

Lernkonzept¹ zur Unterstützung der Pastoralen Dienste im Erzbistum Köln

1. Grundlagen

Die Situation von Kirche und Gesellschaft verändert sich wesentlich und rasant. Die daraus resultierenden pastoralen Herausforderungen werden bei gleichzeitiger Abnahme finanzieller und personeller Ressourcen immer dynamischer und komplexer.

In dieser Situation gilt es, die vorhandenen Kompetenzen der Gemeinde- und Pastoralreferent/innen, Diakone und Priester durch Personalentwicklungsmaßnahmen aufgaben- und adressatenorientiert zu stärken, auszubauen und weiterzuentwickeln.

Der Entwicklungsbedarf erstreckt sich auf alle Personalebene der Kirche und ihrer Organisation. Kunst einer wirksamen Personalentwicklung ist es, die Potenziale der einzelnen Mitarbeitenden zu erkennen, anzuerkennen und im Sinne des Auftrags der Kirche passende Gelegenheiten zu nutzen, sie fruchtbringend einzusetzen.

Das kann dazu beitragen, die eigene Arbeit auch unter hoher Veränderungsdynamik wirksam und für alle Beteiligten dienlich zu tun.

Zur Unterstützung im Umgang mit den wachsenden Herausforderungen bietet die Personalentwicklung den Pastoralen Diensten hochwertige Lernräume an, die mittel- und langfristig selbstverantwortetes und selbstgesteuertes Lernen attraktiv machen. Zugleich muss auch die Organisation lernen und ihre Strukturen und Prozesse konsequent unterstützend gestalten, damit sich das von Einzelnen und im Team Erlernte im Alltag relevant und nachhaltig auswirken kann. Veränderung geschieht hier wesentlich an der Schnittstelle zwischen Organisation und Individuum. Organisationsentwicklung ist Bedingung der Möglichkeit einer wirksamen Personalentwicklung und umgekehrt.

Diese grundlegenden Erkenntnisse verbinden sich mit der Situation im Erzbistum Köln. Die Anzahl des zur Verfügung stehenden pastoralen Personals wird bis 2030 massiv zurückgehen. Strukturell werden große pastorale Einheiten die kirchliche Landschaft des Erzbistums ausmachen. Auf diesem Hintergrund und aufgrund der aktuell zur Verfügung stehenden Dokumente des Erzbischofs, den Veröffentlichungen zum Pastoralen Zukunftsweg sowie nach Rückmeldung aus einer Resonanzgruppe von 50 Vertreter/innen aller Berufsgruppen der Pastoralen Dienste hat das Referat Personalentwicklung Pastorale Dienste Grundannahmen zu Kompetenzen entwickelt, die für eine zukunftsfähige Pastoral sinnvoll und nützlich sind und sie zu einem systematischen Kompetenzmodell zusammengeführt.

¹ mit dem Schwerpunkt Fort- und Weiterbildung

Exkurs: Kompetenzen²

Kompetenzen sind Handlungsvoraussetzungen, also grundlegende Fähigkeiten, sich in neuen, offenen, unüberschaubaren, dynamischen Situationen zurecht zu finden und aktiv zu handeln. Sie sind aus der Umsetzung der Fähigkeiten und aus der Handlungsausführung erschließbar und bewertbar.

Kompetenzen umfassen immer auch notwendiges Wissen – auch Erfahrungswissen – als operativ wichtige Voraussetzung. Sie sind eigenständig und nicht mit Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen gleichzusetzen, beinhalten diese aber und schließen sie in handlungsentscheidende Beziehungen ein. Kompetenzen bringen im Unterschied zu anderen Konstrukten wie z. B. Qualifikationen stets die Selbstorganisationsfähigkeiten konkreter Persönlichkeiten ins Spiel.

Kompetenzen umfassen die bekannten Fähigkeiten und verdeckten Potenziale und Talente – und somit das „Können“ und „Könnte“. Sie befähigen, Wissen und Fertigkeiten selbstständig anzuwenden, wann immer das notwendig ist.

In einer Welt, in der Vorhersagen unsicherer werden und Menschen mehr und mehr mit Ungewissheit entscheiden müssen, werden kompetente Mitarbeiter für Organisationen unverzichtbar – um nicht zu sagen: überlebenswichtig.

Durchgängige Perspektive aller Kompetenzbereiche ist das Verständnis von **Seelsorge durch Ermöglichung**. Das bedeutet: Getaufte übernehmen Verantwortung für unterschiedliche Ausdrucksformen der Nachfolge Christi. Soweit es notwendig, von den Beteiligten gewünscht und von den Ressourcen her möglich ist werden sie dabei von Seelsorger/innen unterstützt. Die in diesem Sinne ermöglichende Haltung der Seelsorger/innen basiert auf einem echten Interesse am Menschen und einer tiefen Verbundenheit mit Gott. Sie zeigt sich darin, Menschen im Leben zu begleiten, ihr Wachstum in ihren Möglichkeiten auf Augenhöhe zu unterstützen, Beziehung zu stiften, in Netzwerken zu agieren und in all dem auf Gottes Wirken aufmerksam zu machen. Dabei leben sie eine Kultur, die Menschen willkommen heißt. Auf diese Weise laden sie alle Beteiligten ein, ebenfalls aus einer ermöglichenden und dienlichen Haltung heraus zu agieren, so dass ein sich fortsetzender multiplikativer Effekt entsteht.

Pastorale Dienste, die Seelsorge durch Ermöglichung souverän, wirksam und relevant gestalten, benötigen Fähigkeiten in vier Kompetenzbereichen:

Inspiration

...meint das visionäre Handeln mit Weitblick, die Orientierung an Evangelium, am Glauben der Kirche und am persönlichen Glauben. Sie bezeichnet Führung als langfristige Orientierung, die durch das Wort und die Überzeugung wirkt.

Entwicklung

...meint Innovation und Entfaltung des Potentials von Organisationen und Kollektiven. Es geht darum, kirchliche Orte zu entwickeln, um Menschen zu dienen. Der Umgang mit und die Gestaltung von

² Das Folgende s. <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen/> aufgerufen am 24.11.2020

Veränderung sind zentrale Themen.

Befähigung

...meint, andere zur Übernahme von Verantwortung zu ermutigen und bei der Umsetzung von Aufgaben zu unterstützen. Sie fördert Selbstorganisation und bearbeitet Konflikte.

Management

...meint die operative Umsetzung von Zielen. Es geht um gute Organisation, darum, komplexe Situationen zu meistern und Führung im Sinne disziplinarischer Verantwortung wahrzunehmen. Und es geht um das Selbstmanagement der Pastoralen Dienste.


Jedem Kompetenzbereich sind vier bis sechs Kompetenzen zugeordnet, die auch sinnvoll auf andere Kompetenzbereiche einzahlen:



Jede Kompetenz wird beschrieben und mit Verhaltensankern hinterlegt.

Verhaltensanker sind sachliche Beschreibungen eines beobachtbaren Verhaltens.

Beispiel Kompetenzkarte



Bereich Entwicklung: ← Kompetenzbereich

Mit Veränderung umgehen ← Kompetenz

Menschen durch Veränderungen begleiten, auch wenn viele Unwägbarkeiten, Widerstände und Befindlichkeiten bestehen oder der Weg nicht eindeutig erkennbar ist ← Kompetenzbeschreibung

+ GUT AUSGEPRÄGT ← Verhaltensanker

- Versteht die Dynamik des Wandels für Menschen und Gemeinden und ist in der Lage, konstruktiv diese „Trauerarbeit“ zu begleiten
- Agiert auch in unübersichtlichen Situationen ruhig und produktiv
- Setzt sich effektiv mit Risiken auseinander
- Setzt sich konstruktiv mit Problemen auseinander, deren Lösungen oder Folgen nicht absehbar sind
- Kann Veränderungsprozesse anregen und steuern
- Ermutigt Menschen, sich auf Veränderung einzulassen
- Vermittelt zwischen bewahrenden und innovativen Kräften

Das zugrundeliegende Kompetenzmodell beschreibt einen Pool an Kompetenzen und Verhaltensankern

Auch wenn nicht jede/r jede Kompetenz und jeden Verhaltensanker realisieren kann und muss, strebt die berufliche Weiterbildung aller Pastoralen Dienste ein allgemeines Kompetenzniveau an, „das in einer durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichneten Anforderungsstruktur mindestens zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines beruflichen Tätigkeitsfeldes befähigt. Zum Umgang mit häufigen und unvorhersehbaren Anforderungen wird in einzelnen Kompetenzbereichen die Qualifizierung zur Bearbeitung von neuen komplexen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in einem strategieorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld angestrebt.“³

Unter diesen Maßgaben ergeben sich im Blick auf das pastorale Zielbild und die anstehenden Herausforderungen drei relevante Kompetenzcluster für alle Pastoralen Dienste, zunächst unabhängig von einer bestimmten Rolle (z.B. leitender Pfarrer) oder Aufgabe (z.B. Krankenhausseelsorge):

A. Verantwortung teilen – Engagement ermöglichen

Pastorale Dienste sind gemeinsam mit allen Getauften und Gefirmten zum Wachstum berufen. Als hauptamtliche kirchliche Mitarbeitende wirken sie mit am Auftrag der Kirche im Dienst für

³ Vgl. https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/niveau-5/niveau-5_node.html und https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-niveaus/niveau-6/niveau-6_node.html

alle Menschen indem sie andere unterstützen und ermutigen, ihr Potenzial in Kirche und Gesellschaft einzubringen. Der Fokus ihres Handelns bewegt sich von „selber machen“ hin zur Begleitung, Stärkung und Unterstützung anderer. Indem sie auf Augenhöhe agieren setzen Pastorale Dienste den Anspruch, als Volk Gottes gemeinsam unterwegs zu sein, in der Art und Weise ihres Handelns um. Im Zusammenspiel vielfältiger Begabungen konkretisiert sich so ein wertschätzendes, wirksames und dienendes Miteinander.

Dazu helfen den Pastoralen Diensten folgende Kompetenzen:

- Menschen fördern
- Beziehungen fördern
- Arbeiten mit anderen
- Engagement fördern
- Sich selbst reflektieren

B. Partizipativ Veränderung gestalten

Alle, die in Kirche Verantwortung tragen, sind herausgefordert, komplexe und sich schnell verändernde Situationen zu gestalten. Das erfordert eine gemeinsame Ausrichtung des Pastoralen Teams, Veränderungsprozesse aktiv zu betreiben sowie die in ihnen liegenden Chancen zu erkennen und zu nutzen. Dazu gehört, Widerstände verschiedener Akteure und Ebenen inklusive der eigenen zu verstehen und sie konstruktiv anzugehen. Das erfordert von allen ein hohes Maß an menschlichem, fachlichem und geistlichem Engagement. Schlüssel für eine nachhaltige Veränderungskultur ist neben profundem Knowhow und eingeübten Prozessen eine weitestgehende und transparente Beteiligung aller, die sich einbringen wollen. So können unumgängliche Veränderungen zu einer echten Quelle der Inspiration und Zuversicht werden.

Dazu helfen Pastoralen Diensten folgende Kompetenzen:

- Mit Veränderung umgehen
- Zukunftsbilder entwickeln
- Effektiv kommunizieren
- Konflikte bewältigen
- Sich selbst reflektieren

C. Innovation

Pastorale Erneuerung speist sich aus der Vergewisserung des Kerns der individuellen und gemeinsamen Hoffnung. Die eigene Hoffnung ist wesentliche Quelle dafür, Horizonte zu öffnen und kreativ zu sein. Gleichzeitig sind Strategien und Handwerkszeug innovativen Handelns konsequent auf die ausgerichtet, an die es sich wendet. Das Verstehen der relevanten Lebensthemen der Adressat/innen, ihrer Schmerzpunkte ebenso wie ihrer existenziellen Wünsche, ist Ausgangspunkt jeder Innovation, die das Evangelium so verkündet, dass es den Angesprochenen im Sinne der Verheißung eines Lebens im Fülle nützt. Dazu kann es ebenso hilfreich sein, Bewährtes fortzuführen, wie notwendig, Neues zu wagen. Verantwortetes Experimentieren kalkuliert Scheitern mit ein und schätzt es als Lernerfahrung zur Verbesserung im nächsten Schritt. Innovatives Handeln verbindet die Fülle kreativen Potenzials mit den

Möglichkeiten und Grenzen verfügbarer Ressourcen.

Dazu helfen Pastoralen Diensten folgende Kompetenzen:

- Innovation fördern
- Dienen
- Kirche vor Ort entwickeln

Um im beschriebenen Sinne mittel- und langfristig handlungsfähig zu bleiben, müssen sich Pastorale Dienste den Anforderungen stellen, die aus Tempo und Komplexität der Umwelt erwachsen. Nur so bleiben sie mit ihrer Botschaft bei den Menschen anschlussfähig. Ein Beispiel dafür ist das Thema Digitalisierung als Zugang zu relevanter Kommunikation. Knowhow zu konzeptionellen und technischen Standards in diesem Bereich ist für Pastoralen Dienste unerlässlich.

Um nah bei den Menschen zu sein müssen alle Pastoralen Dienste zeitnah, kontinuierlich und konsequent ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Qualifikationen erweitern und erneuern. Das unterstützt sie darin, als pastorale Akteure angemessen zu reagieren und proaktiv zu agieren.

2. Qualifizierung von Einzelnen und im Team

2.1 Kompetenzangleichung aller Pastoralen Dienste

Über die Stärkung der individuellen Kompetenzen hinaus wird ein abgestimmtes und vernetztes Agieren in Teams zukunftsrelevant sein. Dazu ist es notwendig und hilfreich, auf einer gemeinsamen Wissensgrundlage über einen allen bekannten und von allen einsetzbaren Methodenkoffer zu verfügen. Darüber hinaus erhöht gemeinsames Lernen die Wirksamkeit von Teams. Diese Grundsätze betreffen alle Pastoralen Dienste vor jeder Aufgaben- und Rollendifferenzierung.

In Konsequenz der beschriebenen Voraussetzungen ergibt sich für die Fortbildung der Pastoralen Dienste im Erzbistum Köln folgender Handlungsbedarf:

- Alle Pastoralen Dienste⁴ nehmen ab 2023 über einen Zeitraum von fünf Jahren an drei Kompetenztrainings von jeweils vier Tagen zu den drei oben beschriebenen Kompetenzclustern A.-C. (Pflichtbereich) und einem Training zu einem Thema aus dem Wahlpflichtbereich (s.u.) teil.⁵
- Um die Transferwirksamkeit zu erhöhen sowie gemeinsames Lernen und Arbeiten in den Pastoralteams einzuüben werden die Qualifikationen zu den Themen Ermöglichung und Veränderung als Teamqualifikationen durchgeführt.
Alle anderen Maßnahmen können individuell wahrgenommen werden.

⁴ Gemeinde- und Pastoralassistent/innen auf erster Planstelle und Kapläne nehmen an den Maßnahmen teil.

⁵ Rechtsgrundlage: KAVO § 6a, Anlage 25, § 3 (3)

- Die Angebotspalette des Wahlpflichtbereiches orientiert sich an den Kompetenzfeldern des Kompetenzmodells und berücksichtigt Resonanzen der Pastoralen Dienste und der Pastoralteams. Vorbereitet sind Formate zu folgenden Themen:
 - D. Management
 - E. Effektive Führung von Teams
- Menschen brauchen je nach Typ und Vorprägung verschiedene Zugänge, um wirksam lernen zu können. Deshalb bieten die Lerndesigns diverse Möglichkeiten an (Blended Learning, synchron, asynchron, digitale Lernplattform...)

Eine Beobachtung der letzten Jahre ist, dass in nahezu allen Pastoralteams aufgrund der Altersunterschiede und der verschiedenen Ausbildungen der Berufsgruppen große Unterschiede in relevanten Kompetenzfeldern festzustellen sind. Dazu trägt wesentlich bei, dass sich in den letzten Jahrzehnten jenseits verpflichtender Maßnahmen relativ wenige Pastorale Dienste nach Abschluss ihrer Berufseinführung kontinuierlich weitergebildet haben. So bleiben unterschiedliche Qualitäten unverbunden und manchmal sich gegenseitig hindernd nebeneinanderstehen. Um in den Pastoralteams Pastoral aufgaben- und adressatenorientiert wirksam zu gestalten braucht es zunächst einen allen gemeinsamen Stand zum aktuellen fachlichen Diskurs. Darüber hinaus hat jedes Pastoralteam einen situationsbezogenen Qualifizierungsbedarf, der sowohl das gemeinsame Agieren als Team betrifft als auch das Handeln der Einzelnen.

Nun ist es die Aufgabe von Personalentwicklung, Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse gezielt so zu gestalten, dass in deren Folge die Arbeitsprozesse vor Ort unterstützt werden. Erst wenn Kompetenzen dauerhaft in der Bewältigung von Aufgaben angewendet werden kann man von einer erfolgreichen Entwicklung sprechen.

Funktionsstellen

Von den hier beschriebenen Maßnahmen bleiben weitergehende, für bestimmte Funktionsstellen wie z.B. in der Seelsorge im Sozial- und Gesundheitswesen notwendigen Qualifizierungen unberührt.