusammenfassung für bestimmte konkrete Maßnahmen und Projekte entscheiden, sie dann umsetzen und die Ergebnisse dieses Prozesses abschließend reflektieren.

Orte konzeptionellen Arbeitens sind v.a. das Seelsorgeteam der Pfarreiengemeinschaft, das Hauptamtlichenteam und der Pfarrgemeinderat. Themen, die in diesen Gremien systematisch und konzeptionell erarbeitet werden können, sind z.B. die Entwicklung und Festlegung pastoraler Prioritäten für die Pfarreiengemeinschaft oder die Planung und Umsetzung eines „spirituellen Programms“ für die Pfarreiengemeinschaft.

Die Methode des „konzeptionellen Arbeitens“ kann aber auch angewandt werden, wenn z.B. eine Gemeindefereferentin ein neues Erstkommunionkonzept entwickelt oder der Leitende Priester zusammen mit den Verantwortlichen für Liturgie ein Konzept für Familiengottesdienste erstellt.

## 4. Worin liegt der Sinn „konzeptionellen Arbeitens“?

Der Sinn „konzeptionellen Arbeitens“ besteht in:

- **der gemeinsamen geistigen Übereinstimmung**  
Konkret heißt das: Im konzeptionellen Arbeiten tauschen sich alle Beteiligten über ihre verschiedenen theologischen und pastoralen Grundvorstellungen aus und versuchen diese in eine gemeinsam geteilte Grundvorstellung zu integrieren. Dadurch kommen sie zu einer Übereinstimmung für ihr Verständnis von Kirche und ihr pastorales Handeln. Diese kann dann nach innen, in die Pfarreiengemeinschaft hinein, und nach außen, in die Welt hinein, mitgeteilt werden.
- **der Orientierung und Motivation**  
Konkret heißt das: Die gemeinsam erarbeitete Grundvorstellung schafft einen verlässlichen und verbindlichen theologischen und pastoralen Rahmen der Mitarbeiter/innen Orientierung für ihre Arbeit gibt und ihre Motivation stärkt, miteinander an einer gemeinsamen Aufgabe zu arbeiten.
- **der Entlastung und Schaffung von Freiräumen**  
Konkret heißt das: Im konzeptionellen Arbeiten wird entschieden welche pastoralen Ziele, Schwerpunkte, Maßnahmen in der Pfarreiengemeinschaft vorrangig umgesetzt werden sollen, welche nachrangig zu behandeln sind und welche ganz weggelassen werden können. Dieser Entscheidungsprozess bewirkt Entlastung (alle müssen nicht mehr alles tun) und schafft Freiräume für innovative, missionarische Projekte.
- **der Qualitätsförderung und Qualitätssicherung**  
Konkret heißt das: Konzeptionelles Arbeiten fördert und unterstützt die Achtsamkeit für die Qualität pastoralen Handelns und gibt Kriterien an die Hand, diese Qualität zu überprüfen.
- **der Identifizierung und Profilierung**  
Konkret heißt das: Durch konzeptionelles Arbeiten wächst bei den Beteiligten die Identifizierung mit gemeinsamen Projekten sowie die Bereitschaft diese verantwortlich mitzutragen (Funktion nach innen). Zudem ermöglicht es eine Schärfung des Profils der einzelnen Gemeinden und der Pfarreiengemeinschaft insgesamt. Damit dient es der Selbstdarstellung gegenüber „Außenstehenden“ (Funktion nach außen).

# 5. Konzeptionelles Arbeiten?

## Das Modell der fünf Schritte

### 5.1 Überblick

Konzeptionelles Arbeiten ist ein umfassender Prozess aus fünf Teilschritten.

#### Schritt 1:

Im ersten Schritt nehmen die pastoral Tätigen die kirchliche und gesellschaftliche Situation vor Ort sorgfältig und aus mehreren Perspektiven (kirchliche Binnenansicht, Sicht Außenstehender) wahr, deuten sie und besprechen die damit verbundenen pastoralen Herausforderungen.

#### Schritt 2:

Je genauer sich dann die am Prozess Beteiligten über ihre spirituellen, theologischen und seelsorgerlichen Anliegen bewusst werden und diese miteinander verbinden, desto leichter fällt es, gemeinsame Leitbilder zu finden, – vor diesem Hintergrund – gemeinsame Ziele zu formulieren und – auf dieser Basis – Schwerpunkte und Prioritäten festzulegen.

#### Schritt 3:

Diese Aushandlungen und Klärungen erfordern hohe Achtsamkeit auf die Dialog- und Konsenskultur. Sie sind als partizipativer und zugleich geistlicher Prozess zu gestalten.

Die Ziele bilden das Fundament zur Entwicklung von Maßnahmen, Projekten, Angeboten.

#### Schritt 4:

Daraufhin gilt es, Verantwortliche bzw. Verantwortlicenteams zu finden und zu begleiten, die die verbindliche und verlässliche Umsetzung des Geplanten in die Hand nehmen.

#### Schritt 5:

Ebenso ist auf die wertschätzende und kritische Reflexion über das Erreichte am Schluss des Prozesses zu achten.

Aus dem Modell der fünf Schritte ergibt sich, dass konzeptionelles Arbeiten stimmige und passende Zeiten und Räume braucht, damit es gelingen kann. Insgesamt entscheidend ist es, konzeptionelles Arbeiten als einen gemeinsamen Konzeptionsentwicklungsprozess zu gestalten, an dem alle Betroffenen

## 5. Wie geht konzeptionelles Arbeiten?

zu beteiligen sind und miteinander verbindlich vereinbarte, kommunikativ sensible und für alle transparente Planungsschritte gehen. Schematisch ist dies in nachfolgender Abbildung dargestellt.



Dieser in sich abgeschlossene Handlungskreis „konzeptionellen Arbeitens“ erweitert sich jedoch manchmal zu einer fortlaufenden Handlungsspirale. Dies ist der Fall, wenn der fünfte Schritt „Reflexion“ einerseits zum Abschluss eines vorangegangenen Prozesses genutzt wird und andererseits zum Ausgangspunkt eines erneuten Wahrnehmens der pastoralen Situation wird, die sich aufgrund des erfolgten pastoralen Handelns verändert hat. So verstanden und praktiziert, ermöglicht „konzeptionelles Arbeiten“ einen permanenten, systematischen und zielorientierten pastoralen Handlungsprozess in einer Pfarreiengemeinschaft.<sup>3)</sup>

### 5.2 Wahrnehmen der Situation

#### **Bedeutung und Notwendigkeit des Wahrnehmens**

Am Anfang „konzeptionellen Handelns“ steht das aufmerksame und wertschätzende Wahrnehmen der aktuellen pastoralen Situation der Pfarreiengemeinschaft und der bisherigen pastoralen Arbeit. Für diesen Schritt sollten sich die am Prozess Beteiligten ausreichend Zeit nehmen. Er ist kein Luxus und schon gar kein Zeitverlust, der das pastorale Handeln zu kurz kommen lässt. Vielmehr gilt: Je sorgfältiger die Analyse der jeweiligen Ist-Situation erfolgt, umso treffender können die erforderlichen Leitbilder formuliert, Ziele gesetzt und Umsetzungsschritte geplant werden.

Darauf verweist schon ein Wort des Kirchenlehrers Thomas von Aquin, der pointiert festhält: „Ein Irrtum bezüglich der Welt, führt zu einem Irrtum bezüglich Gottes.“ Positiv formuliert heißt das: Die Kenntnis der realen Situation, in der pastorales Handeln erfolgen muss, erschließt die Kenntnis darüber, was Gott in dieser Situation von seiner Gemeinde will.

Der erste Schritt „konzeptionellen Arbeitens“, das sorgfältige Wahrnehmen der Ausgangssituation pastoralen Handelns, versucht daher dem Aktionismus als Grundfehler des Handelns vorzubeugen. Realistisch und ehrlich wird vielmehr das in den Blick genommen, was in der Pfarreiengemeinschaft gegeben ist. Dabei werden Problemfelder nicht ausgeblendet und Hoffnungszeichen nicht übersehen.

#### **Biblische Anregung**

Das alttestamentliche Buch Exodus erzählt davon, dass selbst Gott sehr genau die Situation des auserwählten Volkes Israel in der ägyptischen Gefangenschaft wahrnimmt. In Ex 3,7-10 heißt es: „Ich habe das Elend meines Volkes in Ägypten gesehen und ihre laute Klage über ihre Antreiber habe ich gehört: Ich kenne ihr Leid.“ Sehen, hören und kennen – das sind für Gott die notwendigen Voraussetzungen für sein Handeln. Denn erst aufgrund des Wissens um die düstere Lebenssituation der Israeliten wird Gott aktiv: „Ich bin herabgestiegen, um sie der Hand der Ägypter zu entreißen und aus jenem Land hinaufzuführen in ein schönes, weites Land ...“ Am Beginn göttlichen Handelns steht somit eine „Kultur des Hinschauens und Hinhörens“. Sie ist die Basis für seine befreiende Praxis.

#### **Kommunikationsprozesse**

Für das konzeptionelle Arbeiten erfordert diese „Kultur des Wahrnehmens“ zwei wichtige Kommunikationsprozesse.

Erstens muss geklärt werden, welche betroffenen Personen bzw. Gremien am Prozess des konzeptionellen Arbeitens zu beteiligen sind. In einer Pfarreiengemeinschaft sind dies v.a. die Pfarrgemeinderäte der Gemeinden und das Seelsorgeteam.

Und zweitens muss – bei der Durchführung des Schritts „Wahrnehmen“ – ein kommunikativer Austausch aller Beteiligten ermöglicht werden, in dem diese ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen, Blickwinkel und Einschätzungen der Ausgangslage frei und ohne Tabus äußern können. Erst durch das Zusammentragen vielfältiger, auch unterschiedlicher Beobachtungen und Perspektiven ergibt sich ein umfassendes und sachgerechtes Bild der Realität. Blinde Flecken in der Wahrnehmung einzelner können damit aufgedeckt und vorschnelle Festlegungen vermieden werden.

An diesem „internen Kommunikationsprozess“ können auch Personen beteiligt werden, die nur situativ am Gemeindeleben teilnehmen oder der Pfarreiengemeinschaft fern stehen. Geeignete Instrumente dafür sind die Durchführung einer breit angelegten Briefumfrage oder standardisierter Einzelinterviews relevanter Personen. Diese Außen- bzw. Fremdperspektive weitet die Situationswahrnehmung der intern Beteiligten. Zugleich signalisiert die Pfarreiengemeinschaft diesen Menschen damit, dass sie an ihnen und ihrer Einschätzung des gemeindlichen Lebens und Handelns interessiert ist.

### Leitfragen

Für die konkrete Situationsanalyse der Pfarreiengemeinschaft als einer vielfältigen pastoralen Landschaft sind zwei Orientierungen wesentlich.<sup>4)</sup>

**Erstens: Die „Blickrichtung nach innen“**, d.h. auf die pastorale Landschaft der Pfarreiengemeinschaft mit ihren Gemeinden, Verbänden, Einrichtungen, Gruppen, Initiativen, Projekten, sowie anderen pastoralen Orten (Krankenhäusern und Altenheimen, Sozialstation und Kindergarten, Klöstern und Bildungseinrichtungen).

Leitfragen hierfür sind:

- Welche Gemeinden, Verbände, Einrichtungen, Gruppen gibt es in der Pfarreiengemeinschaft?
- Was bieten wir den Menschen an? Welchen Grundvollzügen von Kirche (Liturgie, Verkündigung, Diakonie, Koinonia) sind diese Angebote zuzuordnen?
- Welche Menschen erreichen wir mit unseren Angeboten? Welche nicht?
- Wie bewerten wir unsere Angebote? Welche davon sind „Star-Angebote“, die Highlights der Pfarreiengemeinschaft sind? Welches sind „Milchkühe“, die große Resonanz wecken und fast von selbst laufen? Welche Angebote müssen erst noch entwickelt werden und erfordern von daher viel Energie? Welches sind „absteigende Angebote“, die aufgegeben werden sollten?
- Was in der Pfarreiengemeinschaft ist für Sie positiv und wertvoll? Welche Schwachpunkte und Hindernisse sehen Sie?

**Zweitens: Die „Blickrichtung nach außen“** auf die gesellschaftlichen, kommunalen, kulturellen, sozialen Wirklichkeiten, die das Umfeld, den Kontext der Pfarreiengemeinschaft prägen.

Leitfragen hierfür sind:

- Wie sieht das Umfeld der pastoralen Landschaft der Pfarreiengemeinschaft aus (Bevölkerungsstruktur, Wirtschaft, Behörden, schulische, kulturelle, soziale Einrichtungen, Vereine, Dorf- und Stadtentwicklungspläne, Jugendhilfepläne, ökologische Projekte etc.)?
- Mit welchen Gruppen, Einrichtungen, Initiativen sind wir in Kontakt? Mit welchen nicht?
- Was bewegt die Menschen? Welche sozialen Herausforderungen zeigen sich?
- Welche Menschen sprechen wir an? Welche nicht?
- Mit welchen Einrichtungen arbeiten wir zusammen? Welche Einrichtungen haben wir nicht im Blick?

### 5.3 Leitbilder entdecken, Ziele finden, Schwerpunkte setzen

#### Bedeutung von Leitbildern, Zielen und Schwerpunkten

Durch die Heilige Schrift, das Zweite Vatikanische Konzil und die Bistumsleitung liegen Rahmenvorgaben für die Seelsorge vor. Mit ihnen vertraut zu sein und mit ihnen umgehen zu können, ist Voraussetzung für konzeptionelles Arbeiten. In ihnen sind „visionäre“ Orientierungen, also Leitbilder, enthalten, die motivieren, sowie den Sinn und die Prioritäten pastoralen Handelns aufscheinen lassen.

Leitbilder sind meist relativ abstrakt formuliert. Daher müssen sie in konkrete, erreichbare Ziele gefasst werden. Die Zielfindung und Zielformulierung bedarf großer Aufmerksamkeit und Sorgfalt. Nicht alle Ziele können verwirklicht werden. Eine Schwerpunktsetzung wird notwendig, die sich an den Dimensionen kirchlichen Handelns, den Grunddiensten orientieren kann.

#### Leitbilder entdecken, Biblische Anregung

Im alttestamentlichen Buch der Sprüche findet sich – in der Übersetzung von Dorothee Sölle – der mahnende Weckruf: „Ein Volk ohne Vision geht zugrunde.“ (29, 18) Die Einheitsübersetzung gibt denselben Vers mit den Worten wieder: „Ohne Offenbarung verwildert ein Volk.“ Und Martin Buber übersetzt: „Wo keine Schauung ist, wird ein Volk zügellos.“ Trotz unterschiedlicher Begriffe aber, der Bedeutungsgehalt dieses Verses bleibt immer gleich: Das Volk Israel braucht eine Vision, die ihm orientierende Weisung vermittelt. Vergisst sie diese oder gibt sie auf, dann droht das Volk orientierungslos zu werden und zu verwildern.

Übertragen auf die Pfarreiengemeinschaft und die Erstellung ihres Pastoral-konzeptes heißt das: Ein pastorales Konzept braucht eine Vision, die den Grund und den Sinn des Konzepts erhellt und in einem Leitwort sprachlich gefasst wird. Es ist zu empfehlen, dass das Leitwort zwei Kernsätze umfasst, einen biblischen und einen kirchlich-pastoralen.

Orientierung für einen biblischen Kernsatz ist die Vision Jesu Christi vom Reich Gottes,

- die im Evangelium Vorrang beansprucht: „Euch soll es zuerst um sein Reich und seine Gerechtigkeit gehen; dann wird euch alles andere dazugegeben.“ (vgl. Mt 6, 33, Lk 12, 31),
- die in ihrem inneren Gehalt die Liebe und Gerechtigkeit Gottes in die Mitte stellt (vgl. Mt 25, 31-46)
- und die im Dreifachgebot der Liebe zusammen gefasst ist (vgl. Lk 10, 27, Mk 12, 29-31).

Orientierungen für einen kirchlich-pastoralen Kernsatz können leitbildhafte Formulierungen aus dem Rahmenkonzept der Pfarreiengemeinschaft sein. Diese stehen zumeist in unmittelbarem Bezug zu Leitworten aus den zentralen Texten des Zweiten Vatikanischen Konzils und anderer kirchenamtlicher Texte. <sup>5)</sup>

### Ziele finden und formulieren

Die Zielfindung bildet das Zentrum konzeptionellen Arbeitens. Aus den in der Situationsanalyse gewonnenen Erkenntnissen und am Leitbild entlang, gilt es die entsprechenden Ziele zu formulieren. Mit einer Zielformulierung wird die Frage beantwortet: Wohin wollen wir? Ziele sind somit zu definieren als erwünschte und zukünftige Zustände, Ereignisse oder Ergebnisse. Entscheidend ist sie so zu formulieren, dass sie mit den zur Verfügung stehenden personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen erreicht werden können.

Für eine gelingende Zielformulierung ist die sogenannte „**SMART-Regel**“ hilfreich. Sie formuliert fünf Kriterien, an denen sich Zielformulierungen orientieren sollen:

<b>S</b>	<b>Spezifisch</b>	Ziele möglichst klar eingrenzen (definieren).
<b>M</b>	<b>Messbar</b>	Für Ziele sind erfüllbare Kriterien zu benennen.
<b>A</b>	<b>Attraktiv</b>	Ziele wecken Neugier, Freude, Lust und stoßen Neues an.
<b>R</b>	<b>Realistisch</b>	Ziele sind erreichbar und passen zur Situation.
<b>T</b>	<b>Terminierbar</b>	Für das Erreichen von Zielen werden vom Start bis zur Auswertung Zeitphasen festgelegt.

Bei der Entwicklung und Vereinbarung von Zielen ist sorgfältig zwischen verschiedenen Zielebenen zu unterscheiden. <sup>6)</sup>

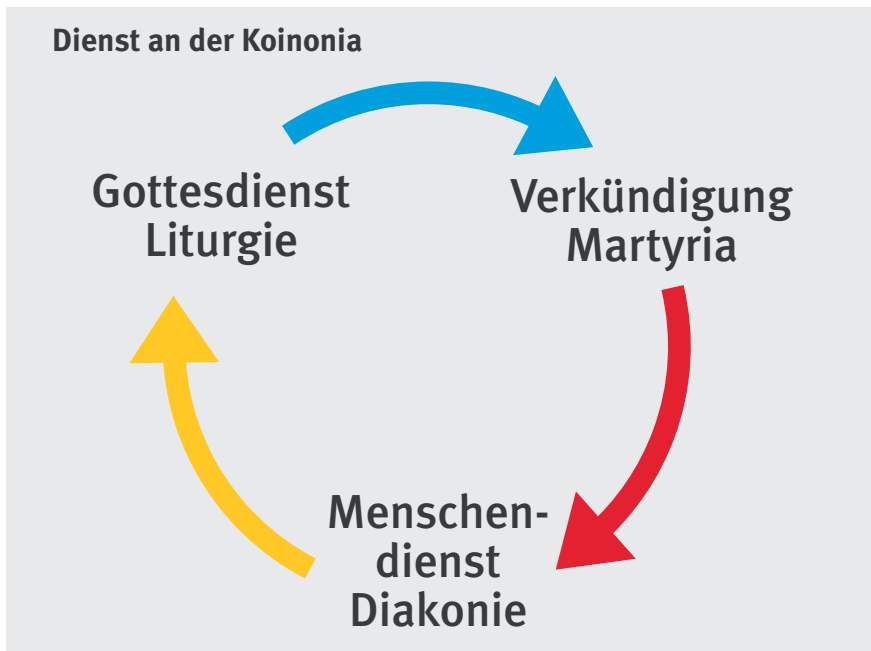


### Schwerpunkte setzen

Die Grunddienste - Liturgie, Martyria, Diakonie - sowie der Leitungsdienst des Priesters sind grundlegende Dimensionen kirchlichen Handelns. Sie können als orientierendes Grundraster dienen für die Entscheidung, welche Ziele schwerpunktmäßig verfolgt werden sollen.

### Biblische Anregung

Die biblische Verankerung der Grunddienste findet sich in der Apostelgeschichte: Diese, in Apg 2, 42. 44-46, beschriebene Praxis ist für die Kirche seit ihren Anfängen konstitutiv. Zugleich zeigt sie, dass diese Grunddimensionen in wechselseitiger Verbindung und gegenseitiger Durchdringung zueinander stehen, also sowohl „ungetrennt“, als auch „unvermischt“ zu leben sind. Die Jünger und Jüngerinnen Jesu leben in Gemeinschaft und beharren in der Lehre der Apostel (Koinonia und Verkündigung), sie brechen miteinander das Brot, feiern also die Eucharistie und beten gemeinsam (Liturgie) und sie teilen untereinander ihre materiellen Güter (Diakonie). Trotzdem kann jeder einzelne Grunddienst eigenständig für sich zu einem zeitweisen Schwerpunkt eines pastoralen Konzepts werden. Allerdings sind dann im Gesamtprozess des konzeptionellen Arbeitens die anderen Grundvollzüge von Kirche wieder aufzunehmen und zu berücksichtigen.



### **Kommunikationsprozesse**

Grundsätzlich gilt: In jeder Gruppe sind immer wieder Entscheidungen zu treffen. Manchmal stehen sie als ausdrücklich zu entscheidende Fragen auf der Tagesordnung. Viele kleine Entscheidungen werden aber auch spontan oder quasi nebenher gefällt, manchmal sogar, ohne dass es der Gruppe bewusst ist, dass eine Entscheidung gefallen ist.

Leitbilder zu entdecken, Ziele zu finden und zu formulieren, Schwerpunkte zu setzen – diese drei Schritte im Prozess konzeptionellen Arbeitens erfordern im besonderen Maß das Treffen von Entscheidungen. Diese müssen in einem gemeinsamen Kommunikationsprozess, bei dem jede und jeder einbezogen wird, klar und transparent erfolgen. Die geistliche Dimension, die Frage nach der Stimme und dem Willen Gottes in der konkreten Sache, sollte dabei mit einbezogen werden.

Die „Gemeinschaft christlichen Lebens (GCL)“ schlägt auf der Grundlage des ignatianischen Dreischritts – Hören, Unterscheiden, Antworten – folgende Schritte einer geistlichen Entscheidungsfindung als Gemeinschaft vor<sup>7)</sup>:

**1. Geistliche Ausrichtung:**

Stille und Gebet um Offenheit für das Miteinander im Entscheidungsprozess;

**2. Klären der Entscheidungsfrage:**

Hören und möglichst konkrete Formulierung der zu klärenden Frage;

**3. Sammeln von Aspekten für die verschiedenen Alternativen der Entscheidungsfrage:**

Sammeln der Pro- und Contra-Argumente für jede Alternative, aufeinander hören;

**4. Zeit der Stille und des persönlichen Betens:**

unterscheiden der inneren Bewegungen für bzw. gegen eine Alternative;

**5. Austausch im Stil des Anhörkreises:**

Hören auf die anderen, die Gruppe;

**6. Entscheidung/Vereinbarung treffen:**

Miteinander schauen was sich gezeigt hat, Entscheidung formulieren, festhalten.

Bei der Entscheidungsfindung sollten sich alle Beteiligten an folgenden kriteriologischen Fragen des Ignatius von Loyola orientieren<sup>8)</sup>:

● **Was bringt „mehr“?**

Also: Welche Alternative – z.B. in Bezug auf die entdeckten Schwerpunkte oder vereinbarten Ziele – ist die größere, erfüllendere, für das Gute wirksamere?

In der ignatianischen Spiritualität nennt man dieses Kriterium der Wahl lateinisch „magis“ (das „Mehr“).

- **Was bringt „die größere Frucht“?**

Also: Welche Alternative bringt für mich, für meine Mitmenschen, für die Gemeinden „größere Frucht“ - ist also wirksamer, heilsamer als andere Alternativen?

- **Was bringt „den größeren Trost“?**

Also: Welche Alternative bringt mehr Frieden, Freude, Erfüllung? Welche Alternative führt zu mehr guten und lebendigen Beziehungen zu mir, zu anderen Menschen, zu Gott?

- **Was bringt „den Armen mehr“?**

Also: Welche Alternative kommt v.a. den Menschen zu Gute, die von den Gütern des Reiches Gottes am weitesten entfernt sind?

### **Biblische Orientierung**

Entscheidungsprozesse brauchen gute Vorbereitung, Geduld und die Beteiligung aller. Dies belegt beispielhaft ein Konflikt in der frühen Kirche. Auf dem Apostelkonzil (Apg 15/Gal 2) erörtern Petrus und Paulus, stellvertretend für die Gemeinden, für die sie stehen, die Streitfrage: Müssen sich nichtjüdische Menschen erst beschneiden lassen, um getauft zu werden oder genügt die Taufe? Die Jerusalemer Gemeinde vertritt die Beschneidung als Bedingung für die Taufe und das Christwerden, während Paulus aus gnadentheologischen Gründen für die Bedingungslosigkeit der Taufe eintritt. Nach intensiven Gesprächen über beide Alternativen wird eine überraschende Lösung in Form einer dritten Alternative gefunden: Neben der traditionellen Judenmission gibt es zugleich und gleichberechtigt auch die Heidenmission ohne Beschneidung. Und die Konsequenz: Trotz dieser Unterscheidung stehen die Kontrahenten nicht unveröhnt gegeneinander. Vielmehr geben sie sich den Handschlag der Gemeinschaft.

Paulus schreibt: „Und weil sie die Gnade erkannten, die mir verliehen ist, gaben Jakobus, Kephas und Johannes ... mir und Barnabas die Hand zum Zeichen der Gemeinschaft: wir sollten zu den Heiden gehen, sie zu den Beschnittenen: Nur erwarteten sie, dass wir an die Armen denken; und das zu tun, habe ich mich eifrig bemüht.“ (Gal 2, 9-10)

Das bedeutet: Die ersten Christen entscheiden, dass sie in der Praxis der Verkündigung des Evangeliums unterschiedliche Wege gehen. In der Sorge um die Armen aber, in der Diakonie, stehen sie zusammen. Und dies gilt auch für die gemeinsame Feier des Herrenmahls von Juden- und Heidenchristen wie Gal 2, 11-21 belegt.

### Leitfragen

- Was ist unsere Vision, unser Leitbild für die Pfarreiengemeinschaft?
- Was sind unsere Ziele?
- Auf welche Ziele konzentrieren wir uns in nächster Zeit besonders? (Aufbruch)
- Was lassen wir ruhen oder wovon verabschieden wir uns ganz? (Abschied)
- Welche Ziele müssen wir weiterhin unaufgebbar im Blick haben (Auftrag)
- Was sind künftig unsere Schwerpunkte?
- Welche quantitativen und/oder qualitativen Kriterien haben wir, an denen wir erkennen, dass wir die Schwerpunkte umsetzen bzw. erreichen?
- Über welche personellen, finanziellen, organisatorischen Ressourcen verfügen wir für die Realisierung der Ziele?
- Wer muss, kann an der Umsetzung der Ziele beteiligt werden?
- Wie arbeiten wir an diesen Zielen?

### 5.4 Maßnahmen- und Aufgabenplanung

#### Bedeutung der Maßnahmenplanung

Von Zielen zu unterscheiden sind Aufgaben und Maßnahmen. Sie bezeichnen konkrete Tätigkeiten, mit denen die Ziele umgesetzt werden sollen.

Wenn die Maßnahmen feststehen, können mögliche und notwendige Vernetzungen bzw. Kooperationen bedacht werden, müssen Verantwortlichkeiten festgelegt werden, geeignete Veröffentlichungsformen gefunden, eventuell noch notwendige Genehmigungsverfahren (Gremien, Kirchenleitung...) in den Blick genommen werden.

#### Biblische Anregung

Der Bericht über das Apostelkonzil (Apg 15/Gal 2) belegt die Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten: Paulus und seinen Mitarbeiter/innen wird die Heidenmission übertragen, Petrus und die Jerusalemer Gemeinde kümmern sich weiterhin um die Judenmission.

Ein weiteres Beispiel findet sich in Apg 6, 1-7. Weil die Witwen der Hellenisten bei der täglichen Versorgung übersehen werden (Apg 6, 1), muss die Aufteilung und Zuordnung der beiden Grunddimensionen „Dienst am Wort Gottes“ und „Dienst an den Tischen“ neu geregelt werden. Nach gemeinsamen Beratungen – die Zwölf rufen die ganze Schar der Jünger zusammen (V. 2) – findet die Versammlung eine innovative Lösung: Es kommt zur Einführung des neuen Amtes des Diakons. Sieben Männer werden durch Gebet und Handauflegung zum „Dienst an den Tischen“ beauftragt und gesendet (V. 3, 5-6). Die Zwölf aber wollen beim Gebet und beim Dienst am Wort bleiben (V. 4). Damit klärt die versammelte Jüngerschaft wer wofür und für wen verantwortlich und zuständig ist.

### Kommunikationsprozesse

Bei der Maßnahmen- und Aufgabenplanung erweist sich das Finden von Verantwortlichen und das Festlegen von Verantwortlichkeiten als ein sensibler und entscheidender Kommunikationsprozess. Kriterium dafür ist, dass nur dann Verantwortlichkeiten und Verantwortung übertragen werden können, wenn die Betroffenen anwesend sind und zustimmen. Die Betroffenen müssen selbst über das Maß der Verantwortlichkeit und über deren Umfang bestimmen können. Dies muss miteinander ausgehandelt werden. Auf Personen, die nicht da sind, kann keine Verantwortung übertragen werden, außer sie stimmen im Nachhinein zu.

Die Übertragung von Verantwortung an einzelne, eine Arbeitsgruppe oder einen Sachausschuss bedeutet:

- Die an der Planung und Durchführung einer Aufgabe, eines Projekts beteiligten Personen erhalten durch die Entscheidungsträger einen klaren Auftrag;
- ihnen wird die Zuständigkeitskompetenz für diese Aufgabe, das Projekt übertragen;
- sie werden mit den erforderlichen finanziellen und organisatorischen Mitteln ausgestattet;
- sie handeln in einem vereinbarten Zeitrahmen;
- sie berichten den relevanten Gremien über ihre Arbeit.

### Leitfragen

- Welche Maßnahmen sind am besten geeignet, um die gewählten Ziele zu erreichen?
- Welche Projektgruppen und Sachausschüsse braucht es (Mitarbeitergewinnung)?
- Welche Personen sind verantwortlich?
- Welche Kooperationen und Vernetzungen bieten sich an?
- Welche Beschlüsse von Gremien sind notwendig?
- Wie ist die Finanzierung?
- Wer koordiniert den Maßnahmenplan?

## 5.5 Durchführung und Umsetzung der Maßnahmen

### Bedeutung der Umsetzung

Die Umsetzung der Maßnahmen steht unter den Bedingungen eines „Umbaus bei laufendem Betrieb“. Deshalb ist es entscheidend, dass die Personen, die die Verantwortung für die Maßnahmen übernehmen, ausreichend Zeit und Ressourcen zur Verfügung haben. Wo es notwendig ist, sollte eine

Entlastung von anderen Aufgaben gefunden werden. Es ist wichtig, dass zum einen gemeinsam entschieden wird, wer die Koordination des gesamten Durchführungsprozesses im Auge hat und ihn leitet, zum anderen welche Personen für Teilaufgaben die Verantwortung übernehmen. Ebenso brauchen die Verantwortlichen eine verbindliche Delegation und Beauftragung, sowie verlässliche Ansprechpartner/innen und Begleitung.

### **Biblische Anregung**

Orientierend für die Durchführung der Maßnahmen ist der Rat des Jitro an Mose: „Entlaste dich und lass auch andere Verantwortung tragen.“ (Ex 18, 22) Mose befolgt diesen Rat, delegiert verbindlich Aufgaben an andere und nimmt weiterhin die Gesamtverantwortung wahr. „Mose wählte sich tüchtige Männer in ganz Israel aus und setzte sie als Hauptleute über das Volk ein, als Vorsteher für je tausend, hundert, fünfzig und zehn. Sie standen dem Volk jederzeit als Richter zur Verfügung. Die schwierigen Fälle brachten sie vor Mose, alle leichten entschied sie selber.“ (Ex 18, 25.26)

### **Kommunikationsprozesse**

Maßnahmen umzusetzen hängt nicht nur davon ab, wie effektiv und effizient gearbeitet wird, sondern ebenso von der Kommunikationskultur nach innen und nach außen. Für die Kommunikation nach innen wesentlich sind:

- die gegenseitige Anerkennungskultur der Handelnden,
- ihre kontinuierliche Lernbereitschaft in der Reflexion von Auftrag, Zuständigkeiten, Kompetenzen
- und ebenso die geistliche Dimension, die Begleitung des Prozesses durch Gebet und Gottesdienst.

Entscheidend für die Umsetzung ist zugleich eine transparente, offene Kommunikation nach außen – durch Öffentlichkeitsarbeit in den pfarrlichen und gesellschaftlichen Medien. Je besser über Sinn und Ziel der Maßnahmen berichtet wird, desto mehr Resonanz und Akzeptanz werden diese bei den Menschen finden.

### **Leitfragen**

- Wer übernimmt für welche Aufgaben die Verantwortung?
- Sind die Aufträge der Verantwortlichen klar und stimmig?
- Ist die Delegation und Beauftragung klar ausgesprochen?
- Wer begleitet bzw. unterstützt die Verantwortlichen?
- Wer leitet den Gesamtprozess?
- Wie ist der Zeitplan für den Gesamtprozess?
- Wer kümmert sich um die Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit?
- Wie ist unsere Lob- und Anerkennungskultur?

### 5.6 Reflexion des Prozesses - Auswertung

#### **Bedeutung der Reflexion, Auswertung**

Den Abschluss eines Prozesses konzeptionellen Arbeitens bildet der Schritt der Reflexion. Erfahrungen zeigen, dass dieser aber oft vernachlässigt und unterschätzt wird. Wie die Situationsanalyse am Anfang fällt er leicht unter den Tisch. Vielfach gibt man sich damit zufrieden, ein Projekt, eine Aufgabe, eine Veranstaltung „mehr oder weniger erfolgreich über die Bühne gebracht zu haben“. Aber: Was macht den Erfolg bzw. Misserfolg eines Projekts aus? Was an ihm ist gelungen, nur zum Teil geglückt oder gar nicht? Was waren die förderlichen bzw. hinderlichen Faktoren für die Planung und Durchführung? Wer wurde mit der Maßnahme erreicht und wer nicht? Die ehrliche Beantwortung all dieser Reflexionsfragen gibt Auskunft über das durchgeführte Projekt. Zugleich können die dabei gewonnenen Erkenntnisse zum Ausgangspunkt neuer Überlegungen, Maßnahmen etc. werden.

Kurz: Auswertung ist rückblickende Wahrnehmung und Deutung des Erlebten, sowohl des Gelungenen und Schönen, als auch der Schwierigkeiten, Konflikte und Krisen. Um aus dem Erlebten zu lernen, ist Reflexion unbedingt notwendig. Auswertender Rückblick auf einen persönlich bzw. gemeinsam gegangenen Weg ist aber noch mehr als Reflexion. Es ist ein geistlicher Weg, ein Erkennen der Spuren Gottes auf meinem Weg. Zeiten des auswertenden Rückblicks sollten daher einen festen Platz in der Pastoral und im Leben haben. So betont Ignatius von Loyola die Wichtigkeit des betenden (Tages-)Rückblicks. In seinen „Exerzitien“ fordert er auf, nachzuspüren, „auszuwerten“, was bei der Gebetszeit hilfreich war und was das Gebet verhindert hat. Rückblickendes „Auswerten“ soll Einsichten für den weiteren Weg bringen, soll offen machen für Veränderungen, steht im Dienste des bewussten Weitergehens in die Zukunft.

#### **Grundhaltungen der Auswertung sind:**

- Bereitschaft, gemeinsam alle Aspekte der Wirklichkeit offen anzuschauen;
- Grundvertrauen, dass Gott uns in allem begegnen und weiterführen will;
- Offenheit für Veränderungen, die sich durch die Auswertung ergeben.

#### **Biblische Anregung**

In der Emmausgeschichte (Lk 24, 13-35) erschließt sich der Sinn der Ereignisse erst rückblickend. Während Jesus bei den Emmausjüngern war, sind sie wie mit Blindheit geschlagen. Erst im Gespräch über das in Jerusalem Geschehene, also im rückblickenden Erzählen, gingen ihnen die Augen auf. Und am Ende des gemeinsamen Weges können sie erstaunt sagen: „Brannte uns nicht das Herz, als er unterwegs mit uns redete und uns den Sinn der Schrift erklärte“ (V. 32).

Auswertung und Rückblick können daher vom Glauben getragen sein, dass sich die Erfahrung der Emmausjünger auch heute ereignet, dass sich die verborgene Gegenwart Gottes erschließt und Orientierung gibt für den weiteren Weg.

### **Kommunikationsprozesse**

Zeitpunkt, zeitlicher Rahmen und Gegenstand einer Auswertung sollten gemeinsam abgesprochen werden und vorher vereinbart sein, damit alle sich gut darauf einstellen und einlassen können. Für die Auswertung einer Jahres- oder Zweijahresetappe konzeptionellen Arbeitens braucht es ausreichend Zeit, am besten einen ganzen Abend oder einen halben Tag. Die Beteiligten sollen erleben, dass es eine Rolle spielt, wie es ihnen auf dem gemeinsamen Weg ergangen ist und dass jeder einzelne ernst genommen wird. Aus den Auswertungsergebnissen sollen Erkenntnisse gewonnen werden, die Neues in Blick bringen und Veränderungen ermöglichen.<sup>9)</sup>

### **Methode**

Nachfolgend dargestellte Methode der Reflexion eignet sich für den persönlichen Rückblick und den anschließenden Austausch in der Gruppe. Dabei werden Stationen, Höhen und Tiefen in der Planung und Umsetzung einer Maßnahme betrachtet.

Tragen Sie auf der mittleren Linie die Chronologie der Maßnahmen ein: Welches waren für Sie die wesentlichen Stationen auf dem Projektweg von der Idee bis zur Umsetzung?

+3

+2

+1

-----

- 1

- 2

- 3

Zeichnen Sie nun entlang dieser Stationen 3 Kurven zu den entsprechenden Fragen ein.

#### **1. Kurve:**

Was waren für Sie persönlich die Höhepunkte des Weges und was die Tiefpunkte? Was waren schöne Erfahrungen: Gelingen, Beschenkt-Sein, Vertrauen, Dankbarkeit? Was schwierige Erfahrungen: Misserfolg, Missverständnis, Überforderung, Trauer, Schmerz?

#### **2. Kurve:**

Welche ermutigenden Lernerfahrungen haben Sie auf dem Weg gemacht und welche enttäuschenden? Was war erfolgreich? Wo sind Sie gescheitert?



### 3. Kurve:

Inwiefern war der Weg ein Emmausweg? Wo waren sie wie mit Blindheit geschlagen? Wo gingen ihnen die Augen auf? Wo brannte ihnen das Herz? Wenn Sie die drei Kurven betrachten – In welche Richtung wollen sie in Zukunft weiter gehen, welche Veränderungen sind angezeigt?

#### Leitfragen

- Was waren für mich Höhepunkte, was Tiefpunkte in der Planung und Durchführung?
- Wie habe ich die Leitung und Steuerung unserer Planung, unseres Projekt erlebt? Was war gut/förderlich? Was war hinderlich, schwierig?
- Wie tragfähig und hilfreich war für mich die Verantwortungsstruktur?
- Wie ging es mir in meiner Rolle/Verantwortung?
- Wie war für mich die Kommunikation nach innen und nach außen?
- Wie waren die Gremien einbezogen und beteiligt?
- Worin sehe ich die Früchte, die Ergebnisse, die Erfolge unserer Arbeit?
- Welche Menschen haben wir erreicht bzw. angesprochen? Welche nicht?
- Wie haben diese Menschen unser Angebot angenommen? Worauf sind sie „eingestiegen“? Wo haben sie sich verweigert?

## 6. Zeit- und Strukturplan konzeptionellen Arbeitens

Von der Idee bis zur Auswertung ist es hilfreich eine externe Begleitung dazu zu holen, die mit den Grundlagen konzeptionellen Arbeitens vertraut ist und den Gesamtprozess begleitet. In der Diözese Augsburg bietet es sich an, hierfür auf die Gemeindeentwicklung, die Gemeindeberatung oder die Organisationsentwicklung zuzugehen.

In der Praxis der Gemeindeentwicklung hat es sich bewährt, einen Prozess konzeptionellen Arbeitens auf etwa zwei Jahre anzulegen (Hälfte einer PGR-Periode). Die Erfahrung zeigt, dass es leichter fällt, überschaubare Teilbereiche der Pastoral konzeptionell zu entwickeln, als ein gesamtes Konzept für alle Bereiche erstellen zu wollen.

Die bisherigen Erfahrungen konzeptionellen Arbeitens in Pfarreiengemeinschaften und Pfarreien können in folgender idealtypischer Struktur konzeptionellen Arbeitens zusammengefasst werden.

### **1 – 6 Monate**

Seelsorgeteam:

Entscheidung für einen Prozess konzeptionellen Arbeitens treffen.

Seelsorgeteam:

Vorbereitung eines Klausurwochenendes mit externer Begleitung.

An dieser Tages- oder Wochenendklausur sollen möglichst alle Pfarrgemeinderäte, Mitarbeiter/innen, Hauptamtliche teilnehmen. In der Klausur gilt es: die Ausgangssituation wahrzunehmen; Leitbild, Ziele, Schwerpunkte zu erarbeiten; Maßnahmen zu entscheiden; Aufgaben zu benennen; Verantwortliche zu finden; Gesamtprojektteam zu bilden; Erste Schritte zu definieren; Öffentlichkeitsarbeit (Pfarrbrief) zu regeln.

### **6 – 12 Monate**

Gesamtprojektteam (je nach Umfang der Maßnahmen: 2 – 5 Treffen)

Sorgfältige Planung der Maßnahmen.

Eventuell weitere Teambildungen auf verschiedenen Ebenen: Pfarrei, Teams für spezielle Aufgaben, Öffentlichkeitsarbeit (Presse). Weitere Aufgaben benennen auf dem Weg zur Umsetzung.

### **13 – 21 Monate**

Umsetzung der Maßnahmen durch das Gesamtprojektteam und die einzelnen Teilteams. Je nachdem, ob die Maßnahmen tragende und wesentliche Routinen der Pastoral betreffen oder ob es punktuelle Projekte sind, wird die Zeit der Umsetzung länger oder kürzer sein.

### **22 – 24 Monate**

Reflexion des Prozesses im Gesamtprojektteam und den Teilteams.

Abschlussreflexion im Seelsorgeteam.

Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Reflexion in ihrer Bedeutung für die Zukunft bedenken. Den Prozess geistlich, gemeinschaftlich, festlich abschließen.

## 7. Blitzlichter

Es scheint ein Paradox zu sein. Aber konzeptionelles Arbeiten braucht neben allem Engagement auch die Fähigkeit zum „Nichts-Tun“, zur Gelassenheit, zum Los- und Geschehen-Lassen. Man kann von einem produktiven und kreativen „Nichts-Tun“ sprechen. „Leichtigkeit“ könnte ein Stichwort sein, „Stille“ ein anderes. Dafür stehen – zum Schluss – die beiden Texte.

### Mit Leichtigkeit empor

Es gibt Menschen, die Gott näher zu kommen versuchen, wie jemand, der aus dem Stand möglichst hoch zu springen versucht in der Hoffnung, dass er eines Tages, nachdem er jedes Mal ein wenig höher springt, endlich nicht mehr zurückfallen, sondern zum Himmel aufsteigen wird. Wir wissen, wie vergeblich das ist.

Wir können auch nicht einen einzigen Schritt gegen den Himmel hinauf tun. Die Menschen, die mit beiden Beinen in den Himmel zu springen versuchen, sind von dieser Anstrengung ihrer Kräfte so sehr in Anspruch genommen, dass sie ihren Blick gar nicht mehr zum Himmel richten.

Dabei ist es aber allein der Blick, der in dieser Sache etwas bewirken kann. Wenn wir lange Zeit den Himmel betrachten, steigt Gott hernieder und hebt uns empor.

Er hebt uns mit Leichtigkeit empor, empor wie der griechische Dichter Aischylos sagt: Das Göttliche ist mühelos.

Es liegt im Heil eine Leichtigkeit,  
die für uns schwieriger ist als alle Anstrengung.

Simone Weil <sup>10)</sup>

### Die Stille als Eingang des Geistigen

Die Stille ist ein Gut, das wir niemals vorfinden, weder außen noch innen. Sie muss erworben werden. Unerreichbar ist sie für niemand. Noch über das erregteste, noch über das stumpfste Gemüt kommen immer wieder Augenblicke strenger Gnade, während welcher ihm die Erkenntnisse der Not und des Notwendigen aufleuchtet. Die rechten Entschlüsse rücken nahe. Einer wird sich säntigen, der andere sich ermutigen müssen, um in den Zustand der Aufmerksamkeit einzutreten. So geschieht der erste Schritt zur Stille hin. Er muss die eigene Kraft anstrengen um den Lohn von Halt und Verhaltenheit. Wer so bereitet ist, dem wird vielfältig weitergeholfen, ihm erscheinen die Wegmarken.

Christine Lavant <sup>11)</sup>

## 8. Die „Balanced Church Card“ - Instrument zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien

Sie wollen in Ihrer Pfarrgemeinde oder Pfarreiengemeinschaft Ihre Vision oder Ihr Leitbild kräftig und klar nach außen tragen, und Ihre Ziele möglichst wirkungsvoll gestalten und nachhaltig umsetzen?

Dann könnten Sie mit dem Instrument der Balanced Church Card (BCC) ein brauchbares Hilfsmittel bekommen. Konzeptionelles Arbeiten und BCC lassen sich gut miteinander verbinden.

### **Vorteile**

Die BCC bringt allerdings noch einige Vorteile mit sich:

- Sie macht die Strategie und die Ziele auf einen Blick ersichtlich;
- Sie fordert zu einer Beantwortung von Fragen heraus, die meistens übersehen werden (z.B. Ressourcen);
- Sie zeigt an, wann ein Ziel erreicht wurde.

### **Ein Beispiel**

Das Seelsorgeteam einer Pfarreiengemeinschaft hat sich mit dem Rückgang der Kirchgänger/innen der letzten 10 Jahre beschäftigt. Es stellt fest, dass die Pfarreiengemeinschaft immer mehr verlieren wird, wenn nicht versucht wird, etwas dagegen zu unternehmen.

### **Vier unterstützende Blickwinkel**

Das Seelsorgeteam formuliert folgende Konsequenzen:

1. Es gibt sich den Auftrag, wieder mehr auf die Gemeindemitglieder zuzugehen. Man möchte dafür sorgen, dass es Bezugspersonen gibt, die die Einwohner/innen in ihrem Gebiet gut kennen und offiziell Kontakt zu den Menschen aufnehmen.
2. Schnell wird klar, dass dafür Ressourcen nötig sind: die Ehrenamtlichen, die als Bezugspersonen agieren; die Zeit auf Seiten der Hauptberuflichen für die Ausbildung und Begleitung dieser Ehrenamtlichen.
3. Darüber hinaus verändert das auch die Organisationsstruktur der Pfarreiengemeinschaft: Die Bezugspersonen müssen in die Arbeit der Pfarrgemeinderäte eingebunden werden und sie brauchen einen Kreis, in dem sie sich austauschen und ihre Arbeit verbessern können.
4. Als letztes wird deutlich, dass einerseits die Hauptberuflichen noch nicht genügend über das Know-how verfügen, wie solche Bezugsdienste funktionieren können, und andererseits die Ehrenamtlichen selbstverständlich ausgebildet werden müssen. Das Wissen und die Kompetenzen müssen weiterentwickelt werden.

Auf diese vier Bereiche muss beim Einsatz der BCC immer geachtet werden. Das ist ihr Vorteil: Projekte werden gut durchdacht. Sie können damit verbindlich und wirksam werden.

Als nächstes wird in einer BCC festgelegt, welche Maßnahmen aufgegriffen werden. Untenstehend finden sich in der Tabelle einige Beispiele für eine mögliche Umsetzung:

<b>Ebene</b>	<b>Ziele</b>	<b>Maßnahmen</b>
<b>Auftrag</b>	Bezugspersonen sollen Einwohner in ihrem Gebiet gut kennen und im Namen der Pfarrei Kontakt halten.	a) Einteilung der Gebiete b) Ein Konzept entwickeln c) Anlässe suchen, zu denen man kommt (Schulabschluss, Renteneintritt, ...) d) Die Pfarrkartei nach entsprechenden Kriterien regelmäßig auswerten.
<b>Ressourcen</b>	a) Es werden Ehrenamtliche als Bezugspersonen benötigt. b) Hauptberufliche müssen Zeit für die Begleitung finden; woanders Zeit einsparen!	a) Aufgabendefinition erstellen b) Werbung: Konzept im Gottesdienst vorstellen, im Pfarrbrief c) Gezielter Aufbau von Netzwerken über das Pfarrbüro d) Veranstaltung zum öffentlichen Start.
<b>Organisation</b>	a) Die Bezugspersonen müssen in die Arbeit der Pfarrgemeinderäte eingebunden werden. b) Die Bezugspersonen brauchen einen Austausch-Kreis.	a) Gruppe der Bezugspersonen einrichten: Themen festlegen, Unterstützungsmaßnahmen, Häufigkeit der Sitzungen klären. b) Diese Gruppe muss einen direkten Ansprechpartner in jedem PGR haben, der Kontakt zu ihnen hält. c) Im PGR wird regelmäßig berichtet und evtl. benötigte Hilfe angeboten.
<b>Wissen und Entwicklung</b>	a) Hauptberufliche müssen ihr Know-how zum Einsatz von Bezugspersonen erweitern. b) Ehrenamtliche müssen ausgebildet werden.	a) Hauptberufliche sprechen Referenten der Diözese an. b) Ehrenamtliche nutzen ein Angebot der Gemeindeentwicklung.

### **Maßnahmen und Verantwortliche**

Sie werden bestimmt das Gefühl haben, dass da noch ein paar Dinge fehlen. Was Ihnen sicher schon durch den Kopf ging: Wer soll das denn machen? In einer BCC muss festgelegt werden, wer wofür verantwortlich ist.

Entsprechend erweitert sich die Tabelle folgendermaßen:

Ebene	Ziele	Maßnahmen	Verantwortlich
-------	-------	-----------	----------------

**Wann ist das Ziel erreicht? Kriterien**

Aber das ist noch nicht alles. Ein wichtiges Kernstück der BCC ist, dass man sich in der Startphase oder noch besser davor schon relativ klar sein muss, wann man das Ziel erreicht hat. Damit die BCC während der Umsetzung eine Steuerungsfunktion in Richtung der Ziele übernehmen kann, muss sie vorher mit Kriterien angereichert werden, die Auskunft geben, wie die Zielerreichung beurteilt wird, d.h. unter welcher Bedingung davon die Rede sein kann, dass die Ziele wirklich erreicht wurden. Darüber müssen sich die Beteiligten einig werden. Andernfalls wird der eine sagen, das Ziel wurde erreicht, und ein anderer wird sagen, das Ziel wurde nicht erreicht.

Zugleich braucht es einen Zeitplan, bis wann die Ziele umgesetzt werden sollten. Dann enthält eine BCC so viel Information, dass mit ihr kontinuierlich für die Umsetzung der Ziele gesorgt werden kann.

Ebene	Ziele	Erfolgs-(Kriterien)	Zielerreichung
<b>Auftrag</b>	Bezugspersonen sollen Einwohner in ihrem Gebiet gut kennen und im Namen der Pfarrei Kontakt halten.	Verhältnis der besuchten Haushalte zur Anzahl der Haushalte in einem Gebiet.	1. Jahr: 30 % 2. Jahr: 50 % 3. Jahr: 70 % der Haushalte besucht
<b>Ressourcen</b>	a) Es werden Ehrenamtliche als Bezugspersonen benötigt.	Anzahl der benötigten Ehrenamtlichen, die schon aufgebaut wurden.	1. Jahr: ein Drittel 2. Jahr: die Hälfte
	b) Hauptberufliche müssen Zeit für die Begleitung finden: woanders Zeit einsparen.	Hauptberufliche begleiten die Gruppe.	Mit Einrichtung der Gruppe der Bezugspersonen
<b>Organisation</b>	a) Die Bezugspersonen müssen in die Arbeit der Pfarrgemeinderäte eingebunden werden.	Es gibt Kontaktleute im jeweiligen PGR.	Werden im nächsten Jahr gesucht
	b) Die Bezugspersonen brauchen einen Austausch-Kreis.	Regelmäßiges Treffen der Bezugspersonen.	Gleich nachdem genügend Personen für den Start gefunden wurden
<b>Wissen und Entwicklung</b>	a) Hauptberufliche müssen ihr Know-how zum Einsatz von Bezugspersonen erweitern.	Genügend Material und Ideen; es wurde ein Ansprechpartner der Diözese gefunden.	Im Laufe des nächsten Jahres
	b) Ehrenamtliche müssen ausgebildet werden.	Kursteilnahme für die Ehrenamtlichen.	Veranstalteter Kurs im nächsten halben Jahr

### **Übersichtliche Zusammenstellung**

Nachdem all diese Dinge in einem gemeinsamen und dialogischen Prozess zusammengebracht wurden, wird die BCC noch in der Weise erstellt, dass es pro Ebene (d.h. Auftrag, Ressourcen, ...) eine übersichtliche Tabelle gibt, die die Ziele, die Kriterien, die Zielerreichung und die Maßnahmen enthält. Das dient dazu, dass die Person oder Gruppe, die die Umsetzung der BCC im Blick behalten soll (was noch festzulegen wäre), schnell weiß, was vereinbart wurde und regelmäßig darauf achtet, inwieweit die Dinge in die Wege geleitet und erreicht wurden. Sollte etwas nicht ganz so laufen wie geplant, müsste mit veränderten Maßnahmen reagiert werden, um so den Weg anzupassen.

Selbstverständlich bleibt noch die Frage der Kommunikation innerhalb der Pfarreiengemeinschaft bzw. der Pfarrei. Darauf kann hier aber nicht mehr eingegangen werden.

Die Herangehensweise kann näher erfragt werden bei:

Dr. Thomas Wienhardt

Referent für Gemeindeentwicklung

Diözesanregion Altbayern

Siehe auf der nachfolgenden Seite das Kapitel 9: Ansprechpersonen

## 9. Ansprechpersonen

### **Abteilung**

#### **Personal-, Organisations- und Pastoralentwicklung**

Dr. Robert Ochs

T 0821/3166-673

robert.ochs@bistum-augsburg.de

Gertrud Brem

T 0821/3166-674

gertrud.brem@bistum-augsburg.de

### **Region Augsburg**

Gudula Müllegger

T 0821/319892-632

ge.augsburg@bistum-augsburg.de

### **Region Weilheim**

Bernd Müller

T 0881/9278391

ge.weilheim@bistum-augsburg.de

### **Region Kaufbeuren**

Dr. Armin Ruf

08341/9382-23

ge.kaufbeuren@bistum-augsburg.de

### **Region Kempten**

Ludwig Hörmann

T 0831/28626

ge.kempten@bistum-augsburg.de

### **Region Memmingen**

Thomas Stark

T 08331/8554-42

dioezesanregion.memmingen@bistum-augsburg.de

### **Region Neu-Ulm**

T 0731/97059-46

ge.neu-ulm@bistum-augsburg.de

### **Region Donau-Ries**

Dr. Rudolf Häselhoff

T 0906/22240

Frank Kienle

T 0906/22240

ge.donauries@bistum-augsburg.de

### **Region Altbayern**

Dr. Thomas Wienhardt

T 08252/9098942

ge.altbayern@bistum-augsburg.de

### **AG Gemeindeberatung in der Diözese Augsburg**

T 0821/3166-666

gemeindeberatung@bistum-augsburg.de

### **Pastoral-Seminar für ehrenamtliche Laiendienste**

Kappelberg 1, 86150 Augsburg

Norbert Streit,

Mechtild Enzinger,

Dr. Ursula Schell

T 0821/3152-266

pastoralseminar@bistum-augsburg.de



## 10. Literatur

Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hg.), Die eigene Gemeinde mit ihrem Umfeld wahrnehmen. Anregungen zur Lebensraumanalyse, Arbeitshilfe 01/2010.

Erzdiözese Bamberg (Hg.), Sehen, was ist. Ermutigung zu Schritten der Analyse im Seelsorgebereich. Arbeitshilfe für die Gemeindepastoral, Heft 2, Bestelladresse: Erzbischöfliches Ordinariat, Hauptabteilung Seelsorge, PF 100 261, 96054 Bamberg

Gemeinschaft christlichen Lebens (GCL), (Hg.), Das Salz in der Gruppe. Hilfen aus der Ignatianischen Spiritualität für Frauen und Männer in kirchlichen Gruppen und Gremien, Augsburg 2008

Graf, P., Spengler, M., Leitbild- und Konzeptentwicklung, Augsburg 2000

Halfar, B., Strategisches Kirchenmanagement mit der Balanced Church Card, in: ders., Borger, A., Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007, 99-121

Kiechle, S., Sich entscheiden, Würzburg 2004

Knauer, P., Hinführung zu Ignatius von Loyola, Freiburg 2006

Lavant, Christine, Die Stille als Eingang des Geistigen, in: dies., Kreuzzertretung, Leipzig 1995, 27-30.

Oscar A. Romero, „Es hilft“. In: Missionszentrale der Franziskaner (Hg.), Zum 25. Jahrestag seiner Ermordung: Oscar Arnulfo Romero – „Anti-imperiale“ Spiritualität. (Berichte – Dokumente – Kommentare, 96), Bonn 2005, S.42.

Simone Weil, „Mit Leichtigkeit empor“, zitiert in: CiG 48/30.11.2008, 60. Jahrgang, S.533; zitiert aus: Bader, Dietmar, Gedanken finden und weitersagen, Kunstverlag Josef Fink, Lindenberg 2007

## 11. Quellennachweis

<sup>1)</sup> Knauer, P., Hinführung zu Ignatius von Loyola, Freiburg 2006, 39.

<sup>2)</sup> Oscar A. Romero, „Es hilft“. In: Missionszentrale der Franziskaner (Hg.), Zum 25. Jahrestag seiner Ermordung: Oscar Arnulfo Romero – „Anti-imperiale“ Spiritualität. (Berichte – Dokumente – Kommentare, 96), Bonn 2005, S.42.

<sup>3)</sup> Das Modell der 5 Schritte ist nur ein Modell konzeptionellen Arbeitens. Ein weiteres, das in der Diözese Augsburg ebenfalls Verwendung findet, wird im Anhang kurz vorgestellt.

<sup>4)</sup> Empfehlenswert zur Erstellung der Situationsanalyse einer Gemeinde, einer Pfarreiengemeinschaft sind die Arbeitshilfen:  
Erzdiözese Bamberg (Hg.), Sehen, was ist. Ermutigung zu Schritten der Analyse im Seelsorgebereich. Arbeitshilfe für die Gemeindepastoral, Heft 2;  
Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hg.), Die eigene Gemeinde mit ihrem Umfeld wahrnehmen. Anregungen zur Lebensraumanalyse, Arbeitshilfe 01/2010.  
Vgl. Literaturverzeichnis S.31

<sup>5)</sup> Vorlagen und Ausgangspunkte für Leitbildformulierungen finden Sie in folgenden Veröffentlichungen:  
Generalvikar der Diözese Augsburg (Hg.), Missionarisch Kirche sein. Das Pastoralgespräch in der Diözese Augsburg, Augsburg 2010; vgl. dazu auch das ausführliche Inhaltsverzeichnis und das ‚Pastoralgespräch im Extrakt‘ in: Materialdienst für Seelsorge und Laienapostolat des Bischöflichen Seelsorgeamts, 01/2010, 5–24;  
sowie: Pastorale Richtlinien zur Pfarreiengemeinschaft als Seelsorgeeinheit in der Diözese Augsburg, Augsburg 1997.  
Leitbildformulierungen mit korrespondierenden Bibelstellen sind z.B.:

- Kirche als pilgerndes Gottesvolk, das seinem Wesen nach missionarisch ist (Richtlinien, S. 25), Mt 28, 16-20;
- Die Vielfalt der Charismen entdecken und fördern (Richtlinien, S.6), 1Kor 12, 28-31;
- Das Miteinander und die Kooperation der Gemeinden fördern (Richtlinien, S.10), 1 Kor 1, 10;
- Evangelisierung ist eine Grundpflicht des Gottesvolkes (Richtlinien, S.17), Hosea 10, 12;

- Die Heilige Schrift und das Gebet als Quellen des Glaubens erschließen (Pastoralgespräch, 1. Perspektive, 1. Leitlinie, S.6), Mt 13,44 -46;
- Zuwendung zum Menschen und zur Welt (Pastoralgespräch, 3. Perspektive, 3. Leitlinie, S. 22), 1 Petr 3,15;
- Das personale Angebot – ein Netz von Bezugspersonen des Glaubens knüpfen (Pastoralgespräch, 4. Perspektive, 5. Leitlinie, S.30), Röm 12,4,ff.
- Den Menschen in ihren vielfältigen Nöten beistehen (Pastoralgespräch, 5. Perspektive, S.31ff.), Mt 25, 31-46.

<sup>6)</sup> Zu unterscheiden sind: Ziele für die Pfarreiengemeinschaft als Seelsorgeeinheit, Ziele für Teileinheiten der Pfarreiengemeinschaft, Ziele für einzelne Gemeinden, Ziele für Gremien (Hauptamtlichenteam, Seelsorgeteam, Pfarrgemeinderat), Ziele für einzelne Arbeitsbereiche, Ziele für Projekte, Ziele für Personen (persönliche Ziele).

<sup>7)</sup> Gemeinschaft christlichen Lebens (GCL), (Hg.), Das Salz in der Gruppe. Hilfen aus der Ignatianischen Spiritualität für Frauen und Männer in kirchlichen Gruppen und Gremien, Augsburg 2008, 74ff.

<sup>8)</sup> Kiechle, S., Sich entscheiden, Würzburg 2004, 33-44.

<sup>9)</sup> Vgl. Gemeinschaft christlichen Lebens (GCL), (Hg.), Die Kunst der Auswertung, in: Das Salz in der Gruppe. Hilfen aus der Ignatianischen Spiritualität für Frauen und Männer in kirchlichen Gruppen und Gremien, Augsburg 2008, 87ff.

<sup>10)</sup> Simone Weil, „Mit Leichtigkeit empor“, zitiert in: CiG 48/30.11.2008, 60. Jahrgang, S.533.

<sup>11)</sup> Lavant, Ch., Die Stille als Eingang des Geistigen, in: Kreuzzertretung, Leipzig 1995, 27-30, 29.

<sup>12)</sup> Vgl. Halfar, B., Strategisches Kirchenmanagement mit der Balanced Church Card, in: ders., Borger, A., Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007, 99-121.

Theologisch-praktische Texte  
Nr. 1: Konzeptionelles Arbeiten

Eine Veröffentlichung des  
Generalvikars der Diözese Augsburg  
[www.bistum-augsburg.de](http://www.bistum-augsburg.de)



**BISTUM AUGSBURG**