

EVALUATION DES PASTORALENTWICKLUNGSPROZESSES
„KIRCHE AM ORT – KIRCHE AN VIELEN ORTEN GESTALTEN“

ERGEBNISSE DER INTERVIEWS MIT AUSGEWÄHLTEN PERSONEN AUS KATEGORIALSEELSORGE,
CARITAS, SCHULE, STIFTUNGEN, VERWALTUNG, ÖKUMENE, ÖFFENTLICHER SEKTOR

Gabriele Maier-Güttler & Dieter Barth



GLIEDERUNG

- Der Rahmen: Methodisches Vorgehen und Projektzeitraum, Interviewpartner*innen
- Unser Team
- Frageschwerpunkte und Leitfragen
- Zentrale Aussagen zu den Leitfragen und Zitate aus den Interviews
- Fazit aus den Interviews
- Gesammelte O-Töne der Interviewpartner*innen
- Was uns noch aufgefallen ist



DER RAHMEN:
METHODISCHES VORGEHEN
UND PROJEKTZEITRAUM,
INTERVIEWPARTNER*INNEN

Juli 2020:
konzeptionelle Projektplanung,
Entwicklung von Fragekategorien,
Interviewleitfaden und Ablauf der
Interviews

Auswahl der Interviewpartner*innen,
Kontaktaufnahme, Vereinbarungen

Durchführung von 18 qualitativen
Interviews
im Zeitraum 31.07. bis 27.11.2020



DER RAHMEN:

METHODISCHES VORGEHEN
UND PROJEKTZEITRAUM,
INTERVIEWPARTNER*INNEN

Unsere Interviewpartner*innen kamen aus den
Bereichen:

Schulpastoral

Dekanat

Citypastoral

Betriebsseelsorge

Gefängnisseelsorge

Hochschulseelsorge

Jugendarbeit

Klinikseelsorge

Seelsorge für Menschen mit Behinderung

Caritas

Stiftung

Verbände

Verwaltungszentren

Ökumene

Bürgermeister einer Großstadt



DER RAHMEN:
METHODISCHES VORGEHEN
UND PROJEKTZEITRAUM,
INTERVIEWPARTNER*INNEN

Dauer der Interviews ca. 60 Minuten

2/3 der Interviews sind online geführt worden.

Alle Interviewpartner*innen waren gerne bereit, mit uns zu sprechen und haben sich gefreut, dass wir sie angefragt hatten.

Die Interviews wurden aufgenommen, transkribiert und danach ausgewertet.

Diese Präsentation vermittelt eine Zusammenfassung der Einschätzungen und Sichtweisen der Interviewpartner*innen.

Wirkungen durch die Pandemie kamen durch den Durchführungszeitraum zusätzlich in den Blick.

Beobachtungen und Empfehlungen aus diesem Evaluationsprozess ergänzen die Ergebnisse am Ende

WIR HABEN DIE INTERVIEWS GEFÜHRT



Dieter Barth



Gabriele Maier-Güttler



Diplom-Soz.Päd./Diplom-Pädagoge

Coach & Supervisor, Organisationsberater,
selbstständiger Gesellschafter von
Barth Beratungskunst

Diplom-Pädagogin

Coach, Personal- und
Organisationsentwicklerin in Non-Profit- und
Profit-Organisationen, *SandkornKOMM*,
Coaching & Organisationsberatung

1. WAS HABEN SIE VOM PROZESS KIAMO
WAHRGENOMMEN UND MITBEKOMMEN?

1. WAS HABEN SIE VOM PROZESS KIAMO WAHRGENOMMEN UND MITBEKOMMEN?

Positive Rückmeldungen

- Der Prozess ist bei den Interviewpartnern zumeist **gut bekannt** und wurde **positiv-interessiert aufgenommen**
- **explizit** benannt werden
 - der **professionelle Auftritt** und die **Qualität der Materialien**
 - der **geistliche Hintergrund**
 - **Vernetzung** als wesentlicher Bestandteil
- **Wandlungstagungen**, dabei besonders positiv benannt
 - **Verpflichtung** ermöglicht Verbindlichkeit und erleichtert Umsetzung
 - Einblicke und Austausch möglich: **Wie arbeiten andere Teams?**
 - **Direkter und offener Dialog** mit (Vertretern) der Diözesanleitung
- Kategoriale Arbeitsbereiche erleben KiamO als große **Wertschätzung** ihrer Arbeit und „Gesehen werden“.
- **Verwaltung** nicht nur funktional, sondern **auch inhaltlich beteiligt**

Fazit aus den Interviews

- Anerkennung für den Mut, Entwicklung und Veränderung zu Beginn mit Verbindlichkeit zu koppeln und nicht der Beliebigkeit zu überlassen
- Startphase braucht breite Beteiligung und interaktives dialogisches Forum
- Entwicklungsprozesse brauchen auch den Blick und die Auseinandersetzung mit dem geistlichen Auftrag als Quelle

1. WAS HABEN SIE VOM PROZESS KIAMO WAHRGENOMMEN UND MITBEKOMMEN?

Kritische Rückmeldungen

- **mangelnde Außenwirkung in den Medien**
- Es wird angefragt **ob der Prozess wirklich offen** oder doch als eigentliches Ziel ein Struktur- und Abbauprozess intendiert war.
- Interviewpartner **vermissen zu Beginn die Berücksichtigung ihres eigenen Arbeitsbereichs** (Schule, Jugend, Klinik) **als Kirche an vielen Orten.**
- Vor Ort häufig **Reduktion & Fixierung auf die gewohnte territoriale Perspektive**, erst später Weitung auf „andere Orte“
- Erfahrungen mit **weniger geglückten diözesanen Prozessen** haben **Vorbehalte erzeugt** und **Motivation** zur Beteiligung **eingeschränkt.**
- **Interesse und Beteiligung** am **Ende** des Prozesses **geringer**

Fazit aus den Interviews

- Bei Prozessplanung Medienpräsenz als wesentlichen Teil absichern und im Prozess kontinuierlich umsetzen
- Projekt-Titel prägnanter auf Beteiligte und angestrebten Entwicklungskontext hin formulieren
- Prozessdauer mit Blick auf leistbares Energiemanagement hin bedenken
- Kategoriale Perspektive in Projektentwicklung aktiv einbinden

WAS UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN IM O-TON SAGEN

"Gewählter Vorsitzender hat gesagt, da will Diözese das Absterben wegen Priestermangel etc. in die Hände der Kirchengemeinden legen - schaut Ihr doch mal wie ihr auf Raten sterbt"

„Ausrichtung habe ich so verstanden, dass Diözese gemerkt hat, dass Gemeinden sich öffnen müssen und Konzentration im Nahraum und in Begegnungen nicht mehr ausreichen. Dass man Pilotprojekte startet, an Orte zu kommen wo die Gemeinde sonst nicht hinkommt. Ich fand den Versuch von Anfang an passend.“

„Hätte es wünschenswert gefunden, die Akteure vor Ort an einen Tisch zu bringen, sich ggs. zu informieren, zu bestärken, Synergien finden.“

„in der Bibel steht ja nicht, dass es territoriale Gemeinden gibt und wir diesen alles unterordnen müssen. Kategoriale Seelsorgebereiche nur als Sonderform ist Unsinn“

„ hatte darauf hingewiesen, dass auch Institutionen außerhalb der Gemeinden mit einbezogen werden, wir begrüßen den Prozess sehr, gute Ekklesiologie, Kirche findet auch an vielen anderen Stellen als Gemeinde statt. Wir sind Kirche und sagen das schon sehr selbstbewusst seit 20 Jahren“

2. WELCHE NACHHALTIGE VERÄNDERUNG HABEN SIE FESTGESTELLT?

IST KIRCHE AUS IHRER SICHT ZU EINER "KIRCHE AN VIELEN ORTEN"
GEWORDEN?

2. WELCHE NACHHALTIGE VERÄNDERUNG HABEN SIE FESTGESTELLT?

Positive Rückmeldungen

- Diözese wird als **deutlich professioneller** in ihrer Arbeit erlebt
- Nichtkirchliche bzw. ökumenische Interviewpartner nehmen die **Offenheit der Diözese und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung** deutlich wahr
- **Vernetzung und Weitung** des Blicks sind deutlich voran gekommen
- KiamO hat **Eckpunkte** gesetzt hinter die nicht mehr zurück gegangen werden kann. Kirchengemeinden sind nicht mehr ausschließlich auf den Sonntagsgottesdienst zu fokussieren
- **Interner Widerstand ist positiv zu wertende Reaktion**. Er zeigt, dass zentrale Punkte getroffen worden sind

Fazit aus den Interviews

- **Vorbildliche und modellhafte Prozessgestaltung** in einzelnen Regionen/ Dekanaten (vom Aufsetzen über die Startphase bis zur Umsetzung von Projekten am Ort) **als Blaupause** und Orientierung vermitteln, um Erwartungslevel des Auftraggebers bzgl. der Gestaltung des Prozesses für alle Verantwortlichen zu verdeutlichen
- Veränderungssignal muss **den Nerv der Beteiligten spürbar treffen** und Reaktionen (auch kritische) auslösen.
- **professionelle externe Begleitung** hat **wesentlichen Unterschied** bzgl. Gelingen des Prozesses ausgemacht, dies sollte noch deutlicher und breiter genutzt werden

2. WELCHE NACHHALTIGE VERÄNDERUNG HABEN SIE FESTGESTELLT?

Kritische Rückmeldungen

- **Umsetzung** bleibt **deutlich hinter Anspruch** des Prozesses zurück
- **mangelndes Tempo** der Entwicklung wird durchgehend kritisch gesehen
- Kooperationen - nicht mehr als früher
- **Einzelne Arbeitsbereiche** fühlen sich **übersehen** - obwohl sie unmittelbar in der Zielsetzung von KiamO liegen
- Projekt Gemeinde war in Zukunftsaussicht besser als KiamO
- **ganz großes Spektrum** in Kirchengemeinden zwischen mutigem Neuaufbruch mit pastoraler Perspektive einerseits und Verwaltern, Verharren, Lähmung und Ratlosigkeit andererseits erlebt
- **Menschen**, die offen für raschere und konsequentere Entwicklung sind, **verlassen zunehmend das System**

Fazit aus den Interviews

- **Gezielte Interventionen und terminliche Verbindlichkeiten** im Prozessverlauf zur Beschleunigung, z.B. Meilensteine, sind notwendig
- **Konsequenz in der Umsetzung** als zentrales Element der **Projektsteuerung** ist erfolgsrelevant
- Überprüfung der Arbeitsbereiche auf Vollständigkeit und Berücksichtigung ist förderlich
- Fokus legen auf echte Innovation
- Gezielte Stärkung der Mutigen

WAS UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN IM O-TON SAGEN

"Prozess ist vom Anspruch und von der Wirkung her gescheitert. Veränderungen, die man vor 20 Jahren hätte machen müssen sind erst jetzt vollends erfolgt.

"Mir wird Angst und Bange wie es mit der Kirche weitergehen soll. Fortschritte sind ja, wenn es einen ökumenischen Bibelkreis gibt - wird als KiamO verkauft. Unglaublich. Was studierte Kräfte, die ordentlich bezahlt werden abliefern, ist schon erstaunlich. Finde, die machen ihre Arbeit nicht."

„Meiner Kollegin und mir geht es, vielleicht auch aufgrund unseres Alters, beide um 30, zu langsam. In der KG geht das halt lang nicht so schnell.“

„Ambivalenz: Einerseits Signal der Öffnung und Veränderung. Wenn jedoch konkrete Veränderungen von Strukturen anstehen, verlassen uns Mut und Entschlossenheit.“

„Ich habe nicht das Gefühl, dass auf breiter Ebene angekommen ist, dass es nicht darum geht, unsere Angebote zu zählen oder irgendwie wieder voll zu bekommen, sondern den überfälligen Blickwechsel zu wagen und zu den Menschen zu gehen.“

„In Gemeinden eher größere Unruhe und gespaltene Tendenz. Liberalere oder Leute, die was wollen, ziehen eher aus. Andere beharren darauf, dass es so bleiben muss wie es ist.“

„Weil der Prozess sehr mit Haltungsänderung und mit Blickwechsel zu tun hat und dazu am Ende ja keine messbaren, klaren Ergebnisse feststehen, ist es nicht so einfach, nachhaltige Veränderung zu identifizieren.“

3. HAT KIAMO AUS IHRER SICHT DIE
ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON KIRCHE GESTÄRKT?

3. HAT KIAMO AUS IHRER SICHT DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON KIRCHE GESTÄRKT?

Positive Rückmeldungen

- Die richtigen Fragen sind gestellt worden, die Projektkonzipierung war richtig.
- Die **Zukunftsfähigkeit ist grundsätzlich gestärkt worden**, weil der Prozess zur **Sichtung und Auseinandersetzung** angeregt hat.
- Ja, es ist etwas in **Bewegung** gekommen.
- Ja, nach innen sichtbar durch kleine Projekte, die zum Selbstläufer werden, ohne Zusatzaufwand für pastorale Mitarbeiter*innen.
- Gesellschaftsanalyse ist gut und richtig. An vielen Orten gibt es erfreuliche Signale. Vor Ort gestalten ist richtig.
- Corona macht zusätzlich deutlich, dass es um Menschen und Bedarfe anstatt um innere Organisation und Feste geht.

Fazit aus den Interviews

- Der Bewegungsprozess **muss weiter am Laufen gehalten werden**
- Auch katholische Kirche muss mutiger werden zur **Innovation** - wie auch die christlichen Kirchen generell
- Es geht darum, **anpassungsfähig** zu werden **ohne profillos zu sein**
- Die **Umsetzung** ist **noch nicht zufriedenstellend** geschehen. Die Pandemie wirkt als Katalysator.

3. HAT KIAMO AUS IHRER SICHT DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON KIRCHE GESTÄRKT?

Kritische Rückmeldungen

- Viele EA + HA sind derzeit noch **auf Bewahren ausgerichtet**
- Kritische Punkte sind Konzentration auf den Erhalt der Institution und Verbürgerlichung
- Kirche ist intern **mit Reformstau und Zerrissenheit, Festhalten und Durchhalteparolen beschäftigt**. Und merkt dabei nicht, wie die Menschen ihr den Rücken kehren.
- Die **deutlich schnellere gesellschaftliche Entwicklung** wird als Risiko gesehen ob Kirche überhaupt Schritt halten kann
- Stärkung der Zukunftsfähigkeit hat an vielen Orten nicht funktioniert
- Es fehlt ein **Gesamtkonzept für zukunftsfähige interne Vernetzung** von Kirchengemeinden/SE, Kategorie und Verwaltung
- Die Personalpolitik der Diözese läuft so, dass Stellen in den KG gekürzt, aber eben nicht in einem anderen zukunftsfähigen Kontext „an anderen Orten“ außerhalb des klassischen Gemeindeterminiums angesiedelt werden

Fazit aus den Interviews

- KiamO (er)fordert **radikale** (= an die Wurzel gehende) **Haltungsänderungen**, wenn Kirche zukunftsfähig sein will. Es braucht noch mehr Mut und eine Weiterführung
- **Medienaffinität** ist zu entwickeln
- **Gesamtkonzept** für zukunftsfähige **interne Vernetzung** von Kirchengemeinden/SE, Kategorie und Verwaltung entwickeln
- **mehr Stellenanteile außerhalb des klassischen Gemeindeterminiums**
- **Umsetzung** der Ergebnisse zur **Personalentwicklung aus Projekt Gemeinde**

WAS UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN IM O-TON SAGEN

„Solche Prozesse sind, wenn sie nicht völlig schief laufen - und das sehe ich bei KiamO nicht so - schon immer deswegen nützlich, weil man den eigenen Standpunkt überprüft und sich umsieht. Eine veränderte Ausrichtung ist zwangsläufig die Folge.“

„Die richtigen Fragen sind gestellt worden, ob die Antworten schon da sind weiß ich nicht. Erhalt der eigenen Institution und Reproduktion von bestimmten Formaten war lange im Blick ohne zu merken, dass man viele Gläubige oder andere Menschen nicht mehr an Bord hatte.“

„Ich glaube nicht. Nur ein freiwilliger Kontrollverlust der kirchlichen Hierarchie würde was bewegen. Wenn man nicht immer die Kirche retten wollte, würde tatsächlich etwas passieren.“

„Es gibt genug Leute, die gerne an der Zukunft der Kirche arbeiten würden, ich hab nicht das Gefühl, dass das geht mit diesem alten Verständnis von Hierarchie und dem Priesterverständnis, an dem alles hängt.“

4. HAT KIAMO SIE SELBST UND IHREN
ARBEITSBEREICH ZUR WEITERENTWICKLUNG
ANGEREGT?

4. HAT KIAMO SIE SELBST UND IHREN ARBEITSBEREICH ZUR WEITERENTWICKLUNG ANGEREGT?

Positive Rückmeldungen

- Netzwerkpartner erleben KiamO überwiegend als **hervorragenden Andockpunkt** und Gesprächsgrundlage für eigene Entwicklungsideen, als Rückenwind für eigene Projekte
- Noch deutlicher ist, dass **Kooperationspartner unabdingbar** sind
- Entwicklung von „Komm her-“ zu „Geh hin-Kirche“
- **Kooperation mit den Kirchengemeinden ist komplett restrukturiert** worden

- Durch die Pandemie gab es einen zusätzlichen Bewegungsschub, der Veränderungen mit deutlich mehr Tempo ausgelöst hat

Fazit aus den Interviews

- Es bräuchte sogar eine **gemeinsame Handlungslinie, ökumenisch**
- unglaublich mutige, notwendige und theologisch richtige Basis, die jetzt buchstabiert und gelebt werden muss
- **neue Formen von Kirchenmusik** sind nötig

4. HAT KIAMO SIE SELBST UND IHREN ARBEITSBEREICH ZUR WEITERENTWICKLUNG ANGEREGT?

Kritische Rückmeldungen

- Die diözesane Administration wird häufig als **Verlangsamter, Bremser und Verunmöglicher** erlebt. Teilweise wird auch dort **anfängliche Veränderung** wahrgenommen
- Hoffnung in der Phase der SozialraumAnalyse, dass die Schulen als potenzielle Orte der Sendung entdeckt werden - und später Enttäuschung, dass keine Impulse von den Kirchengemeinden dazu angekommen sind

Fazit aus den Interviews

- KiamO braucht auch Vernetzung sowie **echte Kooperation und Kollaboration der Hauptabteilungen**

WAS UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN IM O-TON SAGEN

„Für alle, die etwas voranbringen wollen ist KiamO eine große Stärkung, auch HA XIII - haben bei Anfragen sofort gefördert - hätten die vorher nicht gemacht.“

„KiamO hat Aufmerksamkeit für unsere Zielgruppe (Jugend) geweckt und unsere Position gestärkt, weil wir seither mehr beteiligt werden“

„Haben viele Elemente und methodische Impulse für unsere Arbeit übernommen“

„Wir sind auf dem Weg der Entwicklung mit anderen kategorialen Bereichen weiter gegangen – mit Jugendarbeit, Caritas, Erwachsenenbildung. Da hat es immer wieder Projekte an verschiedenen Orten gegeben, wo etwas vorwärts ging.“

„KiamO hat mir eine neue Perspektive eröffnet, wo ich mit meiner Arbeit stehe. Wir haben früher von den Hecken und Zäunen gesprochen, an denen wir arbeiten. Mittlerweile sehe ich das anders: Heute sind die Gemeinden an den Hecken und Zäunen der Gesellschaft. Nicht nur zahlenmäßig, sondern auch vom Milieu her...“

„Über Corona großer Bewegungsschub, manches ist hurtig voran gekommen zu dem wir sonst 5 Jahre Projektarbeit gebraucht hätten“

5. WIE SCHÄTZEN SIE DIE SEHR OFFENE
ZIELSETZUNG FÜR DIE ENTWICKLUNG DES
PROZESSES EIN?

5. WIE SCHÄTZEN SIE DIE SEHR OFFENE ZIELSETZUNG FÜR DIE ENTWICKLUNG DES PROZESSES EIN?

Positive Rückmeldungen

- Interviewpartner sprechen sich **einhellig für offene Zielsetzung** aus
- **Musterbruch**, sich von **Zielvorgaben top down zu verabschieden** und an Erfahrungen und Einschätzungen vor Ort anzusetzen **wird begrüßt**
- Die offene Ausrichtung ist **konsequent und der einzig sinnvolle Weg** mit Blick auf einen **qualitativen Entwicklungsprozess**
- Ansatz wird als **(wohltuende) Unterscheidung zum bisherigen Vorgehen** bei kirchlichen Entwicklungsprozessen wahrgenommen und gewürdigt.
- **Reaktionen bei Ehren- und Hauptamtlichen** wurden ambivalent **erlebt**. Viele hätten sich eine klarere Ausrichtung erwartet.

Fazit aus den Interviews

- Eine Weiterführung dieses Ansatzes wird als unabdingbar gesehen. Dazu gibt es zahlreiche Ideen
- Induktive und partizipative Gestaltung von Prozessen muss der Regelfall sein
- Offene Ausrichtung wurde vor Ort unterschiedlich aufgenommen

5. WIE SCHÄTZEN SIE DIE SEHR OFFENE ZIELSETZUNG FÜR DIE ENTWICKLUNG DES PROZESSES EIN?

Kritische Rückmeldungen

- **Reaktionen** und der **Umgang mit diesem Vorgehen** geben wichtige **Hinweise** auf tiefer liegende **interne „Störungen“**
- **Offenheit bzgl. Ausrichtung** wird als **Legitimation** bzw. **Alibi** genutzt, **abzuwarten**, nicht aktiv zu werden, nichts zu ändern
- **Vermutungen** über **geheime Ziele**, die „in der Schublade“ vorliegen, **bremsen** bzw. **verhindern** das **Engagement vor Ort**

Fazit aus den Interviews

- Es fehlt an Vertrauen und am Mut, im eigenen Arbeitskontext **initiativ** und **eigenverantwortlich** zu agieren
- Vermisst wird eine etablierte und konstruktive Diskurskultur sowie ein gereifter Umgang mit funktionaler Autorität und Führung
- Selbständiges Denken und Handeln sind lediglich punktuell vorhanden und müssten entwickelt bzw. geübt werden

WAS UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN IM O-TON SAGEN

„Kritik gibt es immer“

„ein offen angelegter Prozess ist gut, vor Ort gibt es Ähnlichkeiten aber nichts Identisches.“

Zielformulierung so ist alternativlos. Akteure auf die es ankommt sind vor Ort. Es gibt keinen Anlass, eindeutigeren Vorgaben zu machen“

„EA vor Ort haben unterschiedliche Meinungen, wollen sich jedoch nicht streiten. Das ist sehr anstrengend, muss man aber aushalten und vom Kinde zum selbstverantwortlichen Erwachsenen werden. Man muss offen arbeiten, nur so kann man innovatives Potential sehen“

„In dem Kontext begrüße ich Offenheit, sie fördert Kreativität. Es besteht aber immer die Gefahr, dass nichts passiert: worauf soll ich denn hinarbeiten?“

„Eigene Ziele formulieren unterstützt die Bereitschaft, auf dieselben hin zu arbeiten“

„Offene Zielsetzung ist gut, wenn nicht das Gefühl vermittelt wird, wir wissen schon wo es hingehen soll“

„Dieser Reifeprozess für Kirche und ihre Mitarbeiter*innen von `raus aus der Pubertät hin zum Erwachsenwerden` war längst fällig und alternativlos“

„das ist gut so. Entweder man macht einen Prozess, dann muss er so offen sein. Das schafft mehr Raum. Sonst mache ich ein Projekt, wenn etwas Bestimmtes rauskommen soll“

„Das ist das einzig Sinnvolle. Wir müssen neue Wege finden, um in der Gesellschaft präsenter zu sein. Kirche muss sich ein Stück weit neu erfinden. Etwas vorgeben macht da keinen Sinn“

6. HAT DER PROZESS AUS IHRER SICHT DAS SYSTEM
KIRCHE WIEDER MEHR AUF SEINEN EIGENTLICHEN
AUFTRAG ZURÜCKGEBRACHT UND AUSGERICHTET?

6. HAT DER PROZESS AUS IHRER SICHT DAS SYSTEM KIRCHE WIEDER MEHR AUF SEINEN EIGENTLICHEN AUFTRAG ZURÜCKGEBRACHT UND AUSGERICHTET?

Positive Rückmeldungen

- KiamO ist **Anstoß**, die Bedeutung und Umsetzung des **eigenen Auftrags** zu **reflektieren** und die **Ausrichtung zu überprüfen**
- Prozess **fördert** differenzierten Blick auf **Wurzeln, Werte und Haltungen**
- **Fokussierung** auf **diakonische Dimension entspricht** dem eigentlichen **Auftrag** bzw. dem Aufgabenprofil
- Kirche an anderen Orten wird **von „außen“** in der Ausübung ihres diakonischen Auftrags als **präsent und wirksam erlebt**
- Kirche ist ein **gesetzter Player** im **vielfältigen Netzwerk** zur **Unterstützung** sinnvoller Angebote und Projekte im **gesellschaftlichen Kontext**
- In Zeiten **begrenzter Ressourcen** Dinge zu **lassen** und vorhandene Ressourcen **gezielt** einzusetzen, wird als **mutig und sinnvoll** gesehen

Fazit aus den Interviews

- Tragfähige Entwicklung braucht **Reflexion und Vergewisserung** der eigenen Wurzeln
- Diakonisches Handeln sollte (auch) im Gemeindekontext einen **festen Platz und ein klares Profil** haben
- Sich im Netzwerk für gemeinsames Anliegen zu engagieren, wird gesehen und wertgeschätzt
- Ein „**Weniger**“ an **administrativen** Aufgaben und Verpflichtungen wäre ein „Mehr-Wert“: **Mehr Zeit für Menschen, mehr Miteinander, mehr Zufriedenheit und Sinn**

6. HAT DER PROZESS AUS IHRER SICHT DAS SYSTEM KIRCHE WIEDER MEHR AUF SEINEN EIGENTLICHEN AUFTRAG ZURÜCKGEBRACHT UND AUSGERICHTET?

Kritische Rückmeldungen

- Im Bemühen, über Entwicklung nachzudenken, geht es **zu wenig um Haltungsänderung** und **zu sehr um strukturelle und organisatorische** Aspekte
- **Vermisst** wird der **Mut** zur konsequenten **Reduktion**, zum **(Los)Lassen** und **Neudenken** von Erwartungen und Gewohnheiten
- **Stellenwert des Diakonischen** wird in KG als **nachgeordnet** zu Liturgie und Katechese erlebt. **Diakonie ohne Verkündigungsaspekt** ist **weniger wert**.
- In der **Pandemie** sind **Gemeinden abgetaucht** und haben **Energie investiert**, um **Liturgie aufrecht zu erhalten** - wird als **Rückzug und Regression** empfunden
- Starke **Ausrichtung** auf **Erhalt funktionierender Strukturen** und Abläufe vor Ort lässt (zu) **wenig Zeit** für **diakonische Aufgaben**
- Kritisch angemerkt wird, dass **Angebote und Aktivitäten von Caritas, Betriebs-, Schul- und Klinikseelsorge** gerade in **Corona-Phase wenig im Blick** sind

Fazit aus den Interviews

- Spürbare Wirkung der Haltungen (er)fordert Mut und Konsequenz im Denken und Handeln
- „Kirche mit Zukunft“ ereignet sich nicht im Rückzug nach innen oder durch Regression bzw. Resignation
- Diakonie, Katechese und Liturgie nicht in hierarchischer Wertigkeit, sondern im Verbund betrachten
- **Kernauftrag besteht primär im Dienst am und für den Menschen und nicht im Erhalt von Strukturen**

WAS UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN IM O-TON SAGEN

„Wir in der Betriebsseelsorge sind mit der halben Welt vernetzt. Mit Kultur, Politik, Betrieben, Initiativen etc. So stelle ich mir das vor. Überall wo ich bin, treffe ich keine Kirchenmenschen. Netzwerkarbeit ist unabdingbar. Wichtig und verbindend ist letztlich das gemeinsame Anliegen als eine gute Sache zum Wohl der Menschen.“

„Ich finde es sehr ermutigend, die Grundhaltung wieder in den Blick zu holen, dass wir uns als Kirche an den Menschen orientieren. Diese gab es ja schon immer. Aber es gerät leicht in Vergessenheit, dass unser Auftrag und Zugang ist: Was brauchen Menschen von uns und wie können wir für sie da sein? Und nicht der primäre Fokus ist, wie Menschen in die Gemeinde integriert werden können, um dort Aufgaben zu übernehmen!“

„Ich sehe die Orientierung am Menschen als Kernauftrag, zu einem besseren Leben für Viele, für Alle. Mein Eindruck ist, dass man in Teilen doch im Strukturellen geblieben ist. Einsparungen muss man natürlich machen, auch Strukturen ändern. Das ist aus meiner Sicht jedoch nicht gleichbedeutend mit Aufbrechen.“

„Wenn wir Jesus nachfolgen wollen, müssen wir zu den Menschen gehen, von den Menschen lernen und ein Stück weit Abstand davon nehmen, die Dinge, die wir im Jahresverlauf tun, einfach nur aus Gewohnheit weiterhin zu tun. Da kommt es zukünftig mehr denn je darauf an, Routinen zu hinterfragen und zu reduzieren.“

7. WELCHE ENTWICKLUNGSBEDARFE SEHEN SIE
FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE KIRCHE AN VIELEN
ORTEN?

WELCHE ENTWICKLUNGSBEDARFE SEHEN SIE FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE KIAMO?

Aussagen und Einschätzungen unserer Interviewpartner*innen

- Andere Orte sollten durch den **gezielten Einsatz von Ressourcen strukturell gestärkt** werden. Kirche hat hier einen wichtigen und notwendigen Auftrag, zeigt ein klares Profil, ist nahe bei den Menschen und agiert im Netzwerk.
 - Die **wert- und sinn-volle Präsenz von Mitarbeiter*innen** an anderen Orten muss **ausgebaut** werden. Sie erleben sich dort als gewollt, gefragt, gebraucht – und betrachten ihre Aufgabe als Herausforderung und Geschenk.
 - **Seelsorge und diakonisches Wirken** an anderen Orten sollte **stärker in der Öffentlichkeit sichtbar** gemacht werden. Sie erweitert das oft negative Bild von verfasster Kirche um menschnahe Facetten.
-
- Die **Motivation** der Engagierten basiert auf **individueller Wirksamkeit** sowie dem **Rückhalt des Netzwerks** im Einsatz für ein sinnstiftendes Anliegen. Dies gilt es bei der Gewinnung von Mitarbeiter*innen zu kommunizieren.
 - **Kooperation nach innen und außen** sollte eine **selbstverständliche Haltung** sowie eine klare Option für die praktische Umsetzung des Auftrags sein. Sie **erzeugt Win-Win-Effekte**, indem sie einen Mehrwert an Perspektiven und Vielfalt, an Synergien und Einflussmöglichkeiten, an Sichtbarkeit und Entlastung generiert.
 - Die **Realisierung von Ideen und Vorhaben** der „anderen Orte“ braucht eine **Koppelung** mit den vorhandenen **Ressourcen von Gemeinden** (Werte, Unterstützer*innen, Räume...) auf der Basis von „Geben und Nehmen“.

WELCHE ENTWICKLUNGSBEDARFE SEHEN SIE FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE KIAMO?

Aussagen und Einschätzungen unserer Interviewpartner*innen

- Mitarbeitende an anderen Orten sind **Kundschafter*innen mitten im Leben**. Die Chance, durch diesen Kontakt **Bedürfnisse und Bedarfe** unterschiedlichster Menschen aus **erster Hand** zu erfahren gilt es zu sehen und zu nutzen.
 - Der **Kontakt zwischen KG und Kategorie** sollte **proaktiv und transparent** gestaltet werden. Dazu gehört neben dem **beidseitigen Interesse** ein regelmäßiger und **strukturell abgesicherter Rahmen für Austausch** und Abstimmung.
 - Die **Zusammenarbeit von MA der Gemeindepastoral und Kategorie** darf **nicht** an Ressourcen, Routinen oder fixen Rollenzuschreibungen **scheitern**. Für die Realisierung bestimmter Projekte braucht es **beide Seiten bzw. Blickwinkel**.
-
- KG sollten den **Anspruch „wir machen alles alleine und besser!“ (los)lassen**. Statt abgrenzen und konkurrieren sind **verbinden und teilen** angesagt. Es braucht mehr **Mut zur Differenzierung und Fokussierung**.
 - **Administrative** Abläufe und Prozesse sollten die Umsetzung **pastoraler Vorhaben und Ziele unterstützen und für Entlastung sorgen**. Sie dürfen nicht zum Selbstzweck oder zu Stressoren werden.
 - **Profilstellen** vor Ort sind ein **sinnvoller Ansatz**, um die **situative Begleitung** von Zielgruppen sowie die **Vertiefung spezifischer Themen** an wichtigen Orten und in bedeutenden Lebenssituationen **zu gewährleisten**.

WAS UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN IM O-TON SAGEN

„Eigentlich sind wir im alten Paradigma und wurschteln munter weiter.“

„Wir kommen nur in Kooperation mit anderen weiter. Wenn jedes Jahr 20 000 austreten, müssen wir aufhören, eine große Klappe zu haben.“

„Kirche ist ganz bunt, vielfältig und im besten Sinne bodenständig - nämlich bei den Menschen. Das sollte bestärkt und auch finanziell unterstützt werden.“

„An manchen Punkten wird Kirche aus der öffentlichen Perspektive heraus kaum noch verstanden. Die ganze Diskussion z.B. um die Gottesdienste kann kaum noch jemand nachvollziehen. Viele fragen sich verwundert, weshalb das eine so große Bedeutung hat im Verhältnis zu dem, was Kirche tatsächlich zu einer Kirche für die Menschen macht.“

„Pastorales Personal hat wohl unheimlich viel zu tun. Das hängt aber auch daran, dass die Kolleginnen und Kollegen in den Gemeinden nichts abgeben.“

„Jesus ist mit Menschen an den Rändern der Gesellschaft mit Wohlwollen und ohne Vor-Urteile in Kontakt getreten. Er hat sich für sie interessiert, sie gefragt und zugehört. Alleine diese Haltung, der Kontakt auf Augenhöhe, war für diese Menschen oft ‚heilsam‘. Es stünde uns gut an, uns mit ein wenig Demut an unseren damit verbundenen Auftrag als Christen zu erinnern.“

„Zuallererst Ballast abwerfen sowie uns vom Anspruch lösen, alles (selber) machen zu müssen. Vielmehr sehen und akzeptieren, dass es in der Nähe schon ein Angebot gibt, das wir empfehlen und unterstützen können.“

DER BLICK VON AUSSEN –
WAS UNS NOCH AUFGEFALLEN IST

DER BLICK VON AUßEN – WAS UNS NOCH AUFGEFALLEN IST

- **Positives** aus KlamO sollte unbedingt **fortgeführt** werden:

- Professioneller Auftritt
- Geistliche Grundlegung
- Direkter und offener Dialog
- Verwaltung als Dienstleister

Ein Zurück hinter diesen Prozess und seine Ergebnisse wäre eine ernüchternde, fatale und demotivierende Entwicklung.



- Menschen brauchen **vor allem Unterstützung in Lebenskrisen und -brüchen**. Die territoriale Abarbeitung von Aufgaben im Jahreskreis entspricht nicht mehr der Lebenswelt der Menschen.
- **Sinn** ist ein **zentrales Element menschlicher Existenz**. Eine große Chance wird vertan, wenn dieser Bereich anderen Anbietern überlassen wird.

DER BLICK VON AUßEN – WAS UNS NOCH AUFGEFALLEN IST

- **Rückbesinnung auf den Kernauftrag** sowie **Konzentration auf vorhandene Stärken** als Energiefokus



- **Selbstverantwortung und Experimentierfreude** ist im System zu entwickeln → Mitarbeiter*innen übernehmen Aufgabenbereiche, in denen sie **eigenständig gestalten und entscheiden** können



- System braucht mehr **Beweglichkeit, Anleitung zur Entwicklung und Prozessunterstützung**
 - Direkter und offener Dialog in heterogenen settings als motivierende interne Ressource
 - Best practise sowie auch gescheiterte Projekte gezielt als Lernfeld nutzen
 - Balance schaffen zwischen operativem Arbeiten *im* System und reflektiertem Arbeiten *am* System



- Notwendige Entwicklungen sind nur mit einer **gezielten Personalführung und Personalentwicklung** zu erzielen. **Ergebnisse und Konzepte dazu liegen vor** und sollten dringend **umgesetzt** werden.

DER BLICK VON AUßEN – WAS UNS NOCH AUFGEFALLEN IST

- Es braucht (mehr) **Mut und Entschlossenheit**, kirchliches Tun auf seine **Wirkung zu überprüfen**
 - Verbindlichkeit und Konsequenz in der Realisierung von Aufgaben, Konzepten und Entscheidungen
 - Bewusste Reflexion und Evaluierung der Umsetzung mit Fokus auf Wirksamkeit bzw. Wertigkeit



- Die **Notwendigkeit kommender Abbauprozesse** sollte **ehrlich und offensiv kommuniziert** werden. Dies könnte **befreiend** wirken und die Umsetzung neuer Ideen ermöglichen.



- **Klärungsprozesse mit klarer Perspektive** sind angesagt
 - Akzent auf Ausprobieren von Neuem legen
 - (Frei)Raum für Experimente und Kooperationen schaffen
 - Aufgaben neu bewerten und gewichten
 - Bislang Wertvolles überprüfen und mit Würde verabschieden
 - Endlich überholte Abläufe und Routinen aufgeben – Freiheit für Zeitgerechtes schaffen



O-TÖNE UNSERER GESPRÄCHSPARTNER*INNEN

ZITATE-SAMMLUNG



WAS UNSERE INTERVIEWPARTNER*INNEN IM O-TON SAGEN

„Ich glaube, wenn Kirche Zukunft haben soll, werden wir an diesem Schmerz des Loslassens und der Blickänderung nicht vorbei kommen. Für mich ist das auch ein spirituelles Thema. So wie mir z.B. Patient*innen sagen, diese Krankheit war eine Lebenswende für mich.

Wir sind ein bisschen auf dem Weg ins neue Land. Oder wie es die vom Theater Lindenhof ausdrücken: Es geht ins Offene...“

„Man müsste klären, wie wir unsere derzeit parallel laufenden kirchlichen Strukturen verstehen. Wir brauchen intern eine Verhältnisbestimmung, wie diese Strukturen sinnvoll und effektiver zugeordnet und vernetzt sein sollen.“

„Pastorales, diakonisches und seelsorgerliches Wirken außerhalb der Gemeinde ist ein `schlafender Riese`, ein unglaublicher Schatz mitten im Leben an Erfahrungen, Zugängen, Begegnungen mit unterschiedlichen Menschen und ihren Fragen, Sorgen, Sehnsüchten, Lebensthemen. Weshalb nicht einfach hingehen und schauen?!“

„Ich habe mich daran gestört, dass am Anfang oft verkürzt von ‚Kirche am Ort‘ gesprochen wurde, weil ich glaube, dass Sprache auch Handeln abbildet. Viele Ortsgemeinden haben dann auch den Fokus eng und nach innen gesetzt.“

„Möchten wir Kirche verwalten oder Kirche leben?! Mein Eindruck ist: Wir verwalten Kirche zu Tode. Hier sehe ich Entwicklungsbedarf. Die Verwaltung funktioniert unabhängig von der Pastoral, und eigentlich müsste es andersrum sein.“

„Ich weiß das Interesse, den Freiraum und die Unterstützung durch meine Vorgesetzten für meine kategorialen Schwerpunkte in der SE wieder neu zu schätzen. Das ist nicht selbstverständlich und motiviert mich zusätzlich.“

„Ich würde mir wünschen, dass das Grundsignal durch KiamO weiter gepflegt wird: Kein Gleichschaltungsprozess, aber Ideen und Konzepte, konkrete Foren, Einladungen und Formate um das weiterzuführen. Dazu die Offenheit, dass man eben nicht genau weiß was sich dann entwickeln wird. „



Dieter Barth

dieter@barth-beraturungskunst.de



Gabi Maier-Güttler

coaching@sandkornkomm.de

DANKESCHÖN!

