



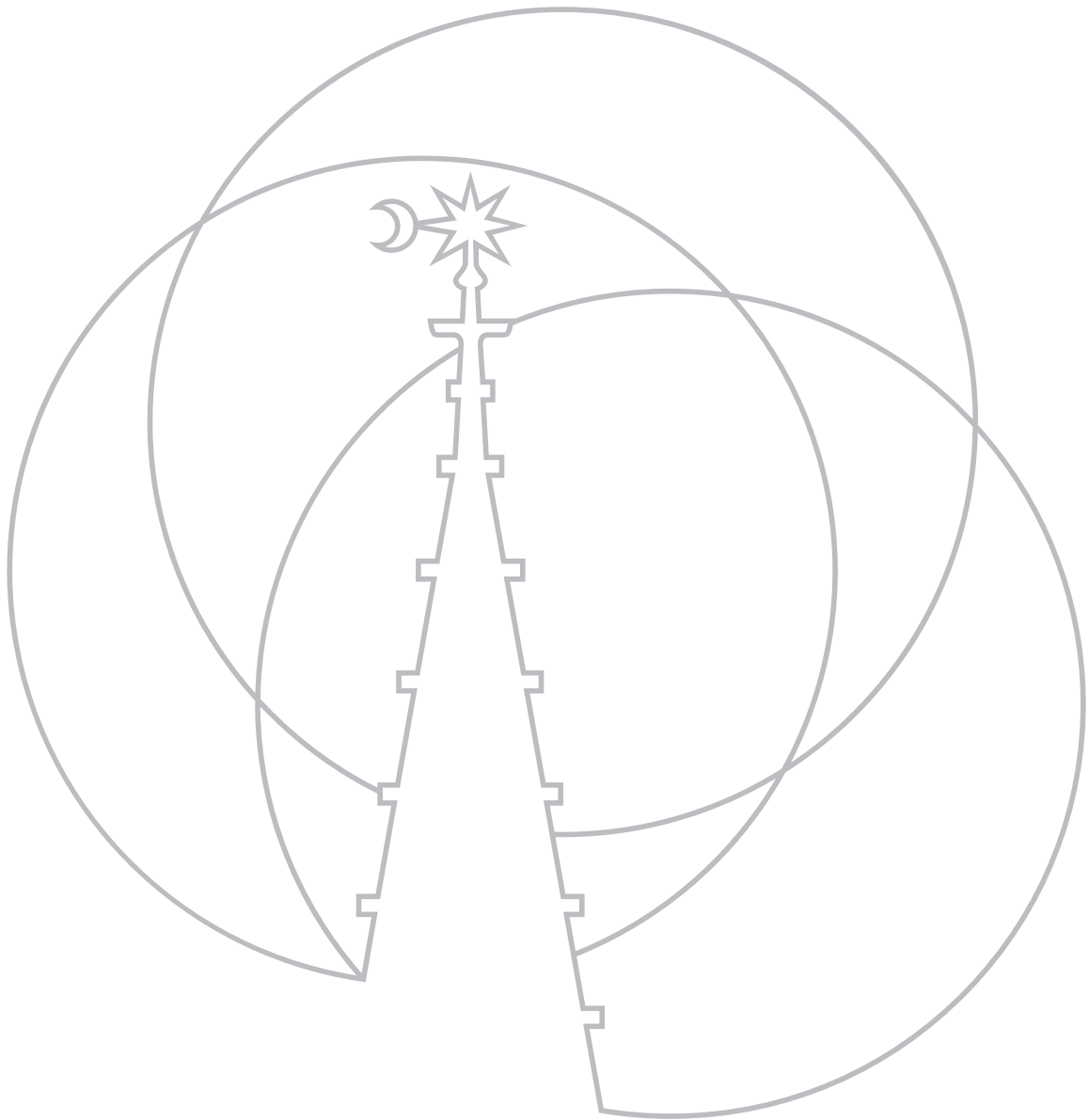
Erzdiözese
Freiburg

Wirksam sein! **Leitbild und Strategie** in Seelsorgeeinheiten entwickeln

Arbeitshilfe für Leitende und Begleitende

Der Kirche ein Gesicht geben

Dokumente und Materialien
zur Weiterentwicklung der
Seelsorgeeinheiten



Der Kirche ein Gesicht geben

Wirksam sein!

Leitbild und Strategie in Seelsorgeeinheiten entwickeln

Arbeitshilfe für Leitende und Begleitende

Vorwort	4
1 Leitbild- und Strategieentwicklung: Was zuerst und was wann?	5
2 Grundsätzlicher Prozessablauf einer Strategieentwicklung mit oder ohne Leitbildentwicklung in sieben Schritten	7
3 Beispiele für Prozessabläufe (Prozessarchitekturen)	10
4 Leitbild und Strategie: Inhaltliche und formale Hinweise	12
• Leitbild	12
• Strategie	13
• Mögliche Struktur der Formulierung eines Handlungsfeldes in der Pastoralkonzeption	14
5 Rollen und Aufgaben	16
• Die Leitung: Leitender Pfarrer der Seelsorgeeinheit und Pfarrgemeinderat	16
• Die Steuerungsgruppe	16
• Die Projektgruppe	17
• Externe Begleitung	18
• Supervision	18
• Coaching für Führungskräfte	18
• Diözesane AG Kirchenentwicklung	19
6 Beispiele für einsetzbare Formate und Methoden im Prozess der Leitbild- und Strategieentwicklung	20
• Pro Action Café	22
• Die Zukunftswerkstatt	23
• Der Zukunftskongress	24
• Konsensieren/systematisches Entscheiden	25
• Basislager – Sich gemeinsam geistlich auf den Prozess ausrichten	26

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe ehrenamtlich und hauptberuflich Verantwortliche in den Seelsorgeeinheiten und Dekanaten,
liebe Mitarbeitende in den Unterstützungssystemen der Erzdiözese Freiburg.

Diese Arbeitshilfe richtet sich ganz gezielt an Sie!

Im »Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente« wurden das grundlegende Verständnis sowie die damit verbundenen Zukunftsperspektiven und Verfahren im Umgang mit diesen Instrumenten erläutert. (Leitungs-)Instrumente werden in unserer Erzdiözese aber nicht einfach als Anwendung einer bestimmten Technik verstanden. Sie beziehen, als Teil eines größeren Entwicklungskontextes, die jeweiligen Rahmenbedingungen ein und brauchen wesentlich eine geistliche Grundhaltung. Es gab viele Rückmeldungen in denen danach gefragt wurde, wie die konkrete Bearbeitung besonders von Leitbild und pastoraler Strategie in diesem Sinne ausgestaltet werden kann. Diesem Anliegen möchte das vorliegende Heft und das damit verbundene digitale Kompendium von Formaten und Methoden nachkommen. Wenn an dieser Stelle von Methoden gesprochen wird, dann ist damit ebenfalls nicht das Abspulen bestimmter Verfahren gemeint, sondern auch hier braucht es die bereits erwähnte Einbettung in die grundlegenden Rahmenbedingungen und Grundhaltungen.

Wir möchten Sie als Leitende und Begleitende mit Impulsen und Material unterstützen bei:

- von Zielen in **Ihren** zukunftsorientierten Handlungsfeldern
- der Gestaltung von Innovationsprozessen angesichts der sich verändernden kirchlichen und gesellschaftlichen Situation und Lebenswelten
- dem nachhaltigen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen an Arbeits- und Engagement-Zeit, Finanzen, Gebäuden, ...
- der effizienten, gut geplanten, zielorientierten und geistlich ausgerichteten Gestaltung der Erarbeitung von Vision und Mission vor Ort
- der Beteiligung von Menschen mit deren Motivation und Bedarf als Grundkonstante jeder Entwicklung
- der konkreten Planung von Prozessabläufen und geeigneten Vorgehensweisen

Entstanden ist diese Arbeitshilfe unter Mitarbeit von Praktikerinnen und Praktikern, die ihre eigenen Erfahrungen und Kompetenzen zur Verfügung gestellt und reflektiert haben. Dafür möchte ich allen Beteiligten ganz herzlich danken.

Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen bei Ihrer Planung und Umsetzung, vor allem aber die motivierende Erfahrung »wirksam zu sein« und ein Stück Kirche der Zukunft zu entwickeln.

Dr. Stefan Bonath
Erzbischöfliches Seelsorgeamt Freiburg

1 Leitbild- und Strategieentwicklung: Was zuerst und was wann?

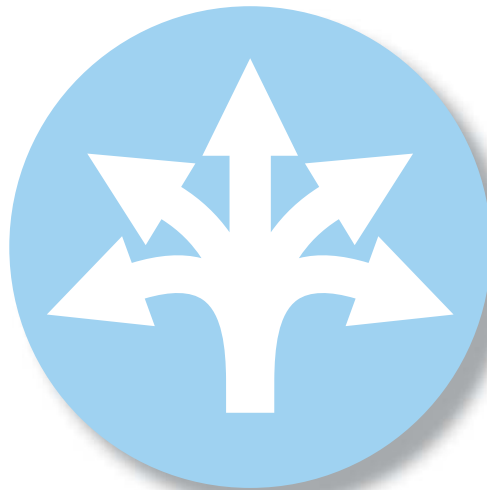
Das Leitbild und die Pastoralkonzeption (Strategie) sind zwei zu unterscheidende Leitungsinstrumente, die aber direkt aufeinander verwiesen sind und die in der Regel auch gemeinsam entwickelt werden. Ohne ein (zumindest gedanklich vorhandenes) Leitbild können keine Pläne geschmiedet werden. Ohne Konsequenzen in der Umsetzung bleibt ein Leitbild wirkungslos.

Verweis: Hinweise zum **Sinn und Zweck** von Leitbild und Strategie, sowie Hinweise zum **Aufbau** dieser Instrumente finden sich im „Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente“ und im Kapitel 4 dieser Arbeitshilfe.



Leitbild:

- Zukunftsvision
- Auftrag (Mission)
- Werte in der Zusammenarbeit



Strategie

(Pastoralkonzeption):

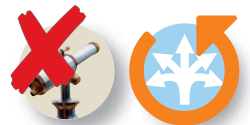
- Handlungsfelder identifizieren
- Ziele definieren
- Vorgehensweisen bestimmen

Für die zeitliche Gestaltung der Entwicklungsprozesse liegen folgende Empfehlungen nahe:

Szenario 1:

Es ist kein Leitbild vorhanden und die Pastoralkonzeption muss erarbeitet bzw. überarbeitet werden

Es empfiehlt sich, beide Leitungsinstrumente in einer gemeinsamen Prozessarchitektur unmittelbar nacheinander zu entwickeln. Dazu sind die Elemente der Beteiligung (siehe Schritte 3 und 4) ausreichend breit zu planen, so dass alle notwendigen Fragestellungen Platz finden und eine größtmögliche Beteiligung geschaffen wird. Das Format „Zukunftskongress“ (siehe Module im Anhang) beinhaltet beispielsweise schon in seiner Anlage die Erarbeitung beider Leitungsinstrumente in einem Prozess.



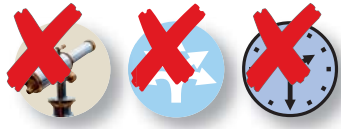
Szenario 2:

Es gibt ein (aussagekräftiges) Leitbild und die Pastoralkonzeption steht zur Überarbeitung an

Wenn ein vorhandenes Leitbild aussagekräftig Stellung zur Vision, Mission und zu den Werten bezieht, genügt vor der Erarbeitung einer neuen Strategie für die kommenden Jahre ein kurzer, vergewissernder Blick auf die Aussagen des Leitbilds:



- Sind die Aussagen des bestehenden Leitbilds für uns noch aktuell, zukunftsweisend, stimmig? Hat das Leitbild noch genügend innovatives Potential? Ist dies der Fall, kann sich die Prozessarchitektur im Wesentlichen auf die Strategieentwicklung konzentrieren. Der Grad der Beteiligung kann entsprechend angepasst werden.



Szenario 3:

Es ist weder Leitbild noch Pastoralkonzeption vorhanden und es sind aber dringend neue gemeinsame Ziele zu vereinbaren

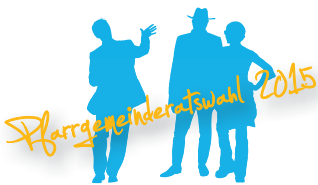
Auch das kann die Realität sein: Strukturelle oder personelle Veränderung erfordern neues strategisches Vorgehen und es bleibt keine Zeit, jetzt einen breiten Beteiligungsprozess auf den Weg zu bringen. Not macht erfinderisch: Zunächst gemeinsame Ziele zu bestimmen und erst später, in einem zweiten Prozess das (gedanklich wohl bestehende und zugrundeliegende) Leitbild zu heben, kann durchaus ein im Einzelfall sinnvoller Weg sein.



Weitere Szenarien:

Die **Visitation** hat stattgefunden. Nach dem LEVI-Prozess sind die Erkenntnisse auszuwerten und möglichst bald in einer neuen Pastoralkonzeption einzuarbeiten.

Dabei kann, je nach Vorhandensein eines Leitbilds, wieder nach Szenarien 1 bis 3 vorgegangen werden.



Ist ein **neuer Pfarrgemeinderat** gewählt, so macht es Sinn, dass dieser zunächst auf eine bestehende Pastoralkonzeption zurückgreifen und ins Handeln kommen kann. Eine erneute Überarbeitung der Konzeption empfiehlt sich daher eher antizyklisch zum Turnus der Wahlen ab der Mitte bzw. gegen Ende der jeweiligen Legislaturperiode.



Verändern sich **Strukturen** grundlegend, braucht es für die neu entstandene Einheit bzw. Zusammenarbeit auch möglichst bald ein neues bzw. erneuertes Leitbild zur Vergewisserung weiterer Planungen und Vorgehensweisen.

2 Grundsätzlicher Prozessablauf einer Strategieentwicklung mit oder ohne Leitbildentwicklung in sieben Schritten

1 Den Prozess auf den Weg bringen und Verantwortliche beauftragen:

Leitungsverantwortlich ist der **Leitende Pfarrer der SE zusammen mit dem PGR**. Sie stellen sicher, dass ein Leitbild und eine Pastoralkonzeption existieren, verstanden werden und von möglichst vielen geteilt werden. Gemäß PGR-Satzung hat der PGR auch die Pastoralkonzeption zu beschließen.

Der PGR **verantwortet den Prozess einer Leitbild- und Strategieentwicklung** und initiiert den Beginn des Entwicklungsprozesses.

Der PGR richtet hierzu eine **Steuerungsgruppe und ggf. Projektgruppe** ein und beauftragt diese mit der Prozessplanung und -durchführung. Ebenso entscheidet der PGR über die **Hinzunahme von externer Prozessbegleitung bzw. Moderation sowie ggf. Supervision und Coaching**.

Verweise:

Rollen und Aufgaben →5

- „PGR“

Klärung und Koordinierung:
Diözesanstellen

ggf. in Kooperation mit Dekanat

2 Den Prozess planen:

Die **Steuerungsgruppe** erarbeitet ggf. unter Zuhilfenahme von externer Begleitung den **Ablauf des Gesamtprozesses** und den **Zeitplan**.

Die **einzelnen Prozessschritte** werden von der Steuerungsgruppe initiiert und vorbereitet.

Sofern im Prozessablauf „umfangreiche“ Beteiligungsformate (Zukunftskongress, Zukunftswerkstatt) vorgesehen sind, empfiehlt es sich, zur konkreten Planung und Durchführung dieses Formats die Steuerungsgruppe entsprechend zu erweitern und personell zu stärken, dafür keine eigene Projektgruppe mehr einzurichten (Aufgaben von Steuerungs- und Projektgruppe →4 zusammenfassen).

Verweise:

Rollen und Aufgaben →5

- „Steuerungsgruppe“
- „Externe Begleitung/ Moderation“

Beispiele für Prozessabläufe →3

3 Beteiligungsräume schaffen:

LEVI 3a: „Die Leitungsverantwortlichen analysieren den pastoralen Bedarf in der Seelsorgeeinheit. Sie verständigen sich darüber, welche Bedürfnisse die Menschen derzeit bewegen und welche Erwartungen an die Kirche vor Ort bestehen.“

Eine Leitbild- und Strategieentwicklung macht nur mit (möglichst großer) **Beteiligung** Sinn. Schon zu Beginn des Prozesses werden die Gemeinde(n), die Verbände, wichtige Einrichtungen, ökumenische Partnerinnen und Partner, die Mitarbeitenden, die Zielgruppen (jetzige und mögliche zukünftige) informiert, eingebunden, angehört und beteiligt.

Hierfür gibt es eine Vielzahl von möglichen **Beteiligungsformaten und Formen der Datenerhebung bzw. Erkundung**, die je nach örtlichen Gegeben-

Verweise:

LEVI-Kriterien
3a bis 3c

Formate und Methoden →Anhang

Diözesanstellen
beraten und
unterstützen

Inhaltliche Hinweise
zu Leitbild und
Strategie →4

Verweise:
Rollen und
Aufgaben →5
„Projektgruppe“

Inhaltliche
Hinweise → 4
„Formular für
Handlungsfelder“

Verweise:
LEVI-Kriterium 3b

LEVI-Kriterium 3c

heiten und zur Verfügung stehenden Ressourcen ausgewählt werden können. Eine evtl. geplante Datenerhebung wird so angelegt, dass anschließend aussagekräftige Erkenntnisse abgeleitet werden können. Empfehlenswert ist die Einbeziehung externer Begleitung.

Für das Entstehen eines **gemeinsamen Leitbilds** und einer **gemeinsamen Strategie** braucht es einen vielfältigen Querschnitt von Menschen, die gemeinsam die Situation und Wirklichkeit vor Ort „erkunden“ und **gemeinsam ein Bild von Kirche und Ziele für das kirchliche Handeln für die Zukunft entwerfen**. Dieses Zukunftsbild orientiert sich an der Realität der Menschen, die vor Ort leben und berücksichtigt die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

4 Konkretisierung von Zukunftsbild und Strategie – Vorbereitung für die Entscheidung im PGR:

Sind die Resonanzen aus Gemeinde(n), Verbänden, Einrichtungen, Partnerinnen und Partner, Mitarbeitenden eingeholt, alle notwendigen Daten erhoben und Erkenntnisse gesammelt, werden diese verarbeitet, sortiert, gewichtet und aufbereitet. Eine **Projektgruppe** erhält diesen Auftrag vom PGR.

Die Projektgruppe bereitet Themen und Inhalte auf, arbeitet dem PGR zu, **formuliert die konkreten Textvorschläge** für Leitbild und Pastoralkonzeption im Entwurf.

Sofern im Prozessablauf „umfassendere“ Beteiligungsformate (Zukunftskongress, Zukunftswerkstatt) vorgesehen werden, erfolgt schon in Schritt 3 eine größere Konkretion.

5 Prioritäten festlegen:

LEVI 3b: „Die Leitungsverantwortlichen entscheiden, auf welchen Bedarf reagiert wird und legen die Schwerpunkt-Ziele des pastoralen Handels fest.“

Daher **überprüft** der PGR den Bearbeitungsstand, priorisiert die ermittelten Handlungsfelder und versichert sich der Ziele. Ggf. ist eine erneute Überarbeitung durch die Projektgruppe erforderlich.

Maßnahmen definieren:

LEVI 3c: „Dazu werden nicht nur Herausforderungen und Ziele formuliert, sondern auch konkrete Maßnahmen, Meilensteine, Projektverantwortliche und Ressourcen definiert.“

Der PGR erarbeitet die Maßnahmenplanung, die Meilensteine und ermittelt vorstellbare Projektverantwortliche. Die Projektgruppe unterstützt den PGR hierbei.

[3] Ggf. erneue Beteiligungsmöglichkeit schaffen:

Wurde zu Beginn des Prozesses ein „fokussiertes“ Beteiligungsformat (Einfacher Workshop, Befragung usw.) gewählt, wird vor dem Beschluss an dieser Stelle nochmals eine **Resonanz aus den Reihen der Beteiligten** ermöglicht und eingeholt – z.B. in Form einer Gemeindeversammlung.

Formate und
Methoden
→Anhang

6 Beschließen, einführen und umsetzen:

Per **Beschluss** werden das erarbeitete Leitbild und die erarbeitete Pastoralkonzeption (Strategie) verabschiedet und dem Dekan zur Stellungnahme vorgelegt. Dies geschieht digital über die Intrexx Plattform „Diözesane Projekte => Leitbild/Pastoralkonzeption“. Dort werden Pastoralkonzeption und Stellungnahme des Dekans auch entsprechend archiviert.

LEVI 3d: „Die Leitungsverantwortlichen vermitteln die Schwerpunkte der Pastoralkonzeption in den Gremien und Gruppierungen der Gemeinden und in der kirchlichen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit.“

Hierzu ist der PGR in regelmäßigem **Kontakt mit den Projektverantwortlichen** der einzelnen Maßnahmen innerhalb der Pastoralkonzeption. Zudem wird im Sinne einer transparenten **Öffentlichkeitsarbeit** regelmäßig informiert.

Schließlich ist es maßgebliche Aufgabe des PGR und Stiftungsrats, die notwendigen Beschlüsse herbeizuführen, die zur **Bereitstellung der Ressourcen** für die beschlossenen Maßnahmen erforderlich sind:

Personal	→ Stellenumschreibungen
Finanzen	→ Haushaltsplanung
Gebäude und Infrastruktur	→ Pastorale Gebäudekonzeption

Verweise:

LEVI-Kriterium 3d

Inhaltliche
Hinweise →4
„Formular für
Ressourcen-
bereitstellung“

7 Überprüfen:

LEVI 3e: „Die Leitungsverantwortlichen sorgen dafür, dass Leitbild und Pastoralkonzeption Handlungsgrundlage für die pastorale Entwicklung sind und dass ihre Umsetzung regelmäßig überprüft wird.“

Der PGR überprüft kontinuierlich den aktuellen Stand der Entwicklungen.

Die Überarbeitung und Weiterentwicklung von Leitbild und Pastoralkonzeption wird in die Arbeit des PGR terminiert und eingeplant.

Verweis:

LEVI-Kriterium 3e

3 Beispiele für Prozessabläufe (Prozessarchitekturen)

Nachfolgend werden exemplarisch zwei unterschiedliche, jeweils erprobte und bewährte Prozessabläufe zur Leitbild- und Strategieentwicklung dargestellt.

Im **ersten Fall** handelt es sich um einen „fokussierten“ Prozess, der mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand geführt werden kann.

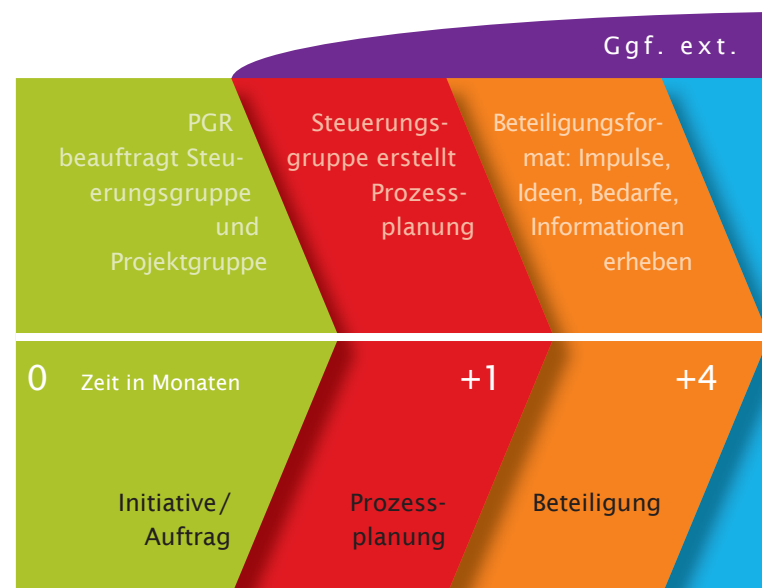
Im **zweiten Fall** wird ein Prozess dargestellt, der eine Zukunftskonferenz beinhaltet. Die Vorbereitung und Durchführung dieses Formats benötigt zwar weit aus mehr Zeit-, Arbeitsaufwand und Engagement, kann aber deutlich erweiterte Perspektiven, höhere Identifikation und größeren Ertrag und Nutzen schaffen.

Die Vorteile **einer (möglichst) großen Beteiligung** liegen auf der Hand:

- Beteiligung sichert die langfristige Akzeptanz und Identifikation. Menschen wollen mitreden und mitentscheiden. Dies ist eine Chance.

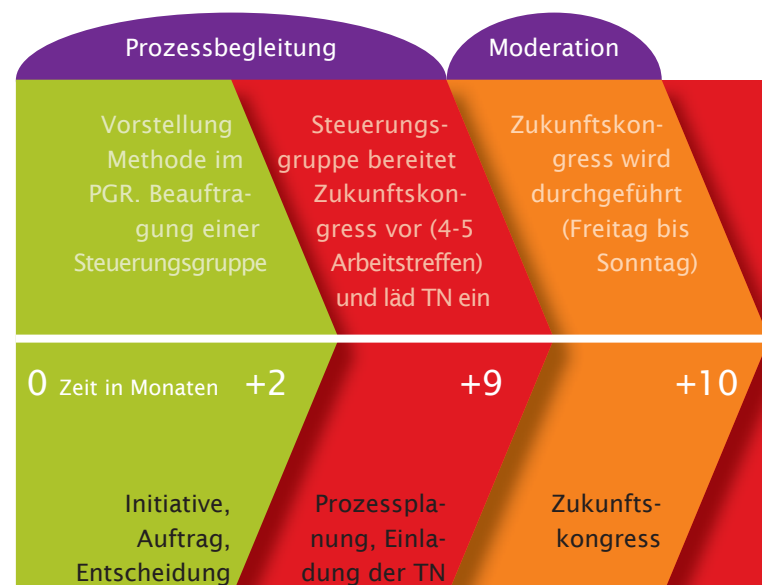
Beispiel 1: Fokussierter Prozess

Es wird ein zusätzliches Beteiligungsformat zur Resonanz vor dem Beschluss eingeplant.



Beispiel 2: Prozess mit Zukunftskongress

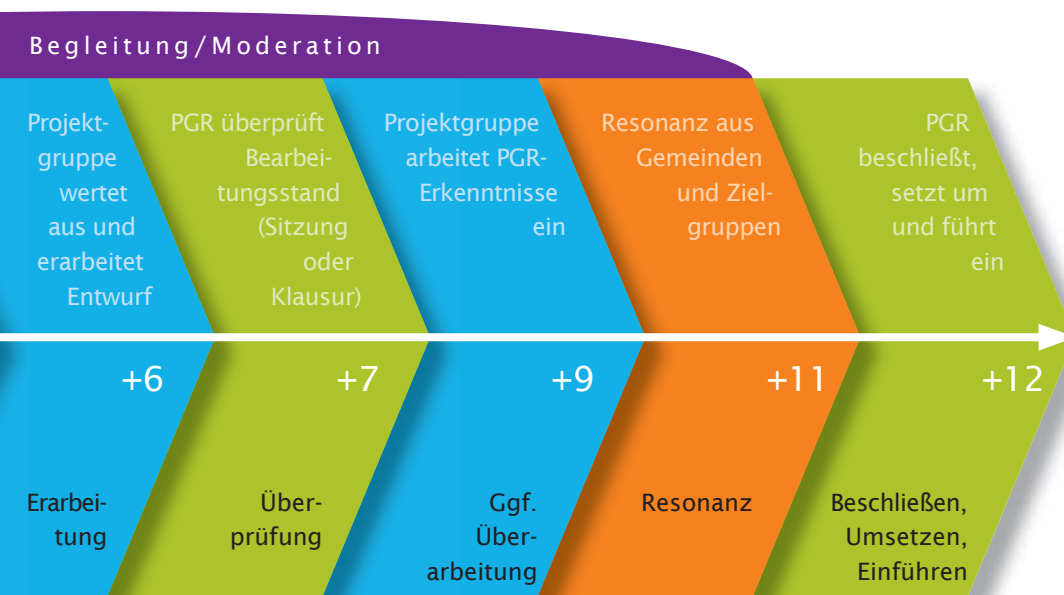
Für die Vorbereitung des Kongresses sind mindestens ca. 6-7 Monate einzuplanen.



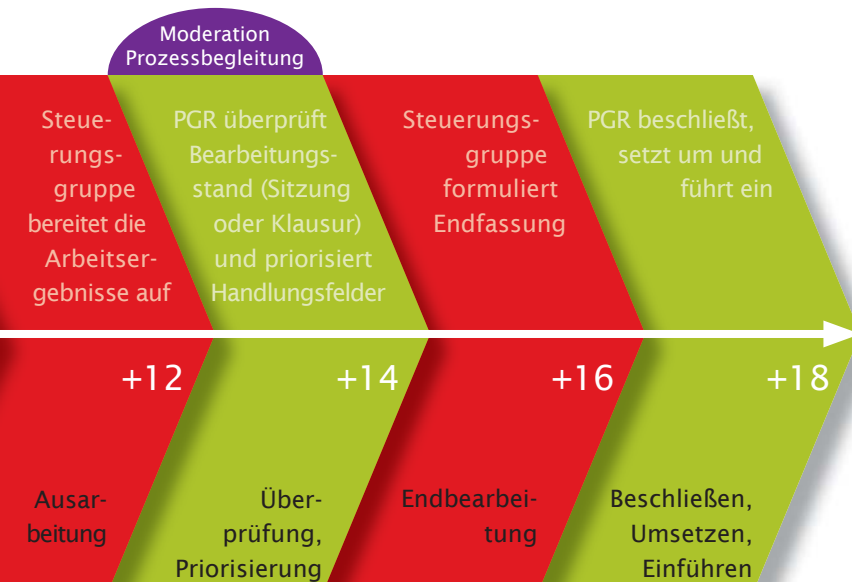
- Die Erfahrung zeigt, dass Beteiligung Menschen für Kirche aktiviert, die sich sonst nicht engagieren würden.
- Beteiligung verbessert die Einstellung der Menschen zur Kirche. Nicht nur das Interesse und Wissen wird gestärkt, sondern auch das Vertrauen in Kirche vor Ort.

Eine geteilte, gemeinsame Vision, die mit großer Beteiligung entstanden ist...

- ... führt Menschen zusammen, schafft Identität
- ... setzt Energie für gemeinsame Ziele frei
- ... ermutigt in den Gemeinden zu eigenen Initiativen
- ... führt zu Prioritäten und zu entschiedenerem Handeln
- ... verbindet Glauben und alltägliches Leben (*Christian Hennecke*)



Für diesen Prozess muss **ca. 1 Jahr** eingeplant werden.

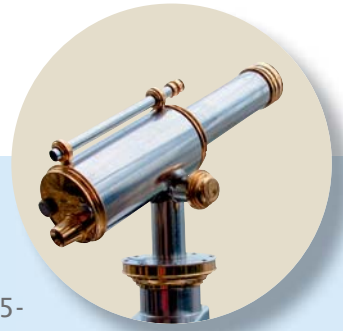


Für diesen Prozess müssen **ca. 1,5 Jahre** eingeplant werden.

Im „Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente“ sind die Instrumente Leitbild und Strategie beschrieben. Wesentliche Aspekte werden hier nochmals dargestellt und verdeutlicht:

Verweis und Anregung →
In den Diözesanen Leitlinien werden grundlegende Werte im Abschnitt „III. Prinzipien“ beschrieben.

4 Leitbild und Strategie: Inhaltliche und formale Hinweise



Was ist ein Leitbild?

Eine sprachliche und/oder bildhafte **Verdichtung des Selbstverständnisses**, das für die Entscheidungen und das Handeln einer kirchlichen Einrichtung **langfristig** (5-10 Jahre) **maßgeblich** ist. Es besteht i.d.R. aus wenigen, kurz formulierten zentralen Leitsätzen.

Woraus besteht ein Leitbild?

Unsere **Vision** von Kirche:

- ein inneres Bild davon, wie Kirche in der Zukunft aussehen könnte. Dieses Bild baut auf der Realität auf. Das Bild setzt innovative Handlungsimpulse.

Unsere **Mission** als Kirche:

- Unsere Aufgabe und Auftrag als Kirche in Bezug zu den Menschen, die vor Ort leben.

Unsere zugrundeliegenden **Werte**...

- ...die unser tägliches Handeln und unser Umgang prägen und an denen wir erkennbar bleiben. Diese Werte konkretisieren sich auf der Ebene der Seelsorgeeinheit u.a. in den folgenden Bereichen:
 - Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation
 - Fachlichkeit und Entwicklungsbereitschaft
 - Verantwortung, Nachhaltigkeit, Ressourcen- und Personaleinsatz

Welche Fragen sind zu stellen?

Vision:

- Wer sind wir und wo wollen wir hin?
- Wo sehen wir uns in der Zukunft? Welches Bild von Kirche in der Zukunft können wir neu entdecken?
- Welches (realistische) Idealbild einer „besseren Welt“ haben wir?

Mission:

- Wozu gibt es uns hier? Was sind unsere Aufgaben als Kirche hier vor Ort?
- Welche Menschen und Themenfelder haben wir im Blick?

Werte:

- Woran orientieren wir uns?
- Wovon sollen unser tägliches Handeln und unser Umgang geprägt sein?
- Wie wollen wir in der Welt gesehen/wahrgenommen werden?
- Worauf können sich unsere Partner verlassen?

Wodurch ist ein wirksames Leitbild gekennzeichnet?

Ein **wirksames Leitbild** sollte...

- ... einen motivierenden Charakter haben und positiv nach vorne weisen
- ... zukunftsweisende, wesentliche und für heute relevante Aussagen treffen
- ... einfach formuliert und für jeden Mitarbeitenden verständlich und nachvollziehbar sein
- ... vor Ort kommuniziert und von Leitung, Verantwortlichen und Hauptamtlichen vorgelebt und konsequent verfolgt werden
- ... in einem Beteiligungsprozess entstehen, um hohe Identifikation zu ermöglichen



Was versteht man unter Strategie?

Für Seelsorgeeinheiten: Gemeint ist hier die **Pastoralkonzeption**, also ein **Zielkatalog und Maßnahmenplan** für diejenigen Handlungsfelder, die von den Leitungsverantwortlichen **für die nächsten 2-3 Jahre als wesentlich** identifiziert wurden. Die Strategie/Pastoralkonzeption bündelt auf ca. 5-10 Seiten wenige, aber zentrale Handlungsfelder.

Woraus besteht die Strategie?

Erhebung des **Bedarfs unserer Zielgruppen** (jetzige und zukünftige „Nutzerinnen und Nutzer“) mit der Frage: „**Wovon lassen sich Menschen neu ansprechen?**“

- Identifizierung und **Auswahl von innovativen Handlungsfeldern (besser: Wachstumsfeldern) sowie Bereichen des Abschieds.**
- **Formulierung von Zielen** im Handlungsfeld unter Berücksichtigung der Ressourcen („Was können wir [uns] leisten?“).
- Zielerreichung in **Maßnahmen planen (Meilensteine).**
- Klärung, wie die **Umsetzung überprüft** wird.

Welche Fragen sind zu stellen?

- Welche Handlungsfelder nehmen wir wahr? Was will wachsen und neu werden, was geht zu Ende?
- Welche Zielgruppen erkennen wir, die einen Bedarf nach Erneuerung haben?
- Im Blick auf unser Leitbild:
 - Wo wollen wir Wachstum fördern?
 - Welche Wachstumsfelder wählen wir deshalb aus?
 - Wovon verabschieden wir uns, um an anderer Stelle neues Wachstum zu ermöglichen?
- • Welche Zielzustände wollen wir erreichen, die sich vom heutigen Zustand unterscheiden?
- • Welche einzelnen Umsetzungsschritte sind dafür notwendig?
 - Wer, wann, was, womit, wie, mit wem...?
- • Wie und durch wen wird die Umsetzung begleitet, überprüft, überarbeitet?

Wodurch ist eine wirksame Pastoralkonzeption gekennzeichnet?

Eine wirksame Pastoralkonzeption zeichnet sich aus...

- ... durch den Verzicht auf eine reine Darstellung des bestehenden Angebots
- ... durch eine qualifizierte Bedarfsermittlung
- ... durch eine begründete Auswahl von attraktiven Handlungs-/Wachstumsfeldern
- ... durch eine Reduktion auf wenige, aber zentrale Themen
- ... durch den Blick auf notwendige Abschiedsprozesse
- ... durch Zielformulierungen, die einen Zustand beschreiben, der sich vom heutigen Status quo unterscheidet und die neue Wege eröffnen
- ... durch die Qualität der Zielformulierungen („SMART“)

Mögliche Struktur der Formulierung eines Handlungsfeldes in der Pastoralkonzeption:



Pastorales Handlungsfeld /Wachstumsfeld

Herausforderungen im Handlungsfeld und Motivation für die Schwerpunktsetzung:

Ziele:

Teilziele:

Maßnahmen und Projekte mit Meilensteinen und Zeithorizont:

Projektverantwortliche:

**Erforderliche Ressourcen:
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**

Finanzen:

Gebäude, Infrastruktur, Sachmittel:

Daten, Infos, Wissen:

Zur Verwendung dieses "Formulars":
Die Felder sind nicht als "Pflichtfelder" zu verstehen und brauchen nicht "abgearbeitet" werden. Sie dienen als Anregung, um die erforderlichen Überlegungen zu strukturieren.

Für jede Maßnahme diese Zeilen einfügen →

Am Ende der Aufführung der einzelnen Handlungsfelder ist es ratsam, die erforderlichen Ressourcen für alle Handlungsfelder nochmals insgesamt in den Blick zu nehmen. So kann ein Überblick geschaffen werden, welche Konsequenzen sich für Bereitstellung der Ressourcen in der Seelsorgeeinheit ergeben.

Erforderliche Ressourcen für die Handlungsfelder im Überblick

1. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:	
Was ist erforderlich?	Welche Auswirkungen ergeben sich für die Stellenumschreibungen? Welche Rahmenbedingungen für das ehrenamtliche Engagement sind erforderlich? Welche Maßnahmen zur Mitarbeiterbefähigung (haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende) sind erforderlich?
2. Finanzen:	
Was ist erforderlich?	Welche Auswirkungen ergeben sich für die Haushaltsplanung bzw. Budgetbereitstellung?
3. Gebäude, Infrastruktur, Sachmittel:	
Was ist erforderlich?	Welche Auswirkungen ergeben sich für die Pastorale Gebäudekonzeption? Was ist mit den Ansprechpartnern für Infrastruktur und Sachmitteln zu klären?
4. Daten, Infos, Wissen:	
Was ist erforderlich?	Aus welchen Quellen braucht es Bereitstellung von Daten und Informationen? Wie kann das erforderliche Wissen erworben und genutzt werden? Wie können die Erkenntnisse aus Erfolgen und Misserfolgen aus den Projekten genutzt werden?

5 Rollen und Aufgaben

Die Leitung: Leitender Pfarrer der Seelsorgeeinheit und Pfarrgemeinderat

Aufgaben	• Stellen sicher, dass ein Leitbild und eine Pastoralkonzeption vorhanden sind, verstanden werden und von möglichst vielen geteilt werden. • Verantworten und initiieren den Gesamtprozess.
Arbeitsschritte	• PGR bringt Leitbild- und Strategieentwicklung auf den Weg. • Steuerungsgruppe und ggf. Projektgruppe wird beauftragt. • Entscheidung über die Hinzunahme von externer Begleitung. • Entscheidung über das Maß an Beteiligung, an Resonanz aus den Gemeinden und (jetzigen und potentiellen) Zielgruppen. • Information der Öffentlichkeit. • Leitbild und Pastoralkonzeption nach Erarbeitung per Beschluss in Kraft setzen. • Regelmäßigen Kontakt zu den Projektverantwortlichen der einzelnen Maßnahmen pflegen. • Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen sicherstellen. • Überarbeitung und Weiterentwicklung von Leitbild und Pastoralkonzeption terminieren und durchführen.

Die Steuerungsgruppe

Aufgaben	• Steuert den Erarbeitungsprozess. • Plant die einzelnen Schritte im Prozess mit den wichtigsten Meilensteinen: „<i>Was muss von wem bis wann erreicht bzw. erarbeitet sein?</i>“ • Erstellt einen Zeitplan. • Bindet ggf. externe Begleitung/Moderation ein. • Überwacht den Prozessverlauf und greift nach Bedarf steuernd in den Verlauf ein.
Besetzung	Kleine Gruppe von 3-5 Personen: • Leitender Pfarrer der SE • Hauptamtliche/r • PGR-Vorstand • Ggf. weitere geeignete Personen
Leitung	Der Leitende Pfarrer der SE leitet die Steuerungsgruppe.

Er kann die Leitung **delegieren**. Sinnvoll ist es, wenn die Leitung von einer Person wahrgenommen wird, die mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen ausgestattet wird, um das Erforderliche zu erledigen. (Anfragen, Informationen, Erarbeitung von Abläufen und Plänen etc.)

Arbeitsaufwand Zu Beginn hoch: 2-3 Arbeitstreffen zur Prozessplanung, dazwischen regelmäßiger Informationsaustausch. Im Verlauf des Prozesses: Arbeitstreffen nach entscheidenden Prozessschritten bzw. nur nach Erfordernis, dazwischen regelmäßiger Informationsaustausch.

Die Projektgruppe

Aufgaben

- Verarbeitet, sortiert, gewichtet erhobene Daten und Informationen aus den Beteiligungsworkshops.
- Bereitet die Inhalte und Themen auf.
- Formuliert Textentwürfe für Leitbild und Pastoralkonzeption.
- Arbeitet dem PGR als Entscheidungsgremium zu.
- Informiert den PGR regelmäßig.

Besetzung Mittlere Arbeitsgruppe von 5-10 Personen:

- Mitglieder der Steuerungsgruppe
- Weitere geeignete Personen (nur Menschen, die Lust auf die Sache haben, verschiedene Altersgruppen, weitere Vertreterinnen und Vertreter aus PGR und GT, Menschen, die nicht zu PGR/GT gehören, Menschen, die Freude haben am Formulieren)
- Möglichst Menschen mit **unterschiedlichen Stärken**: Visionäre mit einem Traum, Handelnde, die Dinge umsetzen, Zielorientierte, die geplant vorgehen, Menschen, die für ein harmonisches Zusammenspiel sorgen.

Leitung Die Projektgruppe bestimmt eine Gruppenleitung, die zu den Arbeitstreffen einlädt und diese moderiert.

Arbeitsaufwand Zwei Arbeitsphasen: Aus den Daten und Ergebnissen der Beteiligungsphase zu Beginn muss ein erster Entwurf erstellt werden, der dann im PGR vorgestellt wird. Danach werden in einer zweiten Arbeitsphase die Texte zur Beschlussfassung vorbereitet. Es kann meist arbeitsteilig gearbeitet werden, wenn sich Mitglieder der Projektgruppe einzelnen Themenbereichen zuordnen.

Begleitung und Unterstützung – Grundsätzliches

Anlässe

- Begleitung der Steuerungsgruppe zur Projektplanung
- Begleitung der Projektgruppe zur inhaltlichen Erarbeitung
- Planung und Moderation von Beteiligungsformaten bzw. Erarbeitungsschritten in größeren Gruppen
- Planung und Moderation von PGR-Klausuren oder PGR-Sitzungen
- Moderation von Gemeindeversammlungen oder Plenen

Begleitung anfragen

Die **Diözesanstellen** haben den Auftrag, bei grundsätzlichen Anliegen zur Vorgehensweise bzw. Prozessgestaltung zu beraten. Gemeinsam mit dem/r jeweiligen Leiter/in der Diözesanstelle wird der Auftrag inhaltlich und organisatorisch umschrieben sowie für die Umsetzung notwendige Kontakte hergestellt. Damit verbunden auch ist die Frage, welche Unterstützung wann im Prozess hilfreich sein kann.

Supervision

Angebot und Inhalte

- Stärkung der Zusammenarbeit in den ehrenamtlichen Gremien und Arbeitsgruppen, sowie mit den Hauptamtlichen
- Vergewisserung zu gemeinsamen Zielen und Vorgehensweisen im Prozess, zur gemeinsamen Haltung gegenüber den Leitungsinstrumenten
- Bearbeitung von Rollenunklarheiten, Dynamiken, Konflikten, Schwierigkeiten, Irritationen, Vorbehalten im Prozess
- Auswertung/Evaluation der Erfahrungen aus dem Prozess

Coaching für Führungskräfte

Angebot und Inhalte

- Fachkompetente und zielorientierte Beratung zur Stärkung der Leitungs- und Führungskompetenz
- Reflexion und Vergewisserung handlungsleitender Werte
- Strukturierung des Aufgabenfeldes
- Beratung in schwierigen Führungssituationen
- Bearbeitung belastender Themen und Fragestellungen
- Einübung in das Selbstmanagement und Bewusstmachen eigener Ressourcen

Coaching/
Supervision
anfragen

Die nach Regionen geordnete Liste der diözesanen Supervisorinnen, Supervisoren und Coaches findet sich auf der Website des **Referats für Supervision, Coaching und Organisationsberatung** beim IPB Freiburg: <https://supervision.ebfr.de>

Diözesane AG Kirchenentwicklung

Angebot und
Inhalte

- Die diözesanen Leitungsinstrumente integrativ zu denken und anzuwenden
- Eine umfangreiche Partizipation und Kommunikation zu ermöglichen
- Fach- und Prozessberatung in Sachen Ehrenamt und Engagementförderung zu bieten
- Das Ganze der Organisation im Blick zu behalten
- Die verschiedenen Lebenswelten mit dem Evangelium in Kontakt zu bringen
- Die eigene Vision und Mission im Licht der Frohen Botschaft zu entwickeln
- Die Handlungsfähigkeit der Organisation und der Verantwortlichen sicherzustellen
- Die Verantwortlichen zu fundierten und verbindlichen Entscheidungen hinzuführen
- Ein differenziertes Feedback einzuholen und Resonanz zu geben
- Die notwendigen Entscheidungen im Bereich von Ressourcen herbeizuführen

Die Diözesane AG Kirchenentwicklung löst die bisherigen regionalen AGs („RAGE“) ab. Sie arbeitet auch weiterhin über die Vermittlung der Diözesanstellen und bietet Unterstützung bei Prozessen der Kirchenentwicklung an.

Ihre Diözesanstelle
finden Sie unter
der jeweiligen
Adresse

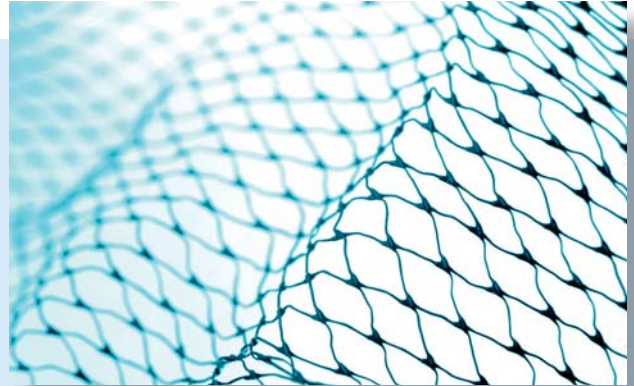
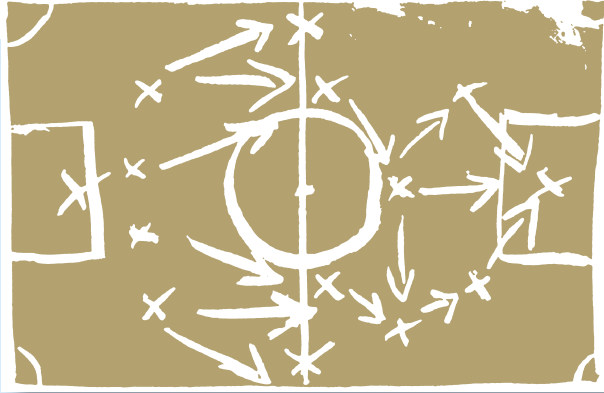
Odenwald-Tauber
Rhein-Neckar

<https://www.dst-ot.de/>
<https://www.kath-rhein-neckar.de/>

Mittlerer Oberrhein-Pforzheim
Ortenau
Breisgau-Schwarzwald-Baar
Hochrhein
Bodensee-Hohenzollern

<https://www.dst-mopf.de/>
<https://www.dst-ort.de/>
<https://www.dst-bsb.de/>
<https://www.dst-hr.de/>
<https://www.dst-bh.de/>

6 Beispiele für einsetzbare Formate und Methoden im Prozess der Leitbild- und Strategieentwicklung



Strategisch-methodisch... ...geistlich

„Ineinander verwoben“ statt „nebeneinander her“!

Grundlegende Fragen für die Gestaltung von Leitbild- und Strategieentwicklungsprozesse in Seelsorgeeinheiten sind:

- Wie können strategische Methoden aus der Organisationsentwicklung so genutzt und gestaltet werden, dass daraus geistliche Prozesse entstehen, in denen immer wieder einfließt, was Gott uns in der jeweiligen Situation sagen will?
- Wie können in Prozessarchitekturen raumschaffende und verlangsamende Elemente Wirkung entfalten, die das Hören auf und die Aufmerksamkeit für unsere Quellen ermöglichen und so schöpferische Prozesse anstoßen?
- Welche Vorgehensweisen und welche Haltungen in der Kommunikation ermöglichen es den Einzelnen und der Gruppe, sich zu öffnen für Nicht-Bekanntes, Andersartiges, Neues, für die „Fragen hinter der Frage“?

Das Format „Pro Action Café“ beispielsweise will diese Verwobenheit bewusst aufgreifen, indem sich Elemente aus „Open Space“ und „World Café“ einerseits und reflexive Phasen andererseits abwechseln.

Allen dargestellten Methoden ist gemeinsam, dass sie auf Beteiligung und größtmögliche Partizipation aufbauen. Die Sammlung ist zur exemplarischen Anregung gedacht.

Bei den einzelnen Methoden ist vermerkt, in wie weit diese besonders in einem Leitbildprozess bzw. in einem Strategieentwicklungsprozess eingesetzt werden können.

Im Folgenden werden **fünf exemplarische Beispiele aus dem Methodenkoffer** vorgestellt. Diese sind in der Übersicht farblich unterlegt. **Den vollständigen Methodenkoffer finden Sie im Internet als pdf zum Download unter:** www.ebfr.de/wirksamsein-methoden

Übersicht über einsetzbare Formate und Methoden

1. Formate für Workshops (halb- bis ganztags)

- A. World Café
- B. Open Space
- C. Pro Action Café
- D. Gemeindeversammlung mit Beteiligungselementen

2. Formate für Tages- und Mehrtagesveranstaltungen

- E. Zukunftswerkstatt
- F. Zukunftskongress („Future Search“)

3. Einzelne methodische Elemente für Workshops

- G. SWOT-Analyse
- H. Wertschätzende Befragung bzw. Erkundung
- I. Resonanzrunden/Anhörerrunden
- J. Konsensieren/Systematisches Entscheiden
- K. Diskussionen im Fishbowl
- L. Kreativitätstechniken

4. Einzelne geistliche Elemente für Workshops

- M. Gott schreibt mit uns eine Geschichte – Prozesse geistlich mit einer Schriftrolle begleiten
- N. Tunnelblicke lösen – Gemeinsam auf Gottes Wort hören
- O. Bibelstellen zu Themen

5. Sich gemeinsam auf den Prozess ausrichten

- P. Basislager – Sich gemeinsam geistlich auf den Prozess ausrichten

Die Diözesanstellen beraten gerne, welche Formate und Methoden in der jeweiligen Situation geeignet sind und durch welche Personen bzw. Unterstützungssysteme sie begleitet werden können.



C.

Pro Action Café

Das Pro Action Café verbindet Elemente des World Café und Open Space einerseits mit Phasen des Hörens und der Reflexion andererseits.

Vorbereitung:

Kleine Tische mit je vier Stühlen, darauf Flipchartpapier und Stifte.

Dauer:

Ca. 3 Stunden (abhängig von der Gruppengröße)

Teilnehmende:

Ab 12 Personen, nach oben keine Grenze

Ablauf (nach: Hartmann, I. und Knieling, R.: Gemeinde neu denken):

Intro

10 min

Stille und

Erstellung der

Agenda

20 min

Caférunde I.

30 min

Wechsel

5 min

Caférunde II.

30 min

Stille und

Blitzlicht

10 min

Pause

30 min

Caférunde III.

30 min

Ernte und

Dank

20 min

Moderatoren erläutern den Gesamt Ablauf. Ggf. kann ein Oberthema benannt werden.

In einem Moment der Stille sollen die Teilnehmenden für sich entscheiden, ob sie in der Rolle als „Gastgeber“ mit einer Frage/einem Projekt oder in der Rolle als „Reisender“ teilnehmen wollen. Nach der Stille werden die Fragestellungen/Projekte kurz genannt und auf einer Liste gesammelt. Auch diffuse Fragestellungen sind willkommen. Anschließend nehmen die Gastgeber ihre Tische ein.

Die Reisenden suchen sich einen Tisch mit der Fragestellung/dem Projekt aus, an dem sie mitarbeiten möchten. Ablauf der ersten Runde:
Die Reisenden hören dem Gastgeber zu. Sie hören vor allem auf das, was auch nicht gesagt wird, das Wichtige und Wesentliche hinter der eigentlichen Schilderung, auf die „Fragen hinter der Frage“. Die Reisenden äußern sich danach nur zu diesen eigenen Wahrnehmungen und Eindrücken, zu ihren Fragen. Auf dem Papier werden diese für die zweite Runde notiert. Es erfolgen keine Lösungsvorschläge.
Die Reisenden wechseln zu einem neuen Tisch.

Auch hier gibt es noch keine Lösungsvorschläge. Der Gastgeber führt kurz in die Ergebnisse der ersten Runde ein. Dann erarbeitet die Tischgruppe, was fehlt, um das Projekt insgesamt noch besser zu verstehen: Welche Perspektiven fehlen, welche Menschen wurden noch nicht berücksichtigt, welche Fragen wurden noch nicht gestellt?
Die Großgruppe hält 3-5 min Stille mit folgenden Leitfragen:
Welche Bilder und Empfindungen steigen auf? Was kommt uns vom Geist Gottes her zu?
Kurze blitzlichtartige Äußerungen werden in der Großgruppe zugelassen.

In der Pause nehmen sich die Gastgeber ein paar Minuten Zeit für eine Einzelreflexion:
1. Was habe ich erkannt? – über mich selbst – über das Projekt?
2. Welche nächsten Schritte will ich tun?
3. Welche Unterstützung brauche ich?
Nach der Pause wechseln die Reisenden zu einem neuen Tisch.
Die Gastgeber stellen ihre Überlegungen aus der Einzelreflexion vor. Gemeinsam berät die Tischgruppe den Gastgeber:
• Ist das realistisch?
• Geht es eleganter, leichter?

Im Plenum stellen die Gastgeber die Ernte der Tischrunden vor. Es geht nicht um Präsentation, sondern Einsammeln von Erkenntnissen und Dank für die Mitarbeit. Die Gesamtgruppe berät, wie und an welchen Stellen welche Ergebnisse weiterbearbeitet werden können.



E.

Die Zukunftswerkstatt

Eine Gruppenarbeit in drei Phasen, in der unter Anregung der Kreativität gemeinsame Zukunftsentwürfe, Ziele und Maßnahmen entwickelt werden.

Vorbereitung:

In einer ca. 3-monatigen Vorbereitungszeit werden die Durchführung der Zukunftswerkstatt durch eine Steuerungsgruppe konkret vorbereitet und die Teilnehmenden eingeladen. Der gesamte Prozess braucht eine Begleitung durch erfahrene Prozessberater.

Dauer:

Mindestens ein Tag, bis zu einem ganzen Wochenende.

Teilnehmende:

Leitungsverantwortliche, Mitarbeitende, Interessierte an künftiger Mitarbeit, ca. 20-40 Personen, gezielte Einladungen

Ablauf:

Vorphase: Gute Atmosphäre schaffen, Informationen zum Thema geben und Methode erklären

Phase 1: Beschwerde/Kritik

Hier wird von den Teilnehmenden Unmut, Kritik, negative Erfahrungen zum gewählten Thema geäußert. Dies sollte möglichst frei von Zwängen sein. Es geht dabei weniger um eine Analyse der Probleme, als um eine Bestandsaufnahme für die Weiterarbeit. Ärger, Wut und Enttäuschung sollen einen Platz bekommen, um Raum für kreatives und konstruktives Weiterarbeiten zu ermöglichen.

- Was stört?
- Worauf soll Veränderung aufsetzen?

Phase 2: Phantasie

Hier ist die Kreativität jedes Einzelnen gefragt. Man soll das Utopische denken, ohne in Begrenzungen stecken zu bleiben („Das geht nicht, weil...“). Die zuvor geäußerte Kritik wird positiv umformuliert: Es wäre schön, wenn...

- Welche Luftschlösser bauen wir?

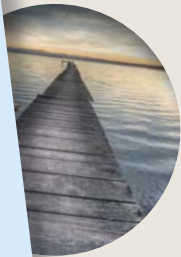
Phase 3: Realisierung

Herauspicken und ausarbeiten, was realisierbar ist. In Gruppenarbeiten zu einzelnen Vorschlägen (ggf. Fachleute) werden Maßnahmen und Projekte geplant.

- Welche Ziele sollen verfolgt werden?
- Wie sehen die Maßnahmen aus?

Nachbereitung:

Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse, Vereinbarungen zu den nächsten Schritten (Wie geht es weiter?)



Geeignet für:



F.

Der Zukunftskongress

Ein Großgruppenformat in 5-8 Phasen mit dem Ziel, das „ganze System“ einschl. Außensicht (bzw. einen repräsentativen Querschnitt davon) in einem Raum zu haben und mit größtmöglicher Partizipation und Gruppenmischung zu arbeiten. Der Fokus liegt in der Zukunft (der Vision) und nicht auf den Problemen. Es geht darum, gemeinsame Themen zu finden, statt Konflikte und Dissens zu bearbeiten. Kontroverse Themen werden zur Seite gelegt.

Vorbereitung:

In einer ca. 6-monatigen Vorbereitungszeit werden die Durchführung des Zukunftskongresses durch eine Steuerungsgruppe konkret vorbereitet und die Teilnehmenden gezielt eingeladen. Der gesamte Prozess braucht eine Begleitung durch erfahrene Prozessberater. Größe der Steuerungsgruppe +/- 7 Personen. Zusätzlich Organisatoren für den Rahmen des Wochenendes. Zusätzlich kleine Arbeitsgruppe für Öffentlichkeitsarbeit.

Dauer:

Der Zukunftskongress soll an einem Wochenende (Freitagabend bis Sonntagvormittag) an einem geeigneten Ort in der Seelsorgeeinheit stattfinden. Der Sonntagsgottesdienst sollte integriert werden.

Teilnehmende:

Leitungsverantwortliche, Mitarbeitende, Interessierte an künftiger Mitarbeit, ca. 30 % Externe (Kommune, Ökumene, Einrichtungen, Politik, Vereine), ca. 50-100 Personen, gezielte Einladungen

Ablauf in 5-8 Schritten:

- Wo kommen wir her? (Vergangenheit)
- Was trägt und inspiriert uns? Wofür stehen wir? (Wurzeln)
- Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? (Gegenwart)
- Was gelingt uns? Was beklagen wir? (Gegenwart)
- Was wollen wir erreichen? (Zukunft)
- Welche Maßnahmen entwickeln wir? (Handeln)
- Wie konkretisieren wir unsere Maßnahmen? (Handeln)
- Wie sehen die nächsten Schritte aus? (Vereinbarungen)

Anmerkungen:

- Kürzungen der Ablaufschritte sind möglich.
- Die große Beteiligung fördert in hohem Maße Identifikation mit den Arbeitsergebnissen und Verbindlichkeit in der Umsetzung.
- Ein Zukunftskongress braucht Priorität im Gemeindeleben und kann nicht „nebenbei“ erledigt werden. Es geht schließlich um „unsere gemeinsame Zukunft“!
- Persönliche Einladung der Teilnehmenden ist empfehlenswert. Bei der Einladung auf gute Mischung achten.
- Die Prozessdokumentation erfolgt durch die Arbeitsgruppe „Öffentlichkeitsarbeit“.



Geeignet für:





J.

Konsensieren/systematisches Entscheiden („Proposal“-Prozess)

Um Entscheidungsprozesse möglichst transparent, tragfähig und nachhaltig zu gestalten und ein großes „Commitment“ zu erreichen, kann die Form des „Proposal“-Prozesses (Konsensieren) gewählt werden. Entscheidungen werden dabei nicht durch Mehrheits-Abstimmung herbeigeführt, sondern es wird nach **der Zustimmung** zu einer Entscheidungsvariante gefragt.

Ablauf:

- Ist in einem Entscheidungsprozess spürbar und klar, dass die Zeit „reif“ ist, die Entscheidung nun wirklich herbeizuführen, wird ein Antrag gestellt und die zu entscheidende Fragestellung nochmals benannt.
- Die Entscheidungsvarianten werden jeweils durch einen Protagonisten vorgestellt. Sie propagieren ihren Vorschlag kurz und stehen als Auskunftspersonen zur Verfügung.
- Verständnisfragen werden beantwortet.
- Die Antragsteller fragen sich: Ist der Antrag reif? Kann er „auf die Reise“ durch die Gruppe geschickt werden?
- Der Antrag wird im Uhrzeigersinn auf die Reise geschickt. Wenn ich zustimmen kann, deute ich mit meinem Zeigefinger/Daumen auf meinen linken Nachbarn. Wenn ich nicht zustimmen kann, mache ich mit der Hand eine mehrmalige Wellenbewegung.



➤ Können ca. 75 % der Teilnehmenden zustimmen, kann der Prozess weitergeführt werden. Bei weniger Zustimmung ist die Entscheidung noch nicht reif. Es braucht weitere Behandlung. Der Proposal-Prozess ist in diesem Fall hier beendet.

- Individualisierung der Zustimmung: „Was brauchst Du, dass Du zustimmen kannst?“ Die Bedürfnisse und Anliegen der Nicht-Zustimmenden werden aufgelistet.
- Die Bedürfnisse und Anliegen werden bearbeitet, wenn möglich, geklärt. Es können dabei neue Erkenntnisse entstehen.

➤ Möglicherweise verändert sich ein Vorschlag wesentlich, so dass eine neue „Reise“ erforderlich wird.

- Sobald die Nicht-Zustimmenden sich ausreichend gehört fühlen und Gefragtes erläutert bekommen, können sie ggf. ihre Zustimmung geben.
- Das „Proposal“ wird wieder auf die Reise geschickt, bis ein Konsens erreicht werden kann. Oder es braucht eine weitere Bearbeitung. Oder die Entscheidung wird vertagt.
- Ein gefundener Konsens wird gemeinsam „gefeiert“.

(nach Kuno Sohm)



P.

Basislager – Sich gemeinsam geistlich auf den Prozess ausrichten

Es macht Sinn, sich vor großen Unternehmungen (z.B. eine große Reise, eine berufliche oder private Veränderung) innerlich vorzubereiten – ähnlich einer Bergsteigergruppe, die sich im Basislager auf die kommende Herausforderung vorbereitet. Ein „Basislager-Tag“ vor einer Leitbild- oder Strategieentwicklung für die mitarbeitenden Verantwortlichen, die Mitglieder von Steuerungs- und Projektgruppe und weiteren Beteiligten dient nicht der Organisation. Er will vielmehr den geistlichen und partizipativen Charakter des bevorstehenden Entwicklungsprozesses grundlegen und den Gewinn, der in der Anwendung der Leitungsinstrumente liegt, herausstellen.

Mögliche Bausteine eines „Basislager-Tages“:

A. Erlaubnisraum zu Beginn

Inhaltliche Fragen, Unklarheiten, Schwierigkeiten oder Widerstände mit den anstehenden Aufgaben erhalten zu Beginn ausreichenden Raum. Fragen oder Widerstände werden gesammelt, aufgegriffen und möglichst bearbeitet. Erkenntnisse hieraus werden für die weitere Prozessplanung gesichert. Was nicht bearbeitet werden kann, wird terminiert und zu einem späteren Zeitpunkt nochmals aufgegriffen.

B. Wiederkehrendes biblisch-liturgisches Miteinander als verbindende Kultur grundlegen

Die Arbeitsgruppe richtet sich im gesamten Prozess immer wieder an den Quellen aus. Dazu finden wiederkehrende liturgisch gestaltete biblische Impulse statt. Am Rüsttag kann diese Arbeitsweise grundgelegt und eingeübt werden.

C. Das Arbeiten mit inneren Kirchenbildern

Welche unterschiedliche Bilder von „Kirche-Sein“ sind bei den Menschen der Arbeitsgruppe bzw. in unserer Seelsorgeeinheit verinnerlicht? Das Arbeiten mit Bildkarteien oder den vier Kirchenbildern aus dem Zwischenruf 2 „Kirchen-Bilder“ (Erzb. Seelsorgeamt) hilft,

- persönliche Zugänge zu Kirchenbildern sichtbar zu machen
- zu prüfen und zu diskutieren, in welchem Verhältnis diese Kirchenbilder zum Sozialraum der Seelsorgeeinheit stehen
- zu prüfen, welche Kirchenbilder für uns zukunftsfähig erscheinen.

D. Vergewisserung der eigenen Ressourcen und Schätze

Gemeinsam auf das zu schauen, was vor Ort vorhanden ist und besonders wertvoll ist, nährt und stärkt für die anstehenden gemeinsamen Schritte.

E. Partizipation vereinbaren

Da Leitbild- und Strategieentwicklung mit größtmöglicher Beteiligung durchgeführt werden soll, macht eine Verständigung zu folgenden Fragen Sinn: Wie treffen wir künftig Entscheidungen? Wer muss wo und wie eingebunden werden?



Wir können den Wind nicht ändern,
aber die Segel anders setzen.

Aristoteles

Impressum

Herausgeber

Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg
Schoferstraße 2 • 79098 Freiburg

www.ebfr.de

Kontaktadresse

Erzbischöfliches Seelsorgeamt
Abt. I | Kirchenentwicklung und pastorale Innovation

Dr. Stefan Bonath
Okenstr. 15 • 79108 Freiburg
Telefon: 0761 - 5144 - 145
E-Mail: stefan.bonath@seelsorgeamt-freiburg.de
www.esa-dioezesanstelle.de

Bestellung

Erzbischöfliches Seelsorgeamt
Referat Technik/Vertrieb
Postfach 449
79004 Freiburg
Tel 0761 - 51 44 - 115
Fax 0761 - 51 44 - 76115
E-Mail vertrieb@seelsorgeamt-freiburg.de

Bestell-Nr. 12170718

Download

Download dieser Arbeitshilfe als pdf unter:
www.ebfr.de/wirksamsein

Download aller Arbeitsblätter als pdf unter:
www.ebfr.de/wirksamsein-methoden

Gestaltung

Graphikbüro Graul, Endingen am Kaiserstuhl
www.graphik-graul.de

Foto Fernrohr: made by Alexander on Unsplash