

# Werkbuch zum Zukunftsbild

– Bausteine für die Verständigung zur Wirksamkeit pastoralen Handelns

Version 1 vom 30.05.2015

## Einleitung

Mit der Inkraftsetzung des Zukunftsbildes haben wir uns im Erzbistum Paderborn etwas Großes, ja etwas Großartiges vorgenommen. Wir werden uns den gesellschaftlichen Veränderungen stellen und eine Antwort auf die Frage geben: Wozu bist du da Kirche im Erzbistum Paderborn, Kirche im Pastoralen Raum? Mit diesem „Werkbuch zum Zukunftsbild“ schaffen wir ein Instrument das pastorale Planen und Handeln nach den Haltungen und Kriterien auszurichten, die im Zukunftsbild formuliert sind.

Es richtet sich an alle, die in der Pastoral Verantwortung übernehmen und ist ein Werkzeug, mit dem überprüft werden kann, ob die pastoralen Angebote und Schwerpunktsetzungen, ob Leitung und Zusammenarbeit, im Sinne des Zukunftsbildes sind. Zudem liefert es Kriterien und Maßstäbe, die Auskunft über die positive Wirksamkeit des pastoralen Handelns geben.

Ziel ist es, das eigene Planen und Handeln zu reflektieren und sich auf einen Lernweg zu begeben, um den Anforderungen der Zukunft immer näher zu kommen. Das gelingt, wenn die Wirksamkeit der Zusammenarbeit in den Blick genommen und voreinander Rechenschaft darüber abgelegt wird, ob und wie die gesetzten Ziele erreicht wurden, wie gesetzte Haltungen und Standards im Alltag umgesetzt werden.

Das Werkbuch möchte ein Instrument der Wertschätzung und Bestätigung sein, das hilft, die eigenen Stärken bewusst wahrzunehmen, zu nutzen und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Es kann ein Mittel sein, um Transparenz, Klarheit, Verbindlichkeit, Kommunikation und damit Vertrauen zu fördern. Es soll helfen Qualität vor Quantität zu stellen, dazu beitragen Fehler als Lernchance zu begreifen und Abläufe auf Dauer zu erleichtern.

Um im Bild des Gartens zu bleiben, das uns auf dem Weg der Perspektive 2014 begleitet hat, ist dieses Werkbuch eine Landschaftskarte mit der man feststellen kann, wo der Boden bereitet wurde oder noch bereitet werden muss, wo gesät und gepflanzt wurde, wo ein Umpflanzen, Umgraben, Düngen oder vielleicht ein (großzügiger) Astschnitt notwendig ist und wo es Ernte gab und gibt.

Die Inhalte des Werkbuches sind Bausteine, kein verpflichtender Kanon. Sie können auf unterschiedlichste Weise zur Orientierung und Vergewisserung genutzt werden. Sie können der Orientierung im Gruppen- und Arbeitskontext ebenso dienen wie einer persönlichen Reflexion. Sie können anregen, das Aufgaben- und Rollenhandeln und ebenso die geistliche Dimension in den Blick zu nehmen. Einige Beispiele:

- Ausrichtung von Zielen, Schwerpunkten, Maßnahmen und Projekten auf das Zukunftsbild.
- leitenden Zukunftsfragen und Szenarien für Pastorale Räume, Orte und Gelegenheiten entwickeln.
- Orientierung bei Prozessen der Entscheidungsfindung oder Priorisierung von Aufgaben
- geistliche Arbeit an Haltungen und Rollengestaltungen

Mit diesem Werkbuch, werden auch wir uns, als die auf diözesaner Ebene für die Arbeit mit dem Zukunftsbild Verantwortlichen, auf einen Entwicklungsprozess einlassen. Daher werden kein fertiges Handbuch vorlegen, das abzuarbeiten ist, sondern gemeinsam mit vielen Beteiligten alle Wesensmerkmale der Organisation in den Blick nehmen, Kriterien entwickeln, Erfahrungen sammeln und auswerten, Konsequenzen ziehen und das Werkbuch fortschreiben. Wir danken dem Priesterrat des Erzbistums und dem Gesamtpfarrgemeinderat Hövelhof, die uns durch engagierte und konstruktive Beratung auf dem Weg zur ersten Version dieses Werkbuches begleitet haben.

Eine zentrale Rolle für die weitere Entwicklung werden die Erfahrungen in drei Modellprojekten spielen, die wir in den kommenden Jahren intensiv begleiten, und ebenso die Rückmeldungen aller weiterer Gruppen oder Einrichtungen, die das Werkbuch nutzen. Ein zentraler Ort für die gemeinsame Bewertung dieses Lernweges wird das diözesane Forum zum Zukunftsbild sein, dass am 29. und 30. September 2017 stattfinden wird.

Wir haben uns entschieden, das Werkbuch zunächst digital zu erstellen. Es wird auf der Homepage des Zukunftsbildes zum Download zur Verfügung stehen und dort regelmäßig fortgeschrieben. Eine erste gebundene Ausgabe planen wir für Herbst 2017.

## Die Arbeit mit dem Werkbuch:

### Wirksamkeit überprüfen und Frucht bringen

Grundlage für all das was wir im Werkbuch beschreiben, vorstellen und vorschlagen ist das Zukunftsbild der Erzdiözese Paderborn. Die hier beschriebenen Schwerpunkte, Anforderungen und Haltungen sind der Ausgangspunkt, um Kriterien zu beschreiben und Maßstäbe zur Überprüfung festzulegen.

Leitend wird dabei immer wieder die grundlegende Frage: „Wozu bist du da, Kirche im Pastoralen Raum, kirchliche Einrichtung, kirchlicher Dienst – als Teil der Ortskirche von Paderborn?“ Diese Frage führt zwingend zu einer Überprüfung aller bisherigen pastoralen Abläufe (Zukunftsbild S.79).

Dabei wird die Sendung der Kirche zum wichtigsten Kriterium pastoralen Handelns. Das Ziel des Geschehens ist Fruchtbarkeit im Sinne der Weitergabe des Evangeliums (Zukunftsbild S. 80). Erzbischof Hans-Josef Becker schreibt im Schlusssatz des Zukunftsbildes: „Möge dieser Weg unter dem Segen Gottes stehen und Frucht bringen in einer Vertiefung des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe im Erzbistum Paderborn.“

Zugleich ist Fruchtbarkeit eine Kategorie, die sich dem Machen entzieht (Zukunftsbild S. 80). Von Franz von Assisi ist der Ausspruch überliefert: „Tu erst das Notwendige, dann das Mögliche, und plötzlich schaffst du das Unmögliche.“ Qualitätsentwicklung lässt sich in diesem Sinne fassen: Erkennen, was für die Organisation notwendig ist; das als notwendig Erkannte übersetzen in Vorhaben, die für die Beteiligten möglich sind; Wahrnehmen und Wertschätzen, was durch dieses Vorgehen erreicht wird, sogar solche Dinge, die vorher undenkbar erschienen (vgl. Anlage 2 zum Zukunftsbild, S. 43).

Qualitätsentwicklung in pastoralen Arbeitsfeldern unterscheidet sich von Bereichen, bei denen Kennzahlen, Messwerte und Normen Größen sind, an denen Qualität bestimmt werden kann. Es geht nicht darum, Produktionsfehler zu vermeiden, weil dadurch Menschen tödlich verunglücken könnten. Es geht vielmehr um **Vertiefung des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe**. Und dafür geht es gemäß dem Zukunftsbild fundamental darum, als Gemeinschaft der Berufenen wirksames Zeichen

für Gottes Liebe zu den Menschen zu sein. Wir werden deshalb häufig über Wirksamkeit und weniger über Qualität (d.h. Eigenschaft, Brauchbarkeit) sprechen.

Qualitätsentwicklung in pastoralen Arbeitsfeldern muss den Berufungen dienen und eine Kultur der Aufmerksamkeit für die Charismen fördern. Dazu braucht es in vielen Bereichen Verständigungsprozesse, in denen die Beteiligten miteinander festlegen, welches Handlungsziel sie verfolgen, welche Beiträge die einzelnen in welchen Rollen einbringen und warum, wann ein Ziel erreicht ist und wann nicht, an welchen Indikatoren man dies erkennen kann und welche Verfahren und Strategien als zielförderlich oder -hinderlich angesehen werden.

Qualitätsentwicklung in der Pastoral muss sich mit Unterschiedlichkeit, Pluralität und subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen auseinandersetzen. Und genau hierin liegt die Chance, die jeweiligen Möglichkeit, Voraussetzungen und Bedingungen ernst zu nehmen, zu erfahren, dass Ziele auf unterschiedlichen Wegen erreichen zu können, und sich trotzdem in der Wirksamkeit vergleichbar zu machen.

Im Rahmen des diözesanen Prozesses der Aneignung des Zukunftsbildes bieten wir das Werkbuch als Arbeitsmittel zur Verständigung (Dialog) über Wirksamkeit an. Verständigung über Wirksamkeit kann und darf auf sehr unterschiedlichen Ebenen und Wegen passieren. Wir haben für die erste Version des Werkbuches folgende Bausteine entwickelt:

1. Impulse zur Orientierung und Vergewisserung  
*Eine Möglichkeit der persönlichen und gemeinschaftlichen Verständigung anhand der zwölf Kernaussagen des Zukunftsbildes. Dadurch kann eine Grundlage wachsen, das Thema Wirksamkeit pastoralen Handelns mit angemessener Ehrlichkeit in den Blick zu nehmen.*
2. Standards- und Indikatoren  
*Eine Auseinandersetzung mit den im Zukunftsbild geforderten Standards und der Alltagswirklichkeit, um Gelungenes bewusst wahrzunehmen und Entwicklungspotentiale zu erschließen.*
3. Skala zur Selbstbewertung  
*Den Grad der eigene Entwicklung/des Wachstums in den Blick nehmen, sich vergleichen und vergleichbar machen.*
4. Austausch über/Entwicklung von Lerngeschichten  
*Sich von Lerngeschichten anderer inspirieren lassen oder eigene Lerngeschichten bewusst als Reflexions- und Entwicklungsinstrument nutzen.*

Darüber hinaus möchten wir Sie ermutigen, künftig bei allen Planungen von Angeboten das Zukunftsbild als „Folie“ zu nutzen, um Standards und Kriterien zur Überprüfung festzulegen. Dies kann mit folgendem Vorgehen gelingen:

In einem **ersten Schritt** formulieren die Beteiligten Ziele, die Auskunft darüber geben, für wen, wozu diese Angebot dienen soll. Diese Ziele müssen mit den zwölf zentralen Aussagen des Zukunftsbildes korrespondieren:

Trägt das Ziel dazu bei, dass wir

- Menschen ermöglichen, den Ruf Gottes wahrzunehmen
- Jesus Christus entschieden bekennen
- Zeichen sind für die Liebe Gottes zu allen Menschen
- den Berufungen und Charismen dienen
- Vertrauen schenken, Verantwortung übernehmen und übergeben

- die Gegenwart bejahen
- Zeichenhaft handeln
- Vielfalt ermöglichen
- Wachstum fördern
- Im Dienst der Berufung führen und leiten
- Entscheidungen durch Beteiligung und geistliche Inspiration herbeiführen
- Im pastoralen Handeln gut und verlässlich werden

Wenn nicht wenigstens sechs Aussagen mit Ja beantwortet werden können, ist das Ziel grundsätzlich zu hinterfragen.

Im **zweiten Schritt** werden Aktivitäten, Angebote geplant und Verfahren beschrieben, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Hier spielen Kriterien zur Prüfung des Angebotes eine Rolle, wie Zielgruppenorientierung, Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen, Konkurrenz zu anderen Angeboten, aber auch Verfahrenswege, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Im **dritten Schritt** legen alle Verantwortlichen Kriterien für die Feststellung der Zielerreichung fest, dabei kann es sich sowohl um quantitative, wie um qualitative Kriterien handeln, z.B. positive Rückmeldungen, Wunsch nach weiteren Aktivitäten, Teilnehmerzahl, die Korrespondenz mit den zwölf zentralen Aussagen des Zukunftsbildes und den im Zukunftsbild festgelegten Standards, ...

Im **vierten Schritt** wird das Verfahren zur Zielüberprüfung festgelegt und vereinbart, d.h. wie, wann und wer die festgelegten Indikatoren überprüft.

Der **fünfte Schritt** dient dem Festlegen von Konsequenzen, z.B. Ziele zu bestärken oder zu verändern, Angebote oder Verfahren nachhaltig abzusichern oder zu verändern, Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten zu bestätigen oder neu zu regeln

All das hört sich zunächst nach einer Menge mehr Arbeit an. Es gilt daher, einzelne Elemente zu betrachten, erst das Nötige und dann das Mögliche zu tun. Die eingebrachte Arbeit wird Sie auf Dauer entlasten, da

- gemeinsame Zielsetzungen die Identifikation fördert,
- Transparenz hergestellt ist,
- Verantwortlichkeiten, Kommunikation und Verfahrensabläufe klar sind,
- alle Beteiligten Sicherheit in ihrem Handeln gewinnen,
- Zusammenhänge und Abhängigkeiten bewusst sind,
- für alle Beteiligten Planungssicherheit besteht,
- Probleme und Konflikte frühzeitig erkannt werden können,
- Sie das Zukunftsbild aktiv umsetzen.

Um von unserer Seite die Arbeit zu erleichtern bieten wir ihnen Methoden, Checklisten, Ideen und Beispiele wie sie die Wirksamkeit ihrer Arbeit überprüfen, sichern und entwickeln können.

Kontakt: Erzbischöfliches Generalvikariat, Projekt Bistumsentwicklung  
Domplatz 3, 33098 Paderborn  
Tel. 05251 125-1705  
E-Mail: [bistumsentwicklung@erzbistum-paderborn.de](mailto:bistumsentwicklung@erzbistum-paderborn.de)

Teilprojekt „Wirksamkeit des pastoralen Handelns (Qualitätsentwicklung)  
Betina Zimmermann, E-Mail: [betina.zimmermann@erzbistum-paderborn.de](mailto:betina.zimmermann@erzbistum-paderborn.de)