

2030



ERBORN

Zwischen-Dokumentation Schritt 3
Diözesaner Weg 2030+

22. März 2022 | Erzbistum Paderborn, Paderborn

ScMI AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: +49 5251 150570
Telefax: +49 5251 150579
Email: info@scmi.de
Web: www.scmi.de

2030+

ERZBISTUM PADERBORN

Gott vertrauen.
Glauben leben.
Zukunft gestalten.

A**Methodik der Szenario-Bildung****B**

Darstellung des Zukunftsraumes

C

Beschreibung der Strategieszennarien

D

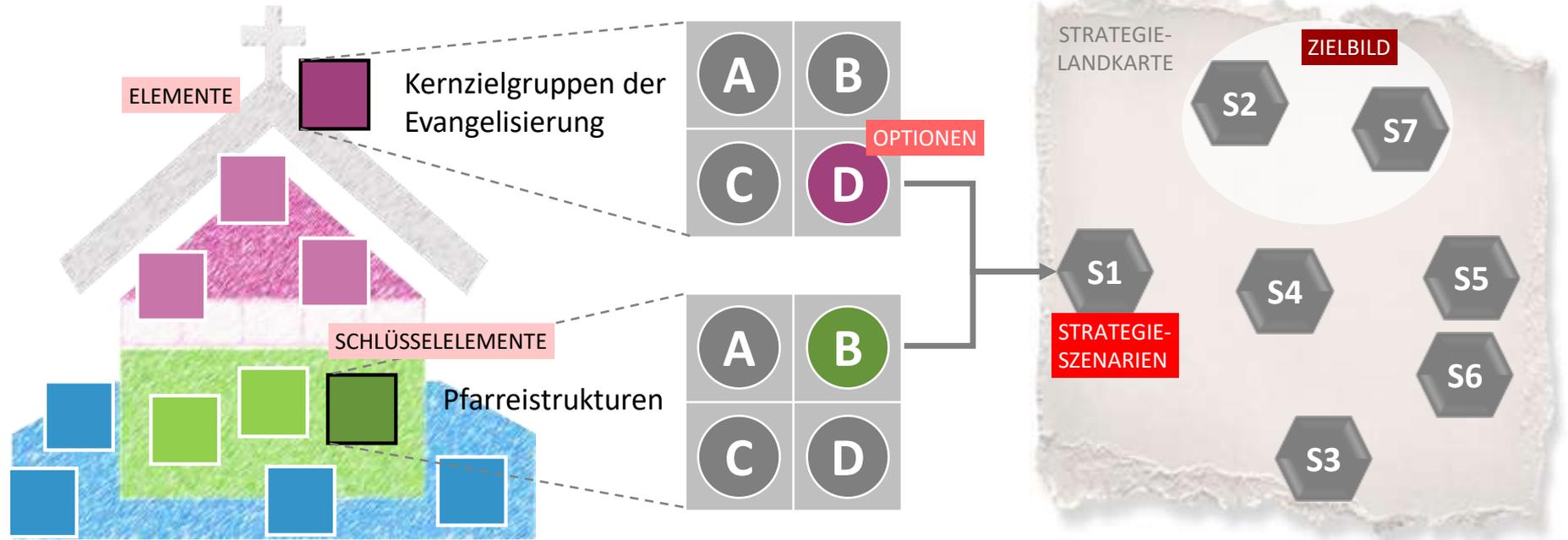
Vergleich der Vorzugsszenarien

Zwischen-Dokumentation Schritt 3

22. März 2022

Diözesaner Weg 2030+

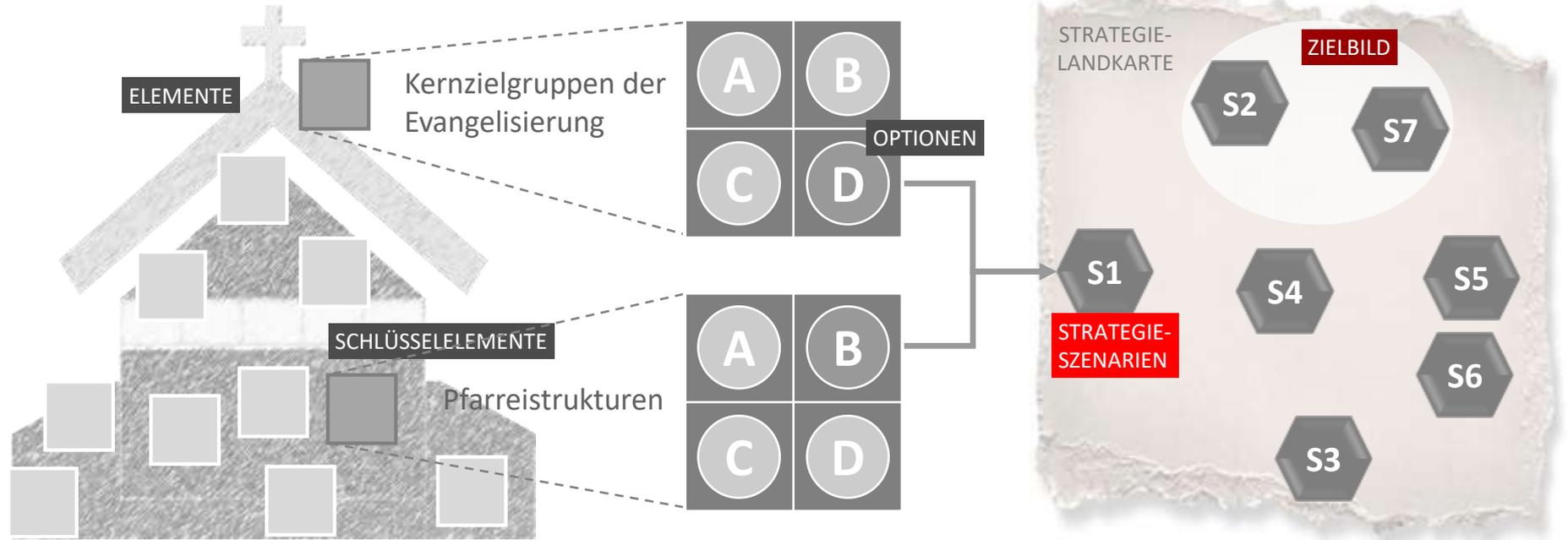
Prozess: Szenarioentwicklung und -interpretation



Strategie-Prämissen



Schritt 3: Szenario-Bildung



Strategie-Prämissen



Schritt 1
Gestaltungsfeld-Analyse
 Welches sind die zentralen Stellhebel im Rahmen der Bistumsentwicklung?
(Gestaltungselemente)

Schritt 2
Options-Entwicklung
 Welche Handlungsalternativen haben wir bezüglich dieser Gestaltungselemente?
(Handlungsoptionen)

Schritt 3
Szenario-Bildung
 Welche zukünftigen Strategien sind auf dieser Basis denkbar?
(Strategieszzenarien/ Strategie-Landkarte)

Schritt 4
Szenario-Interpretation
 Welches sind die aus Sicht der beteiligten Personen präferierte Strategieansätze?
(Zielbild)

Schritt 3: Szenario-Bildung



Ziel
Entwicklung einer Zukunftslandkarte, die mehrere vollständige Kirchenbilder der Zukunft aufzeigt. Jedes der Kirchenbilder soll dabei logisch konsistente Handlungsoptionen zu allen ausgewählten Schlüsselementen enthalten. Die Gesamtheit der Kirchenbilder muss die vorstellbaren Grundrichtungen der zukünftigen Ausrichtung vollständig wiedergeben.

Vorgehen
Die einzelnen Handlungsoptionen des Baukastens werden daraufhin überprüft, wie gut sich diese in einem gemeinsamen Kirchbild kombinieren lassen. So können logisch in sich geschlossene Bilder gefunden werden, die jedoch jeweils unterschiedlichen strategischen Grundlinien folgen.

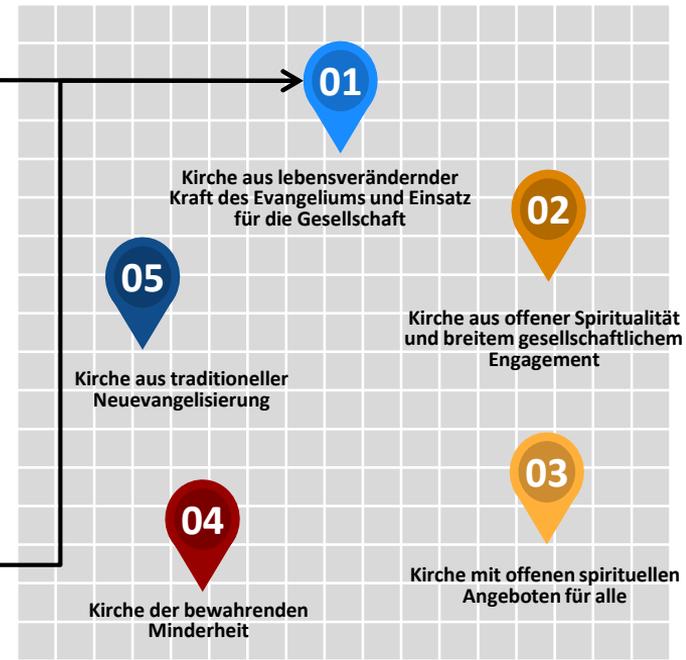
Ergebnis
Zukunftslandkarte aus 4-6 alternativen Kirchenbildern, die jeweils einen möglichen Gestaltungsrahmen für die Bistumsentwicklung 2030+ beschreiben.



Schritt 3: Szenario-Bildung



Haltung der Kirche auf den kulturellen Veränderungsdruck	Option A Offensive Verkündigung eigener Perspektiven und Vorstellungen Konservative Evangelisierung	Option B Offene Suche nach Verbindungen und auch Widersprüchen Wachstumsstrategie Vielfältiges Wachstum
	Option C Konservative Verteidigungs-Mentalität Rückzug auf den „harten Kern“	Option D Überlebensstrategie bestimmt den kulturellen Wandel Reaktiver Zwing zur Anpassung
Bewusstseinsbereich: Haltung ggü. gesellschaftlichen und religiösen Veränderungen		Bewusstseinsbereich: Haltung ggü. gesellschaftlichen und religiösen Veränderungen
Glaubenshaltliche Verantwortungswahl	Option A Zentrale Betonung der gesellschaftlichen Verantwortung Christliche Kirche für alle Menschen	Option B Verankerung von Evangelisierung und Verantwortung Gestaltung einer christlichen Glaubens-Gemeinschaft
	Option C Geringe Betonung von Evangelisierung und Verantwortung Fokus auf den Selbstbezug	Option D Evangelisierung als zentrale Mission Bewahrung von Glaubens-Tradition
Bewusstseinsbereich: Haltung ggü. gesellschaftlichen und religiösen Veränderungen		Bewusstseinsbereich: Haltung ggü. gesellschaftlichen und religiösen Veränderungen
Anspruch der Evangelisierung/Betonung von Glaubensausweise		Anspruch der Evangelisierung/Betonung von Glaubensausweise



Strategie-Prämissen



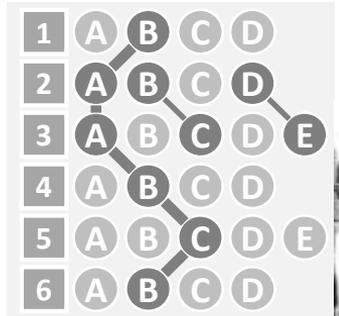
Schritt 3: Szenario-Bildung



Morphologie (Top-Down-Ansatz / Intuitive Logik)



Prägnante und zielgruppengerechte Beschreibung, aber Konstruktion nur partiell nachvollziehbar und stark moderationsabhängig



Konsistenzanalyse (Bottom-Up-Ansatz / Modellgestützte Logik)



Nachvollziehbare und weitgehend vollständige Abbildung des Zukunftsraums, aber Komplexität zwingt zum Einsatz einer Szenario-Software

BEWERTUNGS-SKALA	
5	Sehr hohe Konsistenz
4	Hohe Konsistenz
3	Unabhängig voneinander
2	Partielle Inkonsistenz
1	Totale Inkonsistenz

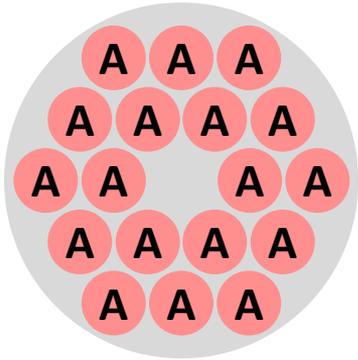
kulturelles Selbstverständnis			
2A	2B	2C	2D
Adressierung der Kernkompetenzen (Wachstumsstrategie)	Adressierung der Kernkompetenzen (Wachstumsstrategie)	Adressierung der Kernkompetenzen (Wachstumsstrategie)	Adressierung der Kernkompetenzen (Wachstumsstrategie)

Zielgruppen - Glaubensfragen	3A	Adressierung der Zielgruppe auf detaillierte Merkmale mit ausgeprägter Ausgoubil (Wachstumsstrategie)	5	2	3	2
	3B	Vollständige Offenheit gegenüber allen Menschen unabhängig vom Glaubensstatus (Wachstumsstrategie)	2	5	2	5
	3C	Adressierung auf Zielgruppen mit ähnlichem Glaubensstatus und hohem Engagement (Wachstumsstrategie)	3	2	5	2
	3D	Adressierung der Zielgruppe auf engagierten und aktiven Menschen mit hohem Glaubensstatus (Wachstumsstrategie)	2	5	2	5



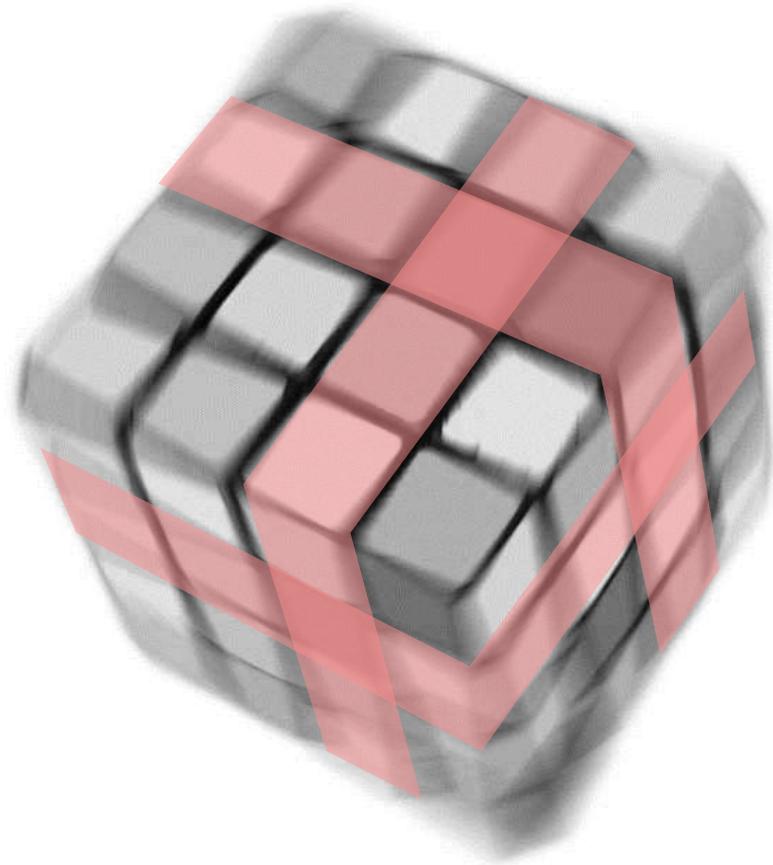
- Szenarien sind Beschreibungen möglicher Zukünfte. Die **Glaubwürdigkeit** der Szenarien beruht darauf, dass die einzelnen Elemente – d.h. die zuvor entwickelten Zukunftsoptionen – miteinander verträglich sind.
- Bei der **Konsistenzanalyse** werden daher die einzelnen Optionspaare daraufhin untersucht, ob sie inhaltlich widerspruchsfrei in einem gemeinsamen Szenario auftreten können. Die Bewertung dieser Verträglichkeit erfolgt in einer **Konsistenz-Matrix**.
- Ein Szenario soll für jedes Schlüsselement eine Aussage enthalten. Daher werden im Rahmen der Konsistenzanalyse alle denkbaren Kombinationen von Zukunftsoptionen überprüft. Eine solche Kombination, die für jedes Schlüsselement genau eine Aussage enthält, wird als **Optionsbündel** bezeichnet.
- Alle denkbaren Bündel werden anhand der Konsistenzmatrix im Hinblick auf ihre logische Konsistenz bewertet. Die besten Bündel bilden die Basis der anschließenden **Cluster-Analyse**.

Szenario-Bildung: Optionsbündel

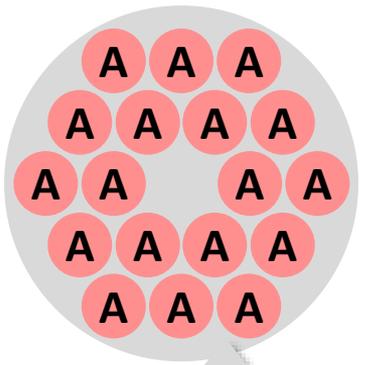


Eine denkbare Zukunft ergibt sich als Kombination, in der für jedes Schlüsselement genau eine Zukunftsoption enthalten ist.

Eine solche Kombination wird als **Optionsbündel** bezeichnet.

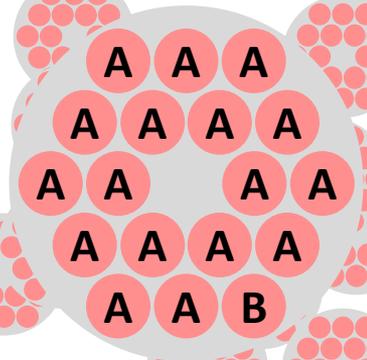
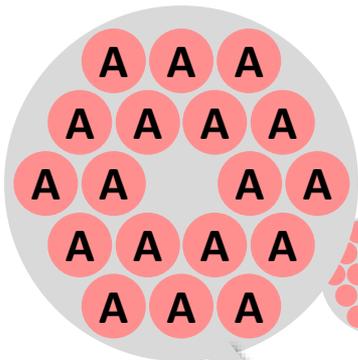


Szenario-Bildung: Optionsbündel



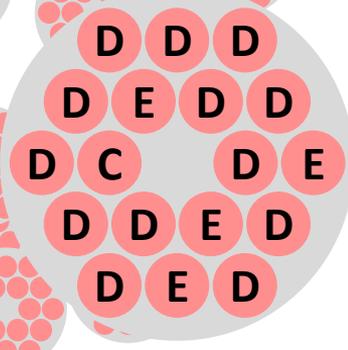
Ein **Optionsbündel** enthält für jedes Schlüsselement genau eine Zukunftsoption. Es kann als „kleines Szenario“ betrachtet werden.





Bei 16 Schlüsselementen mit jeweils vier alternativen Optionen gibt es **4.294.967.296** Optionsbündel.

Ein **Optionsbündel** enthält für jedes Schlüsselement genau eine Zukunftsoption. Es kann als „kleines Szenario“ betrachtet werden.





Die Optionen stellen die Bausteine der Szenarien dar. Diese müssen zu plausiblen „Gesamtbildern“ kombiniert werden.

Szenario-Bildung: Konsistenzbewertung



Wie gut ist die gemeinsame Realisierung in einer zukünftigen Strategie vorstellbar?

Kulturelles Selbstverständnis

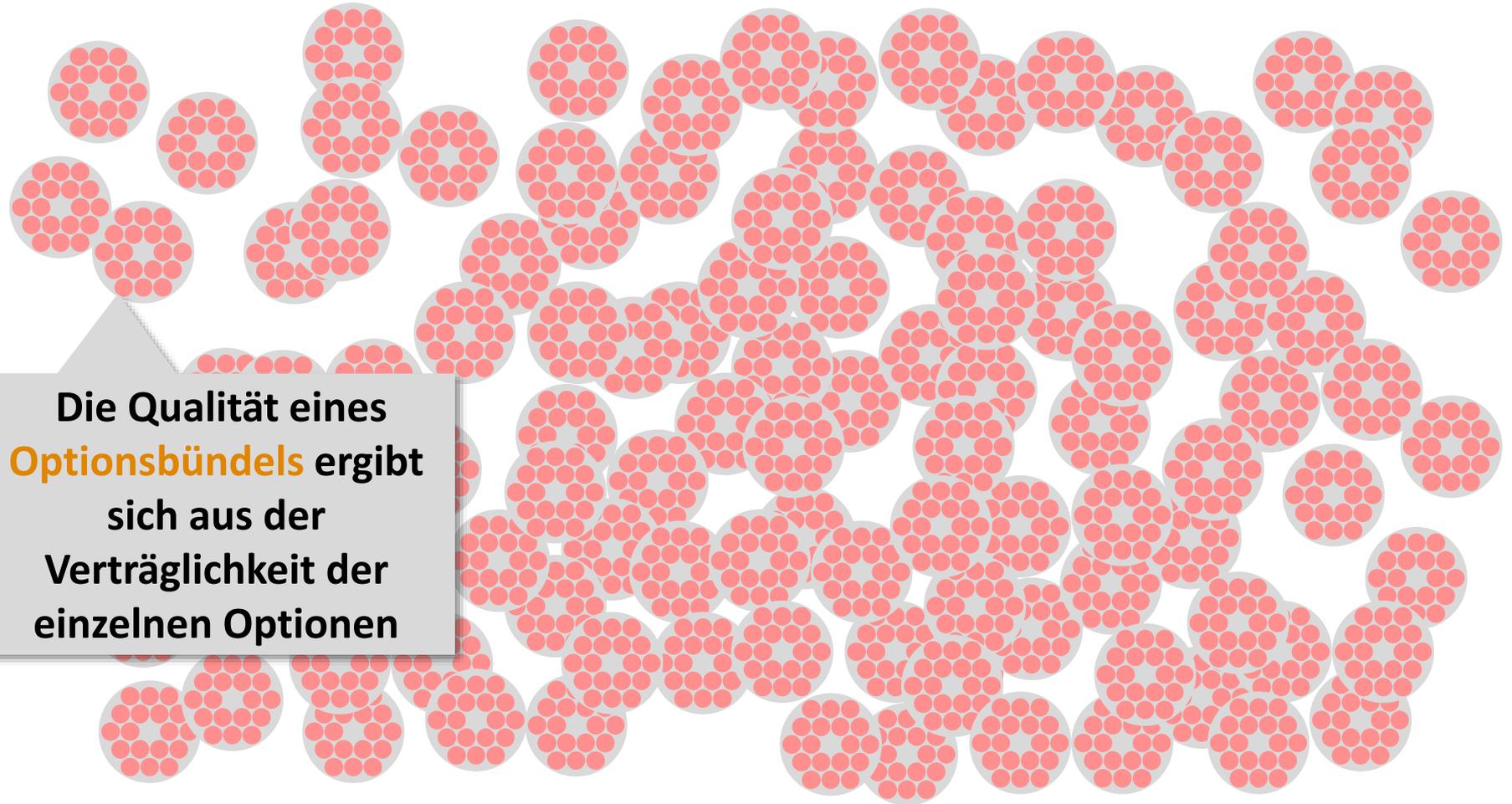
	2A	2B	2C	2D
2A Aktive Verbreitung interner Perspektiven [Offensives Wertkonservatives Agieren]				
2B Offene Suche nach vielfältigen Wachstumschancen [Wachstumsorientierte Öffnung]				
2C Konservative Verteidigungsmentalität [Rückzug in die gesellschaftliche Nische]				
2D Liberalisierung bestimmt den kulturellen Wandel [Reaktive Anpassung]				

Kernzielgruppen – Glaubentypen

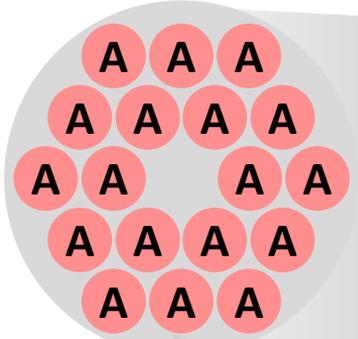
3A	Ausweitung der Zielgruppe auf distanzierte Menschen mit ausgeprägter Religiosität [Kirche aller Religiösen]
3B	Vollständige Offenheit gegenüber allen Menschen unabhängig vom Glaubentypus [Kirche für Alle]
3C	Fokussierung auf Zielgruppen mit starkem Glaubensbezug und hohem Engagement [Kirche der aktiv Gläubigen]
3D	Ausweitung der Zielgruppe auf engagierte und aktive Menschen - auch religiös Distanzierte [Kirche der Aktiven]

5	2	3	2
2	5	2	5
3	2	5	2
2	5	2	5

Szenario-Bildung: Konsistenzanalyse



Die Qualität eines **Optionsbündels** ergibt sich aus der **Verträglichkeit der einzelnen Optionen**



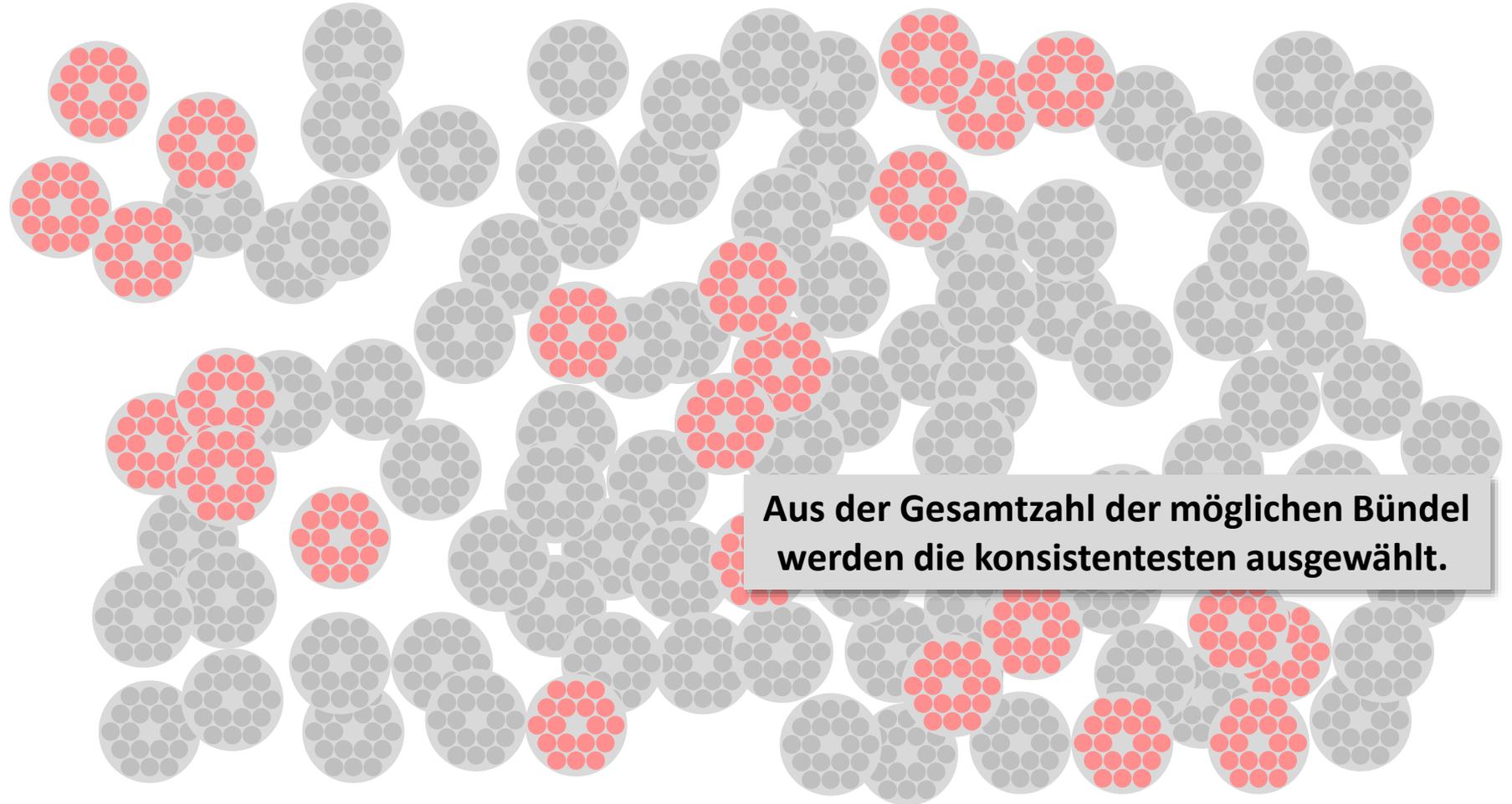
Konsistenz-Bewertungen zwischen den enthaltenen Optionen

Die Qualität eines Optionsbündels ergibt sich aus der Verträglichkeit der einzelnen Optionen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
1	A																
2	A	3															
3	A	3	3														
4	A	2	5	3													
5	A	5	4	4	3												
6	A	3	2	3	3	3											
7	A	3	3	4	2	3	3										
8	A	2	3	1	2	2	4	3									
9	A	4	4	3	4	4	3	3	3								
10	A	3	4	2	3	4	3	3	4	4							
11	A	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3						
12	A	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3					
13	A	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3				
14	A	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4			
15	A	2	4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	2	4		
16	A	4	4	3	1	4	1	3	3	5	4	5	3	3	3	3	3

Konsistenzwert eines Bündels entspricht Summe aller Zahlen der Teilmatrix

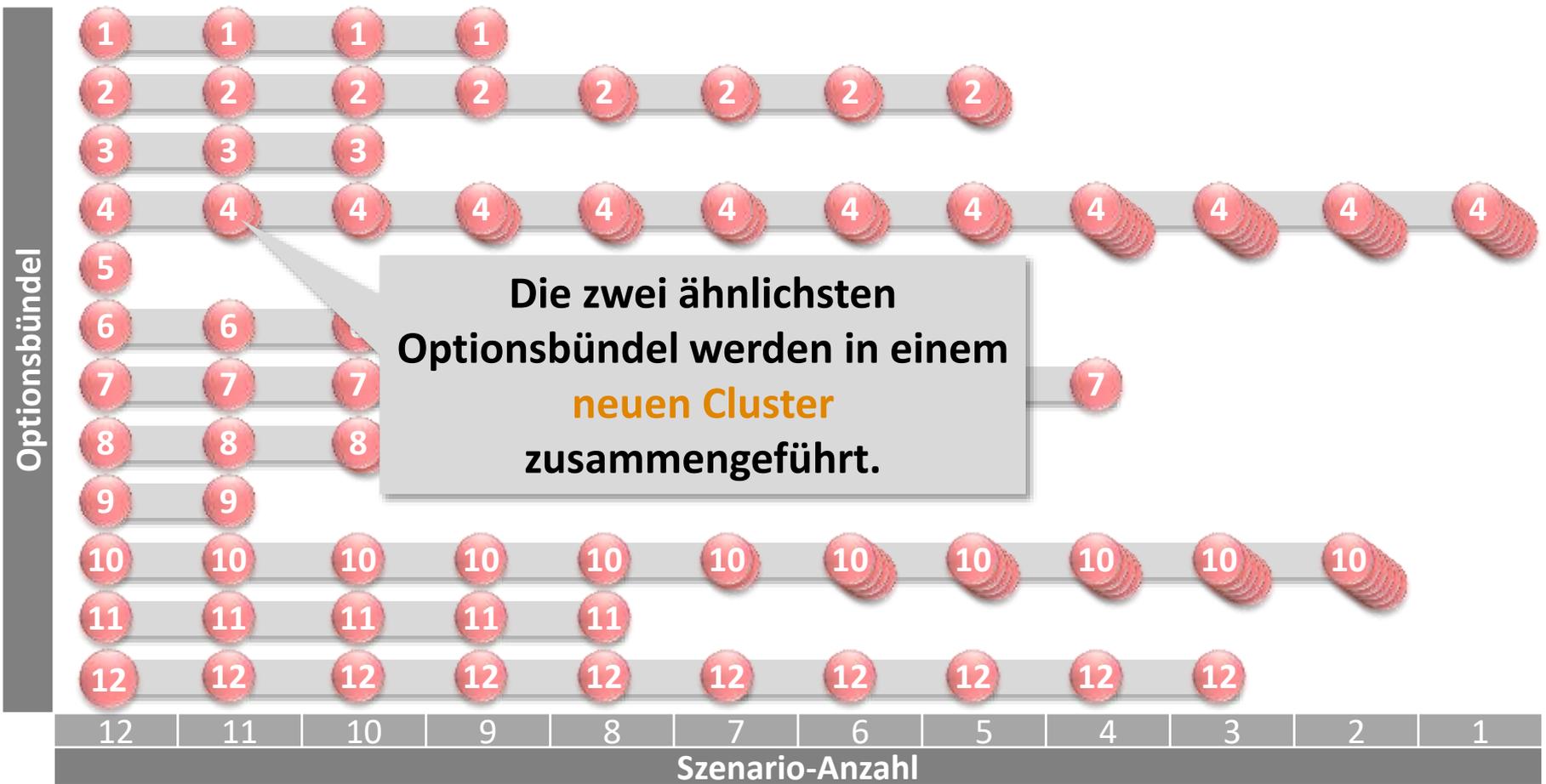
Szenario-Bildung: Konsistenzanalyse



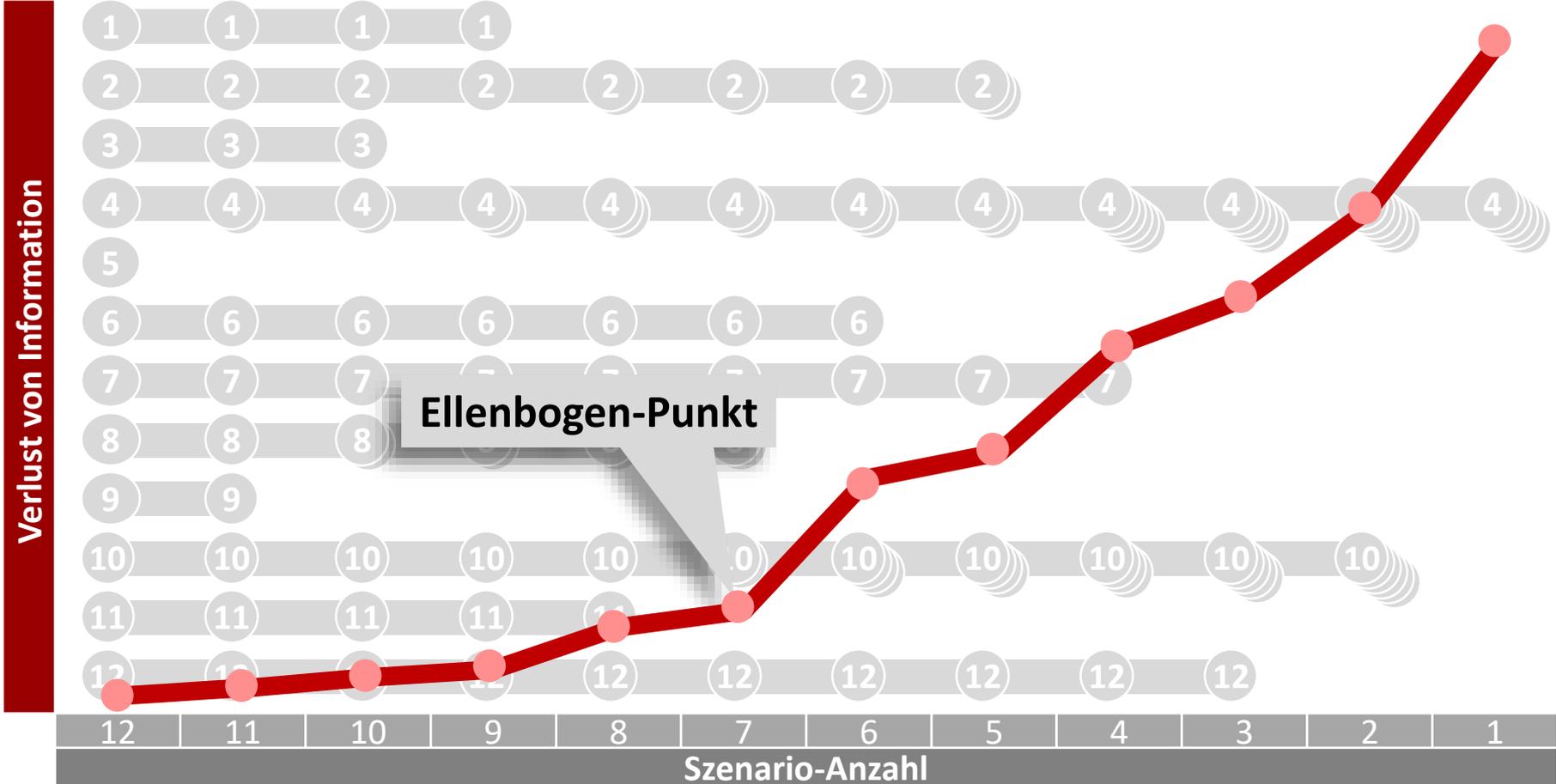
Aus der Gesamtzahl der möglichen Bündel werden die konsistentesten ausgewählt.



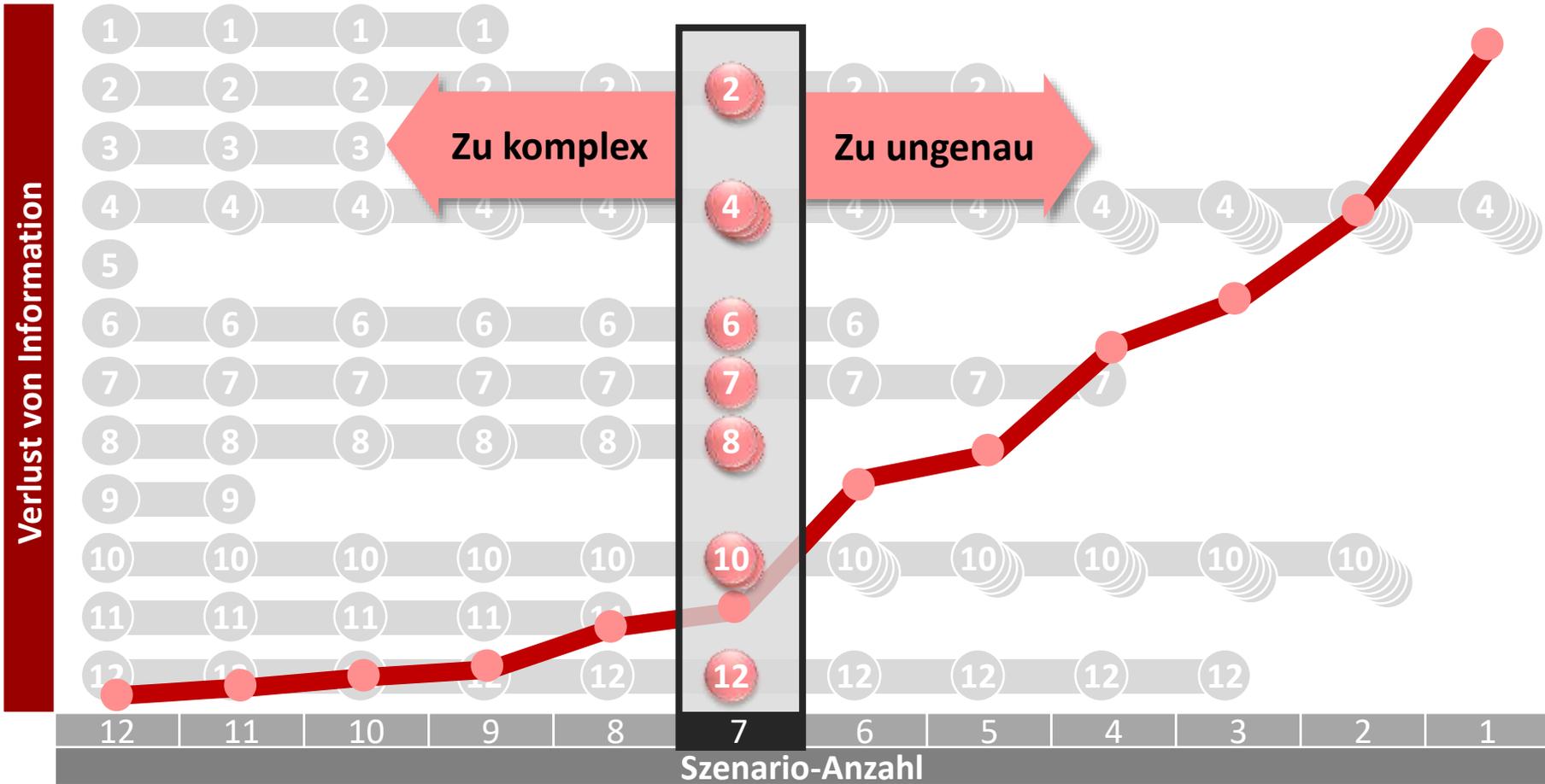
- Mit Hilfe der vorangegangenen Konsistenzanalyse wurden die konsistenten Optionsbündel ermittelt. Im Rahmen der anschließenden **Clusteranalyse** werden diese gemäß ihrer Ähnlichkeit zusammengefasst.
- Die sinnvolle Anzahl an Szenarien, die aus dem Clusterprozess hervorgeht, wird mit dem **Scree-Diagramm** bestimmt. Das entscheidende Kriterium ist dabei die Höhe des Informationsverlusts, welcher durch die Clusterung der Optionsbündel auftritt.
- Ergebnis der Clusteranalyse ist ein zielgruppengerechter Kompromiss zwischen einer handhabbar kleinen Anzahl an Szenarien und einer möglichst weitgehenden Information über die Zukunft, die sich tendenziell eher mit einer größeren **Szenarioanzahl** erreichen lässt.
- Die Clusteranalyse liefert die geeignete **Anzahl von Szenarien** zur Beschreibung des Zukunftsraumes sowie differenzierte **Cluster ähnlicher Optionsbündel** zur Beschreibung jedes Szenarios.



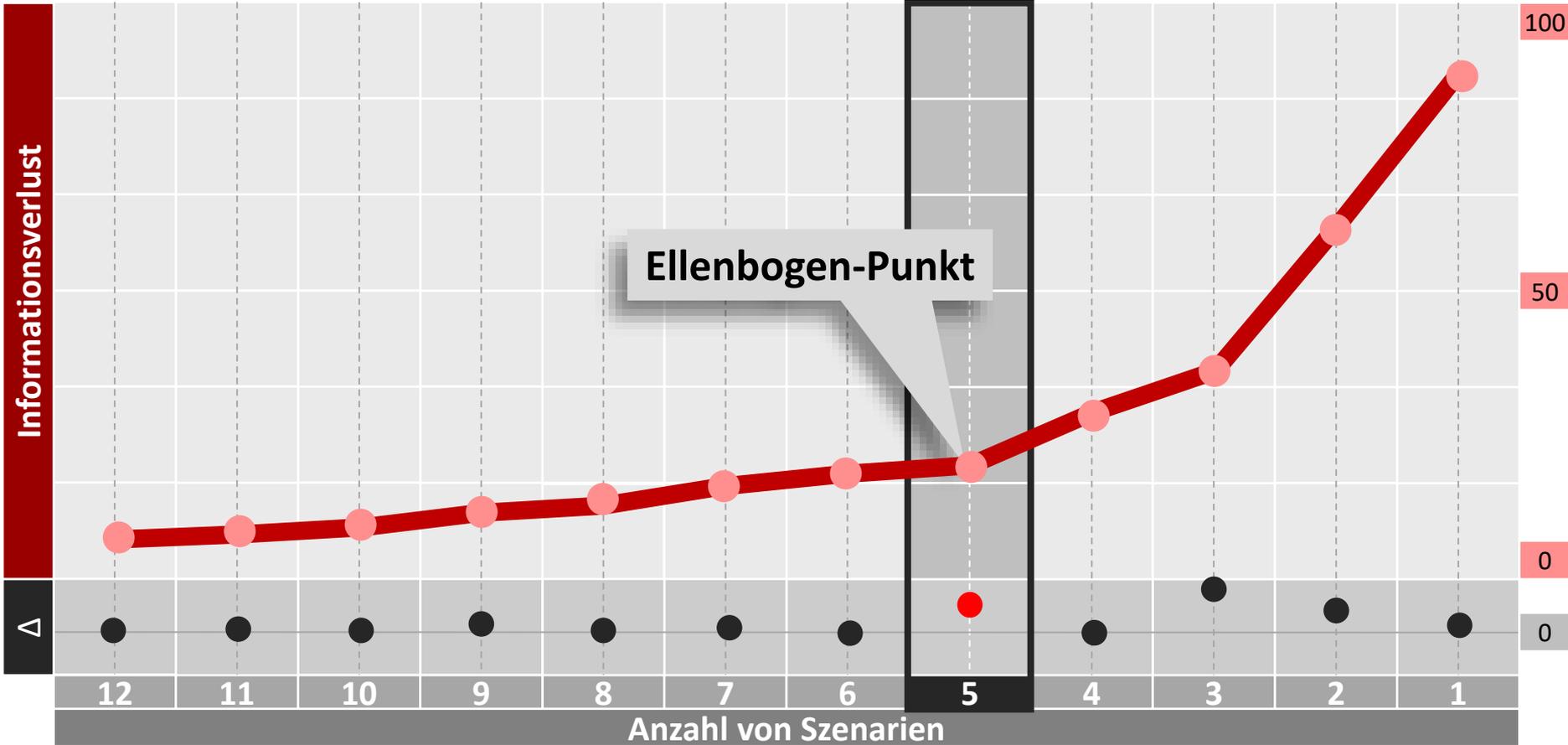
Szenario-Bildung: Clusteranalyse



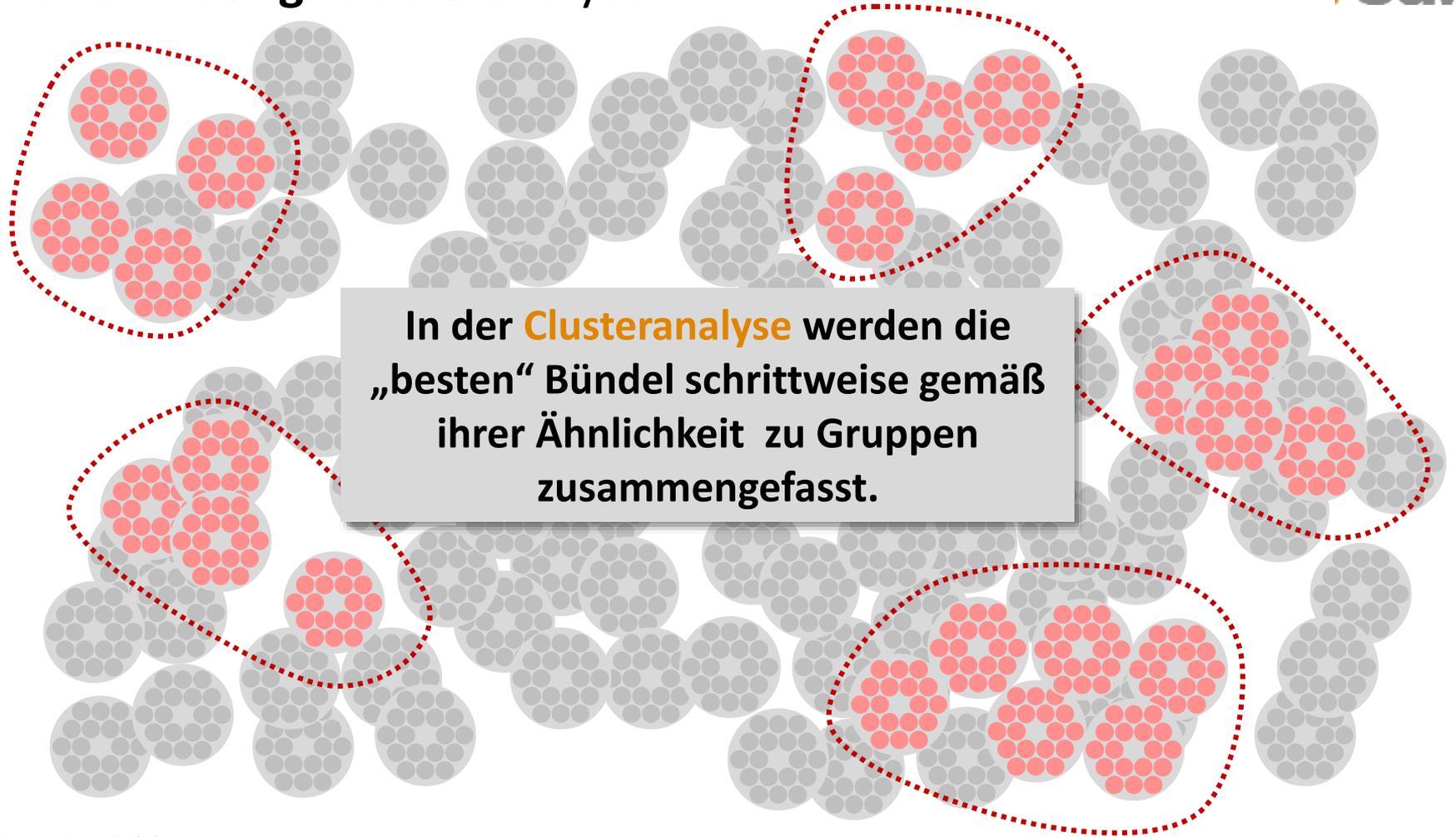
Szenario-Bildung: Clusteranalyse



Szenario-Bildung: Scree-Diagramm

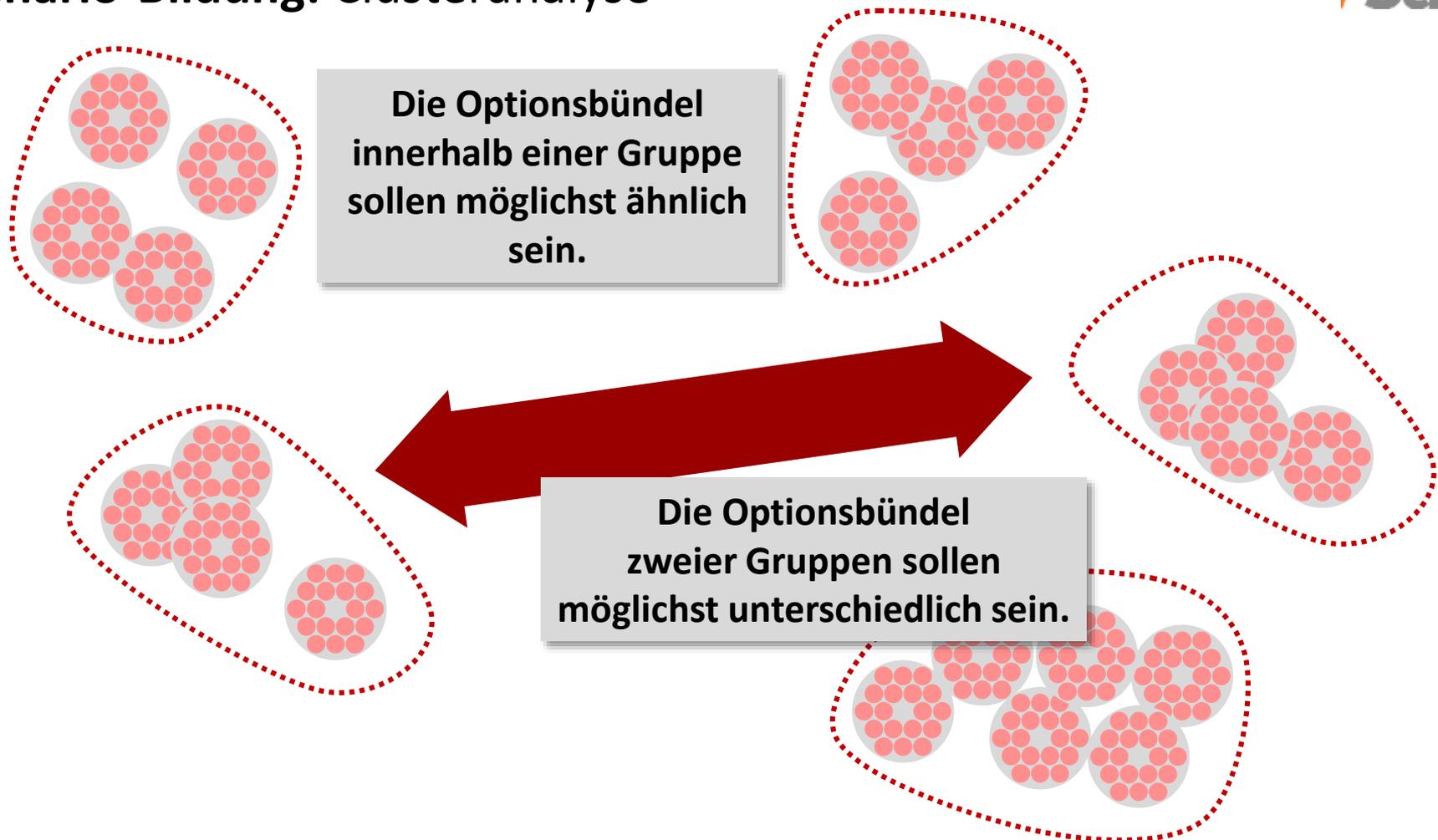


Szenario-Bildung: Clusteranalyse



In der **Clusteranalyse** werden die „besten“ Bündel schrittweise gemäß ihrer Ähnlichkeit zu Gruppen zusammengefasst.

Szenario-Bildung: Clusteranalyse



Die Optionsbündel innerhalb einer Gruppe sollen möglichst ähnlich sein.

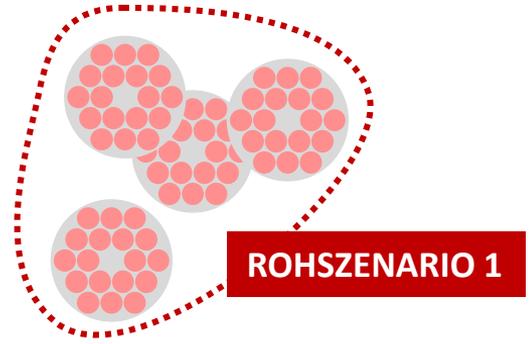
Die Optionsbündel zweier Gruppen sollen möglichst unterschiedlich sein.

Szenario-Bildung: Ausprägungsliste

Schlüsselemente

		Optionen				
		A	B	C	D	E
1	Mission/ Kernziele	A	B	C	D	
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	A	B	C	D	
3a	Kernzielgruppen – Glaubenstypen	A	B	C	D	
3b	Kernzielgruppen – Demographie	A	B	C	D	
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	A	B	C	D	
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	A	B	C	D	
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	A	B	C	D	
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	A	B	C	D	
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung	A	B	C	D	
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	A	B	C	D	
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	A	B	C	D	
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	A	B	C	D	E
12	Innovationskultur/ -prozesse	A	B	C	D	
13	Umgang mit Personalknappheit	A	B	C	D	
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen	A	B	C	D	
15	Interne Evangelisierung	A	B	C	D	

SZENARIO 1



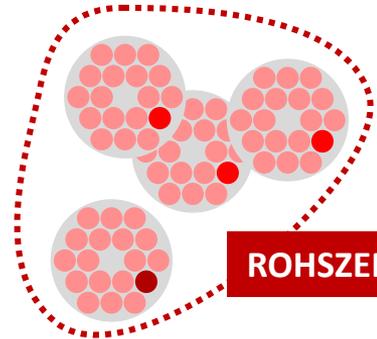
Welche Optionen kommen wie oft in dem betrachteten Szenario vor?

Szenario-Bildung: Ausprägungsliste

Schlüsselemente

		Optionen				
		A	B	C	D	E
1	Mission/ Kernziele	A	B	C	D	
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	A	B	C	D	
3a	Kernzielgruppen – Glaubentypen	A	B	C	D	
3b	Kernzielgruppen – Demographie	A	B	C	D	
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	A	B	C	D	
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	A	B	C	D	
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	A	B	C	D	
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	A	B	C	D	
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung	A	B	C	D	
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	A	B	C	D	
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	A	B	C	D	
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	A	B	C	D	E
12	Innovationskultur/ -prozesse	A	B	C	D	
13	Umgang mit Personalknappheit	A	B	C	D	
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen	0	25	0	75	
15	Interne Evangelisierung	A	B	C	D	

SZENARIO 1



ROHSZENARIO 1



Szenario-Bildung: Ausprägungsliste

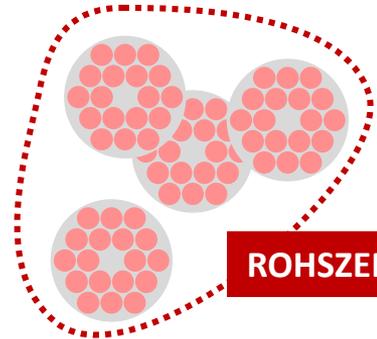
Schlüsselemente

1	Mission/ Kernziele
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung
3a	Kernzielgruppen – Glaubenstypen
3b	Kernzielgruppen – Demographie
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote
6	Diakonisches/ Soziales Engagement
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs
10	Vertrauensbildung/ -arbeit
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit
12	Innovationskultur/ -prozesse
13	Umgang mit Personalknappheit
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen
15	Interne Evangelisierung

Optionen

	A	B	C	D	E
1	0	100	0	0	
2	100	0	0	0	
3a	75	25	0	0	
3b	0	100	0	0	
4	75	25	0	0	
5	100	0	0	0	
6	0	0	0	100	
7	0	50	0	50	
8	50	50	0	0	
9	0	100	0	0	
10	75	0	0	25	
11	25	0	0	0	75
12	0	25	0	75	
13	0	25	0	75	
14	0	25	0	75	
15	0	100	0	0	

SZENARIO 1



ROHSZENARIO 1

Optionen, die in mehr als 65% der Optionsbündel eines Szenarios vorkommen, werden als **eindeutige Ausprägungen** dieses Szenarios bezeichnet.

Optionen, die gemeinsam mit anderen Optionen des gleichen Schlüsselementes in einem Szenario vorkommen werden als **alternative Ausprägungen** dieses Szenarios bezeichnet.

Szenario-Bildung: Ausprägungsliste

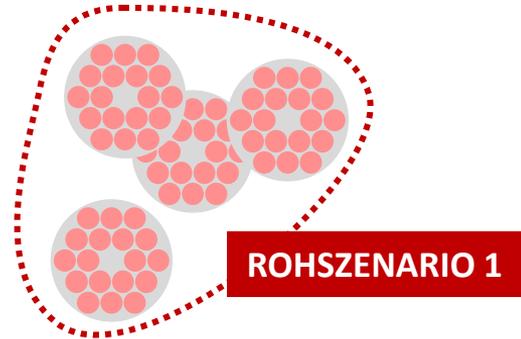
Schlüsselemente

1	Mission/ Kernziele
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung
3a	Kernzielgruppen – Glaubentypen
3b	Kernzielgruppen – Demographie
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote
6	Diakonisches/ Soziales Engagement
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs
10	Vertrauensbildung/ -arbeit
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit
12	Innovationskultur/ -prozesse
13	Umgang mit Personalknappheit
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen
15	Interne Evangelisierung

Optionen

	A	B	C	D	E
1	0	100	0	0	
2	100	0	0	0	
3a	75	25	0	0	
3b	0	100	0	0	
4	75	25	0	0	
5	100	0	0	0	
6	0	0	0	100	
7	0	50	0	50	
8	50	50	0	0	
9	0	100	0	0	
10	75	0	0	25	
11	25	0	0	0	75
12	0	25	0	75	
13	0	25	0	75	
14	0	25	0	75	
15	0	100	0	0	

SZENARIO 1



Projektionen, die nur in einem Szenario vorkommen werden als **charakteristische Ausprägungen** dieses Szenarios bezeichnet.

Szenario-Bildung: Ausprägungsliste

Schlüsselemente

	A	B	C	D	E
1 Mission/ Kernziele	0	100	0	0	
2 Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	100	0	0	0	
3a Kernzielgruppen – Glaubentypen	75	25	0	0	
3b Kernzielgruppen – Demographie	0	100	0	0	
4 Mitgliedergewinnung/ -bindung	75	25	0	0	
5 Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	100	0	0	0	
6 Diakonisches/ Soziales Engagement	0	0	0	100	
7 Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	0	50	0	50	
8 Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung	50	50	0	0	
9 Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	0	100	0	0	
10 Vertrauensbildung/ -arbeit	75	0	0	25	
11 Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	25	0	0	0	75
12 Innovationskultur/ -prozesse	0	25	0	75	
13 Umgang mit Personalknappheit	0	25	0	75	
14 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	0	25	0	75	
15 Interne Evangelisierung	0	100	0	0	

Optionen des Szenarios 1

Verbindung von Evangelisierung und gesellschaftlicher Verantwortung [Gestaltung einer christlichen Glaubens-Gesellschaft]
Aktive Verbreitung interner Perspektiven und Vorstellungen [Offensives Wertkonservatives Agieren]
Ausweitung der Zielgruppe auf distanzierte Menschen mit ausgeprägter Religiosität [Kirche aller Religiösen] / Vollständige Offenheit gegenüber allen Menschen unabhängig vom Glaubentypus [Kirche für Alle]
Ausweitung von Alterszielgruppen bei gleichzeitiger Ausweitung der Milieuansprache [Maximale Zielgruppenexpansion]
Angebot attraktiver Leistungen für die Menschen als zentraler Treiber der Mitgliedschaft [Bindung durch individuellen Nutzen (Servicementalität)] / Strahlkraft der Institution und hohe Attraktivität von Leistungen als Treiber der Mitgliedschaft [Umfassende Mitgliedergewinnung und -bindung]
Zielgruppenorientierte Anpassung von Angeboten mit starkem Glaubensbezug [Zielgruppenorientierte Glaubensangebote und -praktiken]
Angebot umfassender sozialer Leistungen in kirchlicher Trägerschaft [Institutionalisierter Anbieter sozialer Leistungen]
Konzentration von Angeboten mit zunehmender Ausrichtung auf vielfältige Gemeindeformen [Innovative Leuchttürme] / Flächendeckende Versorgung bei hoher Vielfalt von Gemeindeorten [Neue Zugänge in der Fläche]
Erweiterung von Verkündigungswegen durch niederschwellige Formen [Erweiterung der Wege und Formate] / Gewinnung und Motivation von Multiplikatoren zur niederschweligen Einbindung von Glaubensinhalten [Influencer Evangelisierung]
Klare inhaltliche Positionierung und aktives Engagement in vielen politischen und gesellschaftlichen Fragen [Kirche als Gestalter der Gesellschaft]
Transparente Kirche mit starken Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Externe Transparenz über starke Compliance (Tu Gutes und sprich darüber)]
Harmonisierung des Zielbildes und Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling [Pluralität der Wege zum gemeinsamen Ziel] / Einheitliche Durchsetzung eines Kirchenbildes durch Standards und Kontrollprozesse [Uniformität auf ganzer Linie]
Innovationen werden befürwortet aber nicht strukturell und organisatorisch befördert [Honorierung von Eigeninitiativen] / Aktive Beförderung von Innovation durch strukturelle und organisatorische Maßnahmen [Experimentierfreudige Kirche]
Vergrößerung pastoraler Einheiten bei klassischer Personalbesetzung [Pastorale Verdichtung] / Fachlich spezialisierte Pastoralteams auf überörtlicher Ebene entlasten territoriale Strukturen [Zentrale Spezialteams]
Bündelung der Entscheidungsgewalt bei geringer Partizipation [Zentralistische Pastoral] / Bündelung der Entscheidungsgewalt bei starker Partizipation [Synodale Entscheidungsstrukturen]
Interne Evangelisierung wird durch Prozesse und Personen gesichert [Starke interne Evangelisierung]

Szenario-Bildung: Konsistenz- & Clusteranalyse

BEWERTUNGS-SKALA

5	Sehr hohe Konsistenz
4	Hohe Konsistenz
3	Unabhängig voneinander
2	Partielle Inkonsistenz
1	Totale Inkonsistenz

Kulturelles Selbstverständnis

	2A	2B	2C	2D
Wertschätzung eigener Traditionen, Dogmen, Algorithmen	5	2	3	2
Offenes für sich selbst, mit hohen Wertschätzungen (Wertschätzungen)	2	5	2	5
Konventionen, Konventionen (Konventionen)	3	2	5	2
Veränderung (Veränderung)	2	5	2	5

Kernzielgruppen – Glaubentypen

	3A	3B	3C	3D
Ausweitung der Zielgruppe auf standardisierte Menschen mit ausgeprägter Religiosität [Kirche aller Religiosen]	5	2	3	2
Vollständige Offenheit gegenüber allen Menschen unabhängig vom Glaubensstatus [Kirche für Alle]	2	5	2	5
Fokussierung auf Zielgruppen mit starkem Glauben und hohem Engagement [Kirche der aktiv Gläubigen]	3	2	5	2
Ausweitung der Zielgruppe auf engagierte und aktive Menschen - auch religiös distanzierte [Kirche der Aktiven]	2	5	2	5

5	2	3	2
2	5	2	5
3	2	5	2
2	5	2	5



Szenario 1 | Szenario 2 | Szenario 3 | Szenario 4 | Szenario 5

1 - Kirche als lebensverändernde Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Wort und aktive Verantwortungsübernahme

Strategie/Initiative	Strategische Dimension / Ausprägung (je höher, desto positiverer Zukunftsaussicht)
1. Mission: Kernwerte	Verankerung von Evangelisierung und gesellschaftlicher Verantwortung (Einbindung einer vielfältigen Gläubigen-Gemeinschaft)
2. Kulturelles Selbstverständnis / Grundhaltung	Mittlere Verankerung interner Perspektiven und Verbreitung des christlichen Wertesystems (Agieren)
3. Kernzielgruppen – Gläubigen	Ausweitung der Zielgruppe auf distanzierte Menschen mit ausgeprägter Religiosität (Kirche aller Religiosen) / Fokussierung (Kirche gegenüber oder Menschen unabhängig vom Glaubensstatus (Kirche für Alle))
4. Kernzielgruppen – Glaubentypen	Ausweitung von Glaubentypen bei gleichzeitiger Ausweitung der Missionen (Aktive Zielgruppenorientierung)
5. Mitgliederorientierung / Anreize	Anreize proaktiver Leistungen für die Menschen als aktiver Treiber der Mitgliedschaft (Einbindung durch Individuelle Themen (Personalisierung) / Einbindung der Aktiven mit hohen Wertschätzungen (Wertschätzungen) (Wertschätzungen) (Wertschätzungen) (Wertschätzungen))
6. Fokus (aktive / nicht-aktive)	Zielgruppenorientierte Anpassung von Angeboten mit starkem Glaubensbezug (Zielgruppenorientierte Glaubensangebote sind präsent)
7. Ressourcen / Internes Engagement	Anreize und Wertschätzungen von Leistungen in kirchlicher Tätigkeit (Individualisierter Anreize werden Leistungen)
8. Bekanntheit der Kirche (Botschaft & Glaubensarbeit)	Erweitertes eine Anreize mit verschiedenen Anreizen und vielfältigen Zielgruppen (Botschaften (Botschaften) / Fokussierte Anreize bei hoher Wertschätzung von Leistungen (Personalisierung) (Personalisierung) (Personalisierung) (Personalisierung))
9. Lage der Glaubensarbeit / Finanzierung	Erweitertes eine Anreize durch niedrige Anreize (Erweiterung der Lage und Finanzierung) / Erweitertes eine Anreize durch niedrige Anreize (Erweiterung der Lage und Finanzierung) (Erweiterung der Lage und Finanzierung) (Erweiterung der Lage und Finanzierung))
10. Gesellschaftliche Einbettung / (Zielgruppe) (Zielgruppe)	Hohe soziale Einbettung und aktives Engagement in vielen gesellschaftlichen und gesellschaftlichen Fragen (Kirche als Partner der Gesellschaft)
11. Transparenz / Ethik	Transparenz über ein starkes Maßnahmen zur Förderung eines glaubwürdigen Handelns (Hohe Transparenz über die Aktivitäten (Hohe Transparenz) (Hohe Transparenz) (Hohe Transparenz))
12. Interne Verantwortungsübernahme / Anreize	Verankerung der Zielgruppe und Förderung auf den Erfolg (Einbindung der Werte von gemeinsamen Ziel) / Anreize proaktiver Leistungen für die Menschen als aktiver Treiber der Mitgliedschaft (Einbindung durch Individuelle Themen (Personalisierung) / Einbindung der Aktiven mit hohen Wertschätzungen (Wertschätzungen) (Wertschätzungen) (Wertschätzungen))
13. Anreize / Anreize	Verankerung der Zielgruppe und Förderung auf den Erfolg (Einbindung der Werte von gemeinsamen Ziel) / Anreize proaktiver Leistungen für die Menschen als aktiver Treiber der Mitgliedschaft (Einbindung durch Individuelle Themen (Personalisierung) / Einbindung der Aktiven mit hohen Wertschätzungen (Wertschätzungen) (Wertschätzungen) (Wertschätzungen))
14. Umgang mit Personalisierung / Ethik	Verankerung der Zielgruppe und Förderung auf den Erfolg (Einbindung der Werte von gemeinsamen Ziel) / Anreize proaktiver Leistungen für die Menschen als aktiver Treiber der Mitgliedschaft (Einbindung durch Individuelle Themen (Personalisierung) / Einbindung der Aktiven mit hohen Wertschätzungen (Wertschätzungen) (Wertschätzungen) (Wertschätzungen))
15. Lehren und Entschuldigensarbeit	Verankerung der Zielgruppe und Förderung auf den Erfolg (Einbindung der Werte von gemeinsamen Ziel) / Anreize proaktiver Leistungen für die Menschen als aktiver Treiber der Mitgliedschaft (Einbindung durch Individuelle Themen (Personalisierung) / Einbindung der Aktiven mit hohen Wertschätzungen (Wertschätzungen) (Wertschätzungen) (Wertschätzungen))
16. Interne Verantwortungsübernahme	Hohe Verantwortung mit durch Prozesse und Personen gestützt (Hohe interne Verantwortungsübernahme)

Szenario 1

Szenario 2

Szenario 3

Szenario 4

Szenario 5

1 - Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft



Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Wort und aktive Verantwortungsübernahme

Schlüsselfaktoren	Szenario-Elemente / Ausprägungen (= in diesem Szenario enthaltene Zukunftsextrapolationen)
1 Mission/ Kernziele	B Verbindung von Evangelisierung und gesellschaftlicher Verantwortung [Gestaltung einer christlichen Glaubens-Gesellschaft]
2 Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	A Aktive Verbreitung interner Perspektiven und Vorstellungen [Offensives Wertkonservatives Agieren]
3a Kernzielgruppen – Glaubentypen	A/B Ausweitung der Zielgruppe auf distanzierte Menschen mit ausgeprägter Religiosität [Kirche aller Religiösen] / Vollständige Offenheit gegenüber allen Menschen unabhängig vom Glaubentypus [Kirche für Alle]
3b Kernzielgruppen – Demographie	B Ausweitung von Alterszielgruppen bei gleichzeitiger Ausweitung der Milieusprache [Maximale Zielgruppenexpansion]
4 Mitgliedergewinnung/-bindung	A/B Angebot attraktiver Leistungen für die Menschen als zentraler Treiber der Mitgliedschaft [Bindung durch individuellen Nutzen [Servicementalität]] / Strukturförderung der Initiatorin und hohe Attraktivität von Leistungen als Treiber der Mitgliedschaft [Umfassende Mitgliedergewinnung und -bindung]
5 Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	A Zielgruppenorientierte Anpassung von Angeboten mit starkem Glaubensbezug [Zielgruppenorientierte Glaubensangebote und -praktiken]
6 Diakonisches/ Soziales Engagement	D Angebot umfassender sozialer Leistungen in kirchlicher Trägerschaft [Institutionalisierter Anbieter sozialer Leistungen]
7 Sichtbarkeit der Kirche [Kirchenorte & -gemeinschaften]	B/D Konzentration von Angeboten mit zunehmender Ausrichtung auf vielfältige Gemeindeformen [Innovative Leuchttürme] / Flächendeckende Versorgung bei hoher Vielfalt von Gemeindearten [Neue Zugänge in der Fläche]
8 Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung	A/B Erweiterung von Verkündungswegen durch niederschwellige Formen [Erweiterung der Wege und Formate] / Gewinnung und Motivation von Multiplikatoren zur niederschweligen Einbindung von Glaubensinhalten [Influencer Evangelisierung]
9 Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	B Klare inhaltliche Positionierung und aktives Engagement in vielen politischen und gesellschaftlichen Fragen [Kirche als Gestalter der Gesellschaft]
10 Vertrauensbildung/-arbeit	B Transparente Kirche mit starken Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Externe Transparenz über starke Compliance [Tu Gutes und sprich darüber]]
11 Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	A/E Harmonisierung des Zielbildes und Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling [Pluralität der Wege zum gemeinsamen Ziel] / Einheitliche Durchsetzung eines Kirchenbildes durch Standards und Kontrollprozesse [Uniformität auf ganzer Linie]
12 Innovationskultur/ -prozesse	D/B Innovationen werden befürwortet aber nicht strukturell und organisatorisch befördert [Honorierung von Eigeninitiativen] / Aktive Beförderung von Innovationen durch strukturelle und organisatorische Maßnahmen [Experimentierfreundliche Kirche]
13 Umgang mit Personalknappheit	D/B Vergrößerung pastoraler Einheiten bei klassischer Personalbesetzung [Pastorale Verdichtung] / Fachlich spezialisierte Pastoralteams auf überörtlicher Ebene ersetzen territoriale Strukturen [Zentrale Spezialteams]
14 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	D/B Bündelung der Entscheidungsgewalt bei geringer Partizipation [Zentralistische Pastoral] / Bündelung der Entscheidungsgewalt bei starker Partizipation [Syndonale Entscheidungsstrukturen]
15 Interne Evangelisierung	B Interne Evangelisierung wird durch Prozesse und Personen gesichert [Starke interne Evangelisierung]

Fett Eindeutige Projektion
 Kursiv Alternative Projektion
 Charakteristische Projektion
Teil-charakteristische Projektion

Eindeutige Option

stärker als 65%

Alternative Option

zw. 25% und 65%

Charakteristische Option

Nur in einem SZ

Teil-Charakteristische Option

Primär in einem SZ



- Für jedes Szenario werden in einer Liste die jeweiligen Optionen zusammengefasst. Diese **Ausprägungen** oder **Szenario-Elemente** bilden das **Rohszenario** und umfassen insofern das Gerüst der Szenario-Beschreibung.
- Optionen, die im größten Teil der Optionsbündel eines Szenarios vorkommen, werden als **eindeutige Ausprägungen** dieses Szenarios bezeichnet.
- Dagegen werden Optionen, die gemeinsam mit anderen Optionen des gleichen Schlüsselementes in einem Szenario vorkommen, als **alternative Ausprägungen** dieses Szenarios bezeichnet. *grau hinterlegt*
- Durch einen „Cross-Check“ mit den anderen Szenarien werden die **charakteristische Ausprägungen** identifiziert, die ausschließlich in diesem einen Szenario vorkommen. *orange hinterlegt*

		Maximaler Anteil in einem der anderen Szenarien		
		65% - 100%	25% - 65%	0% - 25%
Anteil im betrachteten Szenario	65% - 100%	Eindeutig Fett/ nicht kursiv/ weiß	Teil-Charakteristisch Fett/ nicht kursiv / hellorange	Voll-Charakteristisch Fett/ nicht kursiv/ orange
	25% - 65%	Alternativ Normal/ kursiv/ grau	Alternativ Normal/ kursiv / grau	Alternativ-Charakteristisch Fett/ kursiv/ hellorange
	0% - 25%	Nicht enthalten		

2030+

ERZBISTUM PADERBORN

Gott vertrauen.
Glauben leben.
Zukunft gestalten.

A

Methodik der Szenario-Bildung

B

Darstellung des Zukunftsraumes

C

Beschreibung der Strategieszennarien

D

Vergleich der Vorzugsszenarien

Zwischen-Dokumentation Schritt 3

22. März 2022

Diözesaner Weg 2030+



- Neben der Beschreibung der Szenarien ist es hilfreich, die **Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Zukunftsbildern** in einer „Landkarte der Zukunft“ zu visualisieren.
- Mit Hilfe des **Zukunftsraum-Mapping™** werden die Optionsbündel der Rohszenarien in einer Ebene so angeordnet, dass inhaltlich ähnliche Bündel möglichst dicht beieinander und unterschiedliche Bündel möglichst weit auseinander entfernt liegen.
- Der **Durchmesser** der Kugeln (=Bündel) wird durch den Konsistenzwert des Bündels bestimmt. Je besser die Optionen des Bündels laut Konsistenzbewertung zusammen passen, um so größer ist eine solche Kugel.
- Um eine Landkarte der Zukunft zu erzeugen, wird das statistische Verfahren der **Multidimensionale Skalierung** angewendet.

Zukunftsraum-Mapping™

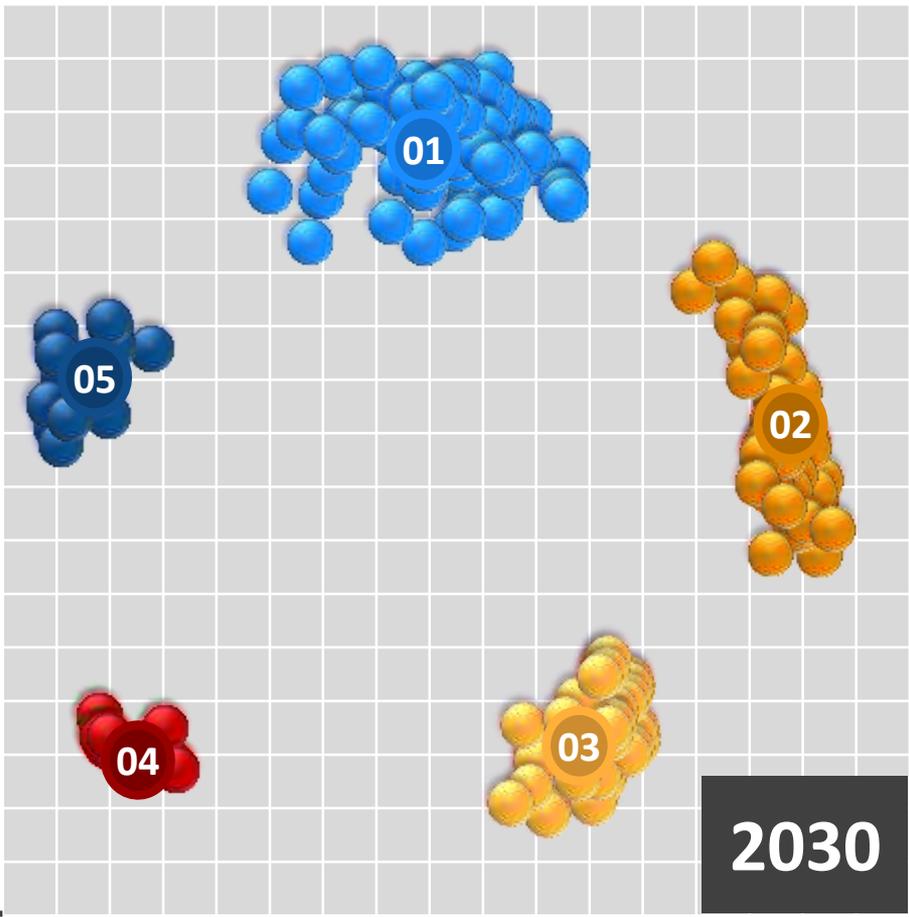
Abstände zwischen Städten in km.

	Aachen	Berlin	Bonn	Düsseldorf	Flensburg	Freiburg
Aachen						
Berlin	635					
Bonn	96	596				
Düsseldorf	80	559	69			
Flensburg	623	449	591	540		
Freiburg	475	802	404	467	909	



Nutzung der Methode „Multidimensionalen Skalierung“ auf der Grundlage des **ALSCAL-Algorithmus** zur Übersetzung der Abstandsmatrix in eine zwei-dimensionale Landkarte.

Heute



Zukunftsraum-Mapping™

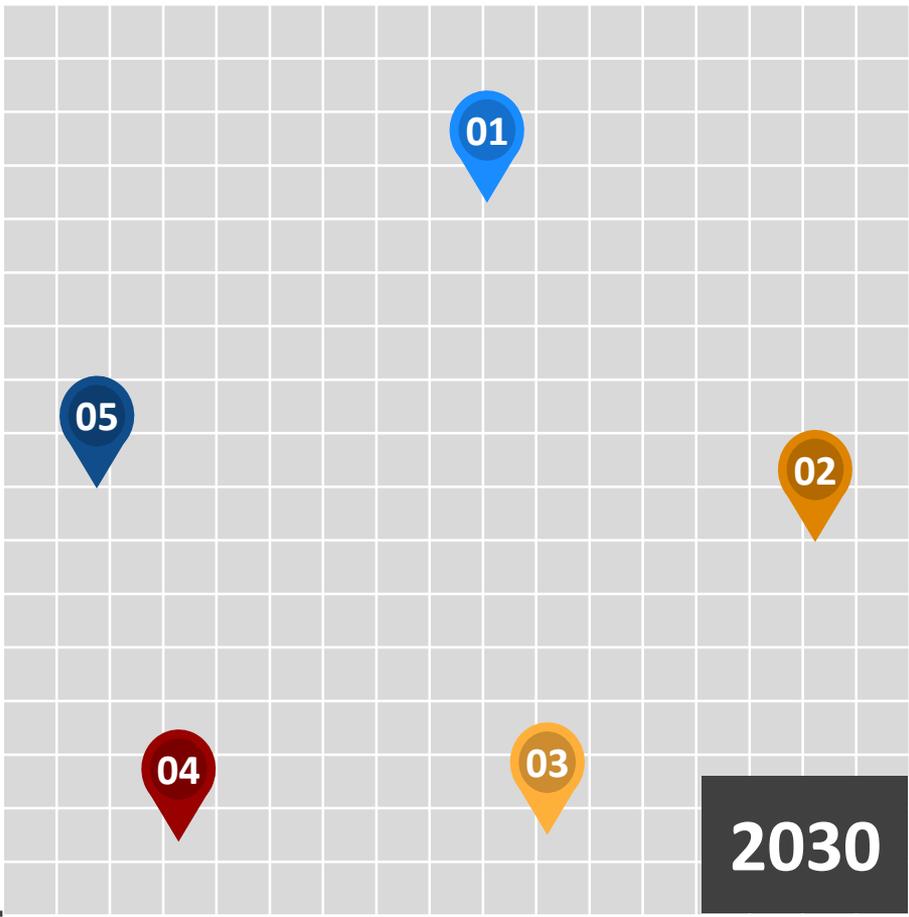
Abstände zwischen Städten in km.

	Aachen	Berlin	Bonn	Düsseldorf	Flensburg	Freiburg
Aachen						
Berlin	635					
Bonn	96	596				
Düsseldorf	80	559	69			
Flensburg	623	449	591	540		
Freiburg	475	802	404	467	909	



Nutzung der Methode „Multidimensionalen Skalierung“ auf der Grundlage des **ALSCAL-Agorithmus** zur Übersetzung der Abstandsmatrix in eine zwei-dimensionale Landkarte.

Heute



2030

Zukunftsraum-Mapping™:

Religiöse Haltung

Glaubensfokussiert

- Explizite Betonung und Verbreitung christlicher Glaubens Themen als zentraler Teil der kirchlichen Mission
- Primäre Fokussierung auf religiöse Zielgruppen
- Zentrale Stellung der expliziten Evangelisierung in der pastoralen Arbeit mit direkter Adressierung in den Formaten
- Hohe Relevanz gesellschaftlicher Einflussnahme durch Diskurse
- Hohe Bedeutung eines gemeinsamen Zielbildes mit Erfolgscontrolling in der Umsetzung oder strikter Überwachung von Prozessen und Qualität
- Halten eigener Positionen auch gegen die gesellschaftliche Mehrheit

An Gesellschaft angepasst

- Implizite Verbreitung christlicher Glaubens Themen durch das Wirken
- Zunehmende Öffnung gegenüber säkularen Zielgruppen
- Nachrangigkeit der expliziten Evangelisierung in der pastoralen Arbeit mit indirekter Adressierung in den Formaten
- Geringe Relevanz gesellschaftlicher Einflussnahme durch Diskurse
- Primäre Fokussierung auf Erfolgscontrolling mit größeren Freiheiten des Handels
- Zunehmende Öffnung gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen



Zukunftsraum-Mapping™:

Wachstums-Haltung

Reagieren

- Passive Haltung im Hinblick auf den Relevanzverlust: Fokussierung auf interne Konsolidierung und Selbsterhalt
- Fokussierung auf engagierte Personen mit hohem Interesse der Einbringung in die Kirche
- Fokussierung auf den lokalen Kirchturm/ das Gemeindezentrum als zentralen Kirchenort

Agieren

- Aktive Haltung im Hinblick auf den Relevanzverlust: Agieren zur Stärkung der Position und Gewinnung von Menschen
- Anstrengungen zur Gewinnung von distanzierten Zielgruppen ohne direktes kirchliches Engagement
- Ausweitung der Vielfalt von Gemeindeorten zur Stärkung der Präsenz



Zukunftsraum-Mapping™:

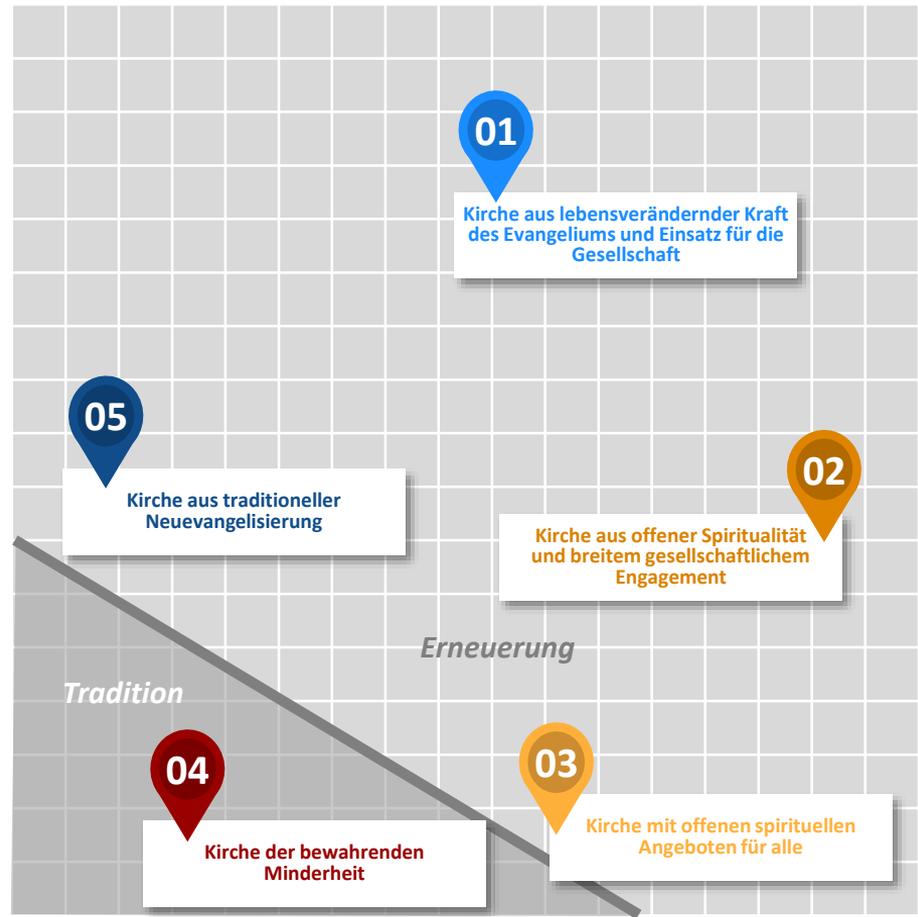
Innovations-Haltung

Tradition

- Hohe Reserviertheit im Hinblick auf Innovationen
- Starres Controlling von Prozessen und Qualität im Rahmen eines gemeinsamen Kirchenbildes
- Hohe Zentralität der Entscheidungsfindung
- Hohe Konstanz demographischer Zielgruppen
- Hohe Standardisierung pastoraler Angebote
- Primäre Bindung durch Tradition
- Hohe Schwelligkeit von Zugangsformen in der Evangelisierung
- Erfüllung von Mindestanforderungen zur Stärkung der Glaubwürdigkeit

Erneuerung

- Bejahung von Innovation durch Honorierung oder aktive Förderung
- Zunehmende lokale Freiräume durch die Fokussierung auf eine Überwachung von Erfolgen
- Stärkere Adressierung mittlerer Altersgruppen
- Wachsende Differenzierung und Zielgruppenorientierung von pastoralen Angeboten
- Stärkung des individuellen Nutzens von Zielgruppen als Instrument der Bindung
- Reduzierung der Schwelligkeit von Zugangsformen in der Evangelisierung
- Verstärkte Implementierung von Prozessen zur Stärkung der Glaubwürdigkeit



Zukunftsraum-Mapping™:

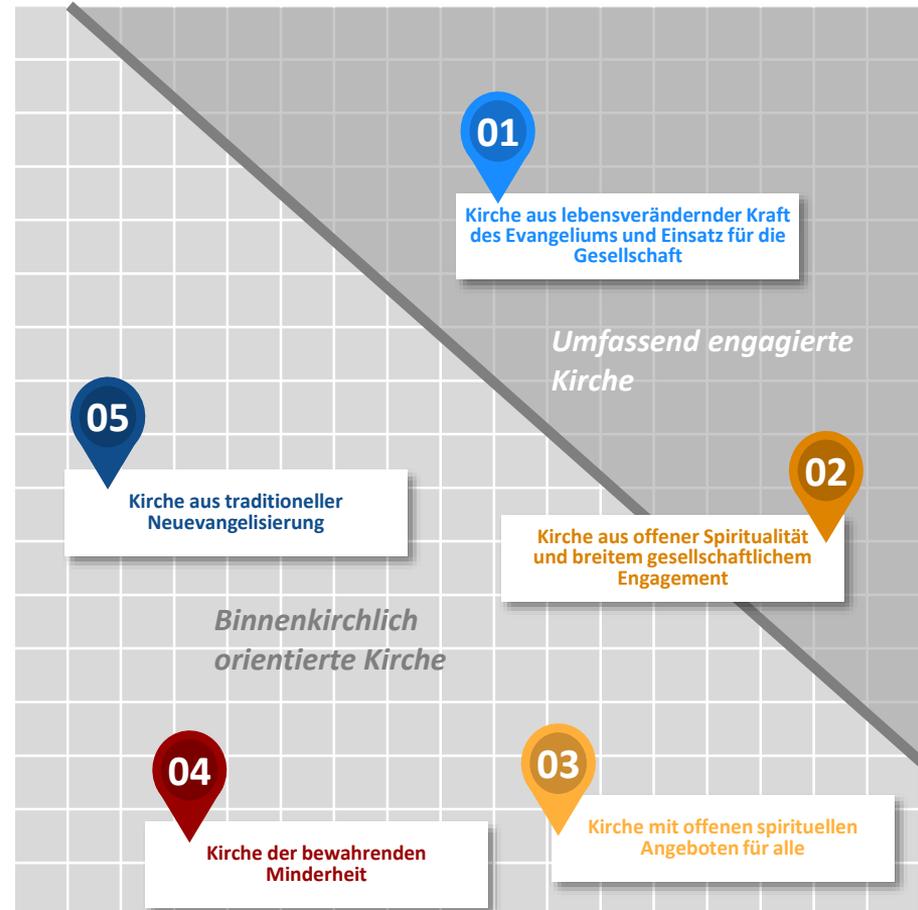
Gesellschaftliches Engagement

Umfassend engagierte Kirche

- Hoher Anspruch auf umfassende Relevanz in der Gesellschaft
- Verstärkte Adressierung sozial schwächerer Milieus als Zielgruppe
- Verstärkte Bindung von Mitgliedern über das Image der Organisation
- Erweitertes soziales Engagement über die Grenzen der pastoralen Seelsorge hinaus
- Hohes aktives Engagement in vielfältigen gesellschaftlichen Themenfeldern

Binnenkirchlich orientierte Kirche

- Fokussierung auf binnenkirchliche Arbeit
- Fokussierung auf die Zielgruppe der eher „klassischen“ Milieus
- Bindung von Mitgliedern über Tradition oder konkreten individuellen Nutzen
- Fokussierung der diakonischen Arbeit im Pastoral auf die Seelsorge
- Reduziertes Engagement in allgemeinen gesellschaftlichen Themenfeldern



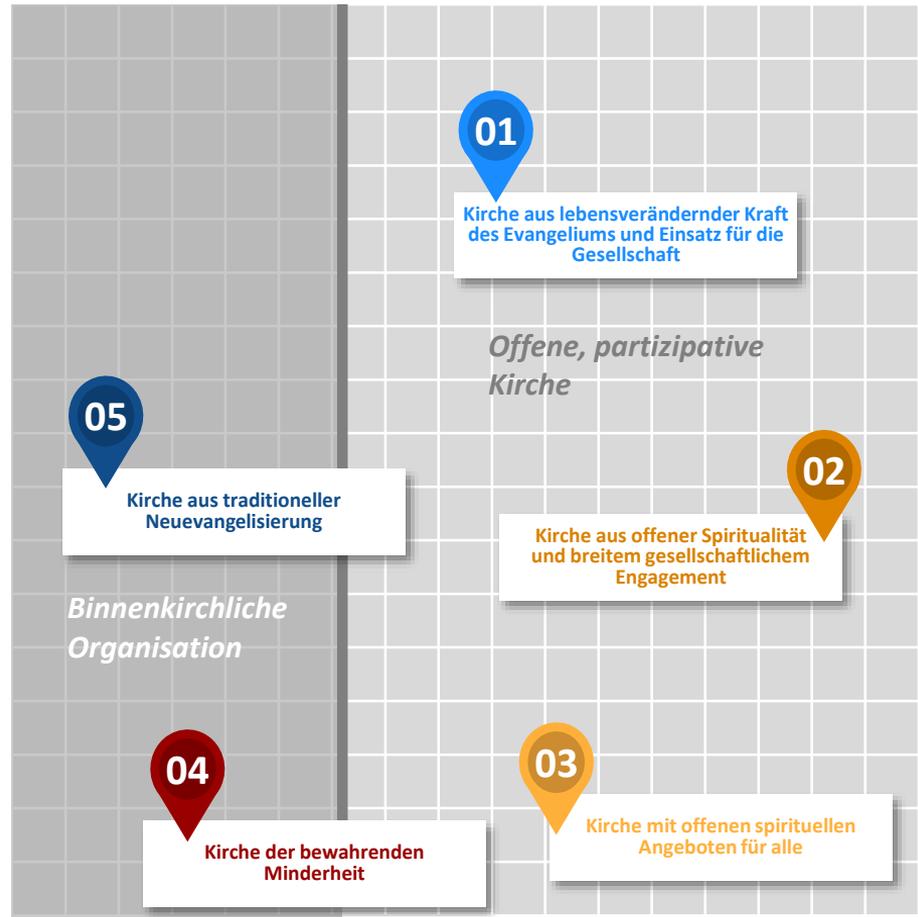
Zukunftsraum-Mapping™: Organisatorische Öffnung

Binnenkirchliche Organisation

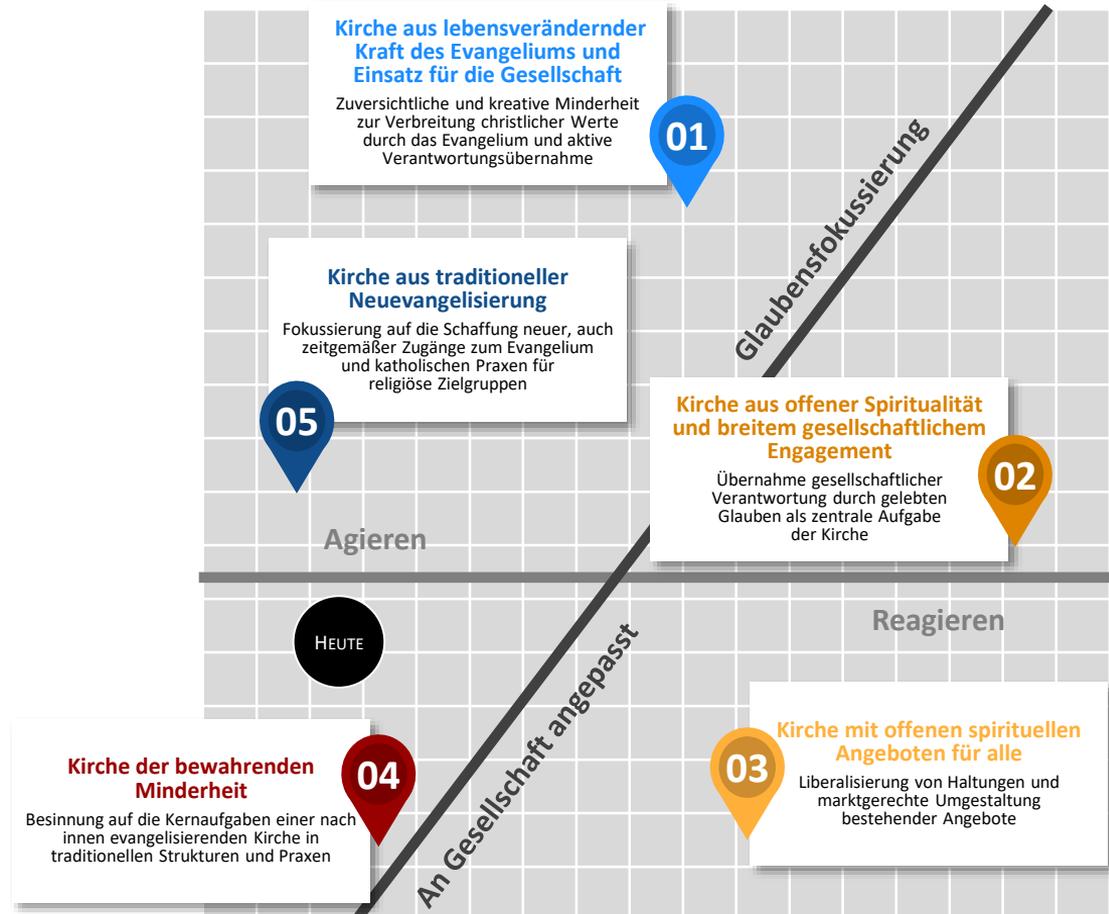
- Geringe Bedeutung von Partizipationsmöglichkeiten
- Starke Fokussierung auf Geweihte in der Personalstruktur
- Primäre Evangelisierung durch Haupt- und Ehrenamtliche
- Interne Evangelisierung primär durch Personalbesetzung
- Geringe Betonung der Außendarstellung/ Publizität
- Vernachlässigung oder lediglich Anerkennung von Innovation
- Geringerer Personalbedarf durch Reduzierung der Flächenversorgung

Offene, partizipative Kirche

- Ausweitung von Partizipationsmöglichkeiten
- Zunehmende Bereitschaft für alternative Personalbesetzungen
- Ausweitung der Gewinnung von Multiplikatoren für die Evangelisierung
- Interne Evangelisierung primär durch Prozesse, Kultur und Abläufe oder generell geringe Bedeutung der internen Evangelisierung
- Hohe Intensität der Außendarstellung/ Publizität
- Aktive Förderung von Innovation
- Weitgehende Erhaltung der Flächenversorgung mit hohem Personalbedarf



Zukunftsraum-Mapping™: Landkarte der Zukunft

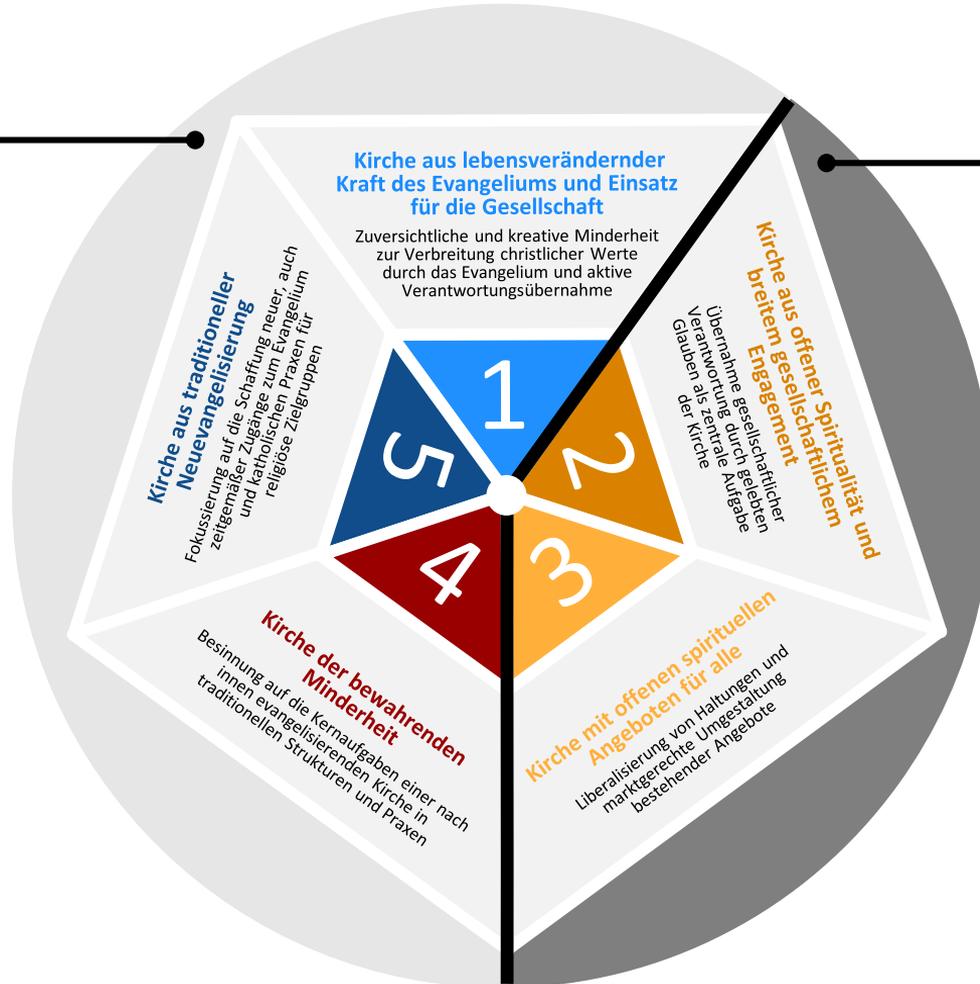




Dimension 1: Religiöse Haltung

Glaubensfokussiert

- Verbreitung eines traditionellen, christlichen Glaubens als zentraler Teil der kirchlichen Mission prägt das Gesicht und Handeln der Institution durch die explizite Betonung von Glaubens Themen
- Religiöse Menschen mit starker innerer Glaubensorientierung bilden die Kernzielgruppe und bestimmen die Ausrichtung von Angeboten
- Evangelisierung und Angebote mit direktem Glaubensbezug (Liturgie, Sakramente etc.) prägen maßgeblich die pastorale Arbeit
- Exponierte Glaubenskommunikation und Ansprache stark religiöser Gruppen geht mit klarer konservativer Wertehaltung, auch gegen die gesellschaftliche Mehrheit, einher
- Starke Betonung eines verbindenden Zielbildes mit intensiver Überwachung von Prozessen und Qualität in der Implementierung



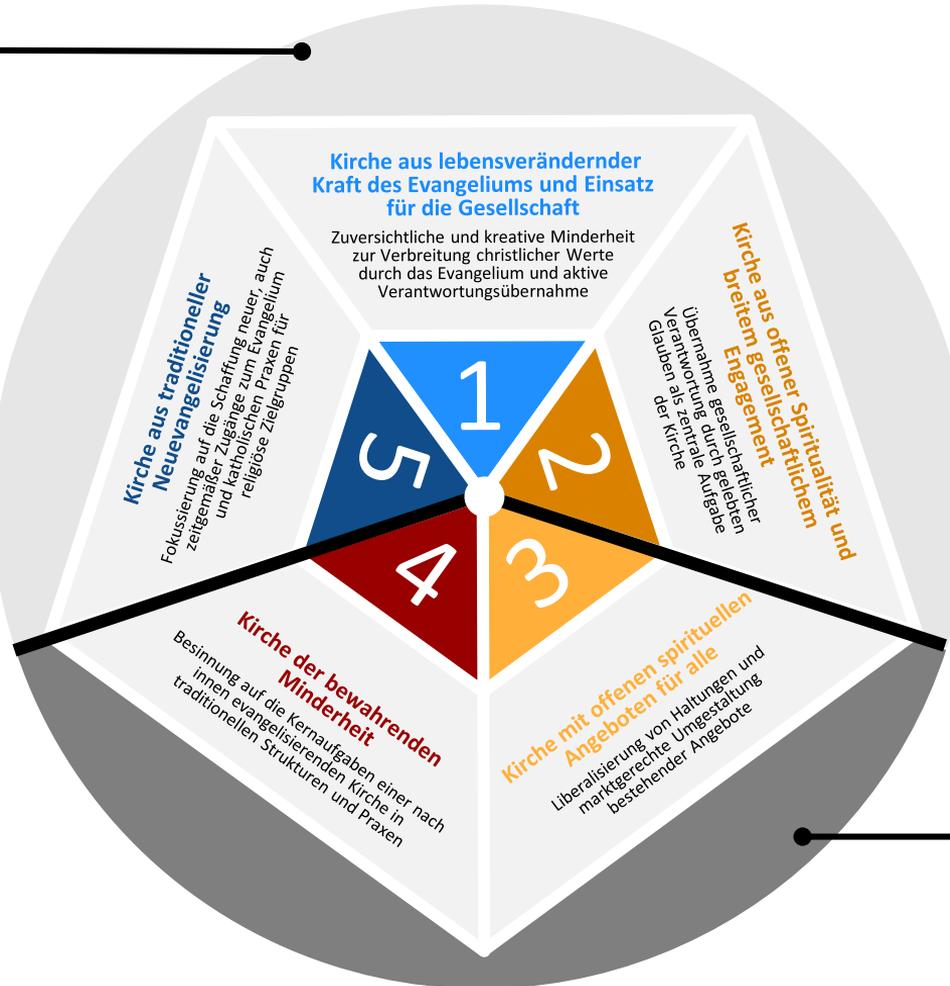
An Gesellschaft angepasst

- Implizite Verbreitung des christlichen Glaubens durch das Wirken der Institution und die Stärkung von Angeboten ohne direkten Glaubensbezug
- Zunehmende Öffnung gegenüber säkularen bzw. religiös distanzierten Zielgruppen mit dem Ziel der Gewinnung engagierter Mitglieder oder passiver Förderer
- Reduzierte Rolle der Evangelisierung in der pastoralen Arbeit zu Gunsten erweiterter Themen mit indirektem oder reduziertem Glaubensbezug
- Adaption eigener Haltungen durch wachsende Öffnung gegenüber veränderten Wertehaltungen in der Mehrheitsgesellschaft
- Stärkere Gewährung von Freiheiten des Handelns innerhalb der Organisation mit primärer Fokussierung auf eine Überwachung der Erfolge

Dimension 2: Wachstums-Haltung

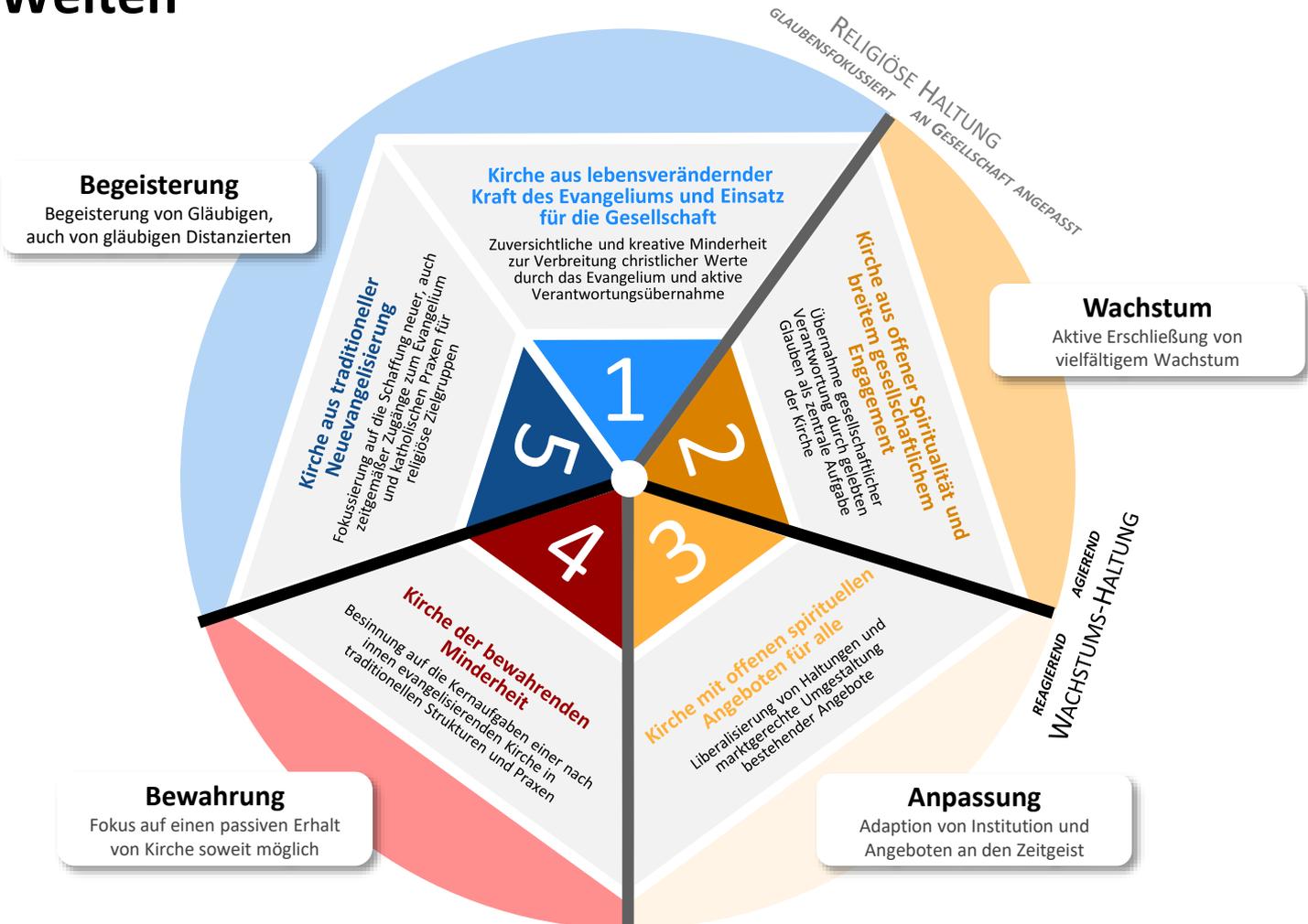
Agieren

- Aktive Haltung im Hinblick auf den bestehenden Relevanzverlust durch den Willen zur Beförderung einer Trendumkehr: Agieren zur Stärkung der Position und (Rück-)Gewinnung von Menschen für die Kirche
- Ausweitung der Zielgruppen durch die zunehmende Adressierung distanzierter Menschen, mit geringem Interesse an einem aktiven kirchlichen Engagement (Glaubens-Individualisten oder passive Förderer)
- Aktive Ausweitung der Vielfalt von Gemeindeorten zur Stärkung der Präsenz und des Zugangs zu den Menschen (Kirche als Samenkorn)
- Verstärkte Einbringung in öffentliche Diskurse zur Betonung eigener Haltungen und Einflussnahme auf die Gesellschaft



Reagieren

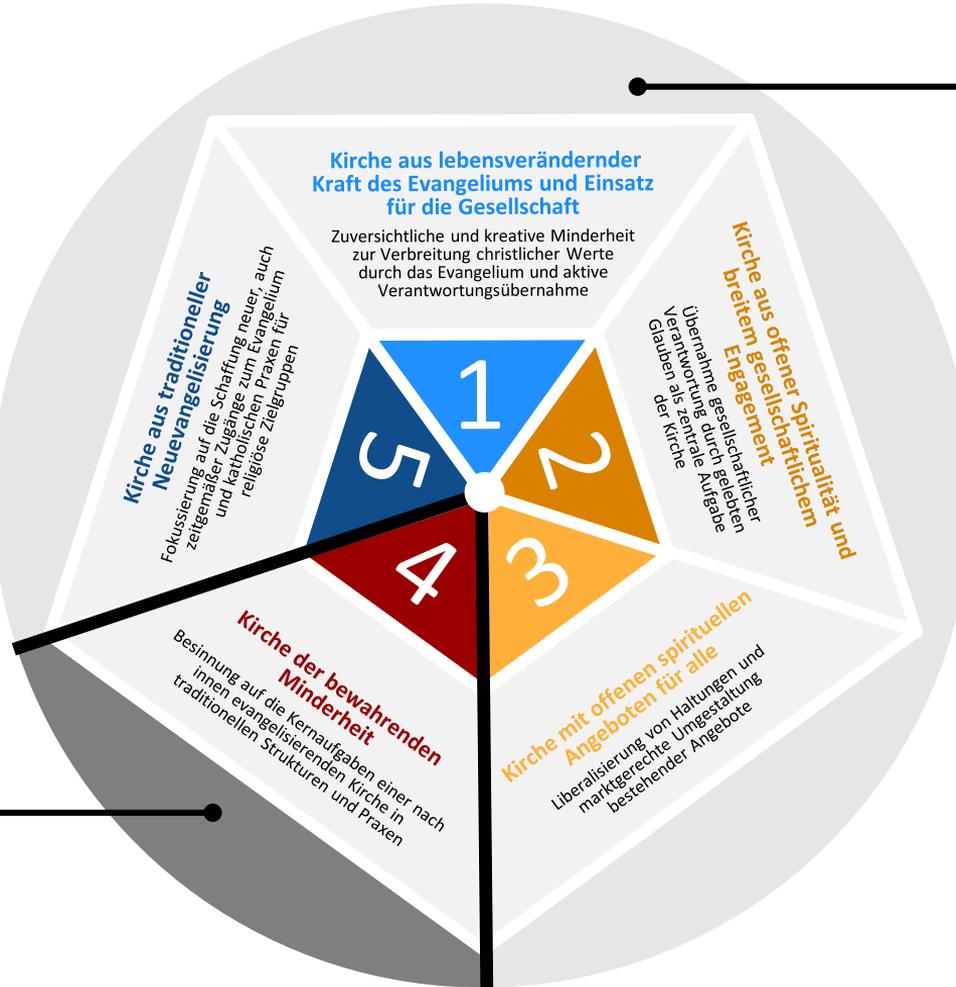
- Akzeptanz des Relevanzverlustes als Rahmenbedingung mit der Notwendigkeit einer Organisationsanpassung: Passives Reagieren durch die Fokussierung auf interne Konsolidierung und Sicherung des Selbsterhalts
- Fokussierung auf die heute dominierende Zielgruppe engagierter Personen mit hohem Interesse an einer aktiven Einbringung in die Kirche und die kirchliche Gemeinschaft
- Fokussierung auf den lokalen Kirchturm/ das Gemeindezentrum als zentralen Kirchenort (Kirche als Haus)
- Abnehmende Betonung der Kirche als Instanz zur Einbringung eigener Positionen in den politischen/ gesellschaftlichen Diskurs



Dimension 3: Innovations-Haltung

Tradition

- Hohe Reserviertheit im Hinblick auf Innovationen, die aktiv unterbunden oder nicht honoriert werden
- Starres Controlling von Prozessen, Standards und Qualität im Rahmen eines gemeinsamen Kirchenbildes mit wenig Freiräumen für eigene Initiativen
- Hohe Zentralität der Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation
- Fokussierung von Angeboten auf die Ränder des Altersspektrums in der Gesellschaft (Alte und Junge) mit geringer Notwendigkeit eines Umbaus von Angeboten
- Ausrichtung einheitlicher pastoraler Angebote auf die Gesamtgemeinde oder breite Zielgruppen und geringe Bereitschaft der Individualisierung
- Bindung und Gewinnung von Mitgliedern erfolgt primär durch Tradition – Individueller Nutzen und ein positives Image werden als Bindungsinstrumente nicht aktiv entwickelt
- Hohe Zugangsbarrieren/ -hemmnissen im Hinblick auf die Nutzung von Angeboten
- Hohe Pluralität hemmt Veränderung



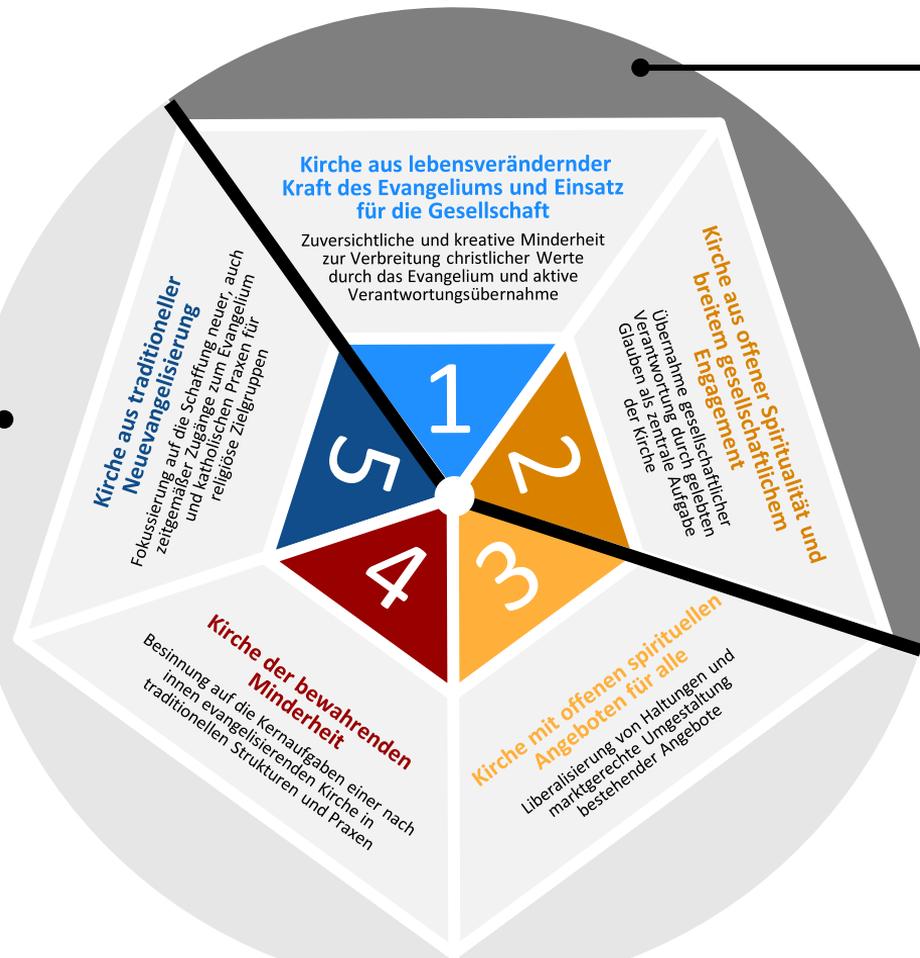
Erneuerung

- Bejahung von Innovation durch Honorierung von Eigeninitiativen oder aktive Förderung von Innovationskultur und -prozessen
- Wachsende individuelle Gestaltungsfreiräume durch die primäre Fokussierung auf eine Überwachung von Erfolgen und geringere Standardisierung/ Vorgaben
- Verstärkte Erschließung mittlerer Altersgruppen durch Umbau von Angeboten und Zugangsformen im Erwachsenenpastoral
- Wachsende Differenzierung und Zielgruppenorientierung von pastoralen Angeboten zur Erfüllung spezifischer Bedürfnisse
- Zunehmende Fokussierung auf den individuellen Nutzen von Angeboten für definierte Zielgruppen als Instrument der Mitgliedergewinnung und -bindung
- Reduzierung von Zugangsbarrieren/ -hemmnissen im Hinblick auf die Nutzung von Angeboten (Orte, technische Zugänge und inhaltliche Ansprüche)
- Schaffung eines gemeinsamen Zielbildes als Leuchtturm der Veränderung

Dimension 4: Gesellschaftliches Engagement

Binnenkirchlich orientierte Kirche

- Fokussierung auf die binnenkirchliche Arbeit und Reduzierung des Anspruchs auf die gesamtgesellschaftliche Relevanz
- Fokussierung auf die Zielgruppe der eher „klassischen“ und gut situierten Milieus – Geringe Anstrengungen zur Gewinnung sozial schwächerer Schichten
- Bindung von Mitgliedern über Tradition oder konkreten individuellen Nutzen (Serviceleistungen) – Geringe Unterstützungsbereitschaft allein aufgrund des Image
- Fokussierung der diakonischen Arbeit im Pastoral auf die Seelsorge
- Reduziertes Engagement in allgemeinen gesellschaftlichen Themenfeldern
- Erfüllung von Mindestanforderungen zur Stärkung der Glaubwürdigkeit



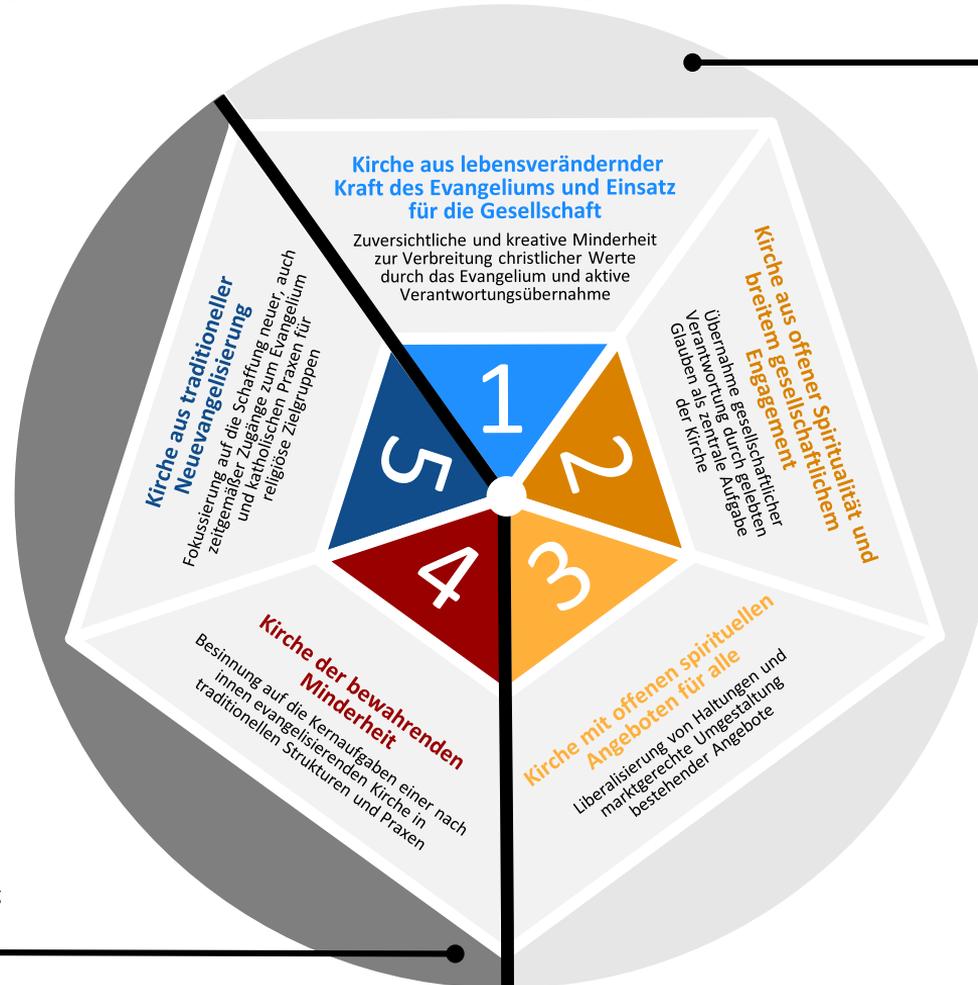
Umfassend engagierte Kirche

- Hoher Anspruch auf eine umfassende Relevanz in der Gesellschaft auch über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus
- Verstärkte Adressierung sozial schwächerer Milieus als Zielgruppe
- Verstärkte Bindung von Mitgliedern allein über das Image der Organisation – Gewinnung von Förderern (Fund Raising)
- Umfassendes soziales Engagement über die Grenzen der pastoralen Seelsorge hinaus durch vielfältige Hilfsangebote und situative Unterstützungsleistungen
- Hohes aktives Engagement in vielfältigen gesellschaftlichen Themenfeldern z.B. im Rahmen des Klimaschutzes oder der sozialen Gerechtigkeit
- Verstärkte Implementierung von internen Kontroll-Prozessen zur Stärkung der Glaubwürdigkeit des Handelns

Dimension 5: Organisatorische Öffnung

Binnenkirchliche Organisation

- Geringe Relevanz oder Wille zur Schaffung von Mitbestimmungsmöglichkeiten für Kirchenmitglieder/ Gemeinden
- Starke Fokussierung auf Geweihte in der Personalstruktur, insbesondere in Entscheidungspositionen
- Primäre Übertragung der Evangelisierungsaufgabe an Haupt- und Ehrenamtliche Mitarbeiter
- Sicherung eines Handelns im Sinne des Evangeliums (interne Evangelisierung) primär durch die Personalauswahl/ -besetzung
- Geringe Betonung der Außendarstellung/ Publizität und damit der Transparenz der Institution in der gesellschaftlichen Wahrnehmung
- Vernachlässigung oder lediglich Anerkennung von Innovation – Keine Wille der aktiven Förderung
- Stark eigenständige Erbringung diakonischer Leistungen
- Geringerer Personalbedarf durch Reduzierung der Flächenversorgung



Offene, partizipative Kirche

- Ausweitung von Partizipationsmöglichkeiten für die Beteiligung von Mitgliedern/ Gemeinden in der Gestaltung der Kirche
- Zunehmende Bereitschaft für alternative Personalbesetzungen in der Organisation durch vielfältige Professionen
- Gewinnung und Ausbildung von Multiplikatoren zur Stärkung der Evangelisierung und Schaffung von Zugängen in vielfältige Zielgruppen
- Sicherung eines Handelns im Sinne des Evangeliums (interne Evangelisierung) primär durch Prozesse, Kultur und Abläufe oder geringe Bedeutung einer internen Evangelisierung
- Hohe Intensität der Außendarstellung/ Publizität zur Schaffung von Transparenz der eigenen Institution in der Öffentlichkeit
- Aktive Förderung von Innovation durch Kultur und Prozesse
- Zunehmende Positionierung als Befähiger diakonischer Leistungen
- Weitgehende Erhaltung der Flächenversorgung mit hohem Personalbedarf

2030+

ERZBISTUM PADERBORN

Gott vertrauen.
Glauben leben.
Zukunft gestalten.

A

Methodik der Szenario-Bildung

B

Darstellung des Zukunftsraumes

C

Beschreibung der Strategieszzenarien

D

Vergleich der Vorzugsszenarien

Zwischen-Dokumentation Schritt 3

22. März 2022

Diözesaner Weg 2030+

Landkarte der Schlüsselelemente

Abstand der Faktoren entspricht Stärke der gegenseitigen Beeinflussung (je näher, desto stärker vernetzt)

GRUNDSATZFRAGEN

1	Mission/ Kernziele (1)
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung (3)

GESELLSCHAFTLICHE POSITION

9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs (13)
10	Vertrauensbildung/ -arbeit (17)

ZIELGRUPPEN

3a	Kernzielgruppen – Glaubentypen (5)
3b	Kernzielgruppen – Demographie (5)
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung (7)

INTERNE ORGANISATION & KULTUR

11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit (4)
12	Innovationskultur/ -prozesse (20)
13	Umgang mit Personalknappheit (23)
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen (62/63)
15	Interne Evangelisierung (71)

ANGEBOTE, ORT UND WEGE

5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote (9)
6	Diakonisches/ Soziales Engagement (10)
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften) (8)
8	Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung (40/56)



1 - Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft



Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Wort und aktive Verantwortungsübernahme

Schlüsselfaktoren		Szenario-Elemente / Ausprägungen (= in diesem Szenario enthaltene Zukunftsprojektionen)
1	Mission/ Kernziele	B Verbindung von Evangelisierung und gesellschaftlicher Verantwortung [Gestaltung einer christlichen Glaubens-Gesellschaft]
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	A Aktive Verbreitung interner Perspektiven und Vorstellungen [Offensives Wertkonservatives Agieren]
3a	Kernzielgruppen – Glaubentypen	A/B Ausweitung der Zielgruppe auf distanzierte Menschen mit ausgeprägter Religiosität [Kirche aller Religiösen] / Vollständige Offenheit gegenüber allen Menschen unabhängig vom Glaubentypus [Kirche für Alle]
3b	Kernzielgruppen – Demographie	B Ausweitung von Alterszielgruppen bei gleichzeitiger Ausweitung der Milieusprache [Maximale Zielgruppenexpansion]
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	A/B Angebot attraktiver Leistungen für die Menschen als zentraler Treiber der Mitgliedschaft [Bindung durch individuellen Nutzen (Servicementalität)] / Strahlkraft der Institution und hohe Attraktivität von Leistungen als Treiber der Mitgliedschaft [Umfassende Mitgliedergewinnung und -bindung]
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	A Zielgruppenorientierte Anpassung von Angeboten mit starkem Glaubensbezug [Zielgruppenorientierte Glaubensangebote und -praktiken]
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	D Angebot umfassender sozialer Leistungen in kirchlicher Trägerschaft [Institutionalisierter Anbieter sozialer Leistungen]
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	B/D <i>Konzentration von Angeboten mit zunehmender Ausrichtung auf vielfältige Gemeindeformen [Innovative Leuchttürme] / Flächendeckende Versorgung bei hoher Vielfalt von Gemeindeorten [Neue Zugänge in der Fläche]</i>
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung	A/B <i>Erweiterung von Verkündigungswegen durch niederschwellige Formen [Erweiterung der Wege und Formate] / Gewinnung und Motivation von Multiplikatoren zur niederschweligen Einbindung von Glaubensinhalten [Influencer Evangelisierung]</i>
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	B Klare inhaltliche Positionierung und aktives Engagement in vielen politischen und gesellschaftlichen Fragen [Kirche als Gestalter der Gesellschaft]
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	B Transparente Kirche mit starken Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Externe Transparenz über starke Compliance (Tu Gutes und sprich darüber)]
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	A/E <i>Harmonisierung des Zielbildes und Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling [Pluralität der Wege zum gemeinsamen Ziel] / Einheitliche Durchsetzung eines Kirchenbildes durch Standards und Kontrollprozesse [Uniformität auf ganzer Linie]</i>
12	Innovationskultur/ -prozesse	D/B Innovationen werden befürwortet aber nicht strukturell und organisatorisch befördert [Honorierung von Eigeninitiativen] / Aktive Beförderung von Innovation durch strukturelle und organisatorische Maßnahmen [Experimentierfreudige Kirche]
13	Umgang mit Personalknappheit	D/B Vergrößerung pastoraler Einheiten bei klassischer Personalbesetzung [Pastorale Verdichtung] / Fachlich spezialisierte Pastoralteams auf überörtlicher Ebene entlasten territoriale Strukturen [Zentrale Spezialteams]
14	Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	D/B Bündelung der Entscheidungsgewalt bei geringer Partizipation [Zentralistische Pastoral] / Bündelung der Entscheidungsgewalt bei starker Partizipation [Synodale Entscheidungsstrukturen]
15	Interne Evangelisierung	B Interne Evangelisierung wird durch Prozesse und Personen gesichert [Starke interne Evangelisierung]

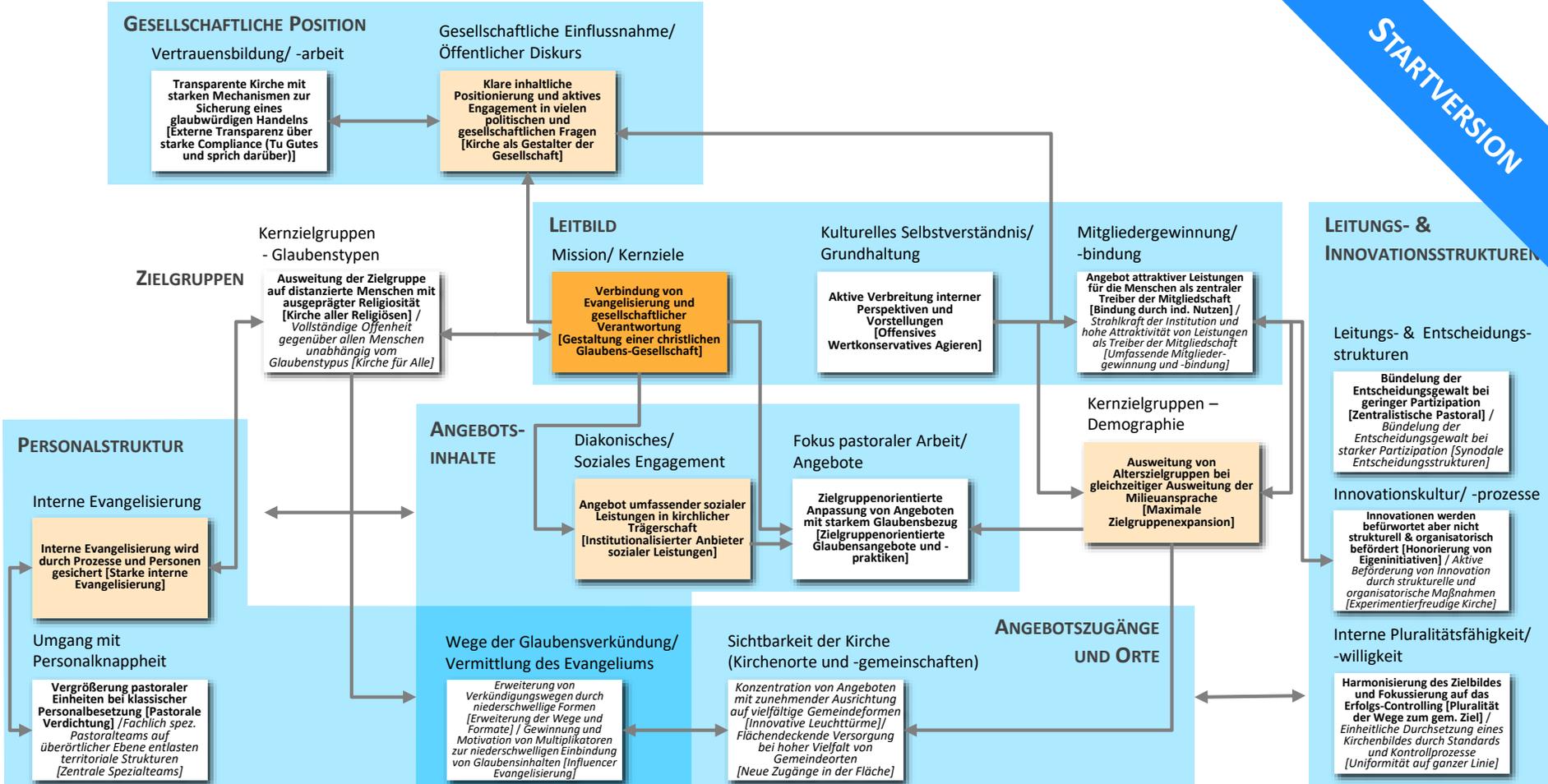
Fett
Eindeutige Projektion
Kursiv
Alternative Projektion

Charakteristische Projektion

Teil-charakteristische Projektion

Landkarte Szenario 1

STARTVERSION



1 - Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Wort und aktive Verantwortungsübernahme

Dieses Szenario beschreibt...

eine kreative und zugleich wertkonservative, evangelisierende Kirche mit dem Anspruch gesamtgesellschaftlicher Verantwortungsübernahme.

- Als Vertreterin traditionell christlicher Werte und erkennbar primär religiöse Institution strebt die Kirche eine exponierte gesamtgesellschaftliche Stellung einschließlich medial präsenster Verantwortungsübernahme an.
- Ein offenes und selbstbewusstes Bekenntnis zu katholischen Werten und der Wille zur Stärkung der eigenen gesellschaftlichen Relevanz leiten das Handeln. Dies ist binnenkirchlich auf die Gewinnung aller Gläubigen ausgerichtet. Gestützt auf eine starke Vertrauensarbeit und ein umfassendes gesellschaftliches und soziales Engagement soll die Kirche darüber hinaus neue öffentliche Strahlkraft entwickeln.
- So schaffen zielgruppenorientierte, milieusensible pastorale Formate auf Basis neuer Zugänge und Pastoraler Gelegenheiten jenseits der Pfarrgemeinde attraktive Angebote für aktive Mitglieder. Zugleich eröffnet die gesellschaftliche Profilierung der Institution Chancen zur Gewinnung säkularer und passiver Bevölkerungsgruppen.
- Während die Vielfalt der Zugangsformen (inkl. Online-Formate) wächst, erfolgt eine zunehmende regionale Bündelung der Glaubensangebote (Leuchttürme). Soziale Aktivitäten sorgen zudem für lokale Präsenz.
- Im Rahmen zentraler Leitungsstrukturen wachsen die Freiräume für lokale Entscheidungen und Innovationen. Dabei nimmt die Bereitschaft zu professionalisierter Besetzung von Leitungspositionen und Stärkung von Partizipation zu.



1 - Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Wort und aktive Verantwortungsübernahme

STARTVERSION

Exponierte gesamtgesellschaftliche Stellung als religiös geprägte Glaubens- und Hilfsinstitution

In einem Umfeld wachsender Säkularität und postmoderner Spiritualität positioniert sich die Kirche im Erzbistum bewusst als primär religiös geprägte Institution. Glaubens Themen sind explizit und stets sichtbarer Teil des Handelns und die Verbreitung des katholischen Glaubens in seiner traditionellen Form ist zentraler Bestandteil der kirchlichen Mission.

Die feste Verwurzelung im Glauben wird durch ein selbstbewusstes Bekenntnis zu eigenen christlich konservativen Werten und Positionen begleitet. Dem zu beobachtenden Relevanzverlust dieser Werte und des Glaubens innerhalb der Gesellschaft stellt sich die Kirche bewusst entgegen.

Jenseits der Evangelisierung ist es ein zentraler Anspruch das Wort des Evangeliums durch eine aktive gesamtgesellschaftliche Verantwortungsübernahme für alle Menschen zum Leben zu bringen. Wesentlich hierfür ist ein ausgeprägtes aktives Engagement über die binnenkirchlichen Grenzen hinaus und der Wille eigene Standpunkte verstärkt in die öffentliche und politische Diskussion einzubringen.

Entwicklung einer „Kirche aller Gläubigen“ mit Strahlkraft zur zusätzlichen Gewinnung primär finanzieller Unterstützer

Ein aktives Handeln zeigt sich insbesondere durch den Willen zur Gewinnung neuer Zielgruppen im Pastoral. Hier ist es zum einen das Ziel, den Blick auf die Erschließung religiöser aber kirchlich distanzierter Menschen zu weiten. Neue pastorale Angebote und Zugänge sollen den Weg zur einer „Kirche aller Gläubigen“ ebnen, der auch Menschen mit geringem Interesse an Glaubensgemeinschaft und aktivem Engagement einen Zugang zu Gott ermöglicht. Zum anderen sollen verstärkt Personen in der gesellschaftlichen Altersmitte gewonnen werden. Die bestehende Fokussierung auf Senioren und Jugendliche bzw. Schüler ist bewusst aufzubrechen. Attraktive Angebote mit individuellen Nutzen sind der Schlüssel zur Gewinnung und Bindung dieser Gruppen. Neben veränderten Altersgruppen ist die Ansprache breiterer sozialer Milieus ein strategisches Ziel. Elementarer Baustein hierfür ist das soziale Engagement. Dieses schafft neue Zugänge für die Evangelisierung und bindet Mitglieder durch einen sichtbaren Nutzen der Institution Kirche.

Säkuläre Zielgruppen werden nicht direkt durch die pastorale Arbeit adressiert. Ein umfassendes gesellschaftliches Engagement eröffnet jedoch Möglichkeiten zur Gewinnung von Unterstützern durch passive Mitgliedschaft oder Spenden.

Positionierung als „Gestalter der Gesellschaft“

Zur Flankierung der Evangelisierung und Verbreitung der eigenen Werte strebt die Kirche eine exponierte gesamtgesellschaftliche Stellung und die Entwicklung einer öffentlichen Strahlkraft an. Grundlage für die Entfaltung dieser Rolle als „Gestalter der Gesellschaft“ ist ein aktives Engagement in gesellschaftlichen Themenfeldern wie dem Klimaschutz, der Flüchtlingshilfe oder der sozialen Gerechtigkeit. Diese Aktivitäten werden durch die Schaffung medialer Präsenz und die verbesserte Sichtbarkeit in politischen und gesellschaftlichen Diskursen begleitet.

Unabdingbare Voraussetzung zur Erlangung dieser Rolle ist eine systematische Vertrauensarbeit. Hier gilt es, überzeugende Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns zu implementieren und die Transparenz der Organisation gegenüber der breiten Öffentlichkeit zu erhöhen.

Neue Zugänge zu traditionellen Glaubensangeboten und umfassendes diakonisches Engagement

Das kirchliche Leistungsangebot beruht auf zwei starken Säulen – traditionell geprägten Glaubensangeboten sowie umfangreichen diakonischen Leistungen. Die inhaltliche Entwicklung der pastoralen Angebote wird im Kern durch die Schaffung von Zugängen für die erweiterten Zielgruppen geprägt. Während ein starker und unmittelbarer Glaubensbezug erhalten bleibt, müssen neue Zugänge zur Erreichung distanzierter Gläubiger und der Stärkung des Erwachsenenpastoral geschaffen werden. Die Reduzierung der Schwelligkeit von Angeboten sowie die zielgruppenorientierte und milieusensible Gestaltung der Formate sind hierfür zentrale Erfolgsfaktoren. Im Hinblick auf die Erschließung distanzierter Zielgruppen kommt der Entwicklung von Angeboten zur Unterstützung einer individuellen Glaubenspraxis und punktuell konsumierbaren „Serviceleistungen“ ebenso eine wachsende Bedeutung zu. Online-Formate können hier eine wichtige Rolle spielen.

Eine große Breite von Themen kennzeichnet das diakonische Engagement. Über die Seelsorge hinaus werden praktische Hilfestellungen in vielen Lebensbereichen gewährt. Dies gilt auf individueller, familiärer Ebene ebenso wie für institutionalisierte Leistungen. Hier zeigt die Kirche ein umfassendes Engagement durch die Trägerschaft verschiedenster Einrichtungen wie Schulen, Pflegeheimen oder Krankenhäusern, die Botschafter der „Marke Kirche“ sind.

Ergänzung der Gemeinde durch vielfältige Zugangsformen

Die Erschließung erweiterter Zielgruppen für pastorale Angebote erfordert die Schaffung neuer Verkündigungswege jenseits der klassischen Pfarrgemeinde. Diese erfahren eine zunehmende Verdichtung. Hierfür muss die Kirche aktiv in den Lebenswelten der Menschen sichtbar werden und neue Orte schaffen. Die

wachsende Vielfalt zielgruppengerechter Angebote muss mit Alles überall leistbar. Attraktive Angebote werden daher in Form spez. N verdichtet. So entstehen Leuchttürme in Form spez. N

Vielältige Möglichkeiten für neue Zugänge bietet das diakon. Trägerschaft von Einrichtungen. Aber auch Individualleistungen und Potentiale zur Erhaltung flächendeckender Zugänge jenseits der C

Generell muss das Bild des „Kirchenhauses“ als zentraler Versammlung durch das Verständnis einer „Kirche als Samen Korn“ abgelöst werden, die vielen verstreuten Punkten erlebbar wird und auf die Menschen zugeht. Insbesondere attraktive und professionelle Online-Kanäle spielen in diesem Kontext eine wesentliche Rolle.

Personalvielfalt bei Sicherung interner Evangelisierung

Die Vielfältigkeit von Aufgaben in der Gesamtorganisation und im Pastoral erfordert eine zunehmende Stellenbesetzung, auch von Führungspositionen, durch alternativen Professionen. Parallel erfolgt die Zentralisierung von Aufgaben in regionalen Kompetenzzentren oder dem EGv. So können sich u.a. Spezialteams zur professionellen Gestaltung von Angeboten herausbilden. Parallel steigt zur Entwicklung bzw. Abdeckung vielfältiger Zugänge die Bereitschaft für die Einbindung externer Multiplikatoren in der Evangelisierung. Dies gilt insbesondere für das Personal eigener Einrichtungen. Diese Veränderungen erfolgen stets unter der Maßgabe einer starken internen Evangelisierung. Hierfür wird im Kern auf einen weiter hohen Anteil Geweihter in Führungspositionen gesetzt. Parallel erfolgt jedoch zunehmend die Entwicklung der Kultur sowie unterstützender Prozesse und Abläufe.

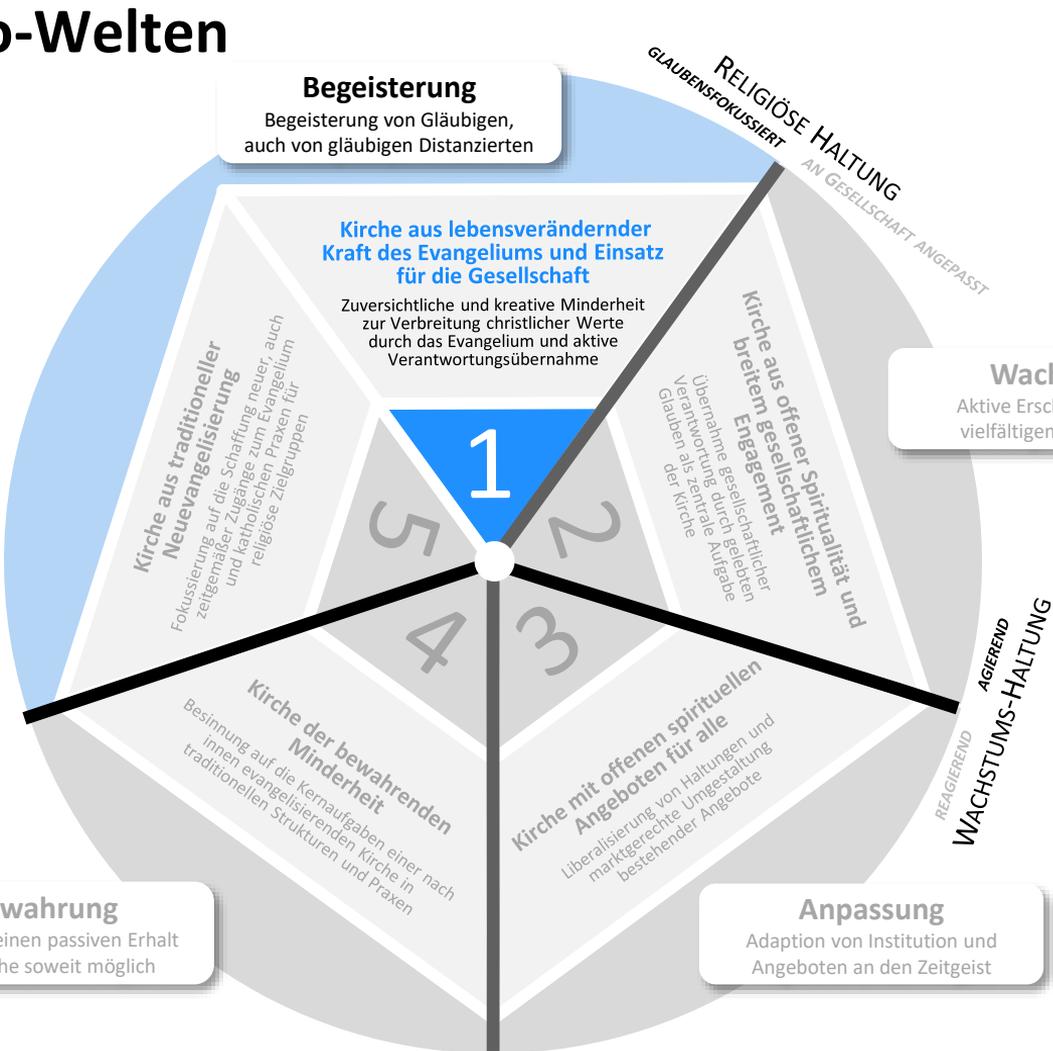
Schaffung gezielter Freiräume zu Erreichung einer geteilten Vision

Die Vielfalt und wachsende Verdichtung von Angeboten erfordert eine zentrale Koordination. Gleichzeitig verlangt die Entwicklung neuer und zielgruppenspezifischer Wege der Evangelisierung und vielfältiger Hilfsangebote zunehmende Freiheiten in der Organisation. Ausgehend vom gemeinsam getragenen Zielbild werden daher wesentliche Standards und Leitplanken des Handelns entwickelt. In diesem Rahmen wachsen die Freiräume des Einzelnen. Die Kontrolle vereinbarter Zielgrößen schafft eine Verbindlichkeit des Handelns und stellt sicher, dass trotz einer wachenden Pluralität der beschrifteten Wege das gemeinsame Ziel erreicht wird.

Während Innovationen grundsätzlich honoriert werden, stellt die aktive Förderung entsprechender Strukturen kein zentrales Thema dar. Auch die Erweiterung der Gemeinde-Partizipation über Gremien und/ oder Befragungen spielt im Kontext der traditionellen Evangelisierung eine untergeordnete Rolle.

Die fünf Szenario-Welten im Vergleich

AKTUELLE FASSUNG



Das *Szenario Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft* optiert

- für wachstumsorientiertes Agieren,
- für eine Begeisterung von Gläubigen, inkl. Distanzierter,
- für einen Fokus auf Evangelisierung und christliche Werte,
- für gesellschaftliches Engagement und aktive Verantwortungsübernahme;
- gegen rein passive Bewahrung,
- gegen Anpassung der Werte und Inhalte an den Zeitgeist

Bewahrung
Fokus auf einen passiven Erhalt von Kirche soweit möglich

Anpassung
Adaption von Institution und Angeboten an den Zeitgeist

Wachstum
Aktive Erschließung von vielfältigem Wachstum

Begeisterung
Begeisterung von Gläubigen, auch von gläubigen Distanzierten

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Dieses Szenario beschreibt...

eine evangelisierende Kirche, kreativ und wertgebunden, mit dem Anspruch gesamtgesellschaftlicher Verantwortungsübernahme.

- Die Ortskirche von Paderborn versteht sich als erkennbar primär religiöse Institution, die offen und selbstbewusst zum Evangelium und katholischen Traditionen steht. Dafür übernimmt sie demütig und großzügig zugleich eine entsprechend erkennbare gesamtgesellschaftliche Stellung einschließlich öffentlicher, medial präserter Verantwortungsübernahme.
- Ein offenes und selbstbewusstes Bekenntnis zum katholischen Glauben und der Wille zur Stärkung der eigenen gesellschaftlichen Relevanz leiten das Handeln. Dies ist binnenkirchlich auf die Begeisterung aller Gläubigen ausgerichtet. Gestützt auf eine starke Vertrauensarbeit und ein umfassendes gesellschaftliches und diakonisches Engagement soll die Kirche darüber hinaus neue öffentliche Strahlkraft entwickeln.



Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Dieses Szenario beschreibt...

eine evangelisierende Kirche, kreativ und wertgebunden, mit dem Anspruch gesamtgesellschaftlicher Verantwortungsübernahme.

- So schaffen zielgruppenorientierte, milieusensible pastorale Formate auf Basis neuer Zugänge und Pastoraler Gelegenheiten ergänzend zur traditionellen Pfarrgemeinde attraktive Angebote für engagierte Mitglieder. Zugleich eröffnet die gesellschaftliche Profilierung der Kirche Chancen zur Adressierung säkularer und apatheistischer (religiös gleichgültiger) Bevölkerungsgruppen.
- Während die Vielfalt der Zugangsformen wächst, erfolgt eine zunehmende regionale Bündelung kirchlicher Lebensvollzüge. Pastorale Räume und diakonisches Engagement sorgen zudem für lokale Präsenz.
- Im Rahmen zentraler Leitungsstrukturen wachsen die Freiräume für lokale Entscheidungen und Innovationen. Dabei wächst die Bedeutung von professionellem Leitungshandeln und die Stärkung von Partizipation.



Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Erkennbare gesamtgesellschaftliche Stellung als primär religiös geprägte Glaubens- und Hilfsinstitution

In einem Umfeld zunehmender Säkularitäten und postmoderner Spiritualitäten positioniert sich die Ortskirche des Erzbistums bewusst als primär religiös geprägte Institution. Glaubens Themen sind expliziter und stets erkennbarer Teil des Handels und die Verbreitung des katholischen Glaubens in bewährten wie experimentellen Formen und verständlich vermittelten Inhalten ist zentraler Bestandteil der kirchlichen Mission und der entsprechenden Öffentlichkeitsarbeit.

Die feste Verwurzelung im Glauben wird durch ein selbstbewusstes Bekenntnis zu den eigenen, christlich-wertkonservativen Haltungen und Positionen begleitet. Dem zu beobachtenden Relevanzverlust dieser Werte und des Glaubens innerhalb der Gesellschaft stellt sich die Kirche bewusst, erläuternd und einladend, wo jedoch geboten, auch inhaltlich begründet entgegen.

Jenseits der inneren Evangelisierung ist ein zentraler Anspruch, das Evangelium durch eine aktive gesamtgesellschaftliche Verantwortungsübernahme für alle Menschen erkenn- und erfahrbar werden zu lassen. Wesentlich hierfür ist ein ausgeprägtes aktives Engagement über die binnenkirchlichen Grenzen hinaus und der Wille, eigene Standpunkte verstärkt in die öffentliche und politische Diskussion einzubringen. Diese Präsenz wird von aktiver Vertrauensarbeit begleitet.

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Entwicklung einer „Kirche der Gläubigen“ mit Strahlkraft zur Begeisterung zusätzlicher, auch finanzieller Unterstützer einer „Kirche der Bedürftigen“

Ein aktives Handeln zeigt sich insbesondere durch den Willen zur Erschließung neuer Zielgruppen in den Pastoralen Räumen. Hier ist zum einen das Ziel, den Blick hin zur Begeisterung religiöser, aber kirchlich distanzierter Menschen zu weiten. Pastorale Angebote und Pastorale Gelegenheiten sollen den Weg zur einer „Kirche der Gläubigen“ ebnen, der auch Menschen mit geringem Interesse an Glaubensgemeinschaft und aktivem religiösem Engagement eine Begegnung mit Gott und eine Auseinandersetzung mit dem Evangelium ermöglicht. Zum anderen sollen verstärkt Personen in der gesellschaftlichen Altersmitte gewonnen werden. Die bestehende Fokussierung auf Senioren und Jugendliche (bzw. Schüler) ist dafür bewusst aufzubrechen. Attraktive Angebote mit individuellem Nutzen sind der Schlüssel zur Begeisterung und Bindung dieser neuen Zielgruppen.

Neben veränderten Altersgruppen ist damit die Ansprache breiterer sozialer Milieus ein strategisches Ziel. Elementarer Baustein ist hierfür das diakonische Engagement. Dieses schafft neue Zugänge für die Evangelisierung und bindet Mitglieder durch einen erkennbaren Nutzen der Institution Kirche.

Säkulare Zielgruppen werden nicht direkt durch die pastorale Arbeit adressiert. Ein umfassendes gesellschaftliches Engagement eröffnet jedoch Möglichkeiten zur Begeisterung von Unterstützern durch passive Mitgliedschaft oder Spenden für diese „Kirche der Bedürftigen“.

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Positionierung als „Mitgestalterin der Gesellschaft“

Zur Flankierung der Evangelisierung und Verbreitung der eigenen religiösen Werte strebt die Kirche aus ihrer Minderheitenposition heraus eine deutlich erkennbare gesamtgesellschaftliche Stellung und die Entwicklung einer öffentlichen Strahlkraft inkl. erneuerter Glaubwürdigkeit an. Ausgangslage für die Entfaltung dieser Rolle als „Mitgestalterin der Gesellschaft“ ist ein aktives Engagement in gesellschaftlichen Themenfeldern wie der sozialen Gerechtigkeit, dem Klimaschutz oder der Flüchtlingshilfe. Diese Aktivitäten werden durch die Schaffung medialer Präsenz und die verbesserte Sichtbarkeit in politischen und gesellschaftlichen Diskursen begleitet.

Unabdingbare Voraussetzung zur Erlangung dieser Rolle ist eine systematische Vertrauensarbeit. Hier gilt es, überzeugende Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns zu implementieren und die Transparenz der Organisation gegenüber der breiten Öffentlichkeit weiter zu erhöhen.

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Neue Zugänge zu Glaubensangeboten und umfassendes diakonisches Engagement

Das kirchliche Leistungsangebot beruht auf zwei starken Säulen – traditionell sowie innovativ geprägten Glaubensangeboten und umfangreichen diakonischen Leistungen. Die inhaltliche Entwicklung der pastoralen Angebote wird im Kern durch die Schaffung von Zugängen für die erweiterten Zielgruppen in ihren Sozialräumen geprägt. Während ein starker und unmittelbarer Glaubensbezug deutlich bleibt, müssen neue Zugänge zur Erreichung distanzierter Gläubiger und generell für Alterskohorten Erwachsener geschaffen werden. Die Reduzierung der Schwelligkeit durch innovative Angebote sowie die zielgruppenorientierte und milieusensible Gestaltung der Formate sind hierfür zentrale Erfolgsfaktoren. Im Hinblick auf die Erschließung distanzierter Zielgruppen kommt der Entwicklung von Angeboten zur Unterstützung einer individuellen Glaubenspraxis und punktuell zugänglichen „Serviceleistungen“ für eher Distanzierte eine wachsende Bedeutung zu. Online-Formate können hier eine wichtige Rolle spielen. Eine große Breite von Themen kennzeichnet das diakonische Engagement. Über die Seelsorge hinaus werden praktische Hilfestellungen in vielen Lebensbereichen gewährt. Dies gilt auf individueller, familiärer Ebene ebenso wie für institutionalisierte Leistungen. Hier zeigt die Kirche ein umfassendes Engagement durch die Trägerschaft verschiedenster Einrichtungen wie Kitas, Schulen, Pflegeheimen oder Krankenhäusern, die Botschafter der Marke „Erzbistum Paderborn“ sind.

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Erweiterung der Pastoralen Räume durch vielfältige Zugangsformen und Pastorale Gelegenheiten

Die Erschließung erweiterter Zielgruppen für pastorale Angebote erfordert die Schaffung neuer Verkündigungswege ergänzend zur traditionellen Pfarrgemeinde mit ihrem Vereinsleben. Die Pastoralen Räume erfahren eine zunehmende Verdichtung. Hierbei muss die Kirche aktiv in den Lebenswelten der Menschen sichtbar werden bzw. bleiben und ggf. bedarfsorientiert Pastorale Orte und Gelegenheiten schaffen. Die wachsende Vielfalt zielgruppengerechter Angebote macht jedoch nicht alles überall leistbar. Attraktive speziellere Angebote werden daher zunehmend regional verdichtet. So entstehen Leuchttürme in Form etwa spezifischer Kompetenzzentren mit entsprechender Ausstattung an Personal und Sachmitteln.

Vielfältige Möglichkeiten für neue Zugänge bietet das diakonische Engagement, insbesondere in der kategorialen Seelsorge durch die umfassende Trägerschaft von Einrichtungen. Aber auch Individualleistungen schaffen Potentiale zur Erhaltung flächendeckender Zugänge jenseits der Gemeinde.

Generell wird dabei das Bild von Kirche als Heilsversorgungsanstalt durch ein Verständnis einer dienenden Kirchengemeinschaft abgelöst, die an vielen lokalen Punkten und unterschiedlichen regionalen Leuchttürmen erlebbar wird sowie milieusensibel und sozialraumortiert bei den Menschen präsent ist. Insbesondere attraktive Formate spielen in diesem Kontext eine wesentliche Rolle, dazu kommen professionelle Online-Kanäle.

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Personalvielfalt bei Sicherung interner Evangelisierung

Die Vielfältigkeit von Aufgaben in der Gesamtorganisation und in der Pastoral erfordert zunehmend multiprofessionelle Teams und nach Kompetenz besetzte Führungspositionen, auch durch alternative Professionen. Parallel erfolgen ein Ausbau des Ehrenamtes sowie die Zentralisierung von Aufgaben im EGV zur Entlastung der Pastoral. Auch können sich u.a. Spezialteams zur professionellen Gestaltung (z.B. von Kasualien) bilden.

Diese Veränderungen erfolgen dabei stets unter der Maßgabe einer starken internen Evangelisierung.

Im Kern wird unverändert auf den kanonisch gebotenen Bestand an Klerikern in Leitungspositionen gesetzt. Parallel erfolgt jedoch zunehmend die Entwicklung und Straffung der institutionellen Kultur inkl. Partizipation in Gremien sowie unterstützender Prozesse und Abläufe.

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Schaffung gezielter Freiräume zum Erreichen der gemeinsamen Vision

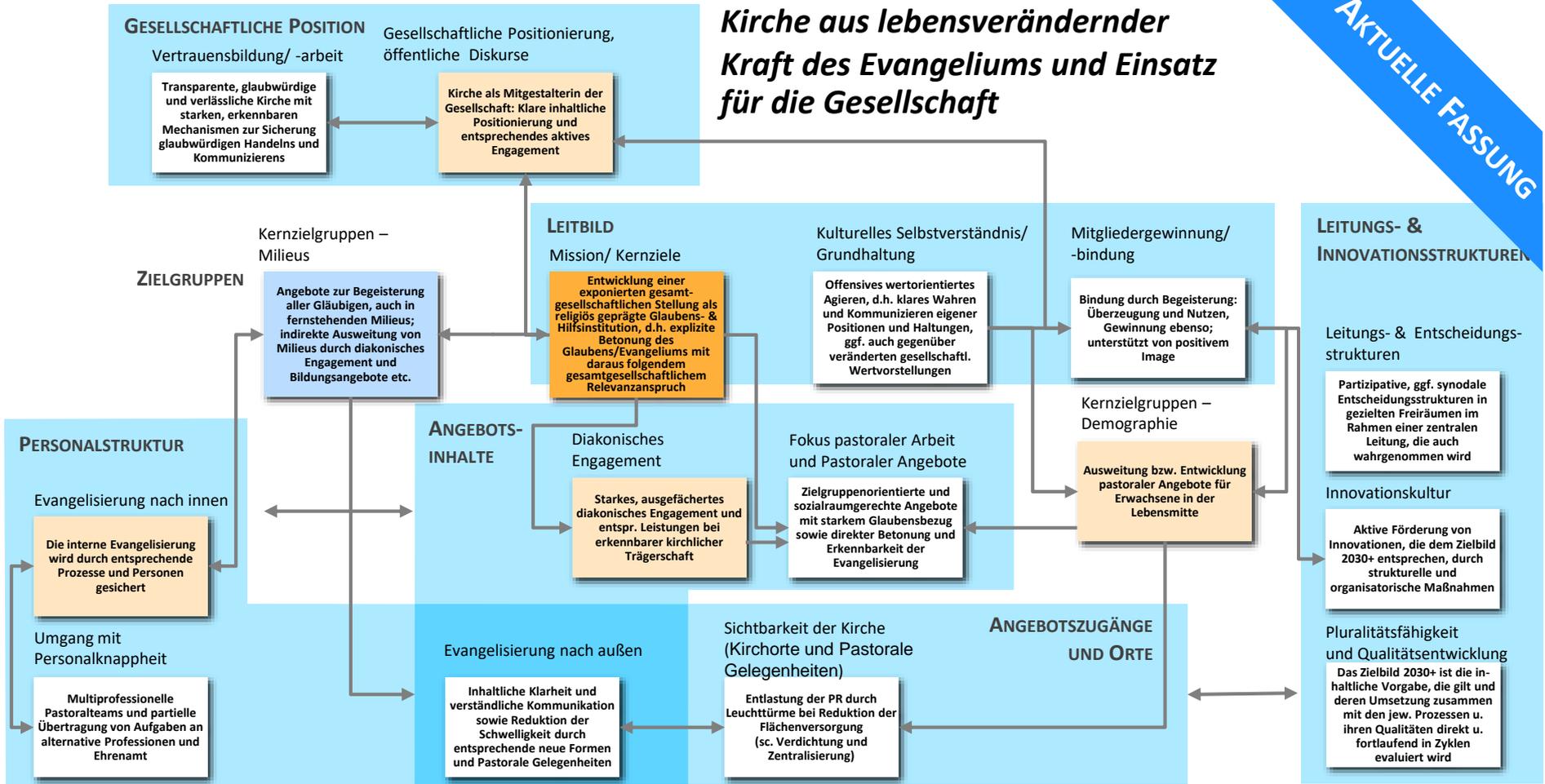
Die Vielfalt und wachsende Verdichtung von Angeboten erfordert Leitung sowie eine zentrale Koordination. Gleichzeitig verlangt die Entwicklung neuer und zielgruppenspezifischer Wege der Evangelisierung und vielfältiger (Hilfs-)Angebote zunehmende Freiheiten in der Institution. Ausgehend vom gemeinsam getragenen und angeeigneten Zielbild 2030+ werden daher wesentliche Standards und Leitplanken des jeweiligen Handelns entwickelt. In diesem Rahmen aber wachsen die Freiräume einzelner Einheiten und Akteure.

Eine regelmäßige, transparente Evaluation vereinbarter, entsprechender Zielgrößen schafft eine Verbindlichkeit des Handelns und stellt sicher, dass trotz einer wachsenden Pluralität der beschrittenen Wege das gemeinsame Ziel insgesamt erreicht wird. Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung auf allen drei Ebenen (Pastorale Räume, Gemeindeverbände, EGV) unterstützen dies.

Thematische Zusammenhänge des Szenarios 1

AKTUELLE FASSUNG

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft



2 - Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

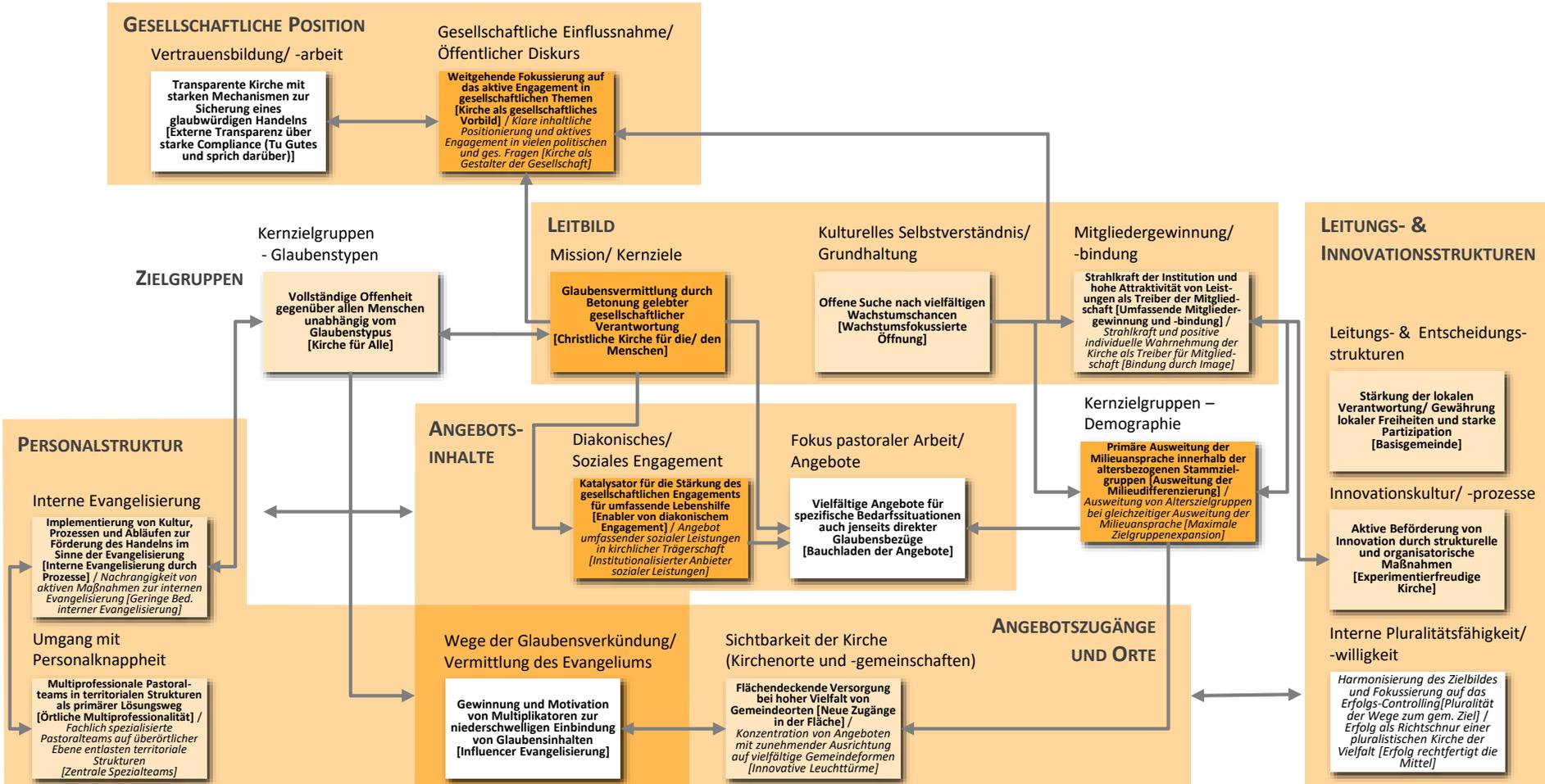
Schlüsselfaktoren		Szenario-Elemente / Ausprägungen (= in diesem Szenario enthaltene Zukunftsprojektionen)	
1	Mission/ Kernziele	A	Glaubensvermittlung durch Betonung gelebter gesellschaftlicher Verantwortung [Christliche Kirche für die/ den Menschen]
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	B	Offene Suche nach vielfältigen Wachstumschancen [Wachstumsfokussierte Öffnung]
3a	Kernzielgruppen – Glaubensstypen	B	Vollständige Offenheit gegenüber allen Menschen unabhängig vom Glaubensstypus [Kirche für Alle]
3b	Kernzielgruppen – Demographie	A/B	Primäre Ausweitung der Milieusprache innerhalb der altersbezogenen Stammzielgruppen [Ausweitung der Milieudifferenzierung] / Ausweitung von Alterszielgruppen bei gleichzeitiger Ausweitung der Milieusprache [Maximale Zielgruppenexpansion]
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	B/D	Strahlkraft der Institution und hohe Attraktivität von Leistungen als Treiber der Mitgliedschaft [Umfassende Mitgliedergewinnung und -bindung] / Strahlkraft und positive individuelle Wahrnehmung der Kirche als Treiber für Mitgliedschaft [Bindung durch Image („Mein Verein“)]
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	B	Vielfältige Angebote für spezifische Bedarfsituationen auch jenseits direkter Glaubensbezüge [Bauchladen der Angebote]
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	B/D	Katalysator für die Stärkung des gesellschaftlichen Engagements für umfassende Lebenshilfe [Enabler von diakonischem Engagement] / Angebot umfassender sozialer Leistungen in kirchlicher Trägerschaft [Institutionalisierter Anbieter sozialer Leistungen]
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	D/B	Flächendeckende Versorgung bei hoher Vielfalt von Gemeindeorten [Neue Zugänge in der Fläche] / Konzentration von Angeboten mit zunehmender Ausrichtung auf vielfältige Gemeindeformen [Innovative Leuchttürme]
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung	B	Gewinnung und Motivation von Multiplikatoren zur niederschweligen Einbindung von Glaubensinhalten [Influencer Evangelisierung]
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	A/B	Weitgehende Fokussierung auf das aktive Engagement in gesellschaftlichen Themen [Kirche als gesellschaftliches Vorbild] / Klare inhaltliche Positionierung und aktives Engagement in vielen politischen und gesellschaftlichen Fragen [Kirche als Gestalter der Gesellschaft]
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	B	Transparente Kirche mit starken Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Externe Transparenz über starke Compliance (Tu Gutes und sprich darüber)]
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	A/C	Harmonisierung des Zielbildes und Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling [Pluralität der Wege zum gemeinsamen Ziel] / Erfolg als Richtschnur einer pluralistischen Kirche der Vielfalt [Erfolg rechtfertigt die Mittel]
12	Innovationskultur/ -prozesse	B	Aktive Beförderung von Innovation durch strukturelle und organisatorische Maßnahmen [Experimentierfreudige Kirche]
13	Umgang mit Personalknappheit	A/B	Multiprofessionale Pastoralteams in territorialen Strukturen als primärer Lösungsweg [Örtliche Multiprofessionalität] / Fachlich spezialisierte Pastoralteams auf überörtlicher Ebene entlasten territoriale Strukturen [Zentrale Spezialteams]
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen	A	Stärkung der lokalen Verantwortung/ Gewährung lokaler Freiheiten und starke Partizipation [Basisgemeinde]
15	Interne Evangelisierung	A/C	Implementierung von Kultur, Prozessen und Abläufen zur Förderung des Handelns im Sinne der Evangelisierung [Interne Evangelisierung durch Prozesse] / Nachrangigkeit von aktiven Maßnahmen zur internen Evangelisierung [Geringe Bedeutung interner Evangelisierung]

Fett
Eindeutige Projektion
Kursiv
Alternative Projektion

Charakteristische Projektion

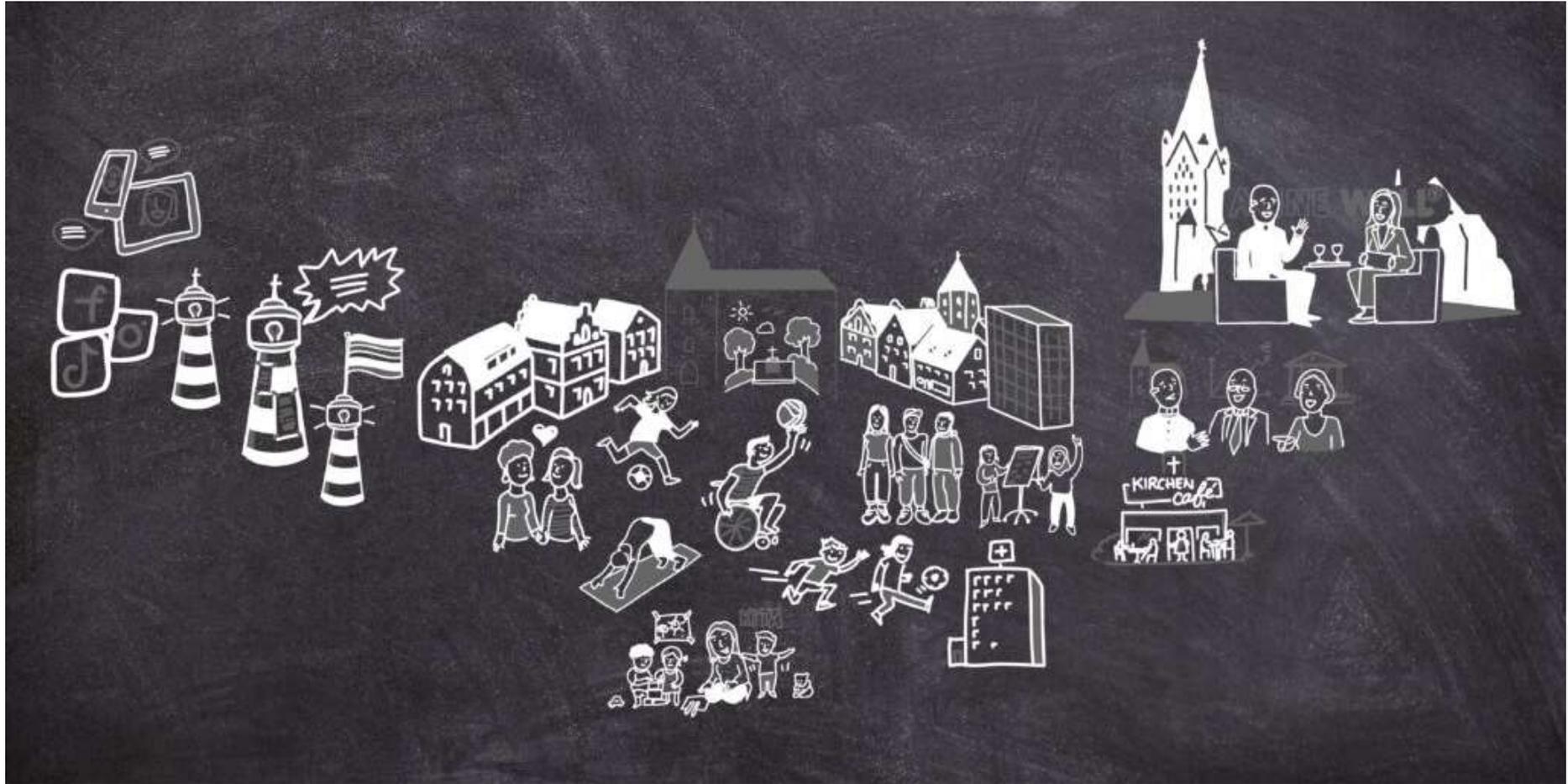
Teil-charakteristische Projektion

Landkarte Szenario 2



2 - Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche



2 - Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Eroberung einer zentralen Stellung in der Mitte der postmodernen Gesellschaft

In einem Umfeld wachsender Säkularität und postmoderner Spiritualität zeigt die Kirche im Erzbistum den festen Willen ihren Platz in der Mitte der Gesellschaft zurückzugewinnen. Die Stärkung der Wahrnehmung der Kirche als gesellschaftlich engagierte und anerkannte Institution bildet den Kern der Mission. Ein positives Wirken für den Einzelnen sowie für die Gemeinschaft im Sinne des Evangeliums rückt in das Zentrum des Handelns. Die explizite Verbreitung christlicher Glaubenssthemen und die Aufgabe der Evangelisierung in ihrer überkommenen und traditionellen Form treten demgegenüber in den Hintergrund. Diese erfolgt zunehmend implizit durch das Handeln und als zentrale Ausdrucksform einer generellen Spiritualität.

Zur Erreichung dieser Ziele löst sich die Kirche zunehmend von den eigenen traditionellen Wertvorstellungen und Haltungen. Als offene Institution wirkt sie der bestehenden Ex-Kulturation bewusst entgegen. Werte, Kultur, Ästhetik und Ausdrucksformen nähern sich verstärkt den Erfahrungsräumen der Mehrheitsgesellschaft an und werden anschlussfähig. Gleichzeitig wird die explizite Sichtbarkeit und Betonung religiöser Aspekte zugunsten des Angebotes einer weiter gefassten Spiritualität reduziert. Dies ermöglicht die aktive Erschließung neuer Wachstumfelder in postmodernen Märkten und schafft Anschlussmöglichkeiten für eine christliche Evangelisierung.

Schaffung einer „Kirche für Alle“ mit vielfältigen Mechanismen der Mitgliedergewinnung und -bindung

Die Schaffung einer „Kirche für alle Menschen“ ist Leitlinie des Handelns. Durch die gesellschaftliche Öffnung und breite spirituelle Orientierung sollen weite Teile der Bevölkerung inhaltlich angesprochen werden. Ziel ist es, alle praktizierenden gläubigen und spirituellen Menschen mit Angeboten zu erreichen, auch religiös Distanzierte. Dies gilt insbesondere für Jugendliche und Erwachsene, die aktuell eher beiläufig adressiert werden.

Ein umfassendes soziales und gesellschaftliches Engagement macht die Institution zusätzlich im Leben vieler Menschen direkt sichtbar und erlebbar. Unmittelbar wird so eine Erweiterung der Milieus in Richtung sozial schwächerer Zielgruppen unterstützt und Möglichkeiten für ein Engagement gesellschaftlich aktiver Menschen geschaffen. Indirekt können durch die Aufwertung der Außenwahrnehmung auch Gruppen ohne spirituelles oder religiöses Interesse als passive Unterstützer und finanzielle Förderer gewonnen werden.

Die Bindung und Gewinnung von Mitgliedern erfolgt so durch vielfältige, sich verstärkende Faktoren. Zentraler Baustein ist die positive Strahlkraft der Institution durch ihr Wirken. Gleichzeitig stiften spirituelle und diakonische Angebote einen individuellen Nutzen für viele Menschen.

Kirche als sichtbares gesellschaftliches Vorbild, das Gutes tut und auch darüber spricht

Elementarer Faktor für die Erreichung der angestrebten gesellschaftlichen Stellung ist eine umfassende Vertrauensarbeit und Imagepflege. Durch die Etablierung vorbildlicher Kontrollmechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns und die Schaffung öffentlicher Transparenz ist die Institution in der breiten Öffentlichkeit zu rehabilitieren.

Zur gesellschaftsübergreifenden Gewinnung von Förderern und der impliziten Vermittlung des Evangeliums zeigt die Kirche zudem eine umfassende gesellschaftliche Verantwortungsübernahme. Neben umfangreichen diakonischen Leistungen bieten nationale und internationale Projekte z.B. für den Klimaschutz oder in der Flüchtlingshilfe Mitgliedern Raum für aktives Engagement. Eine intensive mediale Darstellung dieser Arbeiten sowie der Angebote und veränderten Haltungen stellt ein wichtiges Element in der Entwicklung einer neuen Außenwahrnehmung dar. Die Einbringung in politische Diskurse stellt sich gegenüber dem praktischen Handeln der Institution als sekundär dar.

Bauchladen postmoderner Spiritualitätsangebote und weitreichende diakonische Lebenshilfe am Puls der Zeit

Die pastorale Arbeit erfährt durch die Öffnung der Institution und die Ausweitung von Zielgruppen einen starken Wandel. Während die Bedeutung evangelisierender Angebote mit direktem Glaubensbezug zurückgeht rückt die wachstumsorientierte Entwicklung von Formaten zur Bedienung postmoderner Spiritualitätsmärkte in den Fokus. Hier gilt es, zielgruppenorientierte Angebote für spirituelle ebenso wie religiöse Gruppen zu schaffen und insbesondere das Erwachsenenpastoral zu stärken. So entsteht ein breit gefächertes Bauchladen verschiedener Formate.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Abbau von Zugangsbarrieren. Weniger traditionelle Riten, eine verständlichere Sprache, eine größere Vielfalt der Akteure und das Aufgreifen allgemeiner spiritueller Inhalte sollen einen vereinfachten Zugang ermöglichen und als „Türöffner“ dienen.

Das diakonische Engagement erfährt eine inhaltliche Aufweitung. Über die Aufgaben der pastoralen Seelsorge hinaus werden zahlreiche Themen aus dem praktischen Lebensalltag aufgegriffen. Neben etablierten Themenfeldern wie Bildung und Gesundheit umfasst dies sehr spezifische und punktuell auftretende Aspekte, die flexibel und zeitnah adressiert werden. Die Fortführung oder Erweiterung der Trägerschaft eigener Einrichtungen ist für die Stärkung der gesellschaftlichen Position unabdingbar.

Ergänzung vielfältiger Zugangsformen im Alltag der Menschen durch überregionale Kompetenzzentren

Mit der Vielfalt von Zielgruppen und Angeboten wächst ebenso die Form alternativer Kirchenorte und Zugänge. Eine gestärkte gesellschaftliche Position

ermöglicht grundsätzlich eine hohe Vor-Ort-Präsenz der Kirche durch ihre pastoralen und diakonischen Leistungen. Die klassische Gemeinde bildet jedoch immer weniger das Zentrum der kirchlichen Gemeinschaft. Es etablieren sich vielfältige Formen und Gelegenheiten in den Lebenswelten der Menschen. Kategoriale Zugänge im Rahmen des sozialen Engagements spielen hier ebenso eine Rolle wie virtuelle Gemeinschaften und Online-Kanäle.

Die Breite und regionale Differenziertheit der Angebote ist mit der Notwendigkeit einer größeren Spezialisierung verbunden. Die Schaffung überregionaler Kompetenzzentren in Form von Leuchttürmen kann die jeweils lokalen Strukturen sinnvoll erweitern.

Kirche als Enabler in einer durch Multiprofessionalität und Spezialisierung geprägten Organisation

Die Vielfalt der diakonischen und pastoralen Angebote in der Fläche ist mit hohen Anforderungen an die Personalkapazitäten und die Breite von Qualifikationen verbunden. Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderung ist die durchgängige Stärkung der Multiprofessionalität und Spezialisierung, in der Gemeinde ebenso wie in zentralen Leitungsfunktionen. Vielfältig besetzte Lenkungsstrukturen auf örtlicher Ebene werden durch überregionale Spezialteams für besondere Aufgaben ergänzt. Geweichte können sich so stärker auf ihre Kernaufgabe der Evangelisierung fokussieren.

Darüber hinaus stärkt die Kirche ihre Rolle als Enabler für aktives Engagement. Zur Realisierung einer umfassenden Lebenshilfe unterstützt sie ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitglieder darin, ihre Charismen zum Wohl Aller einzubringen. Dies gilt ebenso für pastorale Themen. Die implizite Evangelisierung im Kontext einer breiter gefassten Spiritualität ermöglicht und erfordert die intensivere Einbindung von Mitgliedern zur Verbreitung des Evangeliums. Auch Partnerschaften mit externen Dienstleistern gewinnen in der Umsetzung von zielgruppenspezifischen Formaten an Bedeutung. Während die generelle Bedeutung einer internen Evangelisierung abnimmt, muss diese zunehmend durch Abläufe, Prozesse und die Kulturentwicklung gesichert werden.

Experimentierfreudige, dezentrale und partizipative Kirche

Die Stärkung von lokaler Verantwortung und Innovationen ist Kern der Organisationsentwicklung. Im Rahmen eines unverbindlicheren Zielbildes werden Basisgemeinden mit umfangreichen Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder weitreichende Freiräume gewährt. Der Erfolg wird zunehmend zur Richtschnur des Handelns. Grundlage hierfür ist die Entwicklung und Kontrolle entsprechender Vorgaben.

Die Schaffung einer experimentierfreudigen Kirche durch eine Kultur der Innovation sowie unterstützende Prozesse und Ressourcen ist zentral. Über die Partizipation der Gemeinden hinaus ist ein intensiver Erfahrungsaustausch in einer lernenden Organisation hierfür eine wesentliche Voraussetzung.

3 - Kirche mit offenen spirituellen Angeboten für alle

Liberalisierung von Haltungen und marktgerechte Umgestaltung bestehender Angebote

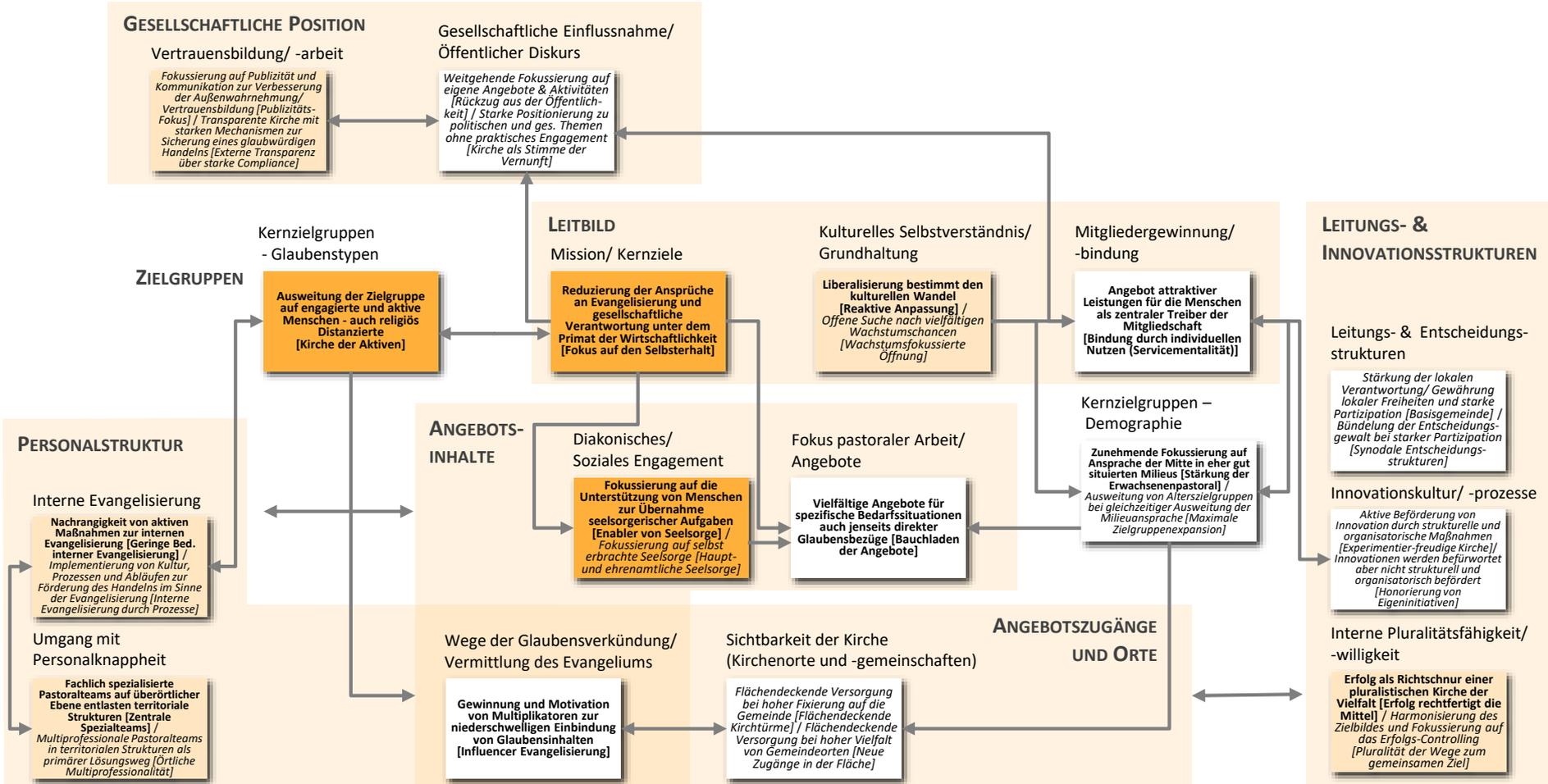
Schlüsselfaktoren		Szenario-Elemente / Ausprägungen (= in diesem Szenario enthaltene Zukunftsprojektionen)	
1	Mission/ Kernziele	C	Reduzierung der Ansprüche an Evangelisierung und gesellschaftliche Verantwortung unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit [Fokus auf den Selbsterhalt]
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	D/B	Liberalisierung bestimmt den kulturellen Wandel [Reaktive Anpassung] / Offene Suche nach vielfältigen Wachstumschancen [Wachstumsfokussierte Öffnung]
3a	Kernzielgruppen – Glaubensstypen	D	Ausweitung der Zielgruppe auf engagierte und aktive Menschen - auch religiös Distanzierte [Kirche der Aktiven]
3b	Kernzielgruppen – Demographie	D/B	Zunehmende Fokussierung auf Ansprache der Mitte in eher gut situierten Milieus [Stärkung der Erwachsenenpastoral] / Ausweitung von Alterszielgruppen bei gleichzeitiger Ausweitung der Milieuansprache [Maximale Zielgruppenexpansion]
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	A	Angebot attraktiver Leistungen für die Menschen als zentraler Treiber der Mitgliedschaft [Bindung durch individuellen Nutzen (Servicementalität)]
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	B	Vielfältige Angebote für spezifische Bedarfssituationen auch jenseits direkter Glaubensbezüge [Bauchladen der Angebote]
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	A/C	Fokussierung auf die Unterstützung von Menschen zur Übernahme seelsorgerischer Aufgaben [Enabler von Seelsorge] / Fokussierung auf selbst erbrachte Seelsorge [Haupt- und ehrenamtliche Seelsorge]
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	C/D	Flächendeckende Versorgung bei hoher Fixierung auf die Gemeinde [Flächendeckende Kirchtürme] / Flächendeckende Versorgung bei hoher Vielfalt von Gemeindeorten [Neue Zugänge in der Fläche]
8	Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung	B	Gewinnung und Motivation von Multiplikatoren zur niederschweligen Einbindung von Glaubensinhalten [Influencer Evangelisierung]
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	C/D	Weitgehende Fokussierung auf eigene Angebote und Aktivitäten [Rückzug aus der Öffentlichkeit] / Starke Positionierung zu politischen und gesellschaftlichen Themen ohne praktisches Engagement [Kirche als Stimme der Vernunft]
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	D/B	Fokussierung auf Publizität und Kommunikation zur Verbesserung der Außenwahrnehmung/ Vertrauensbildung [Publizitäts-Fokus] / Transparente Kirche mit starken Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Externe Transparenz über starke Compliance (Tu Gutes und sprich darüber)]
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	C/A	Erfolg als Richtschnur einer pluralistischen Kirche der Vielfalt [Erfolg rechtfertigt die Mittel] / Harmonisierung des Zielbildes und Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling [Pluralität der Wege zum gemeinsamen Ziel]
12	Innovationskultur/ -prozesse	B/D	Aktive Beförderung von Innovation durch strukturelle und organisatorische Maßnahmen [Experimentierfreudige Kirche] / Innovationen werden befürwortet aber nicht strukturell und organisatorisch befördert [Honorierung von Eigeninitiativen]
13	Umgang mit Personalknappheit	B/A	Fachlich spezialisierte Pastoralteams auf überörtlicher Ebene entlasten territoriale Strukturen [Zentrale Spezialteams] / Multiprofessionale Pastoralteams in territorialen Strukturen als primärer Lösungsweg [Örtliche Multiprofessionalität]
14	Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	A/B	Stärkung der lokalen Verantwortung/ Gewährung lokaler Freiheiten und starke Partizipation [Basisgemeinde] / Bündelung der Entscheidungsgewalt bei starker Partizipation [Synodale Entscheidungsstrukturen]
15	Interne Evangelisierung	C/A	Nachrangigkeit von aktiven Maßnahmen zur internen Evangelisierung [Geringe Bedeutung interner Evangelisierung] / Implementierung von Kultur, Prozessen und Abläufen zur Förderung des Handelns im Sinne der Evangelisierung [Interne Evangelisierung durch Prozesse]

Fett
Eindeutige Projektion
Kursiv
Alternative Projektion

Charakteristische Projektion

Teil-charakteristische Projektion

Landkarte Szenario 3



3 - Kirche mit offenen spirituellen Angeboten für alle

Liberalisierung von Haltungen und marktgerechte Umgestaltung bestehender Angebote

Selbsterhalt durch gesellschaftliche Öffnung und Fokussierung auf binnenkirchliche Angebote

In einer zunehmend säkular und durch veränderte Wertvorstellungen geprägten Gesellschaft wird der Selbsterhalt der Kirche im Erzbistum zum zentralen Ziel. Die reaktive Adaption ihrer Anschauungen, Organisation und Angebote an die Entwicklungen der Mehrheitsgesellschaft bestimmt die Grundhaltung und leitet das Handeln.

Ein wesentlicher Baustein dieser Anpassung ist die Öffnung gegenüber postmodernen Wertvorstellungen. Durch die Veränderung von Haltungen und Ausdrucksformen wird der bestehenden Ex-Kulturation bewusst entgegen gewirkt. Gleichzeitig wird der Anspruch an eine Evangelisierung in ihrer überkommenen und traditionellen Form reduziert. Die explizite Sichtbarkeit und Betonung religiöser Aspekte und Inhalte wird zu Gunsten einer leichteren Anschlussfähigkeit und dem Abbau von Berührungängsten zurückgenommen. So erfolgt die christliche Glaubensvermittlung zunehmend implizit durch das Handeln und als zentrale Ausdrucksform einer weiter gefassten Spiritualität.

Der gesamtgesellschaftliche Gestaltungsanspruch wird bewusst reduziert. Dies gilt für die Vermittlung eigener gesellschaftlicher Positionen ebenso wie für das aktive soziale und diakonische Engagement. Dieses wird unter der Maßgabe eines ökonomischen Selbsterhalts hinterfragt und die Kräfte auf die Anpassung binnenkirchlicher Angebote an die Bedarfe postmoderner Spiritualitätsmärkte fokussiert.

Umfassende Gewinnung spiritueller Zielgruppen

Durch die beschriebene Öffnung und allgemein spirituelle Orientierung sollen sich weitere Teile der Bevölkerung durch die Kirche angesprochen fühlen. Grundlegendes Ziel ist es, alle spirituellen Menschen mit hohem Interesse an gemeinschaftlichen Aktivitäten und Praktiken zu gewinnen, auch religiös distanzierte. Durch die „Modernisierung“ der Institution sollen darüber hinaus insbesondere Jugendliche und Erwachsene in einer größeren Zahl erreicht werden, die sich aufgrund alternativer Wertvorstellungen distanzieren haben.

Die Bindung und Gewinnung dieser Zielgruppen erfolgt zunehmend aus der Perspektive eines „Serviceanbieters“. Die Gestaltung attraktiver und zielgruppenorientierter Angebote, die mit einem persönlichen Nutzen für den Einzelnen verbunden sind, wird zum zentralen Faktor der Mitgliedschaft.

Fokussierung auf Entwicklung und Vermarktung binnenkirchlicher Angebote

Gesamtgesellschaftlich ist die Kirche wenig an einer gestaltenden Rolle interessiert. Als eher mit dem Strom schwimmende und reagierende Institution können nur wenige Impulse in gesellschaftliche und politische

Diskurse eingebacht werden. Ein aktives Engagement in gesamtgesellschaftlichen Fragen wie dem Klimaschutz, der Flüchtlingshilfe oder sozialer Ungleichheit steht hinter dem primären Ziel des Selbsterhalts zurück. So werden die Kräfte vorrangig auf die Umgestaltung der binnenkirchlichen Leistungen und der Entwicklung einer exponierten Marktstellung gebündelt.

Wesentlich für den Erfolg ist die grundlegende Verbesserung der institutionellen Außenwahrnehmung. Ein Baustein hierfür ist die Etablierung hinreichender Mechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns. Vorrangig ist jedoch die intensive Außendarstellung der kirchlichen Haltungsänderungen und Angebote. Hier gilt es, einen Imagewandel herbeizuführen und Angebote stärker gegenüber den relevanten Zielgruppen zu bewerben.

Modifikation bestehender Angebote zum Abbau von Zugangsbarrieren

Seelsorgerische Themen und spirituelle Angebote stehen im Zentrum des pastoralen Handelns. Veränderungen ergeben sich insbesondere aus der Öffnung und Umgestaltung von Leistungen zur Schaffung von Zugängen für distanzierte Gläubige, die sich bewusst von der Institution Kirche entfernt haben, und säkular spirituelle Zielgruppen. Die Modifikation bestehender Gemeinschaftsangebote nimmt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein und wird durch Innovationen partiell ergänzt.

Ein wesentliches Ziel ist es, Barrieren abzubauen. Hierfür wird die Evangelisierung verstärkt als indirekte Aufgabe der pastoralen Arbeit gesehen. Weniger traditionelle Riten, eine verständlichere Sprache, eine größere Vielfalt der Akteure und das Aufgreifen allgemeiner spiritueller Inhalte sollen einen vereinfachten Zugang ermöglichen und als „Türöffner dienen“. Christliche Glaubenthemen können auf diesem Fundament aufbauen. Mit der Fülle der Zielgruppen wächst parallel die Notwendigkeit der Schaffung vielfältiger und differenzierter Angebote, die auf die jeweils spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Es entsteht ein breiter Bauchladen von Möglichkeiten.

Das diakonische Engagement wird inhaltlich auf die pastorale Seelsorge fokussiert. Im Rahmen des Selbsterhalts werden bestehende Aktivitäten und die Trägerschaft von Einrichtungen zunehmend auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft. Unrentable Felder werden zur Bündelung der Ressourcen auf die binnenkirchlichen Kernleistungen abgebaut.

Bestmöglicher Erhalt der Gemeinde mit punktueller Erweiterung

Hinsichtlich der pastoralen Orte besteht der Wille zum bestmöglichen Erhalt flächendeckender Gemeindestrukturen. Als spirituelle Zentren bilden diese den Mittelpunkt für die Inanspruchnahme der veränderten Angebote. Die wachsende Vielfalt zielgruppenorientierter Formate macht jedoch nicht Alles

überall leistbar. Entsprechend bilden sich für spezifische Themen überregionale Kompetenzzentren als Leuchttürme heraus.

Gleichzeitig werden alternative Wege der Verbreitung gesucht. Online-Kanäle bieten hierfür eine gute Möglichkeit. Gleichzeitig können zusätzliche Orte in den Lebenswelten der Menschen erschlossen werden. Klassische Kategorien wie Schulen, Kindergärten und Krankenhäuser können hier ebenso eine Rolle spielen wie Unternehmenspartnerschaften.

Multiprofessionelle Erweiterung bestehender Strukturen

Die Öffnung der Organisation und Angebote führt zu entsprechenden Anpassungen der Personalstruktur. Während Geweihte/ Priester noch immer eine exponierte Stellung im Pastoral einnehmen, werden diese zunehmend durch alternative Professionen unterstützt. Nur so kann der wachsenden thematischen Spannweite und der vielfältigen Ausgestaltung der Angebote Rechnung getragen werden. Spezielle Themen können zudem in die Zuständigkeit zentraler, multiprofessioneller Teams übergehen.

Mit der rückläufigen Bedeutung einer internen Evangelisierung werden zudem Aufgaben im Rahmen eher spiritueller geprägter Seelsorge und Glaubenspraktiken zunehmend an ehrenamtliche Mitarbeiter und Gemeindeglieder übertragen. Veranstaltungen profitieren so zunehmend von der Vielfalt der eingebrachten Charismen. Zur Sicherung eines Handelns der Organisation im Sinne des Evangeliums wird unter diesen Bedingungen auf die Etablierung von Abläufen und Prozessen sowie einer entsprechenden Kultur gesetzt.

Erfolg als zentrale Steuerungsgröße einer dezentralen und partizipativen Organisation

Eine wachsende Dezentralität von Entscheidungen und eine zunehmende Innovationsbereitschaft sind prägende Elemente der Organisationsentwicklung. Mit der wachsenden Orientierung an den regionalen Bedürfnissen sowie der Aufweichung eigener Positionen sinkt die Notwendigkeit zentraler Vorgaben. So wird der „Erfolg“ im Rahmen des Selbsterhalts zu einer zentralen Leitlinie des Handelns. Im Kontext eines unverbindlicheren Zielbildes wird ein verstärkter Fokus auf die Überwachung von Erfolgskennzahlen zur Steuerung der Organisation gelegt.

Innovationen werden positiv wahrgenommen und honoriert. Da der strategische Fokus jedoch primär auf der Anpassung des Bestehenden als auf der Umfassenden Schaffung von Innovationen liegt, bleiben aktive Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit überschaubar. Die Potentiale einer zunehmenden Gemeinde-Partizipation werden in einer offenen Kirche jedoch verstärkt genutzt.

4 - Kirche der bewahrenden Minderheit

Besinnung auf die Kernaufgaben einer evangelisierenden Kirche in traditionellen Strukturen und Praxen

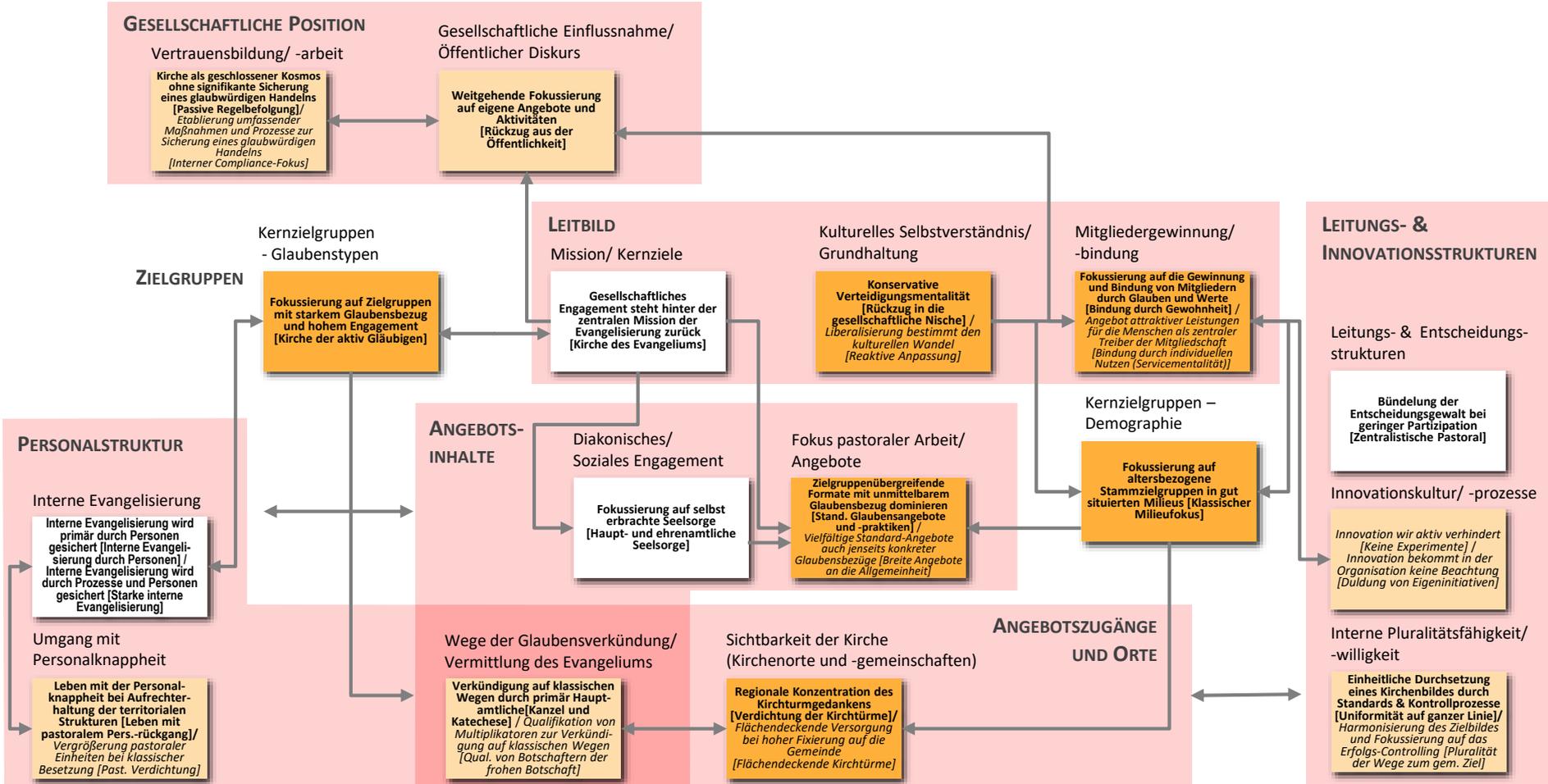
Schlüsselfaktoren		Szenario-Elemente / Ausprägungen (= in diesem Szenario enthaltene Zukunftsprojektionen)	
1	Mission/ Kernziele	D	Gesellschaftliches Engagement steht hinter der zentralen Mission der Evangelisierung zurück [Kirche des Evangeliums]
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	C/D	Konservative Verteidigungsmentalität [Rückzug in die gesellschaftliche Nische] / Liberalisierung bestimmt den kulturellen Wandel [Reaktive Anpassung]
3a	Kernzielgruppen – Glaubentypen	C	Fokussierung auf Zielgruppen mit starkem Glaubensbezug und hohem Engagement [Kirche der aktiv Gläubigen]
3b	Kernzielgruppen – Demographie	C	Fokussierung auf altersbezogene Stammzielgruppen in gut situierten Milieus [Klassischer Milieufokus]
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	C/A	Fokussierung auf die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern durch Glauben und Werte [Bindung durch Gewohnheit (Versicherungsmentalität)] / Angebot attraktiver Leistungen für die Menschen als zentraler Treiber der Mitgliedschaft [Bindung durch individuellen Nutzen (Servicementalität)]
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	C/D	Zielgruppenübergreifende Formate mit unmittelbarem Glaubensbezug dominieren [Standardisierte Glaubensangebote und -praktiken] / Vielfältige Standard-Angebote auch jenseits konkreter Glaubensbezüge [Breite Angebote an die Allgemeinheit]
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	C	Fokussierung auf selbst erbrachte Seelsorge [Haupt- und ehrenamtliche Seelsorge]
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	A/C	Regionale Konzentration des Kirchturmgedankens [Verdichtung der Kirchtürme] / Flächendeckende Versorgung bei hoher Fixierung auf die Gemeinde [Flächendeckende Kirchtürme]
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung	C/D	Verkündigung auf klassischen Wegen durch primär Hauptamtliche [Kanzel und Katechese] / Qualifikation von Multiplikatoren zur Verkündigung auf klassischen Wegen [Qualifikation von Botschaftern der frohen Botschaft]
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	C	Weitgehende Fokussierung auf eigene Angebote und Aktivitäten [Rückzug aus der Öffentlichkeit]
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	C/A	Kirche als geschlossener Kosmos ohne signifikante Veränderungen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Passive Regelbefolgung] / Interne Etablierung umfassender Maßnahmen und Prozesse zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Interner Compliance-Fokus (Tu Gutes)]
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	E/A	Einheitliche Durchsetzung eines Kirchenbildes durch Standards und Kontrollprozesse [Uniformität auf ganzer Linie] / Harmonisierung des Zielbildes und Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling [Pluralität der Wege zum gemeinsamen Ziel]
12	Innovationskultur/ -prozesse	A/C	Innovation wird aktiv verhindert [Keine Experimente] / Innovation bekommt in der Organisation keine Beachtung [Duldung von Eigeninitiativen]
13	Umgang mit Personalknappheit	C/D	Leben mit der Personalknappheit bei Aufrechterhaltung der territorialen Strukturen [Leben mit pastoralem Personalarückgang] / Vergrößerung pastoraler Einheiten bei klassischer Personalbesetzung [Pastorale Verdichtung]
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen	D	Bündelung der Entscheidungsgewalt bei geringer Partizipation [Zentralistische Pastoral]
15	Interne Evangelisierung	D/B	Interne Evangelisierung wird primär durch Personen gesichert [Interne Evangelisierung durch Personen] / Interne Evangelisierung wird durch Prozesse und Personen gesichert [Starke interne Evangelisierung]

Fett
Eindeutige Projektion
Kursiv
Alternative Projektion

Charakteristische Projektion

Teil-charakteristische Projektion

Landkarte Szenario 4



4 - Kirche der bewahrenden Minderheit

Besinnung auf die Kernaufgaben einer evangelisierenden Kirche in traditionellen Strukturen und Praxen

Dieses Szenario beschreibt...

die Bewahrung traditionell katholischer Haltungen und Aktivitäten durch Reorganisation und Bündelung von Kräften auf die Evangelisierung.

- Die Verbreitung des Glaubens in seiner überkommenen, explizit traditionellen Form bildet die zentrale Mission der Kirche. Andere Themen, wie eine gesamtgesellschaftliche Verantwortungsübernahme, stehen hinter diesem Ziel zurück.
- Die bestmögliche Erhaltung bestehender pfarrgemeindlicher Strukturen und Aktivitäten sowie die Wahrung der eigenen katholischen Werte und Haltungen bestimmen das grundlegende Handeln. Dieses ist primär auf die Anpassung der Institution an schrumpfende Zielgruppen ausgerichtet.
- Einheitliche Vor-Ort-Angebote mit direktem Glaubensbezug (wie Gottesdienste, Kasualien und Gemeindeleben) stehen im Mittelpunkt der kirchlichen Aktivitäten, die sich primär an praktizierende Katholiken richten. Tradition und die Teilnahme an diesen Angeboten bilden den zentralen Hebel der Gewinnung und Bindung von Mitgliedern.
- Die Fokussierung auf diese Kernzielgruppen ist mit der Notwendigkeit einer Reduzierung von Aktivitäten in anderen Feldern verbunden. Darum wird das soziale Engagement auf seelsorgerische Themen eingegrenzt. Der Rückzug aus gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme schafft freie Kapazitäten und finanzielle Gestaltungsräume.
- Eine klare, zentrale Leitung und die primäre Wahrnehmung von Aufgaben durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter ist Basis der internen Evangelisierung. Flankierend erfolgt die Verdichtung pastoraler Räume und eine Zentralisierung von Funktionen zur Steigerung der operativen Effizienz.



4 - Kirche der bewahrenden Minderheit

Besinnung auf die Kernaufgaben einer evangelisierenden Kirche in traditionellen Strukturen und Praxen



4 - Kirche der bewahrenden Minderheit

Benennung auf die Kernaufgaben einer evangelisierenden Kirche in traditionellen Strukturen und Praxen

Bewahrung von traditionellem katholischen Glauben und Werten in der Nische

In einem Umfeld wachsender Säkularität und postmoderner Spiritualität zeigt sich die Kirche im Erzbistum als Fels in der Brandung. Die Bewahrung eigener katholischer Werte und Haltungen sowie die Verbreitung des Glaubens in seiner überkommenen, explizit traditionellen Form stellen zentrale Ziele dar und leiten das Handeln. Glaubenthemen werden prägend nach vorne gestellt und sind allgegenwärtiger Teil des Agierens.

Der mit dieser Haltung verbundene Rückzug in die gesellschaftliche Nische sowie der institutionelle Relevanzverlust werden bewusst hingenommen und zu Gunsten eines klaren konservativen Profils akzeptiert. Eine Verteidigungsmentalität, welche auf die bestmögliche Erhaltung bestehender Strukturen und Aktivitäten gerichtet ist, wird zum wesentlichen Teil des eigenen Selbstverständnisses.

Unter diesen Voraussetzungen erfolgt eine verstärkte Bündelung der Kräfte der Organisation auf die Kernaufgabe einer traditionellen Evangelisierung. Andere Themen, wie die gesamtgesellschaftliche Verantwortungsübernahme, stehen hinter diesem Ziel zurück. Die binnenkirchliche Fürsorge gegenüber den eigenen Mitgliedern rückt klar in den Vordergrund.

Fokussierung auf die Bindung heutiger Zielgruppen

Die Mitgliederentwicklung ist primär auf die Bindung bestehender Zielgruppen mit hoher Affinität zu den heutigen Angeboten gerichtet. Praktizierende Katholiken mit starkem Interesse an einem aktiven Engagement stehen somit im Mittelpunkt.

Die Gewinnung und Bindung dieser Zielgruppen basiert im Kern auf der familiären Glaubenstradition und der Verbundenheit zu konservativen katholischen Werten. Ein persönlicher Nutzen der Mitglieder ergibt sich vorrangig aus der Unterstützung einer traditionellen Glaubenspraxis. Strategisch erfolgt so eine bewusste Fokussierung auf den „Heiligen Rest“ und der Verzicht auf eine aktive Zielgruppenausweitung. Aufgrund weitgehend unveränderter Angebote gilt dies auch im Hinblick auf Altersgruppen oder soziale Milieus. So werden im Kern junge und ältere Menschen aus tendenziell gut situierten Milieus erreicht.

Orientierung an binnenkirchlichen Themen und Aufgaben

Eine zunehmend binnenkirchliche Fokussierung prägt die gesellschaftliche Positionierung. Die Bündelung der Kräfte auf die Evangelisierung bedingt ein eher reduziertes Engagement im Hinblick auf gesamtgesellschaftliche Fragen

wie z.B. den Klimawandel, die Flüchtlingshilfe oder die Bildungsungleichheit.

Der Verbesserung des allgemeinen Vertrauens der Öffentlichkeit in die Institution Kirche kommt keine nennenswerte Priorität zu. Während große Kampagnen zur Aufwertung der Außenwahrnehmung ausbleiben, werden intern Kontrollprozesse zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns implementiert.

Aufgrund der geschwächten öffentlichen Vertrauensposition gestaltet sich die Schaffung einer medialen Öffentlichkeit durch politische oder gesellschaftliche Diskurse schwierig. Dieser kommt daher kein wesentlicher Stellenwert zu.

Aufrechterhaltung bestehender Gemeindeangebote zu Lasten diakonischer und sozialer Leistungen

Angebote mit direktem Glaubensbezug (wie Gottesdienste, Kasualien und Gemeindeleben) stehen im Zentrum der pastoralen Arbeit, die sich primär an praktizierende Katholiken richtet. Spezifische Themen der praktischen Lebenshilfe oder Gemeinschaftsangebote finden dagegen wenig Raum. Aufgrund der begrenzten Vielfalt von Themen und Zielgruppen dominieren uniforme Angebote, die sich an die gesamte Gemeinde richten. Neben Gemeinde-Gottesdiensten werden hier auch teilweise allgemeine Services wie Bibliotheken angeboten.

Der bestmögliche Erhalt pfarrgemeindlicher Strukturen einer „Kirche vor Ort“ in Verbindung mit der verkünftigen Nischenstrategie führt zur Notwendigkeit einer Reduzierung von Aktivitäten in anderen Feldern. Dies betrifft insbesondere das diakonische und soziale Engagement. Hier erfolgt eine zunehmende inhaltliche Fokussierung auf die territoriale und kategoriale Seelsorge. Die Trägerschaften sozialer Einrichtungen wie Kindergärten, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen werden einer zunehmenden Wirtschaftlichkeitsprüfung unterzogen. Durch den Rückzug aus ökonomisch nicht tragfähigen Feldern sollten freie Kapazitäten und finanzielle Gestaltungsspielräume für die Gesamtorganisation gewonnen werden.

Gemeindezentrierte Zugangsformen mit hoher religiöser Tiefe

Das Gemeindezentrum bzw. die Kirche bildet auch zukünftig den zentralen Ort kirchlicher Gemeinschaft. Die Vor-Ort-Sichtbarkeit der Institution durch diese Strukturen bestmöglich zu erhalten, ist wesentliches Ziel des strategischen Handelns. Die verfolgte Nischenstrategie und Personalpolitik (s.u.) machen jedoch eine hinreichende Verdichtung pastoraler Räume notwendig.

Räumlich und inhaltlich bleiben die Zugangshürden zu den kirchlichen Angeboten relativ hoch. So setzen die Vor-Ort-Strukturen vielfach

Anwesenheit voraus und die überkommenen traditionellen Glaubensvollzüge erfordern eine weitreichende Katechese.

Fokussierung auf professionelle Aufgabenerfüllung durch Priester und haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter

Die Zentralität der Verbreitung des Glaubens in seiner traditionellen und expliziten Form ist mit hohen Ansprüchen an die interne Evangelisierung der Organisation verbunden. Zur Erfüllung dieser Ansprüche wird primär auf die Besetzung von Leitungspositionen mit Priestern/ Geweihten gesetzt. Die zurückhaltende Übertragung von Aufgaben an alternative Professionen erfordert Lösungen zur Überwindung der schon heute bestehenden personellen Engpässe. Diesen wird primär durch die Zentralisierung von Aufgaben z.B. zur Entlastung der lokalen Leitungsstrukturen und die Verdichtung der pastoralen Räume entgegengewirkt. Maßnahmen, welche darüber hinaus ein wichtiger Faktor zur Steigerung der operativen Effizienz und Generierung von Einsparungen sind.

Generell wird bewusst auf die primäre professionelle Erfüllung von Aufgaben in Verkündigung und Diakonie durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter gesetzt. Eine Erweiterung der Organisation durch die Befähigung von Mitgliedern zur Übernahme von Aufgaben ist von nachrangiger Bedeutung.

Zentrale Strukturen mit Fokus auf effiziente und hochwertige lokale Umsetzung

Die Gewährleistung einheitlicher und qualitativ hochwertiger Angebote steht im Mittelpunkt der Organisationsentwicklung. Diese ist von hoher Zentralität und Autorität geprägt. Basierend auf einem Zielbild werden klare Vorgaben entwickelt, deren Umsetzung auf pastoraler Ebene überwacht wird. Die lokalen Gestaltungsfreiräume sind somit begrenzt.

Die Fokussierung auf den Erhalt bestehender Leistungen macht die Etablierung von Prozessen und Strukturen zur Förderung von Innovationen zu einem nachrangigen Thema. Auch die Erweiterung der Gemeinde-Partizipation über Gremien und/ oder Befragungen spielt im Rahmen der betrachteten Strategie keine wesentliche Rolle.

5 - Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer Zugänge zum Evangelium für religiöse Zielgruppen

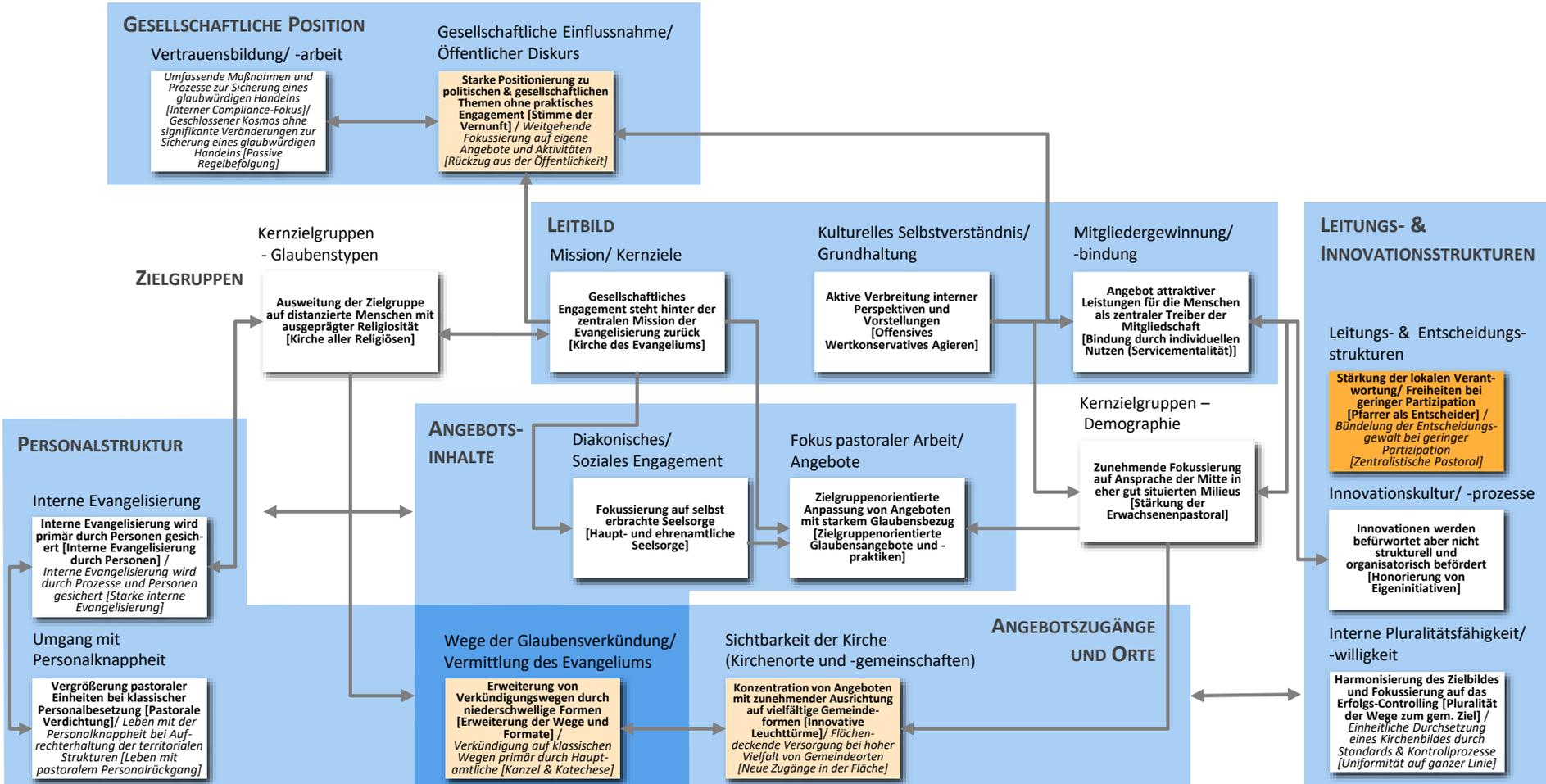
Schlüsselfaktoren		Szenario-Elemente / Ausprägungen (= in diesem Szenario enthaltene Zukunftsprojektionen)
1	Mission/ Kernziele	D Gesellschaftliches Engagement steht hinter der zentralen Mission der Evangelisierung zurück [Kirche des Evangeliums]
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	A Aktive Verbreitung interner Perspektiven und Vorstellungen [Offensives Wertkonservatives Agieren]
3a	Kernzielgruppen – Glaubentypen	A Ausweitung der Zielgruppe auf distanzierte Menschen mit ausgeprägter Religiosität [Kirche aller Religiösen]
3b	Kernzielgruppen – Demographie	D Zunehmende Fokussierung auf Ansprache der Mitte in eher gut situierten Milieus [Stärkung der Erwachsenenpastoral]
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	A Angebot attraktiver Leistungen für die Menschen als zentraler Treiber der Mitgliedschaft [Bindung durch individuellen Nutzen (Servicementalität)]
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	A Zielgruppenorientierte Anpassung von Angeboten mit starkem Glaubensbezug [Zielgruppenorientierte Glaubensangebote und -praktiken]
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	C Fokussierung auf selbst erbrachte Seelsorge [Haupt- und ehrenamtliche Seelsorge]
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	B/D Konzentration von Angeboten mit zunehmender Ausrichtung auf vielfältige Gemeindeformen [Innovative Leuchttürme] / Flächendeckende Versorgung bei hoher Vielfalt von Gemeindeorten [Neue Zugänge in der Fläche]
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung	A/C Erweiterung von Verkündigungswegen durch niederschwellige Formen [Erweiterung der Wege und Formate] / Verkündigung auf klassischen Wegen durch primär Hauptamtliche [Kanzel und Katechese]
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	D/C Starke Positionierung zu politischen und gesellschaftlichen Themen ohne praktisches Engagement [Kirche als Stimme der Vernunft] / Weitgehende Fokussierung auf eigene Angebote und Aktivitäten [Rückzug aus der Öffentlichkeit]
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	A/C Interne Etablierung umfassender Maßnahmen und Prozesse zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Interner Compliance-Fokus (Tu Gutes)] / Kirche als geschlossener Kosmos ohne signifikante Veränderungen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Passive Regelbefolgung]
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	A/E Harmonisierung des Zielbildes und Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling [Pluralität der Wege zum gemeinsamen Ziel] / Einheitliche Durchsetzung eines Kirchenbildes durch Standards und Kontrollprozesse [Uniformität auf ganzer Linie]
12	Innovationskultur/ -prozesse	D Innovationen werden befürwortet aber nicht strukturell und organisatorisch befördert [Honorierung von Eigeninitiativen]
13	Umgang mit Personalknappheit	D/C Vergrößerung pastoraler Einheiten bei klassischer Personalbesetzung [Pastorale Verdichtung] / Leben mit der Personalknappheit bei Aufrechterhaltung der territorialen Strukturen [Leben mit pastoralem Personalarückgang]
14	Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	C/D Stärkung der lokalen Verantwortung/ Gewährung lokaler Freiheiten bei geringer Partizipation [Pfarrer als Entscheider] / Bündelung der Entscheidungsgewalt bei geringer Partizipation [Zentralistische Pastoral]
15	Interne Evangelisierung	D/B Interne Evangelisierung wird primär durch Personen gesichert [Interne Evangelisierung durch Personen] / Interne Evangelisierung wird durch Prozesse und Personen gesichert [Starke interne Evangelisierung]

Fett
Eindeutige Projektion
Kursiv
Alternative Projektion

Charakteristische Projektion

Teil-charakteristische Projektion

Landkarte Szenario 5



5 - Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer Zugänge zum Evangelium für religiöse Zielgruppen



5 - Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer Zugänge zum Evangelium für religiöse Zielgruppen

Offensive Verbreitung von traditionellem katholischen Glauben und Werten gegenüber religiösen Zielgruppen

In einem Umfeld wachsender Säkularität und postmoderner Spiritualität setzt die Kirche im Erzbistum bewusst auf die nachdrückliche Verbreitung des katholischen Glaubens in seiner traditionellen und expliziten Form. Glaubens-themen werden prägend nach vorne gestellt und sind allgegenwärtiger Teil des Agierens.

Die feste Verwurzelung im Glauben wird durch ein selbstbewusstes Bekenntnis zu eigenen christlich konservativen Werten und Positionen begleitet. Dem zu beobachtenden Relevanzverlust dieser Werte und des Glaubens innerhalb der Gesellschaft stellt sich die Kirche bewusst entgegen.

Der Wille zur aktiven Gewinnung von Menschen mit ausgeprägter Religiosität ist ein bestimmender Teil des Handelns und bildet die zentrale Mission.

Anderer Themen, wie eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme, werden diesem Ziel untergeordnet. Verfügbare Ressourcen werden auf die Erfüllung binnenkirchlicher Aufgaben fokussiert.

Aktive Erweiterung von Zielgruppen auf alle Gläubigen, insbesondere in der gesellschaftlichen Altersmitte

Zentraler Teil des aktiven Handelns ist die Erweiterung bestehender Zielgruppen. Während heute primär aktiv praktizierende und engagierte Gläubige angesprochen werden, gilt es zukünftig alle religiösen Menschen zu erreichen. Dies schließt insbesondere gläubige, aber distanzierte Zielgruppen mit geringer Bereitschaft für ein aktives Engagement in der Glaubensgemeinschaft ein. Gleichzeitig sollen verstärkt Personen in der gesellschaftlichen Altersmitte gewonnen werden. Die bestehende Fokussierung auf die Randbereiche der Senioren und Jugendlichen bzw. Schüler soll bewusst aufgebrochen werden. Aus strategischer Sicht erfolgt so eine bewusste Vernachlässigung säkularer Gruppen, die der Kirche aktuell mit Skepsis gegenüber stehen.

Zentrale Mittel für die Gewinnung der neu avisierten Gruppen ist die Realisierung milieu- und zielgruppensensibler pastoraler Angebote, die den Gläubigen einen persönlichen Nutzen bieten. Gleichzeitig ermöglicht die Aufrechterhaltung traditioneller Leistungen und die klare Werthaltung die Bindung bestehender Zielgruppen, auch durch familiäre Tradition.

Konzentration auf binnenkirchliche Aufgaben bei klarer Prägung einer religiös konservativen Außenwahrnehmung

Die gesellschaftliche Positionierung ist durch einen verstärkten binnenkirchlichen Fokus gekennzeichnet. Als stark glaubensgeprägte Institution bündelt die Kirche ihre Kräfte primär auf die Erfüllung ihrer internen Aufgaben

und die Realisierung von Angeboten für ihre Mitglieder. Ein Engagement in gesamtgesellschaftlichen Fragen wie z.B. dem Klimawandel oder der Flüchtlingshilfe sind demgegenüber nachrangig.

Im Hinblick auf die aktuelle Vertrauenskrise liegt der Schwerpunkt der Aufarbeitung in der Etablierung verlässlicher interner Kontrollmechanismen, welche die zukünftige Glaubwürdigkeit des Handelns, primär gegenüber den eigenen Mitgliedern und religiösen Zielgruppen, sicherstellen. Eine umfassende Transparenz und Entfaltung von Vertrauensfragen in der breiten Öffentlichkeit ist demgegenüber sekundär. Generell zielt die allgemeine Außerstellung in erster Linie auf die Erreichung der eigenen begrenzten Zielgruppen. In diesem Zusammenhang gewinnt der Versuch die Stimme der Kirche in politische und gesellschaftliche Diskurse sichtbarer einzubringen an Relevanz. Eine Verfehlung säkularer Gesellschaftsteile wird für die Schärfung des eigenen Profils bewusst akzeptiert.

Erweiterung glaubenszentrierter Formate zur Ausschöpfung religiöser Zielgruppen

Die Verbreitung und das Praktizieren des katholischen Glaubens sowie die Erfüllung seelsorgerischer Aufgaben gegenüber den eigenen Mitgliedern bilden den inhaltlichen Kern der Angebote. Aktivitäten im Rahmen eines erweiterten sozialen Engagements werden zur Bündelung der Ressourcen bewusst reduziert. Diakonische Handlungsschwerpunkte innerhalb der Gemeinde werden so enger gefasst und die Trägerschaft sozialer Einrichtungen unter ökonomischen Kriterien geprüft.

Während der direkte Glaubensbezug der pastoralen Arbeit erhalten bleibt, müssen neue Zugänge zur Erreichung distanziert Gläubiger und der Stärkung des Erwachsenenpastoral geschaffen werden. Dies umfasst verschiedene Aspekte. So gilt es generell, die inhaltliche Schwelligkeit von Formaten zu reduzieren und diese zielgruppenorientierter zu gestalten. Darüber hinaus können punktuelle Angebote zu lebensindividuellen Anlässen entwickelt werden, die sich verstärkt als „Services“ an sporadisch praktizierende Gläubige richten. Nicht zuletzt sollten Formen gefunden werden, welche individuelle Glaubenspraktiken auch jenseits der Gemeinschaft unterstützen. Online-Lösungen können hier eine wesentliche Rolle spielen.

Neue Wege durch Leuchttürme und Online-Formate

Die Erschließung erweiterter Zielgruppen erfordert die Schaffung neuer Verkündigungswege und Gelegenheiten jenseits der klassischen Pfarrgemeinde. Diese erfahren eine zunehmende Verdichtung. Ergänzend muss die Kirche aktiv in den Lebenswelten der Menschen sichtbar werden und neue Orte schaffen. Dies gilt in den Kategorien (Kindergärten, Krankenhäuser

etc.), die eine zunehmende Bedeutung erhalten, ebenso wie in der Gemeinde. Insbesondere attraktive und professionelle Online-Kanäle spielen in diesem Kontext eine wesentliche Rolle.

Die Vielfalt zielgruppengerechter Angebote bei begrenzten Ressourcen macht jedoch nicht Alles überall leistbar. Attraktive Angebote werden daher zunehmend regional verdichtet. So entstehen Leuchttürme in Form spezialisierter Kompetenzzentren.

Generell muss das Bild des „Kirchenhauses“ als zentraler Versammlungsort durch das Verständnis einer „Kirche als Samenkorn“ abgelöst werden, die an vielen verstreuten Punkten erlebbar wird und auf die Menschen zugeht.

Fokussierung auf professionelle Aufgabenerfüllung durch Priester und haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter

Die Zentralität der Verbreitung des Glaubens in seiner traditionellen und expliziten Form stellt hohe Ansprüche an die interne Evangelisierung der Organisation und führt zu einer prominenten Rolle von Priestern/ Geweihten, die überwiegend die Leitungspositionen besetzen. Den hieraus resultierenden Personalengpässen wird im Kern durch die Verdichtung der pastoralen Räume und der Entwicklung von Leuchttürmen Rechnung getragen.

Generell wird bewusst auf die primär professionelle Erfüllung von Aufgaben in Verkündigung und Diakonie durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter gesetzt. Das Handeln dieser Personen im Sinne des Evangeliums wird primär durch eine gestärkte und exponierte Position der Priestern/ Geweihten gesichert, welche zentrale Leitungsfunktionen besetzen.

Schaffung gezielter Freiräume zu Erreichung einer geteilten Vision

Neue und zielgruppenspezifische Wege der Evangelisierung verlangen zunehmende Freiheiten in der Organisation. Ausgehend vom gemeinsam getragenen Zielbild werden wesentliche Standards und Leitplanken des Handelns entwickelt. In diesem Rahmen wachsen die Freiräume des Einzelnen, insbesondere in den pastoralen Räumen. Die Kontrolle vereinbarter Zielgrößen schafft in diesem Zusammenhang eine Verbindlichkeit des Handelns und stellt sicher, dass trotz einer wachsenden Pluralität der beschrittenen Wege das gemeinsame Ziel erreicht wird.

Während Innovationen grundsätzlich honoriert werden, stellt die aktive Förderung entsprechender Strukturen kein zentrales Thema dar. Auch die Erweiterung der Gemeinde-Partizipation über Gremien und/ oder Befragungen spielt im Rahmen der betrachteten Strategie keine wesentliche Rolle.

Perspektiven der Szenarien

	Bewahrung	Begeisterung	Wachstum	Anpassung	
	<p>04 Kirche der bewahrenden Minderheit</p> <p>Besinnung auf die Kernaufgaben einer nach innen evangelisierenden Kirche in traditionellen Strukturen und Praxen</p>	<p>05 Kirche aus traditioneller Neuangelisierung</p> <p>Fokussierung auf die Schaffung neuer, auch zeitgemäßer Zugänge zum Evangelium und katholischen Praxen für religiöse Zielgruppen</p>	<p>01 Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft</p> <p>Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme</p>	<p>02 Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement</p> <p>Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche</p>	<p>03 Kirche mit offenen spirituellen Angeboten für alle</p> <p>Liberalisierung von Haltungen und marktgerechte Umgestaltung bestehender Angebote</p>
Leitbild	Bewahrung von traditionellem katholischen Glauben und Werten in der Nische	Offensive Verbreitung von traditionellem katholischen Glauben und Werten gegenüber religiösen Zielgruppen	Exponierte gesamtgesellschaftliche Stellung als religiös geprägte Glaubens- und Hilfsinstitution	Eroberung einer zentralen Stellung in der Mitte der postmodernen Gesellschaft	Selbsterhalt durch gesellschaftliche Öffnung und Fokussierung auf binnenkirchliche Angebote
Zielgruppen	Fokussierung auf die Bindung heutiger Zielgruppen	Aktive Erweiterung von Zielgruppen auf alle Gläubigen, insbesondere in der gesellschaftlichen Altersmitte	Entwicklung einer „Kirche aller Gläubigen“ mit Strahlkraft zur zusätzlichen Gewinnung primär finanzieller Unterstützer	Schaffung einer „Kirche für Alle“ mit vielfältigen Mechanismen der Mitgliedergewinnung und -bindung	Umfassende Gewinnung spiritueller Zielgruppen
Gesellschaftliche Position	Orientierung an binnenkirchlichen Themen und Aufgaben	Konzentration auf binnenkirchliche Aufgaben bei klarer Prägung einer religiös konservativen Außenwahrnehmung	Positionierung als „Gestalter der Gesellschaft“	Kirche als sichtbares gesellschaftliches Vorbild, das Gutes tut und auch darüber spricht	Fokussierung auf Entwicklung und Vermarktung binnenkirchlicher Angebote
Angebotsinhalte	Aufrechterhaltung bestehender Gemeindeangebote zu Lasten diakonischer und sozialer Leistungen	Erweiterung glaubenszentrierter Formate zur Ausschöpfung religiöser Zielgruppen	Neue Zugänge zu traditionellen Glaubensangeboten und umfassendes diakonisches Engagement	Bauchladen postmoderner Spiritualitätsangebote und weitreichende diakonische Lebenshilfe am Puls der Zeit	Modifikation bestehender Angebote zum Abbau von Zugangsbarrieren
Angebotszugänge und Orte	Gemeindezentrierte Zugangsformen mit hoher religiöser Tiefe	Neue Wege durch Leuchttürme und Online-Formate	Ergänzung der Gemeinde durch vielfältige Zugangsformen	Ergänzung vielfältiger Zugangsformen im Alltag der Menschen durch überregionale Kompetenzzentren	Bestmöglicher Erhalt der Gemeinde mit punktueller Erweiterung
Personalstruktur	Fokussierung auf professionelle Aufgabenerfüllung durch Priester und haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter	Fokussierung auf professionelle Aufgabenerfüllung durch Priester und haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter	Personalvielfalt bei Sicherung interner Evangelisierung	Kirche als Enabler in einer durch Multiprofessionalität und Spezialisierung geprägten Organisation	Multiprofessionelle Erweiterung bestehender Strukturen
Leistungs- & Innovationsstrukturen	Zentrale Strukturen mit Fokus auf effiziente und hochwertige lokale Umsetzung	Schaffung gezielter Freiräume zur Erreichung einer geteilten Vision	Schaffung gezielter Freiräume zur Erreichung einer geteilten Vision	Experimentierfreudige, dezentrale und partizipative Kirche	Erfolg als zentrale Steuerungsgröße einer dezentralen und partizipativen Organisation

Schlüsselfaktoren		Szenario-Elemente / Ausprägungen (= in diesem Szenario enthaltene Zukunftsprojektionen)
1	Mission/ Kernziele	B Verbindung von Evangelisierung und gesellschaftlicher Verantwortung [Gestaltung einer christlichen Glaubens-Gesellschaft]
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	C Konservative Verteidigungsmentalität [Rückzug in die gesellschaftliche Nische]
3a	Kernzielgruppen – Glaubentypen	C Fokussierung auf Zielgruppen mit starkem Glaubensbezug und hohem Engagement [Kirche der aktiv Gläubigen]
3b	Kernzielgruppen – Demographie	C Fokussierung auf altersbezogene Stammzielgruppen in gut situierten Milieus [Klassischer Milieufokus]
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	C Fokussierung auf die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern durch Glauben und Werte [Bindung durch Gewohnheit (Versicherungsmentalität)]
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	C Zielgruppenübergreifende Formate mit unmittelbarem Glaubensbezug dominieren [Standardisierte Glaubensangebote und -praktiken]
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	D/C Angebot umfassender sozialer Leistungen in kirchlicher Trägerschaft [Institutionalisierter Anbieter sozialer Leistungen] / Fokussierung auf selbst erbrachte Seelsorge [Haupt- und ehrenamtliche Seelsorge]
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	C Flächendeckende Versorgung bei hoher Fixierung auf die Gemeinde [Flächendeckende Kirchtürme]
8	Wege der Glaubensverkündigung/ Evangelisierung	C Verkündigung auf klassischen Wegen durch primär Hauptamtliche [Kanzel und Katechese]
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	A/C Weitgehende Fokussierung auf das aktive Engagement in gesellschaftlichen Themen [Kirche als gesellschaftliches Vorbild] / Weitgehende Fokussierung auf eigene Angebote und Aktivitäten [Rückzug aus der Öffentlichkeit]
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	C Kirche als geschlossener Kosmos ohne signifikante Veränderungen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns [Passive Regelbefolgung]
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	D/C Pluralität der Zielbilder bei hoher Gestaltungsfreiheit kirchlicher Akteure [Vermeidung von Verbindlichkeit (Jeder macht seins)] / Erfolg als Richtschnur einer pluralistischen Kirche der Vielfalt [Erfolg rechtfertigt die Mittel]
12	Innovationskultur/ -prozesse	A/C Innovation wird aktiv verhindert [Keine Experimente] / Innovation bekommt in der Organisation keine Beachtung [Duldung von Eigeninitiativen]
13	Umgang mit Personalknappheit	C Leben mit der Personalknappheit bei Aufrechterhaltung der territorialen Strukturen [Leben mit pastoralem Personalarückgang]
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen	C/D Stärkung der lokalen Verantwortung/ Gewährung lokaler Freiheiten bei geringer Partizipation [Pfarrer als Entscheider] / Bündelung der Entscheidungsgewalt bei geringer Partizipation [Zentralistische Pastoral]
15	Interne Evangelisierung	D Interne Evangelisierung wird primär durch Personen gesichert [Interne Evangelisierung durch Personen]

Fett Eindeutige Projektion
 Kursiv Alternative Projektion
 Charakteristische Projektion
 Teil-charakteristische Projektion

2030+

ERZBISTUM PADERBORN

Gott vertrauen.
Glauben leben.
Zukunft gestalten.

A

Methodik der Szenario-Bildung

B

Darstellung des Zukunftsraumes

C

Beschreibung der Strategieszennarien

D

Vergleich der Vorzugsszenarien

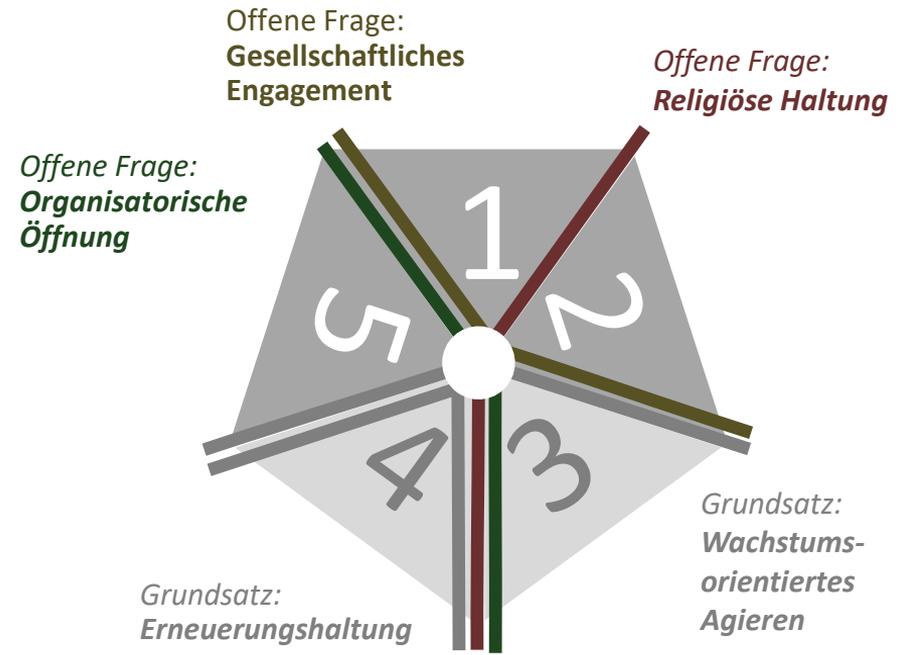
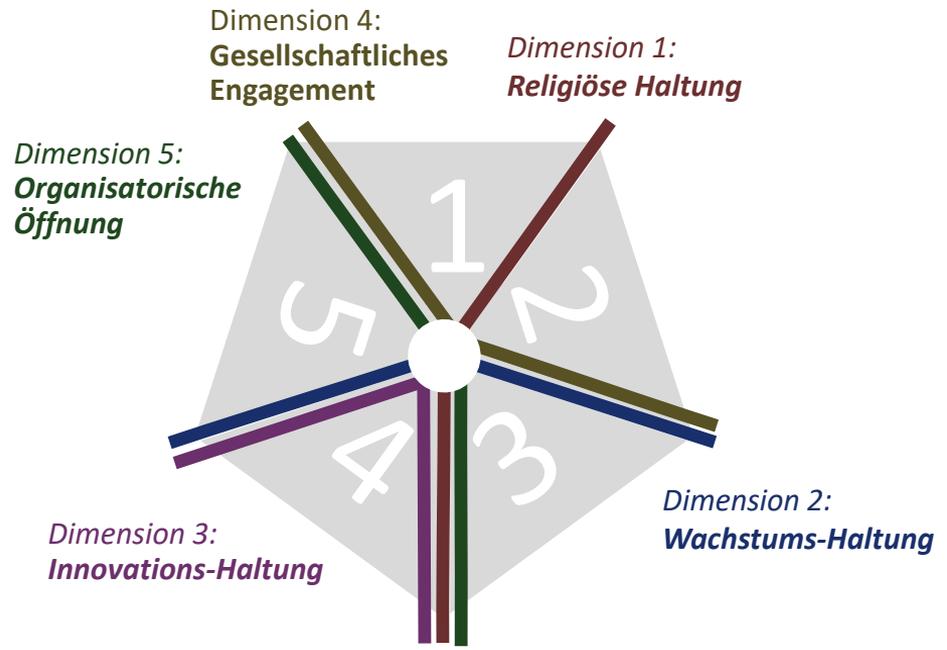
Zwischen-Dokumentation Schritt 3

22. März 2022

Diözesaner Weg 2030+

Inhaltliche Entscheidungssituation

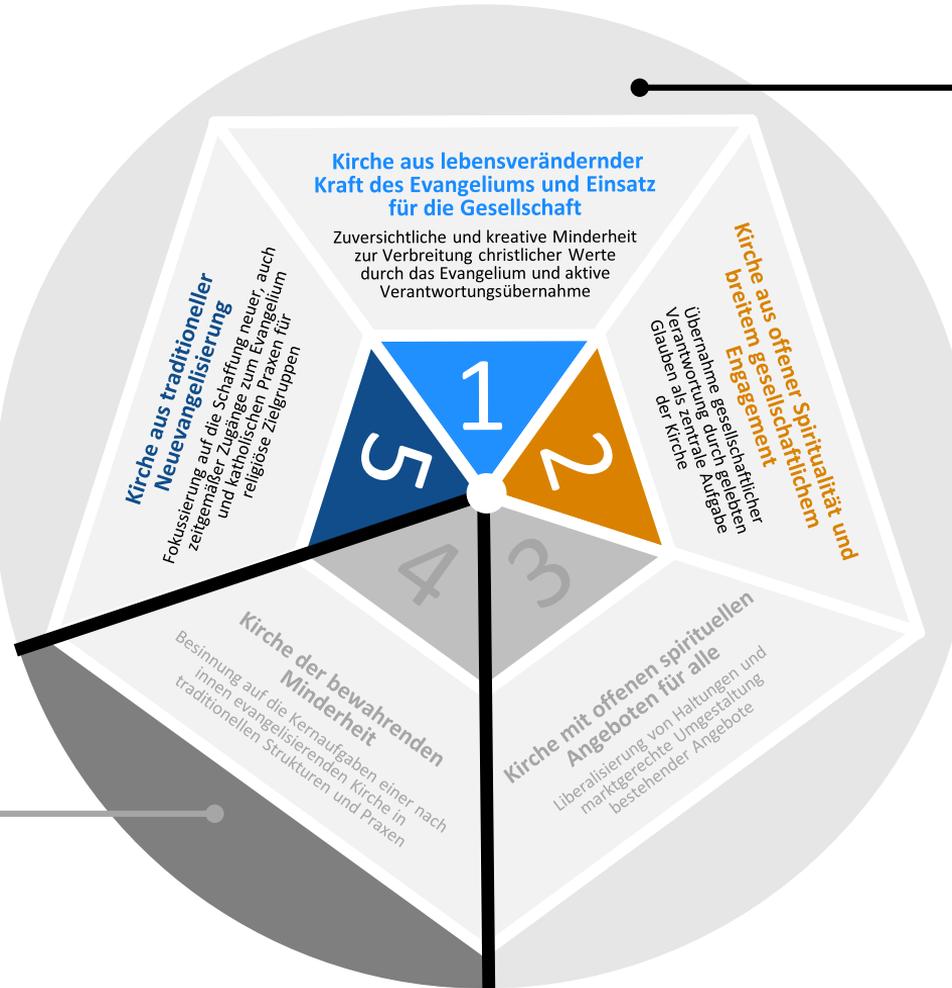
Die Strategien können anhand von 5 Kernfragen/-dimensionen unterschieden werden, welche die Szenarien jeweils in 2 Gruppen teilen.



Durch die Eingrenzung auf die Strategien 2 bis 4 werden 2 Dimensionen als Grundsätze definiert. Gleichzeitig entstehen 3 offene Fragen.

Tradition

- Hohe Reserviertheit im Hinblick auf Innovationen, die aktiv unterbunden oder nicht honoriert werden
- Starres Controlling von Prozessen, Standards und Qualität im Rahmen eines gemeinsamen Kirchenbildes mit wenig Freiräumen für eigene Initiativen
- Hohe Zentralität der Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation
- Fokussierung von Angeboten auf die Ränder des Altersspektrums in der Gesellschaft (Alte und Junge) mit geringer Notwendigkeit eines Umbaus von Angeboten
- Ausrichtung einheitlicher pastoraler Angebote auf die Gesamtgemeinde oder breite Zielgruppen und geringe Bereitschaft der Individualisierung
- Bindung und Gewinnung von Mitgliedern erfolgt primär durch Tradition – Individueller Nutzen und ein positives Image werden als Bindungsinstrumente nicht aktiv entwickelt
- Hohe Zugangsbarrieren/ -hemmnissen im Hinblick auf die Nutzung von Angeboten
- Hohe Pluralität hemmt Veränderung

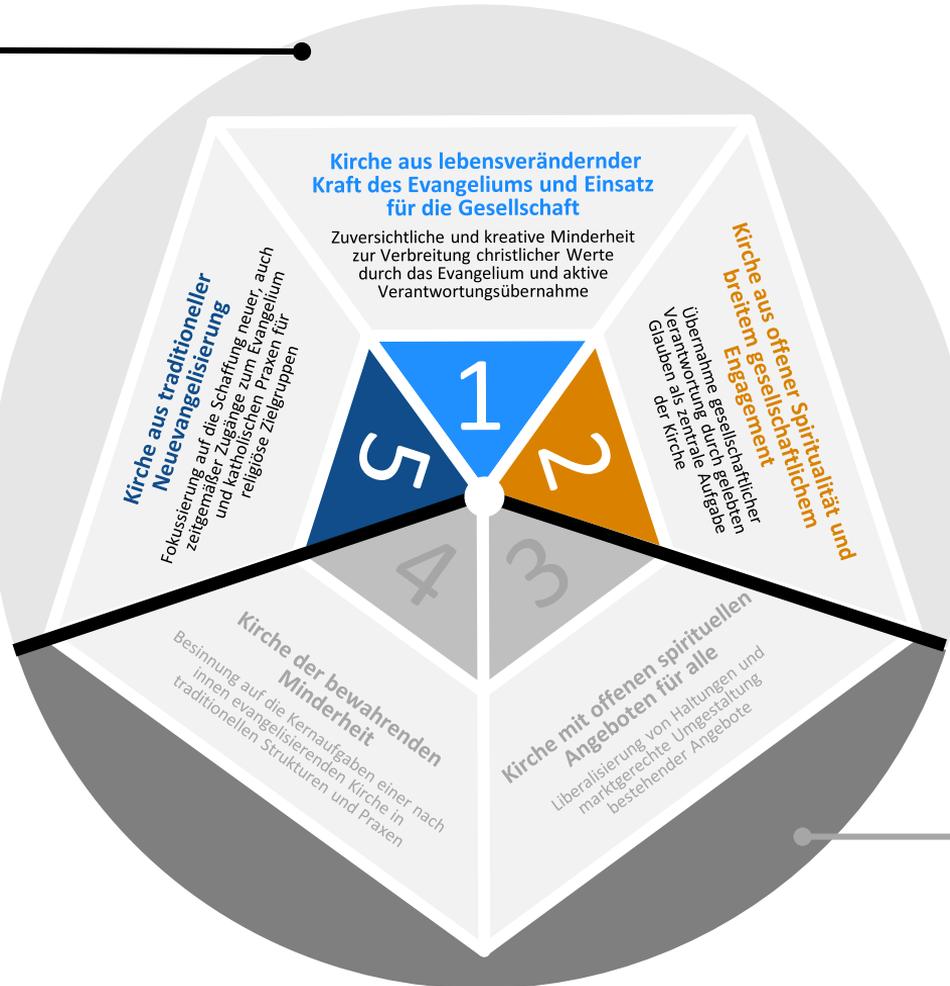


Erneuerung

- Bejahung von Innovation durch Honorierung von Eigeninitiativen oder aktive Förderung von Innovationskultur und -prozessen
- Wachsende individuelle Gestaltungsfreiräume durch die primäre Fokussierung auf eine Überwachung von Erfolgen und geringere Standardisierung/ Vorgaben
- Verstärkte Erschließung mittlerer Altersgruppen durch Umbau von Angeboten und Zugangsformen im Erwachsenenpastoral
- Wachsende Differenzierung und Zielgruppenorientierung von pastoralen Angeboten zur Erfüllung spezifischer Bedürfnisse
- Zunehmende Fokussierung auf den individuellen Nutzen von Angeboten für definierte Zielgruppen als Instrument der Mitgliedergewinnung und -bindung
- Reduzierung von Zugangsbarrieren/ -hemmnissen im Hinblick auf die Nutzung von Angeboten (Orte, technische Zugänge und inhaltliche Ansprüche)
- Schaffung eines gemeinsamen Zielbildes als Leuchtturm der Veränderung

Agieren

- Aktive Haltung im Hinblick auf den bestehenden Relevanzverlust durch den Willen zur Beförderung einer Trendumkehr: Agieren zur Stärkung der Position und (Rück-)Gewinnung von Menschen für die Kirche
- Ausweitung der Zielgruppen durch die zunehmende Adressierung distanzierter Menschen, mit geringem Interesse an einem aktiven kirchlichen Engagement (Glaubens-Individualisten oder passive Förderer)
- Aktive Ausweitung der Vielfalt von Gemeindeorten zur Stärkung der Präsenz und des Zugangs zu den Menschen (Kirche als Samenkorn)
- Verstärkte Einbringung in öffentliche Diskurse zur Betonung eigener Haltungen und Einflussnahme auf die Gesellschaft

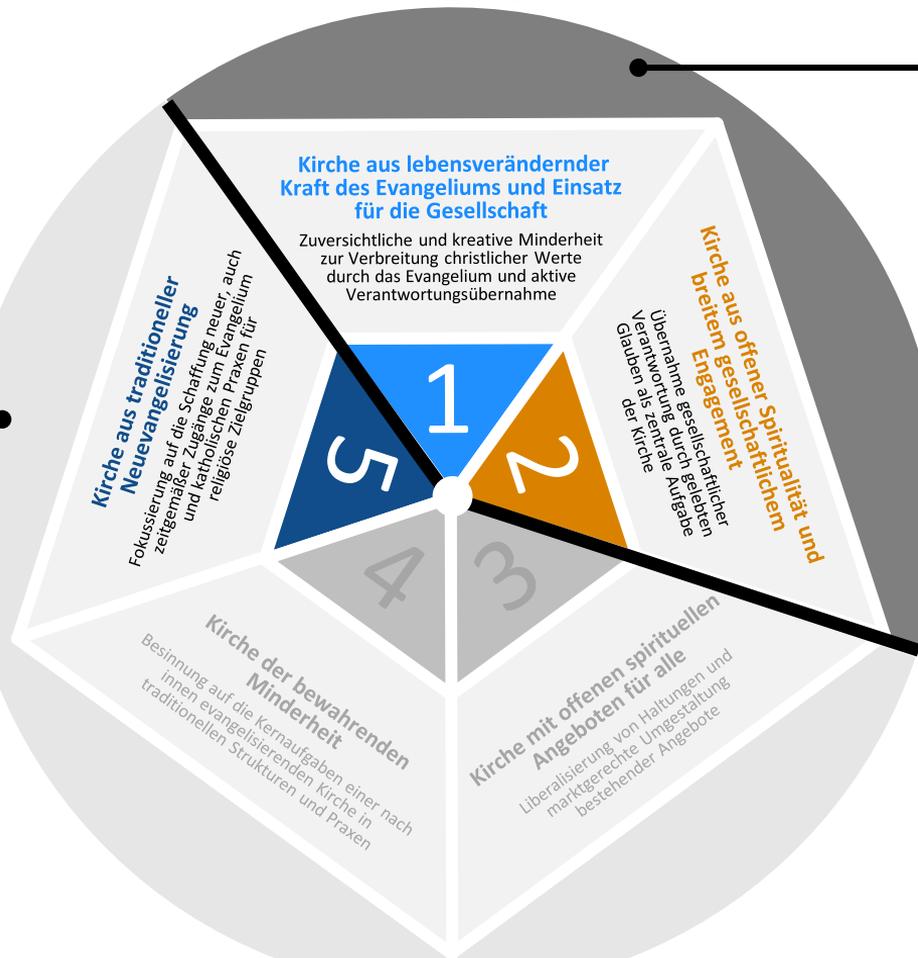


Reagieren

- Akzeptanz des Relevanzverlustes als Rahmenbedingung mit der Notwendigkeit einer Organisationsanpassung: Passives Reagieren durch die Fokussierung auf interne Konsolidierung und Sicherung des Selbsterhalts
- Fokussierung auf die heute dominierende Zielgruppe engagierter Personen mit hohem Interesse an einer aktiven Einbringung in die Kirche und die kirchliche Gemeinschaft
- Fokussierung auf den lokalen Kirchturm/ das Gemeindezentrum als zentralen Kirchenort (Kirche als Haus)
- Abnehmende Betonung der Kirche als Instanz zur Einbringung eigener Positionen in den politischen/ gesellschaftlichen Diskurs

Binnenkirchlich orientierte Kirche

- Fokussierung auf die binnenkirchliche Arbeit und Reduzierung des Anspruchs auf die gesamtgesellschaftliche Relevanz
- Fokussierung auf die Zielgruppe der eher „klassischen“ und gut situierten Milieus – Geringe Anstrengungen zur Gewinnung sozial schwächerer Schichten
- Bindung von Mitgliedern über Tradition oder konkreten individuellen Nutzen (Serviceleistungen) – Geringe Unterstützungsbereitschaft allein aufgrund des Image
- Fokussierung der diakonischen Arbeit im Pastoral auf die Seelsorge
- Reduziertes Engagement in allgemeinen gesellschaftlichen Themenfeldern
- Erfüllung von Mindestanforderungen zur Stärkung der Glaubwürdigkeit

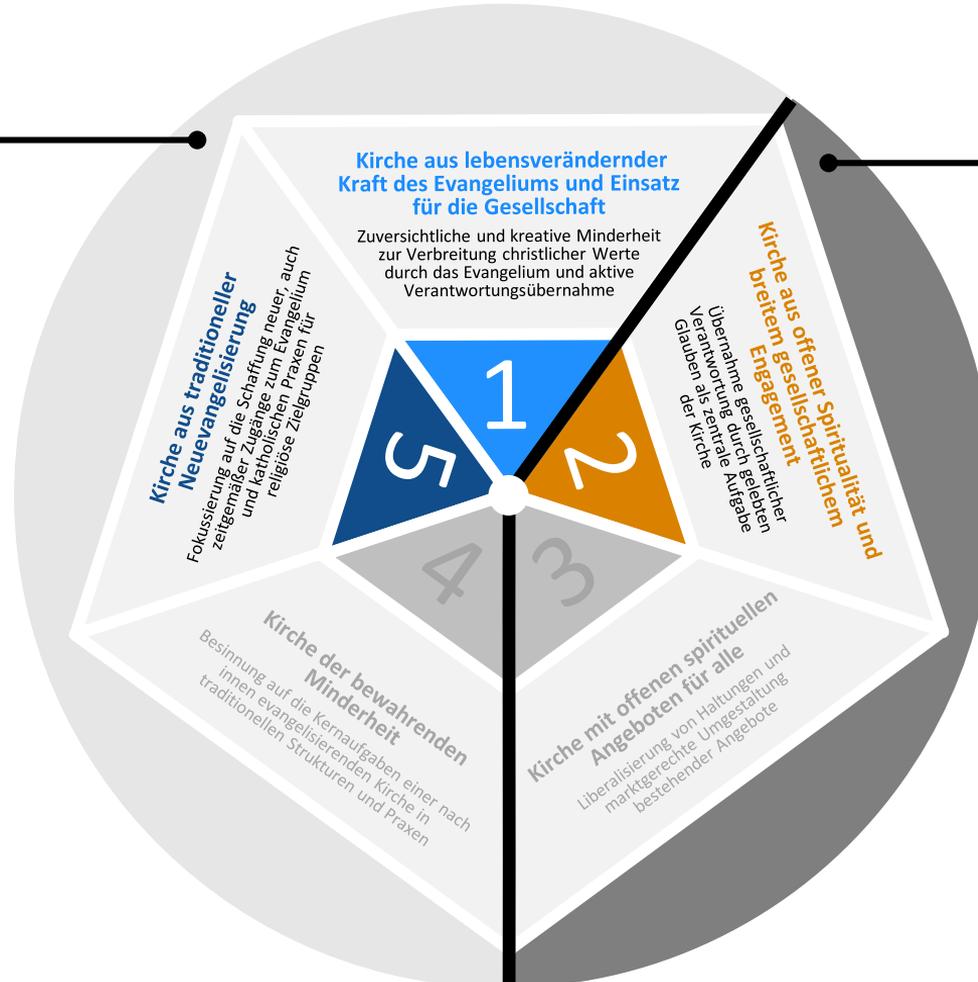


Umfassend engagierte Kirche

- Hoher Anspruch auf eine umfassende Relevanz in der Gesellschaft auch über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus
- Verstärkte Adressierung sozial schwächerer Milieus als Zielgruppe
- Verstärkte Bindung von Mitgliedern allein über das Image der Organisation – Gewinnung von Förderern (Fund Raising)
- Umfassendes soziales Engagement über die Grenzen der pastoralen Seelsorge hinaus durch vielfältige Hilfsangebote und situative Unterstützungsleistungen
- Hohes aktives Engagement in vielfältigen gesellschaftlichen Themenfeldern z.B. im Rahmen des Klimaschutzes oder der sozialen Gerechtigkeit
- Verstärkte Implementierung von internen Kontroll-Prozessen zur Stärkung der Glaubwürdigkeit des Handelns

Glaubensfokussiert

- Verbreitung eines traditionellen, christlichen Glaubens als zentraler Teil der kirchlichen Mission prägt das Gesicht und Handeln der Institution durch die explizite Betonung von Glaubens Themen
- Religiöse Menschen mit starker innerer Glaubensorientierung bilden die Kernzielgruppe und bestimmen die Ausrichtung von Angeboten
- Evangelisierung und Angebote mit direktem Glaubensbezug (Liturgie, Sakramente etc.) prägen maßgeblich die pastorale Arbeit
- Exponierte Glaubenskommunikation und Ansprache stark religiöser Gruppen geht mit klarer konservativer Werte haltung, auch gegen die gesellschaftliche Mehrheit, einher
- Starke Betonung eines verbindenden Zielbildes mit intensiver Überwachung von Prozessen und Qualität in der Implementierung

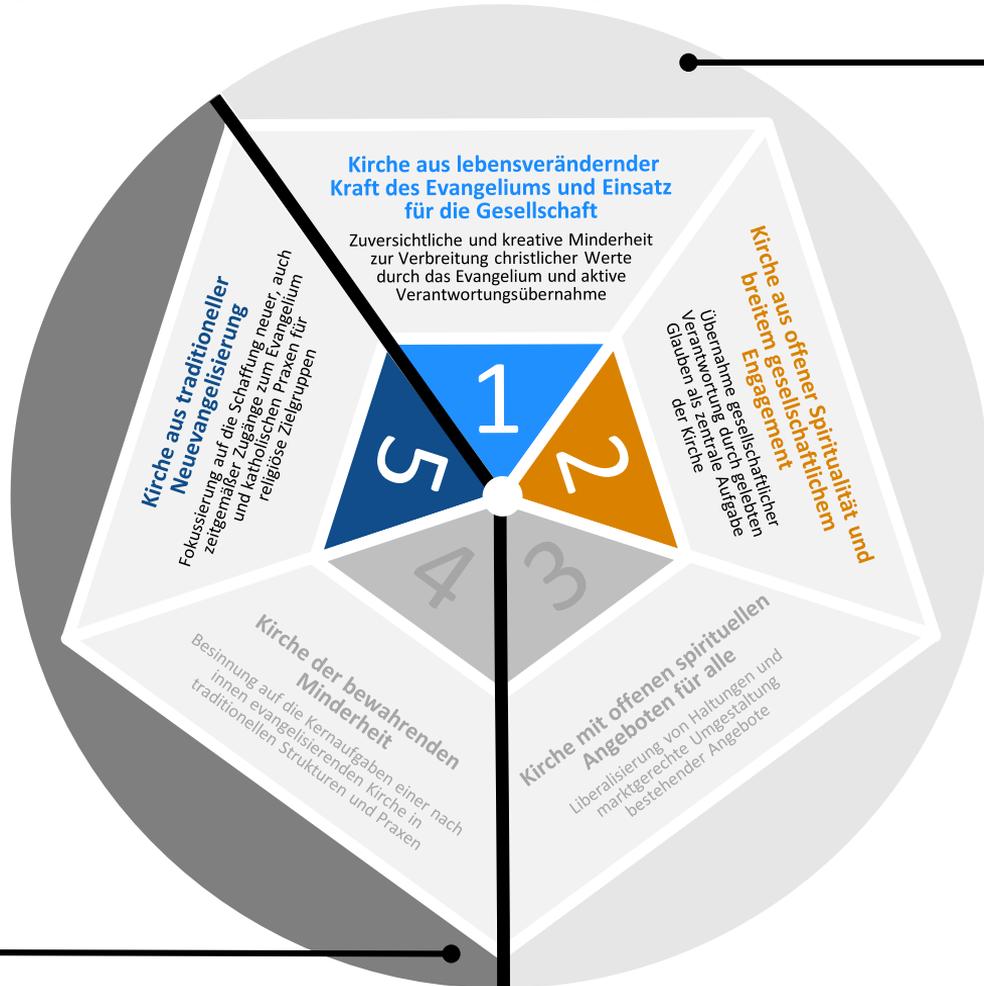


An Gesellschaft angepasst

- Implizite Verbreitung des christlichen Glaubens durch das Wirken der Institution und die Stärkung von Angeboten ohne direkten Glaubensbezug
- Zunehmende Öffnung gegenüber säkularen bzw. religiös distanzierten Zielgruppen mit dem Ziel der Gewinnung engagierter Mitglieder oder passiver Förderer
- Reduzierte Rolle der Evangelisierung in der pastoralen Arbeit zu Gunsten erweiterter Themen mit indirektem oder reduziertem Glaubensbezug
- Adaption eigener Haltungen durch wachsende Öffnung gegenüber veränderten Werte haltungen in der Mehrheitsgesellschaft
- Stärkere Gewährung von Freiheiten des Handelns innerhalb der Organisation mit primärer Fokussierung auf eine Überwachung der Erfolge

Binnenkirchliche Organisation

- Geringe Relevanz oder Wille zur Schaffung von Mitbestimmungsmöglichkeiten für Kirchenmitglieder/ Gemeinden
- Starke Fokussierung auf Geweihte in der Personalstruktur, insbesondere in Entscheidungspositionen
- Primäre Übertragung der Evangelisierungsaufgabe an Haupt- und Ehrenamtliche Mitarbeiter
- Sicherung eines Handelns im Sinne des Evangeliums (interne Evangelisierung) primär durch die Personalauswahl/ -besetzung
- Geringe Betonung der Außendarstellung/ Publizität und damit der Transparenz der Institution in der gesellschaftlichen Wahrnehmung
- Vernachlässigung oder lediglich Anerkennung von Innovation – Keine Wille der aktiven Förderung
- Stark eigenständige Erbringung diakonischer Leistungen
- Geringerer Personalbedarf durch Reduzierung der Flächenversorgung



Offene, partizipative Kirche

- Ausweitung von Partizipationsmöglichkeiten für die Beteiligung von Mitgliedern/ Gemeinden in der Gestaltung der Kirche
- Zunehmende Bereitschaft für alternative Personalbesetzungen in der Organisation durch vielfältige Professionen
- Gewinnung und Ausbildung von Multiplikatoren zur Stärkung der Evangelisierung und Schaffung von Zugängen in vielfältige Zielgruppen
- Sicherung eines Handelns im Sinne des Evangeliums (interne Evangelisierung) primär durch Prozesse, Kultur und Abläufe oder geringe Bedeutung einer internen Evangelisierung
- Hohe Intensität der Außendarstellung/ Publizität zur Schaffung von Transparenz der eigenen Institution in der Öffentlichkeit
- Aktive Förderung von Innovation durch Kultur und Prozesse
- Zunehmende Positionierung als Befähiger diakonischer Leistungen
- Weitgehende Erhaltung der Flächenversorgung mit hohem Personalbedarf

Vergleich der Strategien 1 & 2

Schlüsselfaktoren		S1	Spezifika Strategie 1	Gemeinsamkeiten der Strategien	Spezifika Strategie 2	S2
1	Mission/ Kernziele	B	Explizite Betonung christlicher Glaubensthemen	Umfassender, gesamtgesellschaftlicher Anspruch auf Relevanz in der Gesellschaft	Implizite Kommunikation christlicher Glaubensthemen	A
2	Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	A	Klare Wahrung eigener Positionen und Haltungen auch ggü. veränderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen	Aktive Wachstumshaltung im Hinblick auf den Relevanzverlust	Akzeptant veränderter gesellschaftlicher Werte und Anpassung eigener Haltungen	B
4	Mitgliedergewinnung/ -bindung	A/B	Starker Fokus auf die Schaffung von persönlichem Nutzen für die Zielgruppe/ Image als Nebeneffekt	Hohe Bedeutung des Stärkung des persönlichen Nutzens für die jeweiligen Zielgruppen	Starke Betonung des generellen Images zur Gewinnung auch passiver Mitglieder	B/D
3a	Kernzielgruppen – Glaubenstypen	A/B	Fokussierung des Angebotes auf Gläubige und indirekte Gewinnung säkularer Gruppen durch Image	Verstärkte Einbeziehung distanzierter Gruppen mit wenig aktivem Engagement	Adressierung säkularer Gruppen durch Angebote und Image	B
3b	Kernzielgruppen – Demographie	B	Stärkung des Erwachsenenpastoral zur Gewinnung von Personen in der Altersmitte	Verbreiterung der Milieuansprache, insbesondere durch soziales Engagement	Überwiegende Stärkung jüngerer und erwachsener Zielgruppen	A/B
9	Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs	B	Starke Einbringung in den öffentlichen Diskurs zur Darstellung eigener Haltungen	Hohe Bedeutung des aktiven Engagements in gesellschaftlichen Themenfeldern	Partielle Einbringung in den öffentlichen und politischen Diskurs (Handlungsfokus)	A/B
10	Vertrauensbildung/ -arbeit	B		Umfangreiche Sicherung der Glaubwürdigkeit des Handelns mit starker Öffnung in der Außendarstellung		B
5	Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	A	Starke, direkte Betonung der Evangelisierung als primäre Aufgabe der pastoralen Arbeit	Stärkung der Zielgruppenorientierung von Angeboten (Differenzierung von Leistungen)	Evangelisierung als indirekte Aufgabe der pastoralen Arbeit	B
6	Diakonisches/ Soziales Engagement	D	Starke eigene Mitwirkung in der Erbringung und Trägerschaft diakonischer Leistungen	Erweitertes soziales Engagement über die pastorale Seelsorge hinaus	Verstärkte Positionierung als Befähiger zu sozialem Engagement neben eigenen Trägerschaften	B/D
7	Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	B/D	Entlastung von Gemeindestrukturen durch Leuchttürme	Zunehmende Vielfalt und Differenzierung von Gemeindeorten durch neue Zugänge	Ergänzung starker Gemeindestrukturen durch thematische Leuchttürme	D/B
8	Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung	A/B	Primäre Reduzierung der Schwelligkeit durch neue Wege (insb. Online-Formate)	Reduzierung der Schwelligkeit von Angeboten in der Glaubensverkündung	Verstärkte Nutzung von Multiplikatoren in der Evangelisierung und Reduktion inhaltlicher Schwellen	B
13	Umgang mit Personalknappheit	D/B	Fokussierung auf Verdichtung pastoraler Räume bei starker Position der Priester/ Geweihten	Gestärkte Rolle zentraler Spezialteams für spezifische Aufgaben	Stärkung der Vielfalt von Professionen in dezentralen Strukturen	A/B
15	Interne Evangelisierung	B	Primäres Setzen auf Personen zur Sicherung der internen Evangelisierung		Geringe Bedeutung interner Evangelisierung bei primärem Setzen auf Prozesse und Kultur	A/C
11	Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	A/E	Stärkere inhaltliche Vorgaben und direkte Kontrolle von Prozessen und Qualität	Orientierung an einem gemeinsamen Zielbild	Größere inhaltliche Freiheiten und stärkere Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling	A/C
14	Leistungs- und Entscheidungsstrukturen	D/B	Stärkere Zentralität der Entscheidung bei gemäßigter Gemeindepartizipation		Starke Dezentralität von Entscheidungen bei starker Gemeindepartizipation	A
12	Innovationskultur/ -prozesse	D/B	Begrenztes Engagement in der Schaffung von Innovationsstrukturen	Bejahende Haltung gegenüber Innovationen	Hohes Engagement in der Schaffung von Innovationsstrukturen	B

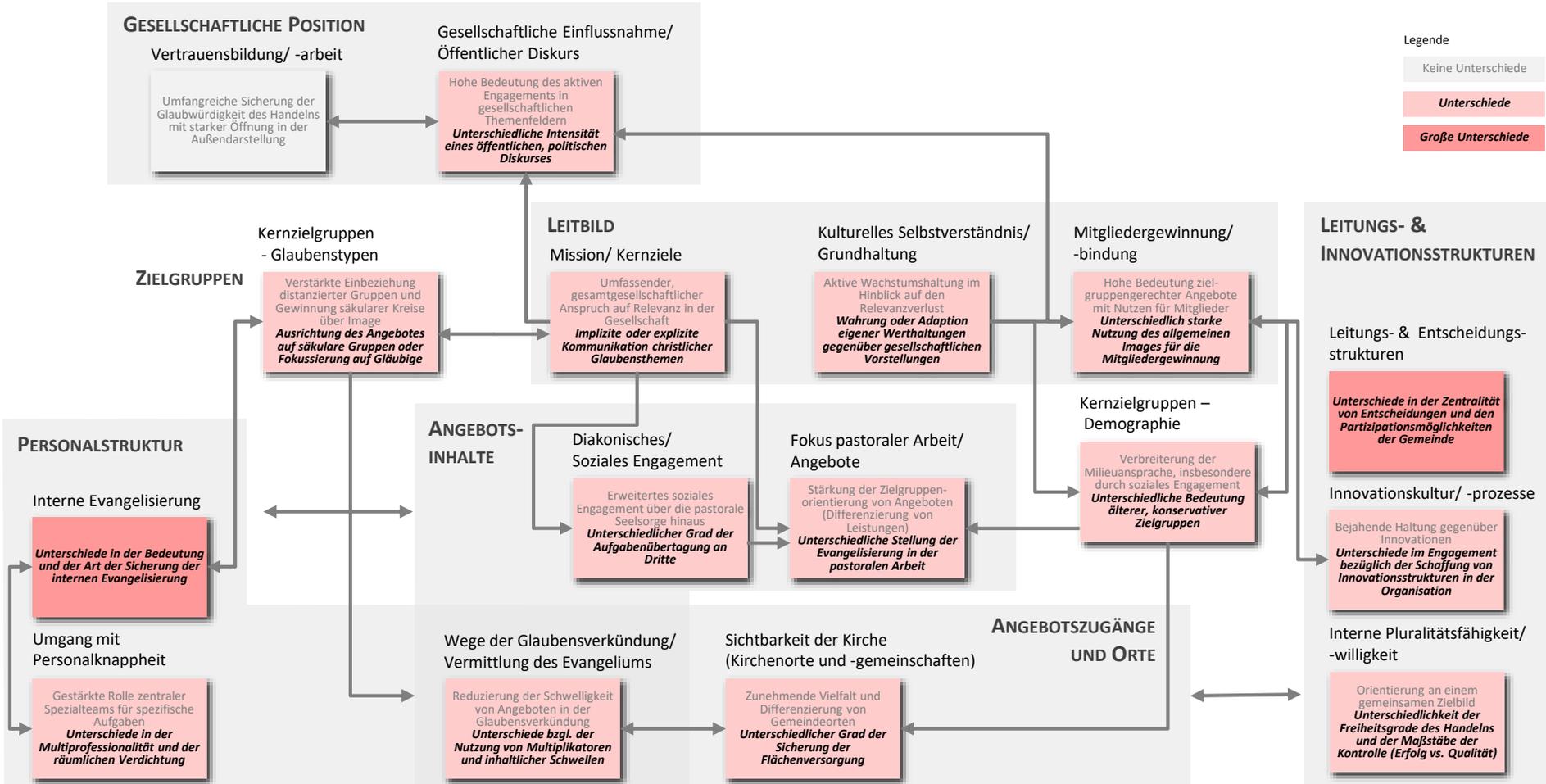
Landkarte des Szenario-Vergleichs (Strategie 1 und 2)

Legende

Keine Unterschiede

Unterschiede

Große Unterschiede



Vergleich der Strategien 1 & 2

01

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

02

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Themen	Spezifika Strategie 1	Gemeinsamkeiten	Spezifika Strategie 2
LEITBILD			
1 Mission/ Kernziele	<p>Explizite Betonung christlicher Glaubenthemen Auch in einem Umfeld wachsender Säkularität positionieren wir uns bewusst als primär religiös geprägte Institution. Glaubenthemen sind expliziter und stets sichtbarer Teil unseres Handelns. So bringen wir Gott immer direkt „ins Spiel“. Die Verbreitung des katholischen Glaubens in seiner traditionellen Form ist zentraler Bestandteil unserer Mission.</p>	<p>Umfassender, gesamtgesellschaftlicher Relevanzanspruch Über die binnenkrichliche Fürsorge für unsere Mitglieder hinaus wollen wir die Frohe Botschaft für alle Menschen in der Gesellschaft spürbar machen. Unser soziales und gesellschaftliches Engagement darf nicht unter der Maßgabe eines ökonomischen Selbsterhalts zurückgefahren werden.</p>	<p>Implizite Kommunikation christlicher Glaubenthemen Ein positives Wirken für den Einzelnen sowie die Gemeinschaft im Sinne des Evangeliums und damit die Stärkung der Wahrnehmung als gesellschaftlich engagierte und anerkannte Institution bilden den Kern unserer Mission. Die explizite Verbreitung christlicher Glaubenthemen tritt demgegenüber in den Hintergrund. Diese erfolgt verstärkt implizit durch das Handeln und das Angebot einer weiter gefassten Spiritualität, deren zentrale Ausdrucksform für uns der christliche Glauben bildet.</p>
2 Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	<p>Klare Wahrung eigener Positionen und Haltungen auch gegenüber veränderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen Wir stehen klar zu unseren eigenen christlich konservativen Werten und Positionen. Dem zu beobachtenden Relevanzverlust dieser Themen innerhalb der Gesellschaft stellen wir uns bewusst entgegen, um ein klares Profil zu wahren und unseren Fokus auf wertkonservative Zielgruppen zu stärken.</p>	<p>Aktive Wachstumshaltung im Hinblick auf den Relevanzverlust Dem derzeit spürbaren Relevanzverlust wollen wir mutig entgegenreten. Das Wort Gottes muss in der Öffentlichkeit wieder stärkere Beachtung finden und wir müssen aktive Maßnahmen und Veränderungen zur Gewinnung neuer und Bindung bestehender Mitglieder einleiten. Ein Rückzug auf die bestehenden Zielgruppen und die Fokussierung auf die ökonomische Effizienz der Organisation greifen zu kurz.</p>	<p>Akzeptanz veränderter gesellschaftlicher Werte und Anpassung eigener Haltungen Als offene Institution wirken wir der bestehenden Ex-Kulturation bewusst entgegen. Werte, Kultur, Ästhetik und Ausdrucksformen müssen sich verstärkt den Erfahrungsräumen der Mehrheitsgesellschaft annähern und anschlussfähig werden. Nur so können wir den Weg in die Mitte der Gesellschaft zurückfinden.</p>
4 Mitgliedergewinnung/ -bindung	<p>Starker Fokus auf die Schaffung von persönlichem Nutzen für die Zielgruppe/ Image als Nebeneffekt Die Schaffung von attraktiven Angeboten mit konkretem Nutzen für religiöse Menschen bildet den Kern der Mitgliedergewinnung. Durch ein klar wertkonservatives Image verzichten wir bewusst auf die breite Erschließung rein passiver Unterstützer, die eine größere Glaubensdistanz aufweisen. Ein umfangreiches, gesellschaftliches Engagement schafft jedoch auch in diesem Bereich Potentiale innerhalb unserer Zielgruppe.</p>	<p>Hohe Bedeutung der Stärkung des persönlichen Nutzens für die jeweiligen Zielgruppen Die Entwicklung von Angeboten mit einem konkreten individuellen Nutzen ist ein elementarer Bestandteil für die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern. Diese Angebote können vielfältige pastorale oder diakonische Formen annehmen, müssen jedoch immer zielgruppengerecht gestaltet sein. Mitglieder müssen den Wert der Kirche für ihr Leben wieder konkreter spüren.</p>	<p>Starke Betonung des generellen Images zur Gewinnung auch passiver Mitglieder Die Bindung und Gewinnung von Mitgliedern erfolgt durch vielfältige, sich verstärkende Faktoren. Zentraler Baustein ist die positive Strahlkraft unserer Institution durch ihr Wirken. Dies ermöglicht die breite Gewinnung von finanziellen Förderern, auch ohne aktives Engagement. Gleichzeitig stiften spirituelle und diakonische Angebote einen hohen individuellen Nutzen für viele Menschen.</p>

Vergleich der Strategien 1 & 2

01

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

02

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Themen	Spezifika Strategie 1	Gemeinsamkeiten	Spezifika Strategie 2
ZIELGRUPPEN			
3a Kernzielgruppen – Glaubentypen	<p>Fokussierung des Angebotes auf Gläubige und indirekte Gewinnung säkularer Gruppen durch Image Die Erreichung religiöser Menschen steht im Zentrum unserer Mitgliedergewinnung. Dabei weiten wir bewusst den Blick auf die Erschließung religiöser, aber kirchlich distanzierter Menschen. Neue pastorale Angebote und Zugänge sollen den Weg zur einer „Kirche aller Gläubigen“ ebnet, der auch Menschen mit geringem Interesse an Glaubensgemeinschaft und aktivem Engagement einen Zugang zu Gott ermöglicht.</p>	<p>Verstärkte Einbeziehung distanzierter Gruppen mit wenig aktivem Engagement Wir dürfen uns zukünftig nicht nur an die Menschen wenden, die ein hohes aktives Engagement innerhalb unserer Kirche zeigen können und möchten. Wir müssen auch Distanzierte als Zielgruppe erkennen und in die Entwicklung unserer Angebote einbeziehen. Einfache Zugänge und punktuelle „Services“ sind hier wichtig. Gleichzeitig müssen wir das Potential rein finanzieller Unterstützer erkennen und erschließen.</p>	<p>Adressierung säkularer Gruppen durch Angebote und Image Die Schaffung einer „Kirche für alle Menschen“ ist Leitlinie unseres Handelns. Ziel ist es, alle praktizierenden gläubigen und spirituellen Menschen mit Angeboten zu erreichen, auch religiös distanzierte. Vielfältige spirituelle Angebote und Möglichkeiten des Engagements ebnet hier den Zugang. Die Gewinnung säkularer Bevölkerungsteile als finanzielle Unterstützer einer „guten Sache“ bildet darüber hinaus ein zentrales Ziel.</p>
3b Kernzielgruppen – Demographie	<p>Stärkung des Erwachsenenpastoral zur Gewinnung von Personen in der Altersmitte Die heute starken Zugänge zu Senioren und Jugendlichen bzw. Schülern sind bewusst zu erweitern. Wir müssen verstärkt Personen in der gesellschaftlichen Altersmitte erreichen und für uns gewinnen. Die Stärkung des „Erwachsenenpastoral“ wird zu einer zentralen Zukunftsaufgabe, damit wir die Zielgruppe der Religiösen maximal durchdringen können.</p>	<p>Verbreiterung der Milieusprache, insbesondere durch soziales Engagement Kirche darf keine Frage des gesellschaftlichen Milieus sein. Wir müssen den Zugang zu allen sozialen und kulturellen Schichten wahren, wenn wir zukünftig bestehen wollen. Unser vielfältiges soziales Engagement ist ein zentraler Schlüssel, um die Grenzen bürgerlicher und gut situerter Milieus zu sprengen. Gleichzeitig muss die Milieuviefalt zu einer wesentlichen Leitlinie in der Gestaltung unserer Angebote werden.</p>	<p>Überwiegende Stärkung jüngerer und erwachsener Zielgruppen Der Grundsatz einer „Kirche für Alle“ erfordert es insbesondere die Ansprache von Menschen in der gesellschaftlichen Altersmitte zu stärken. Das Erwachsenenpastoral ist somit ein zentrales Handlungsfeld. Durch die generelle Öffnung gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen erfolgt eine bewusste Verschiebung des Fous auf jüngere und erwachsene Zielgruppen. Die bestehende Fokussierung auf den älteren Teil der Bevölkerung wird bewusst aufgebrochen.</p>

Vergleich der Strategien 1 & 2

01

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

02

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Themen	Spezifika Strategie 1	Gemeinsamkeiten	Spezifika Strategie 2
<p>GESELLSCHAFTLICHE POSITION</p> <p>9 Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs</p> <p>10 Vertrauensbildung/ -arbeit</p>	<p>Starke Einbringung in den öffentlichen Diskurs zur Darstellung eigener Haltungen</p> <p>Zur Flankierung der Evangelisierung und Verbreitung unserer Werte müssen wir unsere gesamtgesellschaftlichen Aktivitäten durch die Schaffung medialer Präsenz und die verbesserte Sichtbarkeit in politischen und gesellschaftlichen Diskursen begleiten. Nur so können wir unser klares Profil zur Gewinnung der religiösen Gruppen zielführend nutzen.</p>	<p>Hohe Bedeutung des aktiven Engagements in gesellschaftlichen Themenfeldern</p> <p>Wir müssen als Kirche aktiv die jeweils dringenden gesellschaftlichen Herausforderungen erkennen und uns in diesen Themenfeldern engagieren. Neben sozialen Themen können hier weitere Felder wie der Umwelt- und Klimaschutz, Flüchtlingshilfe, Pandemiebekämpfung, Bildung etc. adressiert werden. Unsere diakonische Tätigkeit und punktuelle Projekte müssen wir flexibel an die aktuellen Bedarfe anpassen und ein gutes Vorbild sein.</p> <p>Umfangreiche Sicherung der Glaubwürdigkeit des Handelns mit starker Öffnung in der Außendarstellung</p> <p>Eine elementare Grundvoraussetzung für die Erreichung der angestrebten gesellschaftlichen Stellung und die aktive Gewinnung und Bindung von Mitgliedern in der Zukunft ist eine umfassende Vertrauensarbeit. Durch die Etablierung vorbildlicher Kontrollmechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns und die Schaffung öffentlicher Transparenz müssen wir das Ansehen der Kirche in der breiten Öffentlichkeit wieder herstellen. Die aktive Pflege der Wahrnehmung durch intensive Arbeiten in der Außendarstellung und Publizität sind ein elementarer Schlüssel für unseren Erfolg.</p>	<p>Partielle Einbringung in den öffentlichen und politischen Diskurs (Handlungsfokus)</p> <p>Unser verantwortungsvolles Handeln und die mediale Berichterstattung hierzu steht im Mittelpunkt. Zentrales Ziel ist die Entwicklung einer neuen, positiven Außenwahrnehmung. Die Einbringung in politische und öffentliche Diskurse ist dem gegenüber sekundär, da viele Haltungen sich ohnehin an der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung orientieren.</p>

Vergleich der Strategien 1 & 2

01

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

02

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Themen	Spezifika Strategie 1	Gemeinsamkeiten	Spezifika Strategie 2
ANGEBOTE			
5 Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	<p>Starke, direkte Betonung der Evangelisierung als primäre Aufgabe der pastoralen Arbeit Ein starker und unmittelbarer Glaubensbezug und die Evangelisierung in ihrer traditionellen Form bilden auch zukünftig den Mittelpunkt unserer pastoralen Arbeit. Liturgie, Sakramente, Katechese, Gebet oder Exerzitien sind hier wesentliche Elemente. Veränderungen ergeben sich primär aus der Umgestaltung dieser Themen zur Erreichung distanzierter Gläubiger und vielfältiger Milieus sowie der Stärkung des Erwachsenenpastoral.</p>	<p>Stärkung der Zielgruppenorientierung von Angeboten (Differenzierung von Leistungen) Generell müssen wir zukünftig unsere Angebote verstärkt auf die Bedürfnisse einzelner Zielgruppen zuschneiden. So verlangen Menschen in Abhängigkeit ihres Alters, ihrer Lebensumstände, ihres Bezugs zum Glauben und ihrer Bereitschaft zu kirchlichem Engagement nach differenzierten Lösungen. Ein Angebot für Alle wird diesem Anspruch nicht gerecht. Wir müssen diese Vielfalt bieten und gleichzeitig intern handhabbar machen.</p>	<p>Evangelisierung als indirekte Aufgabe der pastoralen Arbeit Die pastorale Arbeit erfährt durch die Ausweitung von Zielgruppen einen starken Wandel. Während die Bedeutung evangelisierender Angebote mit direktem Glaubensbezug zurückgeht rückt die wachstumsorientierte Entwicklung von Formaten zur Bedienung postmoderner Spiritualitätsmärkte in den Fokus. Hier gilt es, Angebote für spirituelle ebenso wie religiöse Gruppen zu schaffen. So entsteht ein breit gefächertes Bauchladen verschiedener Formate.</p>
6 Diakonisches/ Soziales Engagement	<p>Starke eigene Mitwirkung in der Erbringung und Trägerschaft diakonischer Leistungen Um den christlichen Charakter von Einrichtungen und Hilfsangeboten zu stärken und Brücken zur Evangelisierung zu bauen, werden diakonische Leistungen sehr stark mit einem eigenen Engagement verbunden. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter der Kirche sind die zentralen Erbringer der Leistungen als Botschafter der „Marke Kirche“.</p>	<p>Erweitertes soziales Engagement über die pastorale Seelsorge hinaus Unser soziales Engagement darf nicht auf die rein pastorale Seelsorge beschränkt bleiben. Wir müssen in konkreten Notsituationen der Menschen im Alltag sichtbar werden. Durch eine vielfältige und praktische Lebenshilfe wollen wir in den Gemeinden erkennbar sein. Durch öffentliche Angebote wie Krankenhäuser oder Bibliotheken ebenso wie durch individuelle Hilfen wie z.B. in der Schuldnerberatung. Die Trägerschaft eigener Einrichtungen bleibt ein wesentlicher Aspekt zur Wahrung der gesellschaftlichen Stellung.</p>	<p>Verstärkte Positionierung als Enabler neben eigenen Trägerschaften Die wachsende Vielfalt von Angeboten und die zunehmend implizite Betonung von Glaubens Themen ermöglichen eine stärkere Übertragung von Leistungen an Personen außerhalb der eigenen Organisation. Das Ziel der Befähigung von Menschen zur Erfüllung diakonischer Aufgaben und das Ausschöpfen vorhandener Charismen in der Gemeinde zur Realisierung vielfältiger Angebote rückt verstärkt in das Zentrum des Denkens.</p>

Vergleich der Strategien 1 & 2

01 Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

02 Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Themen	Spezifika Strategie 1	Gemeinsamkeiten	Spezifika Strategie 2
<p>ANGEBOTSZUGÄNGE UND ORTE</p> <p>7 Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)</p>	<p>Entlastung von Gemeindestrukturen durch Leuchttürme Die Fokussierung auf religiöse Zielgruppen bei gleichzeitiger Ausweitung zielgruppenorientierter Angebote macht einen verstärkten Rückbau der Flächenversorgung notwendig. Nicht alles wird zukünftig überall leistbar sein. Attraktive Angebote werden daher zunehmend regional verdichtet. Leuchttürme in Form spezifischer Kompetenzzentren werden zu einem zentralen Bestandteil kirchlicher Strukturen.</p>	<p>Zunehmende Vielfalt und Differenzierung von Gemeindeorten durch neue Zugänge Das Bild des „Kirchenhauses“ als zentraler Versammlungsort muss durch das Verständnis einer „Kirche als Samenkorn“ abgelöst werden, die an vielen verstreuten Punkten erlebbar wird und auf die Menschen zugeht. Um zahlreiche Zielgruppen und distanzierte Menschen zu erreichen müssen wir Abschied von der klassischen Gemeinde als zentralem Kirchenort nehmen. Vielmehr müssen wir vielfältige Orte und Gelegenheiten in den Lebenswelten der Menschen erschließen. Kategoriale Zugänge im Rahmen des sozialen Engagements spielen hier eine wesentliche Rolle.</p>	<p>Ergänzung starker Gemeindestrukturen durch thematische Leuchttürme Die umfassende Ausweitung von Zielgruppen und das hiermit verbundene Mitgliederpotential eröffnet grundsätzlich die Möglichkeit für den Erhalt einer stärkeren Vor-Ort-Präsenz. Die klassische, zentrale Gemeinde wird dabei jedoch zunehmend von vielfältigen lokalen Kirchenorten abgelöst. Die wachsende Angebotsvielfalt erfordert jedoch gleichzeitig eine größere Spezialisierung. Lokale Strukturen werden daher zunehmend durch überregionale Kompetenzzentren in Form von Leuchttürmen erweitert.</p>
<p>8 Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung</p>	<p>Primäre Reduzierung der Schwelligkeit durch neue Wege (insb. Online-Formate) Während der traditionelle Glaube weiterhin unsere Angebote prägt, müssen wir insbesondere über neue Wege des Zugangs (insb. Online-Formate) nachdenken. Dabei belassen wir das Thema der Glaubensverkündung/ Evangelisierung primär in den Händen hauptamtlicher Mitarbeiter und Priester. Eine Ausweitung von Multiplikatoren erscheint aufgrund der Gefahr einer Verwässerung der Qualität schwer denkbar.</p>	<p>Reduzierung der Schwelligkeit von Angeboten in der Glaubensverkündung Um mehr Menschen zu erreichen, müssen wir die Zugangshürden für unsere Angebote reduzieren und Berührungspunkte abbauen. Ein wesentliches Element hierfür sind die technischen Zugangswege. Online-Formate müssen die klassische Gemeinschaft ergänzen. Gleichzeitig müssen wir unseren Mitgliedern mit einer neuen Willkommenskultur gegenüberreten. Dies betrifft die räumliche und atmosphärische Gestaltung ebenso wie unser Verhalten. Nicht zuletzt müssen wir die Form und Inhalte unserer Angebote inhaltlich darauf prüfen, wie diese anziehender für alle Mitglieder werden.</p>	<p>Verstärkte Nutzung von Multiplikatoren in der Evangelisierung und Reduktion inhaltlicher Schwellen Ein wesentlicher Fokus zur Reduzierung von Zugangshemmnissen basiert auf der inhaltlichen Umgestaltung der Angebote. Weniger traditionelle Riten, eine verständlichere Sprache, eine größere Vielfalt der Akteure und das Aufgreifen allgemeiner spiritueller Inhalte sollen einen vereinfachten Zugang ermöglichen und als „Türöffner“ der Evangelisierung dienen. Gleichzeitig können bzw. müssen zunehmend externe Multiplikatoren in die Glaubensverkündung eingebunden werden. Nur so können vielfältige Orte bedient und die wachsende inhaltliche Themenbreite bedient werden.</p>

Vergleich der Strategien 1 & 2

01

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

02

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Themen	Spezifika Strategie 1	Gemeinsamkeiten	Spezifika Strategie 2
LEITUNGS- & INNOVATIONSSTRUKTUREN			
13 Umgang mit Personalknappheit	<p>Fokussierung auf Verdichtung pastoraler Räume bei starker Position der Priester/ Geweihten</p> <p>Zur Sicherung der Qualität und Prägung der Wahrnehmung als glaubenzentrierte Organisation werden viele Aufgaben weiterhin an Priester/ Geweihte übertragen. Eine Entscheidung, welche gleichzeitig die Personalknappheit manifestiert. Eine Verdichtung pastoraler Räume wird damit zu einer zentralen Lösungsstrategie.</p>	<p>Gestärkte Rolle zentraler Spezialteams für spezifische Aufgaben</p> <p>Die Schaffung zentraler Spezialteams für spezifische Teilaufgaben oder Angebote wird ein wesentlicher Aspekt zur Bewältigung der Personalknappheit sein. Regionale Leuchttürme für spezialisierte Angebote können hier ebenso eine Rolle spielen wie die Bündelung von Kompetenzen im EGV.</p>	<p>Stärkung der Vielfalt von Professionen in dezentralen Strukturen</p> <p>Die Vielfalt der diakonischen und pastoralen Angebote in der Fläche ist mit hohen Anforderungen an die Personalkapazitäten und Qualifikationen verbunden. Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderung ist die durchgängige Stärkung der Multiprofessionalität, in der Gemeinde ebenso wie in zentralen Leitungsfunktionen. Vielfältig besetzte Lenkungsstrukturen auf örtlicher Ebene werden durch überregionale Spezialteams für besondere Aufgaben ergänzt. Geweihte können sich so stärker auf ihre Kernaufgabe der Evangelisierung fokussieren, während andere Themen zunehmend durch Engagierte abgedreht werden.</p>
15 Interne Evangelisierung	<p>Primäres Setzen auf Personen zur Sicherung der internen Evangelisierung</p> <p>Eine starke internen Evangelisierung wird als wesentliche Voraussetzung für das glaubwürdige Agieren als traditionell religiös geprägte Institution gesehen. Hierfür wird im Kern auf einen weiter hohen Anteil Geweihter in Leitungspositionen gesetzt. Parallel erfolgt jedoch zunehmend die Entwicklung der Kultur sowie unterstützender Prozesse und Abläufe.</p>		<p>Geringe Bedeutung interner Evangelisierung bei primärem Setzen auf Prozesse und Kultur</p> <p>Die generelle Bedeutung einer internen Evangelisierung nimmt im Kontext einer offenen und stärker spirituell geprägten Organisation ab. Um ein Handeln im Sinne der Evangelisierung sicher zu stellen, wird primär auf die Verankerungen von entsprechenden Abläufen, Prozessen und einer entsprechenden Kultur gesetzt.</p>

Vergleich der Strategien 1 & 2

01

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

02

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Themen	Spezifika Strategie 1	Gemeinsamkeiten	Spezifika Strategie 2
LEITUNGS- & INNOVATIONSSTRUKTUREN			
11 Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	<p>Stärkere inhaltliche Vorgaben und direkte Kontrolle von Prozessen und Qualität Um unsere Strategie einer wertkonservativen und glaubensfokussierten Kirche flächendeckend umzusetzen, bedarf es einer genaueren Vorgabe von Prozess- und Qualitätszielen. Das Controlling dieser Größen in einem klaren zentralen Führungssystem ist wesentlicher Erfolgsfaktor der Strategieumsetzung.</p>	<p>Orientierung an einem gemeinsamen Zielbild Um zukünftig erfolgreich zu sein benötigen wir ein Zielbild, das unser gemeinsames und geteiltes Verständnis von der Kirche der Zukunft beschreibt. Nur so können wir unsere Kräfte bündeln und unser Handeln immer wieder kritisch hinterfragen und kontrollieren. Der Umfang inhaltlicher Freiheiten kann dabei in Abhängigkeit der inhaltlichen Ausgestaltung des gewählten Bildes variieren.</p>	<p>Größere inhaltliche Freiheiten und stärkere Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling Um erfolgreich zu sein, benötigen wir mehr Freiräume zur Anpassung unseres Handelns an die jeweiligen Bedürfnisse vor Ort. Strikte Vorgaben engen hier zu sehr ein. Gleichzeitig benötigen wir Leitplanken und eine gewisse Kontrolle, um Willkür zu vermeiden. Um dies zu ermöglichen setzen wir verstärkt auf ein Controlling von Erfolgsgrößen, die weitere Spielräume für eigene Kreativität geben.</p>
14 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	<p>Stärkere Zentralität der Entscheidung bei gemäßigter Gemeindepertizipation Die Schaffung einheitlicher Vorgaben durch eine zentrale Leitung ist wesentlicher Teil der Entscheidungsstrukturen innerhalb der Organisation. Gleichzeitig müssen gezielt Freiräume für die dezentralen/ lokalen Einheiten geschaffen werden, um Innovationen und Initiative zu ermöglichen. Zudem wächst die Bedeutung der Partizipationsmöglichkeiten der Basis/ Gemeinde. So werden die Betroffenen von Entscheidungen verstärkt gehört und die Gemeinde zu Meinungen und Zufriedenheit befragt. Die Ergebnisse fließen in die Entscheidungs- und Führungsprozesse ein.</p>		<p>Starke Dezentralität von Entscheidungen bei starker Gemeindepertizipation Im Rahmen dezentraler Entscheidungsstrukturen erhält die Basis größere Gestaltungsfreiräume. Dies ermöglicht eine steigende Flexibilität, Innovation und die Anpassung an lokale Gegebenheiten. Gleichzeitig setzen die Gemeinden auf eine stärkere Partizipation ihrer Mitglieder. Um das Engagement der vielfältigen Multiplikatoren zu sichern, werden diese verstärkt zum Mitgestalter der vielfältigen Angebote und geben direkte Rückmeldungen im Rahmen der Qualitätssicherung.</p>
12 Innovationskultur/ -prozesse	<p>Begrenztes Engagement in der Schaffung von Innovationsstrukturen In einer überwiegend zentralen Organisation kommt der flächendeckenden Stärkung von Innovationsstrukturen durch organisatorische und finanzielle Maßnahmen eine begrenzte Rolle zu. Eine geringere Diversität der Mitarbeiterstrukturen und die wertkonservative Haltung im Rahmen dieser Strategie führen dazu, dass nicht alle Innovationspotentiale voll ausgeschöpft werden.</p>	<p>Bejahende Haltung gegenüber Innovationen Veränderung und Innovation sind ein wichtiger Schlüssel, wenn wir uns aktiv gegen den Relevanzverlust stemmen wollen. Wir müssen daher Innovationen bejahen und auf allen Ebenen der Organisation dazu ermutigen neue Wege zu gehen. Dazu gehört auch, dass wir erzielte Erfolge herausheben und verbal honorieren. Neues zu probieren muss Teil unserer Kultur werden.</p>	<p>Hohes Engagement in der Schaffung von Innovationsstrukturen Die Schaffung einer experimentierfreudigen Kirche durch unterstützende Prozesse und Ressourcen ist zentral. So werden neben organisatorischen Freiräumen weitreichende Finanzierungsmöglichkeiten geschaffen. Gleichzeitig entstehen durch die Etablierung eines intensiven Erfahrungsaustausches in einer lernenden Organisation wesentliche organisatorische Voraussetzungen.</p>

Vergleich der Strategien 1, 2 und 5

Schlüsselemente	Gemeinsamkeiten der Strategien	Spezifika Strategie 5	Spezifika Strategie 1	Spezifika Strategie 2
Mission/ Kernziele		Bündelung der Kräfte auf die zentrale Mission einer expliziten und traditionell geprägten Neuevangelisierung auch zu Lasten des gesellschaftlichen Engagements	Entwicklung einer exponierten gesamtgesellschaftlichen Stellung als religiös geprägte Glaubens- und Hilfsinstitution	Entwicklung einer zentralen Stellung in der Mitte der postmodernen Gesellschaft durch die Betonung der gesamtgesellschaftlichen Verantwortungsübernahme
Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung	Aktive und offensive Wachstumshaltung im Hinblick auf den Relevanzverlust	Klare Wahrung eigener Positionen und Haltungen auch gegenüber veränderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen		Akzeptanz veränderter gesellschaftlicher Werte und Anpassung eigener Haltungen
Mitgliedergewinnung/ -bindung	Stärkung des persönlichen Nutzens der jeweiligen Zielgruppen als Baustein der Mitgliedergewinnung	Primäre Bindung von religiösen Mitgliedern durch die Vermittlung eines persönlichen Nutzens	Fokus auf die Schaffung von persönlichem Nutzen für Gläubige und Bedürftige/ Image als Nebeneffekt	Starke Betonung des generellen Images zur Gewinnung auch passiver Mitglieder
Kernzielgruppen – Glaubentypen	Verstärkte Einbeziehung distanzierter Gruppen mit wenig aktivem Engagement	Klare Fokussierung auf religiöse Zielgruppen	Fokussierung des Angebotes auf Gläubige und indirekte Gewinnung säkularer Gruppen	Adressierung säkularer Gruppen durch Angebote, Möglichkeiten für Engagement und Image
Kernzielgruppen – Demographie	Verbreiterung der Ansprache von Altersgruppen, insbesondere durch Stärkung der Mitte (Erwachsenenpastoral)	Fokus auf das Erwachsenenpastoral bei schwachem Zugang zu breiteren sozialen Milieus	Ausweitung von sozialen Milieus und Unterstützung der Erwachsenenpastoral durch gesamtgesellschaftliches Engagement	Ausweitung von Milieus durch soziales Engagement bei überwiegender Stärkung jüngerer und erwachsener Zielgruppen und
Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs		Konzentration auf binnenkirchliche Aufgaben bei klarer Prägung einer religiös konservativen Außenwahrnehmung	Positionierung als „Gestalter der Gesellschaft“ durch die Einbringung eigener Haltungen in den öffentlichen Diskurs als gesellschaftlich engagierte Institution	Kirche als sichtbares gesellschaftliches Vorbild, das Gutes tut und auch darüber spricht
Vertrauensbildung/ -arbeit	Verbesserung von Maßnahmen zur Sicherung der Glaubwürdigkeit des Handelns	Kirche als geschlossener Kosmos mit Erfüllung von Mindestanforderungen an die Sicherung eines glaubwürdigen Handelns	Vorbildlichkeit in der Implementierung interner Kontrollmechanismen und starker Öffnung in der Außendarstellung	
Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote	Stärkung der Zielgruppenorientierung von Angeboten (Differenzierung von Leistungen)	Starke, direkte Betonung der Evangelisierung als primäre Aufgabe der pastoralen Arbeit		Evangelisierung als indirekte Aufgabe der pastoralen Arbeit
Diakonisches/ Soziales Engagement		Konsolidierung des sozialen Engagements zu Gunsten einer Fokussierung auf die eigenständige Realisierung einer binnenkirchlichen Seelsorge	Starkes und inhaltlich erweitertes soziales Engagement bei intensiver Mitwirkung in der Erbringung von Leistungen und Trägerschaften	Verstärkte Positionierung als Befähiger zu weitreichender diakonischer Lebenshilfe neben eigenen Trägerschaften
Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)	Zunehmende Vielfalt und Differenzierung von Gemeindeorten durch neue Zugänge	Entlastung und Ablösung von Gemeindestrukturen durch Leuchttürme und Online-Formate bei Reduzierung der Flächenversorgung		Ergänzung starker Gemeindestrukturen durch thematische Leuchttürme
Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung	Reduzierung der Schwelligkeit von Angeboten in der Glaubensverkündung	Primäre Reduzierung der Schwelligkeit durch neue Wege (insb. Online-Formate)	Primäre Reduzierung der Schwelligkeit durch neue Wege (insb. Online-Formate) bei begrenzter Einbindung von Multiplikatoren	Verstärkte Nutzung von Multiplikatoren in der Evangelisierung und Reduktion inhaltlicher Schwellen
Umgang mit Personalknappheit		Fokussierung auf Verdichtung pastoraler Räume bei starker Position der Priester/ Geweihten	Verstärkte Übertragung von Aufgaben an alternative Professionen flankiert Maßnahmen zur Verdichtung und Zentralisierung	Stärkung der Vielfalt von Professionen in dezentralen Strukturen sowie von Engagement und Patenschaften
Interne Evangelisierung		Hohe Bedeutung der Sicherung der internen Evangelisierung durch geweihte Leitungskräfte	Verstärktes setzen auf unterstützende Prozesse und Kultur bei starker Rolle geweihter Leitungskräfte	Geringe Bedeutung interner Evangelisierung bei primärem Setzen auf Prozesse und Kultur
Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit	Orientierung durch ein gemeinsamen getragenes Zielbild	Stärkere inhaltliche Vorgaben und direkte Kontrolle von Prozessen und Qualität		Größere inhaltliche Freiheiten und stärkere Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling
Leitungs- und Entscheidungsstrukturen		Gezielte Stärkung der lokalen Verantwortung in einem überwiegend zentralistischen und autoritärem Pastoral	Hohe Zentralität der Entscheidung bei gemäßigter Gemeindepartizipation	Starke Dezentralität von Entscheidungen bei starker Partizipation in Basisgemeinden
Innovationskultur/ -prozesse	Bejahende Haltung gegenüber Innovationen	Organisatorische und inhaltliche Hemmnisse stehen Innovationskultur entgegen	Verstärkte Innovation in programmatischen Grenzen	Hohes Engagement zur Schaffung von Innovationsstrukturen in einer experimentierfreudigen Kirche

Vergleich der Strategien 1, 2 und 5

Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer, auch zeitgemäßer Zugänge zum Evangelium und katholischen Praxen für religiöse Zielgruppen

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Gemeinsamkeiten

Spezifika Strategie 05

Spezifika Strategie 01

Spezifika Strategie 02

LEITBILD

1 Mission/ Kernziele

Bündelung der Kräfte auf die zentrale Mission einer expliziten und traditionell geprägten Neuevangelisierung auch zu Lasten des gesellschaftlichen Engagements

Die nachdrückliche Verbreitung des katholischen Glaubens in seiner traditionellen und expliziten Form ist Kern unserer Mission. Der Glaube ist explizit und allgegenwärtiger Teil unseres Agierens und ist prägend für unsere Außenstellung. Andere Themen, wie die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme, werden der Evangelisierung untergeordnet und verfügbare Ressourcen auf die Erfüllung binnenkirchlicher Aufgaben fokussiert.

Entwicklung einer exponierten gesamtgesellschaftlichen Stellung als religiös geprägte Glaubens- und Hilfsinstitution

Wir positionieren uns bewusst als primär religiös geprägte Institution. Glaubenthemen sind explizit und stets sichtbarer Teil unseres Handelns. Die Verbreitung des katholischen Glaubens in seiner traditionellen Form ist zentraler Bestandteil unserer Mission. Darüber hinaus ist es unser zentraler Anspruch das Wort des Evangeliums durch eine aktive gesamtgesellschaftliche Verantwortungsübernahme für alle Menschen zum Leben zu bringen.

Entwicklung einer zentralen Stellung in der Mitte der postmodernen Gesellschaft durch die Betonung der gesamtgesellschaftlichen Verantwortungsübernahme

Ein positives Wirken für den Einzelnen sowie die Gemeinschaft im Sinne des Evangeliums und damit die Stärkung der Wahrnehmung als gesellschaftlich engagierte und anerkannte Institution bilden den Kern unserer Mission. Die explizite Verbreitung christlicher Glaubenthemen tritt demgegenüber in den Hintergrund. Diese erfolgt verstärkt implizit durch das Handeln und das Angebot einer weiter gefassten Spiritualität, deren zentrale Ausdrucksform für uns der christliche Glauben bildet.

2 Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung

Begegnung des Relevanzverlustes mit aktiver und offensiver Wachstumshaltung

Dem derzeit spürbaren Relevanzverlust wollen wir mutig entgegenreten. Das Wort Gottes muss in der Öffentlichkeit wieder stärkere Beachtung finden und wir müssen aktive Maßnahmen und Veränderungen zur Gewinnung neuer und Bindung bestehender Mitglieder einleiten. Ein Rückzug auf die bestehenden Zielgruppen und die Fokussierung auf die ökonomische Effizienz der Organisation greifen zu kurz.

Klare Wahrung eigener Positionen und Haltungen auch gegenüber veränderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen

Wir stehen klar zu unseren eigenen christlich konservativen Werten und Positionen. Dem zu beobachtenden Relevanzverlust dieser Haltungen innerhalb der Gesellschaft stellen wir uns bewusst entgegen, um ein klares Profil zu wahren und unseren Fokus auf wertkonservative Zielgruppen zu stärken.

Akzeptanz veränderter gesellschaftlicher Werte und Anpassung eigener Haltungen

Als offene Institution wirken wir der bestehenden Exkulturation bewusst entgegen. Werte, Kultur, Ästhetik und Ausdrucksformen müssen sich verstärkt den Erfahrungsräumen der Mehrheitsgesellschaft annähern und anschlussfähig werden. Nur so können wir den Weg in die Mitte der Gesellschaft zurückfinden.

4 Mitgliedergewinnung/ -bindung

Stärkung des persönlichen Nutzens der jeweiligen Zielgruppen als Baustein der Mitgliedergewinnung

Die Entwicklung von Angeboten mit einem konkreten individuellen Nutzen ist ein elementarer Baustein für die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern. Diese Angebote können in Abhängigkeit der verfolgten Strategie vielfältige pastorale oder diakonische Formen annehmen, müssen jedoch immer zielgruppengerecht gestaltet sein. Mitglieder müssen den „Wert der Kirche“ für ihr Leben wieder konkreter spüren.

Primäre Bindung von religiösen Mitgliedern durch die Vermittlung eines persönlichen Nutzens und Tradition

Die Schaffung von attraktiven Glaubensangeboten mit konkretem Nutzen für religiöse Menschen bildet den Kern der Mitgliedergewinnung. Durch ein klar wertkonservatives Image und eine binnenkirchliche Fokussierung verzichten wir bewusst auf die breite Erschließung rein passiver Unterstützer, die eine größere Glaubensdistanz aufweisen. Die Stärkung familiärer Glaubenstraditionen bildet einen ergänzenden Baustein.

Fokus auf die Schaffung von persönlichem Nutzen für Gläubige und Bedürftige/ Image als Nebeneffekt

Die Schaffung von attraktiven Angeboten mit konkretem Nutzen für religiöse und bedürftige Menschen bildet den Kern der Mitgliedergewinnung. Durch ein klar wertkonservatives Image verzichten wir bewusst auf die breite Erschließung rein passiver Unterstützer, die eine größere Glaubensdistanz aufweisen. Ein umfangreiches, gesellschaftliches Engagement schafft jedoch auch hier Potentiale innerhalb unserer Zielgruppe.

Starke Betonung des generellen Images zur Gewinnung auch passiver Mitglieder

Die Bindung und Gewinnung von Mitgliedern erfolgt durch vielfältige, sich verstärkende Faktoren. Zentraler Baustein ist die positive Strahlkraft unserer Institution durch ihr Wirken. Dies ermöglicht die breite Gewinnung von finanziellen Förderern, auch ohne aktives Engagement. Gleichzeitig stiften spirituelle und diakonische Angebote einen hohen individuellen Nutzen für viele Menschen.

Vergleich der Strategien 1, 2 und 5



Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer, auch zeitgemäßer Zugänge zum Evangelium und katholischen Praxen für religiöse Zielgruppen

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Gemeinsamkeiten

Spezifika Strategie 05

Spezifika Strategie 01

Spezifika Strategie 02

ZIELGRUPPEN

3a Kernzielgruppen – Glaubenstypen

Verstärkte Einbeziehung distanzierter Gruppen mit wenig aktivem Engagement

Wir dürfen uns zukünftig nicht nur an die Menschen wenden, die ein hohes aktives Engagement innerhalb unserer Kirche zeigen können und möchten. Wir müssen auch Distanzierte als Zielgruppe erkennen und in die Entwicklung unserer Angebote einbeziehen. Einfache Zugänge und punktuelle „Services“ sind hier wichtig.

Klare Fokussierung auf religiöse Zielgruppen

Der Wille zur aktiven Gewinnung von Menschen mit ausgeprägter Religiosität ist ein bestimmender Teil des Handelns und bildet die zentrale Mission. Den mit dieser Botschaft erreichbaren Teil der Gesellschaft wollen wir tiefer durchdringen und erschließen. Zugunsten eines klaren Profils nehmen wir in Kauf, dass wir den Anschluss zu säkularen Teilen der Bevölkerung verlieren. Dies gilt ebenso für gesellschaftlich Engagierte, denen wir aufgrund einer binnenkirchlichen Fokussierung weniger Möglichkeiten bieten können.

Fokussierung des Angebotes auf Gläubige und indirekte Gewinnung säkularer Gruppen

Die Erreichung religiöser Menschen steht im Zentrum unserer Mitgliedergewinnung. Dabei weiten wir bewusst den Blick auf die Erschließung religiöser, aber kirchlich distanzierter Menschen. Neue pastorale Angebote und Zugänge sollen den Weg zur einer „Kirche aller Gläubigen“ ebnet, der auch Menschen mit geringem Interesse an Glaubensgemeinschaft und aktivem Engagement einen Zugang zu Gott ermöglicht. Gleichzeitig schaffen wir durch unser gesellschaftliches Engagement partiell Brücken für Aktive, aber religionsferne Gruppen und müssen das Potential rein finanzieller Unterstützer erkennen und erschließen.

Adressierung säkularer Gruppen durch Angebote, Möglichkeiten für Engagement und Image

Die Schaffung einer „Kirche für alle Menschen“ ist Leitlinie unseres Handelns. Ziel ist es, alle praktizierenden gläubigen und spirituellen Menschen mit Angeboten zu erreichen, auch religiös distanzierte. Vielfältige spirituelle Angebote und Möglichkeiten des Engagements ebnet hier den Zugang. Die Gewinnung säkularer Bevölkerungsteile als finanzielle Unterstützer einer „guten Sache“ bildet darüber hinaus ein zentrales Ziel.

3b Kernzielgruppen – Demographie

Verbreiterung der Ansprache von Altersgruppen, insbesondere durch Stärkung der Mitte

Wenn wir die Zahl unser Mitglieder stabilisieren bzw. steigern wollen, müssen wir die bestehende Fokussierung auf die Randbereiche des Altersspektrums (Senioren und Jugendlichen bzw. Schüler) bewusst aufbrechen. Unser Schlüssel hierfür ist die Stärkung der Erwachsenenpastoral. Unsere Angebote, Zugänge und Orte müssen sich stärker dieser Zielgruppe annähern.

Fokus auf das Erwachsenenpastoral bei schwachem Zugang zu breiteren sozialen Milieus

Die gesellschaftliche Gruppe der Religiösen maximal zu durchdringen ist unser zentrales Ziel. Dies gilt grundsätzlich unabhängig von Alter und sozialer Zugehörigkeit. Unser reduziertes soziales Engagement erschwert jedoch den Zugang zu schwächeren sozialen Schichten. Die Stärkung des „Erwachsenenpastoral“ wird so zur zentralen Aufgabe. Unsere Mission einer expliziten und traditionellen Evangelisierung im Hinblick auf diese Altersgruppen zu erfüllen wird von uns viel Engagement und Kreativität erfordern.

Ausweitung von sozialen Milieus und Unterstützung der Erwachsenenpastoral durch gesamtgesellschaftliches Engagement

Kirche darf keine Frage des gesellschaftlichen Milieus sein. Durch ein umfassendes gesellschaftliches und insbesondere soziales Engagement werden wir für viele Milieus sichtbar und spürbar. So können wir Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen erreichen und die Grenzen bürgerlicher und gut situerter Milieus zu sprengen. Auch der Erwachsenenpastoral kann hier durch Anknüpfungspunkte wie Kindergärten, Eheberatung etc. und Möglichkeiten für soziales Engagement profitieren. Gleichzeitig ist uns bewusst, dass unser Anspruch an eine explizite und traditionelle Evangelisierung im Erwachsenenpastoral von uns Engagement und Kreativität erfordert.

Ausweitung von Milieus durch soziales Engagement bei überwiegender Stärkung jüngerer und erwachsener Zielgruppen

Unserem Grundsatz einer „Kirche für Alle“ werden wir in vielfacher Hinsicht gerecht. So darf Kirche keine Frage sozialer Milieus sein. Durch ein umfassendes soziales Engagement schaffen wir daher Brücken in Schichten jenseits bürgerlicher und gut situerter Milieus und schaffen viele Berührungspunkte für das Erwachsenenpastoral. Durch Begegnungsorte ebenso wie durch Angebote für aktives Engagement. Durch die Öffnung gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen erfolgt eine bewusste Verschiebung unseres Fokus auf jüngere und erwachsene Zielgruppen. Das Risiko ältere Menschen zu verlieren, nehmen wir hierfür bewusst in Kauf. Generell stärkt die allgemeine Strahlkraft der Organisation die Bereitschaft zu einer passiven, rein finanziellen Unterstützung quer durch alle Altersgruppen.

Vergleich der Strategien 1, 2 und 5

Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer, auch zeitgemäßer Zugänge zum Evangelium und katholischen Praxen für religiöse Zielgruppen

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Gemeinsamkeiten

Spezifika Strategie 05

Spezifika Strategie 01

Spezifika Strategie 02

GESELLSCHAFTLICHE POSITION

9 Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs

Hohe Bedeutung des aktiven Engagements in gesellschaftlichen Themenfeldern

Wir müssen als Kirche aktiv die jeweils dringenden gesellschaftlichen Herausforderungen erkennen und uns in diesen Themenfeldern engagieren. Neben sozialen Themen können hier weitere Felder wie der Umwelt- und Klimaschutz, Flüchtlingshilfe, Pandemiebekämpfung, Bildung etc. adressiert werden. Unsere diakonische Tätigkeit und punktuelle Projekte müssen wir flexibel an die aktuellen Bedarfe anpassen und ein gutes Vorbild sein.

Konzentration auf binnenkirchliche Aufgaben bei klarer Prägung einer religiös konservativen Außenwahrnehmung

Als stark glaubensgeprägte Institution bündeln wir zukünftig unsere Kräfte primär auf die Erfüllung der binnenkirchlichen Aufgaben und die Realisierung von Angeboten für unsere Mitglieder. Ein Engagement in gesamtgesellschaftlichen Fragen wie z.B. dem Klimawandel oder der Flüchtlingshilfe ist demgegenüber nachrangig. Zur Stärkung unseres Profils gegenüber unseren religiösen Zielgruppen versuchen wir unsere Haltungen verstärkt in öffentliche und politische Diskurse einzubringen. Unsere reduzierte gesellschaftliche Relevanz und Positionierung als gläubige Minderheit erweist sich in diesem Zusammenhang jedoch zunehmend als Hürde.

Positionierung als „Gestalter der Gesellschaft“ durch die Einbringung eigener Haltungen in den öffentlichen Diskurs als gesellschaftlich engagierte Institution

Wir müssen aktiv die jeweils dringenden gesellschaftlichen Herausforderungen erkennen und uns in diesen Themenfeldern engagieren. Neben sozialen Themen können hier weitere Felder wie der Umwelt- und Klimaschutz, Flüchtlingshilfe, Pandemiebekämpfung, Bildung etc. adressiert werden. Unsere diakonische Tätigkeit und punktuelle Projekte müssen wir flexibel an die aktuellen Bedarfe anpassen und ein gutes Vorbild sein. Zur Flankierung der Evangelisierung und Verbreitung unserer Werte müssen wir gleichzeitig diese gesamtgesellschaftlichen Aktivitäten durch die Schaffung medialer Präsenz und die verbesserte Sichtbarkeit in politischen und gesellschaftlichen Diskursen begleiten bzw. diese hierfür nutzen. Nur so können wir unser klares Profil zur Gewinnung der religiösen Gruppen zielführend nutzen.

Kirche als sichtbares gesellschaftliches Vorbild, das Gutes tut und auch darüber spricht

Unser verantwortungsvolles Handeln und die mediale Berichterstattung hierzu steht im Mittelpunkt. Zentrales Ziel ist die Entwicklung einer neuen, positiven Außenwahrnehmung durch ein umfassendes gesellschaftliches Engagement. Wir müssen aktiv die jeweils dringenden gesellschaftlichen Herausforderungen erkennen und uns in diesen Themenfeldern engagieren. Neben sozialen Themen können hier weitere Felder wie der Umwelt- und Klimaschutz, Flüchtlingshilfe, Pandemiebekämpfung, Bildung etc. adressiert werden. Die Einbringung in politische und öffentliche Diskurse ist dem gegenüber sekundär, da viele Haltungen sich ohnehin an der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung orientieren.

10 Vertrauensbildung/ -arbeit

Verbesserung von Maßnahmen zur Sicherung der Glaubwürdigkeit des Handelns

Die grundsätzliche Notwendigkeit von Maßnahmen zur Wiederherstellung der Glaubwürdigkeit unserer Institution in der Öffentlichkeit ist offensichtlich. Die reine Wiedergutmachung gegenüber den Betroffenen ist hier nicht hinreichend. Vielmehr müssen Mechanismen geschaffen werden, die ein zukünftiges Handeln im Rahmen der eigenen Werte sicherstellen. Der Umfang dieser Maßnahmen variiert jedoch in Abhängigkeit der gewählten Strategie.

Kirche als geschlossener Kosmos mit Erfüllung von Mindestanforderungen an die Sicherung eines glaubwürdigen Handelns

Im Hinblick auf die aktuelle Vertrauenskrise liegt der Schwerpunkt unserer Aufarbeitung auf der Etablierung hinreichend verlässlicher interner Kontrollmechanismen, welche die zukünftige Glaubwürdigkeit des Handelns, primär gegenüber den eigenen Mitgliedern und religiösen Zielgruppen, sicherstellen. Eine umfassende Transparenz und Entfaltung von Vertrauensfragen in der breiten Öffentlichkeit ist demgegenüber sekundär. Dem Anspruch einer Gewinnung des Vertrauens breiter, säkularer Bevölkerungsteile stellen wir uns bewusst nicht.

Vorbildlichkeit in der Implementierung interner Kontrollmechanismen und starker Öffnung in der Außendarstellung

Eine elementare Grundvoraussetzung für die Erreichung der angestrebten gesellschaftlichen Stellung und die aktive Gewinnung und Bindung von Mitgliedern in der Zukunft ist eine umfassende Vertrauensarbeit. Durch die Etablierung vorbildlicher Kontrollmechanismen zur Sicherung eines glaubwürdigen Handelns und die Schaffung öffentlicher Transparenz müssen wir das Ansehen der Kirche in der breiten Öffentlichkeit wieder herstellen. Die aktive Pflege der Wahrnehmung durch intensive Arbeiten in der Außendarstellung und Publizität sind ein elementarer Schlüssel für unseren Erfolg.

Vergleich der Strategien 1, 2 und 5

Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer, auch zeitgemäßer Zugänge zum Evangelium und katholischen Praxen für religiöse Zielgruppen

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Gemeinsamkeiten

Spezifika Strategie 05

Spezifika Strategie 01

Spezifika Strategie 02

ANGEBOTE

5 Fokuspastoraler Arbeit/ Angebote

Stärkung der Zielgruppenorientierung von Angeboten (Differenzierung von Leistungen)

Generell müssen wir zukünftig unsere Angebote verstärkt auf die Bedürfnisse einzelner Zielgruppen zuschneiden. So verlangen Menschen in Abhängigkeit ihres Alters, ihrer Lebensumstände, ihres Bezugs zum Glauben und ihrer Bereitschaft zu kirchlichem Engagement nach differenzierten Lösungen. Ein Angebot für Alle wird diesem Anspruch nicht gerecht. Wir müssen diese Vielfalt bieten und gleichzeitig intern handhabbar machen.

Starke, direkte Betonung der Evangelisierung als primäre Aufgabe der pastoralen Arbeit

Ein starker und unmittelbarer Glaubensbezug und die Evangelisierung in ihrer traditionellen Form bilden auch zukünftig den Mittelpunkt unserer pastoralen Arbeit. Liturgie, Sakramente, Katechese, Gebet oder Exerziten sind hier wesentliche Elemente. Veränderungen ergeben sich primär aus der Umgestaltung dieser Themen zur Erreichung distanzierter Gläubiger und vielfältiger Milieus sowie der Stärkung des Erwachsenenpastoral. Dies umfasst verschiedene Aspekte. So gilt es, die inhaltliche Schwelligkeit von Formaten zu reduzieren. Darüber hinaus müssen wir punktuelle Angebote zu lebensindividuellen Anlässen entwickeln, die sich verstärkt als „Services“ an sporadisch praktizierende Gläubige richten. Nicht zuletzt sollten Formen gefunden werden, welche individuelle Glaubenspraktiken auch jenseits der Gemeinschaft ermöglichen.

Evangelisierung als indirekte Aufgabe der pastoralen Arbeit

Die pastorale Arbeit erfährt durch die Ausweitung von Zielgruppen einen starken Wandel. Während die Bedeutung evangelisierender Angebote mit direktem Glaubensbezug zurückgeht rückt die wachstumsorientierte Entwicklung von Formaten zur Bedienung postmoderner Spiritualitätsmärkte in den Fokus. Hier gilt es, Angebote für spirituelle ebenso wie religiöse Gruppen zu schaffen. So entsteht ein breit gefächerter Bauchladen verschiedener Formate.

6 Diakonisches/ Soziales Engagement

Konsolidierung des sozialen Engagements zu Gunsten einer Fokussierung auf die eigenständige Realisierung einer binnenkirchlichen Seelsorge

Die Erfüllung seelsorgerischer Aufgaben gegenüber den eigenen Mitgliedern bildet das inhaltliche Zentrum unseres diakonischen Angebotes. Aktivitäten im Rahmen eines erweiterten sozialen Engagements werden zur Bündelung der Ressourcen bewusst reduziert. Maßgeblich hierfür ist neben der Wirtschaftlichkeit der Leistungen die Verfügbarkeit personeller Ressourcen. Die diakonischen Handlungsschwerpunkte innerhalb der Gemeinde werden so enger gefasst und die Trägerschaft sozialer Einrichtungen unter ökonomischen Kriterien geprüft. Die Erbringung von Leistungen obliegt im Kern Geweihten sowie eigenen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern.

Starkes und inhaltlich erweitertes soziales Engagement bei intensiver Mitwirkung in der Erbringung von Leistungen und Trägerschaften

Unser soziales Engagement darf nicht auf die rein pastorale Seelsorge beschränkt bleiben. Wir müssen in konkreten Notsituationen der Menschen im Alltag sichtbar werden. Eine große Breite von Themen kennzeichnet daher unser diakonisches Engagement. Durch eine vielfältige und praktische Lebenshilfe wollen wir in den Gemeinden erkennbar sein. In Form öffentlicher Angebote wie Krankenhäuser oder Bibliotheken ebenso wie durch individuelle Hilfen z.B. in der Schuldnerberatung. Die Trägerschaft eigener Einrichtungen bleibt ein wesentlicher Aspekt zur Wahrung der gesellschaftlichen Stellung und der kirchlichen Präsenz. Um den christlichen Charakter von Einrichtungen und Hilfsangeboten zu stärken und Brücken zur Evangelisierung zu bauen, werden diakonische Leistungen sehr stark mit einem eigenen Engagement verbunden. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter der Kirche sind die zentralen Erbringer der Leistungen als Botschafter der „Marke Kirche“.

Verstärkte Positionierung als Befähiger zu weitreichender diakonischer Lebenshilfe neben eigenen Trägerschaften

Unser diakonisches Engagement erfährt eine inhaltliche Aufweitung. Über die Aufgaben der pastoralen Seelsorge hinaus müssen wir zahlreiche Themen aus dem praktischen Lebensalltag der Menschen aufgreifen. Neben etablierten Themenfeldern wie Bildung und Gesundheit umfasst dies sehr spezifische und punktuell auftretende Aspekte, die flexibel und zeitnah adressiert werden. Die Fortführung oder Erweiterung der Trägerschaft eigener Einrichtungen ist für die Stärkung der gesellschaftlichen Position unabdingbar. Die wachsende Vielfalt von Angeboten und die zunehmend implizite Betonung von Glaubenthemen ermöglichen bzw. verlangt gleichzeitig eine stärkere Übertragung von Leistungen an Personen außerhalb der eigenen Organisation. Das Ziel der Befähigung von Menschen zur Erfüllung diakonischer Aufgaben und das Ausschöpfen vorhandener Charismen in der Gemeinde zur Realisierung vielfältiger Angebote rückt verstärkt in das Zentrum des Denkens.

Vergleich der Strategien 1, 2 und 5



Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer, auch zeitgemäßer Zugänge zum Evangelium und katholischen Praxen für religiöse Zielgruppen

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Gemeinsamkeiten

Spezifika Strategie 05

Spezifika Strategie 01

Spezifika Strategie 02

ANGEBOTSZUGÄNGE UND ORTE

7 Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften)

Zunehmende Vielfalt und Differenzierung von Gemeindeorten durch neue Zugänge

Das Bild des „Kirchenhauses“ als zentraler Versammlungsort muss durch das Verständnis einer „Kirche als Samenkorn“ abgelöst werden, die an vielen verstreuten Punkten erlebbar wird und auf die Menschen zugeht. Um zahlreiche Zielgruppen und distanzierte Menschen zu erreichen müssen wir Abschied von der klassischen Gemeinde als zentralem Kirchenort nehmen. Vielmehr müssen wir vielfältige Orte und Gelegenheiten in den Lebenswelten der Menschen erschließen. Online-Lösungen sind hier ein wesentlicher Baustein. Kategoriale Zugänge im Rahmen des sozialen Engagements spielen in Abhängigkeit der gewählten Strategie eine ebenso wichtige Rolle. Die Szenarien 3 und 4 bieten hier weitaus größere Möglichkeiten als Szenario 2.

Entlastung und Ablösung von Gemeindestrukturen durch Leuchttürme und Online-Formate bei Reduzierung der Flächenversorgung

Die Fokussierung auf religiöse Zielgruppen bei gleichzeitiger Ausweitung zielgruppenorientierter Angebote macht einen verstärkten Rückbau der Flächenversorgung notwendig. Eine engmaschige Besetzung der pastoralen Räume ist aus personeller und wirtschaftlicher Sicht kaum machbar. Nicht alles wird zukünftig überall leistbar sein. Attraktive Angebote werden daher zunehmend regional verdichtet. Leuchttürme in Form spezifischer Kompetenzzentren werden zu einem zentralen Bestandteil kirchlicher Strukturen.

Ergänzung starker Gemeindestrukturen durch thematische Leuchttürme

Die umfassende Ausweitung von Zielgruppen und das hiermit verbundene Mitgliederpotential eröffnet grundsätzlich die Möglichkeit für den Erhalt einer stärkeren Vor-Ort-Präsenz aus wirtschaftlicher Sicht. Parallel schafft die personelle Öffnung der Organisation Möglichkeiten zur Überwindung von Personalengpässen. Die klassische, zentrale Gemeinde wird dabei jedoch zunehmend von vielfältigen lokalen Kirchenorten abgelöst. Die wachsende Angebotsvielfalt erfordert allerdings zeitlich eine größere Spezialisierung. Lokale Strukturen werden daher zunehmend durch überregionale Kompetenzzentren in Form von Leuchttürmen erweitert.

8 Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung

Reduzierung der Schwelligkeit von Angeboten in der Glaubensverkündung

Um mehr Menschen zu erreichen, müssen wir die Zugangshürden für unsere Angebote reduzieren und Berührungspunkte abbauen. Ein wesentliches Element hierfür sind die technischen Zugangswege. Online-Formate müssen die klassische Gemeinschaft ergänzen. Gleichzeitig müssen wir unseren Mitgliedern mit einer neuen Willkommenskultur gegenüberstehen. Dies betrifft die räumliche und atmosphärische Gestaltung ebenso wie unser Verhalten.

Evangelisierung in der Hand der Priester bei primärer Reduzierung der Schwelligkeit durch neue Wege (insb. Online-Formate)

Unsere Fokussierung auf eine stark traditionell geprägte Evangelisierung bedingt größere inhaltliche Hürden, die wir bewusst zur Schärfung unseres Profils in Kauf nehmen. Gleichzeitig belassen wir die Aufgabe der Evangelisierung primär in der Hand der Priester, um unserem Qualitätsanspruch gerecht zu werden. Während der Gottesdienst und die Katechese zentrale Elemente bleiben, werden Zugangsschwellen primär durch ergänzende Zugangswege und -formate abgebaut. Online-Zugänge spielen hier eine zentrale Rolle.

Primäre Reduzierung der Schwelligkeit durch neue Wege (insb. Online-Formate) bei begrenzter Einbindung von Multiplikatoren

Während der traditionelle Glaube weiterhin unsere Angebote prägt, müssen wir insbesondere über neue Wege des Zugangs (insb. Online-Formate) nachdenken. Gleichzeitig benötigen wir kreative Formate jenseits der klassischen Formen (Gottesdienst und Katechese), welche die Verbindung von inhaltlichem Glaubensanspruch und vereinfachtem Zugang ermöglichen. Auch wenn wir das Thema der Glaubensverkündung/ Evangelisierung primär in den Händen hauptamtlicher Mitarbeiter und Priester belassen, um eine Verwässerung der Qualität zu verhindern, müssen wir Aufgaben partiell an Multiplikatoren übertragen. Dies stärkt die Offenheit und schafft personelle Entlastung.

Verstärkte Nutzung von Multiplikatoren in der Evangelisierung und Reduktion inhaltlicher Schwellen

Ein wesentlicher Fokus zur Reduzierung von Zugangshemmnissen basiert auf der inhaltlichen Umgestaltung der Angebote. Weniger traditionelle Riten, eine verständlichere Sprache, eine größere Vielfalt der Akteure und das Aufgreifen allgemeiner spiritueller Inhalte sollen einen vereinfachten Zugang ermöglichen und als „Türöffner“ der Evangelisierung dienen. Gleichzeitig können bzw. müssen zunehmend externe Multiplikatoren in die Glaubensverkündung eingebunden werden. Nur so können vielfältige Orte bedient und die wachsende inhaltliche Themenbreite gehandhabt werden.

Vergleich der Strategien 1, 2 und 5

Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer, auch zeitgemäßer Zugänge zum Evangelium und katholischen Praxen für religiöse Zielgruppen

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Gemeinsamkeiten

Spezifika Strategie 05

Spezifika Strategie 01

Spezifika Strategie 02

LEITUNGS- & INNOVATIONSSTRUKTUREN

13 Umgang mit Personalknappheit

Fokussierung auf Verdichtung pastoraler Räume bei starker Position der Priester/ Geweihten
Die Zentralität der Verbreitung des Glaubens in seiner traditionellen und expliziten Form stellt hohe Ansprüche an die interne Evangelisierung. Eine prominenten Rolle von Priestern/ Geweihten, im pastoralen Raum wie in den Leitungspositionen, ist für uns die logische Konsequenz. Dies wird die schon heute spürbare Personalknappheit drastisch verschärfen. Dieser können wir über die Ausweitung von Maßnahmen zur Personalgewinnung nur durch zwei Maßnahmen begegnen – Verdichtung und Zentralität. So müssen wir die pastoralen Einheiten vergrößern, durch Kompetenzzentren überregionale Leuchttürme schaffen und Verwaltungsaufgaben sowie Spezialthemen im EGV zentralisieren.

Verstärkte Übertragung von Aufgaben an alternative Professionen flankiert Maßnahmen zur Verdichtung und Zentralisierung
Die Vielfältigkeit von Aufgaben in der Gesamtorganisation und im Pastoral sowie die absehbare Priesterknappheit erfordern von uns eine zunehmende Stellenbesetzung, auch von Führungspositionen, durch alternative Professionen. Dies darf jedoch nicht zu qualitativen Einbußen im Hinblick auf unseren traditionellen Evangelisierungsanspruch führen. Zur Bewältigung der zukünftigen Personalherausforderungen müssen wir gleichzeitig die Zentralisierung von Aufgaben in überregionalen Kompetenzzentren (Leuchttürmen) sowie dem EGV vorantreiben. So können sich u.a. Spezialteams zur professionellen Gestaltung von Angeboten herausbilden. Auch in der Evangelisierung müssen wir verstärkt auf externe Multiplikatoren setzen und diese gezielt entwickeln. Die Übertragung von Aufgaben an das Personal von Einrichtungen in unserer Trägerschaft ist hierfür nur ein Beispiel.

Stärkung der Vielfalt von Professionen in dezentralen Strukturen sowie von Engagement und Patenschaften
Die Vielfalt der diakonischen und pastoralen Angebote in der Fläche ist mit hohen Anforderungen an die Personalkapazitäten und Qualifikationen verbunden. Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderung ist die durchgängige Stärkung der Multiprofessionalität, in der Gemeinde ebenso wie in zentralen Leitungsfunktionen. Vielfältig besetzte Lenkungsstrukturen auf örtlicher Ebene werden durch überregionale Spezialteams für besondere Aufgaben ergänzt. Geweihte können sich so stärker auf ihre Kernaufgabe der Evangelisierung fokussieren und die Präsenz in der Fläche kann weitgehend erhalten werden. Generell stärken wir unsere Rolle als Befähiger und Initiator für aktives Engagement. Zur Realisierung einer umfassenden Lebenshilfe und pastoralen Aufgaben unterstützen wir ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitglieder darin, ihre Charismen zum Wohl Aller einzubringen. Auch Partnerschaften mit externen Dienstleistern gewinnen für uns in der Umsetzung von zielgruppenspezifischen Formaten an Bedeutung.

15 Interne Evangelisierung

Hohe Bedeutung der Sicherung der internen Evangelisierung durch geweihte Leitungskräfte
Grundlegend setzen wir bewusst auf die professionelle Erfüllung von Aufgaben in Verkündigung und Diakonie durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter. Das Handeln dieser Personen im Sinne des Evangeliums wird primär durch eine gestärkte und exponierte Position der Priester/ Geweihten gesichert, welche zentrale Leitungsfunktionen besetzen.

Verstärktes setzen auf unterstützende Prozesse und Kultur bei starker Rolle geweihter Leitungskräfte
Eine starke internen Evangelisierung ist für uns wesentliche Voraussetzung für das glaubwürdige Agieren als traditionell religiös geprägte Institution. Dies ist für uns eine zentrale Voraussetzung in der Entwicklung multiprofessioneller Strukturen. Im Kern setzen wir hierfür auf einen hohen Anteil Geweihter in Leitungspositionen. Parallel muss jedoch verstärkt die Entwicklung einer entsprechenden Kultur sowie unterstützender Prozesse und Abläufe erfolgen, um die interne Evangelisierung in der Breite tragfähig zu machen.

Geringe Bedeutung interner Evangelisierung bei primärem Setzen auf Prozesse und Kultur
Die generelle Bedeutung einer internen Evangelisierung nimmt im Kontext einer offenen und stärker spirituell geprägten Organisation ab. Um ein Handeln im Sinne des Evangeliums sicher zu stellen, wird primär auf die Verankerungen von entsprechenden Abläufen, Prozessen und einer entsprechenden Kultur gesetzt.

Vergleich der Strategien 1, 2 und 5

Kirche aus traditioneller Neuevangelisierung

Fokussierung auf die Schaffung neuer, auch zeitgemäßer Zugänge zum Evangelium und katholischen Praxen für religiöse Zielgruppen

Kirche aus lebensverändernder Kraft des Evangeliums und Einsatz für die Gesellschaft

Zuversichtliche und kreative Minderheit zur Verbreitung christlicher Werte durch das Evangelium und aktive Verantwortungsübernahme

Kirche aus offener Spiritualität und breitem gesellschaftlichem Engagement

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch gelebten Glauben als zentrale Aufgabe der Kirche

Gemeinsamkeiten

Spezifika Strategie 05

Spezifika Strategie 01

Spezifika Strategie 02

LEITUNGS- & INNOVATIONSSTRUKTUREN

11 Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit

Orientierung durch ein gemeinsam getragenes Zielbild
Um zukünftig erfolgreich zu sein benötigen wir ein Zielbild, das unser gemeinsames und geteiltes Verständnis von der Kirche der Zukunft beschreibt. Nur so können wir unsere Kräfte bündeln und unser Handeln immer wieder kritisch hinterfragen und kontrollieren. Der Umfang inhaltlicher Freiräume des Einzelnen kann dabei in Abhängigkeit der inhaltlichen Ausgestaltung der gewählten Strategie variieren.

Stärkere inhaltliche Vorgaben und direkte Kontrolle von Prozessen und Qualität

Um unsere Strategie einer wertkonservativen und glaubens-fokussierten Kirche flächendeckend und mit einem gemeinsamen Anspruch umzusetzen, bedarf es einer genaueren Vorgabe von Prozess- und Qualitätszielen. Das Controlling dieser Größen in einem klaren zentralen Führungssystem ist wesentlicher Erfolgsfaktor der Strategieumsetzung. Wir müssen uns darüber klar werden, dass das persönliche Handeln nicht in einem konsequenzfreien Raum erfolgen kann.

Größere inhaltliche Freiheiten und stärkere Fokussierung auf das Erfolgs-Controlling

Um erfolgreich zu sein, benötigen wir mehr Freiräume zur Anpassung unseres Handelns an die jeweiligen Bedürfnisse vor Ort. Strikte Vorgaben engen hier zu sehr ein. Gleichzeitig benötigen wir Leitplanken und eine gewisse Kontrolle, um Willkür zu vermeiden. Um dies zu ermöglichen setzen wir verstärkt auf eine Überwachung von Erfolgsgrößen, die weitere Spielräume für eigene Kreativität geben.

14 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Gezielte Stärkung der lokalen Verantwortung in einem überwiegend zentralistischen und autoritären Pastoral

Ausgehend vom gemeinsam getragenen Zielbild entwickeln wir wesentliche Standards und Leitplanken des Handelns. In diesem Rahmen schaffen wir gezielte individuelle Freiräume, insbesondere in den pastoralen Räumen. Die Kontrolle vereinbarter Zielgrößen sichert hierfür die Verbindlichkeit des Handelns und stellt sicher, dass trotz größerer Pluralität der beschrittenen Wege das gemeinsame Ziel erreicht wird. Zugunsten eines klaren religiösen Weges setzen wir auf eine interne und autoritäre Entscheidungsfindung und verzichten bewusst auf die Ausweitung der Partizipation.

Synodale Entscheidungsstrukturen durch Eröffnung gezielter Freiräume im Rahmen einer zentralen Leitung

Um unsere gemeinsame Vision zu erreichen, benötigen wir eine klare zentrale Führung. Dabei dürfen wir jedoch Kreativität nicht durch zu enge Vorgaben lähmen und müssen unsere Entscheidungen verstärkt reflektieren. Ausgehend von klaren zentralen Rahmenseetzungen schaffen wir daher gezielte Freiräume für das Handeln in lokalen/ dezentralen Einheiten. Gleichzeitig müssen wir im Sinne der Partizipation die Betroffenen von Entscheidungen verstärkt hören sowie die Standpunkte und Stimmungen aus den Gemeinden in unseren Beschlüssen berücksichtigen.

Starke Dezentralität von Entscheidungen bei starker Partizipation in Basisgemeinden

Im Rahmen dezentraler Entscheidungsstrukturen erhält die Basis größere Gestaltungsfreiräume. Dies ermöglicht eine steigende Flexibilität, Innovation und die Anpassung an lokale Gegebenheiten. Gleichzeitig setzen die Gemeinden auf eine stärkere Partizipation ihrer Mitglieder. Um das Engagement der vielfältigen Multiplikatoren zu sichern, werden diese verstärkt zum Mitgestalter der vielfältigen Angebote und geben direkte Rückmeldungen im Rahmen der Qualitätssicherung.

12 Innovationskultur/ -prozesse

Bejahende Haltung gegenüber Innovationen
Veränderung und Innovation sind ein wichtiger Schlüssel, wenn wir uns aktiv gegen den Relevanzverlust stemmen wollen. Wir müssen daher Innovationen bejahen und auf allen Ebenen der Organisation dazu ermutigen neue Wege zu gehen. Dazu gehört auch, dass wir erzielte Erfolge herausheben und verbal honorieren. Neues zu probieren muss Teil unserer Kultur werden.

Organisatorische und inhaltliche Hemmnisse stehen Innovationskultur entgegen

Während Innovationen grundsätzlich honoriert werden, gestaltet sich die aktive Förderung geeigneter Strukturen und kultureller Voraussetzungen als schwierig. Unsere grundsätzlich traditionelle Evangelisierungshaltung setzt inhaltlichen Neuerungen und innovativen Formaten engere Grenzen. Gleichzeitig könnten sich die personelle Fokussierung auf den Kreis der Geweihten und eine fehlende Bereitschaft zu Multiprofessionalität und Partizipation als Hemmschuh erweisen.

Verstärkte Innovation in programmatischen Grenzen

Die Schaffung organisatorischer und finanzieller Voraussetzungen zur Förderung von Innovationen ist uns wichtig. Allerdings kann diese nur in engen programmatischen Grenzen erfolgen, die mit unserer wertkonservativen Haltung und dem Anspruch einer traditionellen Evangelisierung vereinbar sind. Die vorsichtige personelle Öffnung der Organisation durch die Stärkung der Multiprofessionalität und die überlegte Erweiterung der Partizipationsmöglichkeiten sind für uns wesentliche Schritte in die richtige Richtung. Auch wenn wir nicht alle Innovationspotentiale voll ausschöpfen.

Hohes Engagement zur Schaffung von Innovationsstrukturen in einer experimentierfreudigen Kirche

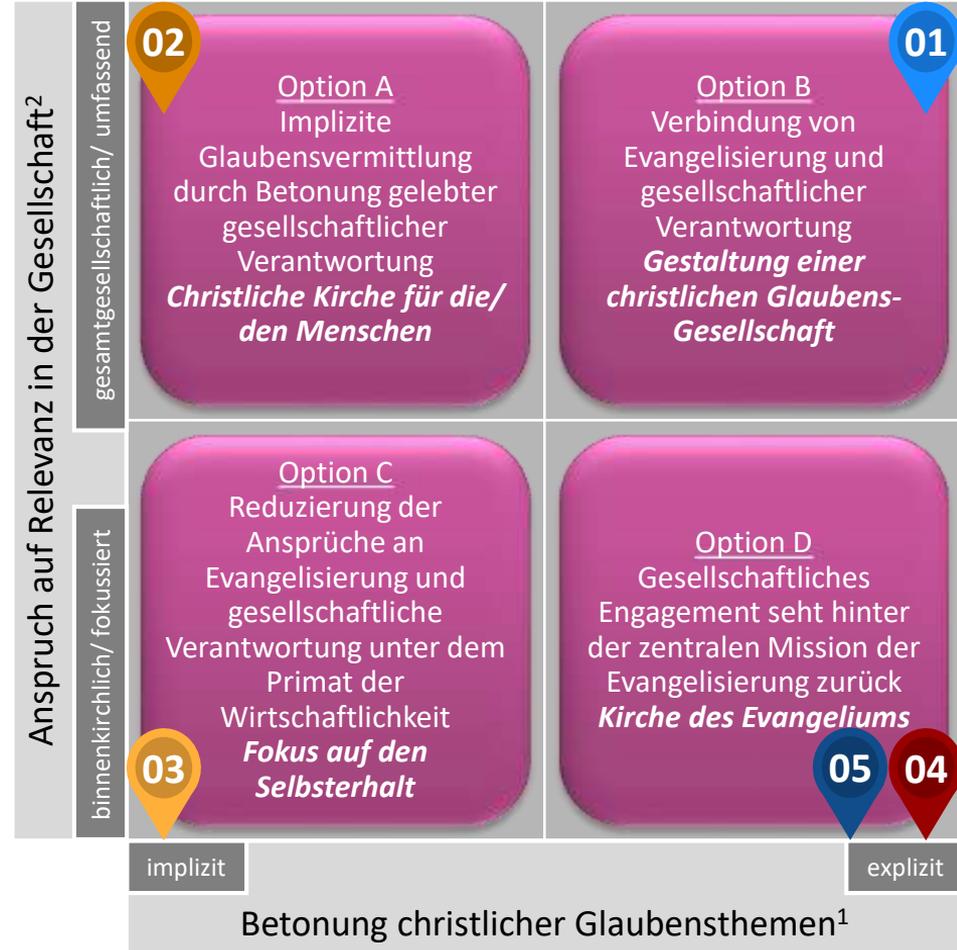
Die Schaffung einer experimentierfreudigen Kirche durch unterstützende Prozesse und Ressourcen ist zentral. So werden neben organisatorischen Freiräumen weitreichende Finanzierungsmöglichkeiten geschaffen. Gleichzeitig entstehen durch die Etablierung eines intensiven Erfahrungsaustausches in einer lernenden, multiprofessionellen und partizipativen Organisation wesentliche organisatorische Voraussetzungen für umfassende Neuerung.

#1 Mission/ Kernziele (1)

Das Element betrachtet die grundlegende Frage nach dem existenziellen Zweck der Organisation – dem Why: *Was möchten wir im Kern erreichen? Wofür sind wir als Kirche da?*

Anmerkungen

- Die „**Betonung christlicher Glaubenthemen**“ betrachtet die Frage, wie zentral und vordergründig die Aufgabe der christlichen Evangelisierung behandelt wird. Die explizite Sicht stellt christliche Glaubensaspekte prägend nach vorne und macht diese zum stets sichtbaren Teil des kirchlichen Agierens. Gott wird so immer direkt „ins Spiel“ gebracht. Die implizite Sicht zielt auf die indirekte Vermittlung des Glaubens durch das Handeln. So kann u.a. eine Öffnung gegenüber allgemeinen spirituellen Themen erfolgen, welche spätere Anknüpfungspunkte für die Evangelisierung bieten.
- Der „**Anspruch auf gesellschaftliche Relevanz**“ betrachtet die Ambition der Kirche, über die Fürsorge für ihre Mitglieder hinaus in der Gesellschaft wirksam zu werden. Das gesellschaftliche Engagement kann so zum einen auf die binnenkirchliche Sicht unter der primären Maßgabe eines Selbsterhaltes reduziert werden. Alternativ ist eine umfassende Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung möglich.



#2 Kulturelles Selbstverständnis/ Grundhaltung (3)

Das Element betrachtet die grundlegende Haltung aus welcher die Kirche agiert. Kern ist die Kultur bzw. der Geist des Handelns, durch welchen die eigene Identität und Entscheidungen geprägt werden: *Was ist unsere kulturelle Grundhaltung? Aus welcher Identität entspringt unser Handeln?*

Anmerkungen

- Die „**Haltung gegenüber der Gesellschaft**“ betrachtet den Umgang der Kirche mit der bestehenden gesellschaftlichen Ex-kulturation. Hierunter wird im Allgemeinen die wachsende Distanzierung der Kirche von den kulturellen, ästhetischen und sozialen Erfahrungsräumen sowie den Ausdrucksformen der Menschen verstanden. Zum einen kann hier eine zunehmende Akzeptanz und Öffnung z.B. durch die Anerkennung gleichgeschlechtlicher Partnerschaften oder veränderte Ausdrucksformen erfolgen. Man schwimmt in gewisser Weise mit dem Strom. Andererseits kann die eigene Position auch konsequent und selbstbewusst nach außen vertreten werden. Auch wenn diese dem mehrheitlichen Trend entgegen läuft.
- Die „**Haltung im Hinblick auf den Relevanzverlust**“ beschreibt die kirchliche Reaktion auf den aktuellen Rückgang von Mitgliederzahlen und gesellschaftlicher Beachtung. Ein aktiver Umgang beschreibt hier den Anspruch auf eine Trendumkehr durch neues Wachstum und eine Stärkung der gesellschaftlichen Position. Alternativ kann ein passiver/ defensiver Rückzug erfolgen. Schwerpunkt ist hier die Ausrichtung der Organisation auf sinkende Einnahmen durch strukturelle Anpassungen und Einsparungen.

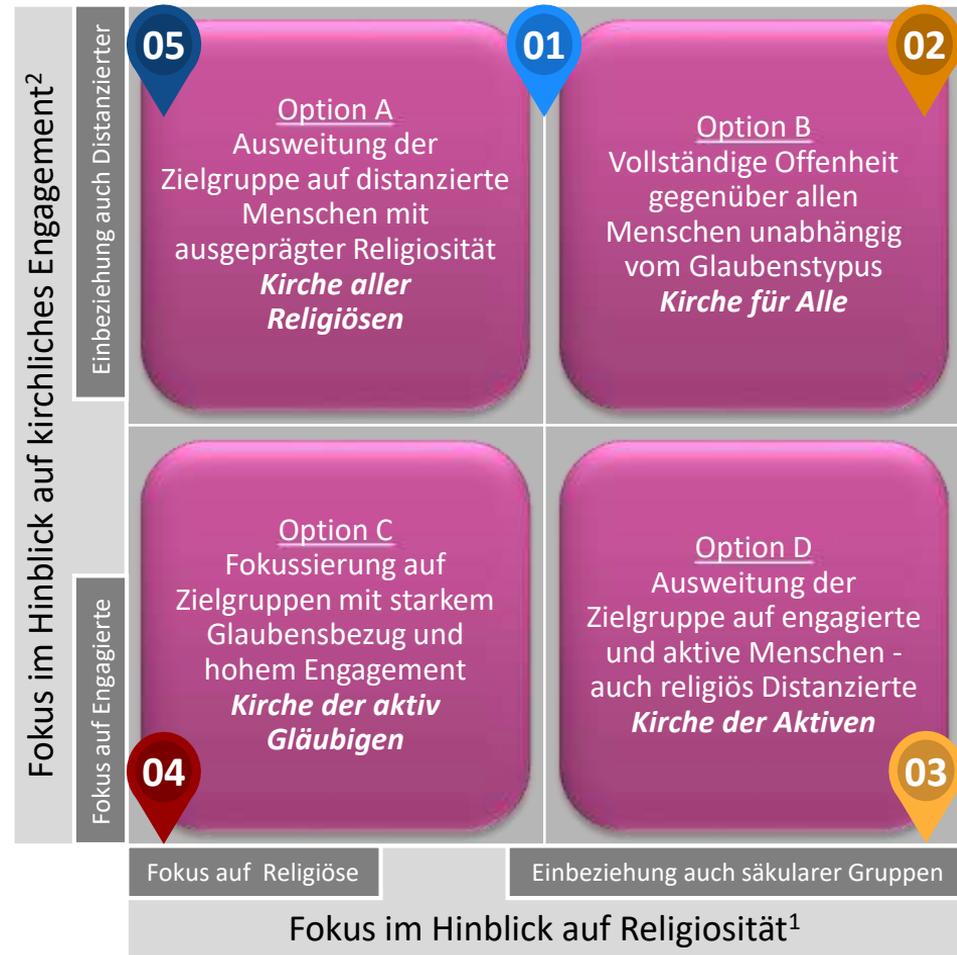


#3a Kernzielgruppen – Glaubenstypen (5)

Das Element betrachtet die Zielgruppen der Kirche aus der Perspektive der Glaubenshaltung der Menschen: *Für welche Art von Glaubenstypen möchten wir attraktiv sein? Wen möchten wir als Mitglied gewinnen und binden?*

Anmerkungen

- Der „**Fokus im Hinblick auf die Religiosität**“ betrachtet die Nähe und Empfänglichkeit der Menschen für christliche Glaubens Themen. Hier kann der Fokus zum einen auf stark Gläubige/ Religiöse Menschen gelegt werden. Alternativ kann diese Zielgruppe um säkularere Gruppen mit einer stärkeren Distanz zum christlichen Glauben erweitert werden. Dies schließt auch Personen mit der Affinität zu alternativen Spiritualitätsformen ein.
- Der „**Fokus im Hinblick auf Engagement**“ betrachtet das Interesse der Menschen an einem aktiven kirchlichen und/ oder gesellschaftlichen Engagement. Hier kann die Zielgruppe einerseits eng gefasst und auf aktive Personen fokussiert werden. Alternativ kann die zusätzliche Ausweitung auf Distanzierte erfolgen. Dieser Personenkreis bringt sich nicht aktiv ein und ist maximal an der Inanspruchnahme von Services interessiert. Dies umfasst definitiv auch vollständig „passive Mitglieder“, welche die Organisation ausschließlich finanziell unterstützen.



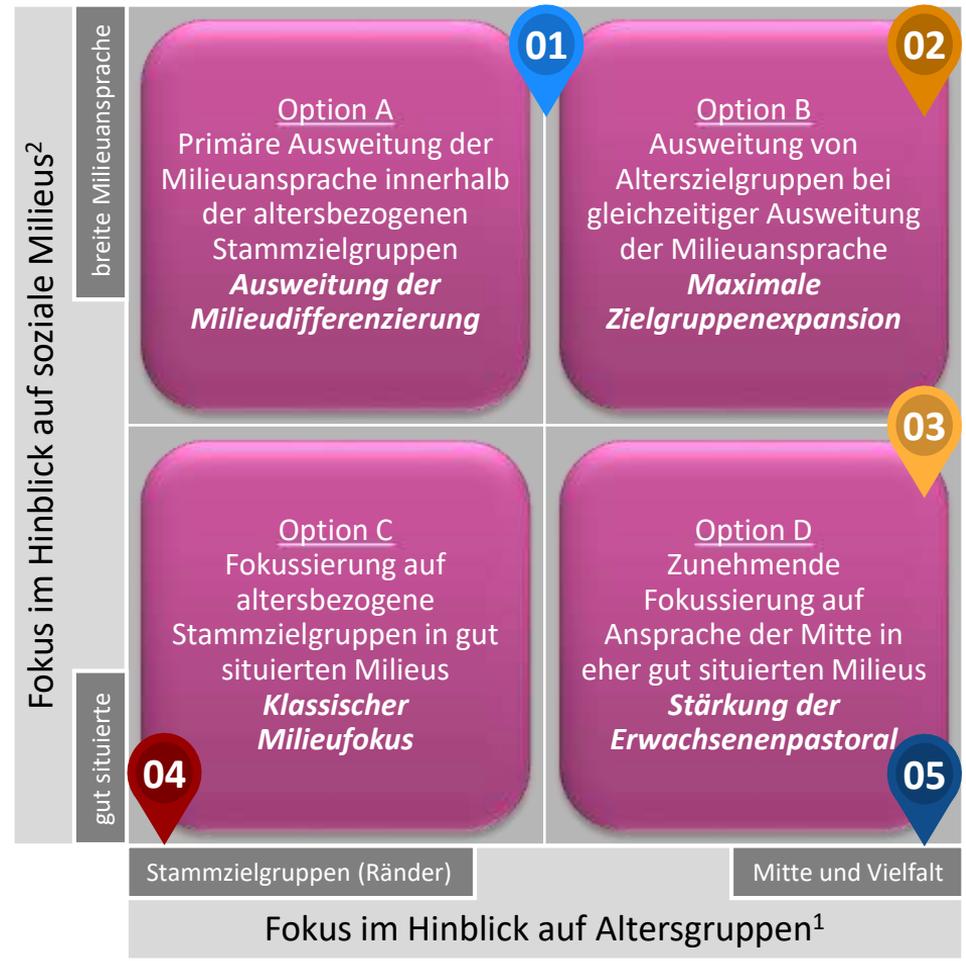
#3b Kernzielgruppen – Demographie (5)

Das Element betrachtet die Zielgruppen der Kirche aus der Perspektive demographischer Merkmale: *Für welche gesellschaftlichen Altersgruppen und soziale Schichten möchten wir relevant sein? Wen möchten wir als Mitglied gewinnen und binden?*

Anmerkungen

- Der „**Fokus im Hinblick auf Altersgruppen**“ betrachtet die Zielgruppenschwerpunkte hinsichtlich der Altersstrukturen. Aktuell ist hier ein guter Zugang der Kirche an den Rändern festzustellen. So finden ältere Personen leichter einen Zugang und junge Menschen können über die Schulen und Kitas angesprochen werden. Zentrale Frage ist daher die Adressierung der Mitte. Entsprechend wird zum einen ein Festhalten an den Stammzielgruppen als Option betrachtet. Zum anderen kann eine breite und vielfältige Ansprache durch die Erschließung der Mitte (Erwachsenenpastoral) erfolgen.
- Der „**Fokus im Hinblick auf soziale Milieus**“ betrachtet die adressierten Einkommensschichten in der Gesellschaft. Eine Möglichkeit stellt hier die Milieuerengung auf eher gut situierte Bevölkerungsgruppen dar, bei denen die Kirche schon heute stärker positioniert ist. Alternativ kann die Pluralität der Zielgruppen ausgeweitet werden. Diese Milieuvielalt schließt insbesondere schwächere soziale Schichten ein.
- Unterschiede der Milieus im Hinblick auf Haltungen (Tradition versus Progressivität) werden hier nicht betrachtet, da dies Teil des Faktors #2 „Grundhaltungen“ ist.

KERNTEAM



#4 Mitgliedergewinnung/ -bindung (7)

Das Element betrachtet mit welchen Mitteln eine zukünftige Gewinnung und Bindung von Mitgliedern erfolgen soll: *Wie gewinnen und binden wir Mitglieder? Aus welchem Grund sollten Menschen zukünftig Mitglied der Kirche sein?*

Anmerkungen

- Die „**Bedeutung der Wahrnehmung der Organisation**“ betrachtet, welche Rolle das generelle Image der Kirche innerhalb der Gesellschaft (Subjektive Wahrnehmung der Menschen basierend auf Werten, Erfahrungen, Meinungen und Gefühlen) für die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern hat. Unabhängig von konkreten Leistungen für die eigenen Mitglieder können Menschen hier für die Unterstützung einer in ihren Augen „guten Sache“ gewonnen werden. Dieser Hebel kann im Hinblick auf die Mitgliedergewinnung stark oder schwach genutzt werden.
- Die „**Bedeutung der Angebotsattraktivität**“ betrachtet die Bedeutung der Entwicklung begeisternder Angebotsformate für die jeweils adressierte Zielgruppe als Mittel der Mitgliedergewinnung und -bindung. Unter diesem Gesichtspunkt bildet der persönliche Nutzen des Einzelnen die zentrale Motivation einer Mitgliedschaft. Dieser Nutzen kann sich in Form von seelsorgerischen Angeboten und Liturgie ebenso zeigen wie in sozialen Unterstützungsleistungen. Durch die Gestaltung und Weiterentwicklung des Angebotsportfolios kann dieser Hebel stark oder schwach genutzt werden.



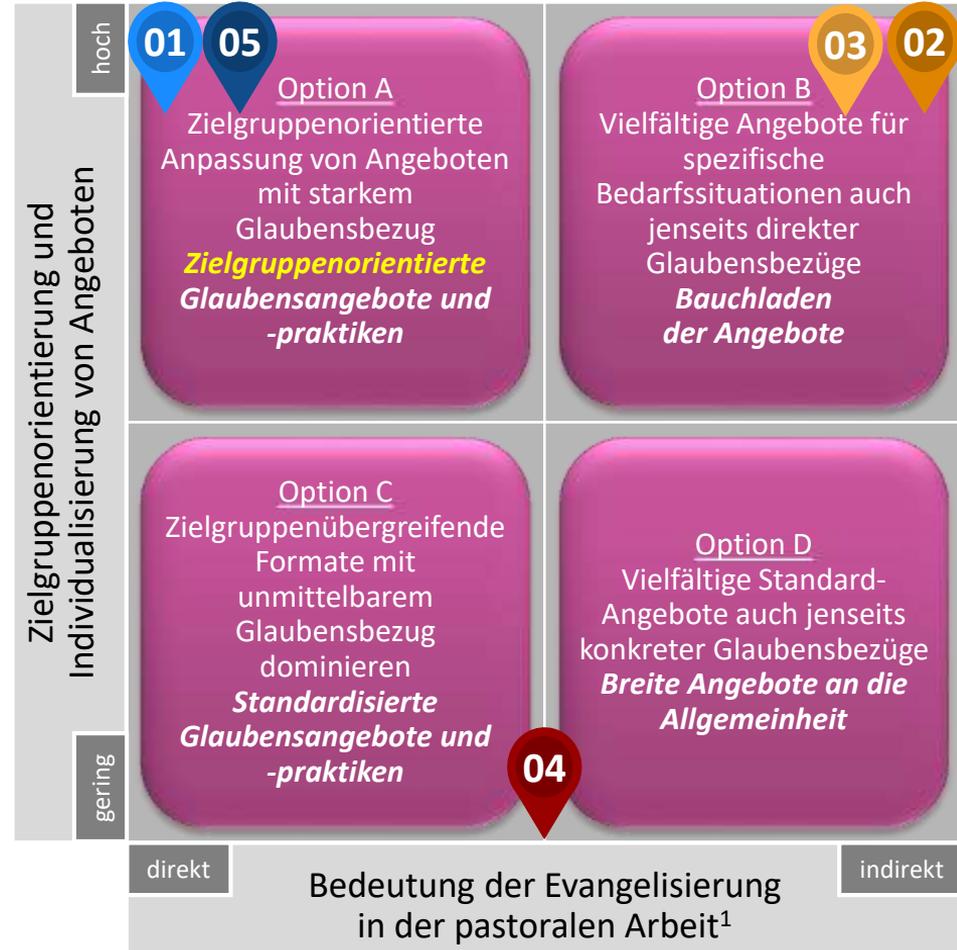
#5 Fokus pastoraler Arbeit/ Angebote (9)

Das Element betrachtet, welche inhaltlichen Schwerpunkte im Hinblick auf die pastorale Arbeit zukünftig gesetzt werden. Es geht in diesem Zusammenhang zunächst darum, was angeboten wird. Die Frage der Orte (Wo) wird in einem weiteren Element gestellt: *In welche Felder pastoralen Handelns investieren wir und welche Bereiche vernachlässigen wir?*

Anmerkungen

- Die „**Bedeutung der Evangelisierung**“ beschreibt die Stellung von Angeboten mit direktem Glaubensbezug in der pastoralen Arbeit. Im Fall einer hohen/ direkten Bedeutung erfolgt eine starke Betonung von Liturgie, Sakramenten, Katechese, Gebet oder Exerzitien. Im Fall eine geringen/ indirekten Bedeutung verschieben sich die Schwerpunkte zunehmend auf Felder ohne direkten Glaubensbezug wie allgemeine Seelsorge, praktische Lebenshilfe, Gemeinschaftsangebote oder Schuldnerberatung. Auch Bildungs-, Gesundheits- und Erziehungsangebote fallen in diese Kategorie.
- Die „**Zielgruppenorientierung und Individualisierung**“ betrachtet den Grad der Ausrichtung der Angebote auf die spezifischen Bedürfnisse von gesellschaftlichen Teilgruppen. Diese Teilgruppen können im Hinblick auf demographische Merkmale (Alter, Haushaltsgrößen, sozialer Status etc.) oder spezifische Bedarfe gebildet werden. Eine hohe Individualisierung führt zu einer Vielzahl differenzierter und teilweise paralleler Angebote (z.B. Seniorengottesdienst, Familiengottesdienst etc.). Dies schließt in einer Extremform auch Leistungen für einzelne Personen ein. Im Fall einer geringen Individualisierung erfolgt eine Fokussierung auf uniforme Angebote, die einen breiten Personenkreis adressieren. Die kann z.B. ein Gemeinde-Gottesdienst oder auch das Angebot einer Bibliothek sein.
- Alternativ könnte auf der Y-Achse eine Unterscheidung zwischen individuellen und gemeinschaftsbildenden Angeboten getrachtet werden.

KERNTEAM

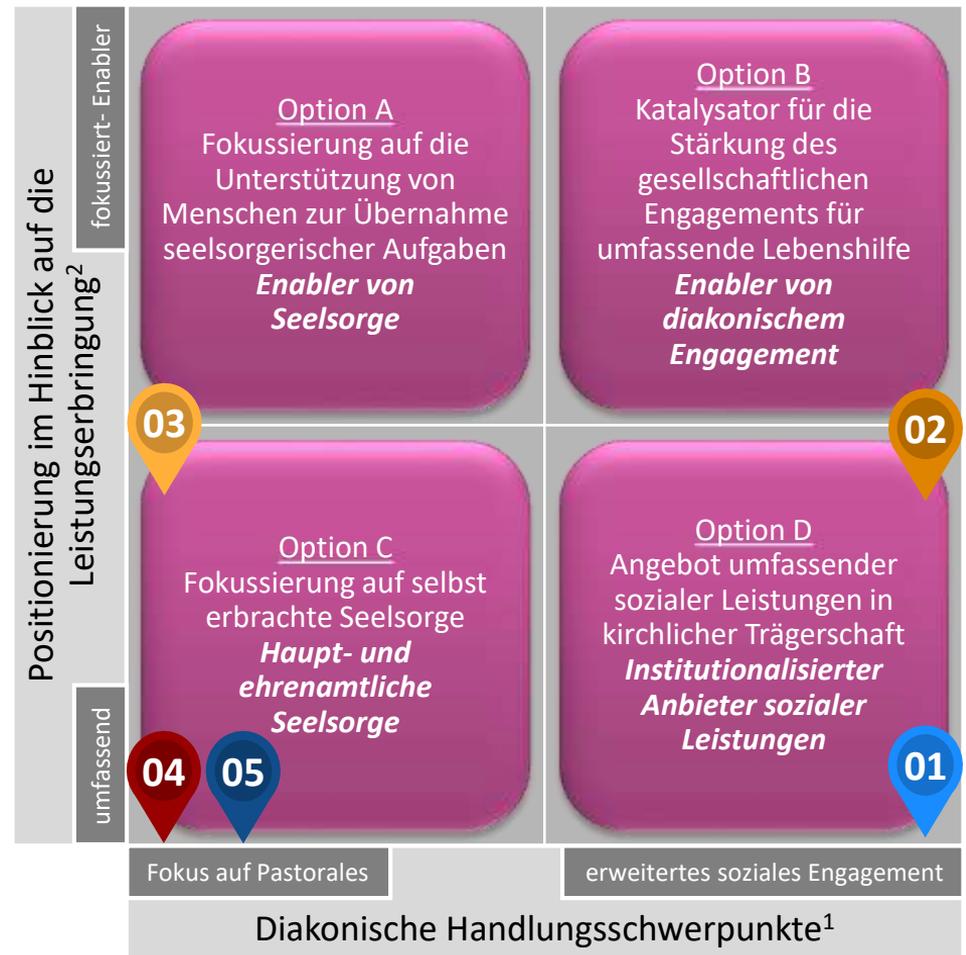


#6 Diakonisches/ Soziales Engagement (10)

Das Element betrachtet die Form der Übernahme sozialer Verantwortung durch die Kirche im Rahmen des Dienstes am Menschen: *Wo können wir diakonisch wirken? Für wen engagieren wir uns? Wie setzen wir uns für die Armen ein?*

Anmerkungen

- Die „**Diakonischen Handlungsschwerpunkte**“ betrachten die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte im Rahmen des sozialen Engagements (Was möchten wir grundsätzlich leisten?). In diesem Zusammenhang kann eine Fokussierung auf das Pastorale und damit tendenziell die seelsorgerische Arbeit erfolgen. Ein erweitertes soziales Engagement bezeichnet demgegenüber die Ausweitung dieser Arbeit auf vielfältige Themen der praktischen Lebenshilfe.
- Die „**Positionierung im Hinblick auf die Leistungserbringung**“ betrachtet die Rolle der Kirche bezüglich der operativen Realisierung der Leistungen. Diese Realisierung kann zum einen „umfassend“ erfolgen. In diesem Fall werden die Arbeiten weitgehend eigenständig durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter der Kirche und Institutionen in kirchlicher Trägerschaft (Krankenhäuser, Kitas, Kolping etc.) erbracht. Im Rahmen einer fokussierten Positionierung versteht sich die Kirche dagegen zunehmend als Enabler von Leistungen. Entsprechend werden die Trägerschaften von Einrichtungen reduziert und verstärkt Personen außerhalb der eigenen Organisation zur Erfüllung von Aufgaben gewonnen und angeleitet. (D = z.B. Kolping; B = z.B. Pastoralteam der Gemeinde).

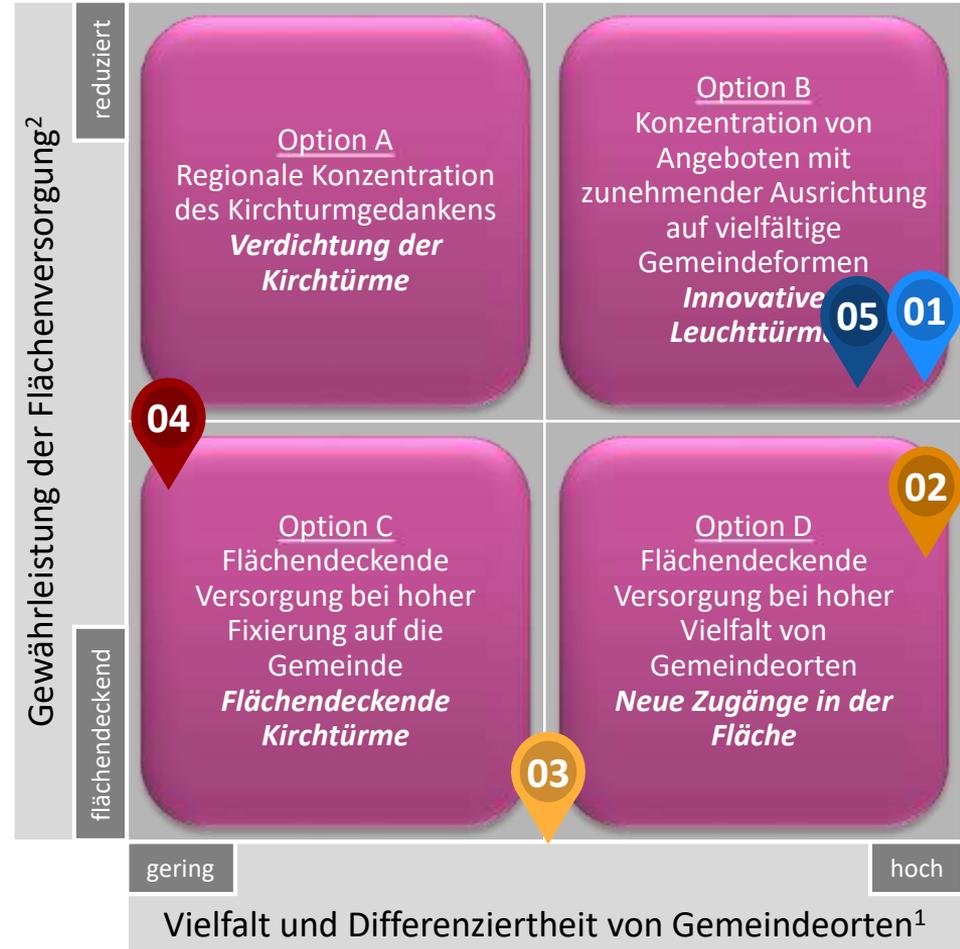


#7 Sichtbarkeit der Kirche (Kirchenorte & -gemeinschaften) (8)

Das Element betrachtet an welchen Orten und im Rahmen welcher Gemeinschaften die Kirche zukünftig sichtbar sein möchte und kann: *Wie wollen wir sichtbar werden?*
Welche Rolle spielt die Kirche vor Ort?

Anmerkungen

- Die „**Vielfalt und Differenziertheit von Gemeindeorten**“ betrachtet wo und in welcher Form von Gemeinschaft (Gemeinschafts-/ Sozialform) sich Menschen im Namen der Kirche versammeln. Im Fall einer geringen Vielfalt und Differenziertheit dominiert die Sozialform der Gemeinde mit der Kirche/ dem Gemeindezentrum als primärem Versammlungsort. Eine größere Vielfalt erweitert diese Orte um virtuelle Gemeinschaften (Online-Gruppen) ebenso wie verschiedenste Gelegenheiten. Dies können Kitas, Bildungseinrichtungen oder touristische Ziele ebenso sein wie zeitlich befristete Gelegenheiten (z.B. Events).
- Die „**Gewährleistung der Flächenversorgung**“ betrachtet die räumliche Nähe der kirchlichen Angebote zu den Menschen. Im Fall einer reduzierten Flächenversorgung werden die Angebote auf zentralere Orte beschränkt. Dies ist mit entsprechend weiteren Wegen verbunden. Alternativ können die Angebote flächendeckend mit großer Nähe zu den Menschen realisiert werden. Unter diesen Bedingungen ist das jeweils vollständige Spektrum kirchlicher Leistungen überall verfügbar.



#8 Wege der Glaubensverkündung/ Evangelisierung (40/56)

Das Element betrachtet welche Wege/ Hebel genutzt werden sollten, um den Glauben effektiv zu verkünden: *Welche Wege nutzen wir um Möglichkeiten für bisher kirchenferne Menschen zu schaffen, Jesus kennenzulernen? Über welche Kanäle finden wir einen Zugang um den christlichen Glauben zu verbreiten?*

Anmerkungen

- 1 Die „**Ausweitung des Kreises von Multiplikatoren**“ betrachtet welche Rolle die Nutzung von überzeugten Menschen als Multiplikatoren in der Evangelisierung einnimmt. Der Kreis dieser „evangelisierenden“ Personen kann zum einen sehr eng gefasst und primär auf hauptamtliche Mitarbeiter begrenzt werden. Alternativ kann dieser Kreis bewusst ausgeweitet werden. So können Lehrer, Erzieher, ehrenamtliche Mitarbeiter etc. bewusst als Multiplikatoren gewonnen und geschult werden. Diese Ausweitung ist ggf. mit einer Verwässerung der Kompetenzen und Qualitäten verbunden.
- 2 Die „**Schwelligkeit der Zugangsformen**“ betrachtet welche Zugangshürden die angebotenen Formate zur Evangelisierung aufweisen. Diese Hürden können durch die Art der inhaltlichen Gestaltung (Katechese vs. Ferienfreizeit) aber auch die Art des Format (online vs. offline) bedingt sein. Formate mit einer hohen Zugangsschwelle sind so z.B. die klassische Katechese oder auch der Gottesdienst. Leichtere Zugangsformen entstehen durch digitale Formate, neue Kirchenorte oder eine eher implizite Glaubensvermittlung.



#9 Gesellschaftliche Einflussnahme/ Öffentlicher Diskurs (13)

Das Element betrachtet in welcher Form die Kirche zukünftig in der Gesellschaft sichtbar und wirksam werden möchte: *Welche gesellschaftlichen Fragen greifen wir auf? Wie schaffen wir Öffentlichkeit, dass unsere Stimme gehört wird? Wie bringen wir uns politisch ein und gewinnen Relevanz im globalen Kontext zurück?*

Anmerkungen

- Die „**Bedeutung gesellschaftlicher und politischer Einflussnahme durch Diskurse**“ betrachtet die Frage, ob die Kirche zukünftig wieder eine höhere politische und mediale Sichtbarkeit im Hinblick auf die Diskussion öffentlicher und gesellschaftlicher Fragen erhalten möchte. Positionen können so klar gestellt und der Wert christlicher Denkhaltungen in öffentlichen Debatten unterstrichen werden. Im Fall einer geringen Bedeutung erfolgt ein bewusster Rückzug aus diesem Feld und eine Fokussierung auf die binnenkirchliche Arbeit. Die Stärkung politischer Diskurse ist dagegen mit einer intensivierten Öffentlichkeitsarbeit und der Entwicklung klarer Positionen zu wichtigen gesellschaftlichen Fragen verbunden.
- Die „**Bedeutung des aktiven Engagements in gesellschaftlichen Themenfeldern**“ betrachtet das aktive Handeln der Kirche im Hinblick auf gesellschaftliche Herausforderungen. Neben sozialen Themen können hier zahlreiche weitere Felder wie der Umwelt- und Klimaschutz, Flüchtlingshilfe, Pandemiebekämpfung, Bildung etc. adressiert werden. Im Sinne der Gestaltung kann die Kirche hier ihr aktives Engagement reduzierten bzw. fokussieren (gering) oder bewusst ausweiten und mit zahlreichen Projekten sichtbar werden (hoch).



#10 Vertrauensbildung/ -arbeit (17)

Das Element betrachtet den Umgang der Kirche mit dem aktuell bestehenden Vertrauensverlust gegenüber der Organisation. Die Frage ist, wie aktiv und mit welchen Maßnahmen dieses Thema adressiert wird: *Wie kann die Kirche neue Glaubwürdigkeit verdienen und Vertrauen aufbauen?*

Anmerkungen

- Die „**Intensität der Außendarstellung/ Publizität**“ betrachtet den Umfang von Kommunikationsmaßnahmen zur Entwicklung einer positiven gesellschaftlichen Wahrnehmung. Dies umfasst allgemeine „Werbemaßnahmen“ ebenso wie die Öffnung/ Transparenz der Institution gegenüber der Öffentlichkeit. In diesem Kontext kann einerseits eine eher Darstellung durch eine eher geschlossene Organisation erfolgen. Andererseits können intensive Kampagnen zur Aufwertung der Außenwahrnehmung aufgesetzt werden.
- Die „**Prozessuale Sicherung eines glaubwürdigen Handelns (Compliance)**“ betrachtet die internen Anstrengungen zur Implementierung von Kontroll-Prozessen, die ein glaubwürdiges Handeln der Organisation sichern. Hier kann die Kirche lediglich den geforderten Mindestanforderungen nachkommen oder aber in einem Streben nach „Exzellenz“ hohe Maßstäbe setzen.

KERNTEAM



#11 Interne Pluralitätsfähigkeit/ -willigkeit (4)

Das Element betrachtet den Umgang der Kirche mit der bestehenden Unterschiedlichkeit präferierter Kirchenbilder und Ziele:
Wie gehen wir mit der Unterschiedlichkeit von internen Vorstellungen um? Welche Wege zu einem gemeinsamen und schlagkräftigen Handeln finden wir?

Anmerkungen

- Der „**Umfang der Gestaltungsfreiheit/ Subsidiarität**“ betrachtet die Stringenz der Beschreibung eines vorgegebenen Weges zur Erreichung von Zielen und die Kontrolle des Handelns. Eine Handlungsleitung kann zum einen durch die Vorgabe von Prozessen und Qualitätsstandards erfolgen. Alternativ können durch eine reine Erfolgsmessung weitere Spielräume gegeben werden.
- Die „**Harmonisierung der Vorstellungen hinsichtlich eines gemeinsamen Kirchenbildes**“ betrachtet die Einheitlichkeit der Vorstellungen über ein gemeinsames Ziel. Im Fall einer geringen Harmonisierung besteht eine hohe interne Pluralität. Alternativ erfolgt die gemeinsame Orientierung an einem geteilten Kirchenbild.

KERNTEAM



#12 Innovationskultur/ -prozesse (20)

Das Element betrachtet die Positionierung der Organisation im Hinblick auf die Entwicklung von Neuerungen. Diese können sich im Sinne von Marktinnovationen auf neue Leistungsangebote beziehen oder im Sinne von Prozessinnovationen interne Abläufe verbessern: *Wie wollen wir innovativer werden? Wie sehen unsere Prozesse zur Entwicklung neuer Angebote aus?*

Anmerkungen

- Die „**Haltung gegenüber Innovationen**“ betrachtet die grundsätzliche kulturelle Einstellung der Organisation im Hinblick auf Veränderung und Neues. Im Fall einer reservierten Haltung wird das Thema in der internen Kommunikation nicht besonders hervorgehoben. Ggf. erzielte Ergebnisse werden wenig gewürdigt und tendenziell eher hingegenommen. Eine bejahende Haltung steht für eine stärkere Aufforderung zu innovativem Denken. Erzielte Ergebnisse werden hier entsprechend herausgestellt und verbal honoriert.
- Das „**Agieren im Bezug auf Innovation**“ betrachtet den Umfang des aktiven Handelns der Führung im Hinblick auf Innovation. Dieses kann einerseits sehr passiv sein. In diesem Fall wird weder positiv noch negativ Einfluss genommen. Bei einer aktiven Haltung ist die Form des Agierens von der Haltung abhängig. So führt ein aktives Handeln im Rahmen einer reservierten Haltung zu einer bewussten Blockade und Verhinderung. Im Fall einer bejahenden Haltung werden zahlreiche strukturelle und organisatorische Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit ergriffen. Dies umfasst u.a. agile Strukturen, ein gestärktes Wissensmanagement und diversere Mitarbeiterstrukturen ebenso wie die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen.

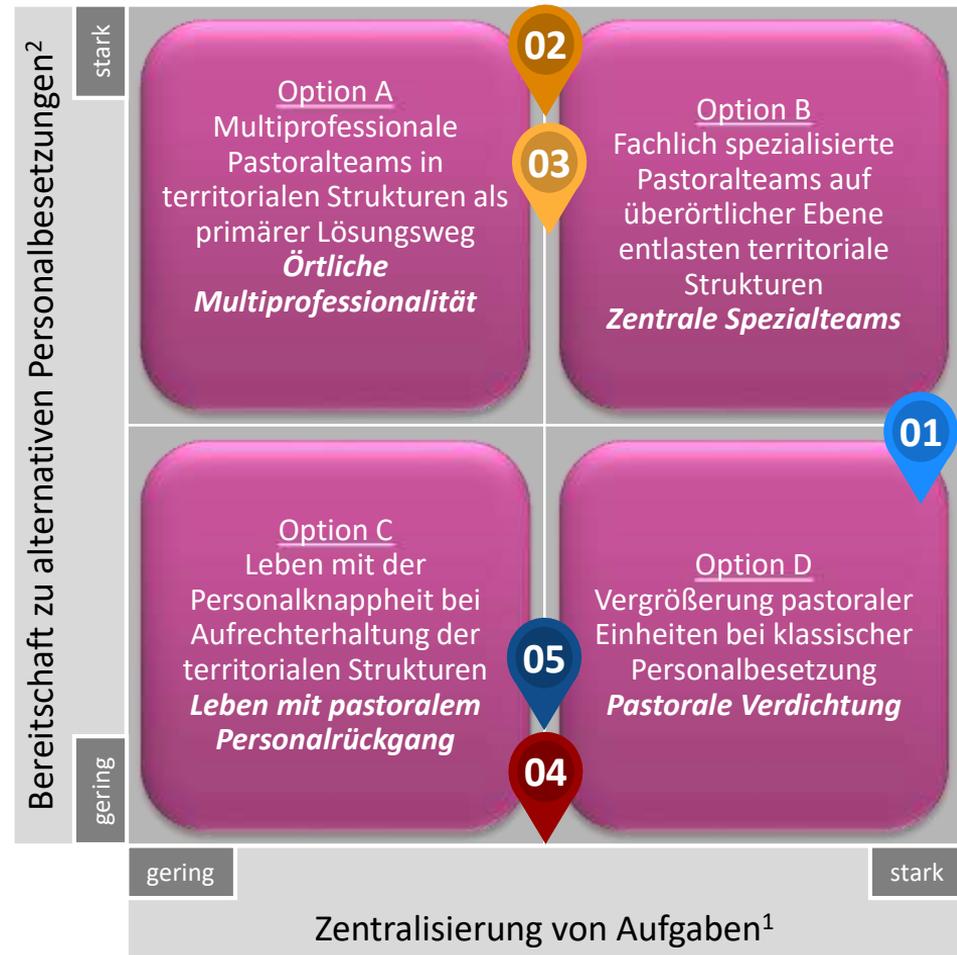


#13 Umgang mit Personalknappheit (23)

Das Element betrachtet den Umgang der Organisation mit den absehbaren Engpässen in der Personalverfügbarkeit, insbesondere im Bereich der Priester: *Wie reagieren wir auf den zu erwartenden Rückgang des verfügbaren pastoralen Personals? Welche Strategien nutzen wir, um die Folgen dieser Entwicklung zu abzufedern?*

Anmerkungen

- 1 Die „**Zentralisierung von Aufgaben**“ betrachtet die Verdichtung von Tätigkeiten auf einer überörtlichen Ebene als einen denkbaren Lösungsweg. Dieser Hebel zur Ermöglichung von Personaleinsparungen kann stark genutzt oder bewusst vernachlässigt werden.
- 2 Die „**Bereitschaft zu alternativen Personalbesetzungen**“ betrachtet den Umfang der Übertragung von Aufgaben von Priestern/ Geweihten an andere Professionen/ Personen als denkbaren Lösungsweg. Auch dieser Hebel kann stark genutzt oder bewusst vernachlässigt werden.



#14 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen (62/63)

Das Element betrachtet die zukünftige Gestaltung der internen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen: *Wie wollen wir Entscheidungs- und Verantwortungen innerhalb unserer Organisation gestalten? Wie gestalten wir Beteiligungsprozesse innerhalb der Kirche?*

Anmerkungen

- 1 Die „**Zentralität der Leitung- und Entscheidung**“ betrachtet die Verortung von Entscheidungskompetenzen zwischen der Bistumsebene und der Basis. Im Fall einer geringen Zentralität bestehen größere Gestaltungsfreiräume auf der lokalen Ebene. Die Gestaltung der Kirche erfolgt so stärker bottom-up. Alternativ können Entscheidungen primär zentral getroffen werden. Hier werden die Ergebnisse im Kern top-down heruntergebrochen.
- 2 Der „**Umfang von Partizipationsmöglichkeiten auf Augenhöhe**“ betrachtet die Einbeziehung der Basis sowie der Gemeinde in die Entscheidungsfindung. Dies kann in Form von Umfragen und Marktanalysen ebenso erfolgen wie durch die Einbindung in Gremien.



#15 Interne Evangelisierung (71)

Das Element betrachtet die Bedeutung einer internen Evangelisierung und die Frage, mit welchen Mitteln diese Evangelisierung erreicht werden soll: *Welche Bedeutung nimmt die Evangelisierung innerhalb unserer eigenen Organisation ein? Wie kann die Entwicklung einer Pastoral aus der Grundhaltung der Evangelisierung sichergestellt werden?*

Anmerkungen

- Das „**Setzen auf Personen**“ betrachtet inwiefern insbesondere die Besetzung von Leitungspositionen unter der Maßgabe der Evangelisierung erfolgt. Dies folgt dem Grundgedanken, dass durch die Person der Geist der Evangelisierung implizit Teil aller Handlungen wird. Im Fall einer hohen Bedeutung dieses Aspektes erfolgt eine Besetzung von Positionen zu einem größeren Anteil durch Geweihte. Parallel kann eine stärkere Evangelisierung der entsprechenden Mitarbeiter erfolgen. Im Fall einer geringen Betonung dieses Aspektes erfolgen Stellenbesetzungen primär nach inhaltlichen Kompetenzen.
- Das „**Setzen auf Prozesse, Kultur und Abläufe**“ betrachtet inwiefern durch die Gestaltung der Prozesse und Abläufe aber auch der Kultur ein Handeln im Sinne der Evangelisierung sichergestellt werden kann. In diesem Fall könnten definierte Entscheidungsregeln oder Kontrollgremien den „Geist der Evangelisierung“ sicherstellen.

