

Sehen, was ist



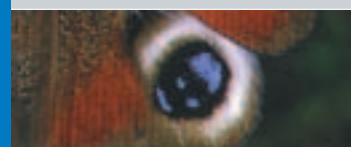
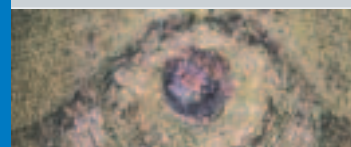
Heft

2

Arbeitshilfen

für die Gemeindepastoral

Ermutigung zu Schritten
der Analyse im Seelsorgebereich



Inhalt

V o r w o r t

- 1** **Worum geht es? Situation und Auftrag der Kirche**
- 1** 1.1 Schneller Wandel, Sparzwänge und Strukturveränderungen:
Ist das alles?
1.2 Der Zweck aller kirchlichen Strukturveränderungen
1.3 Was dem Auftrag der Kirche dient
1.4 Jeder Weg beginnt am eigenen Standort
1.5 Eine biblische Orientierung
- 7** **Was wollen wir erreichen?**
Analyse im Zusammenhang der Gemeindeentwicklung
- 2** 2.1 Analyse als Instrument im Zusammenhang ...
2.2 ... um Angebote zu steuern, Konzepte zu entwickeln
oder Schwerpunkte zu setzen
2.3 ... für eine situationsgerechte Mitglieder- und Adressaten-
Orientierung
2.4 ... als wesentlicher Schritt einer Leitbild-Entwicklung
2.5 ... in Zeiten des schnellen Wandels
- 10** **Analyse konkret: Methoden-Bausteine für die Praxis**
- 3** 3.1 Grundsätzlich: Harte und weiche Daten
3.2 Statistische Daten und Fakten
3.3 Kirchliche Aktivitäten und Schwerpunkte
3.4 Raum und Räume
3.5 Kirchenraum und liturgische Ausstattung
3.6 Umfeld
3.7 Fremdwahrnehmung
3.8 Kultur
3.9 Stärken, Schatten, Möglichkeiten - und blinde Flecken
3.10 Geschichte und Geschichten
3.11 Geistliche Schätze
- 30** **Und wie geht das? Analyse-Schritte und hilfreiche Haltungen**
- 4** 4.1 Von Anfang an: Vom Ziel her planen
4.2 Im Licht des Evangeliums: Analyse als geistlicher Weg
4.3 Passende Methoden-Bausteine auswählen
4.4 Die Analyse durchführen
4.5 Die Analyse abschließen
4.6 Mit den Ergebnissen weiterarbeiten
- 42** **Packen wir's an! Ausblick, Unterstützung und Literatur**
- 5** 5.1 "Fahr hinaus!" Eine Ermutigung
5.2 "Mit vereinten Kräften!" Unterstützung durch die Erzdiözese
5.3 "Lust zum Weiterlesen?" Hilfreiche Literatur und Nachweise



V o r w o r t

Diese Arbeitshilfe will haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende in den Pfarrgemeinden und Seelsorgebereichen ermutigen und anleiten, eine Analyse ihrer kirchlichen Situation in Eigenregie durchzuführen. Viele fragen sich ja in einer Zeit des Strukturwandels, was sie künftig in den neuen Seelsorgebereichen pastoral tun sollen - und tun können.

Wenn der oft zitierte Satz wahr ist, dass uns Gott durch die Wirklichkeit umarmt, dann kann man den Auftrag der Kirche vor Ort nur dann erkennen, wenn man bereit ist, zunächst einmal die eigene Wirklichkeit nüchtern und wertschätzend wahrzunehmen. Insofern ist auch eine scheinbar "technische" Gemeindeanalyse ein geistlicher Prozess.

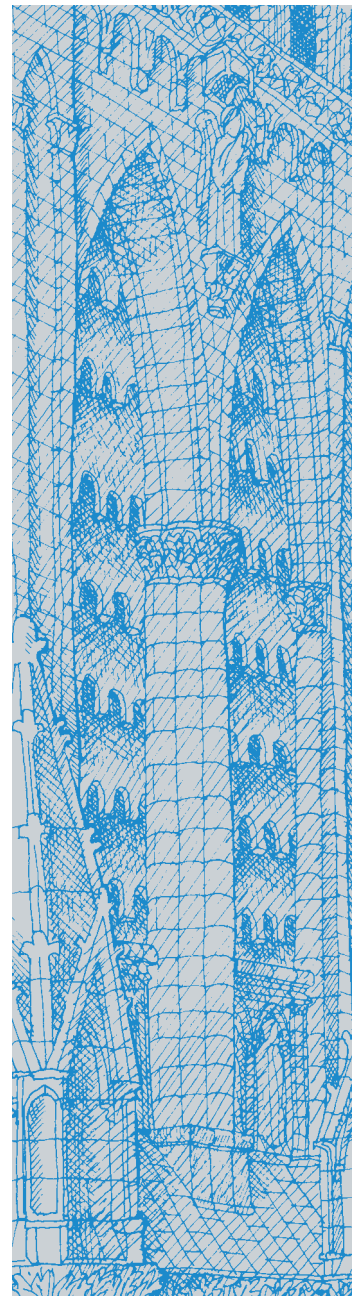
Das wachsende Bewusstsein bei allen Beteiligten, dass man schon auf dieser Reise in die Wirklichkeit Gott begegnet, der in der Welt gegenwärtig ist und wirkt, kann helfen, Durstrecken zu überwinden und die Analyse mit Freude und Gewinn durchzuführen.

Die Arbeitshilfe stellt die Analyse in der Gemeinde oder im Seelsorgebereich in einen größeren Zusammenhang. Denn eine Analyse ist ja kein Selbstzweck, sondern dient einem bestimmten Ziel, das zunächst geklärt sein muss. Erst dann kann man aus der Fülle der hier zusammengestellten Methoden diejenigen Bausteine auswählen, die für die eigene Zielperspektive hilfreich sind.

Aus diesem Grund verzichtet die Arbeitshilfe darauf, fertige Kopiervorlagen anzubieten. Erfahrungsgemäß verleiten solche Materialien dazu, sie (zu) schnell, ungeprüft und ohne genauere Zielklärung einzusetzen. Dann aber ist ihr Schaden größer als der vermeintliche Nutzen.

Statt dessen ist es ratsam, gemeinsam und in Ruhe die unterschiedlichen Methoden-Bausteine gründlich zu betrachten, ihre Zweckdienlichkeit abzuwägen und die ausgewählten Methoden durch Umformulierungen, Erweiterungen oder Streichungen an die eigene Situation anzupassen.

Wenn die Arbeitshilfe dazu beiträgt, dass diejenigen, die sie benützen, ihre gesellschaftliche und kirchliche Situation möglichst ohne Vorurteile, sondern mit innerer Freiheit und schöpferischer Bescheidenheit erkunden, dann hat sie ihren Zweck erfüllt.



Worum geht es?

Situation und Auftrag der Kirche

1.1

1.1. Schneller Wandel, Sparzwänge und Strukturveränderungen:

Ist das alles?

Längst hat der Wandel aller Lebensbereiche auch die Kirche erfasst: Finanznot und weniger werdendes hauptamtliches Personal zwingen dazu, über lange Jahre gewachsene und gewohnte Strukturen der Seelsorge rasch und grundlegend zu verändern.

Durch die neuen Seelsorgebereiche im Erzbistum Bamberg organisiert sich vieles neu. Alle Beteiligten sind genötigt, gemeinsam zu lernen. Das ist eine schwierige und arbeitsintensive Herausforderung, die immer wieder alle Kräfte bindet. In dieser Situation stellen sich nicht wenige die Frage: "Ist das alles?"

Die eindeutige Antwort heißt: "Nein!"

1.2

1.2. Der Zweck aller kirchlichen Strukturveränderungen

Auch wenn manchmal aus gutem Grund die Strukturveränderungen oberste Priorität haben, damit sie überhaupt gelingen können, darf das nicht zum Dauerzustand werden. Denn kirchliche Strukturen sind kein Selbstzweck. Sie sollen vielmehr dienende, unterstützende Funktion haben.

Strukturveränderungen sollen die Kirche im Erzbistum Bamberg auf all ihren Ebenen dabei unterstützen, ihre Aufgabe heute und morgen zu erfüllen.

Aufgabe der Kirche ist die Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat. Es geht also nicht darum, dass sich die Kirche um sich selbst sorgt und um ihre eigenen Probleme und Schwierigkeiten kreist, sondern im Gegenteil darum, dass sich die Kirche ausrichtet auf Gott - und auf die Menschen, zu denen sie gesandt ist.

Alle Strukturen der Kirche haben dieser Evangelisierung zu dienen: Sie ist die Grundaufgabe aller Getauften. Die Kirche selbst ist ja "Zeichen und Werkzeug" in Gottes schöpferischer Hand (vgl. [Zweites Vatikanisches Konzil, Dogmatische Konstitution über die Kirche "Lumen Gentium" Nr. 1](#)). Ein Zeichen muss lesbar und ein Werkzeug muss tauglich sein - sonst sind beide nutzlos.



1.3 Was dem Auftrag der Kirche dient

Das Zweite Vatikanische Konzil hat auf der Ebene der Weltkirche die Richtung für diese "evangelisierende Pastoral" vorgegeben. Der Pastoralplan des Erzbistums Bamberg hat diese Perspektive übersetzt in die Situation der katholischen Kirche nach der Jahrtausendwende in einem vielgestaltigen Gebiet zwischen Hof und Ansbach, Kulmbach und Nürnberg, Bayreuth und Bamberg: Er hat verbindliche Handlungsschritte und Ziele vorgegeben.

Was der Pastoralplan für das gesamte Gebiet des Erzbistums geleistet hat, muss vor Ort immer wieder neu errungen werden: Inhalte, Ziele und Handlungsschritte haben Vorrang. Daraus lassen sich in einem zweiten Schritt situationsgerechte Strukturen ableiten und umsetzen. Auch wenn das Erzbistum einen großen Umbau (in Richtung Seelsorgebereiche) beschlossen und verbindlich vorgegeben hat, sind doch auch vor Ort immer wieder neue "Umbaumaßnahmen" nötig: inhaltlich und strukturell - damit der Glaube auf der Höhe der Zeit bleibt und die Evangelisierung gelingt!

1.4 Jeder Weg beginnt am eigenen Standort

Inhalte und Ziele genügen nicht, um eine evangelisierende Pastoral zu verwirklichen. Wer nicht weiß, wo er gerade steht, kann den Weg zum Ziel nicht finden. Das gilt heute und morgen mehr denn je, denn der schnelle Wandel, den wir zur Zeit erleben, ist kein Durchgangsstadium, sondern wird uns weiter begleiten.

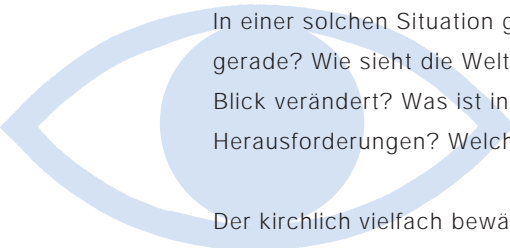
In einer solchen Situation gilt es immer wieder, sich zu vergewissern: Wo stehen wir gerade? Wie sieht die Welt aus, in der wir leben? Was hat sich seit dem letzten Blick verändert? Was ist inzwischen vergangen oder neu entstanden? Wo liegen die Herausforderungen? Welche Wachstumskräfte zeigen sich?

Der kirchlich vielfach bewährte Dreischritt "**Sehen - Urteilen - Handeln**" beginnt mit dem aufmerksamen **Hinschauen**. Damit ist nicht gemeint, nur "mal kurz die Lage zu checken" und dann munter drauflos zu urteilen und gleich anschließend zu handeln, sondern es geht um ein geduldiges, aufmerksames und wertschätzendes Schauen und Hören auf das, was ist. Das ist kein beliebiger Schritt vor dem "Eigentlichen", dem Handeln. Nein - schon dieser erste Blick entscheidet darüber, ob die Richtung stimmt, die man einschlagen wird, und ob man das gesteckte Ziel überhaupt erreichen kann.

1.3



1.4



In diesem Zusammenhang der kirchlichen Organisationsentwicklung haben alle Elemente der Gemeindeanalyse ihren weiterführenden theologischen Sinn und ihre unersetzliche pastorale Bedeutung. Sie sind kein wertneutrales "Vorspiel", sondern selbst schon erste Schritte auf dem Weg, der mit professionellem Handwerkszeug und geistlicher Kompetenz gegangen werden will.

Im Seelsorgebereich dient eine Analyse dazu, eine erfolgreiche Gemeindeentwicklung in Gang zu bringen. Da aber auch die Entwicklung des Seelsorgebereichs unterschiedliche Perspektiven und Schwerpunkte haben kann (je nachdem, was gerade "dran ist"), wird es notwendig sein, vor Beginn einer Analyse sorgfältig zu klären: Worum geht es uns? Was wollen wir durch die Gemeindeanalyse im Seelsorgebereich überhaupt erreichen? (vgl. 2. Kapitel)

Je nachdem, welches Ziel erreicht werden soll, legen sich dann bestimmte Methoden-Bausteine für die eigene Praxis nahe (vgl. 3. Kapitel).

Die konkreten Schritte, die in einer so verstandenen Analyse aufeinander folgen, und die Haltungen, mit denen sie durchgeführt wird, sind für alle Methoden-Bausteine ähnlich (vgl. 4. Kapitel).

1.5

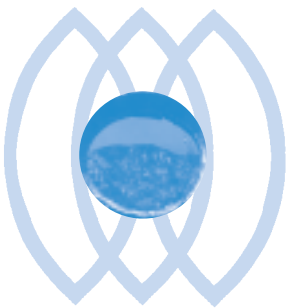
1.5 Eine biblische Orientierung

Eine Geschichte aus der Bibel erzählt beispielhaft, wie eine Analyse "geht" - und was dadurch ausgelöst werden kann. Es zeigt sich: Eine Analyse ist kein harmloses Unterfangen - aber Gott selbst wählt diesen Weg (diese Methode), weil an der Wirklichkeit vorbei kein Weg in die Zukunft führt.

Nachdem das Volk Israel aus dem Sklavenhaus in Ägypten geflohen und durch die Wüste gezogen ist, lagert es in der Wüste Paran, an der Südgrenze des "Gelobten Landes". Im 13. und 14. Kapitel des Buches Numeri (4. Buch Mose) wird die Geschichte von den "Kundschaftern" erzählt. Der kriegerische Kontext (gewaltsame Eroberung des Landes) kann in diesem Zusammenhang ausgeblendet werden, weil es hier vor allem um die Schritte der Erkundung geht - und um die Erfahrungen, die dabei gemacht werden:

Der Herr sprach zu Mose: Schick einige Männer aus, die das Land Kanaan erkunden, das ich den Israeliten geben will. (...) Da schickte Mose die Männer aus, wie es der Herr befohlen hatte. (...) Als Mose sie ausschickte, um Kanaan erkunden zu lassen, sagte er zu ihnen: Zieht von hier durch den Negeb und steigt hinauf ins Gebirge! Seht, wie das Land beschaffen ist und ob das Volk, das darin wohnt,

stark oder schwach ist, ob es klein oder groß ist; seht, wie das Land beschaffen ist, in dem das Volk wohnt, ob es gut ist oder schlecht und wie die Städte angelegt sind, in denen es wohnt, ob sie offen oder befestigt sind und ob das Land fett oder mager ist, ob es dort Bäume gibt oder nicht. Habt Mut und bringt Früchte des Landes mit! (aus Numeri 13,1-20)



Die Menschen befinden sich in einer kritischen Übergangssituation: Kurz vor dem Ziel des Projekts "Wüstenwanderung ins Gelobte Land". In dieser Lage gibt Gott selbst den Auftrag zur Analyse, damit alle Beteiligten ein genaues Bild der Wirklichkeit gewinnen. Die Leitung bildet eine "Projektgruppe" und gibt ihr einen Katalog von Fragen mit, die sie beantworten soll. Es erfordert Mut, eine Analyse zu beginnen, weil sie immer auf "Neuland" führt - und das ist nicht ungefährlich.

Da zogen die Männer hinauf und erkundeten das Land (...). Vierzig Tage, nachdem man sie zur Erkundung ausgeschickt hatte, machten sie sich auf den Rückweg. Sie kamen zu Mose und Aaron und zu der ganzen Gemeinde der Israeliten in die Wüste Paran nach Kadesch. Sie berichteten ihnen und der ganzen Gemeinde und zeigten ihnen die Früchte des Landes. Sie erzählten Mose: Wir kamen in das Land, in das du uns geschickt hast: Es ist wirklich ein Land, in dem Milch und Honig fließen; das hier sind seine Früchte. Aber das Volk, das im Land wohnt, ist stark und die Städte sind befestigt und sehr groß. (...) Kaleb beruhigte das Volk, das über Mose aufgebracht war, und sagte: Wir können trotzdem hinaufziehen und das Land in Besitz nehmen; wir werden es gewiss bezwingen. (aus Numeri 13,21-30)

Eine Analyse braucht Zeit - und eine klare Schwerpunktsetzung. Die Mitglieder der Projektgruppe werden deshalb für ihre Aufgabe "freigestellt". Bei ihrer Rückkehr zeichnen sie ein ambivalentes Bild der Wirklichkeit: Sie berichten über positive Seiten, verschweigen aber auch Schwierigkeiten nicht. Mit dieser Ambivalenz haben die Menschen nicht gerechnet - sie müssen sich von der Illusion eines "Schlaraffenlandes" verabschieden. Dazu sind sie nicht bereit; statt dessen wendet sich ihr Zornvöllig unproduktiv - gegen die eigene Leitung.

Die Männer aber, die mit Kaleb zusammen nach Kanaan hinaufgezogen waren, sagten: Wir können nichts gegen dieses Volk ausrichten; es ist stärker als wir. Und sie verbreiteten beiden Israeliten falsche Gerüchte über das Land, das sie erkundet hatten, und sagten: Das Land, das wir durchwandert und erkundet haben, ist ein Land, das seine Bewohner auffrisst; alle Leute, die wir dort gehen haben, sind hochgewachsen. Sogar die Riesen haben wir dort gesehen (...). Wir selbst kamen uns klein wie Heuschrecken vor, und auch ihnen erschienen wir so. Da erhob die ganze Gemeinde ein lautes Geschrei und das Volk weinte die ganze Nacht. Alle Israeliten murrten über Mose und Aaron und die ganze Gemeinde sagte zu ihnen: Wären wir doch in Ägypten oder wenigstens hier in der Wüste gestorben! Warum nur will uns der Herr in jenes Land bringen? Etwa damit wir durch das Schwert umkommen und unsere Frauen und Kinder eine Beute der Feinde werden? Wäre es für uns nicht besser, nach Ägypten zurückzukehren? Und sie sagten zueinander: Wir wollen einen neuen Anführer wählen und nach Ägypten zurückkehren. (aus Numeri 13,31 - 14,4)

In der Projektgruppe hat es vor der Präsentation offenbar keine verbindliche Verständigung über eine gemeinsame "Lesart" der gesammelten Daten gegeben.

Deshalb bleiben einige Mitglieder der Projektgruppe nicht der ambivalenten Wirklichkeit treu, sondern nutzen ihre Machtstellung aus und präsentieren falsche Daten, die die Kräfteverhältnisse einseitig zu Ungunsten der eigenen Position verzerren.

Diese Darstellung schürt die Angst der Menschen; panische Verzweiflung macht sich breit. Das führt in eine Depression: man will lieber tot sein als lebendig.

Jetzt wird die Flucht in die verklärte Vergangenheit zu einer verlockenden Aussicht. Diese neue Illusion meint man durch das Auswechseln der bisherigen Leitung verwirklichen zu können.

Da warfen sich Mose und Aaron vor der ganzen Gemeindeversammlung der Israeliten auf ihr Gesicht nieder. Josua, der Sohn Nuns, und Kaleb, der Sohn Jefunnes, zwei von denen, die das Land erkundet hatten, zerrissen ihre Kleider und sagten zu der ganzen Gemeinde der Israeliten: Das Land, das wir durchwandert und erkundet haben, dieses Land ist überaus schön. Wenn der Herr uns wohlgesinnt ist und uns in dieses Land bringt, dann schenkt er uns ein Land, in dem Milch und Honig fließen.

Lehnt euch nur nicht gegen den Herrn auf! Habt keine Angst vor den Leuten in jenem Land; sie werden unsere Beute. Ihr schützender Schatten ist von ihnen gewichen, denn der Herr ist mit uns. Habt keine Angst vor ihnen! (Numeri 14,5-9)

Die Leitung geht nicht in eine direkte Konfrontation oder beginnt zu argumentieren, sondern versucht einen überraschenden Schritt der De-Eskalation, indem sie (rituell-stellvertretend?) sich selbst klein machen und durch ihre Haltung Reue andeuten.

Zwei Mitglieder der Projektgruppe gehen einen Schritt über die bisherige Diskussionsebene hinaus. Sie deuten die Analyse-Ergebnisse und den weiteren Weg neu, indem sie einen **geistlichen Horizont** eröffnen: **Gott** spielt in ihrer Argumentation die entscheidende Rolle. Dadurch erscheinen die Daten der Analyse in einem **neuen Licht**. Einerseits leuchten Schönheit und Reichtum der Wirklichkeit auf - andererseits aber werden ihre Ambivalenzen nicht verdrängt. Wenn es gelingt, sich (ge-)horchend **auf Gott auszurichten und seine Kraft zu nutzen**, dann brauchen diese Ambivalenzen keine Angst mehr zu erregen.



Was wollen wir erreichen?

Analyse im Zusammenhang der Gemeindeentwicklung

2.1



2.1 Analyse als Instrument im Zusammenhang ...

Wenn jede Analyse ein wichtiges Instrument ist, und wenn die "große Gemeindeanalyse" sich aus vielen verschiedenen Bausteinen zusammensetzt, die auch einzeln sinnvoll verwendet werden können, dann muss zuvor überlegt werden, was das Ziel der Analyse sein soll, wozu also das Instrument dient. Je nachdem wird man aus dem "Werkzeugkasten" das passende Analyse-Element holen und einsetzen. Die folgenden vier Unterpunkte nennen beispielhaft einige Ziele, die im Zusammenhang der Gemeindeentwicklung immer wieder vorkommen.

2.2

2.2 ... um Angebote zu steuern, Konzepte zu entwickeln oder Schwerpunkte zu setzen

Der schnelle Wandel der kirchlichen und gesellschaftlichen Situation macht es notwendig, bewährte Veranstaltungen, Projekte und Konzepte regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und zu fragen: Ist das, was wir tun, unserem Auftrag und der Situation vor Ort weiterhin angemessen? Oder müssen wir "nachsteuern", andere Prioritäten setzen, neue Konzepte entwickeln und bisher Bewährtes auch einmal "sterben" lassen?

In dieser Situation ist eine Analyse angebracht, die sich beispielsweise auf eine bestimmte Zielgruppe ("Junge Erwachsene"), auf bestimmte Veranstaltungen und Projekte ("Raum für Trauernde") oder auf bestimmte Arbeitsfelder ("Erwachsenenbildung") beschränkt.

Oft wird diese Analyse unterlassen, weil man meint, "eh' schon alles zu wissen". Vor allem erfahrene Haupt- und Ehrenamtliche sitzen leicht dieser Täuschung auf. Wer sich die Mühe macht, trotzdem aufmerksam hinzuschauen, wird nicht selten große Überraschungen erleben.

Der Gewinn dieser Aktion für eine gute Planung wiegt den Mehraufwand von Zeit und Kraft für die Analyse spätestens dann auf, wenn neue, bisher nicht erkannte Perspektiven für die Arbeit deutlich werden.

2.3

2.3 ... für eine situationsgerechte Mitglieder- und Adressaten-Orientierung

Es ist erschreckend, dass die Mehrheit der Kirchenmitglieder den Verantwortlichen oft seltsam unbekannt ist - statt dessen gibt es viele Vorurteile über die "Taufscheinchristen" und "Karteileichen" der Gemeinde. 1

Hier empfiehlt es sich, einerseits mit solchen Menschen direkt ins Gespräch zu kommen, und andererseits - zur Deutung dieser Gespräche - auch die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Kenntnis zu nehmen. Dazu gehört nicht nur die bekannte Sinus-Studie, **2** sondern beispielsweise auch die wichtige Untersuchung zur "Kasualienfrömmigkeit" von KatholikInnen, die in ausgewählten Gebieten des Erzbistums durchgeführt wurde und erstaunliche Ergebnisse zum Vorschein brachte. **3**

2.4 ... als wesentlicher Schritt einer Leitbild-Entwicklung

Wenn ein Seelsorgebereich ein Leitbild entwickeln möchte, um der Arbeit neuen Schwung zu geben und das **eigene Profil** nach außen zu verdeutlichen, dann ist eine umfassende Gemeindeanalyse einer der ersten Schritte auf diesem Weg.

Im Unterschied zu einer reinen Standortklärung oder Angebotsentwicklung ist die Entwicklung eines Leitbildes umfangreicher und aufwändiger, weil sie "tiefer" ansetzt: Das Leitbild beschreibt gewissermaßen die "Identität" einer kirchlichen Organisation. Es beantwortet die beiden Fragen

"Was sind wir?" und "Was wollen wir sein?"

Die **Leitbildentwicklung** geschieht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch Veränderung der Identität. Die Frage "Was sind wir?" steht am Anfang einer umfassenden Analysephase, die nicht nur die gegenwärtige Situation, sondern auch das Umfeld und die eigene Geschichte in den Blick nimmt.

Auf welcher pastoralen Ebene ist künftig eine Leitbild-Entwicklung sinnvoll? Vermutlich sind "größere Einheiten" (wie der Seelsorgebereich oder auch das Dekanat) in Zukunft eher Orte, an denen ein Leitbild entwickelt wird, denn die geforderte pastorale Zusammenarbeit im Seelsorgebereich kann ja nur schwer gelingen, wenn - im Extremfall - jede der beteiligten Gemeinden (nur) ihr eigenes Leitbild pflegt.

Eine Leitbild-Entwicklung sollte mit Unterstützung (Prozessbegleitung) durch kompetente Fachleute "von außen" durchgeführt werden, beispielsweise durch Mitglieder der AG Gemeindeberatung.

2.4



2.5

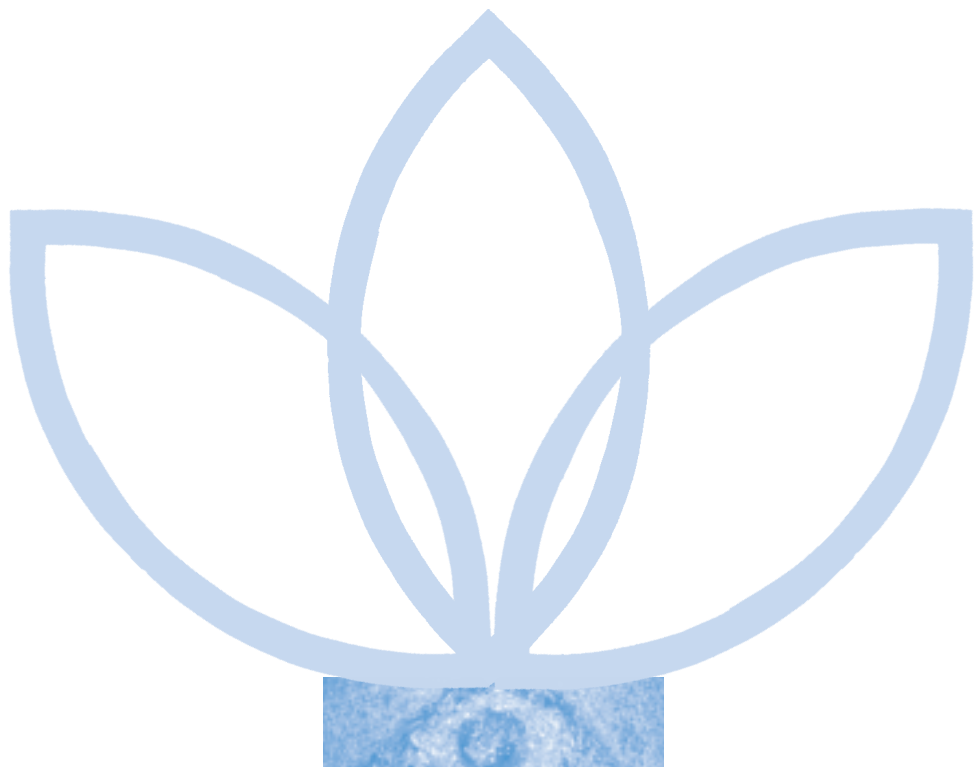
2.5 ... in Zeiten des schnellen Wandels

Bei der Leitbild-Entwicklung ist es bereits angeklungen: Wenn alles "im Fluss" ist, dann wird eine Analyse schwieriger als in "ruhigem Fahrwasser".

Entscheidend ist freilich, deshalb auf den genauen und gründlichen Blick trotzdem nicht zu verzichten. Denn gerade in diesen Zeiten ist ja Orientierung besonders wichtig. Nur wird es notwendig sein, die "Analyse-Instrumente" klug den Verhältnissen anzupassen.

Dazu gehört beispielsweise, die Illusion einer umfassenden Analyse aufzugeben. Wer so etwas anstrebt, wird heute sicher frustriert werden. Statt dessen ist "Mut zur Lücke" gefordert.

Auch der Mut, ohne die Sicherheit einer restlos geklärten Datenbasis zu handeln, ist nötig. In Zeiten schnellen Wandels muss sich der Charakter des Handelns verändern - es wird experimenteller, vorläufiger und fragmentarischer. So kann beispielsweise in kürzeren Abständen als früher immer wieder eine kleine, begrenzte und deutlich zielgerichtete Analyse durchgeführt werden, um die Qualität der eigenen Arbeit kontinuierlich zu sichern.



3.1

3.1 Grundsätzlich: Harte und weiche Daten

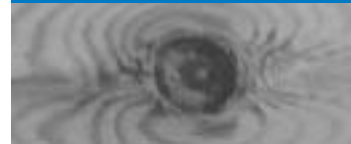
"Harte" und "weiche" Daten unterscheiden sich grundsätzlich und müssen deshalb auf unterschiedliche Weise analysiert werden:

Harte Daten sind feststehende Zahlen und Fakten wie z.B. Größe eines Seelsorgebereichs (Territorium und Katholikenzahl), statistische Daten zur Wohnbevölkerung und zu den Kirchenmitgliedern (Männer - Frauen; Altersstruktur; Familienstand; Arbeitslosenquote); Veranstaltungen, Gremien und Gruppen der Gemeinde; Gottesdienstzeiten und -orte im Seelsorgebereich; kirchliche Einrichtungen (Kindergarten, Sozialstation), Gebäude und Räume; Zahl der Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen; Finanzsituation. Diese Daten lassen sich leicht ermitteln; die Statistik kann man grafisch gut aufbereiten. Solche Tatsachen sind unumstritten; sie sind allerdings interpretationsbedürftig. Um beispielsweise das besondere Profil eines Seelsorgebereichs zu entdecken, ist es sinnvoll, Vergleichsdaten zu besorgen, beispielsweise: wie hoch ist der Prozentsatz von Familien in einem innerstädtischen Seelsorgebereich im Vergleich zu einem Seelsorgebereich am Stadtrand?

Weiche Daten sind alle Erkenntnisse zur Geschichte beispielsweise einer Gemeinde, zu ihrer "Kultur", zu Wachstumskräften (Potenzialen) und zu den Bildern (von sich und anderen), die das Handeln der Aktiven leiten. Diese weichen Daten sind nicht so leicht zu erheben, weil sie auf den ersten Blick oft auch für die Engagierten nicht bewusst und deshalb "unsichtbar" sind. Aber sie prägen die Situation einer Gemeinde oder eines Seelsorgebereichs sehr stark. Diese Daten sind eher "indirekt", durch Geschichten und Erzählungen, Fragen und Rückmeldungen von außen zu ermitteln.

Wenn eine Analyse durchgeführt wird, um Veränderungen zu planen, ist es unbedingt nötig, neben den "harten Daten" auch "weiche Daten" zu analysieren. Denn die herrschende Kultur in einer Organisation kann die besten Projekte scheitern lassen, auch wenn sie auf einer noch so breiten und korrekten Grundlage von Zahlen und Fakten geplant wurden.

In den folgenden Abschnitten 3.2 bis 3.5 werden vor allem "harte Daten", von 3.6 bis 3.10 vor allem "weiche Daten" berücksichtigt, wobei sich bei den umfassenden Frage-Rastern der Abschnitte 3.3 bis 3.5 bereits harte und weiche Daten mischen.



3.2

3.2 Statistische Daten und Fakten

Alle statistischen Angaben zur Wohnbevölkerung und zu den Gemeindemitgliedern, zu Alter, Familienstand und konfessioneller Bindung sind in der zentralen Meldestelle der bayerischen (Erz-)Diözesen in Eichstätt erfasst. In der Erzdiözese Bamberg liefert die Stelle für Statistik und Meldewesen im Erzbischöflichen Ordinariat Bamberg alle gewünschten statistischen Daten- die Adresse steht im Abschnitt 5.2 "Mit vereinten Kräften!". Hier kann man sich auch über die verschiedenen Möglichkeiten der Datenabfrage beraten lassen. Auf Wunsch ist die Datenlieferung auf CD-ROM möglich.

Allerdings ist zu bedenken: Die Altersstatistik berücksichtigt nicht die unterschiedlichen Milieus, in denen beispielsweise 30- bis 40-jährige Menschen auf dem Gemeindegebiet leben.

In der bisherigen Gemeindearbeit wurden ja "ganz natürlich" unterschiedliche Angebote für bestimmte Altersstufen organisiert: vom Miniclub über den Kindergarten und die Kinder- und Jugendarbeit hin zur Erwachsenenbildung, den kirchlichen Verbänden, Gremien und Gruppen bis hin zum Seniorenkreis, neuerdings ergänzt durch die Altersstufe der "Jungen Alten". Man setzte stillschweigend voraus, dass alle Mitglieder einer Altersgruppe im Großen und Ganzen gemeinsame Interessen und Bedürfnisse haben. Das ist allerdings nicht der Fall.

Denn die Ergebnisse der Sinus-Studie zeigen, dass in einer Altersgruppe unterschiedliche Milieus mit teilweise sogar gegensätzlichen Interessen und Bedürfnissen vertreten sind. Deshalb ist die **alleinige** Orientierung am Lebensalter nicht ratsam. Zumindest sollte man immer analysieren, welche unterschiedlichen Milieus die betreffende Altersgruppe am Ort umfasst, welche Milieus bisher erreicht werden, und welche man möglicherweise gezielt neu gewinnen möchte.

Wichtige statistische Fragen betreffen folgende Bereiche:

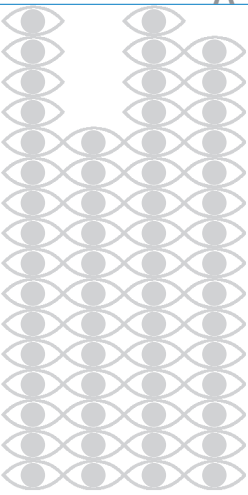
Mitglieder:

Welche Nationalitäten, Volksgruppen und Milieus gehören dazu?

Welche sozialen Gruppen sind vorhanden?

Wie ist das Verhältnis von Familien und Singles?

Wie viele konfessionsverschiedene Familien gibt es im Vergleich zu den konfessionsidentischen?

- 
- Zahlen** der jährlichen Kausalien im Vergleich zur Situation vor 10 und 20 Jahren: Welche Entwicklungen zeigen sich?
 - Zahlen** der jährlichen Kirchenaustritte und -eintritte im Vergleich zur Situation vor 10 und 20 Jahren: Welche Entwicklungen zeigen sich?
 - Zahlen** der Gottesdienstteilnahme im Verhältnis zur Mitgliederzahl - im Vergleich dazu die Situation vor 10 und 20 Jahren: Welche Entwicklungen zeigen sich?
 - Welche** Trends, Probleme und Chancen zeigen sich?

Engagierte, Freunde und Gäste:

- Aus welchen** Nationalitäten, Volksgruppen und Milieus kommen die Engagierten? Welche dominieren? Welche fehlen?
- Welche** kirchlichen Verbände und Gruppierungen gibt es am Ort?
- Welche** "Freunde" hat die Kirche außerhalb ihrer sichtbaren Strukturen (in Politik, Kultur, Sozialbereich, Wirtschaft ...)?
- Welche** nichtkatholischen oder nichtkirchlichen Gruppen haben in kirchlichen Räumen Gastrecht?
- Welche** Trends, Probleme und Chancen zeigen sich?

Selbstverständnis und Schwerpunkte:

- Welche** Selbstaussagen, Schwerpunktsetzungen, Absprachen ... gibt es bereits? **Wer** hat sie beschlossen?
- Wer** steht heute noch dafür ein?
- Welche** Verbindlichkeit und welchen Bekanntheitsgrad haben sie?
- Gibt es** ein (Pastoral-)Konzept oder Leitbild für den gesamten Bereich oder für Teilbereiche? Seit wann? Wer steht heute dafür ein?
- Wird** das (Pastoral-)Konzept oder Leitbild aktualisiert und immer neu als Maßstab für das Handeln genommen? Wenn ja: wann, wo und wie? Konkurrieren Selbstaussagen, Schwerpunktsetzungen oder Konzepte einzelner Teilbereiche miteinander?
- Welche** Trends, Probleme und Chancen zeigen sich?

Wirkung nach außen:

- Welche** Formen der Öffentlichkeitsarbeit gibt es? Wie ist ihre Reichweite einzuschätzen?
- Welche** Medien werden benutzt?
- Wie** ist die Zusammenarbeit mit den säkularen Medien? (Zeitung, Lokalrundfunk, Fernsehen ...)
- Gibt es** besondere Ansprache bestimmter Zielgruppen?
- Welche** Trends, Probleme und Chancen zeigen sich?

Leitung und Team:

Welche Personen nehmen wo und auf welchen Ebenen Leitung wahr? (Seelsorgebereich, Pfarrgemeinde, Filialgemeinde, Sozialstation, Kindergarten, ...)

Wie stellt sich die gesamte Leitungsstruktur dar? (Organigramm!)

Welche Haupt- und Ehrenamtlichen sind im erweiterten Sinn an der Gesamtverantwortung für den Seelsorgebereich / die Pfarrei(en) und ihre Einrichtungen beteiligt?

Welche Teamarbeit, Dienstbesprechungen, andere formelle und informelle Absprachen gibt es?

Welche Formen der Information, Kommunikation, Delegation und Arbeitsteilung sind eingeführt?

Welche Trends, Probleme und Chancen zeigen sich?

Organisation, Verwaltung und Finanzen:

Wie ist der Organisationsgrad des Pfarramtes einzuschätzen? (Arbeitsplätze, Ausstattung mit technischen Geräten, Kommunikation, Öffnungszeiten)

Wie ist der Organisationsgrad der anderen kirchlichen Einrichtungen einzuschätzen?

Welche Personen arbeiten hier? In welchem Arbeitsverhältnis? (haupt-, neben-, ehrenamtlich; freiberuflich ...)

Welche Immobilien sind vorhanden? (Kirche, Pfarrhaus, Gemeinderäume, Kindergarten ...) In welchem baulichen Zustand? Wie rentabel?

Welche beweglichen Güter gibt es? (Autos, Apparate ...)

In welchem Zustand? Wie zweckdienlich?

Wie ist die Finanzsituation zu beurteilen?

Welche Trends, Probleme und Chancen zeigen sich?

Die sensiblen Bereiche "Leitung und Team" sowie "Organisation, Verwaltung und Finanzen" sind vor allem in Konfliktsituationen am besten mit externer Hilfe (Moderation; Gemeindeberatung) zu analysieren. Denn leitende und verantwortliche Personen sollten gerade in solchen Situationen von ihrer Leitungsrolle entlastet werden, um sich konstruktiv der Analyse stellen zu können.

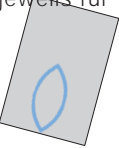
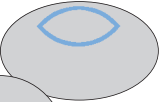
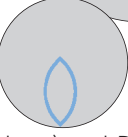
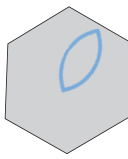
3.3

3.3 Kirchliche Aktivitäten und Schwerpunkte

Gerade wenn einschneidende Veränderungen anstehen, ist es wichtig, ein möglichst klares Bild der bisherigen kirchlichen Aktivitäten zu gewinnen.

Das kann anschaulich durch ein "Bodenbild" geschehen:

Alle Anwesenden sitzen im Halbkreis; auf dem Boden vor ihnen werden unterschiedliche Kärtchen ausgelegt, die jeweils für verschiedene Aktivitäten stehen. Beispielsweise:

- Rechteckige Kärtchen: Gottesdienste 
- Ovale Kärtchen: Sakramentenkatechese 
- Runde Kärtchen: Gruppen und Kreise 
- Sechseckige Kärtchen: Offene Angebote (Bildung) und Projekte 
- größere Kärtchen: Kooperationen (ökumenisch; im Seelsorgebereich ...)

Diese Kärtchen lassen sich in einem zweiten Schritt je nach Bedarf durch farbige Kennzeichnung verschieden gliedern:

- Häufigkeit** (täglich / wöchentlich / monatlich / jährlich / sporadisch ...)
- Verantwortliche** (Hauptamtliche / Ehrenamtliche / PGR-Mitglieder / Gemeinden im Seelsorgebereich)
- Zielgruppen** (Altersstufen, Milieus)
- Energieaufwand** (Vorbereitung und Durchführung)
- u.s.w.

Wenn neue Veranstaltungen geplant oder Schwerpunkte gesetzt werden sollen, ist zunächst zu fragen:

Wer (von den Hauptamtlichen / aus dem Pfarrgemeinderat / aus den Gemeinden im Seelsorgebereich) **ist wofür verantwortlich?**

So zeigen sich klare Zuständigkeiten, sowie Überlastungen bei den einen und eventuell noch freie Kapazitäten bei den anderen.

Welche Aktivitäten müssen unbedingt weitergeführt werden? (Warum?)

Welche Aktivitäten können aufgegeben, ausgedünnt oder in nächster Zeit ausgesetzt werden (Warum?)

Diese Aufteilungen lassen sich durch unterschiedliche Farbe der Kärtchen oder durch Klebpunkte auf den Kärtchen sichtbar machen.

Klebeplakate, die alle Anwesenden bekommen, können aber auch aufzeigen, wo in der nächsten Phase ("Urteilen") beispielsweise dringender Veränderungsbedarf gesehen wird, oder welche Probleme angepackt werden sollen. (Zur Phase des "Urteilens" bzw. der "Diagnose" vgl. das [4. Kapitel!](#))

Die Kärtchen mit den unterschiedlichen Veranstaltungen können aber auch in eine Struktur mit zwei Variablen eingefügt werden, beispielsweise:

Energie (bei Vorbereitung und Durchführung):

sehr hoch



Sehr niedrig



sehr hoch

"Erfolg" der Veranstaltung

Ein weiteres Raster, mit dem der Erfolg kirchlicher Aktivitäten beurteilt und neue Entwicklungen eingeleitet werden können, findet sich im [Abschnitt 3.8](#) "Schatten, Stärken, Möglichkeiten ...". Dort werden auch weiterführende Schritte in Richtung "Urteilen" und "Handeln" angedeutet.

3.4

3.4 Raum und Räume

In der postmodernen Gesellschaft ist "Raum" ein sehr offener Begriff. Reale Räume lösen sich immer mehr auf - virtuelle Räume (wie das Internet) werden wichtig. Moderne Verkehrs- und Kommunikationsmittel überbrücken große Distanzen in kurzer Zeit, während gleichzeitig wirkliche Orte (durch Konsum, Einheitsarchitektur oder Unterhaltung) beliebig und austauschbar werden oder am gleichen Ort Menschen in völlig getrennten "Welten" ohne Kontakt nebeneinander leben. So entsteht eine globale "Ortlosigkeit". Hellsichtige Zeitgenossen wie der Filmregisseur Wim Wenders sehen die Schattenseiten dieser Entwicklung und betonen: "Orte haben ein Gedächtnis. Sie erinnern sich an alles, als sei es in Stein gemeißelt, tiefer als der tiefste Ozean. Ihre Erinnerungen sind wie Wanderdünen, deren Sand vom Wind immer weiter getrieben wird." Und: "Wir werden sie brauchen, die Orte, um nicht orientierungslos zu werden und um uns nicht tatsächlich für die Schöpfer der Welt zu halten." **4**

4

Wim Wenders, Auf der Suche nach Bildern - Orte sind meine stärksten Bildgeber
in: Christa Maar / Hubert Burda (Hrsg.), Iconic turn. Die neue Macht der Bilder, Köln 2004, S. 300 und S. 302

Daher ist es besonders wichtig, den verschiedenen räumlichen Dimensionen des Kircheseins genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Drei große Themen lassen sich unterscheiden:

Das Territorium

Der Einzugsbereich

Die Räume in den kirchlichen Gebäuden

Das Territorium:

Wie ist die geografische Lage des Seelsorgebereichs?

Wie wirkt sich diese Lage aus?

Der Einzugsbereich:

Aus welchen Räumen (Stadtvierteln, Dörfern ...) außerhalb des Territoriums kommen Menschen zu Gottesdiensten und Veranstaltungen? Warum?

Welche Verkehrs- und Kommunikationsmittel fördern diese Entwicklung?

Wodurch wird sie gehemmt?

Wie verhalten sich Territorium und Einzugsbereich zueinander?

Die Räume in den kirchlichen Gebäuden:

Nicht nur Kirche und Pfarrzentrum, sondern auch - wo vorhanden - Kindergarten und Sozialstation, Altenheim und Jugendhaus werden in einem Rundgang besucht.

Dabei geht es um die Beantwortung von drei Fragen:

Wie sind die Räume von außen sichtbar / erreichbar / zugänglich?

Welche "Botschaften" strahlen die Räume aus?

Wie zweckmäßig sind die Räume?

Es kann hilfreich sein, zu diesem Rundgang außenstehende Personen einzuladen. Sie haben meist einen untrüglichen Blick für Dinge und Situationen, die den Insidern gar nicht mehr auffallen.

Über wesentliche Erkenntnisse auf diesem Rundgang wird ein Protokoll angefertigt.

Es enthält positive Eindrücke, Problemanzeigen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Auf dieser Datenbasis können Pfarrgemeinderat und Kirchenverwaltung weiterarbeiten und eventuell notwendige Maßnahmen beschließen:

Damit wir besser unseren Auftrag erfüllen können,
beschließen wir **folgende Veränderung(en)**: ● ● ●

Dazu werden **bis** ● ● ● folgende **Maßnahmen** ergriffen: ● ● ●

Dafür **verantwortlich** ist ● ● ●

Folgende Leitfragen sind für einen Rundgang hilfreich:

1. Außenwahrnehmung:

Wie liegen die einzelnen Gebäude auf dem Territorium:

zentral, dezentral, offen, versteckt?

Wie wird auf Pfarramt, Kindergarten, Sozialstation hingewiesen?

Welches Bild von Kirche entsteht?

Wie zeigen sich die Räume potenziellen BesucherInnen:

einladend, abweisend, zugänglich für gehbehinderte Personen ...?

Welche Wünsche gibt es, welche Probleme müssen behoben werden?

2. Ausstrahlung:

Welches Bild entsteht "auf der Schwelle"?

Welche sinnlichen Eindrücke dominieren? (Geruch, Beleuchtung, Temperatur, Farben, Sauberkeit, Ordnung, Gesamtzustand ...)

Welche Informationen werden gegeben? Wo und wie liegen sie aus?

Was wird dadurch deutlich?

Welche Wünsche gibt es, welche Probleme müssen behoben werden?

3. Zweckmäßigkeit:

Wie findet man sich in den Räumen als Fremde/r zurecht?

(Schilder, Leitsystem, ...)

Wie zweckdienlich sind die Räume eingerichtet?

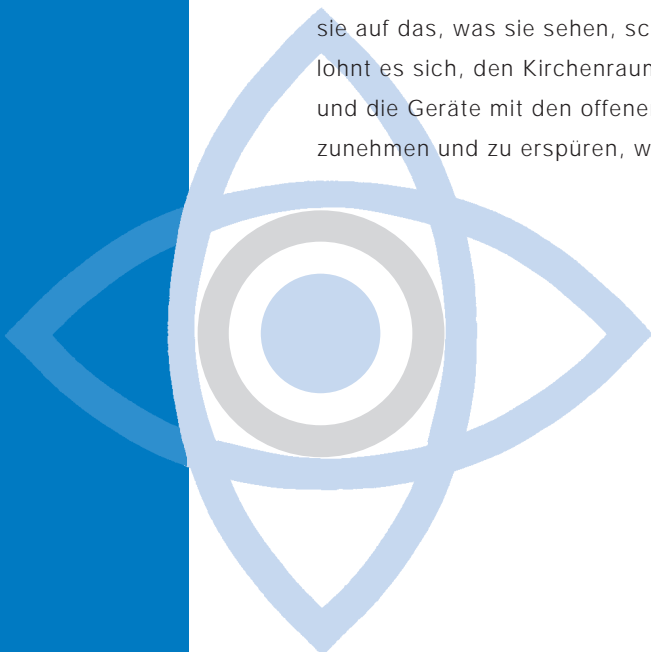
Welche Wünsche gibt es, welche Probleme müssen behoben werden?

3.5

3.5 Kirchenraum und liturgische Ausstattung

In einer Zeit, in der viele Menschen nur selten "der Kirche" begegnen, bekommen die "stummen", aber höchst beredten liturgischen Zeichen und Symbole, Geräte und Einrichtungsgegenstände eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

Weil viele Menschen deren theologische Aussage nicht mehr verstehen, achten sie auf das, was sie sehen, schmecken, riechen und spüren können. Deshalb lohnt es sich, den Kirchenraum und seine Einrichtung, die liturgische Kleidung und die Geräte mit den offenen Sinnen von "Menschen auf der Schwelle" wahrzunehmen und zu erspüren, wie die Kirche sich und ihren Glauben zeigt:



Wie ist der Kirchenraum von außen zugänglich? Welche Hinweise gibt es? (Öffnungszeiten, Wegweiser ...) Wie ist der Kirchenraum für Menschen, deren Mobilität eingeschränkt ist, zu erreichen (Rampe für Rollstuhlfahrer; automatische Türöffnung ...)

Welcher erste Eindruck zeigt sich beim Betreten des (Vor-)Raumes? Was dominiert? Was steht im Weg? Wie sind die Lichtverhältnisse? Welche "Visitenkarte" zeigen Schaukasten, Plakatwand und Schriftenstand?

Wie wird sichtbar, dass Altar und Ambo die zentralen Orte der Eucharistiefeier sind?

Welche Möbel, Schmuckstücke, technischen Geräte sind "eigentlich" überflüssig und können entfernt werden?

In welchem Zustand befinden sich liturgische Geräte und Gewänder? Wie gepflegt wirken sie? Was strahlen sie aus?

Wie ist die Qualität der Beleuchtung und der Akustik im Kirchenraum? Wie hilfreich und angemessen ist die Lautsprecheranlage? Wie können Schwerhörige an der Liturgie teilnehmen?

Wo gibt es Provisorien, die der Bedeutung und Würde des Kirchenraumes nicht entsprechen?

Wie wirken der Kirchenraum, der Altarraum, der Kirchenschmuck, die Akustik für jemanden "in der letzten Bank"?

Welche Wünsche gibt es, welche Probleme müssen behoben werden?

Ähnlich wie bei den anderen kirchlichen Gebäuden kann auch im Kirchenraum ein Rundgang mit fremden Personen oder Fachleuten (z.B. aus dem Liturgiereferat) stattfinden. Im Verlauf werden deren positive Eindrücke, Problemanzeigen und Entwicklungsmöglichkeiten für weitere Entscheidungen protokollarisch festgehalten.

3.6 Umfeld

Als "Kirche in der Welt von heute" lebt jede Gemeinde und jeder Seelsorgebereich in einem bestimmten Umfeld. Zwischen Umfeld und Kirche gibt es viele Wechselwirkungen. Um zu verstehen, welche Chancen, Probleme und Aufgaben sich hier zeigen, ist eine genaue Analyse hilfreich.

Auf die folgenden großen Themenbereiche sollte man in jedem Fall besonders achten, die Unterpunkte allerdings sind lediglich Anregungen, aus denen man je nach Situation auswählen oder die man durch eigene Fragen ergänzen kann:

Politisch-gesellschaftliche Situation:

Wie ist die Gesamt-Einwohnerzahl des Ortes oder Stadtteils im Verhältnis zur Anzahl der KatholikInnen?

Wie sind Zuzug und Abwanderung einzuschätzen?

(Einwohnerzahl vor zwei, fünf oder zehn Jahren im Vergleich zu heute)

Welche Nationalitäten und Volksgruppen gibt es? (Verhältnis zueinander; gibt es Möglichkeiten zur Begegnung und interkulturelle Initiativen?)

Wie steht es um die öffentliche Sicherheit und Kriminalität auf dem Gebiet?

Objektive Daten (Polizei-Statistik) und subjektive Einschätzungen (z.B. von Frauen);

Wie kann man die verschiedenen Orte, Orts- oder Stadtteile charakterisieren? (Geschichte der Eingemeindungen; Verbindungen und Grenzen; Unterordnung und Dominanz)

Wie sind die kommunalpolitischen Machtverhältnisse und die Schwerpunktthemen in der Kommunalpolitik? Welche Bürgerinitiativen und Basisbewegungen gibt es?

Welche Kontakte zwischen Kirche(n) und Politik bzw. Bürgerinitiativen gibt es? Wie sind sie einzuschätzen?

Welche positiven (!) "Zeichen der Zeit" zeigen sich?

Welches Haupt-Problem zeigt sich? Wie lässt sich dieses Haupt-Problem als Entwicklungsmöglichkeit umformulieren?

Welche Auswirkungen hat diese gesamte Situation auf das Befinden und Verhalten der Menschen?

Kulturelle Situation:

Welche Schulen, Hochschulen und Ausbildungsstätten befinden sich auf dem Gebiet?

Welche kulturellen Angebote befinden sich auf dem Gebiet?

Welche Angebote werden außerhalb wahrgenommen (nächste Stadt; Nachbarstadtteil ...)?

Welche kulturellen oder sportlichen Vereine sind aktiv?

Welche ästhetischen Milieus dominieren auf dem Gebiet?

Welche sind gar nicht vertreten?

Was fällt in den Bereichen Freizeit / Gastronomie / Tourismus auf?

Welche positiven (!) "Zeichen der Zeit" zeigen sich?

Welches Haupt-Problem zeigt sich? Wie lässt sich dieses Haupt-Problem als Entwicklungsmöglichkeit umformulieren?

Welche Auswirkungen hat diese gesamte Situation auf das Befinden und Verhalten der Menschen?

Soziale und wirtschaftliche Situation:

- Welche** Firmen befinden sich auf dem Gebiet?
Von welchen Firmen ist der Ort / der Stadtteil "abhängig"?
- Wie "gesund" ist die wirtschaftliche Situation?
- Wie** ist das Verhältnis zwischen Arbeitern, Angestellten, Beamten und Selbständigen?
- Welche** Arbeits-Pendlerströme gibt es? (einpendeln und/oder auspendeln?)
- Wächst** oder sinkt die Zahl der Arbeitslosen?
(Folgen der Arbeitslosigkeit; Unterstützung?)
- Wie** ist die ärztliche Versorgung einzuschätzen?
(Krankenhäuser, soziale Einrichtungen)
- Wie** sind die Wohnverhältnisse? (Grundstückspreise und Mietenspiegel; Verhältnis von Miet- und Eigentums-Wohnraum; sozialer Wohnungsbau)
- Wie** ist die Situation bei Grünflächen, Erholungsräumen, Spielplätzen und Ruhezonen?
- Welche** Einkaufsmöglichkeiten gibt es vor Ort und in der Umgebung
(Einzelhandel, Fachhandel, Großmärkte)
- Wie** sind die Verkehrsverhältnisse? (Individualverkehr, öffentlicher Nahverkehr, Fernverkehr; Auswirkungen auf Menschen, die in ihren Bewegungsmöglichkeiten eingeschränkt sind ...)
- Wie** gehen Menschen auf der Straße miteinander um?
- Welche** sichtbaren (oder "unsichtbaren") sozialen Brennpunkte und Randgruppen gibt es?
- Wie** sehen Kinder, Jugendliche, kinderreiche Familien, Singles, alte Menschen oder Behinderte den Ort?
- Welche** positiven (!) "Zeichen der Zeit" zeigen sich?
- Welches** Haupt-Problem zeigt sich? Wie lässt sich dieses Haupt-Problem als Entwicklungsmöglichkeit umformulieren?
- Welche** Auswirkungen hat diese gesamte Situation auf das Befinden und Verhalten der Menschen?

Religiös- weltanschauliche Situation:

- Welche** Religionen (außer Christentum!) sind auf dem Gebiet vertreten?
In welcher Stärke und Dominanz?
- Gibt es** (kommunale, kirchliche, private) Initiativen zum interreligiösen Gespräch? Welche? Mit welcher Reichweite und Nachhaltigkeit?
- Wie** groß ist die Gruppe der Konfessionslosen?
(Vergleichszahlen: vor 20 und 10 Jahren)

Wie ist das Verhältnis der nichtchristlichen Wohnbevölkerung zur Kirche am Ort einzuschätzen?

Gibt es andere weltanschauliche Gruppen, die auf dem Gebiet eine wichtige Rolle spielen?

Welche positiven (!) "Zeichen der Zeit" zeigen sich?

Welches Haupt-Problem zeigt sich? Wie lässt sich dieses Haupt-Problem als Entwicklungsmöglichkeit umformulieren?

Welche Auswirkungen hat diese gesamte Situation auf das Befinden und Verhalten der Menschen?

Ökumenische Situation:

Wie ist das zahlenmäßige Verhältnis der Christen untereinander und im Vergleich zur gesamten Wohnbevölkerung auf dem Gebiet? Welche Tendenzen zeichnen sich ab?

(Vergleichszahlen vor 10 und 50 Jahren; Prognosen ...)

Welche christlichen Kirchen / Gemeinden befinden sich auf dem Gebiet?

Welche nichtkatholischen Christen leben in größerer Zahl auf dem Gebiet, die von einer Gemeinde außerhalb des Gebietes betreut werden? (z. B. griechisch-orthodoxe Christen)

Welche Formen des Kontaktes gibt es zwischen den christlichen Kirchen? Wie ist der Grad der Institutionalisierung?

Welche gemeinsamen Veranstaltungen gibt es?

Mit welcher nichtkatholischen Kirche oder Gemeinde findet eine vorrangige ökumenische Zusammenarbeit statt? Wodurch zeigt sich das?

Welche Chancen zeigen sich?

Welches Haupt-Problem zeigt sich? Wie lässt sich dieses Haupt-Problem als Entwicklungsmöglichkeit umformulieren?

Welche Auswirkungen hat diese gesamte Situation auf das Befinden und Verhalten der Menschen?

Innerkatholische Situation:

Welche katholischen Einrichtungen und Initiativen befinden sich auf dem Gebiet? (Bildung, Soziales, Kultur ...) Gibt es zwischen ihnen (und den Gemeinden) Zusammenarbeit? Wenn ja: Wie gestaltet sie sich?

Die Grenzen des Gebiets (Pfarrei; Seelsorgebereich) und der "größere Raum": gibt es Durchlässigkeit, Offenheit und das Gefühl für Zusammengehörigkeit - oder eher Abgrenzungen und Konkurrenzdenken?

Welche Traditionen prägen das überkommene kollektive "katholische Selbstverständnis" am Ort?

Wie lebendig sind diese Traditionen heute noch?

Die Teile und das Ganze: Wie ist z. B. das Verhältnis der einzelnen Gemeinden innerhalb des Seelsorgebereichs zueinander - und zum "größeren Dach" des Seelsorgebereichs? Welche Tendenzen lassen sich feststellen? Welche Positionen werden vertreten? Von wem?

Welche Chancen zeigen sich?

Welches Haupt-Problem zeigt sich? Wie lässt sich dieses Haupt-Problem als Entwicklungsmöglichkeit umformulieren?

Welche Auswirkungen hat diese gesamte Situation auf das Befinden und Verhalten der KatholikInnen - und auf das Befinden und Verhalten der Menschen außerhalb der katholischen Kirche?

Besonders hier besteht die Gefahr, in der gesammelten Datenflut zu "ertrinken" und den Zweck der Analyse aus den Augen zu verlieren. Um sinnvoll gegensteuern zu können, ist eine kluge Auswahl notwendig.

Überdies weisen die letzten drei Fragen am Ende jedes Bereiches (Zeichen der Zeit/Chancen, Haupt-Problem, Auswirkungen) auf die Notwendigkeit hin, die Daten zu bündeln und aus ihnen Schwerpunkte abzuleiten. Dieser Schritt gehört in gewisser Weise schon zur nächsten Phase nach der Analyse "Urteilen" bzw. "Diagnosephase"; vgl. [4. Kapitel](#)).

Daten sind für sich genommen meist wenig aussagekräftig. Sie gewinnen ihre Brisanz erst im zeitlichen Vergleich mit früheren Daten ("Wie war das vor 10 Jahren?") oder im räumlichen Vergleich ("Wie ist der Prozentsatz der Singles hier, und wie im benachbarten Seelsorgebereich?"). So lassen sich Trends erkennen und Profile bestimmen.

Eine gute Möglichkeit ist darüber hinaus, wenn die kirchlich Verantwortlichen sich die erhobenen Daten und Fakten durch Fachleute von außen erklären lassen (vgl. [3.7](#)).



3.7

3.7 Fremdwahrnehmung

Weil die Kirche nicht dazu da ist, sich selbst am Leben zu erhalten, sondern einen Auftrag für die Welt hat, ist es wesentlich, mit den Menschen ins Gespräch zu kommen, die aus der Perspektive vieler Engagierter "nicht da sind", weil sie nicht am Gemeindeleben und an den Gottesdiensten teilnehmen. Diese Menschen haben im Prozess einer Analyse den Engagierten Wesentliches zu sagen, was diese sich nicht selbst sagen können:

Die eigenen "blinden Flecken" muss man sich immer von anderen aufzeigen lassen, die "außen" stehen;

Menschen in gesellschaftlichen und kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen "Schlüsselpositionen" können den kirchlich Verantwortlichen sagen, wie sie die Situation und Entwicklung des kirchlichen Umfeldes aus ihrer Sicht beurteilen, welches Bild sie von der Kirche vor Ort haben, und was sie in ihrer Position von der Kirche konkret erwarten.

Methodisch gibt es zwei Möglichkeiten, mit Außenstehenden intensiv ins Gespräch zu kommen:

Interviews mit bestimmten Leitfragen: Ausgewählte Personen (RepräsentantInnen bestimmter Bereiche oder Gruppierungen) werden angefragt und über den Sinn der Aktion informiert. Wenn sie zustimmen, erhalten sie zu ihrer Vorbereitung die entsprechenden Fragen. Zwei Personen aus der Projektgruppe vereinbaren einen Termin, besuchen die entsprechenden Personen an ihrem Arbeitsplatz und führen dort das Gespräch. Die Aussagen der befragten Personen werden protokolliert.

Einladung von (allerhöchstens fünf oder sechs) ausgewählten Personen zu einem Abend in kirchlichen Räumen. Die entsprechenden Personen erhalten ebenfalls vorher Informationen und Material, worum es gehen sollte, und werden gebeten, ein kurzes Statement aus ihrer Sicht vorzubereiten. Die Statements werden protokolliert. Auf die Statements können die anwesenden Kirchenvertreter reagieren, indem sie nachfragen, Verständnisfragen stellen und um Präzisierungen bitten. Am Ende des Interviews bzw. des gemeinsamen Abends sollte vereinbart werden, wie die befragten Personen weiterhin über den Prozess informiert werden.

Entscheidend dabei ist: Die (subjektive) "Wahrheit" einer Fremdwahrnehmung kann nicht zur Diskussion gestellt werden! Deshalb ist es sinnvoll, alle geäußerten Wahrnehmungen zunächst einmal dankbar als Geschenk anzunehmen, auch wenn manche davon vielleicht (für die Engagierten) "falsch" oder "ernüchternd" wirken.

Erst in einem zweiten Schritt können und sollen die Verantwortlichen diskutieren, wie sie auf die vorgebrachten Eindrücke und Impulse reagieren wollen. Die Fremdwahrnehmung ist immer hilfreich, gleich ob es um "harte" oder "weiche" Daten geht. Sie steht deshalb in dieser Aufzählung bewusst in der Mitte.

3.8 Kultur

Die Kultur gehört zu den "weichen" Daten einer Organisation, die nicht ganz einfach zu ermitteln sind, aber dennoch (oder gerade deshalb) ihr Erscheinungsbild deutlich prägen.

Unter "Kultur" versteht man in diesem Zusammenhang alle Traditionen, Regeln und Werte, die das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen bestimmen, die zu einer Organisation gehören - und zwar ganz gleich, ob diese Normen geschrieben vorliegen oder als "ungeschriebene Gesetze" gelten.

Um Insidern die herrschende Kultur bewusst zu machen, braucht es in vielen Fällen kreative und in gewisser Weise "verstörende" Impulse. Nicht selten ist es deshalb hilfreich, sich bei diesem Thema von erfahrenen Fachleuten, z. B. aus der Gemeindeberatung, begleiten zu lassen. Sie haben die notwendige unabhängige Außen-position, von der aus solche Impulse gut "ins (oft eingefahrene) Spiel" kommen können.

Eine **erste Annäherung** an die herrschende Kultur ergibt sich durch folgende Fragen:

- Wenn ein Männchen vom Mars zusehen könnte: worüber würde es hier (in dieser Gemeinde / im Seelsorgebereich ...) staunen?
- Was muss man hier tun, um in einen Fettnapf zu treten?
- Wie heißt hier das heimliche Motto?
- Was ist hier der erfolgreichste Weg, um eine Neuerung abzuwürgen?
- Welche zwei wichtigsten unausgesprochenen Regeln muss man einhalten, damit man hier dazugehört?
- Worüber wird hier nicht gesprochen?
- Wie kann man hier am schnellsten einen Missstand abstellen?
- Was muss man wissen, um hier gut arbeiten zu können?
- Wer gehört hier sicher nicht dazu?
- Was tut man hier am besten, wenn man etwas falsch gemacht hat?

3.8



"In" und "hinter" den - sicher manchmal überzeichneten oder humorvollen - Antworten auf diese Fragen blitzt die Organisationskultur auf. Man kann also einige Fragen auswählen, sie in Einzelarbeit beantworten lassen, dann die Antworten im Plenum zusammentragen und beobachten, welche Antworten sich decken oder zumindest in ähnliche Richtung gehen.

Eine **zweite Annäherung** an die Organisationskultur besteht darin, einen Katalog von "Erlaubnissen" vorzulegen und die Anwesenden entscheiden zu lassen:

"Welche der folgenden Erlaubnisse sollten hier ganz deutlich vermittelt werden?"

- Du darfst kreativ sein!**
- Du darfst Fehler machen!**
- Du darfst Entscheidungen treffen!**
- Du darfst Nein sagen!**
- Du darfst fröhlich sein!**
- Du darfst Dich auf Deine Aufgaben beschränken!**
- Du darfst Dir Hilfe holen!**
- Du darfst Deine Fähigkeiten zeigen!**
- Du darfst Kritik üben!**
- Du darfst erfolgreich sein!**
- Du darfst Schwierigkeiten haben!**
- Du darfst Dein Engagement beenden!**
- Du darfst anderer Meinung sein!**
- Du darfst anderen helfen!**
- Du darfst unbequem sein!**
- Du darfst gut für Dich selbst sorgen!**
- Du darfst ehrlich sein!**
- Du darfst auch mal nichts tun!**

Auch hier beginnt man mit einer Einzelarbeit: Jede/r sucht zum Beispiel die drei "Top-Erlaubnisse" die in diesem Seelsorgebereich ganz deutlich vermittelt werden sollten. Dann werden die Antworten im Plenum gesammelt (eventuell gleich an einer Flipchart mit Punkten kenntlich gemacht). Aus der Häufung gleicher "Erlaubnisse" ergibt sich wiederum ein Bild der Organisationskultur: Wenn beispielsweise viele meinen, die Erlaubnis **besonders betonen zu müssen**, dass man hier anderer Meinung sein darf, kann man sich fragen, ob andere Meinungen wirklich selbstverständlich erwünscht sind. Denn solche "Erlaubnisse" markieren womöglich genau die kritischen **Defizite** in der herrschenden Kultur.

Eine dritte und vierte Annäherung an das Thema "Kultur" findet sich in den beiden folgenden Abschnitten [3.9 "Schatten, Stärken, Möglichkeiten ..."](#) und [3.10 "Geschichte und Geschichten"](#).

Wenn kulturelle Themen einmal erkannt sind und offen angesprochen werden, dann ist es ein wenig wie im Märchen: Sobald der Name bekannt und ausgesprochen wird, ist der lähmende Bann gebrochen. Im übertragenen Sinn: Was bewusst ausgesprochen ist, kann leichter bearbeitet und verändert werden.

3.9 Stärken, Schatten, Möglichkeiten - und blinde Flecken

Die Frage "Wer sind wir (als Gemeinde / als Seelsorgebereich ...)?" lässt sich auf unterschiedliche Weise beantworten - je nachdem, worauf das Augenmerk gelegt wird.

Eine erste Möglichkeit - im Blick auf die "Kultur" - besteht darin, die eigenen Überzeugungen, Werte, Tätigkeiten und Haltungen vier Feldern zuzuordnen:

Wir schauen ...

1. auf unsere Arena: das, was wir an uns schätzen und gut zeigen können - hier begegnen wir unseren Stärken;
2. hinter unsere Maske: das, was wir nicht gerne zeigen, und was (deshalb) Energie bindet - hier begegnen wir unserem Schatten;
3. auf unsere Wachstumskräfte: das, was wir neu entdecken und was sich entwickeln will - hier begegnen wir unseren Möglichkeiten (die manchmal die Kehrseite unserer Probleme sind).
Allerdings:
4. auf unsere blinden Flecken können wir nicht selbst schauen, denn hier begegnen wir dem, was uns nur andere Menschen sagen können hier begegnen wir unserem Außen-Image
(vgl. dazu [Abschnitt 3.7 "Fremdwahrnehmung"](#)).

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die Aktivitäten der Gemeinde / des Seelsorgebereiches in mehreren Schritten zu betrachten. Im Unterschied zum Abschnitt 3.3 "Kirchliche Aktivitäten und Schwerpunkte" liegt in der folgenden Betrachtung das Augenmerk stärker auf Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Aktivitäten.

3.9



In einem **ersten Schritt** gilt es, die Aktivitäten in folgende vier Felder einzuordnen:

Was sind ...

unsere "Selbstläufer"? Diese Aktivitäten laufen ohne großen Aufwand; sie sind gut etabliert und erfolgreich in der Außenwirkung.

Sie sind Standard-Angebote, die positiv wahrgenommen werden.

unsere "Absteiger"? Diese Aktivitäten finden wenig(er) Zuspruch, weil ihre Zeit vergangen ist, oder weil sie (zu) wenig gepflegt werden; manche von ihnen können gestrichen werden, manche aber müssen beibehalten werden, weil sie zum "Kerngeschäft" gehören.

unsere "Aufsteiger"? Diese Angebote sind neu und zukunftssträftig, aber damit sie erfolgreiche "Selbstläufer" werden, muss man noch mehr investieren: Zeit, Geld, Personal, Werbung oder inhaltliche Profilierung.

unsere "Stars"? Diese Angebote sind "einmalig" im doppelten Sinn: einmalig stattfindende Projekte, die meist viel Aufwand und Mühe kosten, aber einmalig-große öffentliche Wirkung haben, das Profil verdeutlichen und medienwirksam das "Image" prägen.

In einem **zweiten Schritt** kann - in Richtung "Urteilen" - genauer gefragt werden: "Was genau macht diese Aktivität zu einem Selbstläufer / zu einem Auf- oder Absteiger / zu einem Star?" Hier werden Ursachen, Gründe und Rahmenbedingungen deutlich, die für die gegenwärtige Situation wichtig sind.

In einem **dritten Schritt** - der schon in Richtung "Handeln" weist - werden die "Absteiger" besonders in den Blick genommen. Ziel ist es, eine Entscheidung zu treffen, ob die "Absteiger" gestrichen oder zu "Aufsteigern" gemacht werden (müssen). Folgende Fragen sind hilfreich:

Kann dieses Angebot gestrichen werden - oder gehört es zum Kerngeschäft?

Werden mit diesem Angebot wichtige kirchliche Werte vermittelt? Wenn ja: Welche? An welche Zielgruppe?

Werden diese Werte auch durch andere Angebote an die gleiche Zielgruppe vermittelt? Wenn ja: Durch welche?

Besitzt das Angebot Wachstumskräfte, um es zu einem "Aufsteiger" zu entwickeln? Wenn ja: Welche?

Soll in das Angebot neu investiert werden? Wenn ja: Wie?

Falls das Angebot gestrichen wird: Wer ist davon betroffen? Was bedeutet das für das pastorale Handeln?

(Information und Kommunikation, Transparenz und Beteiligung ...)

Im Abschnitt 4.6 "Mit den Ergebnissen weiterarbeiten" finden sich zusätzliche Überlegungen und Differenzierungen zum klassischen Dreischritt

"Sehen - Urteilen - Handeln".

3.10

3.10 Geschichte und Geschichten

Die Geschichte wird bei einer Analyse oft übersehen. Doch geschichtliche Ereignisse können die Gegenwart tief prägen - im Guten wie im Schlechten. Es lohnt sich also, die Aufmerksamkeit auch in diese Richtung zu lenken. Denn beim genaueren Blick in die Vergangenheit kann einerseits deutlich werden, warum beispielsweise Verantwortliche in dieser bestimmten Pfarrgemeinde so (und nicht anders) denken und handeln; andererseits kann sich zeigen, welche (auf den ersten Blick gar nicht mehr sichtbaren) Personen und Situationen die "Kultur", also das Selbstverständnis, die herrschenden Regeln und die "Grundannahmen" über "Gott und die Welt" bis heute prägen. Gerade ganz "natürlich" scheinende Überzeugungen und Werte sind ja oft Ergebnis einer geschichtlichen Entwicklung. Und oft sind wenig hilfreiche Annahmen und Haltungen erst dann zu verändern, wenn deren geschichtlicher Ursprung erkannt ist.

Folgende Fragen können für eine solche Erkundung hilfreich sein:

Wo kommen wir her? Was hat uns geprägt?

Was sind die "Meilensteine" (die wichtigsten Ereignisse) aus der Geschichte?

Welche Personen haben sie besonders geprägt?

(zum Beispiel: Pioniere, gute Seelsorger, charismatische oder berühmte Personen ... - aber auch: schwierige Personen, "Sündenböcke" oder Konfliktparteien ...)

Welche "Mythen und Legenden" werden immer wieder gerne erzählt?

Worüber (Zeiten, Situationen und Personen) wird lieber geschwiegen?

Wie war es früher? Was ist unsere Tradition?

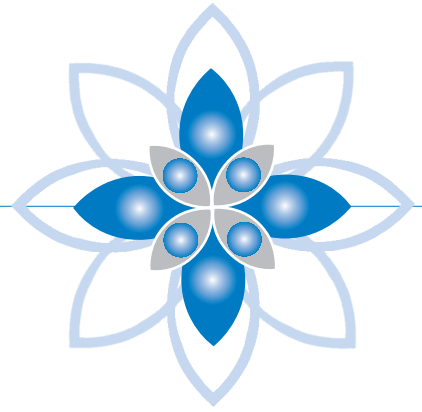
Welche Traditionen sind noch lebendig? (Wo und bei wem?)

Welche Traditionen sind fast verschwunden, werden aber immer noch beschworen? (Wo und von wem?)

Welche Traditionen sind am Verschwinden? (Wo und bei wem?)

Hier können die Engagierten, die eine Analyse durchführen, entweder selbst die Fragen beantworten, oder aber Personen einladen, denen sie Raum zum Erzählen geben. Wer möchte, kann dieses Treffen nicht als "Sitzungsabend" gestalten, sondern festlich und gemütlich, zum Beispiel als eine Art "Erzählcafé". So werden die Erfahrungsschätze aus der Tradition angemessen gewürdigt, die zur Sprache kommen.

Die Kunst der Leitung wird sein, das Erzählte nicht ausufern zu lassen, sondern (zumindest im Nachhinein) "auf den Punkt zu bringen", so dass die geschichtliche Dimension für die Analyse fruchtbar wird.



3.11

3.11 Geistliche Schätze

"Geistliche Schätze" sind in einzelnen Personen verborgen, aber auch im Ganzen der Pfarrgemeinde oder des Seelsorgebereichs. Auch diese Schätze werden bei einer Analyse leicht übersehen, wenn man vor allem empirische Daten und Fakten im Blick hat. Doch oft zeigt sich, dass die wirkliche Kraft nicht so sehr in den messbaren Daten steckt, sondern in der tief verwurzelten "Grundwerten", die den Menschen kostbar sind, oder in der "Mitgift", die eine Pfarrgemeinde durch die Zeit begleitet.

In einer Analyse können folgende Bereiche erforscht werden:

Geistliche Schätze bei einzelnen Gläubigen:

Welche Frömmigkeitsformen sind hier prägend?

Welche (biblischen oder anderen) Bilder von Gemeinde sind stillschweigend oder ausdrücklich vorhanden?

Welche Bilder leiten die Gemeindegarbeit und wer vertritt sie?

Geistliche Schätze in der Organisation:

Welches Potenzial birgt der Name unserer Pfarrgemeinde (oder unseres Seelsorgebereichs) für unsere heutige Zeit?

Welches Potenzial birgt der Bau und die Ausstattung unserer Kirche für unsere heutige Zeit?

Welche Potenziale bergen Heilige, die an diesem Ort besonders verehrt werden, für unsere heutige Zeit?

Welche Potenziale bergen mutige Frauen und Männer aus dieser Region, die beispielsweise in der Zeit des Nationalsozialismus für den Glauben und die Menschenrechte eingetreten sind?

Welche Potenziale birgt die geistliche Vergangenheit einer alten Kirche? (z.B. frühere Klosterkirche, Ur- oder Taufpfarre, Mutterkirche einer Region ...)

Natürlich ist auch im geistlichen Leben nicht jedes Element hilfreich für heute und morgen. Dennoch: Könnte es gelingen, in einem ersten Schritt nicht gleich wieder nur zu (ver)urteilen, sondern zunächst einmal wahrzunehmen und anzuerkennen? Vielleicht macht dieser ehrliche Schritt manche Menschen für einen Analyseprozess aufgeschlossen(er), die solchen Vorhaben auf Grund ihrer persönlichen Frömmigkeit eher skeptisch gegenüberstehen.

Und vielleicht besitzen gerade diejenigen Frömmigkeitsformen, die auf den ersten ("technischen") Blick für eine Gemeindeentwicklung eher unwichtig scheinen, eine wesentliche Bedeutung, weil Kirche ja nicht einfach nur "technisch" gemacht und umgebaut werden kann, sondern immer in einem "Raum der Gnade" existiert - und abhängig bleibt von Gottes Geist und seiner Lebenskraft. **5**

Und wie geht das?

Analyse - Schritte und hilfreiche Haltungen

4.1 Von Anfang an: Vom Ziel her planen

"Ich hab zwar kei' Ahnung, wo ich hinfahr', dafür bin ich um so g'schwinder dort" - dieses Wort, das der österreichische Kabarettist Gerhard Bronner dem "Halbwilden", einem jungen Motorradfahrer, in den Mund gelegt hat, gilt keinesfalls für die Analyse: Wer nicht vorher weiß, wo er oder sie hin will, wird viel zu spät oder überhaupt nicht ankommen.

Denn wer das Ziel seines Weges nicht klärt, wird entweder in der "Datenflut" ertrinken oder bald die Orientierung verlieren, weil Daten natürlich gewichtet und beurteilt werden wollen. Andernfalls entwickeln sie ein "Eigengewicht", das leicht dazu führt, sich am Ende nur noch im Kreis zu drehen.

Nur jemand, der weiß, wozu (welchem Ziel) die Analyse dient, wird dieses Instrument sachgerecht einsetzen können. Daher ist es nötig, grundsätzlich vom Ziel her zu denken - das heißt natürlich nicht, das Ergebnis der Analyse vorweg zu nehmen, sondern vom Ziel des Weges, dem diese Analyse dienen soll.

Vom Ziel her zu denken, heißt auch, zu entscheiden, ob man den Analyse-Weg in eigener Regie durchführen kann, oder ob man dazu Unterstützung von außen holen möchte. Wenn Sie sich für professionelle Begleitung entscheiden, finden Sie die entsprechenden Kontaktadressen im [5. Kapitel](#).

4.2 Im Licht des Evangeliums: Analyse als geistlicher Weg

Der Philosoph Ludwig Wittgenstein hat einmal gesagt: "Das Schwierigste ist, das zu sehen, was sich vor unseren Augen befindet." Diese Erkenntnis gilt ganz grundsätzlich, denn oft ist man in Gedanken mit der Betrachtung der Vergangenheit oder Zukunft beschäftigt - und hat deshalb keinen Blick übrig für die gegenwärtige Wirklichkeit, die einem doch vor Augen liegt. Diese Erkenntnis gilt aber auch hermeneutisch, denn man kann mit ganz unterschiedlichen Haltungen und "Brillen" eine Situation wahrnehmen und analysieren: kritisch oder wohlwollend, distanziert oder voreingenommen, pessimistisch oder idealistisch, technokratisch oder defizitorientiert ... Die eigene Haltung und die gewählte "Brille" bestimmen die gewonnenen Ergebnisse mehr, als man auf den ersten Blick für möglich hält. Das systemische Denken hat auf die Wechselwirkungen zwischen der eigenen Sicht und dem, was man auf Grund dieser (beschränkten) Sicht überhaupt wahrnehmen kann, aufmerksam gemacht. **6**

Deshalb ist es um so wichtiger, zu überlegen: Welche Haltung und welche "Brille" ist angemessen für eine Analyse im kirchlichen Zusammenhang?

4.1

4.2



Die Antwort auf diese Frage ist nicht ins Belieben des Einzelnen gestellt. Sie orientiert sich am Evangelium.

Das Zweite Vatikanische Konzil hat dafür in seiner pastoralen Konstitution über die Kirche in der Welt von heute ("Gaudium et Spes") entscheidende Sätze formuliert: "Zur Erfüllung dieses ihres Auftrags obliegt der Kirche allezeit die Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten. (...) Es gilt also, die Welt, in der wir leben, ihre Erwartungen, Bestrebungen und ihren oft dramatischen Charakter zu erfassen und zu verstehen." (Nr. 4) Später heißt es: "Der Glaube erhellt nämlich alles mit einem neuen Licht, enthüllt den öttlichen Ratschluss hinsichtlich der integralen Berufung des Menschen und orientiert daher den Geist auf wirklich humane Lösungen hin." (Nr. 11)

Die Aussagen des Konzils haben grundlegende und wegweisende Bedeutung für jede **kirchliche** Analyse:

Das "Licht des Evangeliums" erleuchtet nicht nur die "Zeichen der Zeit", sondern "alles" - also auch diejenigen, die eine solche Analyse durchführen.

Der "Inhalt" des Evangeliums ist Jesus Christus - er ist selbst das "Licht der Welt" (vgl. Joh 8,12).

An ihm, seinem Tun und Reden, können wir die Haltungen "ablesen", die entscheidend sind, um "im Licht des Evangeliums" dem Auftrag der Kirche gemäß die Wirklichkeit der Welt - und der Kirche in der Welt - analysieren zu können.

Auch die Gläubigen werden so - im Licht dieses Evangeliums - selbst zum "Licht der Welt" (vgl. Mt 5,14).

Das "Licht des Evangeliums" kommt also nicht erst während der Phase "Urteilen" als eine Art kirchlicher Scheinwerfer zum Einsatz, der - womöglich nur kritisch - die Situationen in der Welt "durchleuchtet", sondern dieses Licht "erleuchtet" zuerst einmal die Kirche. In diesem Licht verändern sich Haltungen, die dem Evangelium nicht entsprechen.

Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute würdigt in diesem Zusammenhang die Bedeutung der kritisch-analytischen Vernunft, betont aber gleichzeitig die Ausrichtung der Gläubigen auf die Vollendung dieser Begabung: Ziel ist "die Weisheit, die den Geist des Menschen sanft zur Suche und Liebe des Wahren und Guten hinzieht und den durch sie geleiteten Menschen vom Sichtbaren zum Unsichtbaren führt. (...) Dank der Gabe des Heiligen Geistes kommt der Mensch im Glauben zu Erkenntnis und innerem Einverständnis des Geheimnisses des göttlichen Ratschlusses." (Nr. 15)

Es wird also darum gehen, dass die Gläubigen schon in der Analysephase dem Wirken des Heiligen Geistes Raum geben. Unter seiner "sanften Führung" verändert sich jede nur distanziert-intellektuelle, abwertende, ideologische oder moralisierende Haltung: So kann das Sehen selbst zu einem schöpferischen Akt werden.

Folgende Haltungen, die auch Jesus selbst verkörpert hat, sind dafür wesentlich:

Ehrlichkeit

Wertschätzung

Orientierung an den Stärken und Wachstumskräften

Bereitschaft zum Lernen

Offenheit für das Neue

Diese geistlich bedeutsamen Haltungen lassen sich auch im systemischen Denken und in der Praxis der Organisationsentwicklung finden. **7**

4.3 Passende Methoden-Bausteine auswählen

Je nach der eigenen Situation und dem gewünschten Ergebnis (siehe oben) gilt es nun zunächst, passende Methoden-Bausteine auszuwählen.

Angenommen, der Pfarrgemeinderat hat festgestellt, dass die Alterstufe der 30- bis 50-jährigen Erwachsenen kaum in den Gottesdiensten und bei Veranstaltungen der Gemeinde vertreten ist. Deshalb möchte er künftig einen Schwerpunkt auf die Arbeit mit Erwachsenen - im Bereich von Bildung, Katechese und Liturgie - legen. Um nicht ins Blaue hinein zu planen, entscheidet man sich für eine Gemeindeanalyse und beauftragt die Hauptamtlichen, dafür die nötige Vorarbeit zu leisten.

Im 2. Kapitel findet man beispielhafte Situationen, in denen unterschiedliche Elemente einer umfassenden Analyse passend und zielführend eingesetzt werden können. Man kann die eigene Situation mit den Beispielen vergleichen und so entscheiden, welche Elemente hilfreich sind.

Im erwähnten Beispiel ist das Ziel des Pfarrgemeinderates die Entwicklung neuer Angebote für eine bestimmte Zielgruppe (vgl. 2.2). Das Team der Hauptamtlichen entscheidet sich deshalb dafür, keine umfassende Gemeindeanalyse zu beginnen, sondern zunächst die "harten Daten" (Statistik) für diesen Personenkreis in den Blick zu nehmen.

Im 3. Kapitel stehen entsprechende Methoden-Bausteine zur Auswahl, die man natürlich nach Belieben abwandeln, ergänzen, miteinander kombinieren kann und soll - je nachdem, was man braucht.

4.3

4.4

Bis zur nächsten Pfarrgemeinderatssitzung beschafft die Pfarrsekretärin die Statistik der 30- bis 50-jährigen, differenziert nach Familienstand. Um einen Vergleichspunkt zu haben, besorgt sie auch die entsprechenden Daten der anderen Pfarrgemeinden, die zum Seelsorgebereich gehören. Gleichzeitig bereiten die Hauptamtlichen mit vielen verschiedenfarbigen Kärtchen ein "Bodenbild" vor, in dem alle Veranstaltungen sichtbar werden, die regelmäßig oder punktuell stattfinden und schon bisher von dieser Altersgruppe besucht werden.

Natürlich sollte man auch bereits vorhandene Analysen nutzen (zum Beispiel Gemeinde- oder Seelsorgebereichsanalysen von Kaplänen, Pastoral- oder GemeindeassistentInnen). Wichtig ist allerdings, in diesem Fall darauf zu achten, dass statistische Daten nicht bereits veraltet sind.

Wer eine professionelle Begleitung gewählt hat, wird zusammen mit den BegleiterInnen klären, mit welchem Ziel die Analyse durchgeführt wird, und dem entsprechende Methoden vereinbaren.

4.4 Die Analyse durchführen

In der Zeit, in der man die Analyse durchführt, sollten alle Beteiligten dieser Arbeit Priorität geben. Denn nichts frustriert mehr, als ein Projekt, das sich scheinbar endlos hinschleppt.

Wichtig ist, von Anfang an Verantwortlichkeiten zu **klären**:

Wer kann und muss den Auftrag für die Analyse erteilen (und evtl. die Projektgruppe bestimmen)?

Wer ist die federführende Projektgruppe?

Wer ist darüber hinaus an der Analyse beteiligt?

Wer ist für die Datensammlung bzw. für die Gesamtsteuerung des Prozesses zuständig?

Wer übernimmt Teilbereiche oder Einzelarbeiten? (z.B. grafische Präsentation der Statistiken)

Wer ist zuständig für Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation nach außen - während des Prozesses und / oder zum Abschluss?

Wer ist für die Auswertung der Ergebnisse und für den weiteren Weg verantwortlich?

Wenn die Verantwortlichkeiten klar sind, kann die Arbeit beginnen.

Auf dem Weg tut es gut, wenn man nicht gleich die schwierigsten Dinge zuerst anpackt, sondern zuerst einmal für Erfolgserlebnisse sorgt.

Man sollte also überlegen:

Was könnte uns am Anfang gut gelingen?

Was schafft Motivation für die Beteiligten?

Welche Interessen der Beteiligten können gleich angesprochen werden?

Welche Energien und Potenziale können sofort genutzt werden?

So wachsen alle Beteiligten in die neue Materie hinein.

In der nächsten Pfarrgemeinderatssitzung präsentiert der Diakon die von ihm grafisch aufbereitete Statistik und das Bodenbild. Im Gespräch über diese "harten Daten" erleben alle Anwesenden eine doppelte Überraschung:

Auf dem Gebiet der Pfarrgemeinde wohnen (im Vergleich zu den anderen Gemeinden des Seelsorgebereichs) überdurchschnittlich viele "Singles", die bisher noch nie in den Blick gekommen sind.

Die Veranstaltungen der Pfarrei - von den Elternabenden der Sakramentenvorbereitung über Familiengottesdienste bis zu Familienkreisen - sprechen die 30- bis 50jährigen immer nur in ihrer Rolle als Mütter und Väter (von Neugetauften, Kindergarten- und Schulkindern, Erstkommunionkindern und Firmlingen) an.

Diese heilsame Konfrontation mit der Wirklichkeit führt zunächst zu einer befreiend **neuen Perspektive**: Hatten doch jahrelang Pfarrer und Pfarrgemeinderat sich gegenseitig die Schuld daran zugeschoben, dass hier die Familienarbeit nicht so florierte wie in den Nachbargemeinden. Jetzt wird deutlich, dass eine wesentliche Ursache für diese Situation darin liegt, dass vergleichsweise wenige Familien am Ort wohnen.

Zweitens zeigt sich: Wenn Erwachsene immer nur als Mütter und Väter eingeladen werden, müssen sich zwangsläufig all jene Erwachsenen nicht eingeladen fühlen, die keine Väter und Mütter sind.

Jetzt steht der Pfarrgemeinderat vor einer neuen Frage: Soll man nun wirklich versuchen, ausgerechnet die Singles anzusprechen? Viele Pfarrgemeinderatsmitglieder (allesamt Familienväter und -mütter) sind überzeugt: "Die kommen nie!" Denn man wisse ja, dass Singles eher "auf dem Selbstverwirklichungstrip" seien und wenig Interesse an Bindungen haben. Ernüchterung und Ratlosigkeit machen sich breit ... Bevor das Projekt aber nun resigniert abgebrochen wird, schlägt die Gemeindefreferentin vor, eine zweite Runde der Analyse zu beginnen - und diesmal die Singles genauer in den Blick zu nehmen (vgl. 2.3).



An dieser Stelle des Weges wird zweierlei klar:

Die ursprünglich geplante Analyse wird um einen zweiten Schritt (und später sogar um einen dritten Schritt) erweitert, weil die jeweiligen Ergebnisse das nahe legen. In vielen Fällen ist also damit zu rechnen, dass man nicht schon vorher Inhalte und Abschluss der Analysephase endgültig festlegen kann. Statt dessen ist "Prozess-Orientierung" und "Ergebnisoffenheit" gefordert, damit auf dem Weg gewonnene neue Erkenntnisse auch neue Schritte der Analyse bewirken können.

Beim ersten Schritt hemmt eine negative, von Vorurteilen geprägte Sicht auf die "Singles" die Weiterarbeit. Das spürt die Gemeindeformentorin. Mit ihrem Vorschlag eröffnet sie ein neues **geistliches** Lernfeld für die Verantwortlichen, die dadurch ihre Vorurteile "verlernen" können.

Aus Gründen der Arbeitsentlastung beauftragt der Pfarrgemeinderat eine **Projektgruppe** mit der weiteren Arbeit. Die vier Mitglieder dieser Projektgruppe beschließen, nicht über Singles zu reden, sondern mit ihnen - sie entscheiden sich also dafür, Fremdwahrnehmungen in die Analyse einzubeziehen (vgl. 3.7). Deshalb laden sie vier ihnen bekannte Gemeindeglieder ein, die als Singles leben. Sie stellen ihnen drei Fragen: **"Wann und wo haben Sie Kirche zum letzten Mal erlebt - und wie war das für Sie?"** - **"Wie geht es Ihnen mit der Pfarrgemeinde, auf deren Gebiet Sie wohnen?"** - **"Welche Wünsche und Anregungen haben Sie an die Kirche?"**

Wieder erleben die kirchlichen Insider Überraschendes:

Alle Eingeladenen bedanken sich herzlich und sagen:

"Endlich interessiert sich die Kirche für uns als Menschen so, wie wir sind!"

Einer der Gäste fährt regelmäßig zur Sonntagsmesse in ein Kloster in der Nähe, wo er auch jedes Jahr an Exerzitien teilnimmt;

Ein anderer engagiert sich trotz seiner beruflichen Belastung im Hospizverein in der Sterbebegleitung; auf Nachfrage meint er, wenn in der Pfarrgemeinde ein ähnlich professionell begleitetes ehrenamtliches Engagement angeboten würde, wäre er gerne zur Mitarbeit bereit;

Die beiden nächsten betonen ihre Kirchlichkeit, merken aber an, dass sie das Gefühl haben, in der Pfarrgemeinde ohne eigene Familie nicht willkommen zu sein;

In den Rückmeldungen werden kleine und größere Schwachstellen im Erscheinungsbild der Gemeinde nach außen, in ihrer Kultur und der dort herrschenden Atmosphäre deutlich;

Die Gäste regen auch praktische Verbesserungen an.

Die Mitglieder der Projektgruppe merken, wie ihre Gäste auf "blinde Flecken" in ihrer Pfarrgemeinde hinweisen (vgl. 3.9).

Sie betreffen die herrschende Kultur und Atmosphäre, aber auch die Grenzen der eigenen Aufmerksamkeit - zum Kloster beispielsweise bestehen keinerlei Kontakte. Diese wichtigen Rückmeldungen präsentiert die Projektgruppe in der nächsten Pfarrgemeinderatssitzung.

Das direkte Gespräch mit den AdressatInnen hat den Verantwortlichen geholfen, einerseits Schwachstellen im "Gemeindebetrieb" zu entdecken, die den Erfolg einer noch so gut geplanten Veranstaltung in Frage gestellt oder sogar verhindert hätten. Andererseits wird die Mobilität der Singles bewusst - und damit rückt der "größere (kirchliche) Raum" ins Blickfeld, in dem diese Pfarrgemeinde lebt.

Darauf hin fällt der Pfarrgemeinderat zwei Beschlüsse:



1. Eine Anregung, die leicht und schnell zu verwirklichen ist und trotzdem eine große Auswirkung hat, wird sofort umgesetzt: Der Schaukasten wird von seinem bisherigen, dunklen Platz an der Kirchenmauer direkt an den Gehweg unter eine Straßenlaterne versetzt.



2. Die Projektgruppe soll vor der Planung einer eigenen Aktivität für Singles erst den Seelsorgebereich in den Blick nehmen, um zu erfahren, ob, wo und wie eine Kooperation möglich und sinnvoll ist.

Die Projektgruppe entscheidet sich dafür, die ökumenische und die innerkatholische Situation genauer zu erkunden (vgl. 3.6). Dazu besucht jeweils ein Mitglied der Projektgruppe den Prior des Klosters, die Pfarrgemeinderatsvorsitzenden der Nachbarpfarreien im Seelsorgebereich, die ersten Pfarrer der evangelisch-lutherischen Gemeinden und die Geschäftsführerin des Katholischen Bildungswerkes. In den Gesprächen geht es um die Frage, ob die jeweilige Institution die 30- bis 50-jährigen Singles im Blick hat, ob sie für diese Gruppe besondere Veranstaltungen plant und welche Erfahrungen sie dabei macht.

Es zeigt sich, dass das Kloster bereits profilierte spirituelle Angebote für diese Zielgruppe entwickelt hat, dass eine evangelische Gemeinde in diese Richtung plant, und dass die Geschäftsführerin des Bildungswerkes, selbst eine Single-Frau, an einer Mitarbeit großes Interesse hat. So entsteht die Idee einer ökumenischen Kooperation auf der Ebene des Seelsorgebereiches.



Ohne die sorgfältige Analysephase in mehreren Schritten wäre diese Kooperation überhaupt nicht in den Blick gekommen. So aber gelingt es,

- aus den bisherigen Erfahrungen des Klosters zu lernen;
- die zum Engagement bereiten Personen der evangelischen Gemeinde für das ökumenische Projekt zu begeistern;
- das Wissen und Können der hauptamtlichen Geschäftsführerin für die Projektentwicklung zu nutzen;
- zwei der vier eingeladenen "Singles" zur Mitarbeit im Projekt zu bewegen.

Hier wird der Nutzen einer Kooperation sichtbar: Sie entlastet Gemeinden, die für solch ein Projekt zwar keine Ressourcen zur Verfügung stellen können, aber trotzdem dafür werben und davon profitieren können, und sie führt die einzelnen, bisher am Thema Interessierten zusammen, so dass nun mit gebündelter Energie ein Erfolg versprechendes Projekt in Angriff genommen werden kann. Der Rückblick zeigt aber auch, dass alle Beteiligten im Verlauf der Analyse durch die sanfte Führung der Weisheit in die "jesuanischen Haltungen" hineingewachsen sind, die im [Abschnitt 4.2](#) geschildert wurden:

Die Ehrlichkeit

führte zur Bereitschaft, auch "negative" Ergebnisse der Analyse zur Kenntnis zu nehmen und die Wirklichkeit nicht vorschnell schön zu reden;

Die Wertschätzung

der Singles begann im direkten Gespräch mit ihnen;

Die Orientierung an den Stärken und Wachstumskräften

zeigte sich im gelungenen Versuch, zwei der befragten Singles zur Mitarbeit zu gewinnen, und in der Bereitschaft, auf der Suche nach Verbündeten über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen;

Die Bereitschaft zum Lernen und die Offenheit für das Neue

waren wichtige Triebfedern, um einen zweiten und dritten Schritt der Analyse zu wagen, sich dabei vom ursprünglichen Ziel zu entfernen und ein neues, den gewonnenen Erkenntnissen gemäßes Ziel zu formulieren, ohne die ursprüngliche Intention aus den Augen zu verlieren.

4.5

**4.5 Die Analyse abschließen**

Gerade in Zeiten des schnellen Wandels wird man darauf vertrauen müssen, dass auch Ergebnisse mit einer gewissen Vorläufigkeit ausreichen und Bestand haben. Wer "absolute Vollständigkeit" bei der Datenbasis erreichen will, wird wohl nie zum Handeln kommen. (Ganz abgesehen davon, dass es ein guter Trick ist, das Handeln hinauszuzögern und schließlich zu verhindern, indem man immer neue Anforderungen stellt und behauptet, man hätte noch nicht genügend Datenmaterial, um erfolgreich planen zu können ...)

Auch der Abschluss eines gemeinsamen Weges sollte gut überlegt werden.

Denn auch hier zeigt sich, ob die dem Evangelium angemessenen Haltungen geübt werden:

Ehrlichkeit:

Zur Auswertung eines gemeinsamen Projekts gehört auch das Eingeständnis dessen, was nicht erreicht wurde, und die Benennung von Schwierigkeiten. Manchmal ist es aber auch wichtig, daran zu erinnern, dass man sich gegenseitig "ehrlich loben" darf - der weit verbreitete Grundsatz "Nicht geschimpft ist genug gelobt" sollte in kirchlichen Kreisen nicht gelten!

Wertschätzung:

Selbst ein kurzer gemeinsamer Weg (in einem Team, einer Projektgruppe ...) ist Grund genug, um dankbar inne zu halten, aufzuatmen und angemessen den Erfolg zu feiern: "Wir haben es geschafft!"

Orientierung an Stärken und Wachstumskräften:

Am Ende eines gemeinsamen Weges sind die Beteiligten gewachsen - sie haben neue Erfahrungen gemacht, gemeinsam Schwierigkeiten und Durststrecken überwunden, neue Seiten an sich entdeckt. Das gilt unabhängig vom Erfolg - und das sollte auf jeden Fall in einem ausführlichen persönlichen Rückblick bewusst werden.

Bereitschaft zum Lernen:

Eng mit dem Rückblick verbunden ist die Bereitschaft zum Lernen: Wer weiß, dass Fehler keine Katastrophe sind, sondern gemacht werden dürfen, um daraus zu lernen, kann gelassener zurückblicken und offener das benennen, was wichtig ist. Damit nicht immer wieder die gleichen Fehler gemacht werden, sollte man darüber sprechen, was gemeinsam für künftige Projekte zu lernen ist. Es tut aber auch gut, sich den persönlichen Lern-Ertrag bewusst zu machen.

Offenheit für das Neue:

Jede Analyse bringt auch Überraschungen - wirklich neue Erkenntnisse zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht einfach "ins alte Bild passen". Die Versuchung liegt nahe, das sperrige (und vielleicht sogar unangenehme, Angst erregende oder schmerzliche) Neue einfach "kleinzureden" und ins bestehende Bild "einzupassen". Deshalb braucht es eine grundsätzliche Bereitschaft, die Neuartigkeit dieses Neuen auch sehen zu wollen.

4.6

4.6 Mit den Ergebnissen weiterarbeiten

Die Analyse ist nicht das Endziel, sondern eine Zwischentappe auf einem längeren Weg. Mit der Analyse scheint die Phase des "Sehens" abgeschlossen, denn der nächste Schritt heißt ja traditionell "urteilen": jetzt gilt es, das Gesehene auszuwerten und zu beurteilen.

Von der Phase der Analyse zur Phase des Urteilens

Auch für die Phase des Urteilens bleibt die stete Übung der Wahrnehmungsfähigkeit wichtig. Sonst geschieht das, worauf Anthony de Mello zu Recht hinweist:

"Eine der Sperren, die Ihr Empfinden vor allem blockieren, ist das Überzeugtsein, das heißt, sie sind zu einem Urteil über einen Menschen, eine Situation oder eine Sache gekommen. Sie haben sich festgelegt und Ihr Empfinden ausgeschaltet. (...) Sie sehen diesen Menschen nicht mehr. Und wie kann man für jemanden ein Empfinden haben, den man gar nicht sieht?" **8**

Um also nicht "wie ein Pilot nach dem Wetterbericht der vergangenen Woche" zu fliegen (wie A. de Mello schreibt), bleibt die Wahrnehmungsfähigkeit weiterhin wichtig - gleichzeitig wird aber auch im Licht des Evangeliums geurteilt:

Deshalb sind auch hier die vom Geist Gottes geschenkten "jesuanischen" Haltungen zentral: Ehrlichkeit und Wertschätzung, Orientierung an den Stärken und Wachstumskräften, Bereitschaft zum Lernen und Offenheit für das Neue.

Die Phase des Urteilens als Diagnosephase

In der Sprache der Organisationsentwicklung heißt diese Phase auch "Diagnose". Der Begriff weist darauf hin, dass gerade nach einer umfassenden Analyse ein "Zwischenschritt" notwendig werden kann: Aus der Überfülle der gewonnenen Daten und Erkenntnisse sind diejenigen Punkte herauszufiltern, die mit dem angestrebten Ziel zu tun haben.

Viele Dinge können (theoretisch) interessant oder aktuell sein - aber in der Regel tragen nur einige wenige Dinge dazu bei, auf dem Weg weiterzukommen, der zum gewählten Ziel führt. Dazu muss man wie ein Arzt diagnostizieren, welche Daten wichtig sind - und welche nicht: Der Arzt kann ja nur dann die angemessene Therapie einleiten, wenn er die richtige Diagnose gestellt hat.

Eine Diagnose ist, genauer betrachtet, keine "end-gültig feste" Überzeugung, sondern eine Hypothese. Das Besondere an einer Hypothese ist ihre **lösende**, eröffnende und in Fluss bringende Kraft - als eine **vorläufige** Annahme, die erst noch überprüft werden muss.

In der Diagnosephase geht es darum, wiederum genau wahrzunehmen:

Wo sind unsere Interessen?

Wofür haben wir Energie?

Welches "Bild" zeigt sich uns?

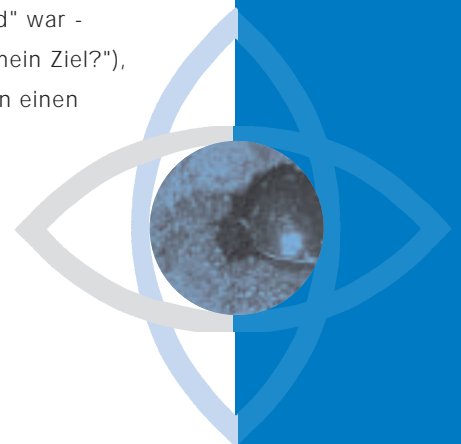
Auf dieser Etappe braucht es einen doppelten Mut:

den Mut, aus der Vielzahl der Daten diejenigen **auszuwählen**, die man für wesentlich hält, um das gesteckte Ziel zu erreichen, den Mut, **zu vorläufigen, provisorischen Urteilen oder Diagnosen** zu kommen, um auf **dieser** Basis zu handeln.

Vom Urteilen zum Handeln kommen

Die bisherigen Überlegungen haben gezeigt: Dieser Weg ist keine schnurgerade, übersichtliche "Autobahn", sondern gleicht eher einem ungesicherten schmalen Gebirgspfad in unwegsamem Gelände, auf dem man immer wieder die Balance halten und sich neu orientieren muss.

Auf der Basis von vorläufigen Hypothesen gilt es, Schritt für Schritt vorwärts zu gehen (das heißt: Maßnahmen umzusetzen) - und dabei aufmerksam zu be-obachten, ob die Hypothesen sich bewähren oder nicht. Das nennt man in der Fachsprache: sich immer wieder "Feedback" (Rückmeldung) geben lassen - entweder dadurch, dass man beobachtet, "was einem die Situation zurückmeldet", oder aber dadurch, dass man beteiligte Menschen befragt. Wenn die Hypothesen sich bewähren, kann man weitergehen - wenn sie sich nicht bewähren, dann ist genau das zu tun, was auch im Gebirge ratsam ist, wenn man sich verlaufen hat: zurückgehen bis zu dem Punkt, an dem man noch "auf sicherem Grund" war - und von dort aus neu analysieren ("Wo befinde ich mich jetzt? Wo ist mein Ziel?"), eine neue Hypothese bilden, wie ich das Ziel erreichen kann - und dann einen neuen Versuch starten.



Den Weg der Entwicklung gehen

Wer weiß, wo er gerade steht und wohin er will, und wer seine Aufgaben kennt, sollte sich bewusst machen: dieses Wissen gilt nicht für alle Zeit. Wer den Weg der Entwicklung (eines bestimmten Projekts, einer Gemeinde oder eines Seel-sorgebereichs) geht, der wird auf diesem Weg immer wieder die folgenden fünf Lernschritte gehen:

1. Die Ausgangssituation genau wahrnehmen
(Analyse)
 2. Das Wahrgenommene auswerten und Hypothesen bilden
(Diagnose)
 3. Konkrete Maßnahmen planen und durchführen
(Interventionen)
 4. Die Folgen des Experiments beobachten und auswerten
(Rückmeldungen)
 5. Positive Ergebnisse "auf Dauer schalten", also: im System "verankern"
(Institutionalisierung) -
- oder aber: Negative Ergebnisse zum Anlass für ein neues Experiment nehmen
(zurück zum Schritt Analyse!) **9**

Der Gesamtweg erscheint nicht als Kreislauf, sondern als Spirale:
Zwar werden die einzelnen Schritte immer wieder gegangen -
aber jedes Mal neu, auf einer anderen Ebene.



5.1

5.1 "Fahr hinaus!" Eine Ermutigung

Am Anfang dieser Arbeitshilfe stand als biblische Orientierung die Geschichte der Kundschafter, die Mose im Auftrag Gottes ins "Gelobte Land" schickt. Aus dieser Geschichte kann man vieles lernen - aber eines ist grundsätzlich anders geworden seit damals: Das Verhältnis von Stabilität und Wandel hat sich dramatisch verändert.

Viele Haupt- und Ehrenamtliche spüren ja schmerzlich, wie seit einiger Zeit alles in Bewegung gekommen ist, und sie fragen sich: Wann kommen denn endlich wieder stabile Zeiten, in denen wir wieder unbehelligt von irgendwelchen Veränderungen inhaltlich arbeiten können? Wann haben wir endlich wieder "festen Boden unter den Füßen", um wie damals Mose die nächsten Schritte in Ruhe planen und vorbereiten zu können? Die ehrliche Antwort hören viele nicht gerne, denn sie lautet: Solche Zeiten sind wohl endgültig vorbei. Der Wandel wird uns auch in Zukunft begleiten.

In dieser eher ungemütlichen Situation bietet eine kleine Geschichte Orientierung und Ermutigung:

Es wird berichtet, dass die bemannte Apollo-Raumkapsel auf ihrem 360.000 km langen Flug von der Erde zum Mond während 80 Prozent der Flugzeit **nicht** auf dem richtigen Kurs war. Trotzdem landete der Astronaut Neil Armstrong 1969 nur wenige Meter vom geplanten Ziel entfernt. Wie konnte dieser Erfolg gelingen? Er gelang nur deshalb, weil alle Verantwortlichen ohne Unterlass den Flug aufmerksam analysiert und schon die kleinsten Kursabweichungen mit großer Geduld immer wieder korrigiert haben. So konnte ein Mensch den Mond betreten. **10**



Die Steuerung eines so komplexen Gebildes wie einer Pfarrgemeinde oder eines Seelsorgebereiches gleicht heute einem solchen Flug zum Mond:

Wie beim Mondflug die Erde und der Mond, so sind auch in der heutigen pastoralen Praxis der jetzige Ausgangspunkt und das künftig angestrebte Ziel ständig in Bewegung.

Wie beim Mondflug genügt es deshalb nicht mehr, vor Beginn eines Unternehmens ein einziges Mal die Ausgangssituation zu analysieren und die Zielrichtung zu bestimmen, um dann in aller Seelenruhe darauf zu vertrauen, dass es schon gut gehen wird.

Wie beim Mondflug wird es auch in der Pastoral darum gehen, immer wieder Phasen der Analyse und Diagnose einzuschalten (Wo sind wir gerade? Wo befindet sich unser Ziel jetzt? Wie sieht im Augenblick unsere Umwelt aus?), um dann immer wieder "nachzusteuern", also neu und experimentell zu handeln, damit die Pastoral "auf Kurs bleibt" und so ihre Ziele erreichen kann.

Die pastoralen Aufgaben sind nicht nur technisch zu verstehen und aus eigener Kraft zu bewältigen. Im Neuen Testament findet sich eine Situation, die eher dem Mondflug als der Erkundung Kanaans ähnelt: Nach einer Nacht, die er mit "leerer Arbeit" zugebracht hat, begegnet der Fischer Simon Jesus. **11** Der fordert ihn auf: "Fahr hinaus auf den See! Dort werft eure Netze zum Fang aus!" (Vgl. Lk 5,4). Simon antwortet Jesus: "Auf dein Wort hin ..." - und er fährt zum zweiten Mal hinaus auf den See: dorthin, wo es tief und gefährlich ist; dorthin, wo es keine festen Straßen und sicheren Wege gibt, die zum Ziel führen, sondern nur das Wasser, das bekanntlich keine Balken hat.

Diese Fahrt ins Ungewisse wird zum Bild für den pastoralen Auftrag der Kirche. Er kann gelingen, wenn alle Verantwortlichen ohne Unterlass ihre Fahrt aufmerksam analysieren und schon die kleinsten Kursabweichungen mit großer Geduld immer wieder korrigieren - und wenn sie sich (ge)horchend auf Jesus ausrichten und seinem Wort vertrauen.



5.2

5.2 "Mit vereinten Kräften!" Unterstützung durch die Erzdiözese

Folgende Personen und Gruppen im Dienst der Erzdiözese Bamberg unterstützen Sie, wenn Sie eine Analyse planen und durchführen (Stand aller Angaben: Oktober 2008):

Statistik und Meldewesen:

Anita Wolf
Postfach 10 02 61
96054 Bamberg
Tel.: 0951 - 502 376;
Fax: 0951 - 502 675;
Mail: anita.wolf
@erzbistum-bamberg.de

**Abteilung
Gemeindepastoral:**

Bernhard Saffer
Referent für Gemeindeentwicklung
Erzbischöfliches Ordinariat
Postfach 10 02 61
96054 Bamberg
Tel. 0951 - 502 353
Fax 0951 - 502 584
Mail: bernhard.saffer
@erzbistum-bamberg.de

**Arbeitsgemeinschaft
Gemeindeberatung:****Sprecherin der AG****Gemeindeberatung:**

Katja Straubinger-Wolf
Sparnecker Straße 4
95237 Weißdorf
Tel. 09251 - 8 50 95 84
Mail: straubinger-wolf
@t-online.de

ModeratorInnen:

Kontakt und Vermittlung:
Anne Kurlemann
Erzbischöfliches Ordinariat
Abteilung Aus- und Weiterbildung
Postfach 10 02 61
96054 Bamberg
Tel. 0951 - 502 366
Fax 0951 - 502 368
Mail : weiterbildung
@erzbistum-bamberg.de



5.3



5.3. "Lust zum Weiterlesen?"

Quellentexte, hilfreiche Literatur und Nachweise:

Quellentexte:

Zweites Vatikanisches Konzil, **Dogmatische Konstitution "Lumen Gentium" und Pastorale Konstitution "Gaudium et Spes"**,

in: Karl Rahner / Herbert Vorgrimler (Hrsg.), Kleines Konzilskompendium, Freiburg i.Br. 1965, 123-197 und 449-552

Erzbistum Bamberg (Hrsg.), **Den Aufbruch wagen - heute!**

Pastoralplan für das Erzbistum Bamberg, Januar 2005

Empfehlenswerte Literatur:

Hauptabteilung Seelsorge im Erzb. Ordinariat Bamberg (Hrsg.),

Verstehen und willkommen heißen. Mitgliederorientierung

als geistliche Perspektive in Pfarrgemeinden und Seelsorgebereichen.

Ein Beitrag zur Diskussion. Arbeitshilfen für die Gemeindepastoral Heft 1, Bamberg 2008

Johannes Först / Joachim Kügler (Hrsg.), **Die unbekannte Mehrheit.**

Mit Taufe, Trauung und Bestattung durchs Leben?, Münster 2006

Rainer Krockauer / Max-Josef Schuster, **Menschen auf der Schwelle.**

Neue Perspektiven für die alte Pfarrgemeinde, Ostfildern 2007

Medien-Dienstleistung GmbH (Hrsg.), **Milieuhandbuch** "Religiöse

und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus 2005", München 2006

René Reichel / Reinhold Rabenstein, **Kreativ beraten.** Methoden, Modelle,

Strategien für Beratung, Coaching und Supervision, Münster 2001

Darüber hinaus verwendete Quellen:

Peter Hundertmark, **Gemeindeanalyse.**

Instrumente und Methode, Frankfurt am Main 2000

Institut für Fort- und Weiterbildung der Kirchlichen Dienste in der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hrsg.), **Gemeindeerkundung.**

Impulse und Materialien zur Gemeindeerneuerung: Phase I - Analyse der Lebens- und Glaubenswirklichkeit (Materialien 16), Rottenburg o. J. (1999)

Martin Lörsch, **Systemische Gemeindeentwicklung.**

Ein Beitrag zur Erneuerung der Gemeinde im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils, Frankfurt am Main 1999

Pastoralamt des Bistums Basel (Hrsg.), **"Suchet zuerst das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit".** Ein Arbeitsinstrument für pastorales Handeln

im Bistum Basel, Solothurn 1993

Eva Renate Schmidt / Hans Georg Berg, **Beraten mit Kontakt.**

Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Gelnhausen 1995

Peter B. Steiner, **Wie sieht unser Glaube aus? Kolumne "Wege und Welten"**

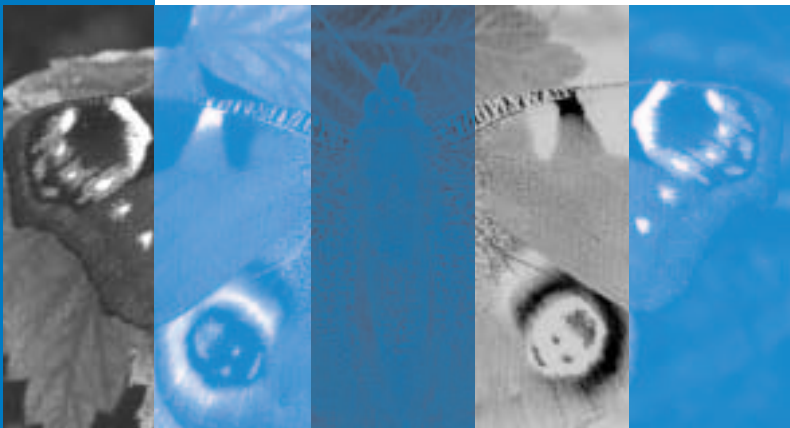
in: Christ in der Gegenwart 2006/2007

Rolf Zerfaß, **Die Gemeindeanalyse als pastorales Praktikum**

in: N. Greinacher / N. Mette / H. Köhler (Hrsg.), Gemeindepraxis.

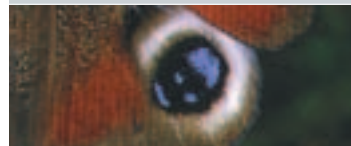
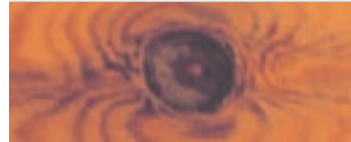
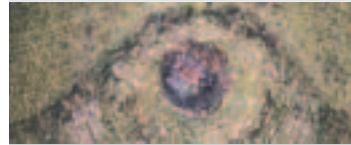
Analysen und Aufgaben, Mainz 1979, 68-76

weiterhin: Schaubilder, Arbeitsblätter und persönlicher Erfahrungen aus der Gemeindeberatungs-Arbeit der ev.-luth. Gemeindeakademie in Rummelsberg bei Nürnberg, aus dem "Evangelischen München-Programm", von WQManagement (Köln) und aus der Arbeit der AG Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Erzdiözese Bamberg



Bestelladresse

Erzbischöfliches Ordinariat,
Hauptabteilung Seelsorge
PF 100261, 96054 Bamberg



Text:

Max-Josef Schuster

Mitarbeit:

Bernhard Saffer
und Dr. Günter Raab

Herausgeber:

Erzbischöfliches Ordinariat,
Hauptabteilung Seelsorge
Bamberg 2008

Erzdiözese Bamberg

