

## Gestaltung der Pastoral durch die Menschen vor Ort

### Lokale Pastoralpläne als Instrument der Pastoralentwicklung im Bistum Münster

Dazu beizutragen, dass „Menschen mit Gott und miteinander in Berührung kommen“ (Pastoralplan für das Bistum Münster, 27): Schon in dieser Formulierung wird deutlich, dass ein Pastoralplan sowohl für das Bistum als auch für die Pfarrei kein Selbstzweck ist, sondern immer nur ein Werkzeug oder Hilfsmittel sein kann, um dieses Ziel immer mehr zu verwirklichen.

181 Pfarreien im Bistum Münster haben bereits einen lokalen Pastoralplan für Ihre Pfarrei erarbeitet. Allein das ist – für sich betrachtet – bereits wertvoll, denn damit haben sie sich auf einen Prozess eingelassen, den es in dieser Breite und Verbindlichkeit in unserem Bistum bisher nicht gegeben hat. Ausgehend vom Pastoralplan für das Bistum haben sich flächendeckend ehren- und hauptamtlich Verantwortliche gemeinsam auf den Weg gemacht. Sie haben Überlegungen für die Gegenwart und Zukunft der pastoralen Gestaltung ihrer Pfarrei entwickelt und aufgeschrieben. Welche zentralen Erkenntnisse über den aktuellen Stand und die Entwicklung der Pastoral lassen sich aus den bereits vorliegenden lokalen Pastoralplänen ableiten?



Oliver Lücke ist Leiter des Referats Geschäftsführung Pastoralplan der Hauptabteilung Seelsorge des Bischöflichen Generalvikariats Münster.



Grafik 1: Schritte in der Entwicklung eines lokalen Pastoralplans.  
(Anklicken zum Vergrößern)

### Zwei wesentliche Voraussetzungen

Mitarbeitende der Stabsstelle Pastoralentwicklung in der Hauptabteilung Seelsorge haben inzwischen mit Menschen in 125 Pfarreien im nordrhein-westfälischen Teil des Bistums über ihren jeweiligen Pastoralplan gesprochen. Einige zentrale Beobachtungen werden im Folgenden vorgestellt. Möglich geworden sind sie durch zwei wesentliche Voraussetzungen, die ich gerne voranstellen möchte:

Da ist zum einen das hohe Engagement, mit dem sich Menschen vor Ort für die Planung und Umsetzung kirchlichen Lebens einsetzen. Für uns ist es jedes Mal beeindruckend, wie viele Menschen sich in den Gremien unseres Bistums engagieren, mit welcher hohen Bereitschaft sie sich einsetzen und so maßgeblich zum Gelingen kirchlichen Lebens vor Ort beitragen. Das gilt umso mehr, wenn man an die gegenwärtige Situation von Kirche, immer größere Herausforderungen und häufig immer knappere zeitliche Ressourcen denkt.

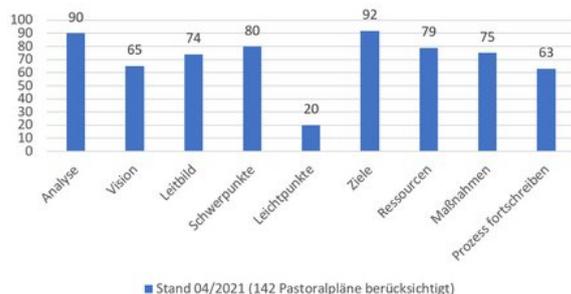
Zum anderen beeindruckt die Bereitschaft in den Pfarreien, sich mit uns als Gästen aus Münster und zunächst Außenstehenden überhaupt auf ein Gespräch über die Erfahrungen, Planungen und Ideen einzulassen: die Offenheit, mit der uns bei unseren Besuchen vor Ort begegnet worden ist; die Ehrlichkeit, auch Dinge anzusprechen, die bei der Erstellung nicht so gut gelungen sind oder die für Überraschungen gesorgt und möglicherweise zum eigenen Umdenken geführt haben; gleichzeitig auch Enttäuschungen im Blick auf die Bistumsebene anzusprechen und Erwartungen für die Zukunft zu formulieren. All das hilft dabei, die

Situation vor Ort besser zu verstehen, Herausforderungen zu erkennen und gemeinsam daran zu arbeiten.

### Entwicklungsschritte

Jeder lokale Pastoralplan einer Pfarrei ist ein Unikat. Gleichzeitig verwundert es nicht, dass es Gemeinsamkeiten gibt, schließlich geht es in allen Konzepten um die Entwicklung der Pastoral vor Ort, alle gehen vom Pastoralplan für das Bistum aus und orientieren sich zum großen Teil an der gemeinsamen Skizze für die Erstellung.

Die zwei folgenden Übersichten (Grafik 2 und 3) geben einen Eindruck davon, welche Entwicklungsschritte (Grafik 1) in den lokalen Pastoralplänen besonders häufig oder besonders selten vorkommen und welche Schwerpunkte die Pfarreien gesetzt haben. Diese Beobachtungen werfen einen Blick auf das Gesamt der lokalen Pastoralpläne. Ergänzend bieten wir einige mögliche Interpretationen dieser Beobachtungen an.



Grafik 2: Schritte, die in der Entwicklung der lokalen Pastoralpläne aufgegriffen werden. (Anklicken zum Vergrößern)

### Analyse

Sehr viele Pfarreien stellen ihrem lokalen Pastoralplan eine Analyse voran (90 Prozent). Sie berücksichtigen dabei beispielsweise die Sinus-Milieu-Studie oder andere sozialraumorientierte Daten. Oft wird viel Energie in diesen Schritt des „Sehens“ gelegt. Manchmal fördert er interessante und überraschende Erkenntnisse zu Tage: „Ich hätte vermutet, dass die Menschen bei uns viel konservativer sind, als uns die Sinus-Milieus zeigen.“ Seltener gelingt es, daraus konkrete Handlungsschritte abzuleiten, also Folgerungen aus der Analyse zu ziehen: Wenn wir sehen, dass in unserer Pfarrei besonders viele Menschen einem bestimmten Milieu angehören, welche Bedeutung hat das dann für unsere weitere Planung? Manchmal wird in Vor-Ort-Gesprächen selbstkritisch die Frage gestellt, wie diese Teile miteinander zusammenhängen. Vielen ist der lokale Pastoralplan viel zu theoretisch und sie wollen lieber sofort handeln. Die Phase der Analyse hilft aber in vielen Fällen, sich die Wirklichkeit nüchtern, ehrlich und differenziert anzuschauen.

### Schwerpunkte

In vielen lokalen Pastoralplänen werden Schwerpunkte benannt. Es fällt leicht zu sagen, was jetzt wichtig und unbedingt zu tun ist. Schwieriger wird es dann, wenn man merkt, dass sich nicht alle Schwerpunkte, die man sich vorgenommen hat, auch realisieren lassen. Man muss sich beschränken und auswählen, welche Dinge als erste angegangen werden sollen. Eine besondere Herausforderung ist gegeben, wenn man sich aktiv von bestehenden Angeboten verabschieden möchte. Sogenannte Leichtpunkte oder Nachrangigkeiten sollen benannt werden, um Überforderungen zu vermeiden und damit wieder Freiraum zu haben, um Neues auszuprobieren. Selbst den Pfarreien, die das Thema Leichtpunkte in ihrem lokalen Pastoralplan aufgreifen und angehen möchten, gelingt oftmals nur eine Identifizierung des Themas. Sie merken, dass sie die Vielzahl an Erwartungen, die an sie gestellt werden, nicht alle bedienen können. Gleichzeitig ist der Druck in der Pfarrei oftmals über groß, wenn man Bestehendes verändern oder Dinge ganz abschaffen will.

### Ziele

Kein Pastoralplan ohne Ziel. In 92 Prozent der lokalen Pastoralpläne werden Ziele vereinbart. Deren Bandbreite reicht manchmal von der Bekräftigung bestehender Glaubenssätze bis zur Erreichbarkeit der Mitarbeitenden während der Ferienzeit. Die Unterscheidung, was überhaupt ein Ziel ist und wie sich Ziele am besten formulieren lassen, ist eine echte Herausforderung. Wie werden Ziele so formuliert, dass sie möglichst hohe Wirksamkeit entfalten und gleichzeitig keine Überforderung darstellen? Ziele s.m.a.r.t. zu formulieren soll dabei helfen. Gleichzeitig wird diese Anforderung, Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert (s.m.a.r.t.) zu formulieren, manchmal als Überforderung empfunden. Als ungewohnt wird die stringente Herangehensweise beschrieben: auch in Kirche Ziele zu vereinbaren und sich nach einer gewissen Zeit selbstkritisch die Frage zu stellen, ob die Ziele auch erreicht worden sind.

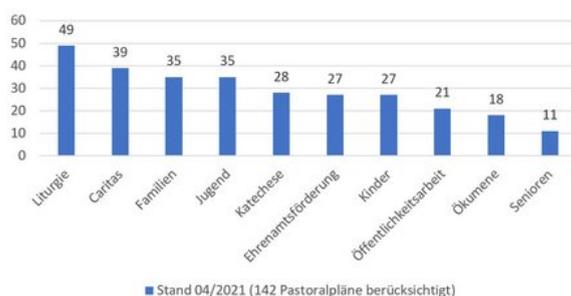
### Ressourcen

Die Frage nach den Ressourcen wird in den lokalen Pastoralplänen sehr unterschiedlich

aufgegriffen. Besonders häufig wird zunächst beschrieben, welche Aktivitäten es in der Pfarrei gibt, und danach wird ausgeführt, dass eine Fortsetzung nur gelingen kann, wenn mindestens die gleichen Ressourcen wie bisher zur Verfügung stehen: Ressourcen an Geld und Immobilien, aber auch an beruflich und freiwillig Mitarbeitenden. Gerne wird diese Aussage mit der Erwartung verbunden, dass „Münster“ hier mehr bereitstellen müsste. Sehr viel seltener gelingt in diesem Zusammenhang die Auseinandersetzung mit der Frage: Wie können wir die Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen, besser oder anders einsetzen, um die Ziele, die wir uns vorgenommen haben, zu erreichen? Auch hierfür hilft eine Setzung von Prioritäten: Welche Ziele wollen wir unbedingt erreichen, welche sind uns weniger wichtig? Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass diese Frage nicht nur im materiellen Sinn gestellt, sondern vor allem im Blick auf die handelnden Menschen beantwortet wird. Gibt es Menschen, die sich auf diese Ziele einlassen können und sie mitgestalten wollen? Und sind sie bereit, sich auf „Lösungswege“ einzulassen, auch wenn es nicht die eigenen sind?

### Schwerpunkte

Welche Schwerpunkte nehmen sich die Pfarreien in ihren lokalen Pastoralplänen für die Zukunft vor? Ein Blick auf die Top Ten (Grafik 3) macht die Bandbreite deutlich, in der sich die Schwerpunkte bewegen. Sie reichen von christlichen Grundvollzügen über spezielle Zielgruppen bis hin zu einzelnen Themen. Was nicht Teil der Grafik ist, sind die „sonstigen“ oder weiteren Themen. Mehr als 40 Prozent der Schwerpunktt Themen lassen sich keinem der in den Top Ten genannten Themenfelder zuordnen, ein Indiz für die Vielfalt der Themen und Fragestellungen, an denen die Menschen in den Pfarreien unseres Bistums arbeiten.



Grafik 3: Schwerpunkte, die in den lokalen Pastoralplänen gesetzt werden. (Anklicken zum Vergrößern)

Manchmal lässt sich erkennen, dass die Benennung und das Starkmachen eines Themas gleichzeitig verbunden sind mit einer Ratlosigkeit und Unsicherheit in der Umsetzung. Ziele oder besser Wünsche nach lebendigeren Gottesdiensten oder wirksamen Katechesen werden formuliert, ohne eine weitere Konkretion aufzuzeigen. Themen wie Ehrenamtsförderung oder Öffentlichkeitsarbeit werden aufgeworfen, weil sie als universelle Hilfsmittel oder Lösungsansätze zu fungieren scheinen: Wenn nur mehr Menschen davon wissen, was wir anbieten und wie wir arbeiten, dann kommen auch wieder mehr Menschen zum Glauben.

Wie kann eine sinnvolle und zeitgemäße Weiterarbeit an solchen Themen erfolgen? Hier gilt es in Zukunft stärker zu vermitteln, wie eine Identifizierung und Bearbeitung solcher Themen konkret erfolgen kann. Wo braucht es einen Impuls vor Ort, wo kann auf mittlerer oder auf Bistumsebene eine subsidiäre Unterstützung sinnvoll sein?

### Was hilft zum Gelingen?

Was hilft, damit Prozesse der pastoralen Planung besser gelingen? Unserer Beobachtung nach gibt es mindestens fünf Punkte, die diese Prozesse besonders unterstützen. Diese Querschnittsthemen machen deutlich, welche Aspekte in Zukunft immer wichtiger sein werden, wenn es darum geht, pastorale Prozesse aktiv zu gestalten. Auch wenn sich die Darstellung in erster Linie auf die lokalen Pastoralpläne bezieht, gelten sie ebenso in den anderen Kontexten unseres Bistums, schildern sie doch die Grundlagen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit:

#### Bessere Zusammenarbeit

„Dieses Vor-Ort-Gespräch war die erste Sitzung, in der Pfarreirat und Kirchenvorstand/ Kirchenausschuss zusammengekommen sind.“ – Auf verschiedenen Ebenen hat sich im Zusammenhang mit den lokalen Pastoralplänen eine Veränderung in der Zusammenarbeit

ergeben:

- zwischen Pfarreirat, Kirchenvorstand/Kirchenausschuss und Pastoralteam
- zwischen Pfarrei und Generalvikariat
- innerhalb des Generalvikariates
- zwischen dem niedersächsischen und dem nordrhein-westfälischen Bistumsteil

Im Austausch über Inhalte wird deutlich, dass die Gemeinsamkeiten häufig viel größer sind als die Unterschiede. Das gemeinsame Ringen darum, wie kirchliches Leben in Zukunft gut gelingen kann, verbindet. Die Herausforderung besteht darin, die jeweils eigene Perspektive einzubringen und dabei gleichzeitig offen und kompromissbereit zu bleiben, stets in dem Bewusstsein, dass andere ebenfalls zum Gelingen beitragen wollen. Im Spagat zwischen Bewahrung und Aufbruch, zwischen Volkskirche und pastoralen Experimenten, bleibt es eine dauerhafte Aufgabe, zwischen verschiedenen Positionen zu vermitteln.

#### *Gezielte Mitbestimmung*

An der Entwicklung des lokalen Pastoralplans werden häufig nicht nur „die üblichen Verdächtigen“ beteiligt, sondern gezielt Menschen eingebunden, die durch ihre Profession einen anderen Blick auf den Sozialraum eröffnen oder die durch ihre Unbefangenheit althergebrachte kirchliche Einstellungen hinterfragen können. Gleichzeitig werden verschiedene Beteiligungsformate in der Entstehung des Pastoralplans geschätzt. Durch Gemeindebefragungen, durch Pfarrkonvente und Pfarrversammlungen wird deutlich, dass es möglich ist, sich einzubringen und die eigene Meinung zu sagen, auch wenn man nicht in ein Gremium gewählt ist oder beruflich in der Kirche arbeitet. Die oftmals hohe Beteiligung macht deutlich, dass viele Menschen immer noch ein Interesse daran haben, wie Kirche den Herausforderungen der Zukunft begegnen will, und gerne ihre Meinung dazu beitragen.

#### *Mehr Transparenz*

Eine Rückmeldung im Gespräch vor Ort lautete: „Ich war überrascht, wie viele Menschen gekommen sind und interessiert waren, als wir unsere Überlegungen für den Pastoralplan vorgestellt haben.“ Pastorale Überlegungen werden aufgeschrieben und veröffentlicht. Dass auch im Kontext von Kirche passiert, was in vielen anderen Bereichen als selbstverständlich gilt, ist für manche noch ungewohnt. Durch das Aufschreiben eines pastoralen Konzeptes und durch die Orientierung am Dreischritt Sehen – Urteilen – Handeln wird kirchliches Handeln nachvollziehbar. Getroffene Entscheidungen müssen nicht jedem gefallen, aber jeder hat die Möglichkeit zu verstehen, welche Beweggründe dazu geführt haben. Gleichzeitig kann mehr Offenheit dazu führen, dass pastorales Handeln nicht nur in Absichtserklärungen und „frommen Wünschen“ stecken bleibt, sondern konkrete Auswirkungen erlebbar werden.

#### *Höhere Verbindlichkeit*

Wer sich engagiert, möchte erfahren, dass sein Engagement auch wirksam ist. Im lokalen Pastoralplan wird vereinbart, welche Ziele die jeweilige Pfarrei in der Zukunft erreichen möchte und welche Maßnahmen dazu dienen. Das kann ein Beitrag sein, dass Engagement von den Beteiligten nicht als „vertane Zeit“ erlebt wird, sondern als sinnvoller Einsatz, der in einem größeren Zusammenhang steht. Immer häufiger machen Pfarreien dabei die Erfahrung: Je konkreter eine Maßnahme oder ein Ziel beschrieben ist, desto leichter lassen sich Menschen für eine Mitarbeit gewinnen. Auch im Austausch zwischen Pfarreien und Generalvikariat wird zunehmend die Erfahrung gemacht, dass Anliegen und Fragen mit hoher Verbindlichkeit und individuell beantwortet werden. Gleichzeitig gilt es bei geringer werdenden Ressourcen zu berücksichtigen, dass nicht alles, was sinnvoll ist, auch machbar ist.

#### *Ehrlicher Austausch*

„Zu Beginn des Prozesses haben wir uns gefragt, ob wir einen Pastoralplan für ‚die in Münster‘ schreiben oder ob wir uns ernsthaft mit unserer Situation vor Ort beschäftigen wollen. Wir haben uns für die zweite Variante entschieden.“ – So wie in dieser Rückmeldung ist es einigen Pfarreien ergangen. Auf Schönfärberei haben immer weniger Menschen Lust. Es geht auch im lokalen Pastoralplan nicht darum, ob und inwieweit sich eine Pfarrei gut darstellen kann. Vielmehr geht es darum, sich ernsthaft mit der Gestaltung der Pastoral vor Ort, mit inneren Bildern und dem jeweils eigenen Rollenverständnis auseinanderzusetzen. Wenn dabei keine kritischen Themen zur Sprache kommen, ist der Prozess nicht ehrlich geführt worden, lautet eine provokante These. Manchmal werden „heiße Eisen“ im Prozess bewusst nicht angesprochen oder der Pastoralplan wird instrumentalisiert, um ein individuelles Interesse durchzusetzen. Gleichzeitig machen einige die Erfahrung, dass sie mit der eigenen Meinung nicht allein dastehen, sondern das benennen, was vielen durch den Kopf geht. Aus dem ehrlichen Ringen um kontroverse Inhalte erwachsen oftmals echte und tragfähige Lösungen. Immer mehr Menschen finden auch in unserem Bistum den Mut dazu.

#### **Fazit**

Viele Menschen haben sich bei der Erstellung des Pastoralplans überraschen lassen: überraschen lassen von so viel Dank und Wertschätzung für kirchliches Engagement,

überraschen lassen von so viel Wut und Hass der Kirche gegenüber. Eine Offenheit für Überraschungen zuzulassen setzt Möglichkeiten für Veränderungen frei. Dort, wo sich ein Pastoralplan nicht darauf beschränkt, Vorhandenes zu beschreiben, sondern sich auf die Wünsche und Erwartungen der Menschen im Sozialraum einlässt, kann eine Veränderungsbereitschaft entstehen, die das aktuelle Handeln massiv beeinflusst.

In den Gesprächen in den Pfarreien bekommen wir manchmal die Frage gestellt, ob wir den jeweiligen Pastoralplan gut finden und ob er nun „genehmigt“ sei. Unsere Meinung ist dabei wenig entscheidend. Wichtiger ist die Frage, ob er vor Ort hilft, Kirchesein zu gestalten. Insofern muss sich die Tragfähigkeit des jeweiligen lokalen Pastoralplans häufig erst erweisen: Hilft er, damit Menschen in Verantwortung, egal ob beruflich oder ehrenamtlich engagiert, ihren Dienst besser ausfüllen und fundiert kirchliches Leben vor Ort gestalten? Hilft er nicht, braucht der lokale Pastoralplan vielleicht eine Anpassung an die aktuelle Situation. Das ist jederzeit möglich – schließlich liegen der lokale Pastoralplan, seine Umsetzung oder Aktualisierung in der Verantwortung der Menschen vor Ort.

*Dieser Artikel ist in ähnlicher Form bereits in „Unsere Seelsorge“, der Veröffentlichung der Hauptabteilung Seelsorge im Bischöflichen Generalvikariat Münster, erschienen (Ausgabe Dezember 2019).*