

Gemeindereferentinnen Bundesverband
Bundesversammlung 2017

Kirche braucht Profis, aber keine Gemeindereferent/-innen

Auf dem Weg zu einer neuen Rollenarchitektur

© kairos 2017

kairos

GR – Bundesversammlung 2017

Agenda Samstag, 18.11.2017, Vormittag

9.00 Uhr bis 9.45 Uhr

**Seelsorger/innen als Ermöglicher/innen – Grundlinien einer veränderten
Rollenarchitektur**

9.45 Uhr bis 10.30 Uhr

**Was werde ich verlieren, was kann ich gewinnen?
Konkretionen und Transfer**

10.30 Uhr bis 10.45 Uhr

Pause

10.45 Uhr bis 11.30 Uhr

**Welche Kompetenzen braucht Kirche, die als Netzwerk funktioniert?
Rollenprofile differenzieren**

11.30 Uhr bis 12.15 Uhr

**Wie können wir uns als Berufsgruppe auf die Veränderungen vorbereiten?
Konsequenzen für Berufsverband/-politik und Aus-/Fortbildung**

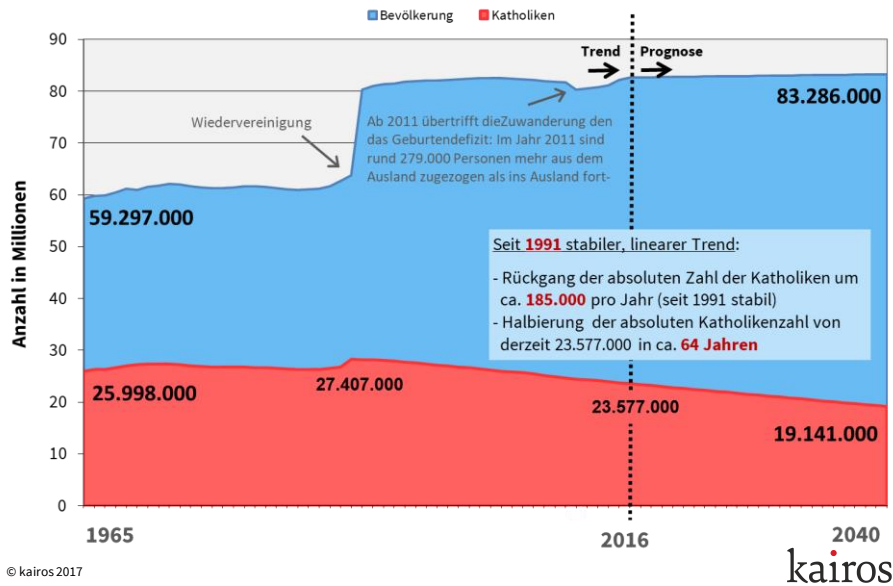
© kairos 2017

kairos



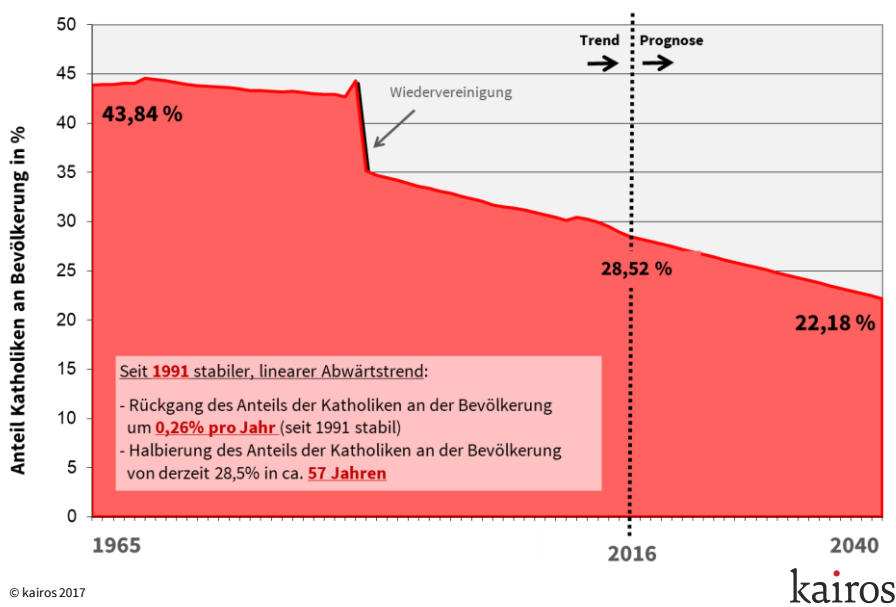
Katholikenzahl und Gesamtbevölkerung

(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2017)



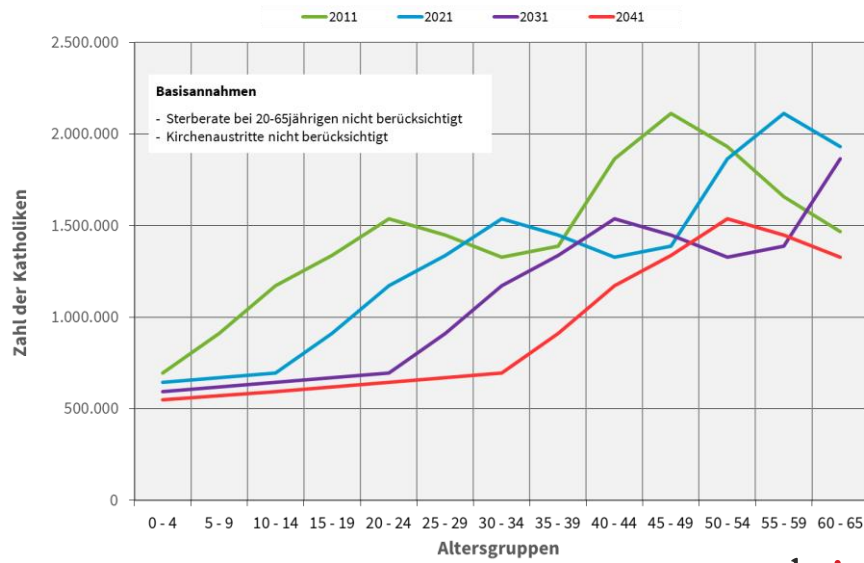
Anteil der Katholiken an der Gesamtbevölkerung

(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2017)



Altersstruktur der Katholiken in Deutschland

(Quelle: Statistische Jahrbücher; Hochrechnung auf der Basis einer mittleren deutschen Diözese)



© kairos 2017

kairos

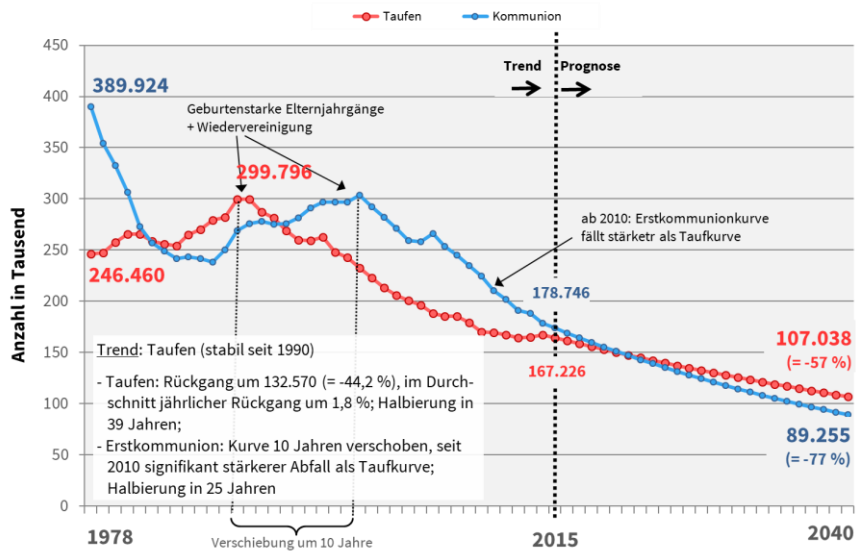


© kairos 2017

kairos

Taufen und Erstkommunion

(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2017)

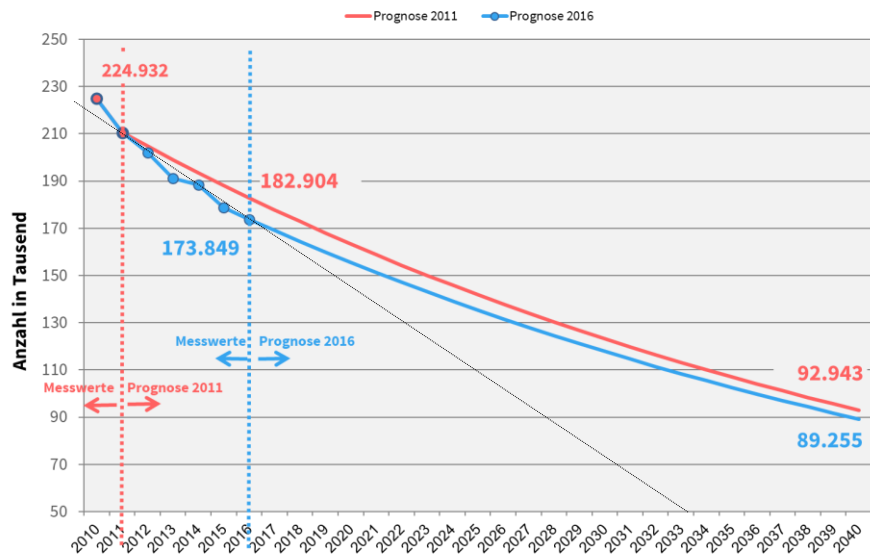


© kairos 2017

kairos

Erstkommunion – Prognose 2011/ 2016

(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2017)

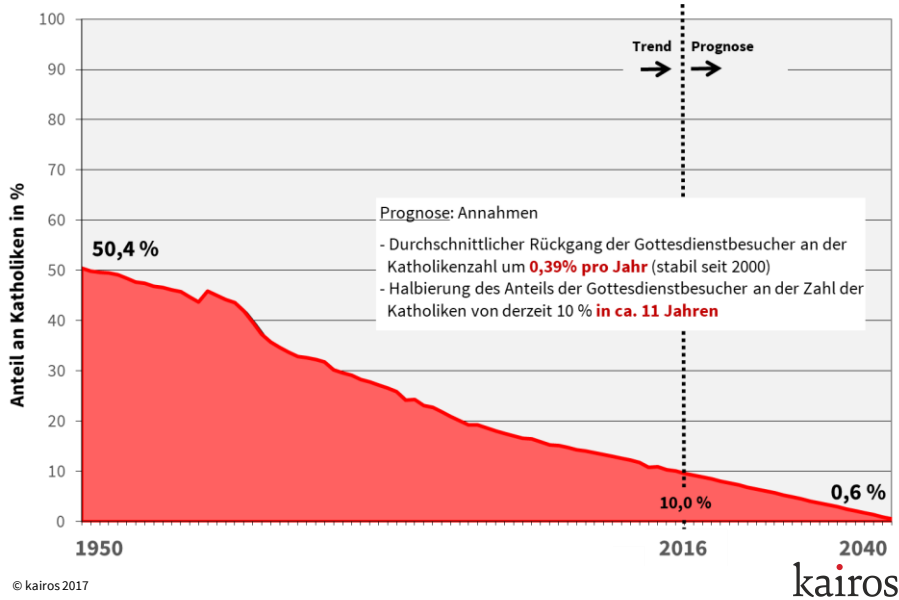


© kairos 2017

kairos

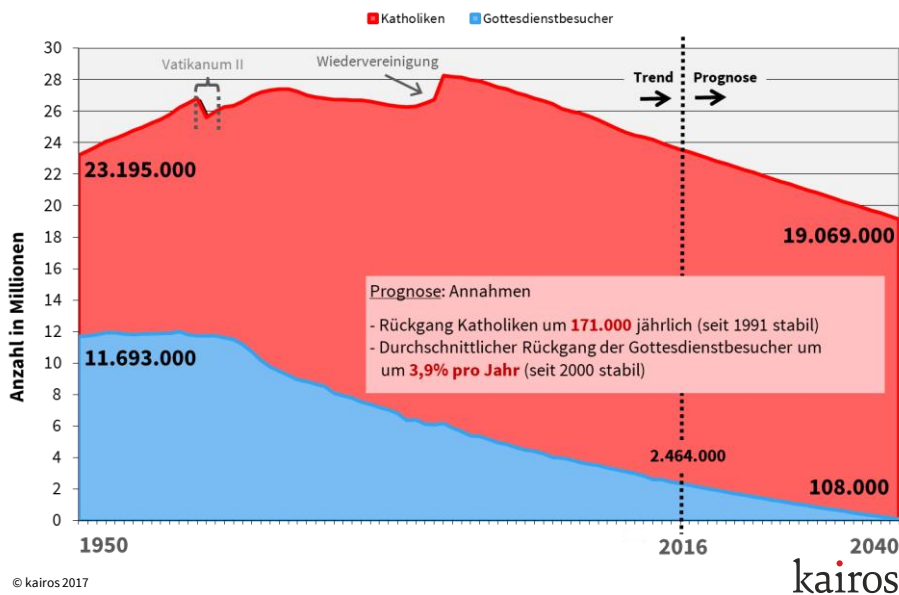
Anteil Gottesdienstbesucher an Katholikenzahl

(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2017)



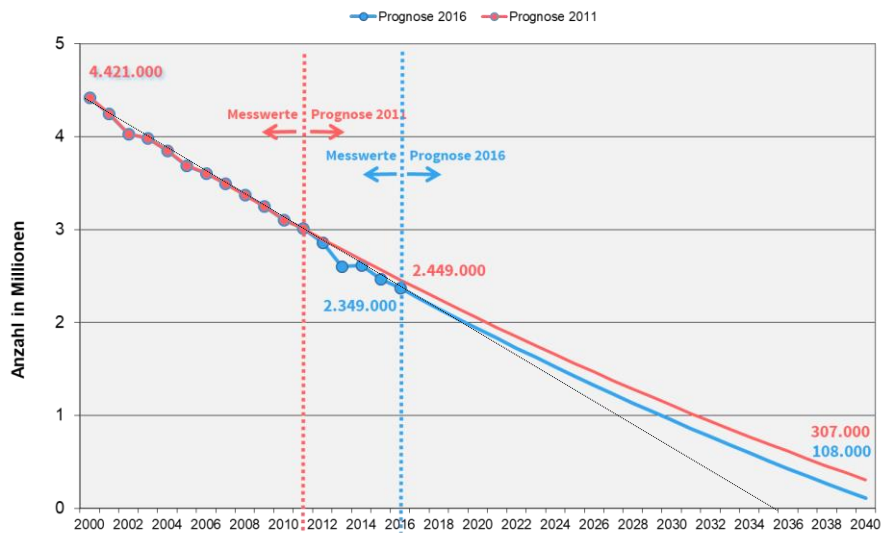
Katholikenzahl und Gottesdienstbesucher (absolut)

(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2017)



Rückgang Gottesdienstbesucher – Prognose 2011/ 2016

(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2013)



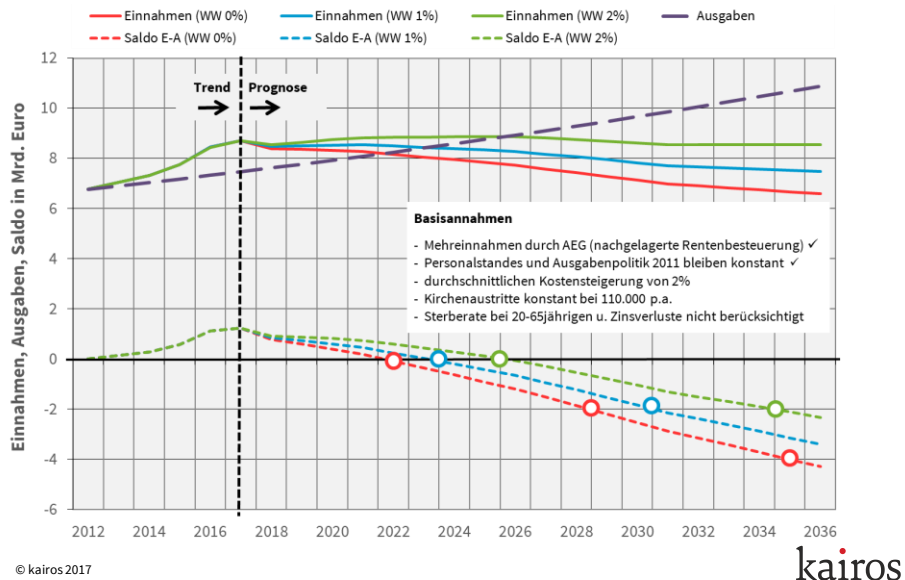
© kairos 2017

kairos



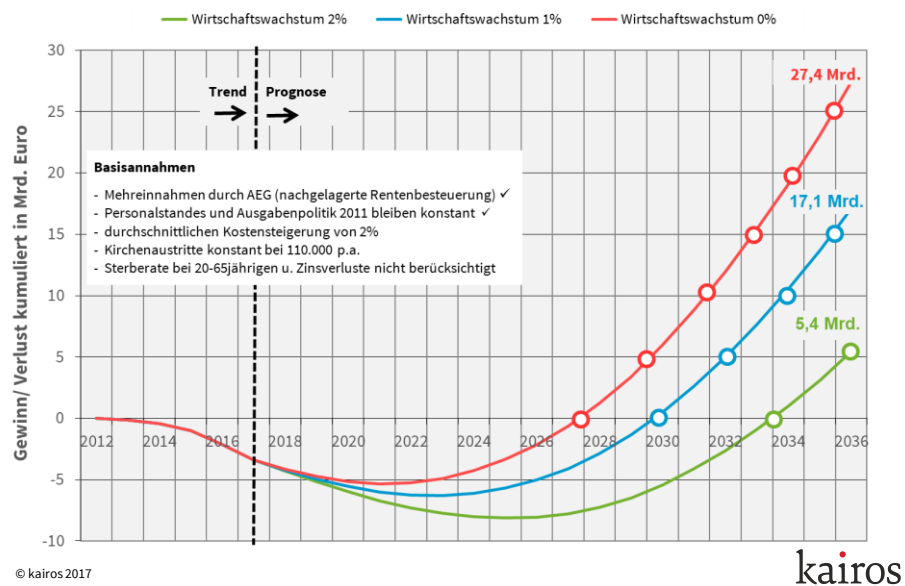
Einnahmen/ Ausgaben (Differenz)

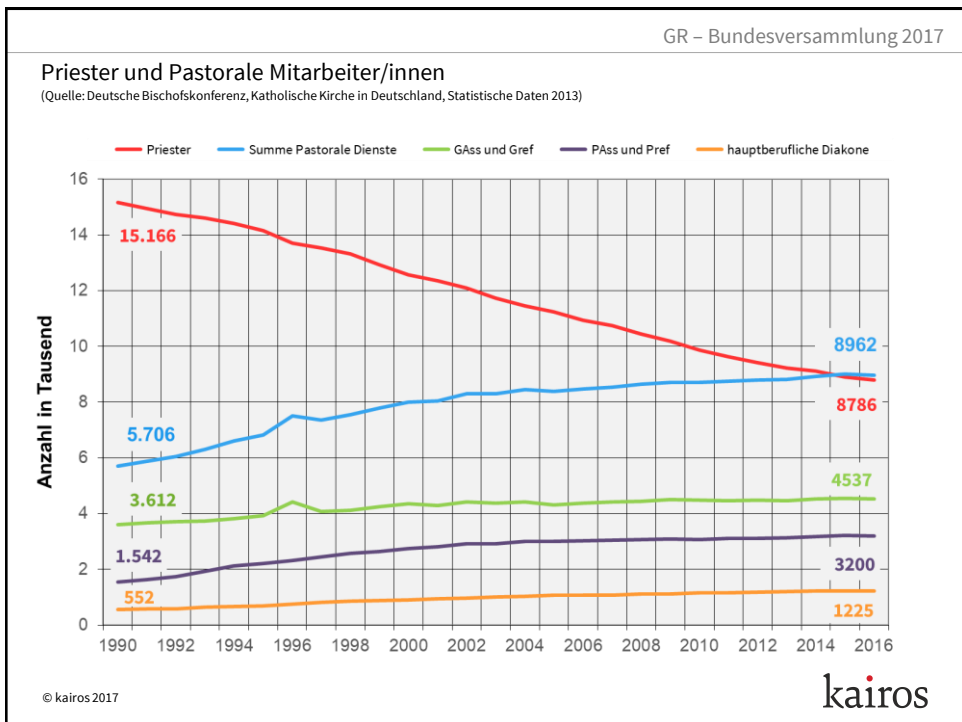
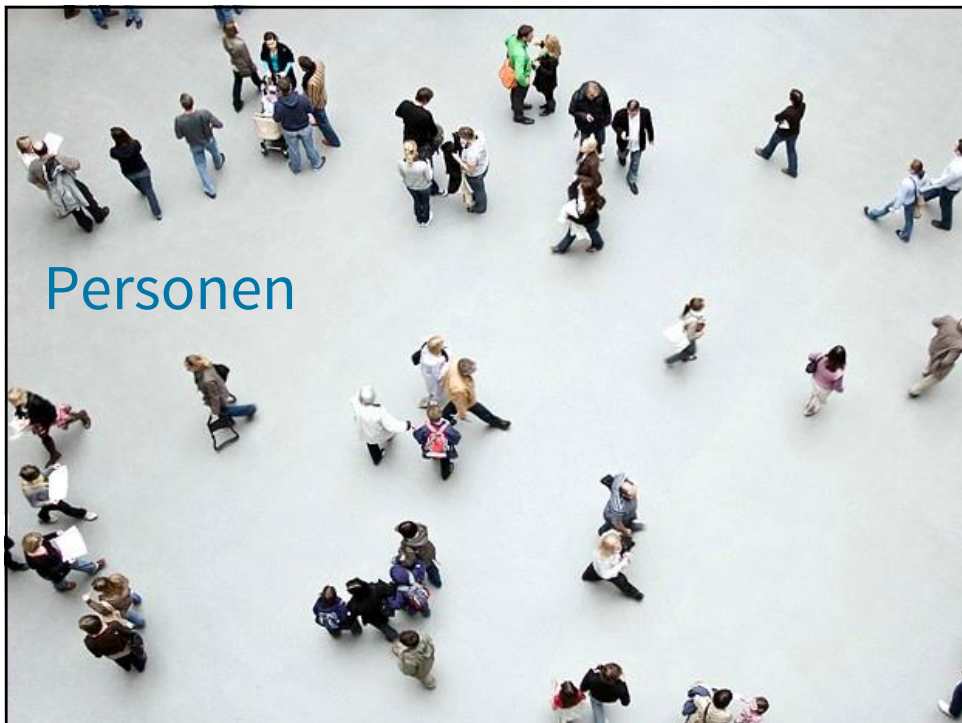
(Basis: Steuerschätzung der Bundesregierung vom Mai 2011; Kirchensteuerberechnung gemäß VDD; Hochrechnung Daten einer mittelgroßen Diözese)



Weg in die Verschuldung: Verluste kumuliert (Prognose)

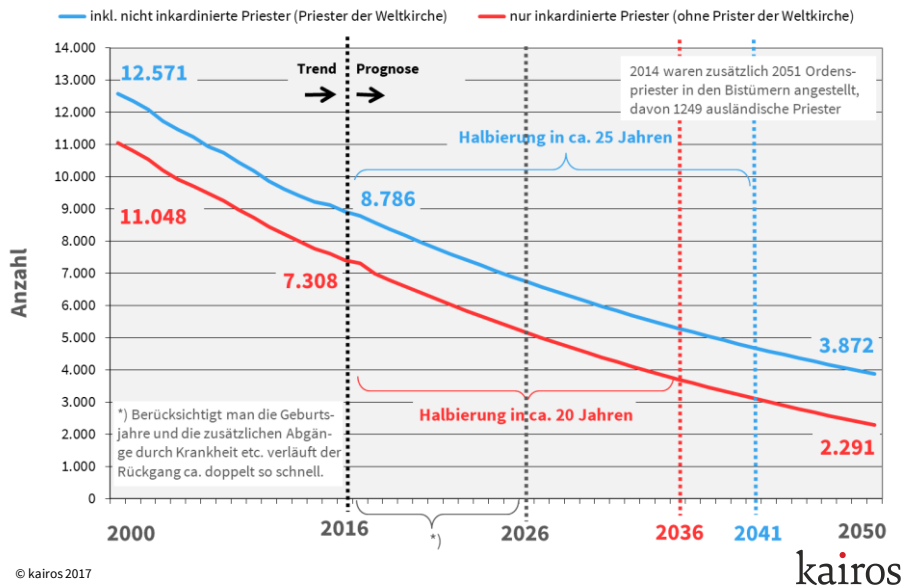
(Basis: Steuerschätzung der Bundesregierung vom Mai 2011; Kirchensteuerberechnung gemäß VDD; Hochrechnung Daten einer mittelgroßen Diözese)





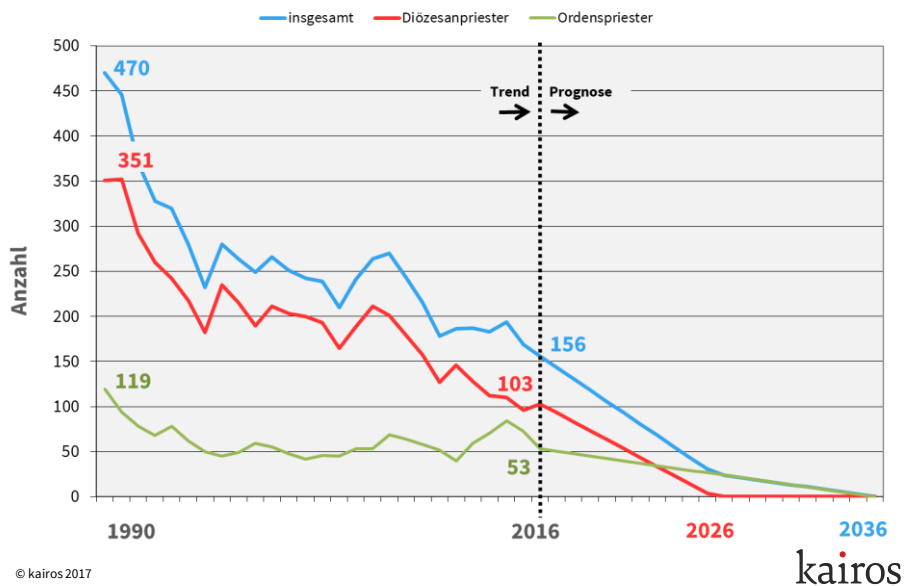
Katholische Priester im aktiven Bistumsdienst

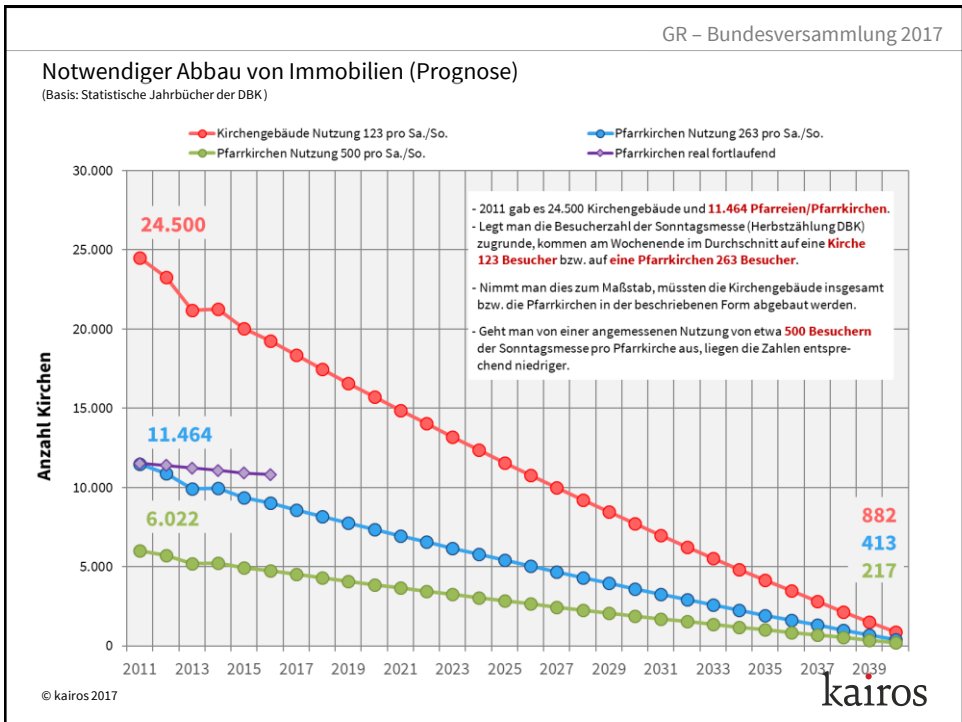
(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2017)



Priesteramtskandidaten

(Quelle: Deutsche Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2017)







Konvergenz im Zielfoto

An der Schwelle zur nächsten Gesellschaft lassen sich die Entwicklungsperspektiven von Kirche, um gesellschaftlich anschlussfähig zu bleiben bzw. zu werden, relativ klar benennen. Sie zeigen sich sehr konvergent

- **im Fachdiskurs**
(vgl. Desso, Lames, Lätzel, Hennecke (Hrsg.), Kirchenentwicklung. An-sätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Trier 2015, Zusammenfassung in [futur2 – 1/2016](#))
- **in normativen Texten der Bischofskonferenz**
(vgl. „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral, hrsg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 2015) und
- **im Denken kirchlicher Führungs- und Fachkräfte**
(vgl. Desso, Hahmann, Lames, Alles klar? – Die Zukunft der Kirche aus der Sicht ihrer Führung. Ausgewählte Ergebnisse der Befragung kirchlicher Führungs- und Fachkräfte zu Kirchenentwicklung und -führung in Deutschland 2016/2017, in: [futur2 – 1/2017](#)).



” „Gemeinsam Kirche sein“

Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral, 2015

„Gemeinsam Kirche sein“ will den Weg begleiten, auf dem sich die Menschen in den verschiedenen (Erz-)Bistümern in unserem Land befinden: den Weg von der Volkskirche zu einer Kirche des Volkes Gottes. Darum ist im Text so häufig die Rede von einem Perspektivwechsel und einem Mentalitätswandel der Kirche als Ganzer. Die gemeinsame Taufberufung aller Getauften wird neu herausgestellt; und in ihrem Dienst stehen alle, die vom Bischof dazu ordiniert oder beauftragt wurden.

© kairos 2017

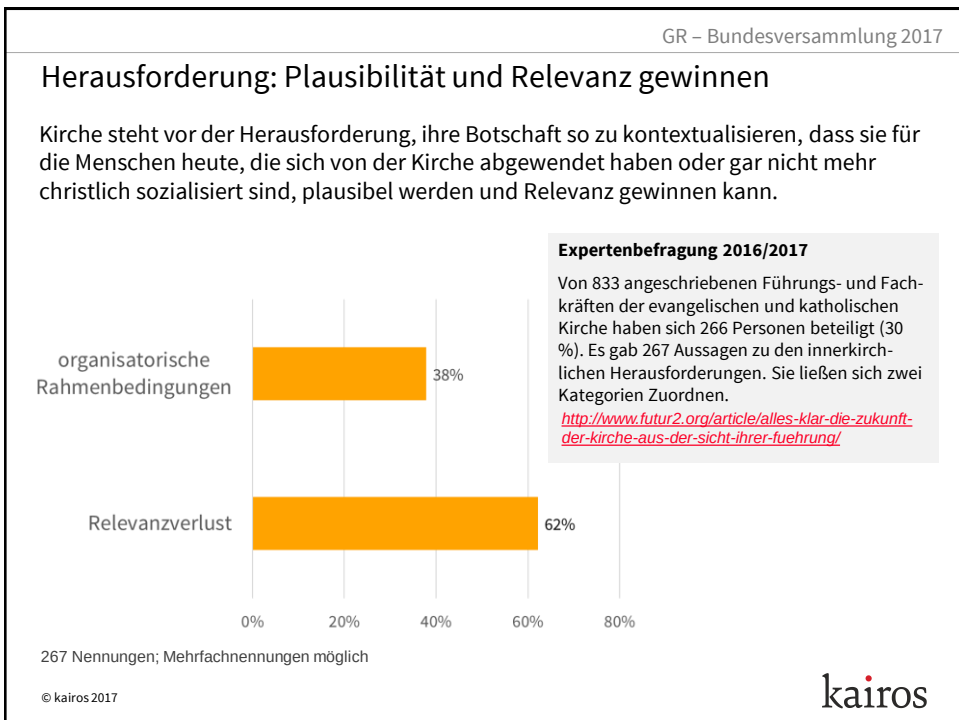
kairos





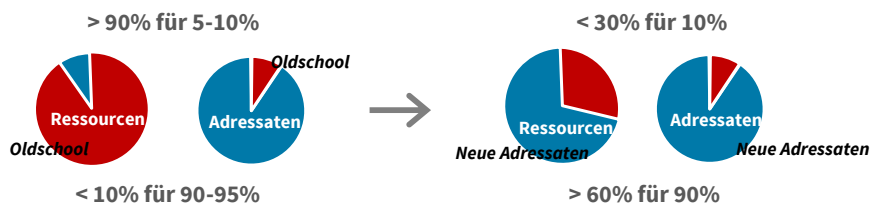
Neue „Märkte“ erschließen

Von der Binnen- zur Außenorientierung



These

Wenn Kirche ihrem Sendungsauftrag nachkommen will, wird sie ihre Binnenorientierung aufgeben und (im Kernbereich der Pastoral) ihre **Aufmerksamkeit den 90-95% zuwenden**, die sie heute nicht bzw. nicht mehr erreicht, um in deren Leben präsent zu sein und Relevanz zu gewinnen. Das schließt eine **substantielle und gezielte Umverteilung der vorhandenen Ressourcen** mit ein:



© kairos 2017

kairos



© kairos 2017

kairos

”

*Lass mich dich lernen,
dein Denken und Sprechen,
dein Fragen und Dasein,
damit ich daran die Botschaft
neu lernen kann, die ich dir zu
überliefern habe.*

Klaus Hemmerle (1929-1994)



© kairos 2017

kairos



DEUTSCHE
BISCHOFSKONFERENZ

”

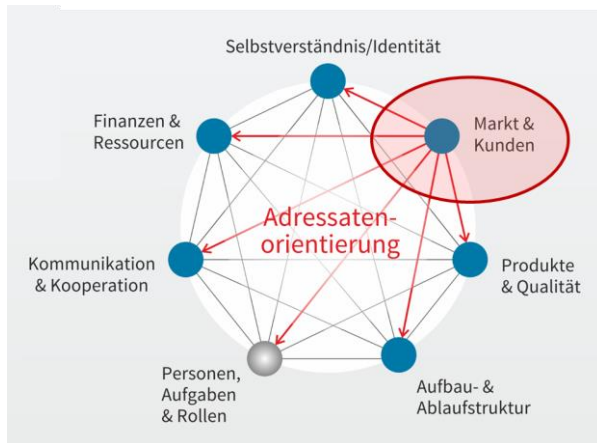
*Es gibt so viele Berufungen und Wege zur Heiligkeit, wie
es Menschen gibt; grundsätzlich kann jeder Mensch in
jeder christlichen Lebensform und in jedem Lebensalter
heilig werden. Für alle, Christen wie Nichtchristen, gilt
das Wort des Apostels Paulus aus dem Römerbrief: „Wer
den andern liebt, hat das Gesetz erfüllt“ (Röm 13,8).*

© kairos 2017

kairos

Herausforderung: Kirche von den Adressaten her denken

Kirche steht vor einem umfassenden Kulturwandel, der einen doppelten Perspektivwechsel erfordert: Kirche als Organisation, Angebote, Prozesse Strukturen, Kommunikation ... sind von den (neuen) Adressaten her zu denken

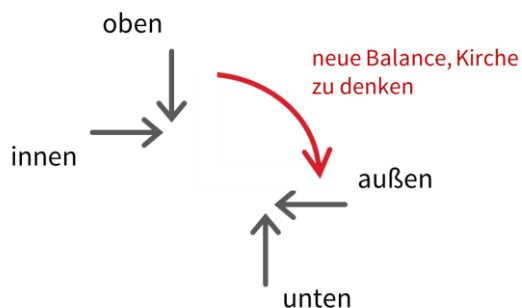


© kairos 2017

kairos

These

Kirchliches Handeln orientiert sich zukünftig grundlegend an den Adressaten, auf die hin es geschieht. Das lässt sich **nicht deduktiv** herleiten und geht **nicht ohne die Adressaten** selbst. Daher ist kirchliches Handeln stets **adressatenorientiert und ko-kreativ**. Die Pastoral hat bleibend **experimentell-prototypischen Charakter**. Neues trägt die Handschrift der Neuen, wird Teil der Geschichte Gottes mit den Menschen (**Inklusion**).



© kairos 2017

kairos

Stufen der Adressatenorientierung

Sicht des Anbieters auf den Adressaten	Aufgabe des Anbieters
Adressat = Abnehmer	Leistung erstellen
Adressat = Betrachtungsobjekt	Adressatenperspektive einnehmen
Adressat = Informant	Adressaten befragen
Adressat = Co-Designer	Leistung gemeinsam mit Adressaten entwickeln

Konsumenten werden zu Akteuren

Neue Rollenarchitektur

”

Die Charismen zu entdecken, sie zu fördern und ihren positiven Entfaltungs- und Sendungsraum in der Kirche und in der säkularen Welt zu erkennen und zu gestalten, ist die zentrale Aufgabe dieser Pastoral.

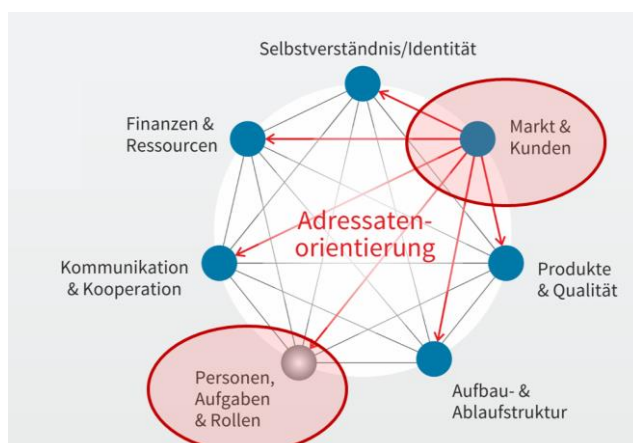
Die Menschen möchten immer weniger für vorgegebene Aufgabenfelder angeworben und ehrenamtlich eingesetzt werden, sie wollen umgekehrt ihre persönlichen Gaben entdecken, einbringen und entfalten. Durch ein solches Umdenken von einer Bedarfs- auf eine Ressourcenorientierung können ganz neue Ausdrucksgestalten kirchlichen Lebens entstehen. Weil sie aus den Gaben des Heiligen Geistes kommen, der in den Gläubigen wirkt, sind auch vielfach unvorhersehbare Überraschungen durch sie möglich.

© kairos 2017

kairos

Herausforderung: Doppelter Perspektivenwechsel

Kirche steht vor einem umfassenden Kulturwandel, der einen doppelten Perspektivwechsel erfordert: Die ganze Organisation Kirche von den (neuen) Adressaten her zu denken und die Adressaten zu Akteuren zu machen (Inklusion).



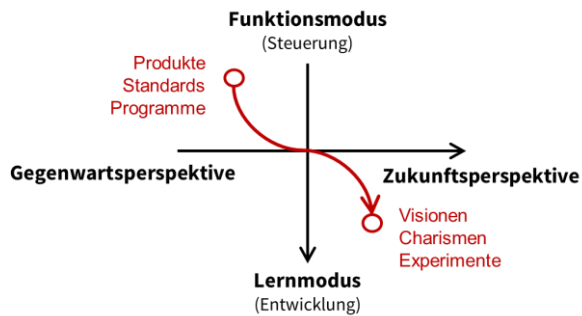
© kairos 2017

kairos

These

Das Leben an den kirchlichen Orten im Nahraum wird zukünftig von den **Menschen aufgrund ihrer Taufwürde und ihrer Begabungen (Charismen)** getragen und in umfassender Weise verantwortet.

Hauptberuflichen Seelsorger/innen sind nicht mehr primär für das operative Tagesgeschäft der Seelsorge face-to-face und dessen Organisation verantwortlich; sie haben die Aufgabe, **die Getauften in ihrem seelsorglichen Tun und in ihrem Leitungsdienst zu unterstützen, zu fördern und zu begleiten.**



© kairos 2017

kairos

Von einer starren zu einer fluiden/agilen Organisation

Veränderte Sozialgestalt

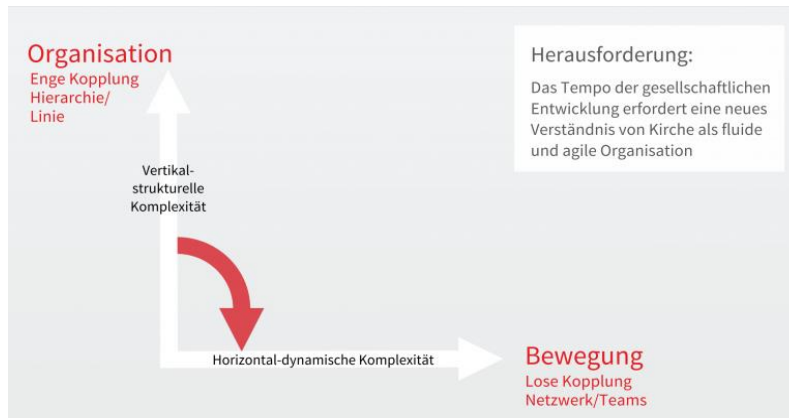


© kairos 2017

kairos

Herausforderung: maximale Beweglichkeit sichern

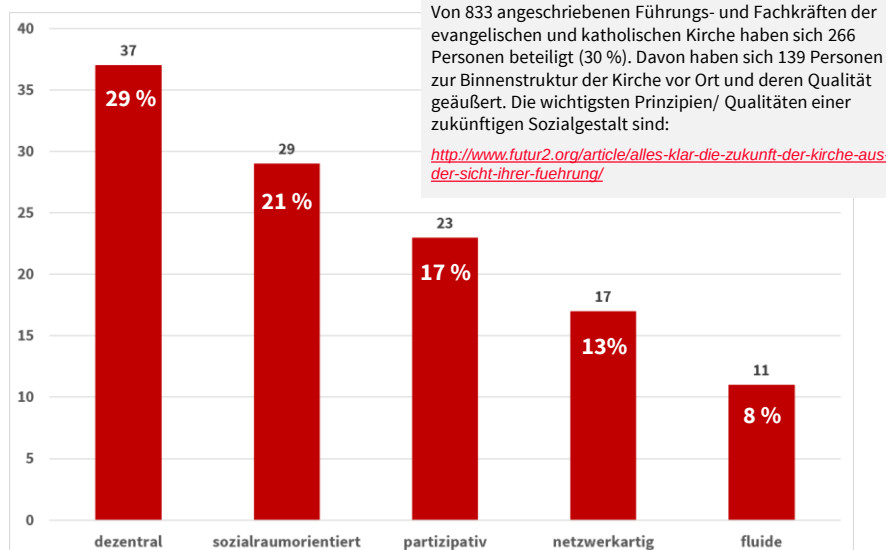
Kirche wird ihre Sozialgestalt (Strukturen und Prozesse), die auf maximale Stabilität (Funktionalität, Produktivität) programmiert ist, so verändern, dass sie sich in Kontexten bewegen kann, die maximale Flexibilität und Wandel ermöglichen (fluide Form von Kirche).



© kairos 2017

kairos

Expertenbefragung 2016/2017: Qualität zukünftiger Sozialgestalt



© kairos 2017

kairos

These

Die kirchliche Sozialgestalt ist gekennzeichnet durch eine **hohe vertikal-organisatorische Komplexität und eine geringe horizontal-dynamische Komplexität**.

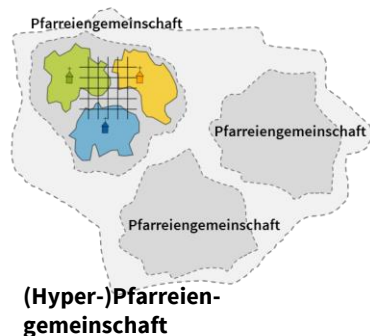
(Kleinteilig strukturierte Verwaltung über viele Ebenen hinweg geht einher mit einer dem Einheitsprinzip verpflichteten „Pastoral der Zusammenführung“ in großen pastoralen Einheiten)

Perspektivisch werden eine **geringe vertikal-organisatorische Komplexität und hohe horizontal-dynamische Komplexität gebraucht**. Dies bedeutet im Kern die **Entkopplung von Pastoral und Verwaltung**:

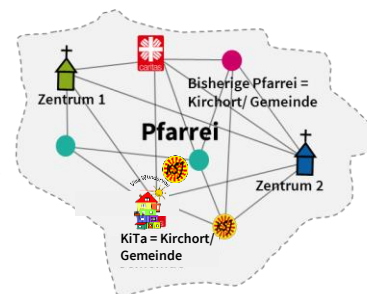
(Schlanke Verwaltung in großen Organisationsräumen, mit flacher Hierarchie und radikal vereinfachten Prozessen; und eine maximal differenzierte (kategorial organisierte), dynamische Pastoral in einem bunten Nebeneinander lokaler/virtueller Kirchenkulturen, die dezentral verantwortet und netzwerkartig verknüpft sind)

Von der Matrix zum Netzwerk

**Erhöhung der vertikalen (und Verringerung der horizontalen) Komplexität:
Hypermatrix aus Pfarreiengemeinschaften**



**Verringerung der vertikalen und Erhöhung der horizontalen Komplexität:
Pastoraler als Netzwerk multipler Kirchorte**



Organisationsraum Pfarrei – funktionale Bausteine

„Pfarrei“ = (großer) Pastoraler Raum, Netzwerk mit schlanker Verwaltungsorganisation

„Zentrum/en“

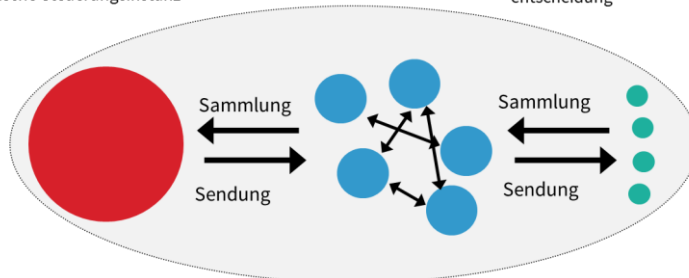
als pastoraler Attraktor, einheitsstiftender, symbolischer Ort, Dienstleistungszentrum und organisatorische Steuerungsinstanz

„Kirchorte/Gemeinden“

als selbstverantwortete und gesteuerte Orte gemeinschaftlich gelebten Glaubens/ Subjekte der Seelsorge

„Gelegenheitsstrukturen: Touchpoints, Projekte, Prototypen“

als Orte individueller Glaubensbegegnung, -erfahrung und -entscheidung



© kairos 2017

kairos

Geteilte Leitung und Teilhabe an Entscheidungen

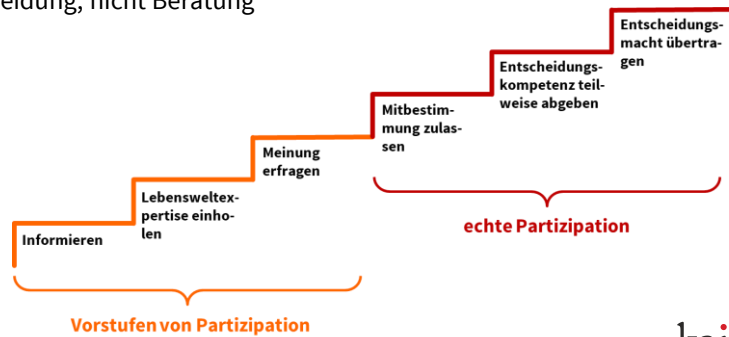
Partizipation und Leitung



These

Partizipation ist derzeit ein Schlüsselbegriff im (katholischen) Diskurs über Kirchenentwicklung. Partizipation heißt im Kern, dass die Adressaten (bzw. ihr Verhalten) systemrelevant werden.

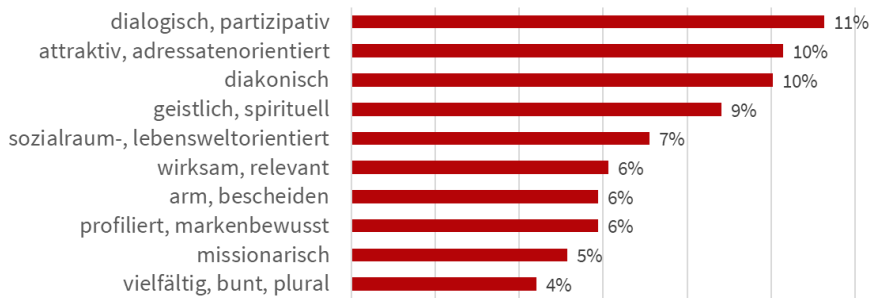
- Nicht paternalistisch top-down erzeugte oder erlaubte „Mitmach-Kirche“, sondern Selbstverantwortung;
- gemeint ist Inklusion (Luhmann), nicht Integration, substantielle Teilhabe an Entscheidung, nicht Beratung



© kairos 2017

kairos

Expertenbefragung 2016/2017: Zielbild Kirche in 20 Jahren



Von 833 angeschriebenen Führungs- und Fachkräften der evangelischen und katholischen Kirche haben sich 266 Personen beteiligt (32 %). Die 408 Aussagen zum zukünftigen Profil von Kirche in 20 Jahren verteilen sich wie in der Grafik (Auszug) dargestellt.

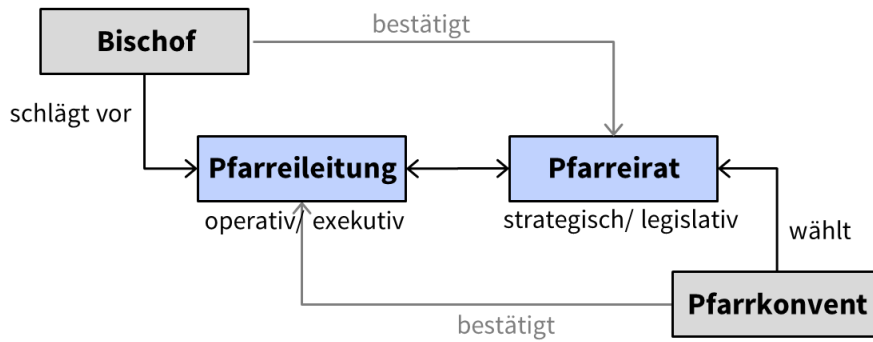
<http://www.futur2.org/article/alles-klar-die-zukunft-der-kirche-aus-der-sicht-ihrer-fuehrung/>

© kairos 2017

kairos

These

Wenn „echte“ Partizipation gewollt wird, braucht es eine Leitungsstruktur, in der das „exekutive“ Leitungshandeln der „legislativen“ Validierung und Kontrolle unterliegt und umgekehrt (vgl. LG 4).



© kairos 2017

kairos



Ermöglichungsdidaktik (Rolf Arnold)

Eine Form der Didaktik, die auf den systemisch-konstruktivistischen Prinzipien der Selbstorganisation und Selbststeuerung beruht. Sie geht davon aus, dass ein Lernprozess in anderen nicht vom Dozenten von außerhalb erzeugt werden kann, der Dozent kann nur durch die geeigneten Rahmenbedingungen den inneren Lernprozess ermöglichen.

Lernen wird als ein selbstbestimmter Prozess aktiver Aneignung verstanden und nicht als (frontale) Wissensvermittlung verstanden.

Ermöglichungsdidaktik schafft Gelegenheiten für Lernprozesse in Selbstorganisation. Der/die Lehrende wird zum/r Ermöglicher/in und damit Gestalter/in adäquater Rahmenbedingungen und Lernarrangements. Die nachhaltige Kompetenzentwicklung ist aus Sicht des Lehrenden allenfalls zu ermöglichen.

Grundverständnis von Ermöglichungspastoral

Nicht paternalistisch misszuverstehen i.S. einer erzeugenden oder er-laubenden „Mitmach-Pastoral“

Zu verstehen, als ein emanzipativer Vorgang, als Empowerment, das die die Fähigkeit zu Selbstverantwortung und Selbststeuerung freisetzt, damit Menschen ihr Menschsein, Christsein und Kirchesein an ihrem jeweiligen Ort, auf ihre jeweilige Weise, mit ihren Charismen und Möglichkeiten leben und verantworten.



D. Steinebach

Wirkmechanismen und Basiskompetenzen

Ermöglichungspastoral basiert auf wenigen, grundlegenden Basiskompetenzen/
Wirkmechanismen:

- (1) Grundsätzliche und bedingungslose Wertschätzung jedes Menschen –
Augustinus: „Liebe, dann tu, was du willst“ („**Beziehungskompetenz**“)
- (2) Kontakt mit und Eingehen auf die Menschen mit einer Vielzahl an Rollen
und Interaktionsformen mit dem Ziel der Entwicklung von Selbstsorge
und Selbstverantwortung („**Kommunikationskompetenz**“)
- (3) „Selbstzurücknahme“ in der Interaktion, Raum geben, damit Menschen
an ihren Orten mit ihren Gaben ins Spiel und zum Zug kommen, ihr
Mensch- und Christ-Sein (mehr und mehr) selbst zu konstruieren und zu
steuern („**Kenosiskompetenz**“).

Dimensionen von Führung in komplexen Systemen

Steuern
Zielvorgabe
Controlling

Vertikale
Führung

Horizontale Führung

Herausforderung:

Neue Balance von Führung und
Partizipation setzt eine
Veränderung der Anteile von
vertikaler und horizontaler
Führung voraus.

Vgl. Lg4 (Ministratio, Comunio)
Vgl. biblische Bilder (Leib Christi,
Volk Gottes, Sauerteig, Salz...)

Begleiten/Entwickeln

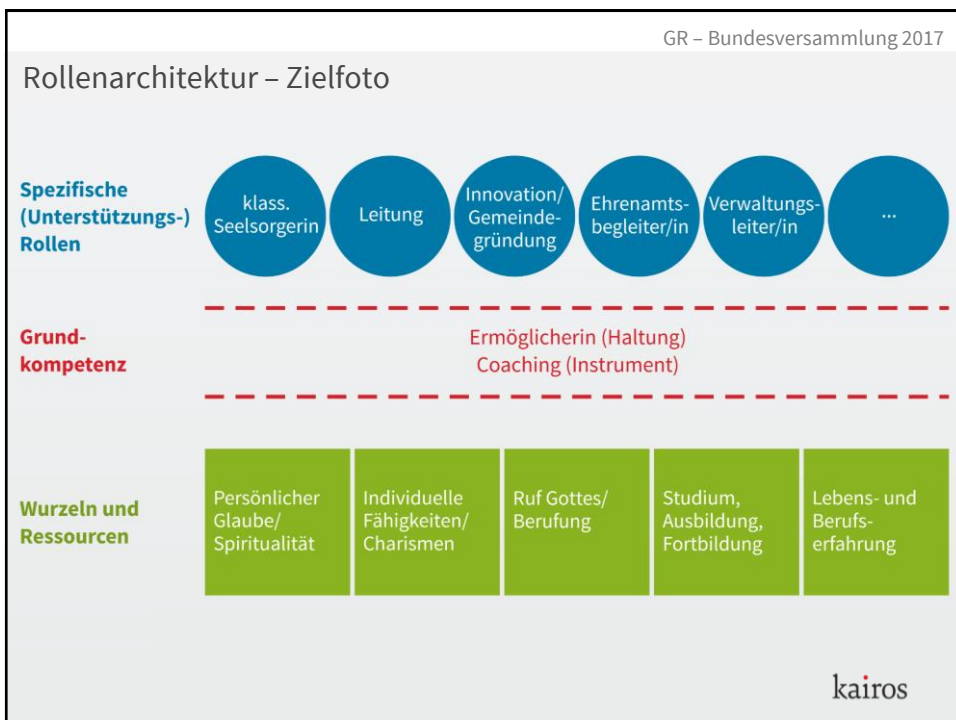
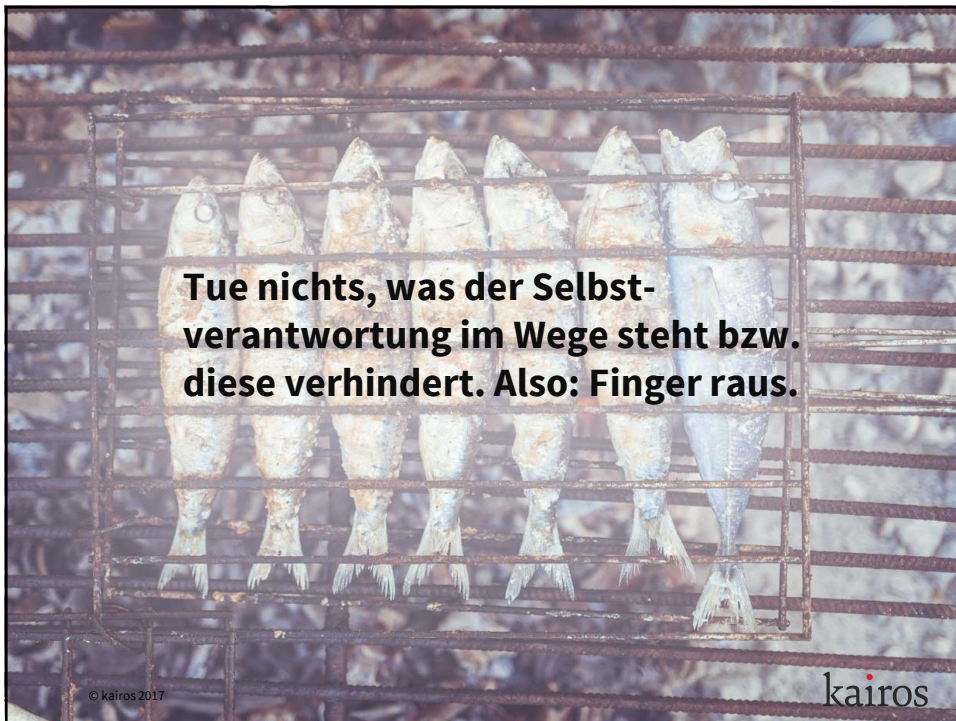
Ermöglichen
Unterstützen

Führungsrollen in dynamischen Kontexten

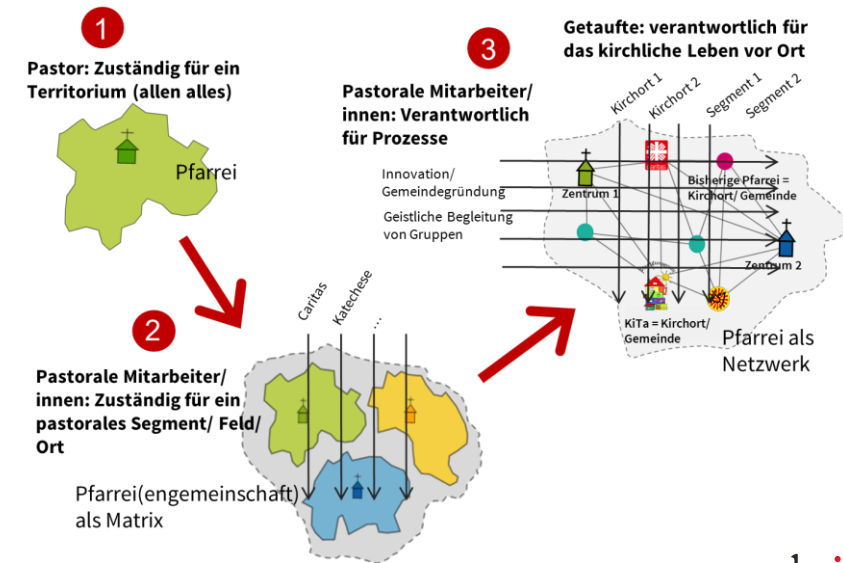


Führungsrollen in dynamischen Kontexten





Rollenbilder in ihrer Entwicklung



kairos

Rollenarchitektur – Übergangsmatrix

schrittweise Transformation
(Beauftragung, Qualifizierung,
Zeitressourcen, ...)

		Funktionen/ Arbeitsfelder						
		Caritas	A	Katechese	B	Liturgie	C	...
Prozesse/ Unterstützerrollen	Geistliche Begleitung	A						
	Innovation/ Gründung	B						
	Training/ EA-Begleitung	C						
	Leitung	D						
								

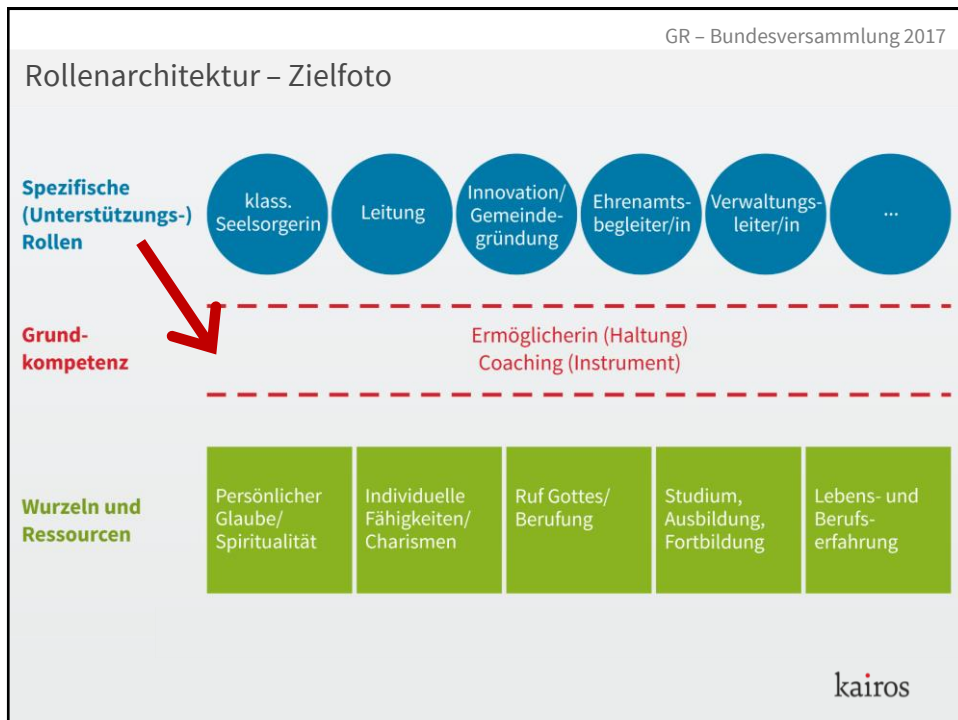
kairos

Über die Wirkung austauschen

Setzen Sie sich in Gruppen zu 5-6 Personen zusammen und tauschen Sie sich über folgende Fragen aus:

- Was löst das Gehörte spontan bei mir aus?
- Wie könnte eine Umsetzung bei mir/uns konkret aussehen?
- Was könnte/ würde ich dabei verlieren?
- Was könnte/ würde ich gewinnen?

Sie haben 30 Minuten Zeit dafür. Im Plenum gibt es die Möglichkeit, aus den Gruppen zu berichten.



Rollenarchitektur – Zielfoto

**Spezifische
(Unterstützungs-)
Rollen**



**Grund-
kompetenz**

Ermöglicherin (Haltung)
Coaching (Instrument)

**Wurzeln und
Ressourcen**

Persönlicher
Glaube/
Spiritualität

Individuelle
Fähigkeiten/
Charismen

Ruf Gottes/
Berufung

Studium,
Ausbildung,
Fortbildung

Lebens- und
Berufserfahrung

kairos

Mögliche Unterstützungsrollen/ Spezialisierungen im pastoralen Feld

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| ■ Leiter/in Pastoraler Raum | ■ Qualitätsentwickler/in |
| ■ Geistliche/r Begleiter/in | ■ Fachberater/in Diakonie, ... |
| ■ Trainer/in/ Begleiter/in | ■ Konfliktmanager/in |
| ■ Freiwilligenmanager/in | ■ Community Organizer |
| ■ Innovationsagent/in | ■ Eventmanager/in |
| ■ Geschäftsführer/in, VL/in | ■ Bildungsmanager/in |
| ■ Netzwerkkoordinator/in | ■ Fundraiser/in |
| ■ Trauerbegleiter/in | ■ Kulturmanager/in |
| ■ Organisationsentwickler/in | ■ Prozessmanager/in |
| ■ Gemeindegriinder/in | ■ Marketingmanager/in |
| ■ Klassische/r Seelsorger/in | ■ ... |
| ■ Projektmanager/in | ■ ... |
| ■ Kommunikationsmanager/in | ■ ... |

Rollenprofile schärfen

Nehmen Sie sich Post-its und Stifte. Tragen Sie ein, was aus Ihrer Sicht zum jeweiligen Rollenprofil (Verantwortung, Aufgabe und Kompetenz) gehört. - 15 Minuten Zeit



GR – Bundesversammlung 2017

Rollenprofile schärfen

- Trainer/in, Fachberater/in
- Geistliche/r Begleiter/in, Trauerbegleiter/in
- Ehrenamts-, Freiwilligenmanager/in
- Innovationsagent/in, Gemeindegründer/in
- Qualitätsentwickler/in
- Prozessmanager/in, Netzwerkkoordinator/in
- Marketing-, Kommunikationsmanager/in,
- Organisationsentwickler/in, Changemanager/in

Nehmen Sie sich Post-its und Stifte. Tragen Sie ein, was aus Ihrer Sicht zum jeweiligen Rollenprofil (Verantwortung, Aufgabe und Kompetenz) gehört. - 15 Minuten Zeit

© kairos 2017

kairos

Rollenprofile schärfen

Nehmen Sie sich in Gruppen von 3-4 Personen jeweils eine Rolle heraus und verdichten Sie die Aussagen auf den Post-its zu einer Prägnanten Profilbeschreibung (Verantwortung, Aufgaben, Kompetenzen)

© kairos 2017

kairos

Konsequenzen für Ausbildung und Berufseinführung (große Lösung)

1. Duales Studium Praktische Theologie einführen; auf 4 Jahre verlängern; angemessene Entlohnung
2. Aufbau des Hochschul-Curriculums:
 - 1. bis 2. Jahr: Klassisch theologische Studieninhalte (auf maximal 1,5 bis 2 Jahre begrenzen)
 - 2. bis 3. Jahr: Konzept und Praxis der Ermöglichungspastoral – Ausbildung Coaching (Haltungen, Vorgehensweisen, Instrumente, ...) inkl. Praxistransfer (gesonderte Zertifizierung für den freien Markt)
 - 3. bis 4. Jahr: Start in Spezialisierung; zunächst Orientierungsphase, dann Basisqualifizierung in Unterstützungsrollen (2 aus einem Pool von 10 bis 12 Optionen)
3. Berufseinführung:
 - Ausbildung und Zertifizierung in 2 Spezialgebieten (Aufbaukurse): z.B. Kommunikationsmanagement, Innovationsmanagement, Ehrenamtsmanagement, ...
4. Fort- und Weiterbildung:
 - Vertiefung oder Erweiterung des Kompetenzrahmens

© kairos 2017

kairos

Konsequenzen für Ausbildung und Berufseinführung (kleine Lösung)

1. Ausbildung bleibt, wie sie ist
2. Im Hochschul-Curriculum:
 - Konzept und Praxis der Ermöglichungspastoral
 - Ausbildung Coaching (Haltungen, Vorgehensweisen, Instrumente, ...) inkl. Praxistransfer (gesonderte Zertifizierung für den freien Markt)
3. Berufseinführung:
 - Start in Spezialisierung: Orientierungsphase,
 - Basisqualifizierung in Unterstützungsrollen (2 aus einem Pool von 10 bis 12 Optionen)
4. Fort- und Weiterbildung:
 - Ausbildung und Zertifizierung in Spezialgebieten (Grund- und Aufbaukurse): z.B. Kommunikationsmanagement, Innovationsmanagement, Ehrenamtsmanagement, ...

© kairos 2017

kairos

Diözesane Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

1. Schlüsselprozesse und Unterstützungsrollen sind definiert (in Abstimmung von Pastoral und Personal)
2. Zugänge sind geklärt und definiert
 - Zugänge freigeschaltet (Lösung von klassischen Berufsgruppen)
 - Voraussetzungen festgelegt
 - Entlohnungssystem angepasst
 - Anreizsystem geschaffen
3. Personaleinsatz:
 - Geschieht auf Folie der definierten Schlüsselprozesse und Unterstützungsrollen
 - Orientiert am definierten Bedarf vor Ort (Pastoralkonzepte)
 - Bewerbungsverfahren unter Beteiligung der Verantwortlichen vor Ort
 - Qualifiziertes Auswahlverfahren (Kompetenzen, Kommunikation, Engagement, Persönlichkeit)
4. Personalführung:
 - Eindeutig geklärt, durch verantwortliche Leitungskräfte vor Ort.

© kairos 2017

kairos

Herzlichen Dank !

