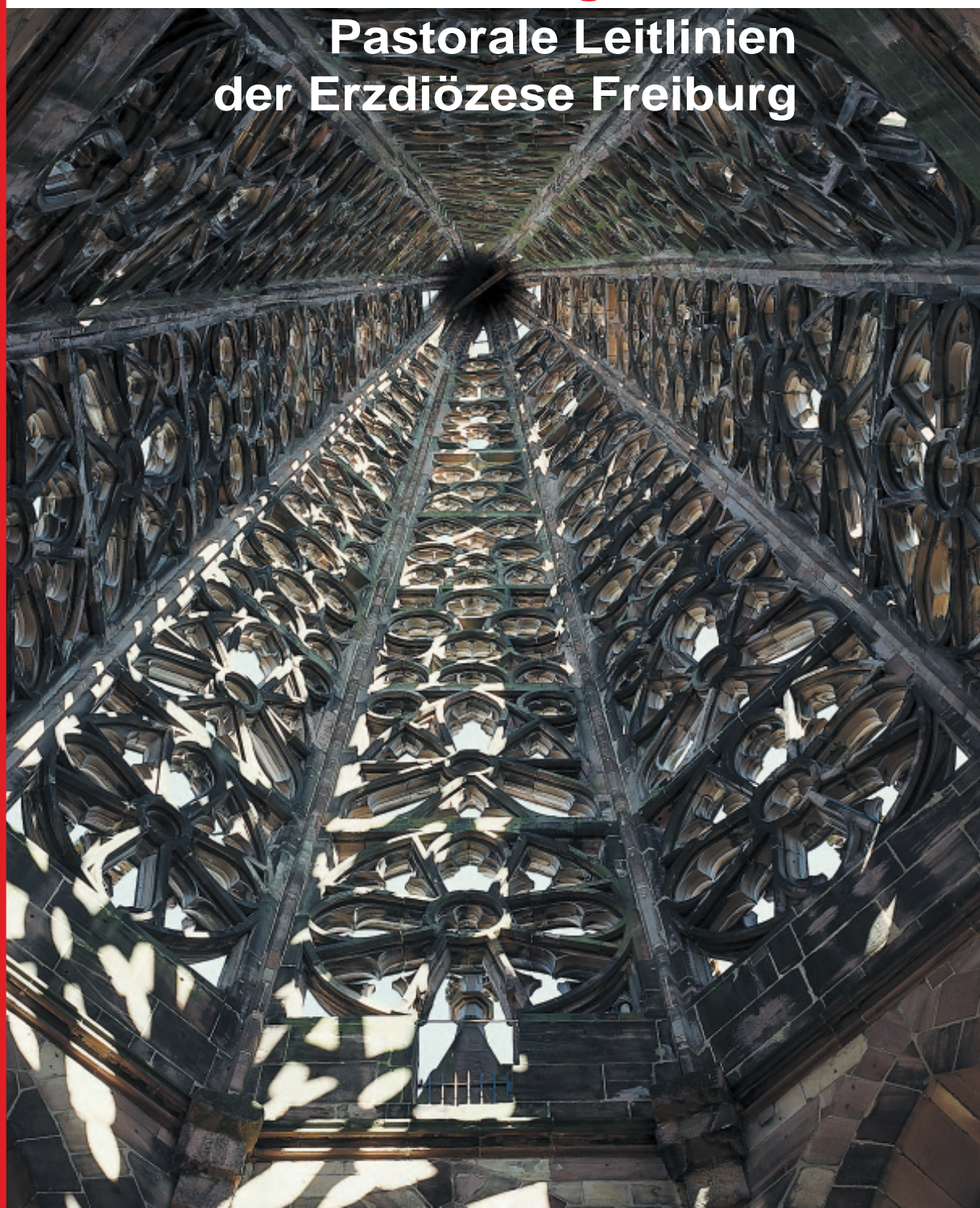


Arbeitshilfe Konzeptionsentwicklung



Erzdiözese
Freiburg

Den Aufbruch gestalten Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg



Den Aufbruch gestalten
Pastorale Leitlinien
der Erzdiözese Freiburg
Arbeitshilfe
Konzeptionsentwicklung

Vorwort

Auf zum nächsten Schritt!



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pastoral,

Nach der Phase der „Information und Auseinandersetzung“ steht nun die Umsetzung der Pastoralen Leitlinien an. Hierzu haben wir diese **Arbeitshilfe Konzeptionsentwicklung** erarbeitet, die sich als eine Ergänzung zu der im vergangenen Jahr publizierten Arbeitshilfe zu den Pastoralen Leitlinien versteht.

Mit ihr geben wir Ihnen Instrumente in die Hand, anhand derer Sie klären können:

- Wer sind wir?**
- Wo stehen wir?**
- Wo wollen wir hin?**

Der Weg bis zu einer ersten Konzeption mag für manche mühsam erscheinen, gerade wenn man mit einer solchen Pastoralplanung neues Gebiet betritt. Wenn sich dieses Verfahren aber erst einmal eingespielt hat, wird man entdecken, dass man bereits schon im Planen und Strukturieren eine Entlastung erfährt. Wie bei einem neuen Computerprogramm oder einem neuen Werkzeug ist das Kennenlernen und Einarbeiten zunächst mühsam. Der Gewinn zeigt sich erst in der geübten Anwendung.

Für die meisten wird wohl gelten: eine Pastoralkonzeption zu erarbeiten und zu verfassen muss neben dem ‚alltäglichen Geschäft her‘ geleistet werden. Es ist gewissermaßen wie ein **Umbau bei fließendem Verkehr**. Auch dabei fließt nicht alles so reibungslos weiter wie bisher; es gibt Staus und manchmal auch Umleitungen. Im Sprachgebrauch der Pastoralen Leitlinien heißt das: Wer eine Pastoralkonzeption erarbeitet, muss von anderem - zumindest phasenweise - ‚Abschied‘ nehmen.

Diesen Mut, sich hierfür Freiräume zu schaffen und die Erkenntnis, dass sich der Aufwand letztendlich lohnt, wünschen wir Ihnen.

Generalvikar Dr. Keck

Inhalt

Vorwort	2
I. Einführung	
1. Sinn und Zweck einer Konzeptionsentwicklung	4
2. Besonderheiten einer Konzeption	5
II. Planungsmodell	
1. Möglicher Ablauf einer Konzeptionsentwicklung: Wann ist was zu tun?	6
2. Die inhaltlichen Schritte einer Konzeptionsentwicklung	7
Erster Schritt: Situation und Herausforderungen wahrnehmen	8
Zweiter Schritt: Profil entwickeln, Ziele und Schwerpunkte setzen	11
Dritter Schritt: Maßnahmen planen und Aufgaben verteilen	13
Vierter Schritt: Maßnahmen durchführen	15
Fünfter Schritt: Ergebnisse auswerten	17
3. Modell einer Gliederung für eine Pastoralkonzeption	19
III. Weitere Hilfen	
1. Wer kann sie unterstützen?	20
2. Hilfen im Internet	21
Impressum	23

I. Einführung

1. Sinn und Zweck einer Konzeptionsentwicklung

Erfahrungen und Studien belegen, dass Menschen um so mehr bereit sind Verantwortung zu übernehmen, je klarer ihnen Sinn und Ziele des Engagements sind (*Das wollen wir!*). Um dafür zu werben und zu motivieren, ist es wichtig, anschaulich erklären zu können, wer hier einlädt. Gerade in Stellenanzeigen wird deshalb nicht nur erläutert, welche Berufsvoraussetzungen gefragt sind, sondern auch welche Firma mit welchem Profil hier wirbt (*Das sind wir!*).

Viele Verantwortliche in der Kirche, in den Seelsorgeeinheiten oder in Einrichtungen wissen um diese (neue) Gegebenheit und werben erfolgreich um weitere Mitwirkende, weil sie recht klar sagen können: *Das wollen wir!* und *Das sind wir!* (vgl. dazu auch Kapitel I.2 in dieser Arbeitshilfe: »Besonderheiten bei der Konzeptionsentwicklung«).

In den Pastoralen Leitlinien heißt es dazu: „Die Fülle der übernommenen Aufgaben überfordert heute zum Teil nicht nur die einzelnen Pfarreien, sondern führt auch Seelsorgeeinheiten an ihre Grenzen. Daher ist neu die Frage zu stellen, was zum Auftrag und damit zu den Grundaufgaben einer Seelsorgeeinheit gehört. Diese müssen einerseits unverzichtbar sein, dürfen andererseits jedoch nicht derart umfassend sein, dass sie die Entwicklung eines eigenen Profils erschweren oder gar verhindern.“ (Pastorale Leitlinien, Kapitel 7.1, Seite 45)

Damit ist das eigentliche Ziel der Pastoralen Leitlinien und auch dieser Arbeitshilfe Konzeptionsentwicklung beschrieben, denn sie wollen

- a) zu einer Neubestimmung und Neubewertung des kirchlichen Handelns anleiten,
- b) zu einer Konzentration auf Aufgaben führen, die unaufgebbar und zukunftsweisend sind und
- c) Entlastung ermöglichen und Freiraum schaffen, kirchliches Handeln neu zu denken und zu gestalten. (Pastorale Leitlinien, Kapitel 1, Seite 7)

2. Besonderheiten einer Konzeption

Ein Konzept ist in der Regel ein grober Plan, eine Programmidee für ein Vorhaben - also ein erster Entwurf oder eine gedankliche Zusammenfassung von Ideen und Wünschen. Eine Konzeption dagegen (*vom lateinischen ‚concipere‘ = erfassen, in sich aufnehmen, begreifen, empfangen, sich vorstellen*) ist eine umfassende Zusammenstellung von Informationen und Begründungszusammenhängen für ein größeres Vorhaben. Sie ist umfassender und detaillierter als ein Konzept.

Eine Pastorkonzeption gibt Antworten auf die Fragen „Wer sind wir?“, „Wo stehen wir?“ und „Wo wollen wir hin?“ in zwei Richtungen:

- **Nach innen** trägt sie dazu bei, die Ziele einer Organisation für die Mitwirkenden selbst zu klären,
- **Nach außen** ermöglicht sie eine gebotene Selbstdarstellung und macht der Öffentlichkeit die Ziele transparent.

Eine weitere Besonderheit einer Konzeptionsentwicklung ist, dass sie **prozesshaft** ist: eine Wiederholung der Schritte bzw. Fragestellungen in sinnvollen Zeitabschnitten ist selbstverständlich. Bildlich gesprochen bewegt man sich bei einer Konzeptionsentwicklung auf einer Spirale: ausgehend vom Ist-Zustand reflektiert man das bisherige Tun aufgrund neuer Impulse oder Vorgaben (wie den Pastoralen Leitlinien), setzt sich ggf. neue Ziele, legt die Schritte der Umsetzung dieser fest und überprüft dies nach einem vereinbarten Zeitraum. Ein solches dynamisches Modell ermöglicht einen ständigen Prozess der Erneuerung und unterscheidet sich wesentlich von einem ‚Sich-im-Kreis-Drehen‘.

Eine Konzeptionsentwicklung ist ebenso auch **partizipativ** zu verstehen: In einem solchen Prozess sind die zuständigen Verantwortlichen, Mitarbeiter/innen und Gremien unbedingt zu beteiligen. Dabei kommt dem Leiter der Seelsorgeeinheit, dem Seelsorgeteam und den Pfarrgemeinderäten jeweils eine eigene Verantwortung zu. Egal vom wem die Initiative dabei ausgeht: die *gemeinsame* Erarbeitung ist unverzichtbar. Dies macht eine effektive Prozesssteuerung notwendig. Diejenigen, die diesen Prozess steuern, müssen für die notwendige Vernetzung bzw. Informationsbeschaffungen oder -weitergaben sorgen. So ist sichergestellt, dass im Prozess möglichst viele Potenziale eingebracht werden können.

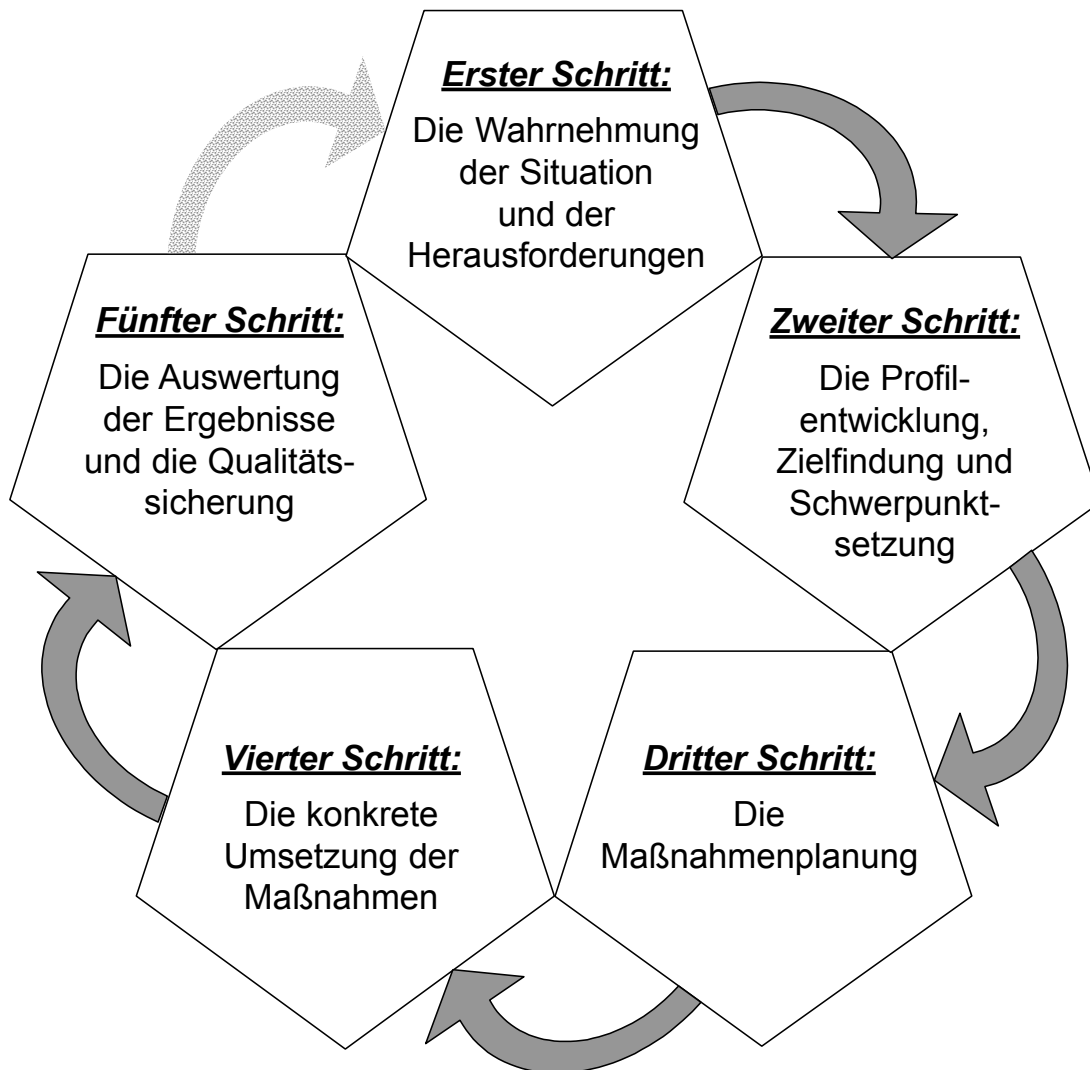
II. Planungsmodelle

1. Möglicher Ablauf einer Konzeptionsentwicklung: Wann ist was zu tun?

Eine Pastorkonzeption zu entwerfen, braucht einen Zeitplan. Dieser ist in den einzelnen Seelsorgeeinheiten entsprechend den eigenen Möglichkeiten zu erarbeiten. Ein Rahmen hierfür könnte der Folgende sein:

möglicher Zeitplan	Ablauf
bis Sommer 2007	Auf Initiative des (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderates oder des Pfarrers/Seelsorgeteams werden im Gemeinsamen Pfarrgemeinderat oder in den einzelnen Pfarrgemeinderäten der Beginn und Verlauf einer Konzeptionsentwicklung für die Seelsorgeeinheit zeitlich festgelegt und die Verantwortlichkeiten geklärt (z.B. <i>die Übertragung der Steuerung an den Gemeinsamen Ausschuss oder Einrichtung einer speziellen Steuerungsgruppe</i>).
bis Herbst 2007	Zur Erarbeitung der Situationsanalyse (vgl. Erster Schritt - Seite 8) können die Mitglieder der Steuerungsgruppe Sachausschüsse und Projektgruppen einrichten.
Herbst / Winter 2007/08	Die Ergebnisse der Situationsanalyse gehen zurück an die Steuerungsgruppe und an den (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat bzw. die einzelnen Pfarrgemeinderäte und ggf. an das Seelsorgeteam (<i>Besprechung in einer gemeinsamen Sitzung empfehlenswert</i>).
Frühjahr 2008	Daraufhin erfolgt die Erarbeitung von Zielen/Aufgaben/Schwerpunkten entsprechend den Kategorien Auftrag - Abschied - Aufbruch (vgl. Zweiter Schritt - Seite 11) im (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat oder in den einzelnen Pfarrgemeinderäten (z.B. <i>bei einem gemeinsamen Klausurwochenende</i>).
Sommer 2008	Die Ergebnisse dieser Beratungen über Auftrag - Abschied - Aufbruch werden in einen Maßnahmenplan (vgl. Dritter Schritt - Seite 13) eingearbeitet. Hierzu kann die Steuerungsgruppe wieder eine Projektgruppe beauftragen.
Herbst 2008	Dieser Maßnahmenplan wird im (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat oder in den einzelnen Pfarrgemeinderäten und ggf. im Seelsorgeteam beraten und beschlossen (<i>Besprechung in einer gemeinsamen Sitzung empfehlenswert</i>).
Winter 2008/09	Die Ergebnisse der Situationsanalyse, der Beratungen über Auftrag - Abschied - Aufbruch und der vorgesehene Maßnahmenplan werden in einem ersten Entwurf einer Pastorkonzeption zusammengefasst (<i>am besten durch eine eigens eingerichtete Redaktionsgruppe</i>).
Frühjahr 2009	Der Entwurf der Pastorkonzeption wird im (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat oder in den einzelnen Pfarrgemeinderäten beraten (z.B. <i>bei einem gemeinsamen Klausurwochenende</i>), beschlossen und dem Dekan zur Genehmigung vorgelegt.
ab 2009	Nach der Genehmigung beginnt die Umsetzung der Pastorkonzeption (vgl. Vierter Schritt - Seite 15). Die Geschäftsführung für diesen Umsetzungsprozess kann wiederum einer Steuerungsgruppe - der bisherigen oder einer neu zusammen gesetzten - übertragen werden, die dem (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat oder den einzelnen Pfarrgemeinderäten und dem Seelsorgeteam rechenschaftspflichtig ist.
ab 2010	Diese Steuerungsgruppe ist zu vereinbarter Zeit auch verantwortlich für die Auswertung und Fortschreibung der Pastorkonzeption (vgl. Fünfter Schritt - Seite 17).

2. Die inhaltlichen Schritte einer Konzeptionsentwicklung ¹



Im Folgenden werden nun die fünf inhaltlichen Schritte einer Konzeptionsentwicklung ausführlicher entfaltet.

¹
Grundlagen hierfür bilden:

- Den Aufbruch gestalten. Pastorale Leitlinien der Erzdiözese Freiburg (zukünftig: Pastorale Leitlinien)
- Arbeitshilfe zu den Pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg (zukünftig: Arbeitshilfe),
- Arbeitshilfe des Diözesanrates der Erzdiözese München und Freising: Zeit zur Aussaat: mitwirken - gestalten - bewegen. Aus der Reihe: Arbeitshilfe für Pfarrgemeinderäte, Teil III: Arbeitsplanung, Regeln, Kommunikation, Reflexion.
- Graf, Pedro und Spengler, Maria: Leitbild- und Konzeptentwicklung. Augsburg 2004

Erster Schritt:

Situation und Herausforderungen wahrnehmen²

- Was sind die entsprechenden Vorgaben der Erzdiözese?
(Auseinandersetzung mit den Pastoralen Leitlinien, Kapitel 2 und 3)
- Was verwirklichen wir bereits von den Zielvorgaben?
(Auseinandersetzung mit den Pastoralen Leitlinien, Kapitel 6 und 7)
- Wo stehen wir?
(Gesellschaftliche Wirklichkeit; „Sehen, was da ist!“)
- Wie ist die Lage in unserer Seelsorgeeinheit und in unserem sozialen / kommunalen Umfeld ? (Analyse der Situation vor Ort)

Die Pastoralen Leitlinien nennen in Kapitel 2 als Grundvoraussetzungen kirchlichen Handelns

- a) die gesellschaftliche Wirklichkeit annehmen und
- b) die Wirklichkeit des Reiches Gottes erfahren.

Um die gegenwärtige Situation in der Seelsorgeeinheit wahrzunehmen und daraus Herausforderungen ableiten zu können, ist eine möglichst präzise und ehrliche **Situationsanalyse** wichtig.

Dabei sollte der IST-Stand nicht nur aus der *Binnenperspektive* erhoben werden, sondern auch aus der *Sicht Außenstehender*. Für die Kirche sind sowohl die Fragen der Menschen, die in einer Seelsorgeeinheit mitarbeiten, als auch die Fragen derer, die von außen die Seelsorgeeinheit betrachten, eine Herausforderung, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen:

Blickrichtung nach innen:

auf die Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden hin

Wertschätzende Bestandsaufnahme des Lebens der Seelsorgeeinheit und der bisherigen Arbeit

- Sammeln Sie alles, was das Leben Ihrer Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden ausmacht . Denken Sie an *alle Angebote, Gruppen und Initiativen* in Ihrer Seelsorgeeinheit.
- Bewerten Sie die Aktivitäten danach, ob sie den *Grundvoraussetzungen* und den *Dimensionen kirchlichen Handelns* entsprechen und diese verwirklichen (vgl. Pastorale Leitlinien, Kapitel 2 und 3).

²

Vgl. Pastorale Leitlinien, Kap. 4 „Prinzipien kirchlichen Handelns“, S. 20, und vgl. Arbeitshilfe, Kap. 4 „Prinzipien kirchlichen Handelns“, S. 30-33.

- Bewerten Sie Ihre Stärken und Schwächen (*Stärken-Schwächen-Analyse*), indem Sie z.B. Ihre Schwächen rot kennzeichnen, Ihre Stärken grün:
 - Was ist für Sie positiv und wertvoll in der Pfarrei?
 - Welche Schwächen und Hindernisse gibt es?
 - Welche Personen sind nicht im Blick?

Blickrichtung nach außen:

auf die gesellschaftliche Wirklichkeit hin

a) Konfrontation mit dem, was uns gesellschaftlich noch mehr herausfordert (vgl. Pastorale Leitlinien, Kapitel 2.1)

- Wer wohnt und hält sich im Raum unserer Seelsorgeeinheit/unsere Orts/unsere Bezirks auf? (*Familien, Altersstruktur, Berufe, soziale Schichten, Milieus, Randgruppen, Fremde, Religionen ...*)
- Welche Gruppen sprechen wir an? Welche nicht?
- Was bewegt die Menschen?
- Vor welchen Herausforderungen stehen wir?
Gegenstand der Erkundung können sein: Bevölkerungsdaten, Arbeitslosenquoten, Stadtentwicklungspläne, Jugendhilfepläne, Informationen über soziale Probleme im Stadtteil oder über ökologische Brennpunkte, aber auch Wirtschaftsbetriebe, Behörden, caritative Angebote und Einrichtungen, Schulen, Freizeitangebote für unterschiedliche Altersstufen und soziale Einrichtungen für einzelne Personengruppen.

b) Konfrontation mit dem, was Außenstehende sagen können

- Was bewegt Menschen in Bezug auf Spiritualität und Kirche, die nichts mit der Seelsorgeeinheit oder ihren Gemeinden zu tun haben (wollen)?
- Welche Resonanz finden unsere Angebote bei sogenannten Fernstehenden?
- Welche Impulse geben uns Verantwortliche anderer nichtkirchlicher sozialer Einrichtungen?
- Welche Erwartungen haben Menschen in Bezug auf unser gesellschaftliches Engagement?
- Was können wir von Menschen lernen, die sich in unserer Gesellschaft bürgerschaftlich engagieren?

Blickrichtung auf das Evangelium:

auf die Wirklichkeit des Reiches Gottes hin³

- Welche Werte und Überzeugungen sind für uns aus dem Evangelium heraus maßgebend?
- Von welchem Reich-Gottes-Gleichnis wollen wir uns besonders ansprechen lassen?
- Wie kann bei uns und durch uns die Wirklichkeit des Reiches Gottes (noch mehr) erfahren werden?
- Wie werden in unserer Seelsorgeeinheit die Dimensionen Berufung - Sammlung - Sendung bereits verwirklicht oder können noch mehr zum Maßstab werden?⁴

Zur Erarbeitung dieser Situationsanalyse sollten Sachausschüsse bzw. Projektgruppen eingerichtet werden.

³

Vgl. Pastorale Leitlinien, Kapitel 2.2 und Kapitel 3 und Arbeitshilfe, Kap. 2.2 „Die Wirklichkeit des Reiches Gottes“, S. 10-14

⁴

Vgl. Arbeitshilfe, Kap. 3 „Dimensionen kirchlichen Handelns“, S. 15-29

⁵

Vorlagen für Fragebögen können angefordert werden unter Tel. 0761/2188-231 oder E-Mail seelsorge@ordinariat-freiburg.de.

⁶

Vgl. die Studie des Sinus-Institutes Heidelberg unter <http://www.sinus-sociovision.de> (s. Sinus-Milieus)

⁷

Im Internet unter www.aktion2050.de/ Wegweiser. Hier können Angaben zu Bevölkerungs- und Arbeitssituation sowie Handlungsempfehlungen für Städte und Gemeinden abgerufen werden.

Möglichkeiten der Situationsanalyse:

- Analyse anhand eines Fragebogens⁵
- Sammeln von Beobachtungen und Austausch innerhalb des (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderats (z.B. bei einer speziellen Klausurtagung)
- Stadtteil- oder Dorfbegehung mit Menschen, die verschiedene Sichtweisen repräsentieren
- Analysen der gesellschaftlichen Wirklichkeit (z.B. Milieu-Studien des Sinus-Instituts Heidelberg⁶ oder anhand vom „Wegweiser Demographischer Entwicklung“ von der Bertelsmann Stiftung⁷)
- Interviews mit Menschen, die sich kirchlich als fernstehend betrachten

Zweiter Schritt: Profil entwickeln, Ziele und Schwerpunkte setzen⁸

- *Wo wollen wir hin und wie?*
(Vom IST-Stand zu Zielen und Aufgaben)
- *Welche Aufgaben stellen sich uns daraus?*
- *Welche Vorgaben gibt es von der Erzdiözese?*
- *Was ist künftig für uns unaufgebbar („Auftrag“),
von was müssen wir uns verabschieden („Abschied“),
worauf konzentrieren wir uns („Aufbruch“)?*
- *Wer muss noch mit ‚ins Boot‘?*



Dieser Schritt bildet den Kern der Erarbeitung einer Pastorkonzeption: aufgrund der im 1. Schritt, also in der Situationsanalyse, gewonnen Erkenntnisse gilt es nun, die entsprechenden Ziele und die daraus resultierenden Aufgaben zu formulieren.

Dabei dürfen aber Ziele und Aufgaben nicht miteinander verwechselt werden:

- ➔ ein Ziel benennt einen erwünschten Zustand - vgl. die nebenstehende „SMART-Regel“
- ➔ eine Aufgabe bezeichnet die Tätigkeit, die diesen Zustand ggf. herbeiführen kann.

Regel bei der Zielformulierung: Ziele müssen („SMART“) sein, d.h.

- ➔ **Spezifisch**
- *möglichst klar eingrenzen (de-finieren)*
- ➔ **Messbar**
- *erfüllbare Kriterien benennen*
- ➔ **Attraktiv**
- *Erreichbarkeit muss möglich sein*
- ➔ **Realistisch**
- *müssen zur Situation passen*
- ➔ **Terminierbar**
- *Zeitphasen von Start bis Auswertung festlegen*

Ziele sind

- in die Zukunft gerichtet
- in der Ich-Form (Ich will..., Wir wollen...)
- motivierend und mobilisierend
- überprüfbar

⁸

Vgl. Pastorale Leitlinien, Kap. 5 „Kategorien pastoraler Aufgaben“, S. 27-29, und Arbeitshilfe, Kap. 5 „Kategorien pastoraler Aufgaben“, S. 35-42.

Schwerpunkte setzen: Auftrag – Abschied - Aufbruch⁹

Da nicht zu viele Ziele auf einmal verfolgt werden können, ist eine leistbare Auswahl notwendig. So muss auch bei den dazu gehörenden Aufgaben unterschieden werden: welche Aufgaben sind unverzichtbar („Auftrag“), welche gelten als Schwerpunkte der Pastoral („Aufbruch“) und welche können nicht (mehr) realisiert werden („Abschied“).

Hilfreich für diese Entscheidung, welche Ziele mit welchen pastoralen Aufgaben erreicht werden sollen, können auch die „Prinzipien kirchlichen Handelns“¹⁰ sein. Zudem schützt es vor Überforderung, wenn auch gleich benannt wird, welche Ziele kurz-, mittel- oder langfristig angegangen werden sollen.

Diese Vorhaben müssen innerhalb der Seelsorgeeinheit frühzeitig transparent gemacht werden.

Vernetzen und koordinieren

Schon in dieser Phase sollte in den Blick genommen werden, ob es kirchliche oder auch nichtkirchliche Personen, Gruppen oder Einrichtungen gibt, die an einzelnen Zielen bereits arbeiten oder sich diese zu eigen machen könnten. Besonders auch die Chancen einer ökumenischen Zusammenarbeit sollten im Blick sein.

9

Vgl. Pastorale Leitlinien, Kap. 5 „Kategorien pastoraler Aufgaben“, S. 27-29, sowie vgl. Arbeitshilfe, Kap. 5 „Die Kategorien: Auftrag – Abschied – Aufbruch“, S. 35-42.

10

Vgl. Pastorale Leitlinien, Kap. 4 „Prinzipien kirchlichen Handelns“, S. 20 sowie vgl. Arbeitshilfe, Kap. 4 „Prinzipien kirchlichen Handelns“, S. 30-33.

Dritter Schritt: Maßnahmen planen

- *Welche Aufgaben müssen wir weiterhin oder neu angehen, um die Ziele zu erreichen, die wir unter Berücksichtigung der Situationsanalyse anstreben?*
- *Welche Sachausschüsse und Projektgruppen braucht es? (Mitarbeitergewinnung)*
- *Wer kann bei der Umsetzung der Pastoralkonzeption was, mit wem, womit und bis wann machen?*
- *Wann wird die Pastoralkonzeption durch den (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat beschlossen?*
- *Wann wird das Genehmigungsverfahren mit dem Dekan angegangen?*
- *Wo, von wem und für wen muss die Pastoralkonzeption veröffentlicht werden?*

Verantwortlichkeiten festlegen

Aufgabe des Pfarrers, des Seelsorgeteams, des (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderates oder des Gemeinsamen Ausschusses ist es nicht, alles selbst zu machen. Wichtig ist vielmehr zu vereinbaren, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Ziele der Pastoralkonzeption zu erreichen. Dazu bedarf es eines Maßnahmenplans, der auch von einer eigens eingerichteten Projektgruppe erarbeitet werden kann. Optimal ist es, wenn Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen, Stärken und Qualifikationen dabei beteiligt werden.

Kooperationen eingehen – Kräfte bündeln.¹¹

Wenn sich im Zweiten Schritt bereits gezeigt hat, dass es andere kirchliche oder auch nichtkirchliche Personen, Gruppen, Verbände oder Einrichtungen gibt, die an einzelnen Zielen bereits arbeiten oder sich diese zu eigen machen, sollten hier nun Kooperationen gesucht und diese ggf. in die Planungen einbezogen werden.

Eine Pastoralkonzeption entwerfen

Aus dem bisher Erarbeiteten muss nun eine Pastoralkonzeption entworfen werden, die Erkenntnisse und Herausforderungen, Ziele und Aufgaben, Umsetzungsplanungen und Verantwortlichkeiten anschaulich zusammenfasst. Das Modell einer Gliederung finden Sie in dieser Arbeitshilfe auf Seite 19.

¹¹ Vgl. Pastorale Leitlinien, Kap. 4.2 „Die Zusammenarbeit stärken“, S. 21f., und Arbeitshilfe, Kap. 4 „Prinzipien kirchlichen Handelns“, S. 30-33.

Genehmigungsverfahren und Veröffentlichung

Dieser Entwurf der Pastoralkonzeption legt dar, wie die Verantwortlichen einer Seelsorgeeinheit sich die künftige Gestaltung der Pastoral vorstellen. Dieser Entwurf muss nun

- vom (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat bzw. den Pfarrgemeinderäten der Seelsorgeeinheit und ggf. vom Seelsorgeteam beraten und beschlossen werden;
- dem Dekan zur Begutachtung und Genehmigung vorgelegt werden. Hierfür ist maßgebend, ob die Pastoralkonzeption den Pastoralen Leitlinien entspricht und ob sie sich in die Gesamtpastoral des Dekanats einfügen lässt. Gegebenenfalls ergeben sich von dieser Perspektive aus weitere / andere Akzentsetzungen;
- nach der Genehmigung durch den Dekan in geeigneter Weise in der Seelsorgeeinheit (intern) wie auch in der relevanten Gesellschaft (extern) veröffentlicht werden (z.B. Pfarrversammlung, Gemeindebriefe, Medienberichte, Flyer usw.).

Vierter Schritt: Maßnahmen durchführen

- *Wie stellen wir das konkrete Arbeiten an der Umsetzung der Pastoral-konzeption sicher?*
- *Wie wird der Prozess der Umsetzung durch den (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat / den Gemeinsamen Ausschuss oder durch eine eigens eingerichtete Steuerungsgruppe gelenkt?*
- *Wann, wie und durch wen werden einzelne Schritte der Umsetzung gewürdigt und ggf. gefeiert?*
- *Wie wird der jeweilige Zwischenstand veröffentlicht?*

Die bisherige Konzeptionsentwicklung (Erster bis Dritter Schritt) wird in vielen Seelsorgeeinheiten mit ihren Gemeinden sicher bildlich gesprochen *ein Umbau bei fließendem Verkehr* gewesen sein: Viele pastoralen und seelsorgerlichen Aufgaben wurden während dieser Phase der Neubewertung und Neubewertung weitergeführt, weil sie wesentlich und unverzichtbar sind („Auftrag“) oder bisher schon Schwerpunkt („Aufbruch“) waren und auch bleiben werden. Vermutlich wird sich aber auch aus den Beratungen ergeben haben, dass bestimmte Aufgaben in einer anderen Qualität und Intensität durchgeführt werden und manche auch ganz neu in den Blick kommen.

Eine geeignete Arbeitsform wählen: Sachausschüsse und Projektgruppen

Zur Durchführung von Maßnahmen kann der (Gemeinsame) Pfarrgemeinderat oder der Gemeinsame Ausschuss planen, bereits bestehende Sachausschüsse und Projektgruppen mit der Umsetzung von einzelnen

Tipps für die Arbeit mit Sachausschüssen und Projektgruppen

- ➔ Geben Sie einen klaren, eindeutigen Auftrag
- ➔ Klären und benennen Sie Zuständigkeiten und Kompetenzen
- ➔ Stellen Sie die notwendigen Arbeitsmittel und Finanzen zur Verfügung
- ➔ Weisen Sie auf Begleitungs- und Fortbildungsangebote hin
- ➔ Bleiben Sie selbst und halten Sie andere auf dem Laufenden durch regelmäßige Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit
- ➔ Spenden Sie Lob und Anerkennung für die geleisteten Arbeiten

Aufgaben zu betrauen oder diese neu einzurichten. Dazu muss überprüft werden, ob hierfür geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits zur Verfügung stehen und ob über den Kreis der bisher Mitwirkenden hinaus weitere Menschen motiviert werden können, sich projekthaft zu engagieren. Hierzu sollten die nebenstehenden Tipps für die Arbeit mit Sachausschüssen und Projektgruppen beachtet werden.

Ein Vorteil von solch verschiedenen Sachausschüssen und Projektgruppen ist, gerade auch wenn diese zeitlich klar begrenzt sind, dass sich viele mit ihren Kompetenzen und Ideen einbringen und ihre besonderen Charismen verwirklichen können. Durch eine breite Gemeindebeteiligung wird auch die gemeinsame Verantwortung aller Gläubigen deutlich gemacht.

Diese Umsetzung und die Arbeit der Sachausschüsse und Projektgruppen soll regelmäßig in den Sitzungen des (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderates bzw. des Gemeinsamen Ausschusses zur Sprache kommen und reflektiert werden. So kann festgestellt werden, ob alles zufriedenstellend läuft oder wo Korrekturen im Prozess angebracht werden müssen.

Damit wird gewährleistet,

- dass beschlossene Maßnahmen nicht im Sand verlaufen,
- dass Sachausschüsse und Projektgruppen in ihrer Arbeit ernst genommen werden,
- dass erreichte Erfolge sichtbar gemacht, gewürdigt und auch gefeiert werden,
- dass bei auftretenden Problemen rechtzeitig über Lösungsstrategien und Korrekturen nachgedacht wird,
- dass neue Maßnahmen angegangen werden.

Fünfter Schritt: Ergebnisse auswerten¹²

- *Wurde die Pastorkonzeption so umgesetzt, wie sie verabschiedet wurde?*
- *Was haben wir erreicht? Was ist noch nicht umgesetzt?*
- *Welche Aufgaben wurden erfüllt, welche Ziele verwirklicht?*
- *Gibt es zukünftig Korrekturbedarf (Fortschreibung der Pastoralen Leitlinien)?*
- *Wie können wir die Nachhaltigkeit absichern?*

Nach einer festgesetzten Zeit der Umsetzung von Maßnahmen der Pastorkonzeption müssen die Ergebnisse im (Gemeinsamen) Pfarrgemeinderat (ggf. mit der Steuerungsgruppe und dem Seelsorgeteam) ausgewertet werden. Durch die Reflexion folgender Themenbereiche kann die Pastoral permanent verbessert werden:

- Leitung und Steuerung**
Wie wurde Leitung wahrgenommen?
War die Beteiligung an Entscheidungsprozessen gewährleistet?
Was muss verbessert werden?
- Kommunikation und Personal**
Wie gut wurden die Beteiligten und die Öffentlichkeit jeweils informiert?
Wie war die Atmosphäre?
Was lässt sich in Bezug auf Kommunikation und Personalentwicklung verbessern?
- Gremien und Strukturen**
Welche Gremien waren hilfreich oder haben zu Überlastungen geführt?
Welche Sitzungskulturen haben sich als motivierend erwiesen?
Was lässt sich an der Organisation und Aufgabenverteilung verbessern?
- Ergebnisse und Erfolge**
Wen und was haben wir erreicht und was konnte weshalb nicht umgesetzt werden?
Wie lässt sich eventuell die Effizienz steigern?
Wurden die Erfolge auch hinreichend gewürdigt und gefeiert?

¹²
Vgl. Pastorale Leitlinien, Kap. 8 „Umsetzung und Auswertung“, S. 51f., und Arbeitshilfe, Kap. 7 „Auswertung und Ausblick“, S. 52f.

Weitere Hilfen zur Auswertung der Pastoral - wie die neue Visitationspraxis mit ihren entsprechenden Vorlagen - sind in Bearbeitung und werden zu gegebener Zeit veröffentlicht.



Durch eine solche, immer wiederkehrende Neubesinnung und Neubewertung des pastoralen Handelns wird eine Seelsorgeeinheit zu einer *lernenden Organisation*. Die Reflexion des eingeschlagenen Weges und die fortwährende Auswertung der gegangenen Schritte ermöglicht eine ständige Weiterentwicklung der Pastoral. So wird dieses „zirkuläre“ Planen und Handeln nicht als ein ‚Sich-im-Kreis-Drehen‘, sondern - wie bei einer Spirale - als Fortschritt erfahren.

Fortschreibung der Pastorkonzeption

Solche Entwicklungsprozesse setzen auf die Lernbereitschaft aller Beteiligten. Dies schließt mit ein, dass eine erstmals erarbeitete Pastorkonzeption nach vereinbarter Zeit ggf. korrigiert, ergänzt oder sogar gänzlich verändert werden muss.

Für die Weiterentwicklung der Pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg, die 2010 „überprüft und ggf. den Erfordernissen und Erkenntnissen der Zeit angepasst werden“ (vgl. Pastorale Leitlinien, Kapitel 8, Seite 52) sind somit auch die Erfahrungen und Erkenntnisse aus allen Bereichen der Pastoral und Seelsorge notwendig und hilfreich.

Deshalb ist es wichtig, in einem lebendigen Austausch zu sein und sich zu gegebener Zeit an entsprechenden Konsultationen zu beteiligen.

3. Modell einer Gliederung für eine Pastoralkonzeption

Im möglichen Ablaufplan (vgl. Seite 6) ist in Punkt 7 angegeben, dass Sie eine Pastoralkonzeption entwerfen sollen. Diese sollte nicht zu umfangreich sein - gedacht ist an 5-10 Seiten. Um mit anderen Konzeptionen vergleichbar zu sein, sollte sie sich an folgender Gliederung orientieren.

Zu gegebener Zeit werden wir Mustervorlagen im Internet veröffentlichen: <http://www.erzbistum-freiburg.de/pastorale-leitlinien>.

1. Angaben der Autoren

- a. Name und Ort der Seelsorgeeinheit/Einrichtung/Institution
- b. Kurze Beschreibung der Verfahrensweise
(*Beteiligte an der Konzeptionsentwicklung, Klausuren, Projektgruppe usw.*)

2. Besondere Merkmale und Herausforderungen der Seelsorgeeinheit / Einrichtung / Institution in Bezug auf

- a. die gesellschaftliche Wirklichkeit
- b. das, was uns vom Evangelium her noch mehr herausfordert
(*Wesentliche Ergebnisse aus dem ersten Schritt der Konzeptionsentwicklung*)

3. Beschreibung der erarbeiteten Pastoralkonzeption

- a. **Zielformulierungen:** Was sind unsere Ziele?
Ergebnisse aus dem zweiten Schritt, gegliedert in
 - Was gehört für uns zum ‚Auftrag‘.
 - Was wird bei uns reduziert oder ganz aufgegeben - ‚Abschied‘.
 - Was sind die von uns gesetzten Schwerpunkte - ‚Aufbruch‘.
- b. **Maßnahmenplanung:**
Ergebnisse aus dem dritten Schritt
 - In welchem Umfang gehen wir die Ziele an und welche der bisherigen optimieren wir wie?
 - Welche personellen, zeitlichen, finanziellen, räumlichen und materiellen Mittel werden dazu bereit gestellt? (*evtl. auch Fortbildungsmaßnahmen von einzelnen oder Gruppen?*)
 - Zu welchem Termin werden die jeweiligen Projekte sowie die gesamte Pastoralkonzeption überprüft?

4. Abschließende Bemerkungen

III. Weitere Hilfen

1. Wer kann Sie unterstützen?

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Verantwortung für pastorale Entwicklung zunächst bei den Verantwortlichen für die Seelsorgeeinheiten mit ihren Gemeinden (*Pfarrer/Seelsorgeteam und Pfarrgemeinderäten*) liegt. Bei Bedarf können sie eine personelle „Begleitung von außen“ in Anspruch nehmen. Hierfür stehen folgende Angebote zur Verfügung:

Das Dekanat

In arbeitsteiliger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Regionen stehen der Dekan und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit für Informationsveranstaltungen zu den Pastoralen Leitlinien und deren Umsetzung wie auch für die Moderation von entsprechenden PGR-Klausuren. Der Aufgabenschwerpunkt des Dekanats liegt bei der Genehmigung und Auswertung der Pastoralkonzeptionen und deren Umsetzungen. Deshalb führt der Dekan auch die Zielvereinbarungsgespräche mit den Leitern der Seelsorgeeinheiten und ist mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich für die Visitationen, die alle fünf Jahre stattfinden.

Für weitere Fragen und Terminvereinbarungen wenden Sie sich an Ihre jeweilige Dekanatsstelle.

Die Region

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Regionalstelle helfen vorrangig den Verantwortlichen auf der Ebene der Seelsorgeeinheiten, das Profil und Leben der Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden mittels einer Pastoralkonzeption (weiter) zu entwickeln. Hierzu bieten vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Regionalen Arbeitsgruppen für Gemeindeentwicklung (RAGE) Informationsveranstaltungen zu den Pastoralen Leitlinien und deren Umsetzung an und unterstützen durch Begleitung und Beratung bei Abendveranstaltungen oder Klausurtagen die Entwicklung von Pastoralkonzeptionen.

Für weitere Fragen und Terminvereinbarungen wenden Sie sich an Ihre jeweilige Regionalstelle.

Die Gemeindeberatung

Gemeindeberatung versteht sich als Organisationsberatung in der Kirche. In der Regel handelt es sich dabei um längerfristige und umfassende Prozesse, die eine Organisation als Ganzes in den Blick nehmen. Sie ist ein Unterstützungssystem für Seelsorgeeinheiten mit ihren Gemeinden,

für Seelsorgeteams, Dekanate usw. Zu den Zielen und Inhalten von Organisationsberatung gehören z.B. die Erarbeitung von Zielen und Konzeptionen sowie Vereinbarungen für deren effiziente Umsetzung, die Neuausrichtung nach personellen Veränderungen (neuer Leiter einer Seelsorgeeinheit, PGR-Wahl usw.), die Überprüfung und Optimierung von Strukturen und Arbeitsformen und die Bewältigung von Konflikten.

Für weitere Fragen und die Vermittlung von Gemeindeberater/innen wenden Sie sich an das Institut für Pastorale Bildung, Tel.: 0761/12040-200, E-Mail: direktion@ipb-freiburg.de

Die Praxisberatung (Supervision)

Gegenstand der Praxisberatung ist der Mensch in seiner Arbeit. Inhalte sind die Aufgaben, Probleme und Konflikte, die sich in der pastoralen Arbeit ergeben. Pastorale Praxisberatung kann grundsätzlich von jeder/jedem hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterin/Mitarbeiter in Anspruch genommen werden. Es kann die Form der Einzel-, Gruppen- oder Teambesprechung sowie des Coaching gewählt werden.

Für weitere Fragen und Vermittlung von Praxisberater/innen wenden Sie sich ebenfalls an das Institut für Pastorale Bildung, Tel.: 0761/12040-200, E-Mail: direktion@ipb-freiburg.de

2. Hilfen im Internet

Unter <http://www.erzbistum-freiburg.de/pastorale-leitlinien> finden Sie alle Informationen und Materialien zum Prozess „Den Aufbruch gestalten“, die nach und nach ergänzt werden:

- alle Texte und Arbeitshilfen als pdf-Dateien
- häufig gestellte Fragen zu den Pastoralen Leitlinien (FAQ)
- Modelle von Sitzungen, Klausuren u.ä. zur Konzeptionsentwicklung
- Erfahrungsberichte

Unter <http://www.kath-oberursel.de> finden Sie unter dem Button »PRO via« (*Pastoraler Raum Oberursel auf dem Weg!*) folgend eine Beschreibung über Entstehung und Inhalt einer beeindruckenden Pastorkonzeption im Sozialraum Oberursel.

Unter <http://www.pastoralkonzept.de> finden Sie eine gut entwickelte Homepage aus dem Erzbistum Köln mit einer Fülle an Hilfen und Materialien zur Erarbeitung einer Pastoralkonzeption. Inhaltlich wird dort mit fünf Dimensionen gearbeitet:

1. Menschen und Gemeinden am Ort - Analyse
2. Praktisch-theologische Grundlegung - Theologie
3. Pastorale Verständigung - Option
4. Pastorales Netzwerk - Kooperation
5. Pastoral Handelnde - Akteure

Unter <http://pastoralentwickeln.de>, einer Seite des Bistums Aachen, finden Sie Hilfen und Materialien zum Thema Pastoral- und Konzeptionsentwicklung. Dieses Bistum hat mit seiner Initiative *Kirche als Gemeinschaften von Gemeinden* (GvG) und speziell auch mit der Arbeitshilfe „Salz der Erde sein“ einen parallelen Weg beschritten wie das Erzbistum Freiburg.

Unter <http://www.erzbistum-muenchen.de/EMF176/EMF017572.asp> findet sich ein reiches Angebot an Arbeitshilfen zum Wirken des Pfarrgemeinderates - unter anderem in Abschnitt III,7 auch die Vorlage für diese Arbeitshilfe. Weitere Themen sind zum Beispiel

- Sendung - Profil - Auftrag: Theologische Grundlagen für die Arbeit des PGR
- Der Pfarrgemeinderat: Beratungs- und Entscheidungsgremium
- Die Kirche in der Welt von heute: Aktuelle Herausforderungen für Gemeinden
- Zukunftsfähige Strukturen der Pastoral
- (Ehrenamtliche) Mitarbeiter/innen gewinnen, begleiten, fördern
- Sitzungen des Pfarrgemeinderates erfolgreich gestalten
- Gruppenprozesse verstehen, Konflikte lösen

Diese und weitere Arbeitshilfen sind als pdf-Datei downloadbar.

Impressum

- Herausgeber:** Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg
Schoferstr. 2
79098 Freiburg
- Kontaktadresse:** Abteilung I - Seelsorge
Tel.: 0761 - 2188 231 • Fax: 0761 - 2188 76231
E-Mail: seelsorge@ordinariat-freiburg.de
- Nachbestellungen:** Weitere Exemplare dieser Arbeitshilfe erhalten Sie gegen eine Schutzgebühr von € 2,00 über das Erzbischöfliche Seelsorgeamt / Vertrieb Postfach 449 • 79004 Freiburg
Tel.: 0761 - 5144 115 • Fax: 0761 - 5144 76115
E-Mail: vertrieb@seelsorgeamt-freiburg.de
- Digitale Version:** Download dieser Arbeitshilfe als pdf unter <http://www.erzbistum-freiburg.de/pastorale-leitlinien>
- Auflage:** 1. Auflage - 5.000