

# SCHRITTE

## Wahrnehmen, was ist

### Gewohntes neu sehen lernen

#### Einführung

„Jeder Pastoralplan muss seinen Ausgangspunkt in der konkreten Wirklichkeit nehmen, die das Leben der Menschen prägt, die sowohl Subjekt als auch Adressat von Pastoral sind. Das gilt für die Kirche von Münster als Ganze wie auch für die einzelne Pfarrei, den Verband, die jeweilige Gruppierung oder kirchliche Einrichtung. Die Lebenswirklichkeit ist der Anknüpfungspunkt für jede Pastoral, die an der Tradition des II. Vatikanischen Konzils Anteil nimmt: „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi.“ aller Art. Je genauer die aktuelle Lebenssituation der Menschen wahrgenommen wird, umso leichter wird es Verantwortlichen in der Pastoral fallen, in Kontakt mit den Menschen zu treten und ihnen, wie es die französischen Bischöfe genannt haben, „den Glauben vorzuschlagen“.<sup>1</sup>

Je differenzierter und vielfältiger die gesellschaftliche und kirchliche Realität vor Ort in den Blick genommen wird, desto besser wird es auf Zukunft hin gelingen, die Seelsorge der Pfarrei in eine gute Verbindung mit den Anliegen der Menschen zu bringen. Eine Pfarrei-Analyse darf sich nicht auf eine punktuelle Wahrnehmung der Ist-Situation von Kirche und Umfeld beschränken – als ob man den Ist-Zustand wie ein Foto konservieren könne. Es geht vielmehr darum, die unterschiedlichen Wahrnehmungen wie einen Film zu begreifen. Die wache Wahrnehmung der Wirklichkeit ist zwar immer eine Moment-

aufnahme, allerdings innerhalb eines dynamischen Geschehens.

Der Blick in die Pfarrei mit ihrem überlieferten Selbstverständnis und das Wahrnehmen gesellschaftlicher und kirchlicher Entwicklungen machen eine Einschätzung des Ist-Zustands möglich und verdeutlichen, wo die Herausforderungen für eine zukunftsfähige Kirche liegen. Eine gute Pfarrei-Analyse liefert nicht nur Zahlen und Fakten, sondern macht die Dynamik von Entwicklungen verständlich.

Diese Analyse berücksichtigt sowohl die Innen- wie auch die Außenperspektive. Nach innen bilanziert die Pfarrei den derzeitigen Status Quo. Hierzu gehören zum Beispiel folgende Fragen:

- a. Wo ist die Pfarrei gut aufgestellt, wo weniger?
- b. Welche Gruppierungen, Vereine, Verbände gibt es bei uns, und wie ist deren Status?
- c. Welche Zielgruppen erreichen wir gut, welche weniger gut?
- d. Auf welche Ressourcen (personell, finanziell, bauliche Infrastruktur) können wir zurückgreifen, und wie sind diese zu bewerten?
- e. Wie präsent sind wir als Kirche in der Öffentlichkeit, und wie wirken wir in den Sozial- und Lebensraum, in dem wir leben?
- f. Wie gut gelingt die Vernetzung innerhalb der Pfarrei zwischen einzelnen Gruppen und Akteuren? Welche Wege der Kommunikation nutzen wir intern, aber auch in die Öffentlichkeit hinein?

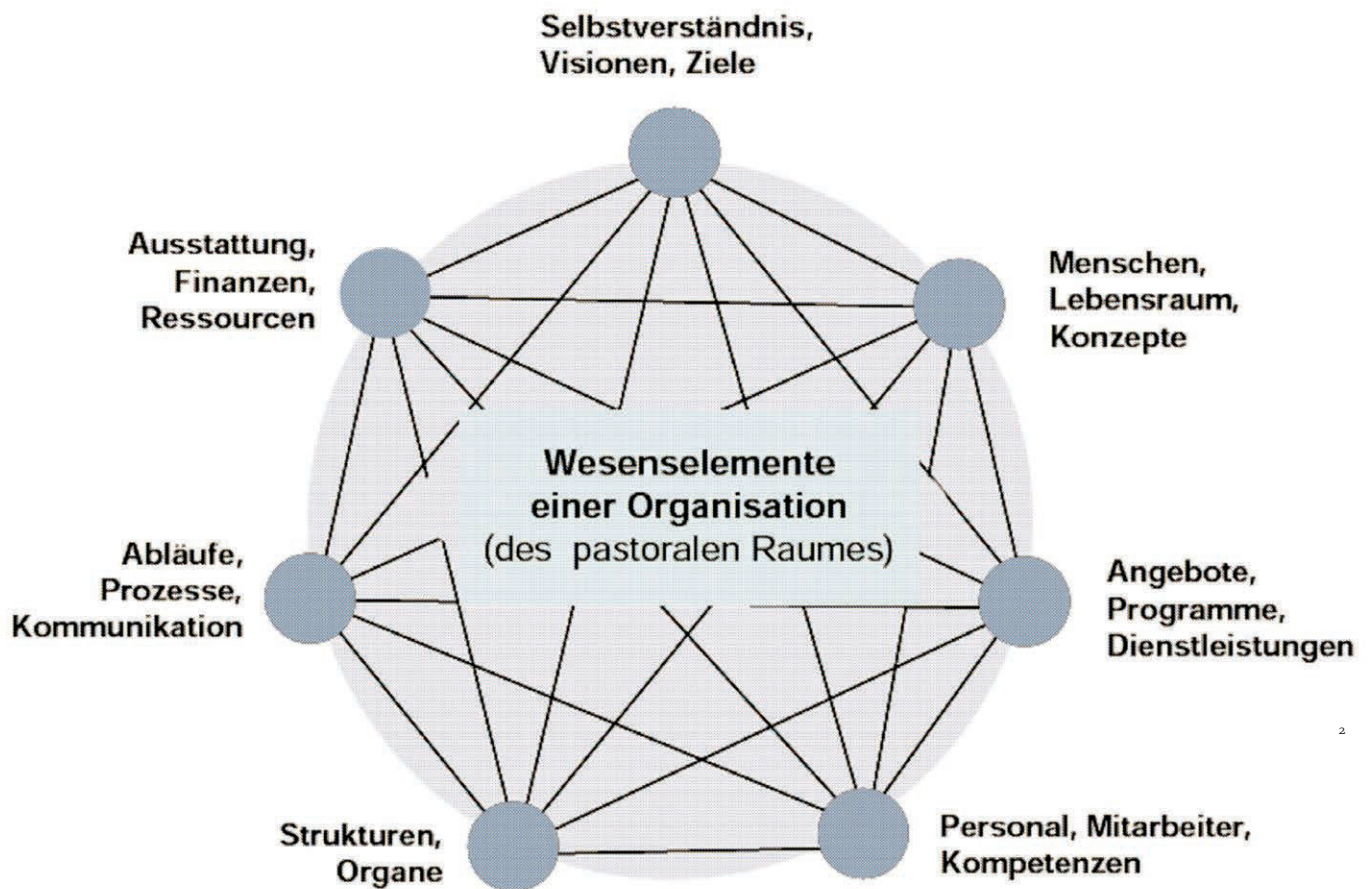
Nach außen kommen Fragen und Themen in den Blick, die Auskunft darüber

geben, wie Menschen leben und wie sie Kirche vor Ort wahrnehmen und was sie von ihr erwarten, zum Beispiel:

- a. Wie wohnen, leben und arbeiten die Menschen in unserer Pfarrei?
- b. Wie ist die Sozialstruktur des Ortsteiles/Ortes, in dem wir als Kirche agieren?
- c. Wie ist die demografische Entwicklung?
- d. Wie ist die Infrastruktur vor Ort, ÖPNV, Schulen, Arbeitsplätze, Orte, an denen sich Menschen treffen, aufhalten und wohlfühlen?
- e. Wie ist das prozentuale Verhältnis von Katholiken zu anderen Christen, zu Menschen anderer Religionen und Menschen ohne Bekenntnis?
- f. Wie ist das Bild von Kirche in der Öffentlichkeit? Wann und wo ist Kirche im öffentlichen Raum präsent?
- g. Mit welchen Partnern kooperiert die Pfarrei bei welchen Gelegenheiten?
- h. Was weiß die Pfarrei über die Erwartungen und Motive von Menschen, die mit ihr in Kontakt treten möchten? Was wünschen sich Menschen vor Ort von der Pfarrei?

#### Methodische Hinweise

Das folgende Schaubild zeigt Elemente einer Analyse. Diese Strukturierung hilft, systematisch und schrittweise einzelne Aspekte in den Blick zu nehmen. Eine umfassende Analyse nimmt alle Wesenselemente in den Blick.



2

### 1. Menschen, Lebensraum, Konzepte

Welche Menschen prägen das Bild der Pfarrei? Ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genauso wie die hauptamtlichen Seelsorger und Angestellten. Ihr Engagement, ihre Motivation und die von ihnen übernommenen Aufgaben geben einer Pfarrei ein wahrnehmbares Gesicht. Wie sieht es mit ihrer Arbeitsbelastung aus? Wie zufrieden sind sie mit ihren Aufgaben? Es ist dabei wichtig, den Blick über die so genannte Kerngemeinde hinaus zu weiten: Wer gehört noch zur Pfarrei? Wer sind die „treuen Kirchenfernen“, und was denken und erwarten sie in Bezug auf die kirchlichen Angebote? Was wissen wir über den Sozial- und Lebensraum, in dem sich die Pfarrei befindet?

### 2. Angebote, Programme, Dienstleistungen

Eine Pfarrei präsentiert sich auch über ihr Programm: Gottesdienste, Katechesen, Veranstaltungen und so weiter.

Welche Angebote gibt es im Einzelnen, und wie werden sie angenommen? Wie werden sie intern und extern bewertet? Welche pastoralen Felder werden abgedeckt, welche nicht? Welche Zielgruppen werden damit angesprochen?

### 3. Personal, Mitarbeiter, Kompetenzen

Mit welchem Seelsorgepersonal kann die Pfarrei laut Personalplan rechnen? Welches Personal ist darüber hinaus über die Pfarrei angestellt? Wie wird sich dies aller Voraussicht nach weiterentwickeln? Über welche besonderen Talente und Fähigkeiten verfügen die Mitarbeiter, die gewinnbringend eingesetzt werden können? Wo braucht es darüber hinausgehende Qualifikationen?

### 4. Strukturen, Organe

Wie ist die Pfarrei innerlich strukturiert, das heißt welches Organigramm liegt der gemeinsamen Arbeit zugrunde? Wie sind die Beziehungen, Informationswege und Entscheidungs-

wege definiert? Liegen Aufgaben- und Entscheidungskompetenz in einer Hand? Wie ist das strukturelle Zusammenspiel von Seelsorgeteam, Pfarreirat und Kirchenvorstand? Welche Strukturen existieren im Kontakt mit externen Partnern? Wie verlässlich sind diese?

### 5. Abläufe, Prozesse, Kommunikation

Nicht immer einfach zu beschreiben, aber wichtig um zu verstehen, wie eine Pfarrei „tickt“, ist der Blick auf die organisatorischen Strukturen: Wie funktioniert die Kommunikation – im Seelsorgeteam, zwischen den Gruppen, vom Pfarreirat in die Öffentlichkeit? Wie wird Leitung wahrgenommen, und wie wirkt sich das aus? Neben dem Blick auf die interne Kooperation und Kommunikation gehört zu diesem Bereich der Blick nach außen: Mit welchen anderen Gruppierungen und Einrichtungen kommuniziert und kooperiert die Pfarrei vor Ort und auf überörtlicher Ebene? Wie ist die Pfarrei vernetzt?

## 6. Ausstattung, Finanzen, Ressourcen

Zu den Ressourcen der Pfarrei gehören die vorhandenen Gruppen und Verbände, ebenso ihre Einrichtungen wie Kindergärten, Büchereien, Jugendheim und weitere. Wie ist es um ihre Zukunft bestellt? Wie sind sie ausgestattet? Welche Menschen lassen sich durch sie ansprechen und einbinden? Welches pfarrliche Angebot stellen sie quantitativ und qualitativ dar? Welche finanziellen Mittel stehen der Pfarrei zur Verfügung?

## 7. Selbstverständnis, Visionen, Ziele

Am tiefsten beeinflusst wird die konkrete Gestalt der Pfarrei durch die mentalen Modelle, die die Mitglieder von ihr in sich tragen, mit denen sie denken und aus denen heraus sie handeln. Es sind die gemeinsamen, sich ergänzenden und stützenden, aber auch widersprüchlichen und sich gegenseitig blockierenden Vorstellungen von dem, was die eigene Pfarrei ausmacht und wie sie zu funktionieren hat. Es ist gleichsam das innere Konzept, das meist unbewusst das Pfarreileben steuert. Es ist Bestandteil der Erarbeitung eines lokalen Pastoralplanes, dieses manchmal inhomogene Selbstverständnis zu Tage zu fördern und die verschiedenen Bilder zu einer gemeinsamen Vision der Pfarrei zusammenzuführen. Die Pfarrei-Analyse ist an dieser Stelle daran interessiert, die im Alltag wirksamen inneren Bilder von Kirche und Pfarrei zu entdecken und zu beschreiben.

### Ziele und Vereinbarungen

Neben den unbewussten, aber höchst wirksamen mentalen Modellen verfügt eine Pfarrei möglicherweise bereits über festgelegte Ziele und Strategien, die für eine Weiterentwicklung ihrer Arbeit von Bedeutung sind. Diese finden sich etwa in Pfarrgemeinderatsbeschlüssen und in Konzepten zu bestimmten pastoralen Feldern oder in einem bereits existierenden lokalen Pastoralplan beziehungsweise Leitbild.

### Instrumente und Methoden

In den nachfolgenden Abschnitten sollen Zugänge und Hilfen beschrieben werden, wie die oben genannten

Bereiche einer Pfarrei-Analyse praktisch angegangen werden können. Zunächst wird mit Blick auf die Menschen vor Ort vorgestellt, wie man mit der Sinus-Milieustudie arbeiten kann und welche Quellen für Informationen und Daten zur Sozial- und Lebensraumanalyse genutzt werden können. Anschließend werden Methoden und Sehhilfen vorgestellt, mit der eine Pfarrei sich selbst und ihr Umfeld untersuchen und beschreiben kann.

### Arbeiten mit der Sinus-Milieu-Studie

Zahlreiche Pfarrgemeinderäte und Seelsorgeteams haben sich mit der Sinus-Milieu-Studie beschäftigt, die die Deutsche Bischofskonferenz 2005 beim Heidelberger Milieu- und Trendforschungsinstitut Sinus Sociovision (heute Sinus-Institut) zur Analyse der kirchlichen Situation in Auftrag gegeben hat. Deren Erkenntnisse werden in kirchlichen Kreisen zur Sehhilfe, um die Alltagswelt der Deutschen zu erschließen

» Die Ergebnisse der Sinus-Milieu-Studie öffnen einen ungewohnten Blick auf Kirche.

und zu verstehen, was diese von Kirche erwarten beziehungsweise welche Berührungspunkte zur Kirche es de facto gibt. Die Ergebnisse der Studie öffnen einen bislang eher ungewohnten Blick auf Gesellschaft und Kirche. Die Beschäftigung mit der Studie erzeugt bei zahlreichen Ehren- und Hauptamtlichen „eine neue Lust auf Kirche, weil sie neue Lust auf Menschen macht“.<sup>3</sup> Sehr viel deutlicher (als bei bisherigen Studien) wird, welche Menschen aus welchen Gründen „kirchenfern“ sind und wer sich warum zur Kirche bekennt. Die Studie gibt Auskunft über die unterschiedlichen Lebensstile, deren Vorstellungen zu Glaube, Lebenssinn sowie Religiosität und bietet Ansätze für eine zielgruppenorientierte Pastoral, die sich am Lebensalltag der unterschiedlichen Milieus orientiert.

Sie verhilft auch zu einem wichtigen Perspektivwechsel: Die zehn befragten Milieus richten ihren Blick auf die

katholische Kirche und formulieren Ansprüche und Anfragen. Somit ist die Sinus-Milieu-Studie in erster Linie eine „Sehhilfe“, um die gesellschaftliche Realität wahrzunehmen und verstehen zu lernen, welche Beziehung beziehungsweise Erwartung gesellschaftliche Gruppen an Kirche haben.

**Das Bischöfliche Generalvikariat stellt allen Pfarreien automatisiert „ihre“ lokalen Sinus-Milieu-Daten zur Verfügung. Darüber hinaus liegen grundlegende Informationen zum Milieumodell sowie weitere Hinweise zu Folgestudien (Sinus U27, Sinus U18) vor.**

### Kommunale Daten und Demografieberichte

Eine Fülle an kommunalen Daten, die Rückschlüsse auf das Leben der Menschen vor Ort ermöglichen, bietet die Bertelsmann-Stiftung mit ihrem Demografieprojekt, das über ihr Internetportal [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de) zugänglich ist. Zu allen deutschen Kom-

munen mit mehr als 5000 Einwohnern werden interaktiv Daten mit Karten und Grafiken zur sozialen Lage, zum Wohnen, zu Wirtschaft und Arbeit, zu Integration, zur Bevölkerungsstruktur und Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2030 angeboten. Der Kontakt zu einem Mitarbeiter der örtlichen Verwaltung, der sich beruflich mit Städte- und Gemeindeplanung beschäftigt, kann diese kommunalen Daten und Entwicklungen beispielsweise zur Situation von Kindergärten und Schulen und zur sozialen Lage noch zielgerichteter und genauer erläutern. Ein solcher Blick auf die wahrscheinlichen Entwicklungen wird das vorhandene Wissen über den Sozial- und Lebensraum bestätigen, aber auch überraschende Beobachtungen zu Tage fördern.

### Daten der statistischen Landesämter

Die statistischen Landesämter stellen auf ihren Internetseiten allen Interes-

sierten zahlreiche kommunale Daten zur Verfügung, beispielsweise Daten zur Bevölkerungsentwicklung, aber auch Daten zu Eheschließungen, Geburtenrate und weitere. In Nordrhein-Westfalen finden sich die Informationen unter: [www.it.nrw.de/statistik/a](http://www.it.nrw.de/statistik/a) und in Niedersachsen auf der Homepage: [www.lskn.niedersachsen.de/portal/  
live.php?navigation\\_id=25623&ps-  
mand=40](http://www.lskn.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=25623&ps-<br/>mand=40)

### Auswertungsmöglichkeiten der kirchlichen Datenbank e-mip

Milieustudien, kommunale Daten und Demografieberichte beziehen sich unabhängig vom religiösen Bekenntnis auf alle Menschen, die auf dem Territorium einer Pfarrei leben. Für eine Pfarrei ist es wichtig, auch die eigenen Mitglieder in den Blick zu nehmen, um beispielsweise die Reichweite und die Passung (die Übereinstimmung von Angeboten und Erwartungen) ihres eigenen pastoralen Angebotes zu untersuchen. Dazu stellt die Internetdatenbank e-mip (Elektronisches Meldewesen im Pfarramt), die das Bistum Mainz den angeschlossenen Bistümern zur Verfügung stellt, eine Reihe von Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, die von den Pfarrbüros im Bistum Münster genutzt werden können.

Neben einigen Statistikfunktionen, die auch grafisch dargestellt werden können, lassen sich über die Zielgruppenfunktion detailliert Altersgruppen, Familien nach der Anzahl und dem Alter der Kinder, Alleinerziehende, konfessionsverschiedene Ehen und vieles mehr selektieren und auswerten. Über die zusätzliche Möglichkeit der Straßenauswahl lassen sich die so gewonnenen Zahlen für bestimmte Gebiete, etwa Baugebiete oder Teilbereiche der Pfarrei darstellen.

### Baustellen entdecken: Stärken-Schwächen-Analyse

In einer ersten Annäherung können die Angebote der Pfarrei mithilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse auf ihre Qualität hin untersucht werden. Die Methode kann auch für einzelne Teilbereiche und Angebote wie zum Beispiel die Optionen des Pastoralplans für das

Bistum Münster angewendet werden. Gemeinsam wird gefragt: Wo haben wir unsere starken Seiten? Wofür wird die Pfarrei gelobt? Was gelingt (immer wieder) gut, und was können wir gut? Worauf sind wir stolz? Um Schwächen aufzuspüren, lässt sich fragen: Was ist in letzter Zeit schief gegangen? Wo sehen wir rückläufige, negative Entwicklungen? Worüber sprechen wir nicht gerne – oder was wird am meisten bejammert? Was ist in unserer Pfarrei weniger gut ausgeprägt? Worauf würden Menschen, die uns nicht wohlgesonnen sind, hinweisen? Wo kommt es immer wieder zu Streitigkeiten? Was belastet uns?

Dabei sind die benannten Schwächen nicht Fehler oder Makel, sondern zugleich die Bereiche mit dem größten Entwicklungspotenzial. Hier anzusetzen verspricht Veränderung zum Besseren. Methodisch werden Stärken und Schwächen am besten in Kleingruppen auf Karteikarten in zwei Farben gesammelt und anschließend in der Gesamtgruppe nach Themenfeldern sortiert. Gemeinsam werden wichtige Erkenntnisse formuliert und für den Bericht der Pfarrei-Analyse festgehalten.

### Mitgliederbefragung: Fragebögen

Um etwas über die Pfarrei und die Menschen, die zu ihr gehören, zu erfahren, besteht die Möglichkeit, eine schriftliche Mitgliederbefragung durchzuführen. Eine solche schriftliche Umfrage bedarf allerdings einer besonders sorgfältigen Vorbereitung. Die Arbeit, die man in den Entwurf eines Fragebogens steckt, zahlt sich bei der Auswertung der zurückgegebenen Fragebögen aus. Wichtig für das Gelingen einer Umfrage ist eine sehr deutliche Zielformulierung. Für die praktische Umsetzung von der Erstellung des Fragebogens, der Erfassung der Antworten, deren korrekter Auswertung bis zur grafisch aufbereiteten Dokumentation bietet sich eine passende Software an, die auch unerfahrene „Marktforscher“ bei einem solchen Projekt unterstützt. Es ist zu empfehlen, hierbei jemanden zu beteiligen, der sich damit auskennt. Als hilfreich hat sich die Internetseite [www.haekchen.at](http://www.haekchen.at) erwiesen. Dort kann jeder

seinen eigenen Fragebogen entwerfen und auswerten lassen.

Im Bistum Münster hat beispielsweise die Pfarrei Anna Katharina in Coesfeld in Kooperation mit der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster einen Fragebogen für eine Pfarreibefragung entwickelt. Dieser wurde anlässlich der Neukonzeptionierung von Kirche und Pfarrheim erarbeitet, um u.a. genauer ermitteln zu können, wie eine zukünftige Ausrichtung des Pfarrheimes sinnvollerweise aussehen kann. So haben zum Beispiel kulturelle Veranstaltungen eine hohe Attraktivität, während der klassische Hausbesuch auch für eher traditionell geprägte Christen keinen besonderen Stellenwert hat. Die Kooperation mit der Universität Münster hat vor allem dazu geführt, dass die konkrete Ausarbeitung des Fragebogens und die Auswertung professionell gestaltet werden konnten.

### Mitarbeiterbefragung bei Haupt- und Ehrenamtlichen: Interviews

Wenn es um die Menschen geht, die täglich mit Aufgaben der Pfarrei zu tun haben, die sich ihr mehr als andere verbunden fühlen und deren Interesse an der Zukunft des pfarrlichen Lebens hoch eingeschätzt werden muss, dann wird ihre Einstellung und Meinung von besonderem Interesse für eine Pfarrei-Analyse sein.

In einem ersten Schritt wird eine Übersicht aller Hauptamtlichen einschließlich der von der Pfarrei beschäftigten Angestellten erstellt, auf der Stellenumfang, Aufgaben und Zuständigkeiten vermerkt werden können. Es wird mehr Mühe bereiten, eine solche Übersicht für alle ehrenamtlich Tätigen zu beschaffen. Dabei sollte der Begriff „Ehrenamtlicher“, im Sinne von „Freiwilliger“ verstanden werden und nicht nur auf diejenigen eingeschränkt werden, die kraft Wahl oder Beauftragung ein Ehrenamt bekleiden. Wenn sich auch nicht alle Ehrenamtlichen namentlich erfassen lassen, sollten in dieser Übersicht wenigstens alle Dienste und Gruppen, die Anzahl der Mitglieder und ihre Ansprechpartner stehen. Ordnet man die ehrenamtlichen Dienste und Gruppierungen nach den kirchlichen Grund-

dimensionen Liturgie, Katechese, Diakonie, erhält man einen ersten Hinweis, wie inhaltliche Schwerpunkte in der Pastoral der Pfarrei durch die Beteiligten gesetzt werden.

Es sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haupt- und Ehrenamtliche, die der Kirche vor Ort ein Gesicht verleihen. Deshalb interessieren für den Blick nach innen bei einer Pfarrei-Analyse besonders ihre Motivation und Identifikation mit der Pfarrei und ihre Vorstellungen und Wünsche im Hinblick auf die

Mithilfe einer solchen Übersicht lassen sich auch Aussagen zu Kommunikationswegen und über interne Kooperation finden.

Auch hier hilft eine Stärken-Schwächen-Analyse: Wo funktioniert die Kommunikation und Zusammenarbeit in der Pfarrei gut? An welchen Stellen kommt es (immer wieder) zu Problemen? Es ist oft schwierig, den eigenen eingeschliffenen Mustern auf die Spur zu kommen, und es bedarf einer gehörigen Portion Offenheit, diese

haben, speisen sich aus gewachsenen inneren Bildern, die ihr Verständnis von Christsein und von Gemeindesein prägen. Sie sind meist unbewusst, aber aus der Tiefenschicht der Person sehr wirksam. Die Bilder sind unterschiedlich, gegensätzlich mitunter. Werden sie ins Gespräch gebracht, wie Schätze, die gehoben werden, lassen sie sich zuordnen und gemeinsam entwickeln. Voraussetzung ist eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit – ein anonym beantworteter Fragebogen reicht in solche Tiefenschichten nicht hinein.

» Ein Organigramm kann einen Überblick über Struktur und zugeordnete pastorale Felder verschaffen.

Zukunft. Wird eine Fragebogenaktion in der Pfarrei durchgeführt, können darin das Merkmal des ehrenamtlichen Engagements in der Pfarrei abgefragt und Unterschiede zu Pfarreimitgliedern ohne kirchliches Ehrenamt sichtbar gemacht werden.

Will man die Mitarbeiter gesondert befragen, kann man einen eigenen Fragebogen entwickeln und gezielt an alle Haupt- und Ehrenamtlichen verteilen. Hier bietet sich die weniger aufwändige Methode des Interviews an, die gut mit diesem Personenkreis – auch in Auswahl – durchgeführt werden kann. Es bedarf einer klaren Zielformulierung, sorgfältig ausgewählter Fragen (nur sehr wenige) und Überlegungen zum genauen Adressatenkreis. Überlegungen zur Auswertung und zur Veröffentlichung der Ergebnisse sollten ebenfalls im Vorfeld Berücksichtigung finden.

### Leitung – Kommunikation – Kooperation – Vernetzung

Eine Pfarrei ist eine Organisation, die wie andere Betriebe und Unternehmen eine Aufbau- und eine Ablaufstruktur hat. Die Aufbaustruktur ist dabei hierarchischer (Pfarrer, Kirchenvorstand) als auch demokratischer Natur (Pfarrgemeinderat/Pfarreirat, Wahlen). Ein Organigramm kann einen guten Überblick über das strukturelle Gefüge von Personen, Gremien und Ausschüssen, Gruppen, Einrichtungen und zugeordneten pastoralen Feldern verschaffen.

dann anzusprechen. Es kann hilfreich sein, unbeteiligte Dritte (zum Beispiel die Fachstelle Gemeindeberatung) mit ins Boot zu holen, um die Interaktionsmuster wahrnehmen zu lernen und dadurch Handlungsspielraum zu gewinnen.

Zum Bereich der Kommunikation gehören auch die Außenkontakte der Pfarrei auf den verschiedenen kirchlichen Ebenen, Nachbarparreien, Dekanat und Bistum, weltkirchliche Partnerschaften, ökumenische Zusammenarbeit mit der oder den evangelischen Schwestergemeinden, zur politischen Gemeinde, zum Landkreis, zu lokalen Vereinen. Es macht Sinn zu untersuchen: Welche Kontakte gibt es? Wie häufig sind sie? Wer pflegt sie? Wie sehr sind sie im Bewusstsein der Pfarreimitglieder verankert? Welche möglichen Verbindungen fehlen und warum?

In diesem Netzwerk lassen sich auch wichtige Partner für eine „Fremdvergewisserung“ finden. Deren Außenperspektive auf die eigene Pfarrei wird für die Analyse äußerst erhellend und hilfreich sein.

### Mentale Modelle: Was treibt uns an?

Warum engagieren sich Menschen in der Pfarrei? Was bewegt die sonntäglichen Kirchgänger zum Gottesdienstbesuch? Was treibt Frauen und Männer an, für ein kirchliches Gremium zu kandidieren? Die persönlichen Beweggründe, die auch mit Berufung zu tun

Am ehesten verspricht eine Arbeit mit Bildern einen Zugang. „Womit würden Sie Ihre Pfarrei vergleichen: mit einem Supermarkt, einem Gemischtwarenladen, einem Delikatessengeschäft oder einem Tante-Emma-Laden?“ Die Teilnehmer an einem Klausurtag der Pfarrei ordnen sich diesen vier vorgegebenen Bildern zu und kommen miteinander ins Gespräch über ihr inneres Kirchenbild, das in der eigenen Pfarrei eine spezielle Ausprägung erfährt. Die Aufforderung: „Ergänzen Sie den folgenden Vergleich mit einem Bild: ‚Unsere Pfarrei ist für mich wie ...‘“ kann zu einem lebendigen Gespräch im Pfarrgemeinderat oder bei einer Pfarrversammlung führen. Oder Teilnehmer eines solchen Treffens werden aufgefordert, sich aus einer vorgegebenen Bildersammlung ein Foto herauszusuchen, das am ehesten zur eigenen Vorstellung von einer lebendigen Pfarrei passt. Der Austausch über die Assoziationen, die das Foto auslöst, macht innere Bilder von Kirche wahrnehmbar.

Es ist sicher nicht einfach, diese Dimensionen bereits in der Analysephase sichtbar zu machen. Es entlastet an dieser Stelle, dass im weiteren Prozess bei der Visionsarbeit gezielt mit den inneren Bildern von Kirche und Pfarrei gearbeitet wird.

### Die Analyse auswerten und veröffentlichen

Dem Sammeln von Daten und Informationen sind keine Grenzen gesetzt, aber nicht alle Daten und Detailinformationen sind für die Weiterarbeit und für die Dokumentation der Pfarrei-Analyse

» Eine sorgfältig durchgeführte Pfarrei-Analyse führt zu einer neuen Wahrnehmung der Menschen und öffnet den Blick für die Herausforderungen, die dieses Sehen mit sich bringt.



wichtig. Um den Überblick zu behalten und um die Analyse für Mitarbeitende, Mitglieder und eine interessierte Öffentlichkeit handhabbar zu machen, muss die Komplexität reduziert werden. Schon bei der Wahl der Methoden wird man überlegen, was zeitlich und arbeitsmäßig bewältigt werden kann. Soll die Analyse tatsächlich zu neuen und wichtigen Erkenntnissen führen und nicht nur das ohnehin Bekannte bestätigen, ist ein Zeitraum von drei bis sechs Monaten einzuplanen, in dem eine Projektgruppe die benötigten Informationen zusammenstellt, auswertet und dokumentiert. Die Qualität der Pfarrei-Analyse hängt ab vom entschiedenen Engagement der Projektleitung und dem Know-how, das die Projektgruppe verkörpert. Es ist gut für den Gesamtprozess, wenn es bereits in dieser Phase einer Konzeptentwicklung gelingt, viele Menschen für dieses Unternehmen zu interessieren und zu beteiligen. So kann die Pfarrei-Analyse zur Initialzündung für eine zukunftsfähige Pastoral vor Ort werden. Damit sich Leser und Nutzer der Pfarrei-Analyse nicht in einer Flut von Daten und Zahlen verlieren, ist es wichtig, dass die Projektgruppe im Blick auf das Ganze der Untersuchung die bedeutendsten Ergebnisse in zehn bis zwölf Sätzen schlaglichtartig bündelt. Auch zu den einzelnen Teiluntersuchungen (Demografiebericht, Mitgliederübersicht, Fragebogenaktion, Interviews und so weiter) werden die wichtigsten Erkenntnisse gefiltert und prägnant formuliert. Im Anschluss daran werden die Einzelergebnisse der Teiluntersuchungen dokumentiert. Dabei sollte zur Veranschaulichung nicht mit grafischen Darstellungen gespart werden.

**Öffentlichkeitsarbeit bedenken**

Bei der Planung der Pfarrei-Analyse

muss mit Blick auf das Gesamtprojekt die Öffentlichkeitsarbeit mitbedacht werden. Es ist gut zu überlegen, welche Kommunikationskanäle wann genutzt werden. Berichte in der Lokalzeitung, Pfarrversammlung, Pfarrnachrichten und Pfarrbrief sollen das Interesse bei Pfarreimitgliedern und in der Öffentlichkeit wecken und über Start, Fortschritt und Auswertung der Pfarrei-Analyse informieren. Auf der Homepage der Pfarrei können das Projekt kontinuierlich dargestellt und die Ergebnisse nachvollziehbar bis in alle Details, die man veröffentlichen möchte, dokumentiert werden. Wichtig ist es vor allem, diejenigen zu informieren, die sich als Interviewpartner oder mit der Ausfüllung eines Fragebogens beteiligt haben. Neben den Ergebnissen und der Auswertung werden sie sich vor allem dafür interessieren, wie mit ihrer Meinungsäußerung umgegangen wird und welche praktischen Konsequenzen die Befragungen haben werden. Eine sorgfältig durchgeführte Pfarrei-Analyse führt zu einer genaueren und neuen Wahrnehmung der Menschen und ihrer Situation vor Ort und öffnet den Blick für die Herausforderungen, die dieses Sehen mit sich bringt.

In den Evangelien lernen wir Jesus kennen, der selbst sehr genau hinschaut. Aufmerksam und mit Gespür für ihren Seelengrund nimmt er die Persönlichkeit der Menschen, die ihm begegnen, wahr. Er sieht den im Baum versteckten Zachäus, er spürt die heimliche Berührung seines Mantels, der Frau am Jakobsbrunnen sieht er tief ins Herz. Jesus kann ihre Sehnsüchte und Leiden heilen. Menschen die vorher blind waren lernen selbst zu sehen. Von Bartimäus heißt es, dass er nach seiner Heilung Jesus auf dem Weg nachfolgt.

Wenn das „Sehenlernen“ einer Pfarrei-Analyse zu einer aufmerksameren Wahrnehmung der Menschen führt und die „Sehend Gewordenen“ sich auf den Weg zur Nachfolge besinnen, ist das ein vielversprechendes Ergebnis eines Prozesses, der nur auf den ersten Blick eine nüchterne Zahlen- und Datensammlung ist.

**Lebenszyklus einer Organisation**

Der finnischstämmige amerikanische Wissenschaftler Martin F. Saarinen hat den Lebenszyklus von Organisationen erforscht und folgende vier bestimmenden Faktoren ermittelt:

1. Enthusiasmus, Vision (Welche Vision hat zur Gründung geführt?)
2. Gemeinschaft (Welche Vergemeinschaftungsformen haben sich entwickelt, und wie lebendig sind diese? Wie wird Beteiligung und Engagement ermöglicht?)
3. Programm (Welche inhaltlichen Angebote und Programmpunkte gibt es?)
4. Administration (Welche Organisation und Verwaltung hat sich gebildet, und wie ist diese ausgeprägt?)

Diese vier Faktoren haben analog zum Lebenszyklus eines Menschen (Geburt, Kindheit, Jugend, Erwachsenenalter, reiferes Alter, Alter, Tod) in unterschiedlichen Phasen einer Organisationsgeschichte eine unterschiedliche Ausprägung und Relevanz. Setzt man die unterschiedlichen Phasen und die genannten vier Faktoren zueinander in Beziehung, lassen sich folgende Entwicklungsschritte/-stufen einer Organisation erkennen.

Der Beginn einer Organisation – zum Beispiel einer Pfarrei – ist sehr stark

durch eine gemeinsam getragene Vision und einen hiermit verbundenen Enthusiasmus geprägt. „Wir gründen einen Kirchbauverein, um bei uns im Viertel eine katholische Kirche bauen zu können.“ „Wir sammeln Geld und Material, um nach den Zerstörungen des zweiten Weltkrieges die örtliche Kirche wieder aufzubauen.“ „Wir wollen den Menschen von Gott erzählen und Räume eröffnen, dass sie Gott in ihrem Leben entdecken können.“

Diese Visionen prägen die Gründerjahre. Sie sind von Vielen getragen, allgemein anerkannt und erkennbar realisiert.

Letztlich ist die Konstituierung der katholischen Kirche insgesamt solch einer Ursprungsvision geschuldet, den Missionsauftrag der Kirche, wie er am Ende des Matthäus-Evangeliums formuliert ist, ernst zu nehmen: die Nachfolge Jesu, die Versammlung seiner Jünger als Gemeinschaft und die Sendung der Jünger in die Welt zur Verkündung des Auferstandenen als Sohn Gottes und als Weg zum Vater.

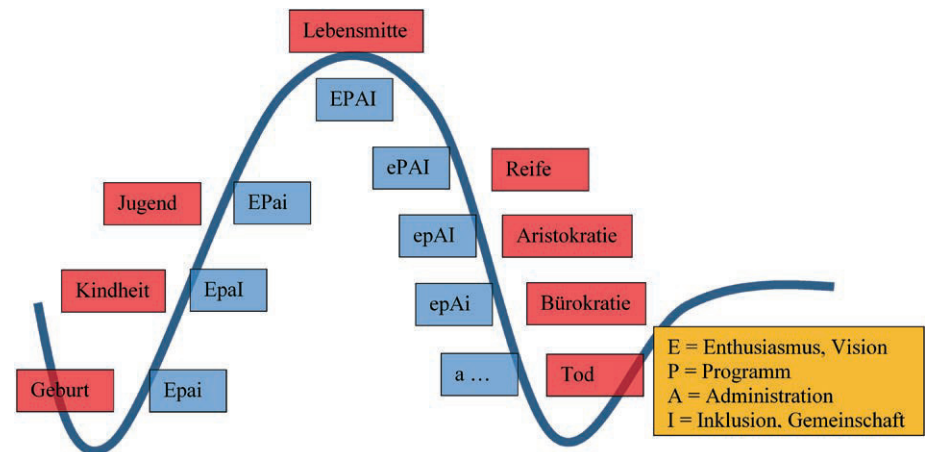
Im Laufe der Zeit etablieren sich bestimmte Vergemeinschaftungsformen und Möglichkeiten der Teilhabe: Paulus gründete Gemeinden, Verbandsgruppen treffen sich und Pfarreien verstehen sich als Pfarrfamilie, zu der alle katholischen Familien eines bestimmten Territoriums eingeladen sind. Zielführend ist die Frage: Was dient der Gemeinschaft, um die Ursprungsvision lebendig zu erhalten? Wie ist der Umgang mit Macht und Einfluss? Wie werden Konflikte bearbeitet? Wie können Mitglieder ihre Begabungen und Talente einbringen? Wie ist Beteiligung organisiert, und wie wird sie ermöglicht?

Diese Vergemeinschaftungsformen geben der Organisation eine zusätzliche Stabilität und Verlässlichkeit und dienen der Sicherung der Vision des Ursprungs.

Mit der Zeit differenziert sich die jeweilige Organisation immer wieder aus: Unterschiedliche Alters- und Zielgrup-

pen werden angesprochen, Programmpunkte zur Freizeitgestaltung, zur Vertiefung des Glaubens, zur liturgischen Bildung werden entwickelt. Die Vision des Anfangs wird so auf sehr unterschiedliche Art und Weise verlebendigt und weitergetragen.

Zu guter Letzt bildet eine Organisation eine bestimmte Form der Verwaltung und Organisation aus: Verbände bilden Orts-, Dekanats- und Diözesangruppen, es werden verbindliche Arbeitsgremien und Satzungen vereinbart, Zuschussregelungen erstellt ... In Pfarreien bildet sich ebenfalls eine verlässliche Administration: Das Pfarrbüro mit seinen Öffnungszeiten, die Verwaltung der Schlüssel, die Nutzung der Räume, die Verteilung der finanziellen und personellen Ressourcen sind einige denkbare Aspekte.



Die Administration hat ebenfalls eine dienende Funktion: Sie sichert die Vision, die Gemeinschaft und das Programm und sorgt für deren Verlässlichkeit.

*Die dargestellte Kurve illustriert, dass eine Organisation dann in der Blüte ihrer Entwicklung steht, wenn diese vier Faktoren gut ausgeprägt sind (EPAl).*

Die Vitalität einer Organisation reduziert sich (im Sinne der dargestellten Kurve ist eine Organisation auf einem absteigenden Ast), wenn diese Faktoren allmählich, oftmals schleichend und unbemerkt an Kraft verlieren und womöglich nur noch die Administra-

tion ein lebendiges, aber leider von der Vision, der Gemeinschaft und dem Programm abgekoppeltes Eigenleben führt. Die Organisation verliert die Strahlkraft und Erinnerung der Ursprungsvision, sie verliert den Sinn für die Gemeinschaft und ist mit ihrem Programm weder zeitgemäß noch an der Vision ausgerichtet.

Zwei wesentliche Erkenntnisse lassen die Untersuchungen von Saarinen zu:

1. Organisationen können tatsächlich neu entstehen, aber auch zu Ende gehen.
2. Die Neubelebung einer Organisation gelingt dann, wenn sie sich (neu) ihrer Ursprungsvision bewusst wird beziehungsweise diese aktualisiert.

Dieses Modell eines Lebenszyklus einer Organisation eignet sich gut, um die

Vitalität der Pfarrei oder einzelner Aktivitäten in den Blick zu nehmen und in einer Selbsteinschätzung für sich zu beurteilen, welchen Stellenwert die vier Faktoren Enthusiasmus/Vision, Inklusion/Gemeinschaft, Programm und Administration haben.

So lassen sich exemplarisch folgende Fragen beantworten:

- Welche Vision habe ich von unserer Pfarrei? Was lässt mich enthusiastisch sein?
- Gibt es eine gemeinsam getragene Vision unserer Pfarrei?
- Welche Formen der Gemeinschaft dienen dieser Vision, und wie dient die Vision der Gemeinschaft?
- Wie wird die Beteiligung aller er-

möglichst und gewährleistet?

- Wie stark ist unser Programm an der Ursprungsvision orientiert, und wie sehr dient es der Gemeinschaft und der Partizipation?
- Wie sieht unsere Verwaltung und Organisation aus, und hat diese eine dienende Funktion für die Vision?

Im Pfarreirat kann in Einzelarbeit jedes Mitglied eine Einschätzung abgeben, wie es sich mit den genannten Faktoren in der Pfarrei verhält. Zusätzlich markiert jedes Mitglied den Punkt auf der Kurve, auf dem sich seiner/ihrer Einschätzung nach die eigene Pfarrei befindet.

Im anschließenden Gespräch werden die unterschiedlichen Wahrnehmungen vorgestellt und Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede festgehalten.

Anschließend wird gemeinsam ermittelt, welche sich hieraus ergebenden Konsequenzen miteinander gesehen werden.

Dieser Lebenszyklus lässt sich auch für einzelne pfarrliche Angebote darstellen,

etwa die Firm- und Erstkommunionvorbereitung, die Arbeit pfarrlicher Gruppen und Gremien, den Stand der Realisierung der Anliegen des Pastoralplans für das Bistum Münster und/oder andere.

So entsteht ein differenziertes Bild der Vitalität der eigenen Pfarrei.

Interessant und lohnenswert ist es, diese interne Sicht durch Aussagen von Fernstehenden zu überprüfen. Beurteilen Fernstehende und Gelegenheitsnutzer pfarrlicher Angebote die Vitalität der Pfarrei anders oder ähnlich? Welche Rückschlüsse lassen sich aus diesen Erkenntnissen ziehen?

AF, CS

- 1 Pastoralplan für das Bistum Münster, Seite 12
- 2 Nutzung der Grafik mit freundlicher Erlaubnis des Erzbistums Paderborn
- 3 Matthias Sellmann: Lust auf Leute, die anders sind, in: Michael N. Ebertz und Hans-Georg Hunstig (Hrsg.): Hinaus Ins Weite. Gehversuche einer milieusensiblen Kirche. Echter Verlag Würzburg 2008, Seite 35ff.



#### ARBEITSBLÄTTER AUF DER CD:

- **Pfarrei aus der Vogelperspektive**
- Arbeitsblatt Analyse 1
- **Mitgliederbefragung**
- Arbeitsblatt Analyse 2
- **Ablauf eines Umfrageprojektes**
- Arbeitsblatt Analyse 3
- **Lebenszyklus einer Organisation**
- Arbeitsblatt Analyse 4