

## Aktuelle Etappe des Pastoralen Zukunftswegs

### Arbeitsstände der fünf Arbeitsfelder – Stand: Juli 2019

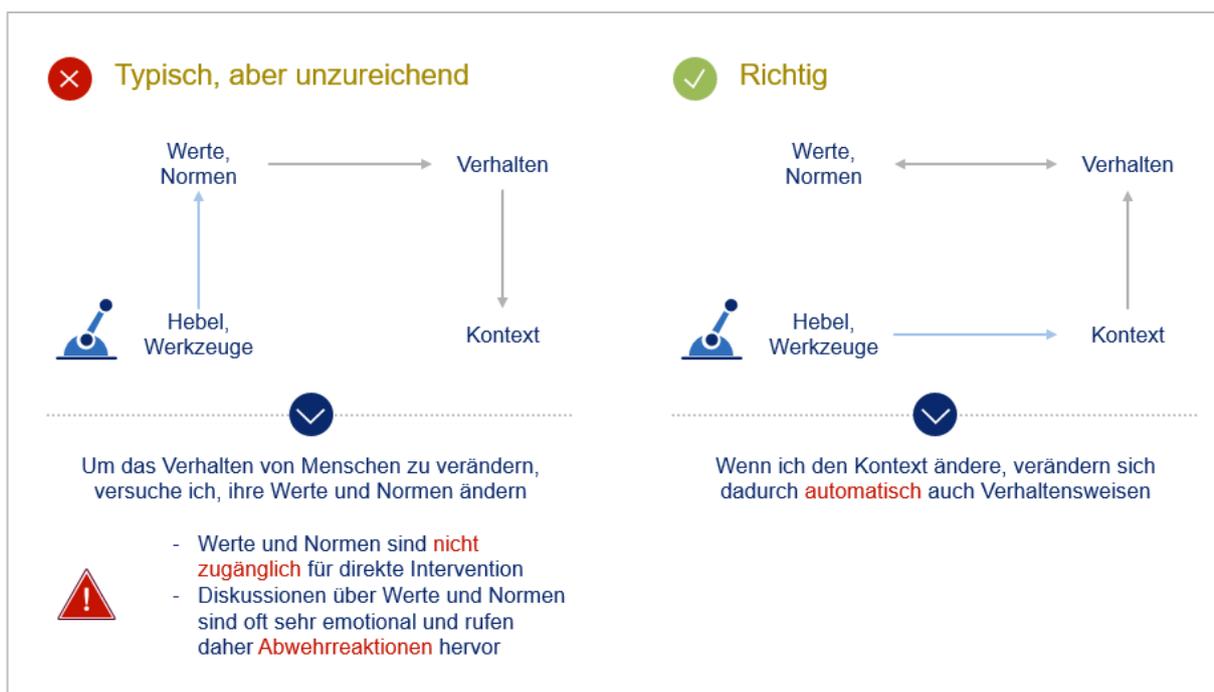
#### Arbeitsfeld I: (Geistlicher) Kulturwandel und Vertrauensarbeit

*Die Arbeitsweise des Arbeitsfeldes: Werte und Werkzeuge für den Wandel*

In Arbeitsfeld 1 wurden sieben **Werte** identifiziert, die die künftige Kultur im Erzbistum Köln prägen sollen. Ausgangspunkt dafür waren die sechs **Kernthemen**, die das Arbeitsfeld am Beginn seiner Arbeit identifiziert hat:

- Vertrauen und Glaubwürdigkeit;
- Umgang mit Fehlern und Verletzungen;
- Macht und geteilte Verantwortung;
- Vitalität und Attraktivität des Glaubens;
- Freiheit und Vernunft;
- Nähe und Distanz.

Zugleich mit der Beschreibung der Werte hat die Gruppe an **Werkzeugen** zu ihrer Umsetzung gearbeitet. Warum?

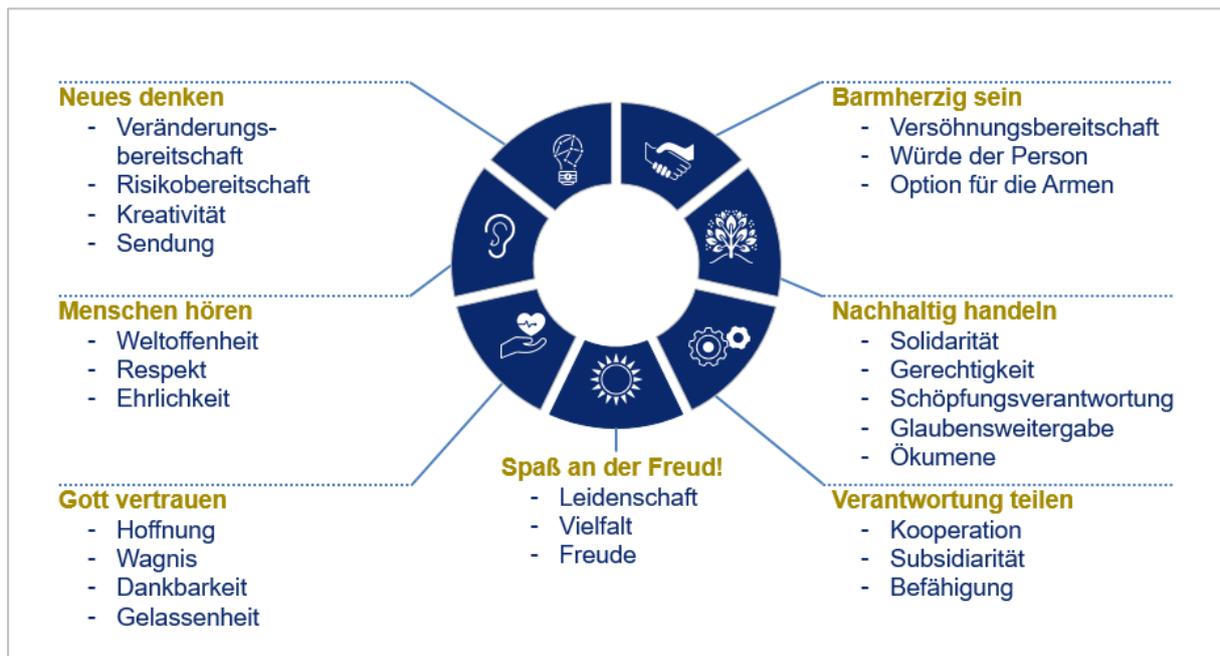


Kulturwandel ist Veränderung. Dafür bringt es nichts, nur die Werte zu beschreiben; die Haltung muss sich ändern. Wie es funktioniert, zeigen zwei Beispiele aus dem Alltag:

- Ein Werkzeug ist, wenn Plastiktüten verboten oder teuer verkauft werden. Der Appell an den Wert des Umweltschutzes nützt wenig, ja ruft sogar oft Abwehrreaktionen hervor.
- „Holländischer Griff“ beim Öffnen der Autotür: In den Niederlanden lernen die Fahrschüler die Fahrertür des Autos mit der rechten Hand zu öffnen, wenn sie das Auto verlassen wollen. Dabei dreht der Oberkörper nach links und der Blick geht automatisch nach hinten. Herannahende Radfahrer werden so rechtzeitig wahrgenommen. In der Folge gibt es weniger Unfälle aufgrund geöffneter Autotüren.

Das Arbeitsfeld hat sieben Werte identifiziert.

## Sieben Werte sollen die künftige (geistliche) Kultur im Erzbistum Köln prägen



1. *Gott vertrauen.* Wir staunen, dass Gott uns Menschen vertraut und in seinem Sohn sogar Mensch geworden ist. So sind wir dankbar und gelassen und wagen neue Aufbrüche. Denn wir wissen, dass Gott uns begleitet. Das persönliche und gemeinsame Gebet gibt uns Kraft, auch um andere Menschen zu ermutigen.
2. *Menschen hören.* Wir sind weltoffen und begegnen den Menschen mit Respekt. Wir begegnen uns ehrlich und authentisch. Weil Gott sich für uns interessiert, interessieren wir uns für einander. Wir denken also von den Menschen her und vermeiden Besserwisserei. Wir halten uns über Entwicklungen in der Gesellschaft auf dem Laufenden.
3. *Neues denken.* Wir sind bereit, uns zu verändern. Kreativität ist angesagt. Fehler sehen wir als Chancen, um zu lernen; nach dem Motto: Ausprobieren, Reflektieren, Weitermachen. Wir ermutigen andere, an der Sendung der Kirche teilzuhaben. Gott selbst ist schöpferisch und spendet Leben. Also gilt für uns, aufzubrechen wie Abraham und Moses.
4. *Barmherzig sein.* Wir erkennen Verletzungen und Fehler an und sorgen für Wiedergutmachung. Wir leben Versöhnung und gestalten eine Kultur des Miteinanders. Wir achten die Würde jedes Menschen, weil wir alle die Barmherzigkeit Gottes spüren. So sind wir aufmerksam für Verwundungen und nachsichtig bei Fehlern. Es gilt die Option für die Armen.
5. *Nachhaltig handeln.* Wir bewahren und gestalten die Schöpfung. Unseren Glauben geben wir froh und kraftvoll weiter, besonders auch in ökumenischer Zusammenarbeit. Gott hat uns die Erde anvertraut – Papst Franziskus hat uns in seiner Enzyklika „Laudato Si“ die enge Verbindung zwischen Armen und der Anfälligkeit des Planeten verdeutlicht. In jedem, besonders den Armen, begegnet uns Christus.
6. *Verantwortung teilen.* Wir sind Mitarbeiter/-innen am Reich Gottes. Führung und Leitung sehen wir als Dienst und beachten Subsidiarität. Denn alle Menschen haben Fähigkeiten zum Wohl aller, die sie in Freiheit einsetzen. Also gibt es Regeln zur Machtbegrenzung, Machtkontrolle und Teilhabe für alle. Ressourcen sind dann für alle da.
7. *Spaß an der Freude.* Als katholische Christinnen und Christen sind wir mit Leidenschaft katholisch. Wir genießen die vielfältigen Formen des Glaubens und machen unsere Freude sichtbar. Denn Gott schenkt uns Leben in Fülle und will, dass wir an seiner Glückseligkeit teilhaben. Wir freuen uns über Humor und gestalten einladende Räume.

### **Erste Ideen für Werkzeuge für den Kulturwandel wurden konkretisiert**

Um diese Werte zu verwirklichen, verändern wir unsere Haltungen und Einstellungen. Dies geschieht in kleinen Schritten durch die Werkzeuge, die wir erarbeiten. Hier ein Einblick in die Werkstatt, in der einige Werkzeuge schon fast fertig sind, andere noch in Planung:

- *Willkommenskultur*. Eine wertschätzende und transparente Kommunikation fördern wir durch Trainings. Eine einladende Kommunikation zeigt sich auch in der Art der persönlichen Kontaktaufnahme. Kirchen und Büros sind einladend.
- *Wertschätzung*. Der Begriff „Folgedienste“ für Küster/-innen, Sekretär/-innen, Kirchenmusiker/-innen u.a. wird abgeschafft. Alle sind Teil des Teams und wirken bei Entscheidungen mit. Fortbildungen und Ressourcen für alle.
- *Leitung*. Neben fachlicher Kompetenz ist spirituelle Kompetenz zu fördern; durch Exerzitien, Bibelteilen, geistliche Betrachtung...
- *Feedbackkultur*. Die Betrachtung mit den Augen der anderen unterstützt die Entfaltung unserer Fähigkeiten und sensibilisiert für die Grenzen. Regelmäßige Schulungen für das Geben und Nehmen von Feedback sind nötig.
- *Strahlkraft und Qualität der Liturgie*. Sensibilisierung für Sprache, Musik und Raumgestaltung durch Einholen von Feedbacks, Besuch von anderen Gottesdiensten und liturgische Trainings.

Auf der „Werkbank“ des Arbeitsfeldes liegen noch diese Rohlinge: Geistliche Teamkultur; Umgang mit Konflikten; Versöhnungsprozesse; Praktika und Rotationen.

## Arbeitsfeld II: Kirche (in ihrer ganzen Breite) vor Ort

Seit dem Beginn der aktuellen Etappe im vergangenen Sommer engagieren sich acht Personen aus der Breite unseres Erzbistums mit großer Begeisterung und Leidenschaft für die Zukunft der Kirche vor Ort. Unter der Leitung von Kreisdechant Norbert Hörter sowie der Unterstützung seines Referenten Dr. Uwe Daher entwickeln sie gemeinsam einen Rahmen, der die Grundlage für das pastorale Handeln an den vielfältigen Orten kirchlichen Lebens im Erzbistum Köln bilden soll. Mit diesem Dokument soll ein kurzer Überblick über den aktuellen Arbeitsstand des Arbeitsfeldes und die bisher grob skizzierten Inhalte des pastoralen Rahmens gegeben werden.

### Drei biblische Prämissen bleiben zentral für die Arbeit in Arbeitsfeld II

Seit Beginn der Arbeit im vergangenen Sommer sind drei biblische Worte Leitgedanken für unser gemeinsames Nachdenken in Arbeitsfeld II. Sie beschreiben unsere Annahmen und Wünsche für die zukünftige Gestalt der Kirche im Erzbistum Köln.

1. *„Was willst Du, dass ich Dir tun soll?“ (Lukas-Evangelium 18, 41)*  
Die zukünftige Kirche vor Ort ist eine aufsuchende Kirche, die zu den Menschen geht und in ihrer Lebenswirklichkeit präsent ist.
2. *Einladen: „Komm und sieh!“ (Johannes-Evangelium 1, 46)*  
Die zukünftige Kirche vor Ort ist eine einladende Kirche, die Glaubende, aber auch Suchende und Zweifelnde willkommen heißt und mit ihnen gemeinsam Gottes Gegenwart in ihrem Leben entdeckt.
3. *Verkünden: „Geht hinaus in die ganze Welt und verkündet das Evangelium der ganzen Schöpfung!“ (Markus-Evangelium 16, 15)*  
Die zukünftige Kirche vor Ort ist sich (stärker als bisher) ihrer Sendung bewusst und entwickelt aus dieser Grundhaltung heraus innovative pastorale Angebote.

### In der – nun abgeschlossenen – Analysephase wurden zahlreiche Quellen analysiert

Seit Ende Mai ist die Analysephase des Arbeitsfeldes nahezu abgeschlossen. Die Analysephase diente zur Sammlung und zum Aufbau von Wissen sowohl zur Beantwortung der Kernfragen und identifizierten Themen als auch als Grundlage für Hypothesenbildung und Weiterentwicklung von Ideen.

Beispiele für Fragestellungen, die im Rahmen der Analysephase beantwortet wurden, sind unter anderem:

- Wie entfaltet sich aktuell die Kirche im Erzbistum Köln in ihrer ganzen Breite vor Ort?
- Was sind pastorale Innovationen und welche Beispiele dafür gibt es im deutschen Sprachraum?
- Ist die Eucharistie Quelle und Höhepunkt des Glaubenslebens der Menschen im Erzbistum Köln?

Jedes Arbeitsfeldmitglied hat die Verantwortung für mindestens eine Recherchefrage übernommen und wurde so zur Patin bzw. zum Paten für ein bestimmtes Thema.

Zur Beantwortung der Analysen wurden unter anderem offizielle Datenquellen des Erzbistums, z.B. der Schematismus, aber auch externe Studien und Analysen, z.B. die Sinus-Studie, Gespräche mit ExpertInnen, z.B. mit Architekt Bruno Braun oder den Kölner Weihbischöfen, sowie inspirierende Beispiele („best practices“) aus dem Erzbistum Köln sowie aus anderen Bistümern verwendet.

Auf Basis der Erkenntnisse wurden zunächst allgemeine Empfehlungen erarbeitet, die mit den anderen Arbeitsfeldmitgliedern diskutiert wurden. In der wechselseitigen Ergänzung der AnalysepatInnen ergab sich so ein Gesamtbild, das als Grundlage für den pastoralen Rahmen diente.

### Die Ergebnisse aus der Analysephase bilden die inhaltliche Grundlage für den pastoralen Rahmen

Der Pastorale Rahmen gliedert sich in fünf inhaltliche bzw. pastorale Dimensionen – Feier des Gottesdienstes („Liturgia“), Verkündigung und Vorbereitung auf die Sakramente („Martyria“), Dienst am

Menschen („Diakonia“), Gemeinschaft („Koinonia“) und Sendung („Mission“) – sowie die unterstützenden Dimensionen Strukturen und Ressourcen. Es gilt der Primat des Inhalts, d.h. die Strukturen folgen der Pastoral.

#### *Christusbegegnung als Mittelpunkt einer zukünftigen Kirche vor Ort*

Im Mittelpunkt der zukünftigen Kirche vor Ort steht die Christusbegegnung – Kirche ist kein Selbstzweck, sondern Werkzeug. Das Ziel aller pastoralen Aktivitäten ist es, Begegnung mit Jesus Christus zu ermöglichen.

- Die **sonntägliche Eucharistiefeier** und alle weiteren **liturgischen Formen** werden einladend und wertschätzend gefeiert, damit sie Räume eröffnen, in denen Christusbegegnung möglich ist. Dazu ist es notwendig, dass die sonntägliche Eucharistiefeier zu verlässlichen Zeiten an verlässlichen Orten stattfindet. Werktags soll eine Fülle gottesdienstlicher Angebote auf vielfältigen Wegen einen Zugang zum Glauben eröffnen und verschiedene Menschen ansprechen.
- **Verkündigung** unseres Glaubens an Jesus Christus geschieht zielgruppengerecht und in Tat und Wort überzeugend. Entsprechend der individuellen Lebenswege der Menschen gibt es bedarfsorientierte Zugangswege zu den Sakramenten. Sakramentenkatechese wird nicht mehr länger singulär betrachtet; vielmehr bedarf es eines ganzheitlichen, lebensbegleitenden Ansatzes bei der Vermittlung von Glaubenswissen. Dies bedeutet auch, dass Orte der Glaubensverkündigung (neu) entdeckt werden, z.B. Kindertagesstätten, Erzbischöfliche Schulen, Vereine, Verbände, Kirchorte u.v.m.
- Der **Dienst am Menschen** ist Anliegen aller Getauften und Gefirmten – im Bedürftigen begegnet uns Christus. Das caritative Engagement der Kirche ist dort besonders stark, wo andere Träger weniger aktiv sind oder andere Werte haben; zudem soll es sich verstärkt an lokalen Bedarfen ausrichten.
- Die vielfältigen **Gruppen und Gemeinschaften der Kirche vor Ort** eröffnen Räume der Glaubenserfahrung und der christlichen Lebensgestaltung. Wo Menschen sich im Geist Jesu Christi zusammenfinden, ist er gegenwärtig – diese Wahrheit wird in kleinen und großen Gruppen erfahrbar.
- **Begeisterung und Freude über unseren Glauben** zieht andere Menschen an und führt zu Jesus Christus. Wir leben unseren Glauben sichtbar und erzählen von ihm. So sind wir **missionarisch**. Dazu bedarf es neuer, innovativer pastoraler Formen, die unterstützt und gefördert werden.

#### *Strukturen & Ressourcen, um Christusbegegnung zu ermöglichen*

Die Gemeinden vor Ort werden gestärkt, um dem vielfältigen Leben einer wieder wachsenden Kirche durch eigene pastorale und diakonische Schwerpunkte Raum, Ausdruck und Flexibilität zu geben. Starke Pfarrestrukturen sind nachhaltig und zukunftsorientiert aufgestellt. Sie tragen die Gemeinden, vernetzen sie und stellen den Rahmen für ihr pastorales Wirken dar. Entsprechend der inhaltlichen Vorgaben in den Dimensionen Feier des Gottesdienstes, Verkündigung, Dienst am Menschen, Gemeinschaft und Sendung – und in Abstimmung mit den anderen Arbeitsfeldern – werden derzeit Vorschläge für strukturelle Veränderungen erarbeitet.

## Arbeitsfeld III „Kommunikation – Dialog – Öffentlichkeit“

### Themenfelder und Hypothesen

Zu Beginn der aktuellen Etappe haben die Mitglieder des Arbeitsfeldes 3 aus den Kernfragen des Diözesanpastoralrates fünf Themenfelder abgeleitet

- a) Kommunikationsziele
- b) Kommunikationshaltung
- c) Kommunikationsinhalte
- d) Kommunikationspartner
- e) Kommunikationskanäle

*Grundlegende und übergreifende Hypothese: Ziel jeder Form kirchlicher Verkündigung ist es, durch die Verkündigung in Tat und Wort Menschen zu Jesus Christus zu führen.*

Als Voraussetzung jedweder kirchlicher Kommunikation gilt dabei, dass die Würde, Eigenständigkeit und Gleichwertigkeit des Kommunikationspartners bzw. der Kommunikationspartnerin in jeder Form kirchlicher Kommunikation zu achten und zu wahren ist. Daher geschieht kirchliche Kommunikation unter folgenden Parametern:

- Glaubwürdigkeit
- Transparenz
- Selbstkritische Authentizität
- Erkennbarer und profilierter inhaltlicher Standpunkt
- Eine verständliche, nichtklerikale Sprache
- Ausrichtung an den kommunikationstheoretischen und technischen Voraussetzungen (Digitalität, Mobilität)
- Zielgruppengerechte Wahrnehmbarkeit

### 1. Analyse- und Beteiligungsformate

Anhand dieser grundsätzlichen Reflexionen wurden (und werden) verschiedene Analyse- und Beteiligungsformate bearbeitet, in denen die Hypothesen diskutiert und auf ihre Anwendbarkeit hin geprüft und validiert werden:

- Erstellen von Exposéés zu relevanten Studien (Erstellen von Exposéés)
- Analyse von Best-Practice-Beispielen
- Analyse von und Beteiligung an laufenden Projekten im Erzbistum Köln/Generalvikariat (z.B. Entwicklung der IT-Infrastruktur, Domradio, Hauptabteilung Medien und Kommunikation)
- Besuche zahlreicher Recollectiones
- Besuche von Konferenzen von Pfarramtssekretär/-innen und/oder Küster/-innen
- Besuche von Konferenzen der Regionalkantor/-innen und Seelsorgebereichsmusiker/-innen
- Beteiligung diözesaner Gremien (Diözesankonferenz der Pfarrer, Priesterrat, Diözesanpastoralrat)
- Gespräche mit Fernstehenden (Aktionen von pfarr-rad.de, Nutzung kirchlicher Präsenzen auf Ausstellungen etc.)
- Regionalforen
- Expertengespräche
- Online-Befragungen (gemeinsam mit allen Arbeitsfeldern – aber auch solo [SommerZeit])
- Geplant: Befragung von Gottesdienstbesucher/-innen

Die Ergebnisse der verschiedenen Beteiligungen werden dokumentiert und analysiert. Sie fließen in die laufenden Beratungen und Planungen des Arbeitsfeldes 3 ein.

## 2. Erste Ergebnisse der Analyse- und Beteiligungsphase

Aus den bisherigen Beteiligungsformaten sind erste Ergebnisse und Empfehlungen sowie erste Produktideen und Pilotprojekte entstanden.

### a) Vorbemerkung

Kommunikation hat immer eine explizite und eine implizite Dimension. Mit impliziter Dimension ist sowohl die Haltung als auch die Art und Weise, wie kommuniziert wird, gemeint. Auch der kommunikative Stil ist immer schon Kommunikation in sich.

### b) Interne Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der Pastoralteams sowie zwischen den verschiedenen kirchlichen Mitarbeitern ist qualitativ sehr unterschiedlich. Teilweise wird sogar der für die alltägliche Arbeit notwendige Informationsfluss als unzureichend wahrgenommen (das gilt sowohl für die Kommunikation an der Basis wie für die Kommunikation zwischen Basis und Verwaltung). Zwischen den Berufsgruppen – insbesondere zwischen Pastoralen Diensten und den noch sogenannten „Folgediensten“ – wird die Kommunikation oft als abwertend wahrgenommen. Befragt man die Mitarbeiter an der Basis, entsteht dort der Eindruck eines tiefgreifenden Vertrauensverlustes zur Bistumsleitung. Kommunikation wird hier als „Top-Down“ wahrgenommen.

### c) Externe Kommunikation

Gerade in der gegenwärtigen krisenhaft geprägten Situation verschärft eine unzureichende Adressatenorientierung den ohnehin schon bestehenden Vertrauens-, Relevanz- und Reputationsverlust. Die Krise muss dabei überhaupt als erstes und als solches anerkannt werden. Demgegenüber weisen die Kommunikationsinhalte in kirchlichen Medien immer noch eine starke Binnenorientierung und einen starken Selbstbezug auf. Eine Orientierung an den Adressaten der mit Blick auf das Ziel, Menschen zu Christus zu führen, relevanten Adressatengruppen („Fernstehende“) ist weitestgehend nicht zu erkennen. In der Fläche des Bistums (Regionen und Territorialgemeinden) mangelt es in vielen Fällen an Qualifikation für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit.

Die Gespräche mit pastoralen Diensten auf den Recollectiones führen eine bemerkenswerte Schwierigkeit dieser Gruppe vor Augen, zentrale Glaubensbotschaften so zu formulieren, dass sie in alltäglichen Kontakten und Anfragen angemessen kommuniziert werden können („Elevator pitch“).

Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Kirche in digitalen Medien rein quantitativ vielfältig vertreten ist; mit Blick auf die für die Verkündigung relevanten Zielgruppen Fernstehender sind die bestehenden Präsenzen in Online-Kanälen aber wenig effizient.

## 3. Erste Folgerungen

- Strukturen und Ressourcen
  - o Aufbau einer flexiblen, mehrstufigen Kommunikationsstruktur
  - o Implementierung eines zentralen Servicepunktes
  - o Bistumsweite Telefonanlage
  - o Regionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit
  - o Kommunikative und technische/digitale Schulung des pastoralen Personals
- IT-Infrastruktur und digitale Tools
  - o Zentrale Beschaffung und Wartung einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur
  - o Persönliche und flexible Kommunikation durch digitale Werkzeuge (z.B. Pfarrbüro24 in Verbindung mit einem digitalen Ticketsystem, etwa in Form einer Bistumsapp, die die interne Kommunikation auf allen Ebenen horizontal und vertikal vereinfacht).
  - o Scouting und ggfls. Unterstützung lokaler Projekte (Blogs, Vlogs, Radioarbeit etc.).
  - o Proaktive Nutzung von social media

- Scouting glaubhafter Persönlichkeiten (Influencer).
- Interne Kommunikation
  - Kontinuierliche Entwicklung und Verbesserung der internen Kommunikation durch Qualifizierung zu und verbindliche Einrichtung von kollegialem Feedback (etwa bei Predigten und anderen Formaten), kollegialer Fallberatung, Online-Umfragen und Beratung.
- Externe Kommunikation
  - Einheitlicher Außenauftritt (bistumsweit) in Bezug auf Corporate Design, Internetauftritt und E-Mail-Adressen (ggfls. unter Beachtung lokaler Eigenheiten)
  - Schaffung einheitlicher Qualitätsstandards und Beschwerdemanagement auf allen Ebenen (Goldene Regel: Was von der Basis dem Bistum gegenüber gefordert wird, muss auch an der Basis selbst gepflegt werden und umgekehrt).

Ineinander von digitaler und analoger Kommunikation

- Bestehende Kontaktpunkte zwischen kirchlichen Akteuren und potentiellen Adressaten auszuloten, zu entwickeln und zu nutzen (CRM – Customer Relationship Management)
- **Haltungsänderungen: Verbindlichkeit und Zeugenschaft**
  - Einführung verbindlicher Regeln (Festlegung von Reaktionsgeschwindigkeiten bei Anfragen, Umgang mit Beschwerden, Umgang mit sozialen Medien und Messengern)
  - Selbstverständnis aller kirchlichen Akteuer als Glaubenszeuginnen und -zeugen

#### **4. Pilotprojekte und weitere Empfehlungen**

- a) Pilotprojekt „Pfarrbüro24“
- b) Entwicklung eines Ticketingsystems (in Verbindung mit Pfarrbüro24)
- c) Einsatz von bzw. Kooperation mit Influencern
- d) Ausrichtung aller Kommunikation am Ziel der Evangelisierung

## Arbeitsfeld IV „Ausbildung und Kompetenzerweiterung“

Zur Bearbeitung der durch die Arbeitsgruppe gebildeten Themenfelder (**Attraktivität** hauptberuflichen und ehrenamtlichen Engagements in Kirche, für die Zukunft notwendige zentrale **Kompetenzen, Formate und Standards**, dazu hilfreiche **Strukturen** und Bedingungen für **Nachhaltigkeit**) im Rahmen der Analyse- und Beteiligungsphase führten die Mitglieder des Arbeitsfeldes in den vergangenen Monaten zahlreiche Expertengespräche.

Neben Gesprächsrunden auf der Diözesankonferenz der Pfarrer und beim „Tag der Begegnung“ Pastoraler Dienste im März veranstaltete das Arbeitsfeld IV selbst zwischen April und Juli insgesamt 6 Gesprächsforen mit ehrenamtlich und hauptberuflich Engagierten sowie Ausbildungsverantwortlichen mit zusammen ca. 180 Teilnehmer/innen.

Aus all diesen intensiven Gesprächskontakten und den Ergebnissen der Online-Befragung des Erzbistums Köln wurden bei einem Klausurtag des Arbeitsfeldes am 11. Juli 2019 erste zentrale Erkenntnisse zusammengetragen und mögliche Handlungsempfehlungen für die gemeinsame Zielskizze 2030 angedacht. Diese wird beim Sonder-Diözesanpastoralrat und den 3 Regionalforen im September/Oktobreiner breiten interessierten Öffentlichkeit vorgestellt. Über die Sommermonate hin arbeiten Mitglieder des Arbeitsfeldes weiter an einzelnen konkreten Themen.

Zwei **Gesprächsforen mit ehrenamtlich Engagierten** fanden am 2. und 4. April 2019 in Köln und Düsseldorf mit 67 Teilnehmer/innen statt. Die Eingeladenen kamen aus so unterschiedlichen Bereichen wie Verbandsarbeit, Kinder- und Jugendarbeit, Liturgie, Katechese, Pfarr-Caritas, Gremien und Gruppen auf Seelsorgebereichsebene, Flüchtlingsarbeit, Arbeit in caritativen Einrichtungen (Telefonseelsorge, Notfallseelsorge, Krankenhaushilfe, ...). Inhaltlich gab es an beiden Abenden nahezu identische Rückmeldungen:

- Ehrenamtliche fühlen sich für ihre Aufgaben gut gerüstet, wenn sie in der Auswahl eines Ehrenamtes beraten werden, sich fortbilden oder einarbeiten und fortlaufende Unterstützungsangebote wahrnehmen können. Es ist wichtig, gute Rahmenbedingungen und verlässliche Ansprechpartner vorzufinden, die die Ausübung der Aufgaben unterstützen. Gestaltungsfreiraum, das Erleben von Gemeinschaft und die Möglichkeit, Spiritualität mit anderen Menschen zu teilen, sind weitere Faktoren.
- Es ist aktuell schwierig, neue Ehrenamtliche zu gewinnen, da die Außenwahrnehmung von „Kirche“ eher durch Skandale als durch positive und motivierende Nachrichten geprägt ist. Es fehlt an Ideen und Möglichkeiten, die positiven und stärkenden Seiten von ehrenamtlichem Engagement in kirchlichen Bereichen nach außen wirken zu lassen.
- Hierarchische Strukturen, fehlende Wertschätzung und Konflikte zwischen Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen werden als Hürden benannt.
- Zukünftig übernehmen Ehrenamtliche Aufgaben der Hauptamtlichen – entsprechend ihren individuellen Begabungen, Interessen und zeitlichen Möglichkeiten.
- Christlich engagierte Ehrenamtliche gehen auf die Menschen in ihren verschiedenen Lebenssituationen zu, heißen sie willkommen, sprechen alle Generationen an, feiern Liturgie, übernehmen Leitungsaufgaben und suchen den interreligiösen Dialog.
- Vielfältige Kompetenzen werden benötigt: Glaubenskommunikation, theologisches Fachwissen, Methodenwissen und Konfliktfähigkeit sowie kommunikative Kompetenzen.
- Damit Ehrenamtliche ihre Energie, ihr Wissen und ihre Kompetenzen motiviert einbringen können, wünschen sie sich mehr Mitbestimmung und eine Zusammenarbeit mit Hauptberuflichen auf Augenhöhe.
- Hauptberufliche sind professionelle Ansprechpartner, die partizipativ leiten, Zuständigkeiten klären und Aufgaben delegieren. Sie bieten fortlaufende fachliche Unterstützung und sorgen für den Rahmen (materiell, finanziell, räumlich ...), in dem Ehrenamt stattfinden kann.
- Fortbildung, Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote sollen leicht zugänglich sein, auf die zeitlichen Möglichkeiten zugeschnitten, zentral und dezentral angeboten werden. Spirituelle Zentren als Orte, in denen Gemeinschaft erlebt und der Glaube vertieft werden kann, sind wichtig.

Bei zwei **Gesprächsforen mit hauptberuflich in kirchlichen Berufen Tätigen** am 10. und 27. Mai 2019 mit zusammen 66 Teilnehmer/innen ging es einmal u.a. um Fragen wie:

- Welche Kompetenzen benötigen kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft in besonderer Weise? Wie (in welchen Formaten) sollen sie gefördert werden? Welche Qualifikationen werden benötigt? Wie können diese Qualifizierungen nachhaltig gesichert werden?
- Was macht eine christliche Prägung aus? Was ist wichtig für eine christliche Organisationskultur? Welche Rahmenbedingungen sind wichtig?
- Welche Kompetenzen benötigen hauptberuflich Tätige in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen?

Am zweiten Nachmittag standen Fragen zu Attraktivität, Akquise, Motivation und Berufsfreude im Mittelpunkt, z.B.:

- Was macht eine Tätigkeit in der Kirche attraktiv? Was hindert an einem Engagement in Kirche?
- Wie können Motivationen gefördert werden? Und wie können Zugänge zu kirchlichen Berufen vereinfacht werden?
- Was braucht es, um junge Menschen für eine Tätigkeit in einem pastoralen oder kirchlichen Dienst in Schule oder caritativer Einrichtung zu gewinnen?
- Was unterstützt den Erhalt der Berufsmotivation?

Die Teilnehmer/innen kamen aus den vielfältigen Berufen, die sich im kirchlichen Kontext finden lassen. Angefangen von allgemeinen positiven Rückmeldungen zur Beteiligungsmöglichkeit gaben sie dann viele differenzierte Antworten auf die gestellten Fragen. Nur exemplarisch und zusammenfassend können hier einige Aspekte genannt werden:

- Es gibt – übergreifend über die verschiedenen Berufe – eine hohe Grundmotivation, in einem kirchlichen Beruf zu arbeiten: „Ich kann meinem Glauben Gestalt geben.“ (Verbindung von Glauben, Beruf und Leben) Das eigene berufliche Handeln wird oft als sinnerfüllt und sinnstiftend erlebt.
- Hinderlich sind manche Rahmenbedingungen wie die erwartete uneingeschränkte Übereinstimmung der Lebensform mit den Lehren der kirchlichen Ehe- und Sexualmoral und die schlechte gesellschaftliche Reputation von Kirche, bei Pastoralen Diensten zusätzlich die starren Zugangsbedingungen, wenig Gestaltungsmöglichkeit der persönlichen beruflichen Zukunft (aufgrund der derzeit noch fehlenden Personalentwicklung) und ein Mangel an professionellen Arbeitsbedingungen (technische Ausstattung, verbindliche Absprachen und Aufgabenzuschreibungen etc.).
- Neben der unbestritten notwendigen je eigenen fachlichen Kompetenz der Berufe liegt der Fokus auf folgenden Kompetenzen für die Herausforderungen der Zukunft: spirituelle Kompetenz (Relevanz des Glaubens für das eigene Leben und das gemeinsame Tun, Sprachfähigkeit über den eigenen Glauben) – Führungskompetenzen (partizipativer Leitungsstil) – Veränderungskompetenzen (Change Management) – Fehlerkultur – Achtsamkeit und Resilienz.
- Dazu braucht es eine strukturierte und strategische Personalentwicklung mit regelmäßigen und qualifizierten Personalgesprächen als Standard, in denen u.a. verbindliche Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden.
- Die erwartete Zunahme von ehrenamtlichem Engagement entlang der pastoralen Grundfunktionen ergibt einen wachsenden Bedarf an professioneller Unterstützung, Qualifizierung und Begleitung. Dafür ist eine dezentrale Orientierung z.B. wegen der Nähe und der Bedeutung persönlicher Beziehung häufig am nachhaltigsten. Eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Ehrenamt und Hauptberuf ist unabdingbar.
- Um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, sind verstärkt multiprofessionelle Teams zur Weiterentwicklung der Arbeit notwendig und erweitern auch den je eigenen Horizont durch gemeinsame Lernprozesse.
- Wenn sich Kirche als eine lernende Organisation auf all ihren Ebenen versteht, braucht es die Bereitschaft, in einen wechselseitigen und andauernden Lernprozess von- und miteinander einzutreten. Ein Instrument dafür kann eine echte Feedbackkultur sein, die noch etabliert werden muss. Außerdem gibt es den Wunsch nach Begegnungsformaten über alle Hierarchieebenen hinweg.

## Arbeitsfeld V „Effizienz und Nachhaltigkeit“

Das Arbeitsfeld V hat angesichts der Herausforderungen und Perspektiven 2030 folgende Prämissen gebildet:

1. Die Einschnitte, die auf das Erzbistum in den nächsten 10 Jahren aufgrund der Entwicklung des pastoralen Personals einerseits und der Prognose der Kirchensteuereinnahmen andererseits zukommen, sind so gravierend, dass kleine Änderungen am System nicht mehr ausreichen werden. Hinter diesen beiden Punkten liegt der generelle Rückgang an Kirchenmitglieder und deren Altersstruktur sowie die Abnahme der Anzahl der praktizierenden Katholiken. Vor allem der Verwaltungsbereich muss so effizient und nachhaltig aufgestellt werden, dass möglichst viele Ressourcen weiterhin für die pastorale Arbeit eingesetzt werden können.
2. Die Strukturen folgen dem Primat der Pastoral: Im Arbeitsfeld 5 werden keine Aussagen über zukünftige pastorale Schwerpunktsetzungen getroffen, sondern die vorgeschlagenen (Verwaltungs-)Strukturen richten sich an den pastoralen Überlegungen der anderen Arbeitsfelder aus.
3. Ein wichtiges Ziel ist es, Vertrauen und Verantwortung vor Ort zu stärken. Zukünftig werden Getaufte und Gefirmte viele weitere Aufgaben vor Ort übernehmen. Vertrauen in deren Kompetenz und Förderung der Eigenverantwortung sind entscheidende Voraussetzungen dafür. „Soviel Subsidiarität wie möglich, so wenig Zentralismus wie nötig“ sind die Leitgedanken.  
Es muss überlegt werden, welche wirtschaftlichen Risiken vor Ort zukünftig tragbar sind und welche Unterstützung die verantwortlichen Personen benötigen, um gute und verantwortbare Entscheidungen treffen zu können. Es sollte aber auch ein Paradigmenwechsel dahingehend erfolgen, dass die getroffenen Entscheidungen vor Ort dann dort auch (finanziell) verantwortet werden.
4. Die neuen Verwaltungsstrukturen sollen so professionell, bedarfsorientiert, kommunikativ, transparent und (zeit-)effizient wie möglich gestaltet werden. Hierzu gehört auch zu klären, ob bestimmte Prozesse und Dienstleistungen besser von Partnern erbracht werden können. Die Leitfrage ist hier: „Müssen wir als Kirche alles selbst machen?“

Das Arbeitsfeld V hat in den letzten Monaten viele Analysen durchgeführt:

- Kindertageseinrichtungen
- Friedhöfe
- Immobilien und Liegenschaften
- Schulen
- Tagungshäuser
- Rendanturen
- EGV
- Sonstiges

Dabei folgen wir den Überlegungen von Arbeitsfeld II: von den Gemeinden über die pastoralen Einheiten (Pfarreien) und die Mittlere Ebene bis hin zum Erzbischöflichen Generalvikariat die Vorschläge denkend.

Wir haben in den letzten Monaten zahlreiche intensive Gespräche mit den Fachleuten aus dem EGV, Kirchenvorständen, Verwaltungsleiter/-innen, Gremien (Diözesanpastoralrat, Diözesankonferenz der Pfarrer, Tag der Begegnung aller pastoralen Dienste etc.) sowie Fachleuten aus anderen Diözesen geführt und die Ergebnisse in folgenden Arbeitsthesen zusammengefasst:

Wir denken das Erzbistum Köln zukünftig als flexible und transparente Gemeinschaft von Akteuren, die innerhalb der vom Erzbischof gesetzten pastoralen und strategischen Leitlinien mit klarer Eigenverantwortung für ihre jeweiligen Aufgaben unterwegs sind. Daraus ergeben sich folgende Empfehlungen:

1. Klare, einfache und transparente (Entscheidungs-)Strukturen auf allen Ebenen des Erzbistums, insbesondere der pastoralen Einheiten (Ausgestaltung AF II).
2. Bildung von diözesanen Rechtsträgern, um die großen wirtschaftlichen Risiken, für die spezialisiertes Verwaltungs-Know-How gefordert ist, aus den Pfarreien zu nehmen und zu bündeln.
3. Einbindung externer Dienstleistungspartner in Feldern, die nicht zu den Kernkompetenzen von Kirche gehören.
4. Im Zuge der Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Pfarreien gehen unsere Überlegungen dahin, die Pfarreien zukünftig mit einem Budget auszustatten, um ihre pastoralen Schwerpunkte noch stärker selbst zu setzen.
5. Das EGV stärker auf die Funktionen strategische (pastorale) Zielsetzung, übergeordnete (Verwaltungs-)Dienstleistungen (wie z.B. IT, Recht, Personal, Finanzen, Steuern, Bau) sowie Aufsichts- und Steuerungsinstanz auszurichten: Hier werden die übergeordneten pastoralen und strategischen Richtlinien festgelegt sowie auf die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen geachtet.

Diese Überlegungen werden in den nächsten Wochen weiter ausdifferenziert.