

Auswertungsbericht zu Modul 2 des *Change Kurses – Veränderung gestalten*

Einführung	1
<u>1. Modul 2 Change Kurs – Veränderung gestalten</u>	2
1.1 Datenbasis dieser Auswertung	2
1.2 Relevante Eckwerte zur Auswertung von Modul 2	2
1.2.1 Aufplanung – Erstellung eines „Drehbuches“	2
1.2.2 Inhaltliche Ausrichtung von Modul 2: Sinn und Zweck, Prinzipien, Zielsetzungen	3
1.2.3 Daten und Fakten zu Modul 2: Zielgruppe, Anzahl Kurse, Zeitraum, Anzahl der TeilnehmerInnen - Größe der Pastoralteams, Finanzmittelaufwand	4
1.2.4 Rahmenbedingungen der Modul 2 Qualifizierungen	5
a) Verpflichtende Teilnahme	
b) Vorwiegend externe Tagungshäuser	
c) Tagungsdauer	
d) Jeweils 2 Pastoralteams an einem Tagungsort	
e) Exemplarischer Ablauf, das >Drehbuch< zu Modul 2	
1.2.5 Vorbereitung der Teams auf die Teilnahme	5
a) Angebote zur Vertiefung von Lernergebnissen aus Modul 1 und zur Vorbereitung auf eine anschlussoptimale Teilnahme an Modul 2	
b) Vorabinformationen an die Teams	
c) Persönliche Vorbereitungsfragen	
d) Gottesdienste, spirituelle Impulse	
1.2.6 Vorbereitung der internen und externen BegleiterInnen	7
1.2.7 Kursorganisation in Zeiten der Pandemie	
1.3 Zentraler Fokus von Modul 2	8
„Das gemeinsame Why der Pastoralteams“	
1.3.1 Vielfalt als Chance - als Team auf Gemeinsamkeiten aufbauen	8
1.3.2 Beziehungen zu Gott ermöglichen - Begleitung, Erlebnisräume und Gemeinschaft anbieten	8
1.3.3 Gott dienen, Glauben anbieten, von Gott erzählen und berichten, für den Glauben gewinnen	8
<u>2. Evaluation von Modul 2</u>	9
2.1 Feedback der TeilnehmerInnen	9
2.1.1 Aufbau, Auswertungsfragen des Evaluationsbogens, Durchführung	9
2.1.2 Quantitative Auswertung: Evaluationsebenen und Fragen	10
a) Mittelwerte der Evaluationsebenen und der Einzelfragen	
b) Quantitative Einzelwerte der Detailfragen	
2.1.3 Die Ergebnisse der <i>qualitativen</i> Auswertungsfragen	18
2.2 Anonymisiertes Feedback der internen und externen BegleiterInnen sowie der BerufsgruppenvertreterInnen und der MitarbeiterInnenvertretung HPM	29
2.2.1 Zum standardisierten Ablauf von Modul 2, zum >Drehbuch< (Inhalt)	29
2.2.2 Zu den Teams (Status quo)	29

2.2.3 Zur Gruppendynamik in den Teams (Entwicklung)	29
2.2.4 Zu den Rahmenbedingungen	30
2.2.5 Nachhaltigkeit von Modul 2: Bedarfe und Herausforderungen	30
2.2.6 Ausblick: Mentimeter-Cloud am Ende der Gesamtauswertung aller Beteiligter	30
2.3 Follow-up-Gespräche mit den Pastoralteams und / oder Pfarrern	30
2.3.1 Follow-up-Gespräche	30
2.3.2 Angeforderte Unterstützungsbedarfe zur Sicherung der Nachhaltigkeit	31
2.3.3 Anmerkungen und Klärungsrückfragen zur Nachhaltigkeit von Modul 2	31
a) Inhaltlich-perspektivisch zu Modul 2	
b) Zum Status quo der Teams	
c) Zur Leitungsfrage	
d) Zum "Change" in der Pfarrei	
<u>3. Fazit der Auswertung</u>	33
3.1 Gesamteindruck	33
3.2 Schärfungen im Prozessverlauf von Modul 2 aus Sicht des Personaleinsatzes	33
3.2.1 Akzeptanz des Kurses	33
3.2.2 Teilnahmeverpflichtung	33
3.2.3 Gruppendynamik in Präsenz	33
3.2.4 Beurteilung der Arbeitsleistungen	33
3.2.5 Konkurrenz	34
3.2.6 Kommunikation über die Leitungen	34
<u>4. Ableitungen zur Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung der Einzelergebnisse aus Modul 2: Horizont für ein Modul 3</u>	35
4.1 Wie verhalten sich Beobachtungen aus Modul 1 zu Modul 2?	35
4.1.1 Kirchenbilder	35
4.1.2 Unzufriedenheit mit den Leitungen	35
4.2. Vertiefung und Verstetigung der Grundkompetenzen „Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz“ und Ableitungen möglicher Themen zur Sicherung der Nachhaltigkeit nach Modul 2 und potentiell für Modul 3	36
4.2.1 Grundkompetenzen und mögliche Bearbeitungsthemen	36
a) Selbstkompetenz	
b) Sozialkompetenz	
c) Methodenkompetenz	
4.2.2 Weitere, übergreifende Bearbeitungsmöglichkeit	36
4.2.3 Welchen Rahmen braucht es zur Weiterarbeit in der Zwischenzeit und für ein Modul 3?	37
a) Klare Führung und Leitung sowie Klarheit in der pastoralen Ausrichtung	
b) Passgenauigkeit	
c) Vernetzung	
d) Individualität der Teams stärken und Vielfalt nutzen	
e) Optimaler Prozess	

Anlagen

Anlage 1: Der standardisierte Ablauf; das >Drehbuch< zu Modul 2	38
Anlage 2: Ergebnisse der Online-Abfrage bei den Pastoralteams vor Modul 2 zum <i>Matching</i> zwischen Drehbuch und konkreter Teamsituation sowie zum Erwartungsmanagement	49
Anlage 3: Exemplarisch ein Teamcanvas / ein „gemeinsames Why / Wofür“ eines Pastoralteams nebst ausgewählter Instrumentarien	58

Einführung

Dieser Auswertungsbericht zu Modul 2 des *Change Kurses – Veränderung gestalten* wurde in Kooperation des Dezernates Personal und der Firma *cidpartners / Bonn* unter der Federführung der Abteilung Personalentwicklung und –förderung erstellt.

Kapitel 2 dokumentiert verschiedenste Feedbacks (TeilnehmerInnen, Berufsgruppen, MAV HPM, interne und externe BegleiterInnen sowie der Projektsteuerungsgruppe) und verdichtet diese Ergebnisse und Erkenntnisse anhand exemplarischer Aussagen.

Kapitel 3 zieht ein Fazit und bewertet im Verlauf des Kurses sich verändernde Grundhaltungen der Teilnehmenden aus Sicht des Personaleinsatzes.

Kapitel 4 leitet aus dem Fazit und den Einzelergebnissen in Kapitel 2 potentielle Maßnahmen zur Nachhaltigkeit und zur Weiterentwicklung der Teams nach Modul 2 und in einem potentiellen Modul 3 ab.

1. Modul 2 Change Kurs – Veränderung gestalten

1.1 Datenbasis dieser Auswertung

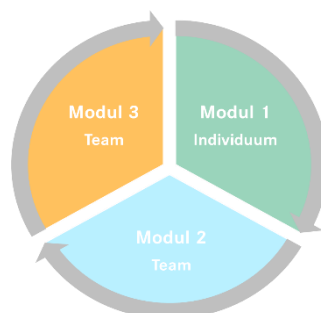
Diese Auswertung basiert auf folgenden Quellen:

- Zwischenevaluation mit den internen und externen BegleiterInnen nach gut 1/3 der Kurse.
- Evaluation mit den internen und externen BegleiterInnen, *cidpartners* und Bistum (Dezernat Pastorale Dienste, Dezernat Personal und Ressort Kirchenentwicklung) im Rahmen erster Überlegungen zu einem dritten Modul des *Change Kurses – Veränderung gestalten* am 15.02.2022.
- Abschlussevaluation mit BerufsgruppenvertreterInnen, MitarbeiterInnenvertretung HPM, internen und externen BegleiterInnen, *cidpartners* und Bistum (Dezernat Pastorale Dienste, Dezernat Personal und Ressort Kirchenentwicklung) am 06.04.2022.
- Anonymisierten Feedbacks der internen und externen BegleiterInnen nach jedem Modul 2 zu Beobachtungen zur Gruppendynamik und zu vom Team weiterführend zu bearbeitenden Aufgaben.
- 5 Abstimmungsgesprächen einer Steuerungsgruppe aus Gründer und Gesellschafter, verantwortlicher Seniorberaterin von *cidpartners* und Personaldezernent und Abteilungsleiter Personalentwicklung und –förderung seitens des Bistums während der gesamten Durchführung von Modul 2 zur gegebenenfalls erforderlichen Adaption einzelner Kurselemente sowie einer stetigen Qualitätssicherung. Hierbei waren stets Rückmeldungen von den internen und externen BegleiterInnen inkludiert.
- Einer freiwilligen Teilnahme der TeilnehmerInnen an einer digitalen oder analogen Kursauswertung jeweils am Ende eines Modul 2-Kurses oder fakultativ in den unmittelbar folgenden Tagen.
- Follow-up-Gesprächen mit den Pfarrern / Pastoralteams in zeitlicher Nähe zum Abschluss eines Modul 2 Kurses zur Frage, was es über Modul 2 hinaus benötige, um das in Modul 2 erarbeitete „gemeinsame Why eines Pastoralteams“ bzw. die erarbeiteten Arbeitsergebnisse nachhaltig umsetzen zu können.

1.2 Relevante Eckwerte zur Auswertung von Modul 2

1.2.1 Aufplanung – Erstellung eines „Drehbuches“

War das erste Modul ein dezidiertes Angebot an die einzelnen Mitarbeitenden und KollegInnen in der Pastoral, so richtete sich Modul 2 nunmehr ausdrücklich an die jeweiligen Pastoralteams. Ein Modul 3 sollte Entwicklungen aus Modul 2 aufgreifen und vertiefen.



Modul 2 wurde realisiert und operationalisiert vom Dezernat Personal, hier insbesondere durch die Abteilung Personalentwicklung und –förderung, - und nach entsprechenden Vorarbeiten von der bereits auch an Modul 1 beteiligten Firma *cidpartners* inhaltlich mitverantwortet.

Zur inhaltlichen Erarbeitung von Modul 2 gab es mehrere Gespräche zwischen Bistum und der Firma *cidpartners* sowie bistumsinterne Befassungen, u. a. eine Studieneinheit / ein Workshoptag mit VertreterInnen der Berufsgruppen und der MitarbeiterInnenvertretung der HPM.

Anfang März 2021 fand unter Coronabedingungen ein Pilot zu Modul 2 des Change-Kurses statt, am Piloten nahmen die Pastoralteams von St. Birgid in Wiesbaden und St. Franziskus und Klara im Usinger Land teil.

1.2.2 Inhaltliche Ausrichtung von Modul 2: Sinn und Zweck, Prinzipien, Zielsetzungen

a) Übergreifender Sinn und Zweck von Modul 2 und des gesamten *Change Kurses* – *Veränderung gestalten*:

- Qualifizieren für einen konstruktiven Umgang und Gestaltung von Veränderung.
- Vernetzung (untereinander und mit anderen Teams) und voneinander Lernen über Ebenen und Bereiche hinweg ermöglichen.
- Sensibilisierung und Motivation der MitarbeiterInnen für notwendige Veränderungen und einen Kulturwandel in der Arbeit.
- Eigene und Teamressourcen für den Umgang mit Veränderung identifizieren und stärken.
- Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung „neuer“ Ansätze und Ideen bieten.
- Wichtige Perspektiven, Spannungsfelder und Themen zur Weiterbearbeitung im Team oder als strategische Personalentwicklung auf Bistumsebene nach Modul 2 gewinnen.
- Zurüstung für den Umgang mit kurzfristig aufkommenden Veränderungen in Pfarrei und Gesellschaft, um diese positiv nutzen zu können.
- Gegebenenfalls bereits Veränderungen durch den Transformationsprozess im Bistum berücksichtigen.

b) Prinzipien Modul 2:

- Balance halten zwischen >Standard< und >spezifischen Bedarfen des jeweiligen Pastoralteams<, - teamspezifisches Vorgehen bzgl. Teamreife, unterschiedlicher Wissensstände, Heterogenität der Teams bzgl. Strategie, Ziele, Ausrichtung sowie Teamdynamiken.
- Gemeinsam ins Tun kommen.
- Lernen durch Anwenden - *learning by doing* (konkret und praxisrelevant).
- Anerkennung von Vielfalt als Ressource.
- Klarheit und Transparenz in der Kommunikation.
- Einen sicheren Arbeits- und Kursraum schaffen.
- Stärken- und Talentorientierung.

c) Zielsetzungen von Modul 2:

- Einen offenen Gesprächsraum schaffen und Unterschiedlichkeiten der aktuellen, theologischen Perspektiven im Team >besprechbar< machen.

- Blick auf das „Why“ der eigenen Person (Haltung, Rolle, Berufung) im Kontext der Kirchenentwicklung und der Mitarbeit im konkreten Pastoralteam, - die Entwicklung des eigenen „Why“ in ein gemeinsames „Why“ (attraktives Wofür) in der Pastoral des jeweiligen Pastoralteams.
- Reflexion über Muster und Ressourcen im Team mit Blick auf Veränderungen ermöglichen.
- Motivation und Lust auf Gestaltung stärken.
- Impulse und Instrumente für die Gestaltung von Veränderung kennenlernen und anwenden.
- Thema und Kultur von „Veränderung“ auf unterschiedlichen Ebenen erlebbar und greifbar machen.
- Die bisherigen und / oder neuen Ansätze gemeinsam konkretisieren, - durch eine Projektidee, Handlungsleitung o.ä.
- Grundlegung von Selbstwirksamkeit und -ermächtigung (Empowerment) im Team.
- Teamübergreifende Vernetzung der MitarbeiterInnen fördern.

1.2.3 Daten und Fakten zu Modul 2: Zielgruppe, Anzahl Kurse, Zeitraum, Anzahl der TeilnehmerInnen - Größe der Pastoralteams, Finanzmittelaufwand

a) Zielgruppe:

- Pastoralteams (unter zum Teil Hinzuziehung der KirchenmusikerInnen und ggf. VerwaltungsleiterInnen und Kita-KoordinatorInnen nach Entscheid des jeweiligen Pfarrers/Pastoralteams mit Blick auf die tatsächliche Zusammenarbeit).
- Die SeelsorgerInnen aus der Kategorialeseelsorge in separaten und spezifischen Change-Kursen.

b) Anzahl Kurse:

- 46 reguläre Change-Kurse (inklusive 2 Pilotkurse).
- Zusätzlich:
 - 2 Change-Kurse Modul 2b: 1 Kurs (St. Birgid Wiesbaden) von Ehrenamtlichen und Pastoralteam, nachdem das Pastoralteam bereits ein Modul 2 absolviert hatte. 1 Kurs (Oberursel) von Ehrenamtlichen und Pastoralteam ohne ein vorheriges Modul 2.
 - 4 Change-Kurse für kategoriale SeelsorgerInnen.

c) Zeitraum:

- März 2021, Mai bis Anfang Februar 2022. - Pandemiebedingt erfolgte in den Monaten April und Mai 2021 eine Kursunterbrechung. - Corona- und krankheitsbedingt findet Modul 2 für die Pastoralteams Nentershausen und Hattersheim erst in 10/2022 statt.

d) Anzahl der TeilnehmerInnen - Größe der Pastoralteams:

- 410 Mitarbeitende hatten ihre Teilnahme angemeldet, 393 Mitarbeitende haben final teilgenommen. Die erfolgten Absagen waren hinreichend begründet und im Einzelfall im Dezernat Personal geprüft. 1 Person hat ihre Teilnahme total verweigert, hier wurde nach Beratung und Entscheid in der Personalkammer zeitversetzt personalpolitisch reagiert.
- Die Größe der Pastoralteams belief sich auf 6-16 TeilnehmerInnen.

e) Finanzmittelaufwand für eingekaufte Leistungen:

- Stand 31.05.2022: 602.320,16 €.

1.2.4 Rahmenbedingungen der Modul 2 Qualifizierungen

a) Verpflichtende Teilnahme:

- Zur Teilnahme an Modul 2 waren alle beruflich im Dienst des Bistums in der Pastoral einer Pfarrei Tätigen verpflichtet. Nachbarparrochien hatten hierfür erforderliche Vertretungen übernommen.

b) Vorwiegend externe Tagungshäuser:

- Die Unterkünfte waren mit der Zielsetzung, auch durch die Wahl der Tagungsorte Veränderungsimpulse zu setzen, zu $\frac{3}{4}$ „externe“ Tagungshäuser, zu $\frac{1}{4}$ Tagungshäuser des Bistums. Eine vollständige Realisierung der Qualifizierungsmaßnahme in externen Tagungshäusern war coronabedingt nicht möglich (Umbuchungen durch Häuserschließungen) und im Laufe der Pandemie auch nicht gewollt (Nutzung eigener, leerstehender Tagungshauskapazitäten).

c) Tagungsdauer:

- Die Tagungsdauer umfasste in der Regel von dienstagabends 17.00 Uhr bis donnerstagabends 17.00 Uhr, ggf. mit gleicher Zeitdauer andere Wochentage.

d) Jeweils 2 Pastoralteams an einem Tagungsort:

- In Modul 2 arbeiteten jeweils zwei Teams zusammen an einem Tagungsort, wobei die Befassung mit den Inhalten von Modul 2 eigenständig war, aber, soweit pandemiebedingt möglich, qualifizierte Begegnungen und einzelne Orte gemeinsamen Lernens eröffnet wurden.
- Modul 2 des Change-Kurses wurde jeweils von einer/m „internen“ und einer/m „externen“ TrainerIn begleitet. Externe TrainerInnen waren Fachkompetenzen der Firma *cidpartners*, interne TrainerInnen Fachkompetenzen, die entweder im Bistum Limburg ihren Dienst tun oder als Dritte mit dem Bistum derart verbunden sind, dass sie nachhaltig die für die Begleitung erforderlichen Innenperspektiven mitbrachten und in die Teamprozesse einbringen konnten. – Die BegleiterInnen wurden durch Vorgespräche und in einem eigenen Train-the-trainer – Workshop am 22.03.2021 intensiv auf ihre Aufgabe vorbereitet.

e) Exemplarischer Ablauf, das >Drehbuch< zu Modul 2:

- Zur grundsätzlichen Anwendung in allen Modul 2 – Kursen wurde auf der Basis von Modul 1, einer Vorarbeit der Abteilung Personalentwicklung und –förderung und eines Workshops von *cidpartners* mit VertreterInnen aus dem Dezernat Personal, BerufsgruppenvertreterInnen und der MAV HPM ein „standardisiertes Drehbuch“ erarbeitet und von *cidpartners* entfaltet.
- Das „Drehbuch“ zu Modul 2 des *Change Kurses – Veränderung gestalten*, findet sich in der Anlage 1 dieses Auswertungsberichtes auf den Seiten 42-51.

1.2.5 Vorbereitung der Teams auf die Teilnahme

a) Es wurden Angebote zur Vertiefung von Lernergebnissen aus Modul 1 und zur Überleitung dieser für eine anschlussoptimale Teilnahme an Modul 2 platziert.

- Kurzeitsupervisionen:
Allen TeilnehmerInnen an Modul 1 des *Change Kurses – Veränderung gestalten* wurde im Nachgang zu Modul 1 seitens der Abteilung Personalentwicklung und –förderung auf freiwilliger Basis die Möglichkeit zur weitergehenden, vertieften persönlich-spirituellen Befassung zu einzelnen Aspekten aus Modul 1 *qua* Kurzeitsupervision à 3 Sitzungen zu 90 Minuten unter der Begleitung von ausgewählten SupervisorInnen mit adäquatem Leistungsportfolio angeboten.
- 6 Theologische-Online-Seminare der Abteilung Personalentwicklung und –förderung:
Das Kompendium dieser theologischen Fortbildungsangebote im Rahmen der Change-Kurse findet sich [hier](#).
- Werkstatttage:
Mit diesem Angebot wurden Fortbildungsinteressen aufgegriffen, die sich im Gespräch mit TeilnehmerInnen von Modul 1 des „*Change Kurses – Veränderung gestalten*“ herauskristallisiert hatten. Die Durchführung und Konzeption dieser Werkstatttage erfolgte durch Fachreferent/innen des Bistums in enger Kooperation mit der Firma *cidpartners*, - die Werkstatttage waren eine Kooperationsveranstaltung der Abteilung Personalentwicklung und –förderung und des Ressorts Kirchenentwicklung. Folgende Werkstatttage wurden angeboten:
 - Virtuelle Formate: Online Videoformate mit Zoom.
 - Interaktives Arbeiten mit größeren Gruppen – Kooperative Großgruppenformate: „Viele“ und dennoch „interaktiv-produktiv“ - Diese Veranstaltung fand mangels TeilnehmerInnen-Interesse nicht statt.
 - Dynamische & agile Formate – Konkrete Methoden des Arbeitens, die Veränderung fördern.
 - Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen: Widerstände erkennen, Widerstände verstehen, Widerstände bearbeiten.
- E-Learning – Angebote der Abteilung Personalentwicklung und -förderung für die verschiedensten Arbeitsbereiche in der Pastoral mit Lizenzen der Internetplattformen der *pink-university* und von *mycompetence*, bspw.:
 - Agile Skills – bspw. „Design Thinking in der Praxis“ oder „Agile Methoden“ oder „Agilität als Arbeitsweise“.
 - Führung – bspw. „Teamführung“ oder „Virtuelle Teams - Kommunikation“ oder „Mitarbeiter durch den Change-Prozess führen“.
 - Kommunikation – bspw. „Argumentieren und überzeugen“ oder „Aktives Zuhören“ oder „Produktive Besprechungen“.
 - Soft-Skills – bspw. „Zeitmanagement“ oder „Zeit-, Selbst und Stressmanagement“ oder „Verhandlungstraining“.

b) Vorabinformationen an die Teams:

- Die Teams wurden in zwei Informationsbriefen jeweils gut 8 und 2 Wochen vor Beginn von Modul 2 über wesentliche Rahmendaten informiert. Ggf. coronabedingt auch in zusätzlichen Info-Mails.
- Die Teams erhielten schriftliche Vorabinformationen zu ihren BegleiterInnen sowie das Angebot, sich mit diesen vor Kursbeginn in einer Videokonferenz in einem Erstkontakt begegnen und kennenlernen zu können.

c) Persönliche Vorbereitungsfragen:

- Darüber hinaus wurde jede/r TeilnehmerIn gebeten, vorab Fragen zur persönlichen Vorbereitung der Teilnahme an Modul 2 zu erarbeiten, um eine persönliche Lernkurve zwischen Modul 1 und Modul 2 des Change Kurses grundzulegen:
 - Frage 1: Bitte knüpfen Sie an Ihr persönliches „Why“ sowie an Ihr Zielbild für Ihre Rolle oder die Zukunft der Kirche im Bistum Limburg von Modul 1 an. – Was wäre Ihnen davon ausgehend für die nächsten Schritte der Pastoral in „Ihrem“ Pastoralteam wichtig?
 - Frage 2: Bei den notwendigen Kompromissen in einer gemeinsamen Ausrichtung der Pastoral im Team: was wäre das „Essential“ >Ihrer Pastoraltheologie<, das sich in der spirituellen Dienstgemeinschaft und der gemeinsamen Pastoral Ihres Teams wiederfinden sollte?

d) Gottesdienste, spirituelle Impulse:

- Zudem waren die jeweiligen Parallelteams gefragt, sich vorab über die gemeinsame Gestaltung von Gottesdiensten und spirituellen Impulsen abzusprechen, sofern diese als gemeinsame Feiern pandemiebedingt möglich waren.

1.2.6 Vorbereitung der internen und externen BegleiterInnen

a) Weitergabe folgender Informationen zur Anpassung des >standardisierten Ablaufs von Modul 2<, des >Drehbuchs<, an die jeweilige Teamsituation im Sinne einer spezifischen Bedarfsanalyse und zum Erwartungsmanagement:

- Der Gesprächsinhalte der Abteilung Personalentwicklung und –förderung von den i. d. R. jeweils gut acht Wochen vor der Teilnahme an Modul 2 mit den Pfarrern / den Pastoralteams geführten Telefonate / Videokonferenzen, um zu klären, welche Fragen, Aufgaben, Aspekte für die jeweiligen Teams aktuell in der Teamentwicklung anstanden. Durch diese Abfragen wurde auch gewährleistet, dass für Modul 2 relevante Teamentwicklungsstände einzelner Teams nicht „gedoppelt“ oder umgekehrt unbesehen vorausgesetzt wurden.
- Der anonymisierten Online-Abfrage in den Pastoralteams auf freiwilliger Basis zu u. a. aktuellen Arbeitsinhalten, -abläufen und der Qualität der Zusammenarbeit (vgl. hierzu die Ergebnisse in der Anlage 2 dieses Auswertungsberichtes).

b) Kurzinformationen der Abteilung Personaleinsatz im Dezernat Personal zu strukturellen Verfasst- und Gegebenheiten der zu begleitenden Teams:

- Dieser Ansatz wurde sowohl in einem Trainerworkshop wie auch in einer Zwischenevaluation mit den internen und externen BegleiterInnen diskutiert und mehrheitlich befürwortet. Es wurde vereinbart, dass die internen und externen BegleiterInnen zur Aussteuerung von ggf. komplexen teamdynamischen Situationen in Modul 2 fakultativ darauf zurückgreifen konnten.

1.2.7 Kursorganisation in Zeiten der Pandemie

Die Kursorganisation in Zeiten der Pandemie gestaltete sich auf der operativen Ebene wegen folgender Aspekte als schwierig und mehrmals „unruhig“ hinsichtlich des jeweiligen Auftaktes von Modul 2:

- Häufig wechselnde Tagungsvorschriften seitens der kommunalen Behörden und diesbezüglich hauseigener, oft sehr kurzfristiger Interpretationen dieser durch die Tagungshäuser aufgrund von Unklarheiten in den behördlichen Vorgaben: bspw. zum erforderlichen Eintreffen vor Kursbeginn wegen Coronatests und nicht vorab zu erledigender Formalitäten mit Wartezeiten für die Teams.
- Im Laufe der Pandemie nachlassende Qualität der Tagungshäuser, da dort sonst übliche Standards aus wirtschaftlichen Gründen ohne Vorabinformationen nicht mehr eingehalten wurden: vereinbartes Material wurde nicht bereitgestellt, Ausstattungsmerkmale wie WLAN eingeschränkt oder gestrichen.
- Die Kurse waren von einer hohen Sensibilität mit entsprechenden Irritationen bezüglich der Coronaregelungen, des Testmaterials und der externen Testungen vor Ort durch eine Fachfirma geprägt: bspw. wurden Selbsttests als nicht hinreichend vorrätig reklamiert, da übersehen wurde, dass 1 Packung 10 Selbsttests enthielt.

1.3 Zentraler Focus von Modul 2 „Das gemeinsame Why der Pastoralteams“

1.3.1 Vielfalt als Chance - als Team auf Gemeinsamkeiten aufbauen:

- Gemeinsamkeiten entdecken, fördern, betonen.
- Im Team auf den geteilten, guten Erfahrungen und den Beispielen des Gelingens aufbauen.
- Vielfalt im Team als Chance: Die Vielfalt im Team respektieren und Charismen nutzen. Team sein und werden als spirituelle Dienstgemeinschaft.

1.3.2 Beziehungen zu Gott ermöglichen - Begleitung, Erlebnisräume und Gemeinschaft anbieten:

- Beziehungen und Begleitungen stiften. Selbst Begleitung sein: Mit und für Euch sind wir da.
- Um der Liebe Christi Willen für die Menschen in Vielfalt unterwegs.
- Räume für das Leben öffnen: Platz für Anliegen, Talente und Aufbrüche geben.

1.3.3 Gott dienen, Glauben anbieten, von Gott erzählen und berichten, für den Glauben gewinnen.

- Seelsorge und Liturgie.
- Den Glauben ins Spiel bringen – Gott erfahrbar machen.
- Den Menschen und Gott dienen.

Exemplarisch finden sich in der Anlage 3 dieses Berichtes (vgl. Seiten 62-79) ein Teamcanvas / ein „gemeinsames Why / Wofür“ eines Pastoralteams sowie methodische Informationen zu deren Herleitungen und Entwicklungen.

2. Evaluation von Modul 2

2.1 Feedback der TeilnehmerInnen

2.1.1 Aufbau, Auswertungsfragen des Evaluationsbogens, Durchführung

Die Abteilung Personalentwicklung und -förderung und *cidpartners* hatten sich in der Aufplanungsphase von Modul 2, analog zu Modul 1, auf einen an Modul 2 angepassten Auswertungsfragebogen nach Durchführung von Modul 2 verständigt.

Dieser Fragebogen nahm die 3 folgenden Evaluationsebenen in den Blick:

- Inhalte und Reaktionen.
- Lernkurve.
- Transfer.

Die Evaluationsebenen wurden durch *quantitative* und *qualitative* Auswertungsfragen bearbeitet: bei den *quantitativen Fragen* wurden Aspekte zu Modul 2 mit einem Ranking von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll zu) abgefragt, - bei den *qualitativen* Fragen wurden Kursaspekte mit der Möglichkeit einer freien, schriftlichen Antwort gestellt.

Die Evaluationsebene „Inhalte und Reaktionen“ bestand ausschließlich aus quantitativen Auswertungsfragen, die Evaluationsebenen „Lernkurve“ und „Transfer“ zur differenzierteren Erkenntnisgewinnung aus quantitativen und qualitativen Auswertungsfragen.

Diskutiert wurde im Vorfeld zwischen der Abteilung Personalentwicklung und -förderung und *cidpartners*, ob die Kursauswertung unmittelbar am Ende des jeweiligen Moduls 2 oder im Nachgang platziert werden sollte, um nicht wohlmeinende und stimmungsgedundene Feedbacks zu generieren. Es wurde vereinbart, dass am Ende eines jeweiligen Seminars sowohl eine digitale wie auch eine analoge Auswertungsmöglichkeit zur Verfügung stand. Dabei waren die TeilnehmerInnen gebeten, am Ende des Seminars ihr Feedback zu geben, konnten dieses aber auch noch in den ersten Tagen nach Veranstaltungsende abgeben.

Auch wenn die Teilnahme an der Auswertung mit Blick auf die Ergebnisse des jeweiligen Teams und hinsichtlich des Gesamterfolgs dieser Qualifizierungsmaßnahme ausdrücklich erbeten war, war die Auswertungsteilnahme nach diesbezüglich verschiedenen Verständigungen mit dem Kreis der Teilnehmenden und deren Berufsgruppen- / MAV-VertreterInnen zur Erhöhung der Evaluationsakzeptanz dennoch freigestellt.

Die Fragebögen wurden von den TeilnehmerInnen allgemein als gut verständlich und anwendbar beschrieben.

Dennoch zeigt sich in der Auswertung, dass einzelne TeilnehmerInnen (gut 5 %) offensichtlich die Wertung 1 („stimme gar nicht zu“) bis 7 (stimme voll zu“) womöglich im Abgleich zum deutschen Schulbenotungssystem falsch anwandten, da negative Bewertungen bei den quantitativen Fragen mit eindeutig sehr positiven Bewertungen bei den qualitativen Fragestellungen einhergingen. Da dieses Wertungssystem bereits in Modul 1 verwandt wurde, wurde aus Vergleichbarkeitsgründen hieran trotz der diesbezüglich sich recht früh abzeichnenden Problematik festgehalten.

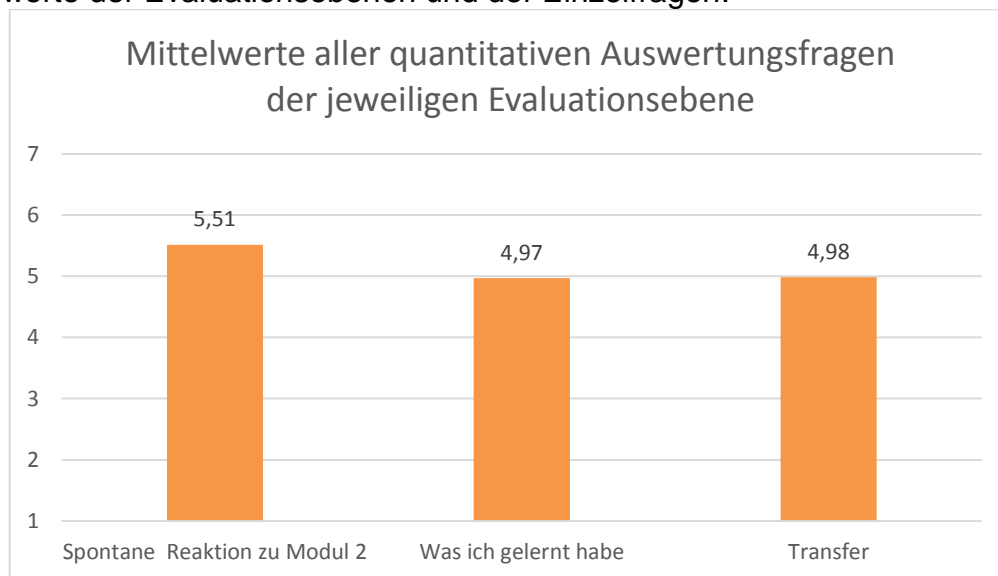
Vereinzelt war anhand von Rückfragen zudem eine gewisse Unsicherheit festzustellen, offen benannte Fragen ohne dezidierte Spezifizierung beantworten zu können oder zu wollen. Nicht zuletzt ist hier noch einmal auf die Grundskepsis bei manchen

KursteilnehmerInnen hinzuweisen, durch Feedbackteilnahme zu viel „interne“ Kenntnis aus dem Pastoralteam dem auswertenden Dienstgeber zur Verfügung zu stellen.

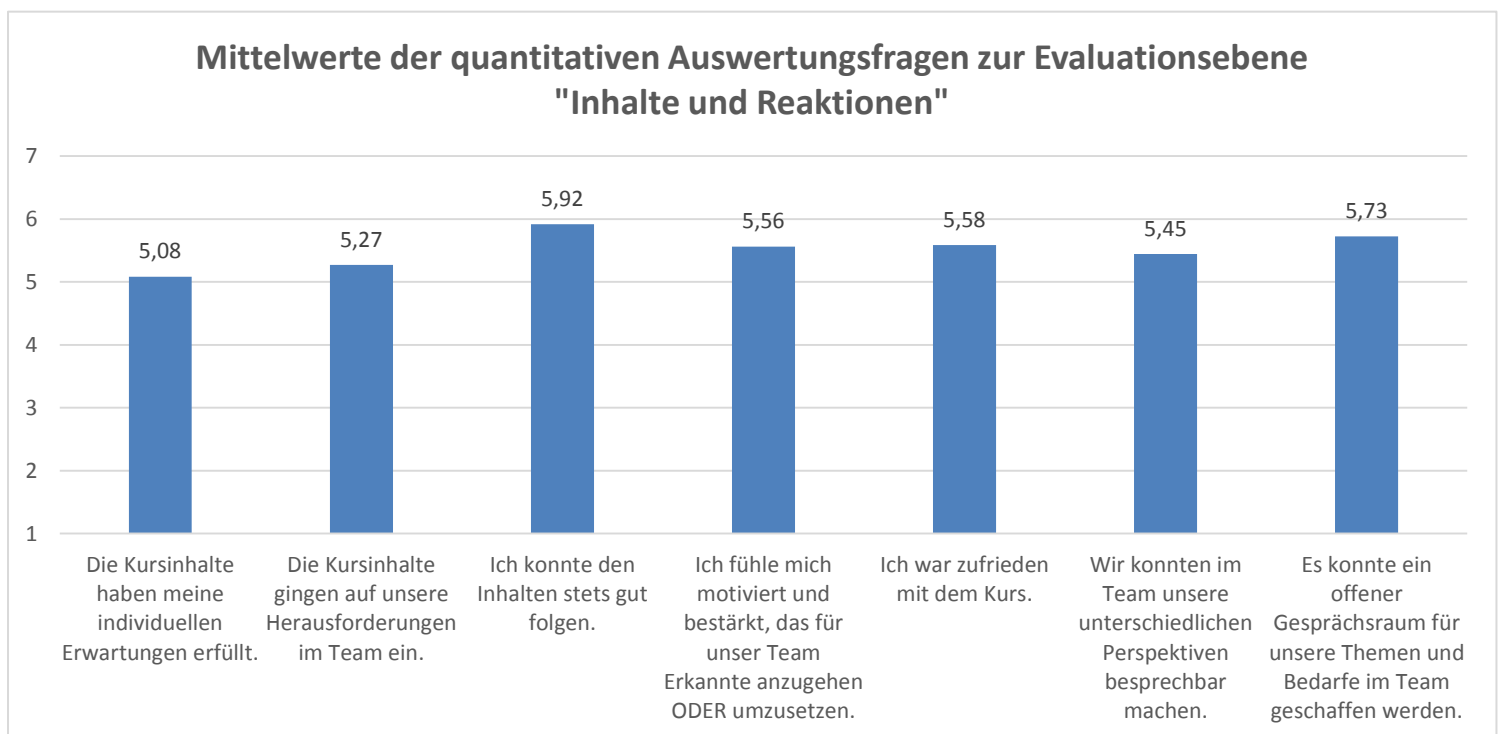
An der Evaluation nach Modul 2 des *Change Kurses – Veränderung gestalten* haben 294 von 393 TeilnehmerInnen teilgenommen, dies entspricht 74,81 %. Es war möglich, den Fragebogen auch nur teilweise zu bearbeiten.

2.1.2 Quantitative Auswertung: Evaluationsebenen und Fragen

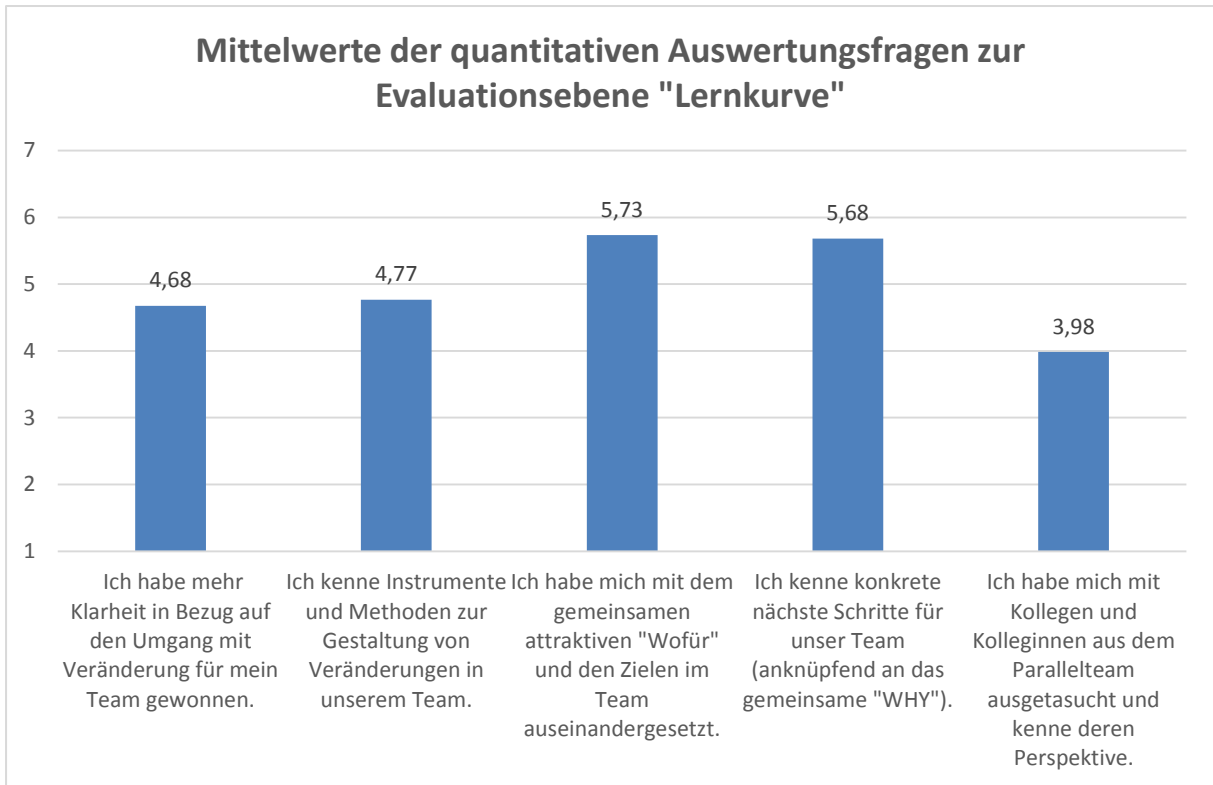
a) Mittelwerte der Evaluationsebenen und der Einzelfragen.



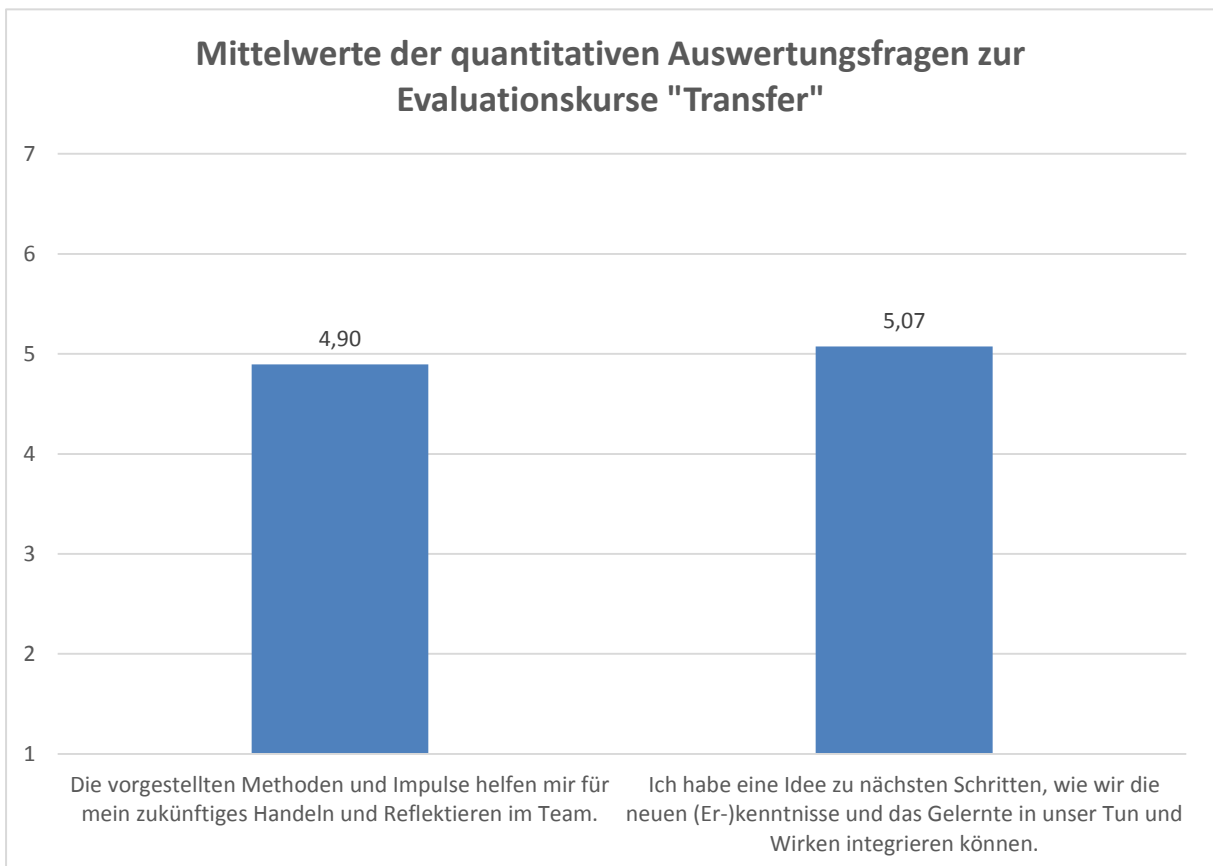
Insgesamt erfolgreich und gut verlaufene Kurse, - das zeigen die Mittelwerte aller Evaluationsebenen, der Einzelfragen und die Wahrnehmungen der Beteiligten.



Hohe Passgenauigkeit und Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit den Kursinhalten von Modul 2.

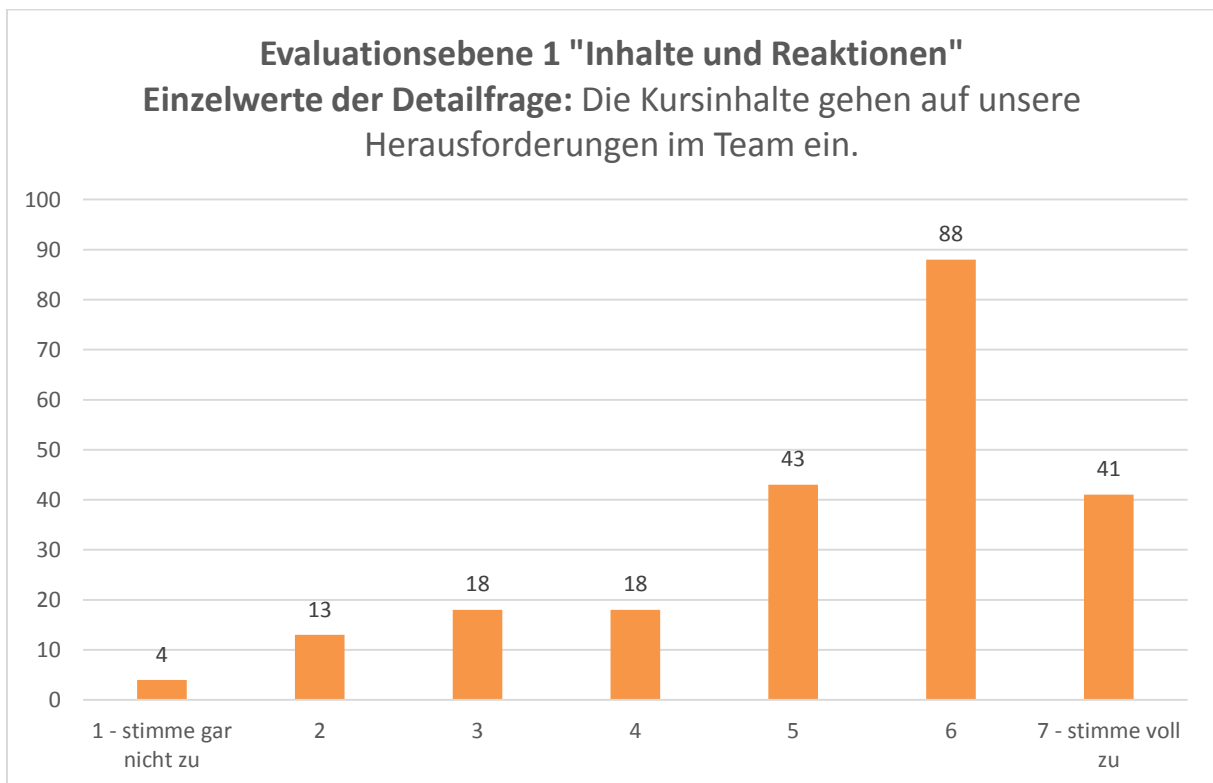
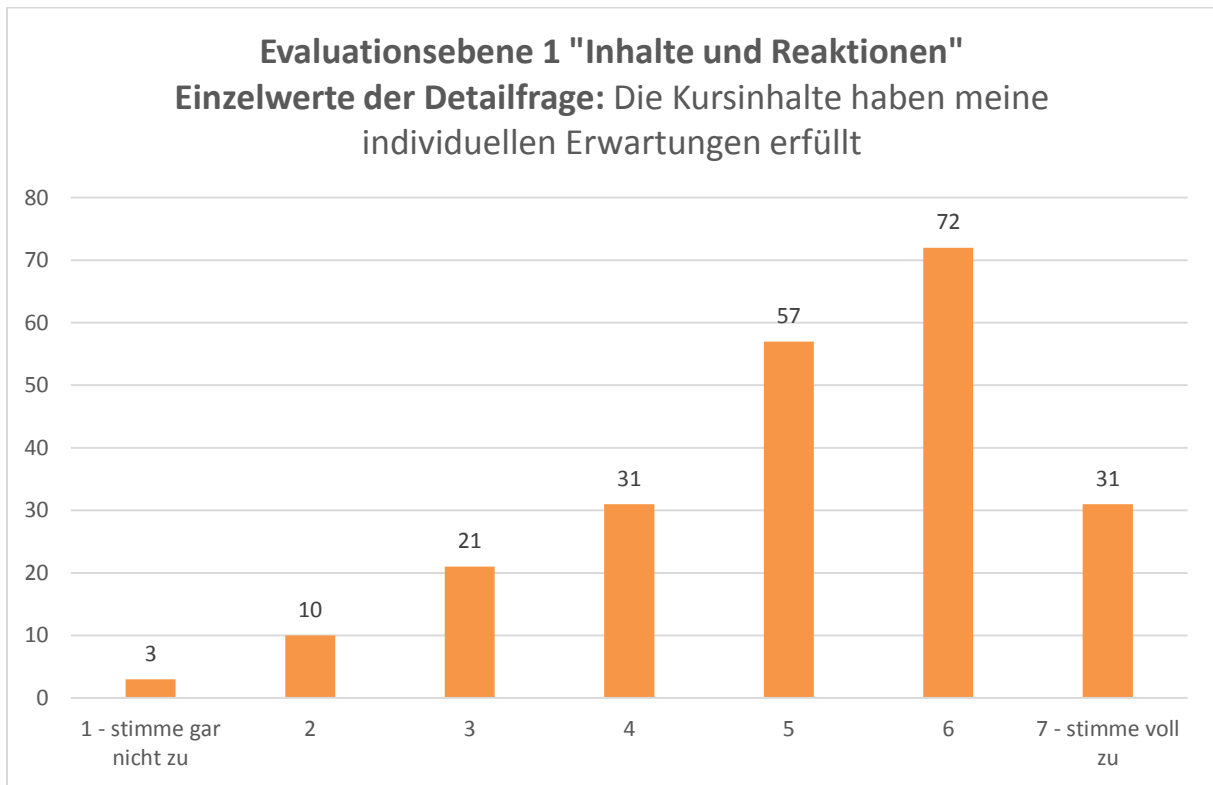


Gute Lern- und Erkenntnisergebnisse zur nachhaltigen Umsetzung der vereinbarten Veränderungen im Team und in der Pastoral

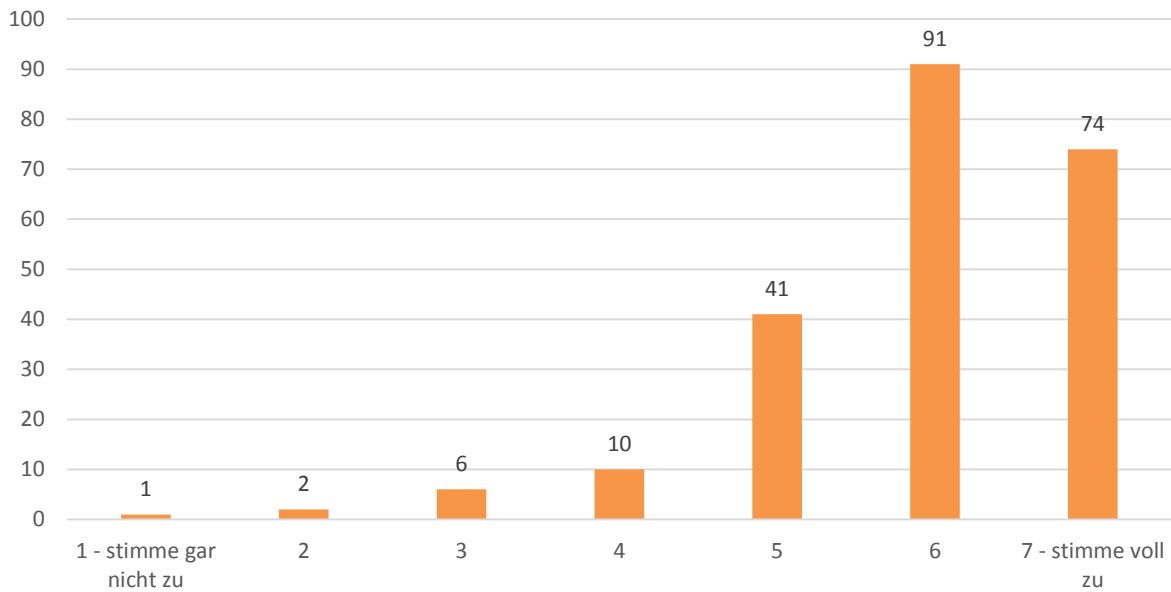


Erfolgreiche methodische Zurüstung für zukünftig auch selbstständiges Teambuilding und pastorales Handeln.

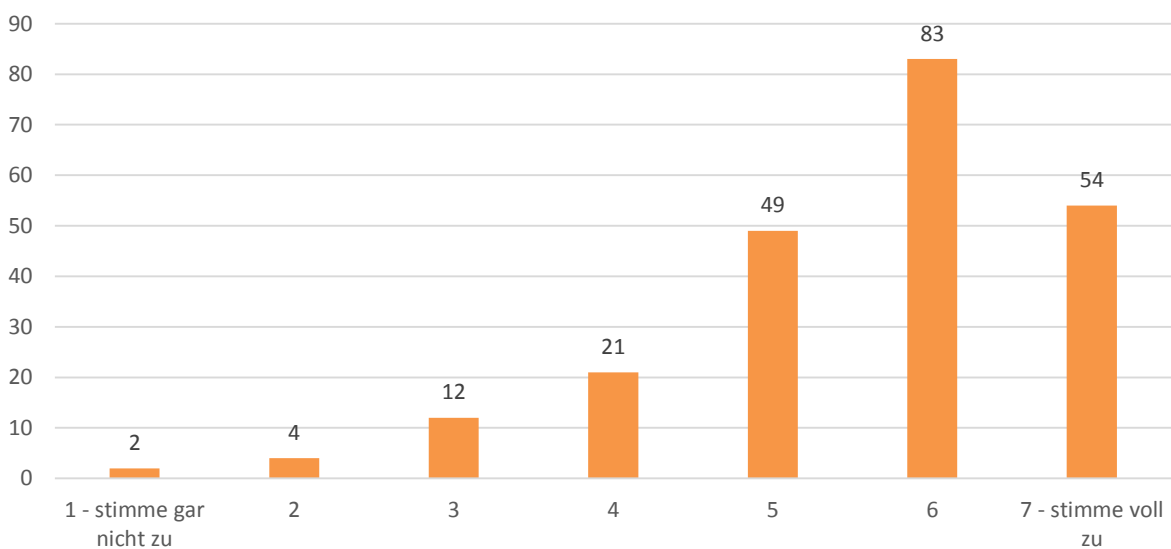
b) Quantitative Einzelwerte der Detailfragen
 (Auf der X-Achse die Benotungswerte, auf der Y-Achse die Anzahl der Wertungen.)



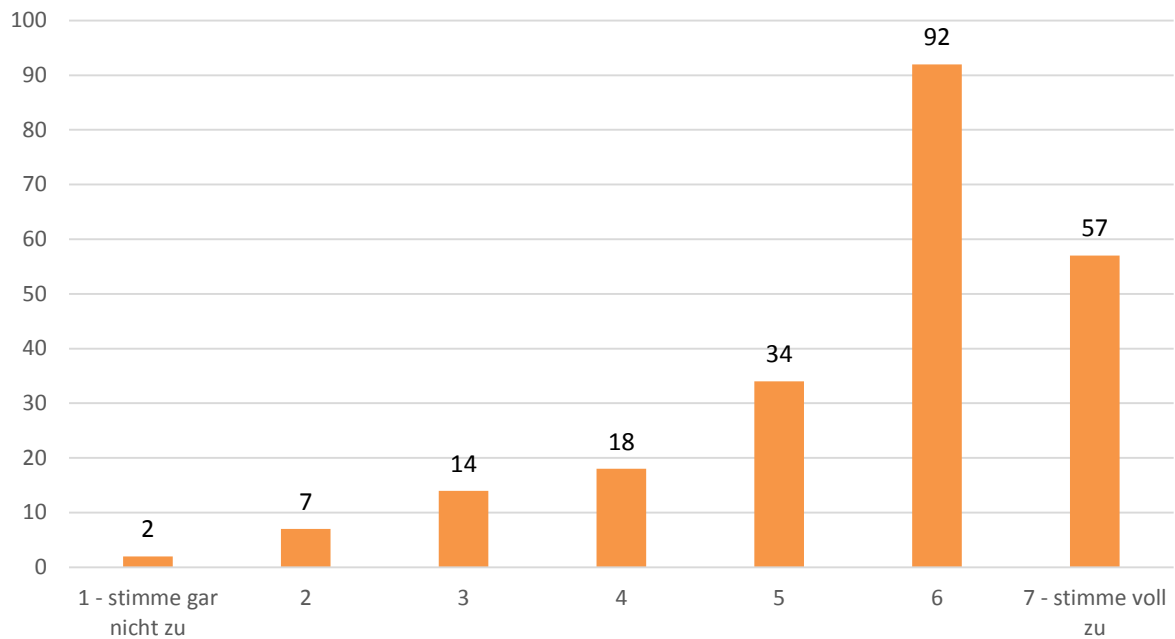
Evaluationsebene 1 "Inhalte und Reaktionen"
Einzelwerte der Detailfrage: Ich konnte den Inhalten stets gut folgen.



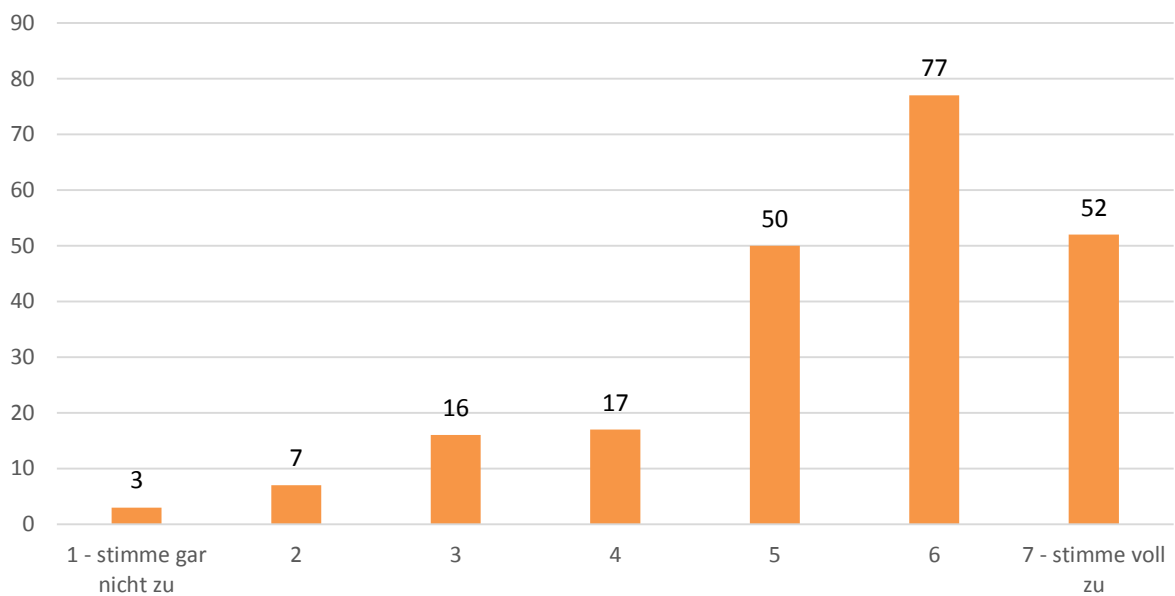
Evaluationsebene 1 "Inhalte und Reaktionen"
Einzelwerte der Detailfrage: Ich fühle mich motiviert und bestärkt, das für unser Team Erkannte anzugehen oder umzusetzen.



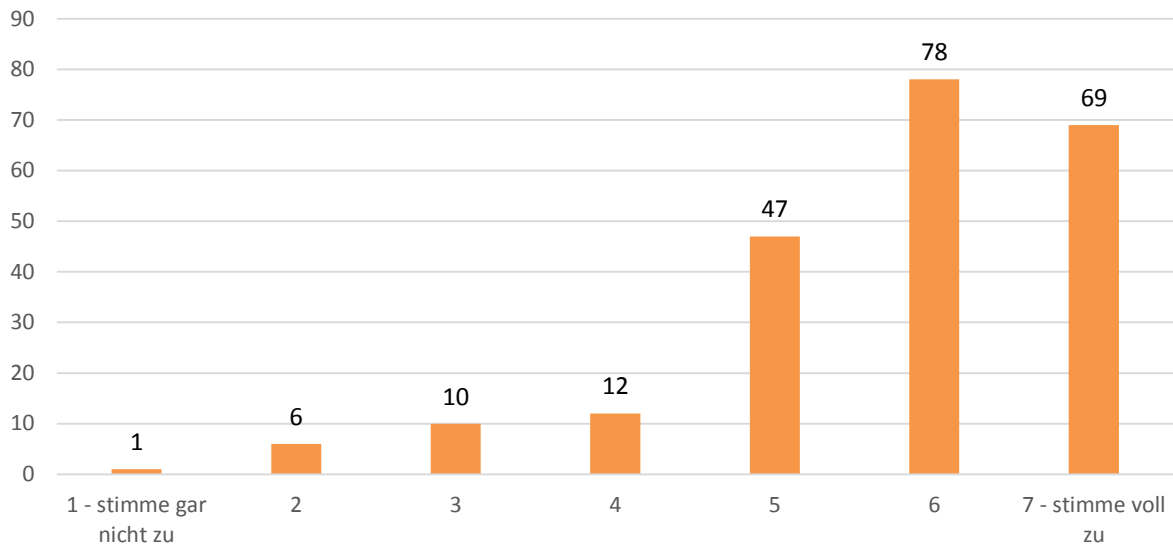
Evaluationsebene 1 "Inhalte und Reaktionen"
Einzelwerte der Detailfrage: Ich bin zufrieden mit dem Kurs.



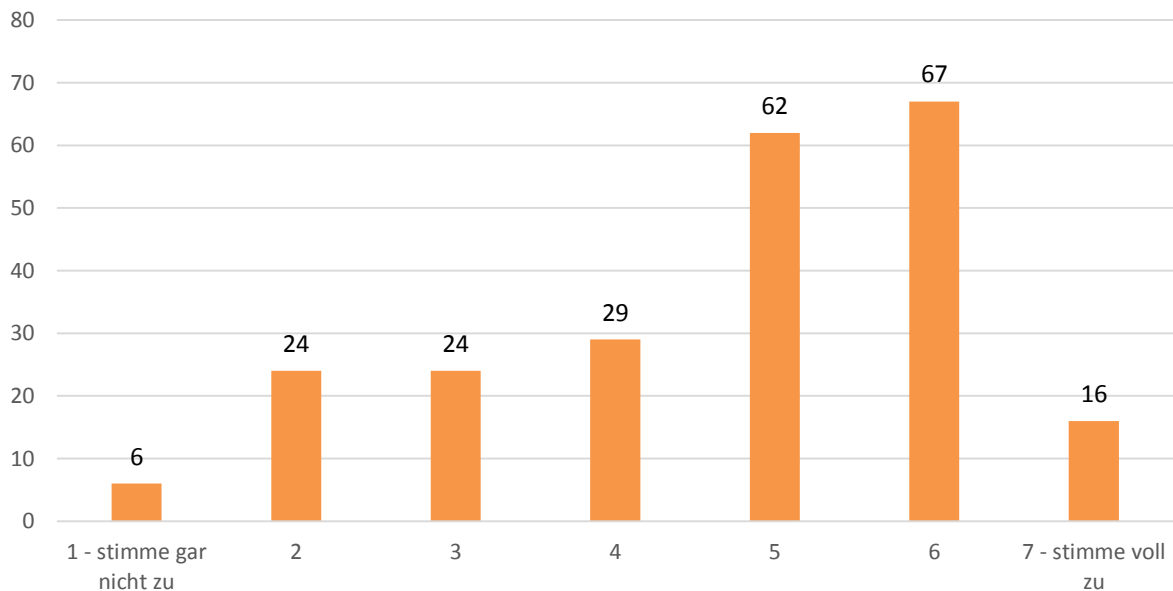
Evaluationsebene 1 "Inhalte und Reaktionen"
Einzelwerte der Detailfrage: Wir konnten im Team unsere unterschiedlichen Perspektiven besprechbar machen.

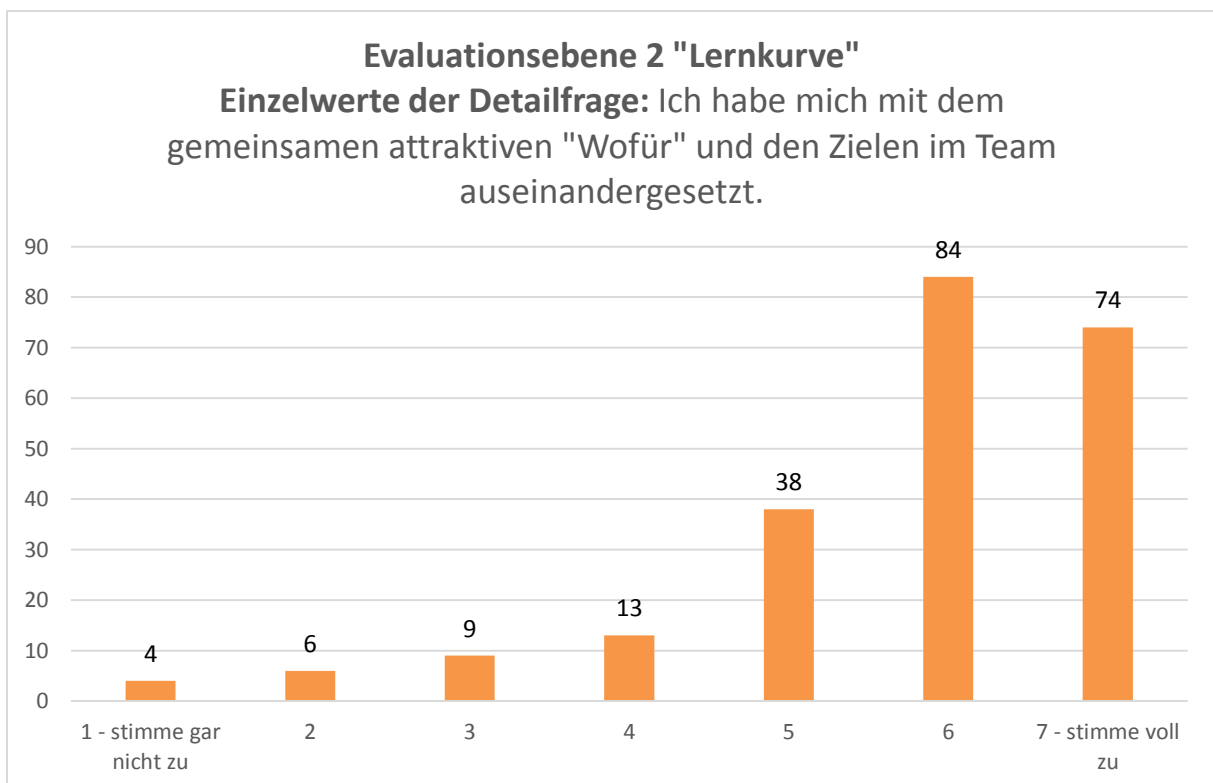
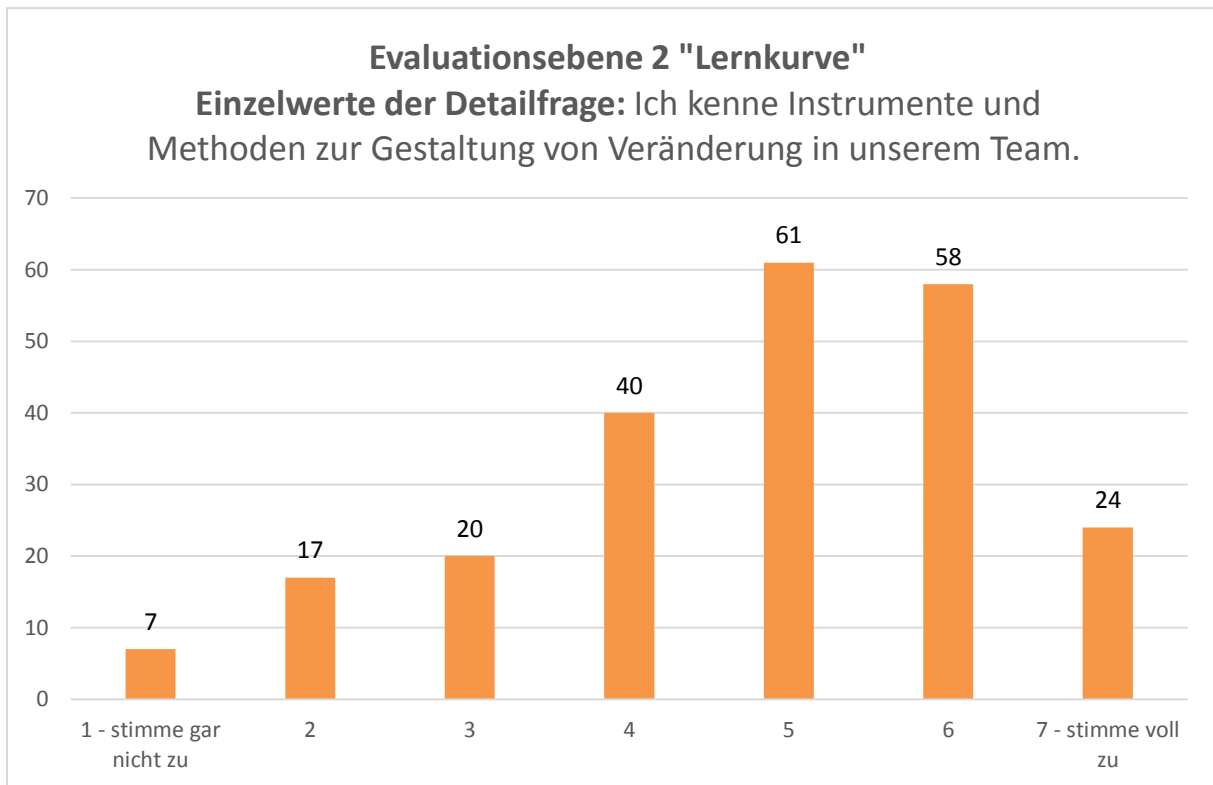


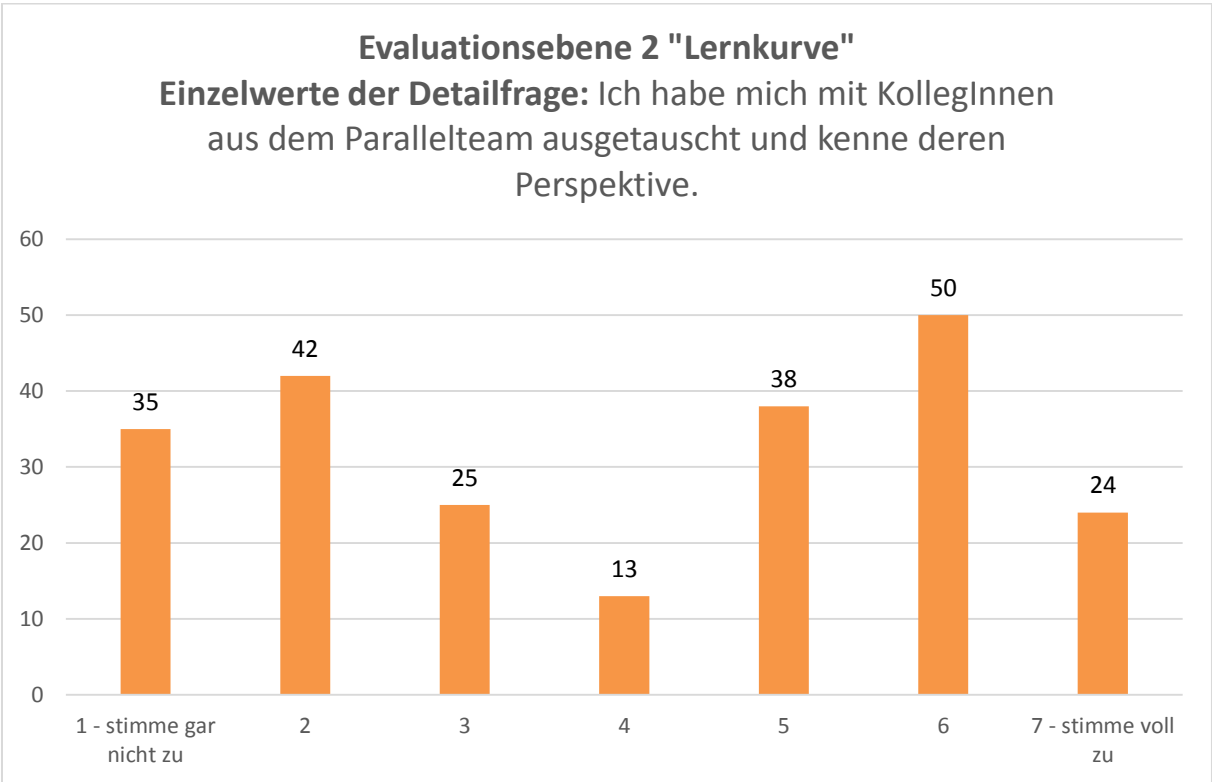
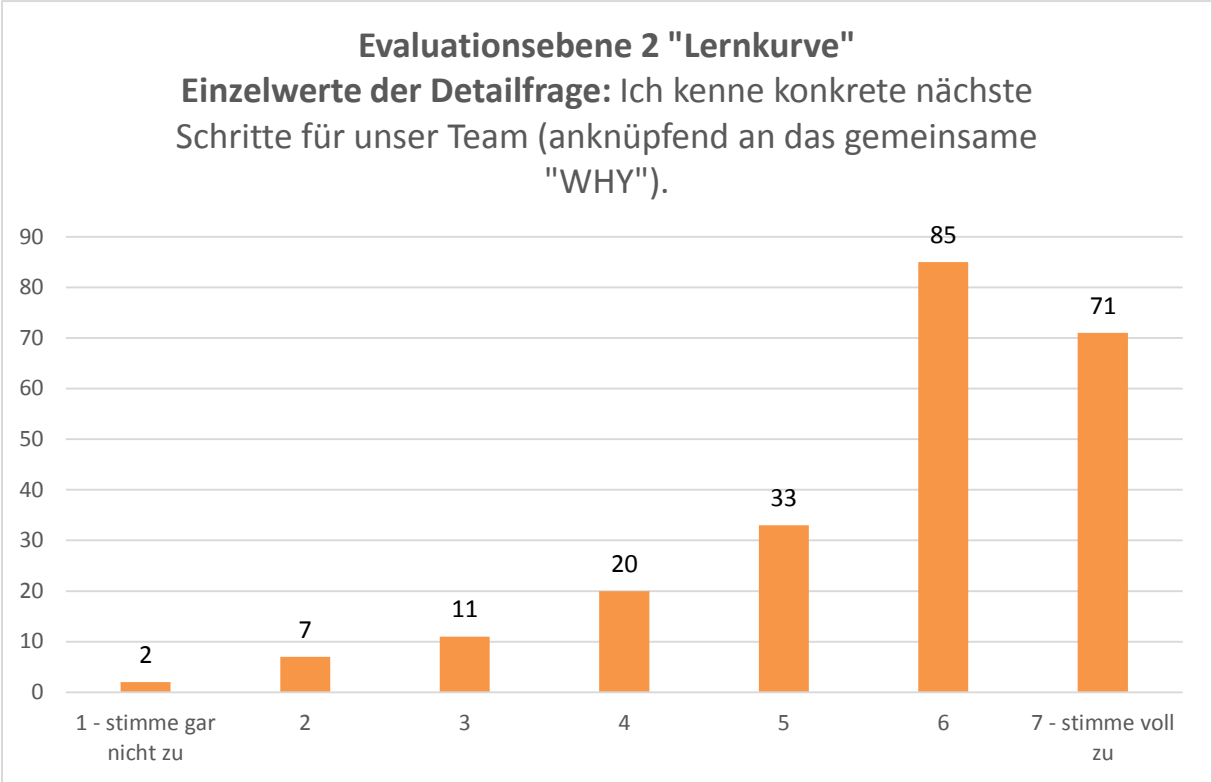
Evaluationsebene 1 "Inhalte und Reaktionen"
**Einzelwerte der Detailfrage: Es könnte ein offener
Gesprächsraum für unsere Themen und Bedarfe im Team
geschaffen werden.**

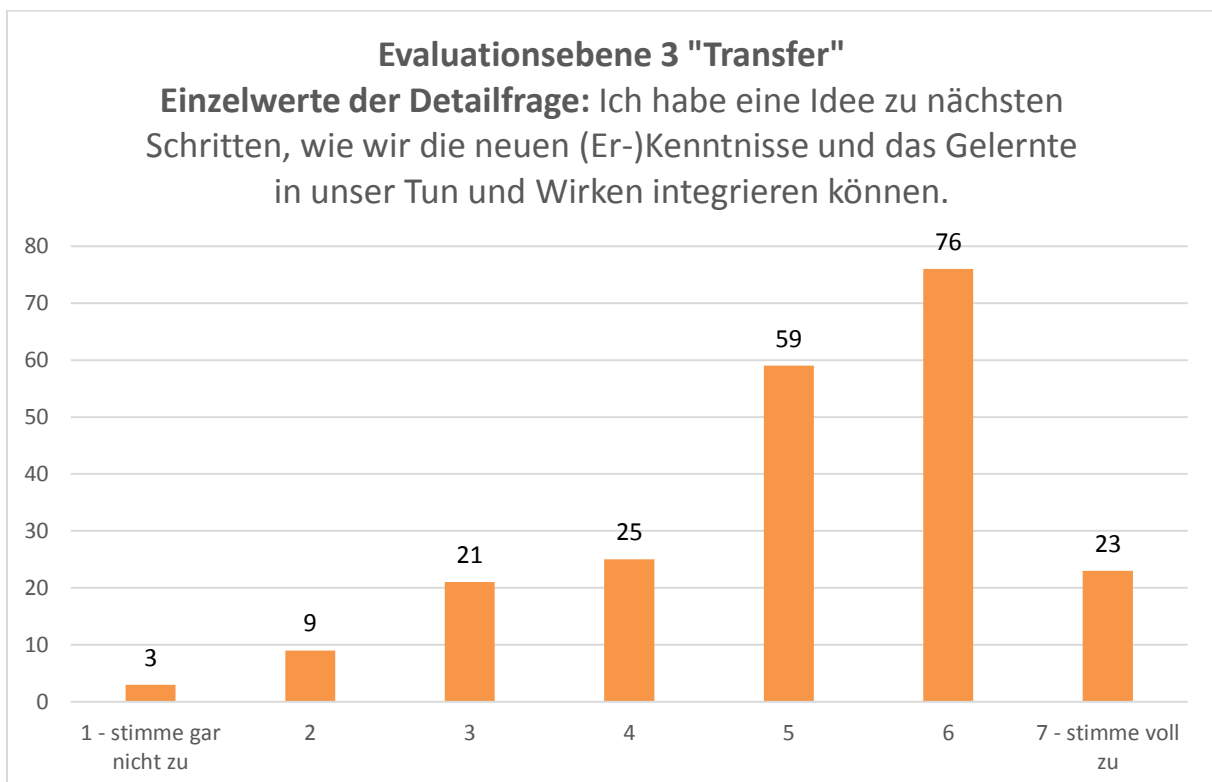
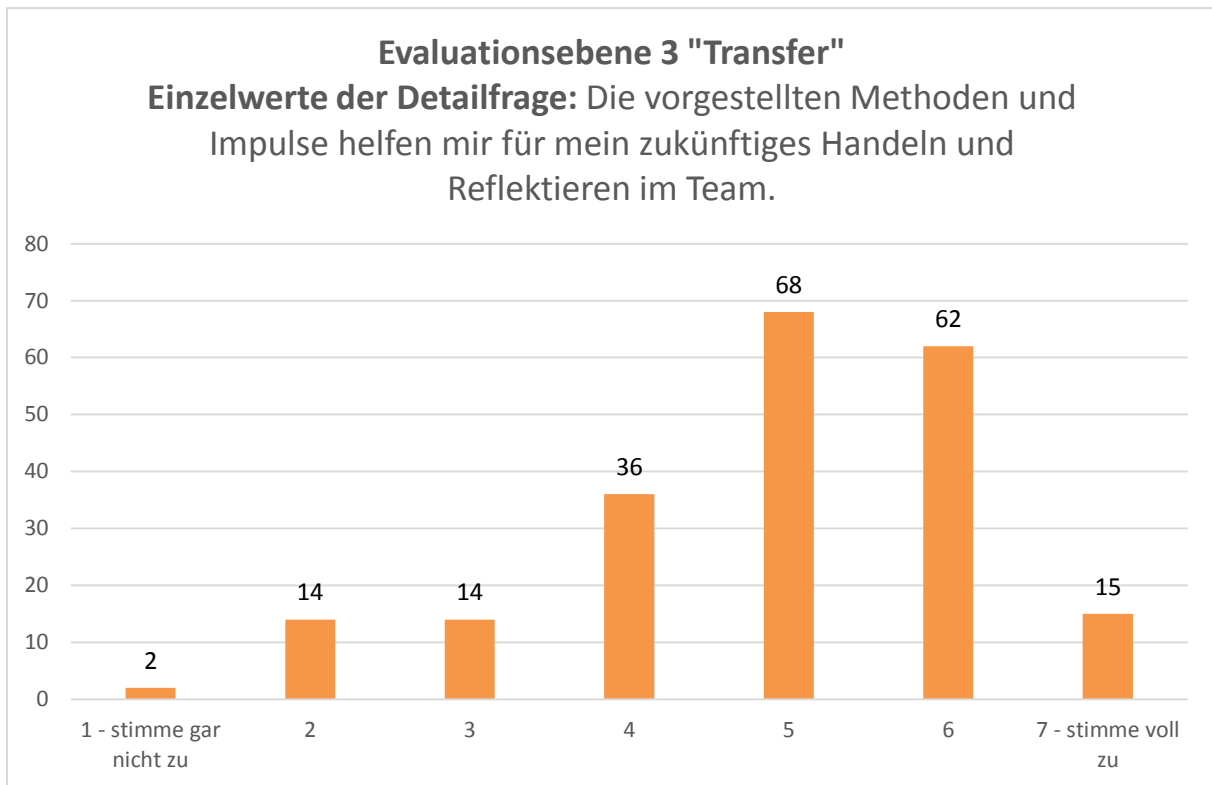


Evaluationsebene 2 "Lernkurve"
**Einzelwerte der Detailfrage: Ich habe mehr Klarheit in Bezug
auf den Umgang mit Veränderung für mein Team gewonnen.**









2.1.3 Die Ergebnisse der qualitativen Auswertungsfragen

Die Antworten der Auswertungsbögen wurden geclustert und dafür jeweils Oberbegriffe benannt. Exemplarische Aussagen, die einen Oberbegriff definierten, wurden dazugehörig als sinngemäße Zitate aufgeführt, - Aussagen die sich inhaltlich im Wesentlichen wiederholten wurden einmalig aufgeführt.

Frage zum Ratingbereich 2: „Was ich gelernt habe ...“

Detailfrage Mit Blick auf das Team waren folgende Inhalte und Methoden besonders hilfreich.

a) Das „Gemeinsame WHY“:

- Das gemeinsame „Why“ zu erarbeiten.
- Nach sieben Jahren gemeinsamer Arbeit haben wir es geschafft, ein gemeinsames WHY zu formulieren.
- Gemeinschaftsfördernd: Einigung auf einen gemeinsamen „WHY-Satz“.

b) Die Benennung von Charismen:

- Die positiven Rückmeldungen in der 2er bzw. 3er Gruppe zu den Stärken / Charismen der Einzelnen im Team, - das wertschätzende Interview: welche Charismen sind im Team vorhanden?
- Das wertschätzende Interview und die Präsentation der Arbeitsbereiche jedes Einzelnen (mit Prozentangaben für den Arbeitsaufwand), da wir so einen guten Überblick bekamen, in welchen Bereichen wir viel Zeit investieren.

c) Die Definition von SMARTen Zielen:

Anmerkung: SMART ist das Akronym für Specific, Measurable, Achievable, Reasonable and Time-bound und somit die Abkürzung für ein Kriterienraster, das an definierte Ziele angelegt wird. Um erreichbar und überprüfbar zu sein, müssen Ziele spezifisch messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.

- Aus Fragen Ziele formulieren. Die Umsetzung zeitlich einzuordnen und festzulegen, wann diese überprüft werden. Verbindlichkeit auch durch klare Kommunikationsstrukturen schaffen. Nächste Arbeitsschritte vereinbaren.

d) Die Arbeit mit dem Teamcanvas:

Anmerkung: Der Teamcanvas unterstützt in strukturierter Form ein Team zu formen und auf gemeinsame Ziele auszurichten, in welchem Vertrauen und Zusammenhalt innerhalb des Teams gefördert sowie die Produktivität aller Mitglieder im Team und des Gesamtteams gesteigert wird.

- Arbeit mit dem Teamcanvas, angefangen vom gemeinsamen „WHY“ über Werte, SMARTE Ziele bis hin zu Top-Initiativen des Pastoralteams und Charismen/Ressourcen der Mitglieder.

e) Die Moderation aus externen und internen BegleiterInnen:

- Die Tatsache, dass unsere Begleitung sich auf die Situation des Pastoralteams eingelassen hat und kompetent mit nach Lösungen gesucht hat. Hilfreich war, dass das Leitungsteam auf unsere Teambedürfnisse einging, auch wenn sie vom Kursinhalt und geplanten Ablauf abwichen.
- Beharrlichkeit der Trainer bei Ausweich- und Fluchtversuchen. Professionalität der Trainer.

f) Arbeitssetting:

- Kleingruppen, Großgruppen und Partnerarbeit in ausgewogenem Verhältnis: in Kleingruppen arbeiten, dann zusammenführen, strukturieren mit Post-its.
- Konkrete Projekte andenken und planen.
- Kleingruppenarbeiten in unterschiedlichster Zusammensetzung und somit Einblick in unterschiedlichste Perspektiven.

Frage zum Ratingbereich 3: Transfer

Qualitative Detailfrage: In wie fern trägt der Kurs zur Entwicklung Ihres Teams bei?

a) Perspektiven, Zusammenwachsen, Teambuilding:

- Stärkung des Gemeinschaftsgefühls durch das gemeinsame Tun und die gemeinsam verbrachte Zeit.
- Durch die kompetenten Moderatoren, die Formulierung des „WHYs“, durch die vorgestellten Methoden kann das Team sich in der Arbeitseffizienz steigern und besser zusammenarbeiten.
- Wir haben Werkzeuge an die Hand bekommen, um künftig Veränderungen, Ziele etc. besser gemeinsam anzugehen.
- Wir hatten endlich mal den Raum, Gedanken und Perspektiven auszutauschen und zu entwickeln.
- Wir haben einander besser kennen gelernt und für unsere Arbeit ein Ziel gesetzt.
- Die freie Zeit am Abend hat zum Teambuilding beigetragen.
- Es war gut, das gemeinsame Arbeiten über einen längeren Zeitraum einzuüben, bzw. sich neben dem offiziellen Programm auch etwas besser kennen zu lernen.
- Der Teamgeist wurde gestärkt, die Vertrauensbasis noch ausgebaut.
- Das Team hat sich auf der Suche nach dem „WHY“ nochmal besser kennengelernt und neu ausgerichtet. Wir haben Team-Spirit erlebt.

b) Unterschiede als Chance:

- Positiver Ansatz: Fokus auf Ressourcen, nicht auf Konflikte. Der Kurs hat Gemeinsamkeiten trotz fundamentaler Differenzen aufgezeigt. Haltungen und Positionen wurden deutlicher und das Gefühl für die Heterogenität geschärft.
- Unterschiedliche Sichtweisen und Positionen im Team wurden überdeutlich.
- Der Kurs hat den schon seit längerem laufenden Teamprozess unterstützt und hinsichtlich der Unterschiede neue Impulse gegeben.
- Es ist gar nicht so einfach, eine gemeinsame Vision und Linie für die zukünftige Entwicklung der Pfarrei zu finden.
- Wir können neben unserer alltäglichen Arbeit wieder an einem gemeinsamen Projekt sachlich und objektiv arbeiten und vielleicht dadurch den Zusammenhalt stärken. Die Potentiale aller KollegInnen sind sichtbar geworden, das schafft Hoffnung.

c) Probleme und Konflikte:

- Wir hatten mehr Zeit am Stück miteinander. So konnten auch Konflikte ohne Zeitdruck besprochen werden. Die externe Begleitung gab dazu das nötige Vertrauen, einander offener begegnen zu können. Der gemeinsame konstruktive und moderierte Austausch lässt Festgefahrenes (hoffentlich) weiter in den Blick nehmen.
- Das Finden und Benennen der gemeinsamen Werte, des „gemeinsamen Whys“ hat dem Miteinander gut getan und kann in Konfliktsituationen helfen.
- Das Miteinander wurde nur für einen Moment besser. Als es konkret um den Dienst im Alltag ging, wurden die alten Muster direkt wieder deutlich.

- Die Situation des Teams an sich erfordert Umstrukturierung. Da die Probleme innerhalb des Teams noch nicht gelöst sind, sehe ich vorerst keine Möglichkeit zu einer gemeinsamen Entwicklung.

Frage zum Ratingbereich 3: Transfer

Qualitative Detailfrage: Wovon braucht es mehr zur Förderung der Entwicklung Ihres Teams? Welche Themen bedürfen der weiteren Bearbeitung?

a) Externe Moderation, weitere Teamklausuren, Supervision:

- Die Begleitung durch die professionellen Moderatoren war überaus hilfreich.
- Teamsupervision, um aufzuarbeiten, warum wir so gehemmt sind, ins Handeln zu kommen oder uns überhaupt konkret festzulegen, was wir angehen.
- Bei Diskussionen kommen wir immer an einen toten Punkt, wenn es konkret werden müsste. Deswegen externe Unterstützung.
- Das Format, Ortswechsel und heraus aus dem Alltag, öfters praktizieren.
- Komplexe Changeprozesse bedürfen immer einer profilierten externen Unterstützung.
- Konstante Unterstützung und Anleitung für Erarbeitungsprozesse im Einzelnen in unserem Team. Das Setting der Dienstgespräche ist damit überfordert. Methoden zur Organisation. Methoden zur Strukturierung. Es braucht mehr Begleitung von außen, dann sind wir wirklich arbeitsfähig.
- Supervision ist dringend notwendig, da sehr unterschiedliche Charismen auch zu Missverständnissen und größeren Diskrepanzen führen.

b) Vorgaben durch Bistum und Bischof:

- Klare Ansagen und Vorgaben der Bistumsleitung und der Pfarreileitung an alle MitarbeiterInnen, dass sie beim Wandel mitarbeiten müssen.
- Von Seiten der Bistumsleitung (Bischof) muss es klare Aussagen zu den Gesamtzielen geben.
- Es braucht auch die Veränderung in der Bistumsleitung und auf allen anderen Ebenen zur Gesamtausrichtung, sonst ist die Entwicklung im jeweiligen Team zwar gut, aber es bringt die Kirche an sich nicht voran bzw. manche Entwicklungen in den Teams werden wieder ausgebremst oder der Wandlungsprozess der Kirchenentwicklung bleibt wieder nur einer der vielen Prozesse, die im Bistum „nur“ in Gang gesetzt wurden.

c) Vermittlung zwischen unterschiedlichen theologischen Perspektiven:

- Unterschiedliche theologische Auffassungen und Charaktere müssen besprochen und in Annäherung gebracht werden.
- Kirchliches Leben nur in der Weise einer Organisation anzuschauen reicht nicht. Unser Auftrag ist das Reich Gottes. Das hat keine feste Organisation und Sozialgestalt. Dafür sensibel zu sein nach den intensiven Zeiten der Gemeindeftheologie, scheint überhaupt nicht mehr in den Blick zu kommen.
- Spirituelle Themen sind erforderlich.
- Kirchenbilder vermitteln, bspw. „Herde und Hirte“ versus „Volk Gottes unterwegs - Gemeinschaft von Gemeinschaften“.

d) Pflichtbewusstsein in der Pastoral:

- Der Dienst in der Pastoral besteht nicht nur darin, eigene Leidenschaften in die Tat umzusetzen. Das Bewusstsein für Pflichten ist oftmals unterentwickelt.

e) Stärkung der Teams:

- Aufbrechen der Grundpolarisierungen innerhalb von Teams.
- Aufarbeitung bestehender Konflikte: wie umgehen mit Verweigerern und Dauerkranken?
- Wie stärken wir Austausch, Zusammenhalt und Miteinander im Team und an den Kirchorten?

f) Fragen zur Leitung des Teams:

- Veränderungsprozesse steuern können.
- Coaching, besonders für ältere KollegInnen, Priester und Diakone, denen Handwerkszeug fehlt. Themen: Selbstreflexion, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Wahrnehmungs- und Deutungskompetenz, auch im gesellschaftlichen Kontext, Absprachen/Vereinbarungen und konzeptionelles Arbeiten.
- Es gibt keine Leitung - so bleibt es vermutlich wieder einmal beim >Wie gut, dass wir drüber geredet haben<.

g) Programmatik/Pastoralkonzept für die Pfarrei/Aufgabenverteilung im Team:

- Wie wir relevant in Gesellschaft oder Gemeinde sein können: Für wen sind wir Kirche? Wie sind wir Kirche? Wie können wir authentisch Zeugnis geben? Wofür stehen wir? Was ist unsere Vision? Was ist die Vision der Pfarrei? Was sind unsere Quellen?
- Das Verhältnis von „pfarreweiten Aufgaben“ und „pastoraler Arbeit für die Pfarrei, nicht für nur einen Kirchort“ muss dringend angegangen werden. Rollen und Verantwortlichkeiten im Team dazu müssen geklärt werden.
- Schwerpunktsetzung „Tun und Lassen“: Was können wir in Zukunft lassen, um Kraft und Zeit freizusetzen?
- Überprüfung auf tatsächliche Wirksamkeit von Innovationen und Konzepten.
- Die Arbeitsfelder sollten mit Blick auf das „Team-Why“ betrachtet, reflektiert und ggf. angepasst werden.
- Klärung der „Rollen“: Hauptamtliche, Ehrenamtliche, Pfarrer, Ansprechpartner, Verwaltungsteam.

h) Zeit und Personal:

- Genügend pastorale MitarbeiterInnen, damit die Arbeit aufrechterhalten werden kann.
- Mehr Zeit und Raum, um GEMEINSAM an Inhalten zu arbeiten.
- Klare Zukunftsperspektiven (Personalsituation).

i) Bistum und Verwaltung:

- Verbesserte Zusammenarbeit des Bischöflichen Ordinariats und der Pfarrei, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse angemessen und unbürokratisch auszustatten (Finanzen, Personal).

j) Ehrenamt:

- Kommunikation und Erwartungen zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen klären: Haben wir die gleichen Ziele? Wie werden Entscheidungen gefällt, gerade bei gegensätzlichen Anliegen? Wie gelingt dann Zusammenarbeit? Umgang mit Vorbehalten gegen Veränderungen.
- Es braucht ein anderes Setting: den Einbezug der Ehrenamtlichen.
- (Mehr) Rückendeckung, wo Milieukatholizismus und die damit verbundenen Aufgaben von Gemeinden/Ehrenamtlichen/Gremien eingefordert werden."

k) Austausch mit anderen Teams:

- Um mehr über den Tellerrand zu blicken, braucht es eventuell mehr Austausch mit anderen Teams. Teams, die nicht in unmittelbarer Konkurrenz stehen.
- Etwas weniger verkopfte Herangehensweise: Talente praxisnäher greifbar machen.

l) Konflikte im Team:

- Leitungskompetenz des Pfarrers.
- Was ist, wenn meine Wachstumszone dort beginnt, wo mein(e) Kolleg(in)e bereits seine Panikzone hat.
- Rollenverständnis, Werte des Teams, Umgang miteinander, Hierarchie; Offenheit im Team; Kommunikation im Team.
- Externe Arbeitsorganisation: Fokussiertes Arbeiten ohne schnelles Abschweifen in Detailfragen.
- Dynamik – „junge KollegInnen“ und „KollegInnen kurz vor der Rente“: Staffelübergabe - Vertrauen in die Zukunft. Loslassen.
- Die Dominanz des Pfarrers / Leitenden Priesters ist im Team oft noch immer viel zu groß und ihre Einstellungen / Rollenverständnisse und Handlungs- und Sichtweisen blockieren ganze Teams.

Ratingbereich 3: Transfer

Qualitative Detailfrage: Gab es neben den vorgesehenen Inhalten zusätzliche oder alternative Themen / Foki im Kurs, die adressiert wurden? Falls ja, welche Themen waren das?

a) Konflikte:

- Unterschiedliche Positionen im Team. Das Team zieht sich gegenseitig runter, auch, wenn es gut läuft.
- Teamkonflikte um Rollen und Zuständigkeiten.
- Konflikte Pastoralteam – Verwaltungsteam.
- Umgangsweise im Team: fehlende Bewertungen, fehlende Feedbackkultur.

b) Bischöfliches Ordinariat und Bistumsleitung:

- Kommunikation: Problem und Planlosigkeit der Leitung.
- Transparenz.
- Ärger und Unverständnis wegen mangelnder Informationen seitens des Bischöflichen Ordinariates.
- Die Informationspolitik des Bistums zum Change Kurs.
- Begriffsklärung: 'Kirchen-'Entwicklung“.

c) Kleiner werdende Teams:

- Bessere Strukturierung der Aufgaben der einzelnen Teammitglieder, Zeitmanagement, Umgang mit Konflikten im Team, Setzung von Schwer- und Leichtpunkten
- Arbeitsorganisation und weitere Entwicklung der Aufgabenfelder in einem großen Team.
- Überforderung in der Arbeit.
- Vernetzung mit Kategorialer Seelsorge.
- Schwierige Personalsituation durch Stellenwechsel, Ruhestand etc., - deutliche Verkleinerung der Teams.

d) Exkursionen:

- Gemeinsame Unternehmungen (Ausflüge) zum Teambuilding.
- Wunsch nach stärkerer Information, bspw. Exkursionen in andere Bistümer, die ähnliche Fragen klären müssen und diesbezüglich eventuell schon Erfahrungen haben.

e) Ehrenamt:

- Arbeit an der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamt: Wie werden Ehrenamtliche in die Changeprozesse so einbezogen, dass sie sich nicht abgehängt fühlen und an strategischen Richtungsentscheidungen synodal partizipieren können (Übertragung der Erkenntnisse aus den Changekursen auf die synodalen Gremien in der Pfarrei neuen Typs).
- „Gemeinsames WHY“ mit den Ehrenamtlichen in unseren Gremien: Changekurs für PGR, VR, OA und Ausschüsse.

f) Corona:

- Gewisse Anspannungen waren durch hohe Inzidenzen gegeben.
- Pandemie und Kirchenentwicklung: Kinder und Jugendliche in der Pandemie.

g) Liturgie:

- Wie führen wir mehr Gläubige an die Sakramente heran? Lebendige Gemeinde?!
- Diskussion über die Art und Weise, Gottesdienst zu feiern.
- Wie feiern wir als SeelsorgerInnen gemeinsam Eucharistie?
- Konkrete Gestaltung einer Fastenimpulsreihe.

Ratingbereich 3: Transfer

Qualitative Detailfrage: Welche Erkenntnisse konnten Sie im gemeinsamen Dialog mit dem Parallelteam gewinnen (insofern unter Corona-Bedingungen möglich)?

a) Ähnlichkeiten:

- Die Schwierigkeiten sind zum Teil ähnlich.
- Die Problematiken sind überall mehr oder weniger gleich.

b) Erkenntnisse:

- Vielfalt im Team kann zugelassen werden und eine Bereicherung sein.
- Kollegialer Leitungsstil kann fruchtbar sein.
- Konflikte und Themen werden zwar laut angesprochen, aber der Inhalt ist nicht immer konkret.

- Sich auch Auszeiten nehmen zu können.
- Sich positiv gegenseitig zu bestärken.
- Verbindliche Absprachen und transparente Vorgehensweisen sowohl mit der Leitung als auch mit KollegInnen und Ehrenamtlichen schaffen, - eine Vertrauensebene, die wir dringend brauchen.
- Mein Erkenntnisgewinn: AnsprechpartnerIn an einem Kirchort zu sein, ist nicht (mehr) attraktiv.
- Man hat andere Herangehensweisen und Arbeitsthemen aufgeschnappt.
- Austausch über Erfahrungen nach der Fusion.
- Gegenseitig Horizonterweiterung.
- Erkenntnisse durch gemeinsame Werte und Ziele.
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede konnten thematisiert werden.
- Dass es eine größere spirituelle und pastorale Gemeinsamkeit gibt, als gedacht.
- Dass die Pastoralbereiche im Bistum Limburg ganz unterschiedlich sind.
- Es ist eine große Herausforderung, wenn es MitarbeiterInnen gibt, die nicht sehr leistungsstark sind.

c) Kein Gewinn durch Parallelteam:

- Das Parallelteam war sehr auf coronabedingte Distanz bedacht.
- Das Parallelteam hatte ganz eigene Probleme und hat sich dem Dialog verweigert.
- Diese Einheit hat für mich keine besondere Bedeutung gehabt. Sie war ganz nett, aber in meiner Empfindung entbehrlich.
- Das Parallelteam war angenehm für die Abendunterhaltung nach Programmende. Für den Kurs hätte ich keins benötigt.

Ratingbereich 3: Transfer

Qualitative Detailfrage: Sonstige Bemerkungen, Anregungen und Kritik

a) Moderation/Begleitung:

- Kursleitung hat uns (fachlich und menschlich) sehr gut begleitet und angeregt.
- Die Zusammensetzung aus internem und externem Beraterteam ist hilfreich und zielführend.
- Die Kursleiter waren zu sehr auf ihr Programm fokussiert, um schnell vorzeigbare Ergebnisse (z.B. den „Why-Satz“) zu erzielen und Erfolg an das Bischöfliche Ordinariat zu melden. Es wurde deswegen zu wenig auf das Team eingegangen.
- Vielen Dank für die flexible Reaktion auf die Wünsche und die Situation des Teams.

b) Kirchenentwicklung:

- Changekurs ist Teil der Kirchenentwicklung: Hätte mir gewünscht, dass die Haltungen der Kirchenentwicklung bekannt sind. Was ist Kirchenentwicklung?

c) Vorbereitung auf Kurs:

- Eine kurze Beschreibung der wesentlichen Inhalte des Kurses vorab wäre hilfreich gewesen: Ich hätte mir vorab gerne mehr Gedanken gemacht.
- Es wurden falsche Erwartungen geweckt: Die Ankündigung in Modul 1 war, dass das Team den Themenfokus setzt. Tatsächlich stand das Programm fest und es gab leichte teamspezifische Varianzen.
- Referenten von Modul 2 hatten Vorabinformationen zu den Teams, die das Team nicht kannte. Was sind das für Informationen? Warum keine Transparenz zum Team?
- Informationen wurden nur durch den kanonischen Pfarrer weitergeleitet. Warum nicht direkt an das Team?
- Transparenz: Warum sind genau diese zwei Teams zusammengelegt worden?
- Ein konkretes Portfolio an möglichen weiteren Angeboten und Hilfen wäre hilfreich gewesen.

d) Rahmen des Kurses, Ablauf:

- Der zeitliche Rahmen war ungünstig. Besser wäre morgens zu starten und mit dem Mittagessen zu enden.
- Organisatorische Defizite: warum schon um 16 Uhr am Tagungsort sein und dann 2 Stunden Leerlauf?
- Eine Woche, um auch auf tiefere Konflikte und Spannungen einzugehen, wäre hilfreich gewesen. Das Einüben von Zielentwicklungen, die Frage nach Verantwortlichkeiten, der Bedeutung von Leitung, Erfolgskriterien etc. kam m. M. n. zu kurz.
- Kein Austausch mit dem anderen Team. Das war enttäuschend.
- Problematik der Beerdigungen und Krankensalbung muss besser geklärt werden bzw. ich erwarte da auch Hilfe durch das Bistum, d.h. ein Team geht auf Teamfortbildung, die Vertretung wird für den Zeitraum organisiert.

e) Der Kurs:

- Erstmals ging es wirklich um greifbare, relevante Themen.
- Wir haben uns als Team besser wertschätzen und kennengelernt: gemeinsam Schritte zu gehen und so auch Formulierungen zu finden, die alle mittragen können, habe ich als kostbar erlebt.
- Der Bischofsbrief war eine „nette Idee“, aber durchschaubar: „Bis auf wenige Anpassungen bestand der Brief aus allgemeinen Textmodulen - dann sollte man solche Versuche doch besser lassen.“
- Es war gut zu sehen, dass andere auf dem gleichen Weg sind.
- „Denkt nicht immer so viel Prozesse, Strukturen, Rollen, sondern geht zu den Menschen und verkündet das Wort, erfreut Euch an Gott und macht Euch locker.“

f) Corona:

- Die Regelung des Corona-sicheren Rahmens war ungenügend (Note 6). Paralleles Team machte keinen PCR-Test! Wir haben es erst nach der ersten gemeinsamen Einheit erfahren.
- Trotz Corona unbedingt in Präsenz, - alles andere macht keinen Sinn!

g) Unterbringung:

- WLAN nur Wunschdenken. Morgens kein warmes Wasser. Insgesamt habe ich das Wilhelm-Kempf-Haus auch schon deutlich sauberer erlebt.
- Seminarort abgelegen, sehr leckeres Essen, WLAN-Mängel, kein Mobilfunkempfang und schlaflose Nacht wegen Marder/Waschbär.

Ratingbereich 3: Transfer

Qualitative Detailfrage: Was brauchen Sie konkret an Unterstützung nach Modul 2, um zeitnah an der Umsetzung Ihres „attraktiven Wofürs / des gemeinsamen Whys“ weiterarbeiten zu können?

a) Kontrolle der Nachhaltigkeit:

- Interne Kontrolle der Vereinbarungen.
- Einen Folgekurs mit externen ModeratorInnen, um in einem Jahr zu schauen, wie weit wir gekommen sind.
- Weitere Begleitung in der Formulierung von >smarten< Zielen. Mir ist die Messbarkeit nicht klar.
- Sinnvoll erschiene es mir, wenn die Begleiter des Teams nachhaken würden: 'Was ist aus Ihren Zielen geworden?' -> Sonst bleibt es vielleicht bei einer Fortbildungsveranstaltung ohne konkrete Umsetzung.

b) Externe Begleitung:

- Hilfe, um Polarisierung im Team anzugehen.
- Es wäre hilfreich, mit genau diesen beiden Moderatoren in einem Jahr noch einmal einen Folgekurs abzuhalten, um das Gewachsene zu vertiefen, das >Danach< zu reflektieren und nachzuhaken.
- Weiter externe Begleitung die uns durch einen Prozess führt, die erarbeiteten Ergebnisse umsetzen und konkretisieren zu können. Das schaffen wir nicht alleine.
- Ggf. Beratung für mich und für alle im Team, wie ich und wie wir mit den Gremien und den Ehrenamtlichen >Change< gut angehen können.
- Beratungs- / Begleitungsprozess des Pastoralteams nach vorheriger Auftragsklärung.
- Externe Begleitung und weiteres Teambuilding.
- Weitere, aber bitte konkretere Moderation.
- Coaching für synodale Gremien, um diese mit ins Boot zu nehmen.
- Zumindest die Möglichkeit, uns Unterstützung für die weitere Teamentwicklung holen zu können.
- Ggf. Team-Coaching.
- Das kriegen wir als Team hin. Vielleicht wäre zu einem späteren Zeitpunkt für eine der erarbeiteten Top-Initiativen nochmal eine externe Begleitung hilfreich.
- Einzelsupervision für diejenigen Teammitglieder, die dies wünschen.
- Organisationsberatung für ein im Kurs initiiertes Großprojekt.
- Professionelle (außerdiözesane) Teambegleitung.
- Supervision im Team, alle 2 Jahre.
- Möglicherweise Team Supervision / Begleitung bei nächsten Schritten.
- Externe Beratung zur Durchführung eines „gemeinsamen WHY´s“ der Pfarrei.

- Wir sind gut in der Lage, die nächsten Schritte durch Begleitung unserer externen Begleitung anzugehen.
- Teamsuperversion: um wertschätzende Kommunikation zu erlernen.
- Einzelsuperversion: „Wie gehe ich damit um, in einem ganz anderen Tempo unterwegs zu sein?“
- Externe Unterstützung bei der Fortentwicklung der Aufgabenprofile und der Aufgabenzuweisung / Arbeitsorganisation, auch in Verknüpfung mit dem Verwaltungsteam.
- Supervision, Begleitung von außen, um nicht ständig um die allgemeinen Alltagsthemen zu kreisen.
- Moderationsbegleitung für Absprachen und Planungen in größeren Zusammenhängen über das anwesende Pastoralteam hinaus.
- Begleitung von außen und Vorwärtsbringen, damit die Ansätze und Ergebnisse aus Modul 2 nicht wieder vom Alltag verschüttet werden.

c) Ergänzende methodische und fachliche Zurüstung:

Weitere methodische Schärfung der Handlungsmöglichkeiten.

- Ergänzendes Modul „Change für Pfarrei und Gremien“.
- Wie man am besten jüngere Menschen erreicht und zurück in die Kirche bringt?
- Ausbildung von ehrenamtlichen Gemeindeleitungen.
- Best-Practice-Beispiele.
- Weiterbildung im prozessorientierten Arbeiten.
- Teamsupervisionen und Methodenfortbildungen fürs Dienstgespräch.
- Methoden-Coaching / Teambegleitung / Konfliktbewältigung.
- Einige praxisnahe Planungsmethoden für die Pastoral.

d) Zeit für Ideen:

- Weitere Teamklausuren.
- Vor allem Zeit, ansonsten sind wir arbeitsfähig.
- Genügend Zeit für Gespräche mit Haupt- und Ehrenamtlichen.
- Es braucht vor allem Zeit, Vertrauen und weniger Störanfälle von außen.
- Ressourcen (Zeit / Mitarbeitende).
- Geschützte Zeiten, die hohe Verbindlichkeit haben: Für die nächsten Schritte braucht es Ideen und dazu Begleitung und Freiräume, eben das tun zu können. Das Alltagsgeschäft erdrückt das immer wieder.

e) Stabile und transparente Personalsituation:

- Klärung personeller Perspektiven: Personalabgänge, Personalwechsel, Stellenreduktionen; multiprofessionelle Stellen. Wie geht es im Team bzw. in der Pfarrei weiter?

f) Integriertes Ehrenamt:

- Ehrenamtliche und Gemeindemitglieder müssen auch mitgenommen werden.
- Wie können wir unsere Ehrenamtlichen zu einem 'Change' bewegen? Wie können wir sie mit ins Boot nehmen?

2.2 Anonymisiertes Feedback der internen und externen BegleiterInnen sowie der BerufsgruppenvertreterInnen und der MitarbeiterInnenvertretung HPM

2.2.1 Zum standardisierten Ablauf von Modul 2, zum >Drehbuch< (Inhalt):

- Ein prozess- und situationsorientiertes Vorgehen war mit dem >Drehbuch< sehr gut möglich.
- Die Basiselemente des standardisierten Ablaufs, das „gemeinsame Wofür / Why“, der Brief des Bischofs, die Ziele und Initiativen konnten überwiegend gut bearbeitet und entwickelt werden: je nach Arbeitstempo des Teams in unterschiedlicher Tiefe von Konkretisierung.
- Der Teamcanvas mit der gegenseitigen Vorstellung des jeweiligen „Wofürs / Whys“ zwischen 2 Pastoralteams löste teilweise sehr großes Konkurrenzempfinden aus.
- Die selbstorganisierten Elemente (Eucharistie- / Gottesdienstfeiern, spirituelle Impulse und gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Programms) wurden, wo pandemiebedingt möglich, als positive Erfahrung und wichtig für ein informelles Kennenlernen und Vertrauen wahrgenommen.

2.2.2 Zu den Teams (status quo):

- Team – Leitung: Teams wurden öfter als Ansammlungen von Individualisten und Einzelkämpfern wahrgenommen. Leitung wird nicht adäquat ausgeübt bzw. nicht gekonnt. Über neue Leitungsmodelle sollte nachgedacht werden, bspw. Geschäftsführung von Pastoralteams.
- In den Teams sind sehr unterschiedliche „Reifungsgrade“, Bedarfe und Entwicklungstempi feststellbar.
- Die Innovationskraft des „Querdenkens“ ist in den Pastoralteams nicht ausgeprägt.
- Arbeitsethos: Arbeit ist Leistung mal Zeit, - was manchen Teammitgliedern fremd scheint. Wahrgenommen wird vielmehr eine subjektive Überforderung ohne konkrete Anhaltspunkte, was wohl auch mit fehlender Wertschätzung und fehlenden, guten Rahmenbedingungen zu tun hat.
- Bei einzelnen Teams musste aufgrund der Teamsituation (massive Konflikte in der Pfarrei und im Team) stark vom Basiskonzept abgewichen werden und andere Schwerpunkte „mussten“ adressiert werden.
- Wahrnehmbar war eine ausgeprägte Vielfalt von Einstellungen und Arbeitshaltungen in den Teams, - eine hohe Akzeptanz von Unterschiedlichkeit und respektvollem Umgang miteinander.

2.2.3 Zur Gruppendynamik in den Teams (Entwicklung):

- Seitens der Teams gab es überwiegend sehr gute Rückmeldungen zu Modul 2 und eine positive Gruppendynamik in den Teams. Die Teams kamen, auch zum Teil trotz Widerständen, konstruktiv und zielführend ins Arbeiten und Tun, zeigten ein hohes Interesse aneinander und einen respektvollen Umgang miteinander. In den Kursverläufen entstand oft eine zunehmende Offenheit, auch konfliktbehaftete Themen zu bearbeiten.
- Wachsendes Zusammengehörigkeitsgefühl, produktiv motiviertes Arbeiten.
- Die hohe Vielfalt der Teammitglieder und die große Akzeptanz von Unterschiedlichkeit sind Stärken sehr vieler Teams.

- An wenigen Stellen gab es Schwierigkeiten, da Teams in der Entscheidungsfindung gehemmt waren. Bei mutloser, unsicherer, unklarer und irritierender Kommunikation war eine starke Führung durch den Pfarrer hilfreich.
- Teilweise gab es Differenzen zwischen „Jung“ und „Alt“.
- Teilweise gab es nicht näher erkennbare Widerstände und Passivität im Teilnahmeengagement.

2.2.4 Zu den Rahmenbedingungen:

- Mangelnde Transparenz zur Auswahl der jeweils an einem Ort zu Modul 2 tagenden Teams.
- Kein Vorabkontakt zu den Teams.
- Organisatorische Optimierungsmöglichkeiten: Hausausstattungen, Material vor Ort in den Tagungshäusern, Infos über Zeiten, Orte und Teamleitungen, Informationen zur Anzahl der Coronatests vor Ort.

2.2.5 Nachhaltigkeit von Modul 2: Bedarfe und Herausforderungen:

- Regelmäßige Unterstützung, Teamsupervision oder –coaching: Damit Hindernisse auf dem Weg zur Erreichung von Zielen und neuen Wegen überwunden werden können, zur Rollenklärung in Bezug auf unterschiedliche Kirchorte und zur Konfliktklärungshilfe.
- Informationen und Transparenz bezüglich kirchlicher Entwicklungen und theologischer Themen.
- Zurüstung zu einem größeren Handlungsportfolio in der Arbeitsorganisation.
- Schwierigkeiten in Bezug auf die Kommunikation zwischen Pfarreiteam und den Gremien und Stakeholdern in den Gemeinden.
- Klärung der Rolle der Frau im Pastoralteam.
- Klare Entscheidungen und Vorgaben zum Umgang mit Ressourcenknappheiten.
- Einbezug unterschiedlicher Ebenen und mehr Vernetzungen unter den Pastoralteams.
- Mehr Zeit und Raum, um GEMEINSAM an Inhalten zu arbeiten.
- Veränderungen in der Bistumsleitung und allen anderen Ebenen, sonst sind Entwicklungen in den Teams zwar gut, bringen aber die Kirche nicht voran.
- Einbezug der Ehrenamtlichen.

2.2.6 Ausblick: Mentimeter-Cloud am Ende der Gesamtauswertung aller Beteiligten

- Auf der Basis des heutigen Auswertungstermins zu Modul 2 schaue ich auf das Zukünftige (die drei häufigsten drei Nennungen):
 - Gespannt.
 - Zuversichtlich.
 - Hoffnungsvoll.

2.3 Follow-up-Gespräche mit den Pastoralteams und / oder Pfarrern

2.3.1 Follow-up-Gespräche

Zeitnah nach Teilnahme an Modul 2 wurde jedem Team ein Follow-up-Gespräch angeboten, um zu klären, ob, und wenn ja, welche weiteren Unterstützungen nach Modul 2 erforderlich sind, um die in Modul 2 erarbeiteten Ergebnisse nachhaltig umzusetzen.

Die Follow-up-Gespräche wurden den Pfarrern und den Pastoralteams angeboten, vor Ort wurde entschieden, wer teilnahm.

2.3.2 Angeforderte Unterstützungsbedarfe zur Sicherung der Nachhaltigkeit

In den Follow-up-Gesprächen wurde von den Teams angefordert und wird aktuell sukzessive umgesetzt:

- 19,57 % (9 Team) Mediation, Teamsupervision oder Coaching.
- 41,3 % (19 Teams) Begleitungstage zur Implementierung von Arbeitsergebnissen aus Modul 2.
- FAZIT: 60,87 % der Teams (28 Teams) sind oder werden in Kürze weiter begleitet, - bei 7 weiteren Teams sind erneute Follow-up-Gespräche vereinbart, um zu prüfen, ob sich ggf. in einigen Wochen weitere Unterstützungsbedarfe ergeben haben.

2.3.3 Weitere Anmerkungen und Klärungsrückfragen zur Nachhaltigkeit von Modul 2

a) Inhaltlich-perspektivisch zu Modul 2:

- Grundsätzlich bestand eine große Zufriedenheit mit Modul 2. 4 Pastoralteams berichteten, dass sie Modul 2 nicht vorangebracht hätte, da sie u. a. in ihrer Entwicklung schon weiter seien, bzw. gewichtige andere (Konflikt-) Fragestellungen zu klären hatten.
- Die Umsetzung der in Modul 2 erarbeiteten Ergebnisse ginge gut voran, oft auch eigenständig, wie wohl auch sehr gerne auf die weitere Begleitung bei der Implementierung zurückgegriffen wird.
- Unterstützung bei der Klärung der Frage, was Kirchenentwicklung vor Ort ganz konkret sein könnte?
- Wie, in welchen Formen will der Bischof, dass wir „neu“ arbeiten: Anfrage nach Best-practice? – „Wenn der Bischof will, dass neu gearbeitet wird, soll er sagen, wie.“
- Kirche verändert sich dramatisch: was ist die (Bistums-)Perspektive für die kommenden 2 bis 4 Jahre? – Kirche implodiert, die Menschen suchen nur noch Gottesbeziehungen, keine Kirchenbeziehungen mehr: Es braucht klare spirituelle Vorgaben der Bistumsleitung.
- Nach mehreren Personalwechseln in einem Team: Neuauflage von Modul 2 des Change-Kurses?

b) Zum Status quo der Teams:

- Wenn die Pastoralteams immer kleiner werden: Wie kann die Pastoral der Pfarrei so aufgestellt werden, wie Projekte so angegangen werden, dass in der Großpfarrei der größte Kirchort, die Pfarrkirche, nicht leer ausgeht?
- Stetige Arbeit an und Weiterentwicklung der Kommunikation im Team.
- Grundsätzlich ¼-jährliche Supervision für alle Pastoralteams, um eine stetige Haltung von Teamwork zu implementieren.
- Diametral entgegengesetzte Wahrnehmungen in den Pastoralteams zu den strukturellen Einschätzungen zu den Teams seitens der Abteilung Personaleinsatz: von „stimmt völlig“ bis „völlig falsch“.

c) Zur Leitungsfrage:

- Alternative Leitungsmodelle in den Pfarreien klären.
- Bearbeitung von Problematiken von „Blockbildungen“ von Priester der Weltkirche in den Pfarreien.

- Problemanzeige der Personalknappheit. - Zudem: Pfarrer ist nicht der Therapeut des Teams.
- Dass meine Sorgen und mein „Unwohl-sein im Team“ seitens der Leitung ernst genommen werden und den Worten Taten folgen.

d) Zum “Change” in der Pfarrei:

- Einbindung von Ehrenamtlichen, der Kirchorte und Gemeindemitglieder in den Change-Kurs, - dies auch unter folgenden Fragestellungen: Wie viele Ehrenamtliche sollen eingebunden werden? Welche Ehrenamtlichen sollen eingebunden werden? Und: Wann sollen die Ehrenamtlichen eingebunden werden? – Teamtage für alle vorhandenen „Player“ in einer Pfarrei: Für Arbeiten in der Pluralität braucht es eine gemeinsame Basis.
- Die Ortsausschüsse sind voll und überaltert. Die Rolle und die Identität des PGR ist zu klären und zu schärfen: Wozu ist der PGR da? – oder anders formuliert: Der PGR funktioniert nicht.
- Nicht so viel „Trafogedöns“: Pfarreien in jeweiliger Nachbarschaft zusammenarbeiten lassen und fortbilden.

3. Fazit der Auswertung

3.1 Gesamteindruck

Insgesamt sind die Kurse erfolgreich verlaufen, das zeigen Auswertungen und Wahrnehmungen der Beteiligten. Die Teams haben konstruktiv am Teamgefühl und Teamcanvas gearbeitet, ihr „WHY“ gefunden und Ziele sowie nächste Schritte für ihr Team definiert. Als gemeinsame Landkarte bietet der Teamcanvas erste Orientierung und Klarheit. Die Ergebnisse können zukünftig weiterentwickelt werden und sind hilfreich für die Entwicklung und weiteren Arbeiten der Pastoralteams.

3.2 Schärfungen im Prozessverlauf von Modul 2 aus Sicht des Personaleinsatzes:

3.2.1 Akzeptanz des Kurses

Aufgrund der Pandemie und der damit einhergehenden Absprachen mit den TeilnehmerInnen und Pastoralteams wurden über 196 Einzeltelefonate sowie digitale Teilnahmen an 23 Pastoralteamsitzungen durchgeführt. Im gemeinsamen >Ringen< um in der Pandemie verantwortliche Formate für Modul 2 wurde die grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme an Modul 2 und die durch das große Investment wahrgenommene Wertschätzung des Dienstgebers ausdrücklicher.

3.2.2 Teilnahmeverpflichtung

Die im Fall einer Totalverweigerung eindeutige Positionierung der Personalkammer bezüglich einer Teilnahmepflicht, nebst personalpolitischem Handeln hinsichtlich dieses Mitarbeiters, wurde im Sinne eines eindeutigen Agierens geschätzt und hat zur diesbezüglichen Profilierung des Dienstverhältnisses beigetragen.

3.2.3 Gruppendynamik in Präsenz

In den erwähnten Gesprächen wurde so gut wie einhellig deutlich, dass Modul 2 als gruppendynamische Qualifizierungsmaßnahme nur in Präsenz stattfinden konnte. Hierdurch konnte auch die grundsätzliche Akzeptanz zu (gruppendynamischen) Teambegleitungsmaßnahmen ausgebaut werden.

3.2.4 Beurteilung von Arbeitsleistungen

Die aus Sicht des Personaleinsatzes selbstverständlichen strukturellen Informationen und Einschätzungen zu Pastoralteams (nicht zu einzelnen Personen), waren vorab den Mitarbeitenden nicht kommuniziert. Im Gefolge kam es durch eine fehlerhafte operative Abwicklung zu vermehrten kritischen Rückfragen und Irritationen, die im Verlauf des Kurses durch den Personaleinsatz jedoch konstruktiv aufgelöst werden konnten. Allen nach den genauen Aussagen zu ihrem Pastoralteam anfragenden Teams wurden diese Informationen selbstverständlich zur Verfügung gestellt.

Die diesbezüglich vielfältigen Auseinandersetzungen im Kontext einer Beschwerde waren und sind hilfreich für eine nunmehr wachsende Klarheit in den Pastoralteams, dass über die jeweilige Aufstellung, Ausrichtung und Arbeit dem Dienstgeber gegenüber auch Rechenschaft abzulegen ist.

In diesem Zusammenhang sind im Sinne einer positiven Weiterentwicklung auch die Vorbehalte gegenüber den Vorabfragen zum *status quo* und zum Erwartungsmanagement zu Modul 2 sowie zum Feedback nach Modul 2 zu verorten. dem Dienstgeber die Arbeit vor Ort offen zu legen.

3.2.5 Konkurrenz

Soweit pandemiebedingt möglich, wurde im Teamcanvas das wechselseitige Vorstellen des jeweiligen „Wofürs / Whys“ in der Pastoral platziert. Dies, wie auch die teilweise gemeinsame Gestaltung von Gottesdienststeinheiten, war dem Abbau von Konkurrenzen und damit auch eines wohl noch öfter verankerten EinzelkämpferInnenentums dienlich.

3.2.6 Kommunikation über die Leitungen

Die Kommunikation seitens der Kursorganisation war ausdrücklich so angelegt, dass diese mit Blick auf die Leitungsrolle über die Pfarrer lief. Hier hat sich im Verlauf des Kurses gezeigt, dass an vielen Stellen Kommunikationsinhalte nur bedingt oder verzögert weitergegeben wurden. Ab der Hälfte des Kurses wurden die Pfarrer dann jeweils noch einmal eigens an ihre diesbezügliche Schnittstellenfunktion erinnert, - dennoch blieben vereinzelt Schwierigkeiten in den erforderlichen Abstimmungsprozessen mit den Pastoralteams.

4. Ableitungen zur Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung der Einzelergebnisse aus Modul 2: Horizont für ein Modul 3

Die Einzelauswertungen zur Nachhaltigkeit von Modul 2 sind in Kapitel 2 nachzulesen. Aus diesen werden im Folgenden Ableitungen zur Nachhaltigkeit von Modul 2 und Weiterentwicklungen für ein Modul 3 vorgenommen.

4.1 Wie verhalten sich Beobachtungen aus Modul 1 zu Modul 2?

4.1.1 Kirchenbilder

In Modul 1 konnten gegensätzliche Kirchenbilder der Teilnehmenden beobachtet werden. Dies war in Modul 2 weniger präsent:

- Hypothese 1: Das Thema verbirgt sich hinter anderen Themen. In einer generellen Tendenz der Zurückhaltung werden Dinge nicht offen angesprochen und geklärt.
- Hypothese 2: Durch die Vorgabe, ein „gemeinsames Wofür / Why“ für die Pastoral zu entwickeln, wurden die individuellen Kirchenbilder integriert und es wurde am gemeinsamen Ziel gearbeitet.
- Ansatz zur Weiterentwicklung: Mehr provozieren, im Tun die Unterschiedlichkeiten „explodieren lassen“. - Modul 2 war nicht explizit darauf angelegt zu provozieren. – Gegebenenfalls Intensivierung der nach Modul 2 bereits nachgefragten Begleitungsmaßnahmen, wie (Team-)Supervisionen, Coachings, Mediationen und ein erneutes Aufgreifen dieser Thematik in einem Modul 3.

4.1.2 Unzufriedenheit mit den Leitungen

In Modul 1 wurde eine große Unzufriedenheit mit den Leitungen manifest, die in Modul 2 nicht derart stark ausgeprägt formuliert wurde:

- Hypothese 1: Die Teams waren mit ihrer Führungskraft vor Ort, weshalb Führung weniger kritisch reflektiert wurde.
- Hypothese 2: Führungskraftdefizite lassen sich in Konflikten und starken Rollenunklarheiten erkennen.
- Hypothese 3: Konfliktlösung findet durch Konfliktvermeidung statt, Konflikte bahnen sich ihren Weg in unklare Situationen. – Durch Moderation konnten einige Konflikte in Modul 2 gehoben werden.
- Ansatz zur Weiterentwicklung: Konfliktlösungen gezielt provozieren und eine konstruktive Konflikt- / Streitkultur einüben und entwickeln. – Gegebenenfalls Intensivierung der nach Modul 2 bereits nachgefragten Begleitungsmaßnahmen, wie (Team-)Supervisionen, Coachings, Mediationen und ein erneutes Aufgreifen dieser Thematiken in einem Modul 3.

4.2 Vertiefung und Verstetigung der Grundkompetenzen „Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz“ und Ableitungen möglicher Themen zur Sicherung der Nachhaltigkeit nach Modul 2 und potentiell für ein Modul 3

4.2.1 Grundkompetenzen und mögliche Bearbeitungsthemen

a) Selbstkompetenz:

- Ambiguitätstoleranz: Aushalten von Paradoxien und damit umgehen lernen. - Wie kann jede/r Einzelne im Team in gesellschaftlichen Turbulenzen mit seinen Themen weiterhin präsent bleiben? – Wir brauchen keine harmonischen Teams, sondern arbeitsfähige, „erwachsene“ Teams.
- (Leistungs-)Rollen: Rollenverständnis, Rollenklarheit – Verantwortlichkeiten und Befugnisse untereinander klären, Rollenambiguität und –flexibilität, formale versus gelebte Rollen, Leitung und Kommunikation bei komplexen Herausforderungen.

b) Sozialkompetenz:

- Vertrauen im Team: Psychologische Sicherheit im Team. Wie geht das, Team? Wann ist ein Team ein Team?
- Feedback und Konflikte: Wie geben wir uns Rückmeldung? Wie gehen wir mit Kritik um?, Wie nutzen wir Feedback, um als Team besser zu werden?, Konfrontation: Dinge benennen, um danach konstruktiv nach vorne zu gehen.

c) Methodenkompetenz:

- Arbeitsorganisation im Alltag.
- Operative Tools kennenlernen und anwenden können, die helfen, Wirksamkeit zu erfassen und zu leben.
- Handwerkszeug zu Themen, wie:
 - Ziele formulieren und nachhalten.
 - Die effektive Nutzung von Zeit und dazu die Kunst, Dinge sein zu lassen.
 - Schnell ins Arbeiten kommen und mit Prototypen arbeiten (*design thinking*).
 - Gestaltungsrepertoire für Meetings, Meetingkulturen und Entscheidungsprozesse aufgrund von Retrospektiven.

In diesem Zusammenhang ist auf Implementierungsaufträge aus I-MHG hinzuweisen, die genannte Desiderate zur Umsetzung beauftragt haben, bspw. zur Professionalisierung der Seelsorge.

4.2.2 Weitere, übergreifende Bearbeitungsmöglichkeit

Dezierte Weiterarbeit am „gemeinsamen Wofür / Why“ im Team, mit den Gremien und / oder in Vernetzung mit allen Ehrenamtlichen / in der Pfarrei. – Die diesbezüglich bereits laufenden Unterstützungen nachhaltig fortführen und intensivieren.

4.2.3 Welchen Rahmen braucht es zur Weiterarbeit in der Zwischenzeit nach Modul 2 und für ein Modul 3?

- a) Klare Führung und Leitung sowie Klarheit in der pastoralen Ausrichtung:
- Wunsch nach klarer Linie, klarer Führung und orientierenden Leitplanken / orientierender Ausrichtung vom Bischof und den direkten Vorgesetzten der Teams.
- b) Passgenauigkeit zwischen den Angeboten und den individuellen Bedürfnissen und Bedarfen in den Teams (Auftragsklärungsgespräche vor jeweiligem Start mit dem Gesamtteam):
- Wo steht das Team, - was braucht das jeweilige Team im System?
 - Was sind wichtige Rahmenbedingungen, Herausforderungen?
 - Wie kann die Wirksamkeit eines Teams erhöht werden, was hindert die Wirksamkeit?
 - Wo wollen Teams „am Ball bleiben“, wo nicht?
- c) Vernetzung:
- Vernetzung und Einbindung aller „player“ in einer Pfarrei stärken.
 - Möglichkeiten für Austausch und Vernetzung schaffen. Auch Austauschräume mit anderen Pfarreien, Regionen etc., auch durch online-Angebote, wie Best-practice- und Lernplattformen.
 - Ziel: Lernen am Modell, voneinander lernen, Impulse von außen bekommen. Organisationales Lernen fördern. – Hinsichtlich von Pastoralteams eine höhere Stabilität der Einzelteams durch Vernetzung mit anderen Teams erreichen, - langfristige Teamtandems?
- d) Individualität der Teams stärken und Vielfalt nutzen:
- Spannungsfelder als Zeichen von Vielfalt und somit als Chance wahrnehmen.
 - Stärkenorientiert arbeiten. Beispiel: Weg von der Priesterorientierung, - das Pastoralteam soll leiten, wer das kann.
- e) Optimaler Prozess:
- Zeitnahe Transparenz zur aktuellen Phase nach Modul 2, bzw. für ein kommendes Modul 3.
 - Beteiligung ermöglichen.
 - Langfristige Begleitungsunterstützungen der Teams durch ineinandergreifende externe und interne Unterstützungsangebote.

Dezernat Personal
Abteilung Personalentwicklung und –förderung
Stephan Menne / 03.06.2022

Anlagen

Anlage 1: Der standardisierte Ablauf, das >Drehbuch< zu Modul 2

1.) Grundstruktur

1.1 Vorabend:

- Ankommen und gemeinsames Abendessen.
- Begrüßung und Check-in.
- Kontext, Orientierung, Vorstellung der Agenda.
- Ressourcen im Team und persönliche Motivationen, Charismen kennenlernen und sich zusagen.
- Spiritueller Ausstieg.

Tag 1:

- Spiritueller Impuls.
- Einstieg.
- Pastorale Ausrichtung und Verbindung zur Hausaufgabe.
- Gemeinsames „attraktives Wofür“ und Werte im Team.
- Zielorientiertes Arbeiten im Team (Ziele, Top Initiativen).
- Präsentationen, Teamcanvas.
- Abendeinheit: 2 Teams stellen sich Teamcanvas vor und vernetzen sich.

Tag 2:

- Spiritueller Impuls.
- Integration Teamcanvas.
- Optional: Veränderung durch Ziele (Kompetenzen / Rollen).
- Transfer: Initiativenwerkstatt.
- Evaluation und Abschluss.

2. Der standardisierte Ablauf, das >Drehbuch< zu Modul 2 (auf den folgenden Seiten)

Vorabend "VOM ICH ZUM WIR"

Zeit	Dauer	Wer	Was	Inhalt konkret	Sinn & Zweck
17:30	00:30	intern & extern	Ankommen & Essen (beide Gruppen!)	<ul style="list-style-type: none"> > Kurze Begrüßung & Orientierung vor Ort seitens Begleiter (wer ist wer und wer arbeitet mit welchem Team, wann starten wir wo, welche beiden Teams sind vor Ort...) > kurze Vorstellung (Name & Funktion) der TeilnehmerInnen mit allen > Kennenlernrunde in Kleingruppen (teamübergreifend, 4 TN pro Kleingruppe, jeweils 2 aus 1 TN Team) anhand möglicher Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wie geht es mir, wo komme ich her? • Worauf freue ich mich mit Blick auf die nächsten 2 Tage? 	<ul style="list-style-type: none"> > gemeinsames Ankommen > Kurzbegrüßung & Orientierung > kurze Vorstellungsrunde, erstes Kennenlernen und Vernetzung
18:00	01:00	Abendessen (Teamübergreifende Sitzordnung willkommen!)			
19:00	00:05	intern & extern	Begrüßung & Vorstellung Begleiter und Rolle (intern/extern)	<ul style="list-style-type: none"> > Begrüßung zum Kurs "Veränderung gestalten", Modul 2 > Vorstellung der BegleiterInnen sowie von externem Begleiter auch Kurzvorstellung cidpartners <ul style="list-style-type: none"> > wer bin ich, wo komme ich her und welche Rolle (Intern/extern) nehme ich ein > 2 unterschiedliche Perspektiven (innen + außen) & Hintergründe > das wird sich auch in den Impulsen + Übungen widerspiegeln > "innen + außen" sind auch wichtige Perspektiven, wenn es um Veränderung geht 	<ul style="list-style-type: none"> > Begleiter stellen sich vor > Klarheit über jeweilige Rolle (intern & extern)
19:05	00:15	extern	Kurz Check-In	<ul style="list-style-type: none"> Kurze Vorstellungsrunde mit Begleiter & TN-Kreis anhand folgender Punkte: > Die größte Ressource in unserem Team (mit Bildkarten) >> Bildkarten im Anschluss an Wand/Pinnwand aufkleben (Hinweis: Bildkarten sind nicht zum Mitnehmen gedacht, werden am Ende des Kurses wieder eingesammelt) 	<ul style="list-style-type: none"> > Teilnehmer kommen an, checken ein > gemeinsames Einschwingen für die nächsten 2 Tage

Vorabend "VOM ICH ZUM WIR"

Zeit	Dauer	Wer	Was	Inhalt konkret	Sinn & Zweck
19:20	00:30	intern	Kontext Orientierung Agenda Organisatorisches	> Hintergrund & Rahmen des Change-Kurses > Anschluss zu Modul 1 > Zielsetzungen Modul 2 & Prinzipien > Arbeitsprinzipien für Kursdurchführung > Arbeitsweise für Kursdurchführung erläutern: • kurze Theorie-Impulse zu einem Thema verknüpft mit übungsintensiven Phasen (learning by doing) • Mix aus Einzel- und Gruppenarbeiten • Transparenz im Raum > Agenda (grob), inklusive Essenszeiten Tagungshaus - WICHTIG: Hinweis geben für gemeinsamen Canvas-Abend mit anderem Team zusammen (sodass sich Teams darauf einstellen können) > Vorstellung Arbeitsmaterial (Foto-Protokoll am Ende des Kurses) > Themenspeicher für das Team (Themen, die nicht im Rahmen von Modul 2 behandelt werden können und im Nachgang mit Unterstützung von PE gespielt werden) > Rückmeldungen an Bistumsleitung (grundsätzliche aufkommende Themen, die dann über Personaldezernat in der BL thematisiert werden) Auf der Tonspur: > KLARES Erwartungsmanagement (was deckt Kurs ab und was kann das Modul leisten UND was nicht; klar machen, welche Räume es hierfür gibt) > Thema Vertraulichkeit & sicherer Raum (keine personenbezogenen Infos weiter geben!; Punkte, die für andere Bereiche wichtig sind in Abstimmung) > Verpflichtende Teilnahme > Selbstorganisierte Elemente für Gruppe (z.B. Impulse vor/nach Mittagessen --> TN können sich selbst einbringen, wenn sie mögen (Energizer, Lied, Gebet); alternativ bieten Begleiter Aktivierungs- oder Teamübung nach dem Essen oder zwischendurch an)	> Hintergrund Change-Kurs & Ziele Modul 2 > Orientierung zu 2,5 Tagen > Überblick über den Kurs geben

Vorabend "VOM ICH ZUM WIR"

Zeit	Dauer	Wer	Was	Inhalt konkret	Sinn & Zweck
19:50	00:40	extern	Praktische Einheit - Ressourcen & persönliche Motivation	<p>> Kurzimpuls (Video) zu Ressourcen & Vielfalt im Team (5')</p> <p>> Wertschätzendes Feedback & Interview</p> <p>Runde 1 (15'): Duo's bilden (2 Pers.)</p> <p>OPTIONAL, je nach Zeit: Runde 2 (20'): Duo geht mit anderem Duo zusammen (4 Pers.)</p> <p>Plenum: Sammlung Charismen mit Post-Its</p> <p><u>I Leitfragen für Feedback (konkrete Beispiele geben):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie nehme ich dich in der Pastoral wahr? • Was kannst du besonders gut? • Was ist die eine Sache, die ich an dir schätze? <p><i>Kurzes Innehalten, ggf. Notizen machen, dann Partnerwechsel</i></p> <p><u>II Mögliche Fragen für Interview (konkrete Beispiele aus Alltag geben):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was bringt dich in deiner Arbeit zum Leuchten / wo blühst du auf / wofür brennst du - wo und wie merkst du das im Alltag (intrinsische Motivation)? • Was ist dein persönliches Why (1 Satz/Bild) und warum? • Was macht dir Spaß/Freude? • Welche Charismen bringst du persönlich ins Team ein? <p>> Abschluss: einzelne Impulse aus Übung im Plenum sammeln</p> <p><u>Charismen im Plenum (ALLE):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Charismen im Team stärken uns? --> Begleiter schreibt Charismen auf Post-Its/FC mit (können dann am nächsten in Teamcanvas übertragen werden) 	<p>> Ankommen & gemeinsam eingrooven</p> <p>> vertrauliche Atmosphäre schaffen</p> <p>> einander Feedback geben, persönliche Ressourcen aktivieren & intrinsische Motivation erkunden</p> <p>> sich über das persönliche Why vertieft kennenlernen</p>
20:30	00:30	intern	Ausstieg gemeinsam mit Duoteam	<p>> evtl. spiritueller Impuls / ein Abendgebet / ein gemeinsames Lied</p>	<p>> Gemeinsamer Abschluss (organisiert durch TN)</p>
21:00				Ende	

Tagungstag 1 - "WIR: unser Kern & unsere Ziele"

Zeit	Dauer	Wer	Was	Inhalt konkret	Sinn & Zweck
08:45	15:00		Spirituelle Impuls - gemeinsam mit Duoteam		> Gemeinsamer Start (organisiert durch TN)
09:00	00:20	extern	Einstieg	Check-In > Wie starte ich in den ersten Tag? > Was geht mir von gestern Abend noch nach? Vorstellung der Agenda Tag 1	> Gemeinsam in den Tag 1 starten
09:20	01:00	intern	Impuls theologische/ pastorale Ausrichtung Verbindung zu Hausaufgabe	> persönlicher Brief (Bischof) öffnen und vorlesen lassen durch ein/e TN aus dem Team > kurze Runde im Plenum: spontane Reaktionen zum Brief > Was macht der Brief des Bischofs mit dem Team? > Was regt er an? > Kleingruppenarbeit & Austausch (zu Hausaufgabe und Brief): • Wo gibt es Schnittmengen (individuelle Perspektive & Perspektive Bischof)? 1. Sammlung von Punkten mit Post-Its in Kleingruppe 2. Kurzpräsentationen im Plenum & Clusterung von Schnittmengen	> Rahmen geben für gemeinsame Arbeit im Team > Anknüpfung & Vertiefung Hausaufgabe (Fokussierung auf den Blick nach vorne & lösungsorientiert) > Gewinnung von "Schnittmengen" in der Pastoral als Vorbereitung für gemeinsames attraktives Wofür
10:20	00:10	extern	Kurzimpuls WHY	> Arbeit mit dem Why - Verknüpfung zu persönlichem Why (Modul 1) > Vom persönlichen WHY (Ich-Ebene) zum gemeinsamen WHY (Teamebene), vom ICH zum WIR > Nutzen des gemeinsamen Why (warum ein Why für das Team?) > Beispiele geben für attraktives Why > (Wie) Arbeiten mit Why & Verankerung im Alltag • Beispiele für Micro-Practices & Möglichkeiten im Alltag geben, wie das gelingen kann > Vorstellung Teamcanvas ==> als Roter Faden für TN für 2 Tage (Canvas wird nach und nach im Verlauf des Kurses an entsprechenden Stellen befüllt)	> Anbahnung & Vorbereitung für praktische Einheit zum WHY > Rückkopplung & Verbindung zu persönlichem WHY (Modul 1)
10:30	00:20	Kaffeepause			

Tagungstag 1 - "WIR: unser Kern & unsere Ziele"

Zeit	Dauer	Wer	Was	Inhalt konkret	Sinn & Zweck
10:50	02:30	intern & extern	Praktische Einheit - Gemeinsames attraktives Wofür & Werte > Mittagessen integrieren <i>Dauer und konkrete Inhalte der Einheit in Abhängigkeit von Teamspezifika und Bedürfnissen</i>	1. Erläuterung Vorgehen 2. Einzelarbeit auf Basis des persönlichen Zielbilds / Why (Modul 1) bzw. Hausaufgabe zu folgenden Fragen • Was kann ich von meinem persönlichen Zielbild und/oder persönlichem Why ableiten für unser gemeinsames Why im Team? • Welche Aspekte sind mir für das Team wichtig? Wie kann ich diese Aspekte im Team fördern? >>evtl. kurz nachfragen, ob persönl. why & Zielbild (noch) präsent im Alltag >> Vergemeinschaftung im TEAM zu Aspekten, die jedem wichtig sind (Wo sind Gemeinsamkeiten?) (3. Meditation ODER Journaling zur Anbahnung & Einstimmung für das gemeinsame Why - Begleiter wählt Methode (Meditation oder Journaling) 4. Ideen, Begriffe & "Bilder/Metapher" für Why sammeln anhand Geschichten in Kleingruppen, anschließend kurze Präsentation im Plenum > Mögliche Fragen für Reflektion: • Wie motivierend, passend ... findet Ihr die Statements? • Welche Gemeinsamkeiten seht Ihr? • Welche Unterschiede gibt es? • Ist ein Satz/Begriff dabei, der auf das gesamte Team passt? 5. Gemeinsames attraktives Wofür erarbeiten anhand kreativer Methodik (Film, Collage, Lego-Bau, Standbild etc.) => wenn Team nicht zu groß, als gemeinsame Aufgabe > vorab "Leitplanken" für Why festlegen (auf Basis von vorherigen Schritten zur Vorbereitung) > Leitfragen: • Wofür sind wir als Team da? • Was treibt uns an? • Wofür möchten wir stehen (Werte, Prinzipien, Grundsätze)? • Welchen Beitrag wollen wir (für die Gesellschaft) leisten? • Was würde der Welt fehlen ohne uns? >>hier unten geh's weiter > Kurzpräsentation der Ergebnisse & Vergemeinschaftung im Plenum > Formulieren Sie ein kraftvolles, inspirierendes "gemeinsames attraktives Wofür" (in Canvas eintragen) 6. Von welchen Werten & Grundsätzen wollen wir uns im Team leiten lassen (auf Basis des Why's)? 7. Charismen werden auf Basis der Sammlung vom Vorabend priorisiert und Top4 in den Canvas übertragen	> Pastorale Ausrichtung: WHY & Werte im Team erarbeiten
13:20	01:30	Mittagessen (Teamübergreifende Sitzordnung willkommen!)			
14:50	00:10	intern	Aktivierung	> aktivierende Teamübung (frei wählbar)	
15:00	00:10	extern	Impuls Zielorientiertes Arbeiten - Der Weg zum Why	> Der Weg zum Why / Zielbild > ...durch Ableiten von Zielen > Smarte Ziele & Definition klarer Ziele	> Anbahnung & Vorbereitung für praktische Einheit

Tagungstag 1 - "WIR: unser Kern & unsere Ziele"

Zeit	Dauer	Wer	Was	Inhalt konkret	Sinn & Zweck
15:10	00:20	extern	Praktische Einheit Ziele & Top Initiativen	Kaffeepause	
15:30	01:20	extern	Dauer und konkrete Inhalte der Einheit in Abhängigkeit von Teamspezifika und Bedürfnissen	<p>1. Sammeln Sie Ziele, die Sie vom gemeinsamen Why ableiten und in den kommenden 12 Monaten erreichen wollen (in Kleingruppen) > ggf. Vorstellen der Ziele im Plenum</p> <p>2. In Kleingruppen oder im Plenum: Priorisieren Sie 3 Ziele, die Sie für besonders relevant halten (SMART Methode bei Formulierung nutzen und beachten). Prüfen Sie, ob diese Ziele Sie bei der Erfüllung des Why unterstützen.</p> <p>3. Vergemeinschaftung im Plenum > Reflexion: Wie war der Prozess im Team der Zielfindung & Priorisierung?</p> <p>4. Kurzimpuls zu Projekten /Initiativen (Beispiele geben) > Hinweis zu Unterscheidung von Zielen & Initiativen!</p> <p>5. Ableitung von Projekten/ Initiativen > Formulieren Sie auf Basis Ihrer Ziele (Top 3) mindestens ein klares Projekt/eine Initiative mit einem gewünschten Ergebnis > Formulieren Sie zu dem Projekt den einen nächsten physischen, sichtbaren Schritt, der Sie dem gewünschten Ergebnis näher bringt.</p> <p>>>Befüllung Canvas: Ziele & Top Initiativen</p> <p>JE NACH ZEIT AUCH AM NÄCHSTEN TAG oder OPTIONAL:</p> <p>6. Nachverfolgung von Zielen (15') > Wie verfolgen wir Ziele? --> Retrospektive-Methode vorstellen > Wie stellen wir sicher, dass wir auf dem richtigen Weg sind? > Wie können wir das Dranbleiben im Alltag verstärken?</p>	<p>> Entsprechende, messbare Ziele ableiten & > Top Initiativen identifizieren</p>

Tagungstag 1 - "WIR: unser Kern & unsere Ziele"

Zeit	Dauer	Wer	Was	Inhalt konkret	Sinn & Zweck
Biopause					
16:50	00:05				
16:55	00:25	intern	Abschluss praktische Einheit	Präsentation Teamcanvas (Vorbereitung für Abendimpuls) > Wer präsentiert was wie? > Gemeinsame Reflexion	> Gesamtblick & roter Faden > Vorbereitung Abendeinheit
17:20	00:15	intern	Ausstieg	Feedback zum Tag: > Wo war mein Energielevel heute am höchsten? > Was ist meine wichtigste Erkenntnis für unser Team?	> Gemeinsam Tag 1 reflektieren & abschließen
17:35	Ende				
Abendimpuls: 2 Teams stellen sich Teamcanvas gegenseitig vor!					
> inklusive WHY anhand des kreativen "Produktes", sprich Video, Lego-Bau, Plakat etc. > Moderation der Einheit durch Begleiter oder Freiwillige/r aus dem Team					
19:00	00:05		Eröffnung		> voneinander Lernen + Inspirieren (keine Konkurrenz!)
19:05	00:10	Team 1	Team 1	Vorstellung Team Canvas	> Vernetzung
19:15	00:15			Fragen & Reaktionen	> Erfahren, wo steht das andere Team, wie tickt es?
19:30	00:10	Team 2	Team 2	Vorstellung Team Canvas	
19:40	00:15			Fragen & Reaktionen	
19:55	00:10		ALLE	Austausch in Kleingruppen (teamübergreifend) - Was hat mich inspiriert?, Wo können wir voneinander lernen?	
20:05			Abschluss	> im Anschluss weiterer freier Austausch & Vernetzung untereinander (ohne Moderation!) > ggf. spiritueller Impuls als Abschluss durch Teams	

Tagungstag 2 - "WIR: unser Weg zum Ziel"

Zeit	Dauer	Wer	Was	Inhalt konkret	Sinn & Zweck	
11:30	01:00	extern & intern	Initiativenwerkstatt - praktische Arbeit an konkreten Themen	<p>1. Rahmensezung & Impuls</p> <ul style="list-style-type: none"> > Eigenverantwortliches Arbeiten ("raus aus Hilflosigkeit") > Haltung: Befähigung / Empowerment / ins Tun kommen > Hinweis geben, dass Teams bei Umsetzung nicht alleine gelassen werden >>Abteilung Personalentwicklung und -förderung kommt zeitnah im Nachgang zu Modul 2 auf die Teams bzgl. ggf. weiterem Unterstützungsbedarf zu. <p>2. Themen- & Gruppenfindung</p> <ul style="list-style-type: none"> > Auf Basis der Initiativen (Tag 1): an welchen Initiativen wollen wir zeitnah arbeiten? / Womit wollen wir heute starten? > Was ist das gewünschte Ergebnis der Initiative? > Aufteilung der Initiativen / Gruppen <p>3. Vorstellung möglicher Methoden für Initiativenwerkstatt</p> <ul style="list-style-type: none"> > 2-3 mögliche Methoden zur Auswahl vorstellen (mind. 1 davon soll genutzt werden) <ul style="list-style-type: none"> • Prototyping •(Kopfstand-) Brainstorming (auch radikale neue Ideen entwickeln!) • Persona (Kundenperspektive) > Mögliche Kreativmaterialien können auch genutzt werden <p>4. in Kleingruppe abstimmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Materialien/Methodik nutzen wir? - Wie gehen wir vor? - Was ist unser nächster Schritt nach der Mittagspause? 	<p>Dynamischen Umgang und Gestaltung von Veränderung anhand eines konkreten Themas als Team bearbeiten und den Prozess reflektieren</p> <p>Teilnehmer entwickeln gemeinsam Ideen, priorisieren diese und verständigen sich auf das gewünschte Ergebnis</p> <p>Teilnehmer erlernen iteratives Arbeiten und integrieren Impulse der anderen Spielerisch in die Praxis kommen</p>	
12:30	01:30	Mittagessen (nach Bedarf Pause kürzen)				
14:00	01:30	extern & intern	Fortführung Werkstatt	<ul style="list-style-type: none"> > 1. Arbeitsrunde > ca.14.30 Uhr: Kurzpräsentationen zu Zwischenergebnissen & Feedback für nächste Iteration (mit TIMEBOXING!) > 2. Arbeitsrunde (Integration des Feedbacks, nächste Iteration!) 	Teilnehmer erlernen iteratives Arbeiten und integrieren Impulse der anderen Spielerisch in die Praxis kommen	
15:30	00:30	extern & intern	Abschlusspräsentationen	<ul style="list-style-type: none"> > Gruppen präsentieren Ergebnisse & nächste Schritte > Gruppen geben einander Feedback (zur Weiterentwicklung) > <i>Möglichkeiten der weiteren Teampartnerschaft mit Duoteam anregen (wie kann Austausch über Aktivitäten/Projekte aussehen, was kann ein nächster Schritt für Vernetzung sein)?</i> 		
16:00	00:20	extern	Recap	<ul style="list-style-type: none"> > Reflektion zu Beobachtungen & Erkenntnissen aus Initiativenwerkstatt anhand Feedback-Grid > Ideen & mögliche Rituale für das Team zur Verankerung der Themen/Inhalte (Bsp. regelmäßige Retrospektive zu Zielen) > Vereinbarung im Team: wo und wann findet Kommunikation mit Personen des Teams statt, die nicht an Modul 2 teilnehmen (Ehrenamtliche, Externe, Verwaltungsleiter etc.) 	Reflektion anhand Feedback-Grid Nachhaltigkeit & Commitment im Team stärken	

Anlage 2: Ergebnisse der Online-Abfrage bei den Pastoralteams vor Modul 2 zum *matching* zwischen Drehbuch und konkreter Teamsituation sowie zum Erwartungsmanagement

1. Spezifische Bedarfsanalyse, Erwartungsmanagement der Pastoralteams vor Modul 2

1.1 Aufbau, Auswertungsfragen des Evaluationsbogens, Durchführung

Der Fragebogen vor Teilnahme an Modul 2 des Change Kurses wurde von der Abteilung Personalentwicklung und –förderung im Dezernat Personal entworfen und beinhaltete Fragen zu/m/r:

- Selbsteingeschätzten *status quo* des Pastoralteams,
- Qualität der Arbeitsergebnisse und der Arbeitsstimmung im Pastoralteam,
- den Abstimmungs- und Kommunikationsformaten im Pastoralteam und
- den Aufgabenschwerpunkten und Herausforderungen sowie den Erwartungen an ein Modul 2.

Diese Informationen wurden den internen und externen BegleiterInnen zur Verfügung gestellt, um auf der Basis des >Drehbuches< für alle Pastoralteams dieses auch von hierher für jedes Team passgenau anwenden zu können, sowie ein adäquates Erwartungsmanagement sicher zu stellen.

Die verschiedenen Abfrageaspekte wurden durch *quantitative* und *qualitative* Auswertungsfragen bearbeitet: Bei *quantitativen Fragen* wurden Aspekte zu Modul 2 mit einem Ranking von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht) abgefragt, - bei *qualitativen* Fragen wurden Fragen mit der Möglichkeit einer freien, schriftlichen Antwort gestellt.

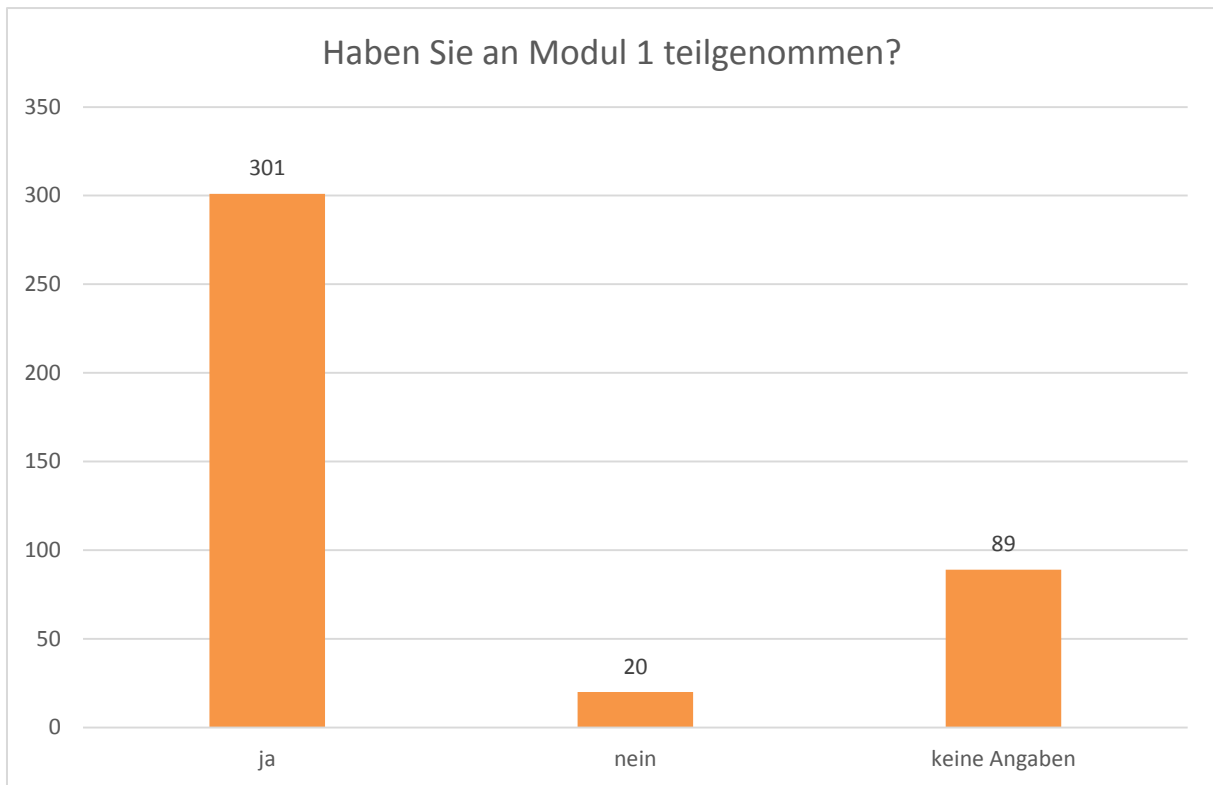
Die Teilnahme an dieser Abfrage war mit Blick auf eine hohe TeilnehmerInnenzahl freiwillig. Formelle Rückfragen zum Fragebogen von gut 10 % der potentiellen TeilnehmerInnen offenbarten eine Grundskepsis, durch Feedbackteilnahme zu viel Kenntnis aus dem Team dem auswertenden Dienstgeber zur Verfügung zu stellen.

Es haben alle zum Change-Kurs angemeldeten Mitarbeitenden (410) an der Abfrage teilgenommen.

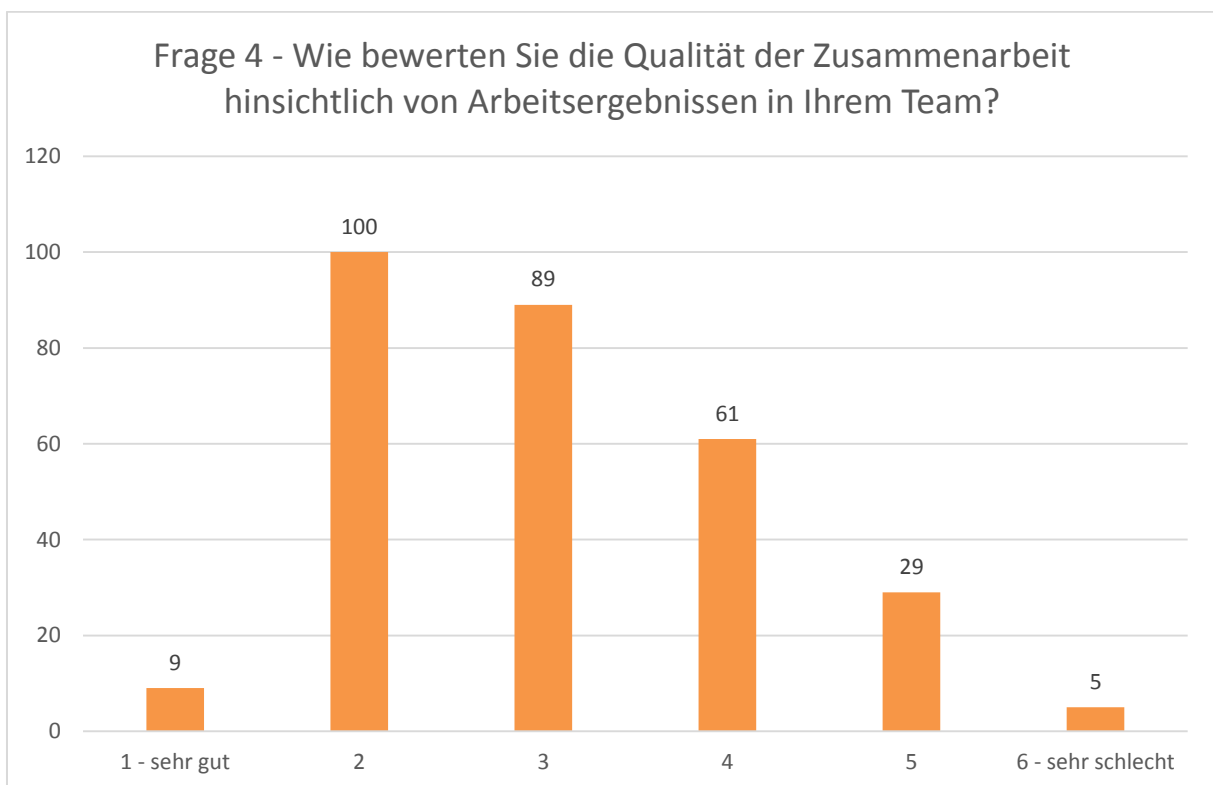
1.2 Quantitative Auswertung: Evaluationsebenen und Fragen

Die Antworten der Auswertungsbögen wurden geclustert und dafür jeweils Oberbegriffe benannt. Exemplarische Aussagen, die einen Oberbegriff definierten, wurden dazugehörig aufgeführt. Aussagen, die sich inhaltlich im Wesentlichen wiederholten, wurden einmalig aufgeführt.

Auf der Basis der GesamtteilnehmerInnenzahl von 410 MitarbeiterInnen ergibt bei den folgenden Schaubildern die Summe der dargestellten Wertungen nicht 410, wenn einzelne Teilnehmende eine Frage ausgelassen haben. Dies war möglich, es gab keine „Pflichtbeantwortungen“, um die Wahrscheinlichkeit der Beantwortung des Fragebogens insgesamt zu erhöhen.

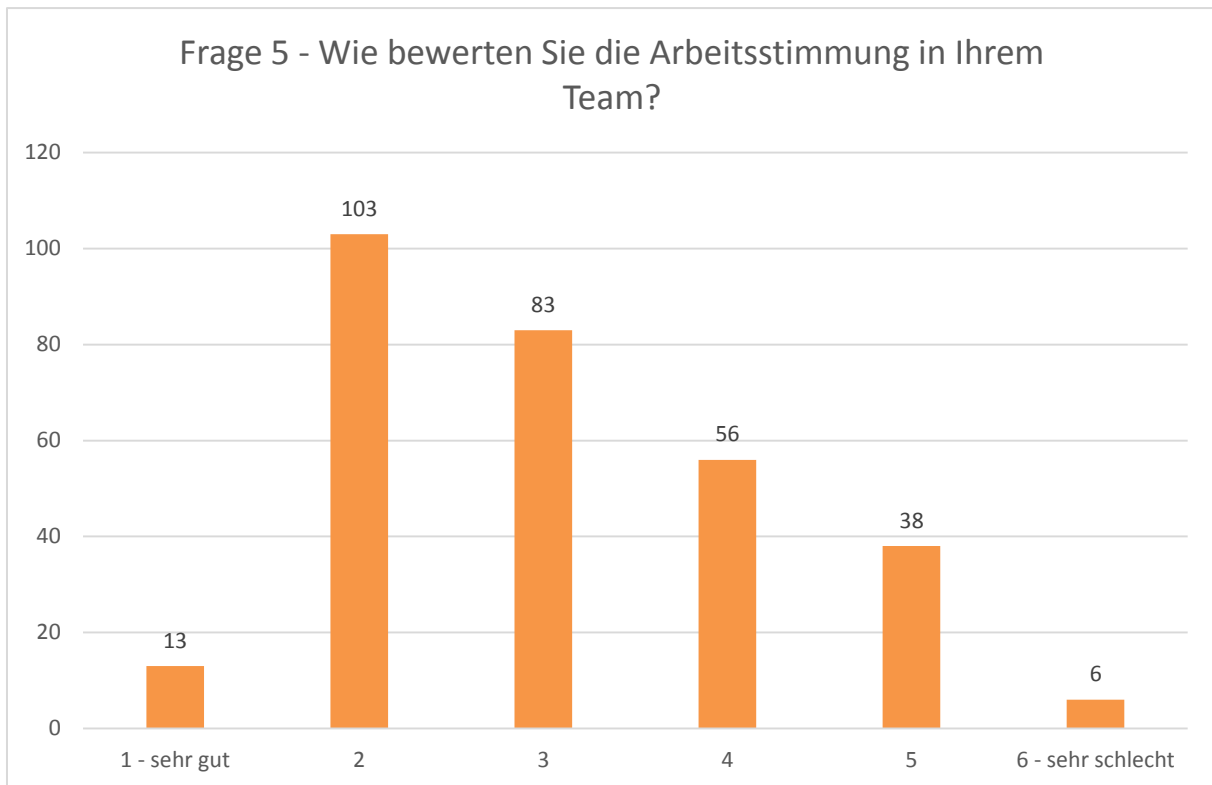


Antworten: 410 von 410 Personen.



Antworten: 293 von 410 möglichen Personen.

Die positive Beurteilung der Qualität der Zusammenarbeit im Team ist im Zusammenhang mit der Tatsache, dass 117 Befragte diese Frage nicht beantwortet haben, zu werten.



Antworten: 299 von 410 möglichen Personen.

Die Beurteilung ist zudem im Zusammenhang mit der Tatsache, dass 111 Befragte diese Frage nicht beantwortet haben, zu werten.

1.3 Die Ergebnisse der qualitativen Auswertungsfragen vor Modul 2:

Welche regelmäßigen Abstimmungstermine / -formate gibt es bei Ihnen im Pastoralteam?

a) Wöchentliches Dienstgespräch:

- Häufigste Nennung: Das wöchentliche Teamgespräch am Mittwochvormittag ca. zwei Stunden.
- 1 x wöchentlich Dienstgespräch für ca. 2 Stunden, leider ohne Protokoll und Zeit für Austausch und Reflexion.
- Sitzungen im Team des Pastoralen Raumes.
- Sitzungen in den Klein-Teams.

b) Teilnehmende und besondere Formen:

- Büroggespräch (wöchentlich).
- Dienstgespräch (wöchentlich).
- Dienstgespräch des großen Pastoralteams (4x jährlich).
- Dienstgespräch des Pastoralen Raums ca. alle 6 Wochen.
- Ökumenisches Dienstgespräch 2-3 mal im Jahr.
- Reflexionsgespräche mit dem Pfarrer (alle 1 - 2 Monate).
- Jährliches Austausch- und Absprachetreffen des Pastoralteams mit Kita-Leitungen und Kita Team (Kordinatorinnen etc.).
- Wöchentliches Dienstgespräch der HPM mit VerwaltungsleiterIn, BürokoordinatorIn, Priester und Diakonen.

- Regelmäßige Dienstgespräche mit Pastoralteam, Verwaltungsleitung, Kita-Koordination, PGR, Verwaltungsrat, Gremienklausurtage, Teamklausurtage.
- Dienstgespräche mit PGR-Vorstand.
- Gremienklausurtage, PGR-Klausurtage, Ortsausschüsse tagen in eigenen Rhythmen mit Info an HPM und Büroteams.

c) Kritik an Dienstgesprächen:

- Wöchentliches Teamgespräch Mi. 10.30 bis ca. 12.00 h, an dem ich *nach Bedarf und eigenem Wunsch* teilnehmen kann, möglichst per Zoom.
- Austausch oder Abstimmungen finden nur selten statt, keine gemeinsamen Planungen oder Konzeptentwicklungen.
- Dient eher zur Mitteilung, weniger für Absprachen, wenig gemeinsame Planung der Pastoral, gar nicht zur Entwicklung oder Konzeptionierung.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Aufgaben in Ihrem Team?

a) Liturgie - Sicherstellung der Pastoral und der Grunddienste:

- Seelsorge der Menschen in den Kirchorten.
- Eucharistiefiern.
- Beerdigungen.
- Schule.
- Sakramentenvorbereitungen / Sakramentenpastoral.
- In Zeiten von Corona mehr ökumenische Zusammenarbeit.
- GesprächspartnerIn für die Gläubigen sein.
- Gemeindeleben zu fördern trotz Corona und die Fusion zu begleiten.

b) Seelsorge:

- Sich gegenseitig zu vergewissern, in wessen Auftrag wir unterwegs sind.
- Evangelisierung / Katechese – Verkündigung.
- Lebenssituation der Menschen vor Ort im Blick haben.
- Dass wir den Menschen mit ihren Sorgen, Nöten, Freuden, Anliegen zuhören.
- Seelsorge / Caritas für die Menschen auf unserem Gemeindegebiet im weiteren und im engeren Sinne (für alle, für Katholiken, für Menschen an Lebenswenden, in Trauer...).
- Gottesdienste unterschiedlichster Art.
- Sakramentenspendungen.
- Begegnungsorte / -gelegenheiten für Mitmenschen und ihre Gottesbegegnung ermöglichen.

c) Koordination von Gremien:

- Grundlagen erarbeiten: Gemeinsame Zielsetzung für die Pastoral, Erstellung von Konzepten und Aufgabenumschreibungen.
- Basis der Zusammenarbeit: Vertrauen und gute wechselseitige Kommunikation und Information.
- Koordination und Absprache anstehender Maßnahmen in der Pfarrei.
- Koordination der Arbeit in der Pfarrei: Verteilung der Aufgaben, Jahresplanung, Gremienarbeit, Pastorale Schwerpunkte im Kirchenjahr zu diskutieren und zu planen.

- Teilnahme an Sitzungen.

d) Konzeptionelle Arbeit:

- Koordination - Reflexion – Weiterentwicklung der Pastoral.
- Bewährtes bewahren, Nicht-Bewährtes bedenken, überarbeiten, ggf. sterben lassen, Neues entwickeln.
- Evaluation, Zielorientierte Arbeit, Menschen für die Botschaft begeistern.

e) Teamentwicklung und –zusammenhalt:

- Seelsorge, Verwaltung und Zusammenhalten.
- Sich Zeiten zur „Pflege“ des Teams freihalten (Oasentag, Ausflug, ...).
- Gewährleistung des Schutzes vor Überlastung.
- Sicherstellung einer Arbeitsatmosphäre der Wertschätzung, des ehrlichen Interesses an der Meinung der KollegInnen.
- Schaffung einer Atmosphäre des Vertrauens und eines echten Interesses am Anderen.
- Miteinander geistlich auf dem Weg sein.
- Gerechte und charismenorientierte Verteilung der Arbeitsbereiche.
- Regelmäßiger, auch persönlicher Austausch mit dem Team (auch in Glaubensfragen).
- Beratung und Entscheidung bei Fragen der Grundausrichtung der Pastoral und daraus folgend eines einheitlichen Auftretens in der Pfarrei.

f) Pfarreiwerdung:

- Abstimmung der Aufgaben.
- Entwicklung einer Vision.

g) Ehrenamt:

- Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen stärken, eigenständiges ehrenamtliches Engagement fördern, dazu den Blick weiten und ganz neue Menschen gewinnen, - das Potenzial vor Ort ist da.
- Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bestärken, begleiten und qualifizieren.

Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Team?

a) Überhaupt ein Team zu werden:

- Die Auslotung zwischen Individuum und Team: Wollen alle im Team arbeiten und wenn ja: Welche Konsequenzen hat das für die einzelnen Teammitglieder?
- Entscheidungen mitzutragen und Kompromisse einzugehen.
- Einzelpersonen stellen im Zweifelsfall eigene Überzeugungen über gemeinsame Beschlüsse.
- ... dass es zwei 'Fronten' gibt: Die Priesterfront und die Pastorale-MitarbeiterInnen-Front.
- Vertrauen untereinander.
- Zu viel Selbstbeschäftigung.
- Häufige Stellenwechsel und Überalterung.
- Eine gemeinsame pastorale Handlungslinie zu finden, es fehlt manchmal ein roter Faden, ein Kurs, dem das Team folgt. Fast jeder arbeitet für sich.

- Wir sind nicht wirklich ein Team, sondern größtenteils Einzelkämpfer, die wenig voneinander wissen und teilweise überhaupt keine Berührungspunkte miteinander haben.

b) Aufgabenverteilung:

- Altersstruktur: Anstehende Fluktuationen aufgrund vieler MitarbeiterInnen, die bald in Ruhestand gehen.
- Aufgaben loslassen und neu verteilen.
- Nur teilweise klare Zuordnung von Zuständigkeiten, - Aufgabenfelder müssten teilweise neu oder anders verteilt werden.
- Arbeitsbereiche, Zuständigkeiten und Prioritäten müssten den sich neu veränderten Gegebenheiten angepasst werden (durch gesundheitliche Angeschlagenheit, Mutterschutz etc).
- ... dass man zu wenig von der Arbeit der anderen weiß.
- Wie gelingt es uns, den kirchlichen Auftrag stärker vom Anliegen der Menschen her zu gestalten?
- Wie lösen wir uns von alten Rollen und Aufgabenbereichen und werden verbindlich in unseren neuen Aufgaben? – Eine gemeinsame Haltung zu finden.
- Ziele definieren und umsetzen.

c) Leitung:

- Es fehlt an Leitung. Nicht alle Beschlüsse werden umgesetzt, vieles versandet oder bleibt im Ungefähren.
- Leitung ist überfordert.
- Fehlende Ambiguitätstoleranz bei der Leitung.
- Wir haben bei uns im Team leider keine Gleichberechtigung - bezogen auf Weihe und Laien.
- Das Team ist recht hierarchisch geprägt und geleitet.
- Pfarrei wird als nicht gut geleitet erlebt. Impulse der Leitung, pastoral und spirituell, erfolgen kaum. Es wird reagiert, kaum agiert.
- Schwierig finde ich auch die schwache Leitungsrolle des Vorgesetzten: Aufgaben werden nicht klar benannt oder verhandelt, und so kommt es zu Unklarheiten und Ungerechtigkeitsgefühlen.

d) Ehrenamt:

- Stärkung des Ehrenamts.
- Auf Seiten der Ehrenamtlichen gibt es ein deutliches Interesse an mehr Zusammenarbeit.
- Die personelle Verkleinerung abzufedern. Neue Formen für eine zukunftsfähige Glaubenspraxis zu entdecken, zu fördern und umzusetzen, - in enger Zusammenarbeit mit Nicht-Hauptamtlichen, bspw. in den Bereichen Liturgie, Medientechnik, Gesprächs- und Gemeinschaftsformaten.

e) Inhaltliche Ausrichtung:

- Team ist weit weg von den Menschen. Wir verstehen die Menschen nicht.

- Managen des Kollidierens von alteingesessenen Seelsorgern, die es gewohnt sind, an „ihrem“ Kirchort alles im Griff zu haben mit ausschließlich pfarreiübergreifend arbeitenden Seelsorgern, die keine Ansprechpersonen vor Ort sind. Generell das Austarieren von Kirchorten versus Großpfarrei und damit den Anschluss an eine „neue Zeit“.
- 'Schwerpunkte' ohne 'Leichtpunkte'.
- Wozu brauchen die Menschen uns? Wo sollen wir Schwerpunkte setzen? Wo sollen und müssen wir kreativ werden? Was können wir nicht (mehr) tun?
- Gedanken der Kirchenentwicklung einbringen/weiterentwickeln.
- Konservativ versus innovativ.
- Wer kann Jugendarbeit machen? Wie geht es weiter in der neuen Großpfarrei? Wie reagieren auf massive Veränderung der Bevölkerungsstruktur und auf die sehr hohen Austrittszahlen?
- Fusionsprozess.

f) Konflikte:

- Probleme im Team werden kaum bis gar nicht angesprochen und wenn, dann wird sich nicht von allen dazu geäußert.
- Ein konfliktscheuer Chef.
- Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsteam und dadurch nur indirekte Schwerpunktsetzungen. Die Atmosphäre zwischen Verwaltungs- und Pastoralteam hat sich verschlechtert, so dass nicht mehr sachlich Lösungen gesucht werden. Einzelne im Verwaltungsteam vergreifen sich regelmäßig im Ton.
- Klare Verteilung der Aufgaben ist grundsätzlich gegeben, aber durch die Konflikte bleiben auch wichtige Themenfelder unbesetzt.

Vor Modul 2: Welche sonstigen Anmerkungen möchten Sie mit Blick auf Modul 2 geben?

a) Pandemie:

- Bitte Rücksicht nehmen auf die besondere Situation hinsichtlich der Pandemie. Es wurden von Pfarrer und Team starke Bedenken ob der Sinnhaftigkeit einer Präsenzveranstaltung im Mai genannt.

b) Ehrenamt:

- Der Change-Kurs Modul 2 wirft uns thematisch zurück, weil er ohne Ehrenamtliche stattfindet.

c) Austausch mit anderen Pfarreien:

- Es wäre gut, wenn die beiden Teams sich über pastorale Zukunftsperspektiven und darüber austauschen würden, was in der jeweiligen Pfarrei gut läuft. Ein kritischer Blick auf die Arbeit der anderen hilft, blinde Flecken aufzudecken.
- Ich bin sehr neugierig, auch die Hauptamtlichen der anderen Pfarrei kennenzulernen und so von deren Denk-, Arbeits- und Lebensweisen zu profitieren bzw. diese wenigstens wahrnehmen zu können.

d) Frage nach Vorgaben des Bistums:

- Struktur der großen Pfarrei mit verschiedenen Kirchorten: Wie viel Eigenständigkeit und Entscheidungskompetenz ist gewünscht und gefragt?
- Möglichkeiten der Gestaltung?
- Ansonsten fürchte ich das übliche 'Pfarrer-Bashing'. Als ob alles nur eine Frage der sogenannten Leitung wäre.
- Welche Zukunft haben hauptamtliche pastorale Mitarbeiter in einer Kirche mit immer weniger Geld, wo die meisten Aufgaben in Zukunft von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden, da die theologisch hochprofessionellen Angebote wie etwa Erwachsenenbildung an anderer Stelle als der Pfarrei angefragt werden (z.B. Hochschule oder ggf. Bezirk, kirchliche Akademien etc.) Ich habe den Eindruck, dass es bald keine PastoralreferentInnen im pastoralen Dienst mehr geben wird bzw. soll.
- Gibt es Vorgaben des Bistums zum Change-Kurs?
- Fragen der Kirchenentwicklung und der Transformation sollten in den Blick genommen werden.

e) Klarheiten im Team schaffen:

- Klärung von verborgenen Gräben zwischen Teammitgliedern.
- Mir ist eine Klarheit und Offenheit in der Kommunikation wichtig (...). Ich erlebe oft ein Schweigen, das vielleicht auf der Angst vor wirklichen, inhaltlichen Auseinandersetzungen basiert.
- Vermeidung eines >Weichspülmodus<.

f) (Neu-)Ausrichtung der Pastoral:

- Modul 2 muss zu einem Umdenken, einer veränderten inneren Haltung führen und es sollte fundierte, an der Basis der Gläubigen orientierte Impulse geben oder Wege dahin aufzeigen.
- Hoffnung auf die konkrete Arbeit an lokalen Herausforderungen.
- Veränderungen in der Gemeinde, Organisation und im Planen: Wie kommen wir zu gemeinsamen Zielvorstellungen?
- Es gibt Christen, die ihren Glauben intensiv vertiefen möchten. Es gibt auch viele, die sich nur das Minimum wünschen. Wie kann man die beiden Gruppen ausgeglichen bedienen? Wenn wir nur das Minimum anbieten, um Spannungen zu vermeiden, wann oder wie können wir der anderen Gruppe helfen, die wahrscheinlich später den Dienst in der Kirche weiterführt?
- Neue Wege, Menschen zu gewinnen.
- Die täglichen Herausforderungen in der Pastoral lassen wenig inneren Freiraum, auch über Change und Weiterentwicklung von Kirche nachzudenken.
- Verhältnis zwischen Gemeinde- und Kategorialeseelsorge.
- Modul 2 sollte mit Ausrichtung auf den Transformationsprozess erfolgen.
- Wunsch, dass wir gemeinsam darauf schauen, wo wir in unserer Pfarrei hinwollen, was unser Ziel ist (Vision) und wie wir arbeiten wollen.

g) Aufgabenverteilung:

- Dass Arbeitsbereiche besprochen und neu aufgeteilt werden.
- Ich wünsche mir einen konkreten Blick auf unser Team und die anstehenden Veränderungen und neue Aufgabenverteilungen.

- Bin gespannt, wie die Aufgaben verteilt werden, welche Aufgaben von uns allen als wichtig angesehen werden. Wer sagt wem, was wichtig ist und was nicht? Trauen wir uns das überhaupt?
- Ich möchte nicht auf der Strecke bleiben - hoffe auf wirksame Änderung durch den Changekurs.
- Schnittstellen von Team und Klinikseelsorge und Verwaltungsleitung in den Blick nehmen.

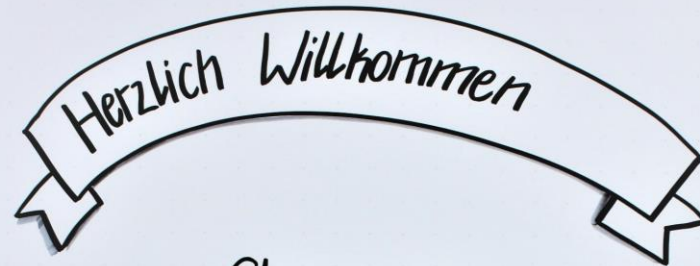
h) Konkrete Instrumente bekommen:

- (...) in der Hoffnung, Instrumente für das weitere Arbeiten zu erhalten.
- Es braucht am Ende konkrete Ziele und Vereinbarungen.
- Konkrete Angebote für die Mitglieder der Teams, die sich der Herausforderungen nicht mehr stellen können.
- Nicht nur theoretische Modelle, Praxisrelevanz ist wichtig.
- Welche pastoralen Innovationen gibt es?
- Ich erhoffe mir für alle Teammitglieder Anregungen, ein gutes Changemanagement in Bezug auf die Pfarrei Neuen Typs gestalten zu können.
- Kommunikationsmanagement.
- Ich möchte das Lernen, was ich in die Praxis umsetzen kann.

i) Kritik am Changekurs:

- Ich merke an, dass die entstehenden Kosten für dieses Modul (externe Beratung / Tagungshotel usw.) angesichts der finanziellen Lage der Diözese in keinem Verhältnis zu dem Nutzen sind, der auch auf andere Art und Weise hätte erzielt werden können. (Tagung innerhalb des Bistums, begleitet von BistumsmitarbeiterInnen o. ä.).
- Modul 2 sollte praxisorientiert sein und die kirchliche Realität widerspiegeln. Kriterium ist: Welche Nachhaltigkeit haben diese 3 Kurstage auf meinen Arbeitsalltag. - Modul 2 darf nicht mit dem Eindruck enden: Nette Gespräche, gutes Essen, aber in meinem Alltag geht es so weiter wie bisher. Change... wo ist Change im Alltag nach 3 Tagen umsetzbar, spürbar?

**Anlage 3: Exemplarisch ein Teamcanvas / ein „gemeinsames Why / Wofür“ eines
Pastoralteams nebst ausgewählter Instrumentarien**
(auf den folgenden Seiten)



- Change Kurs -

Veränderungsprojekte gestalten

MODUL 2



Bistum Limburg

cidpartners

Ressourcen & persönliche Motivation im Team

NOBODY IS PERFECT



...BUT A TEAM CAN BE

CHARISMEN IM TEAM

Offenheit

Kreativität

Zuhören

Wertschätzung

Freude am
Kirche sein

Mut

Anpacken

Selbstver-
ständnis

Pragmatismus

Spontaneität

Geduld

als Team

als Kirche

Verkündigung

Partizipation
suchen

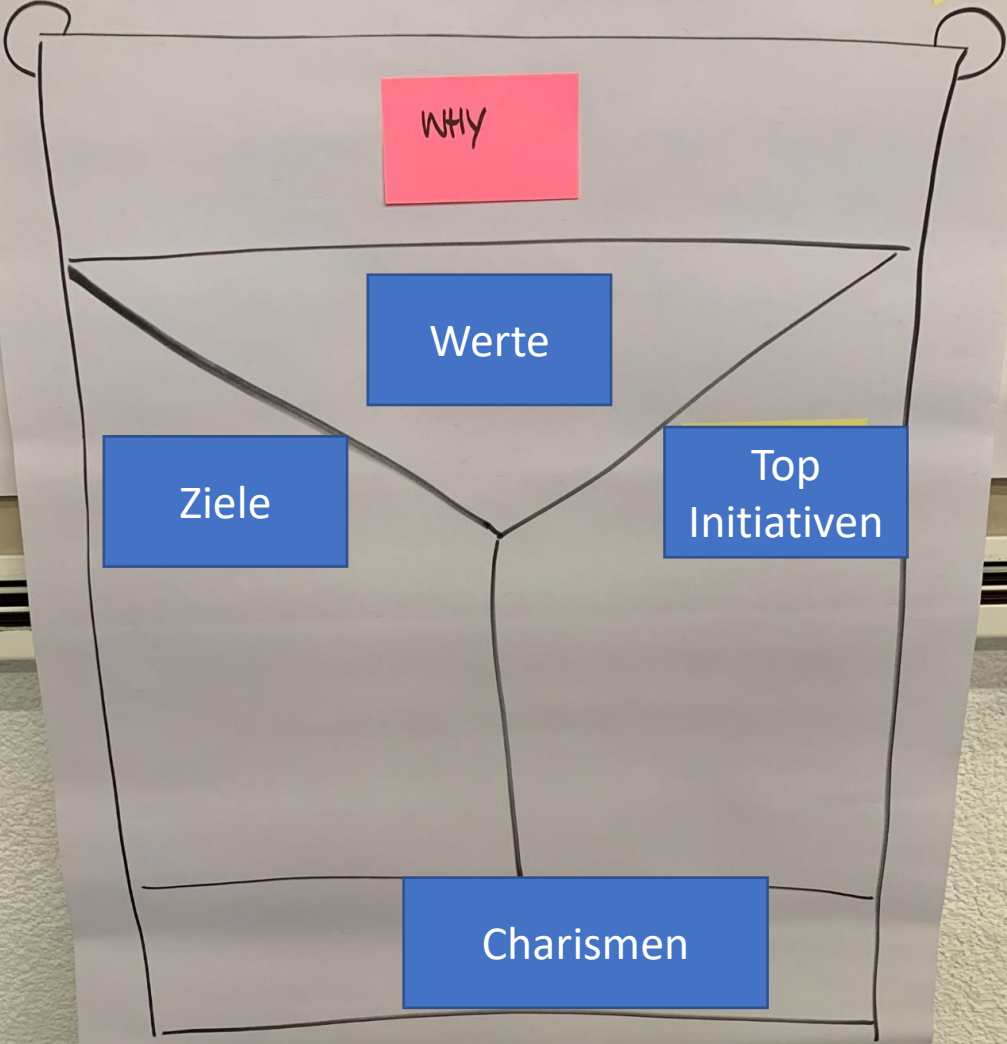
Podcast

Podlist

polisches
Bild

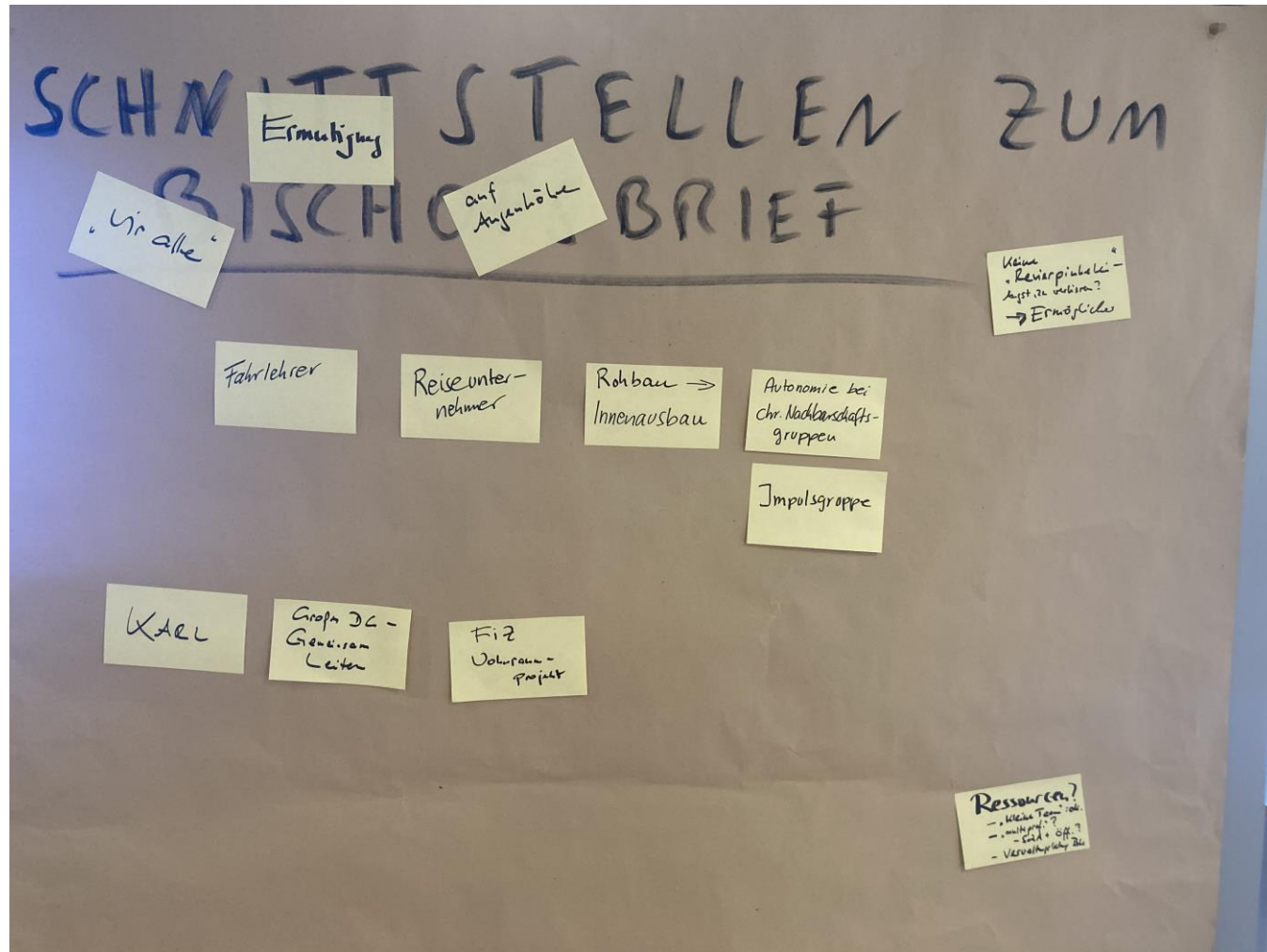
Team Canvas

Kompetenzen
im Team



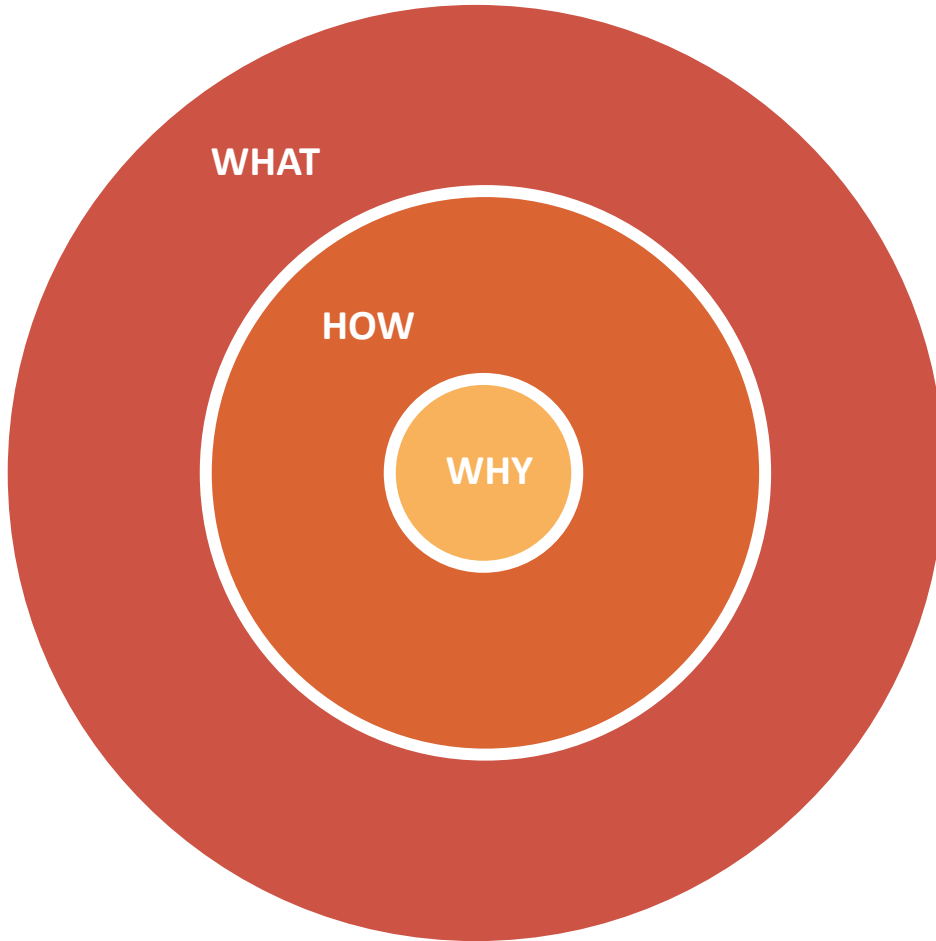
Theologische & pastorale Ausrichtung

Impuls

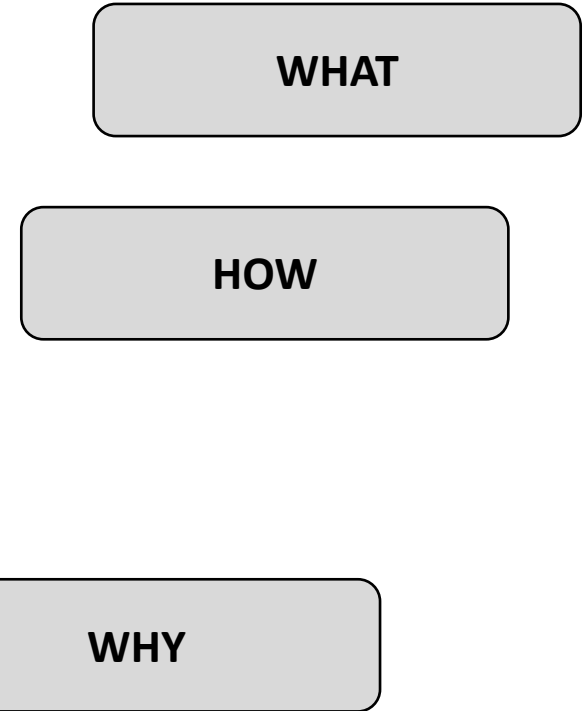


Der goldene Kreis

Impuls: Wofür stehen wir als Team?



Vision, Mission
Ziele, Handlungsfelder



Attraktives Wofür

Beispiele



Why?

“To organize the world’s information and make it universally accessible and useful.”

- Google, Inc.



Why?

“To accelerate the world’s transition to sustainable transport.”

- Tesla, Inc.



Why?

“Transportation as reliable as running water, everywhere, for everyone.”

- Uber

Sprich über deinen Antrieb und du motivierst Menschen etwas beizutragen!



Why?

“Make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind.”

- Apple, Inc.

Why?

“Give people the power to build community and bring the world closer together.”

- facebook, Inc.



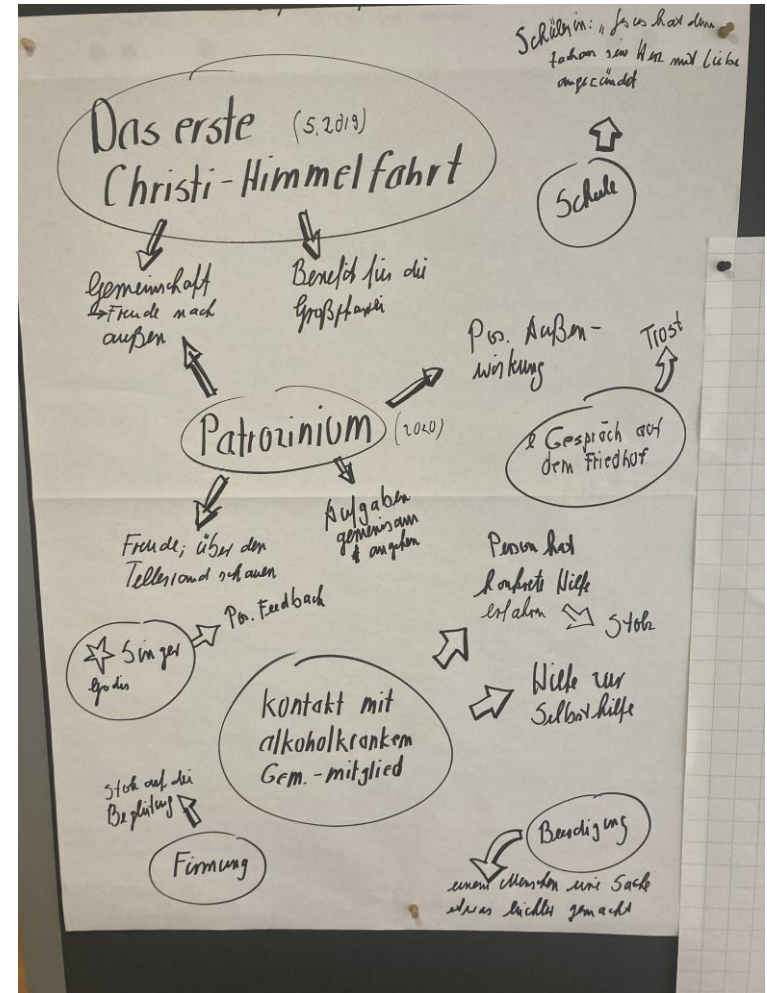
Ergebnisse: unser Why

Bestärkung,
gemeinsam auf
dem Weg. zu sein
und mit Gott

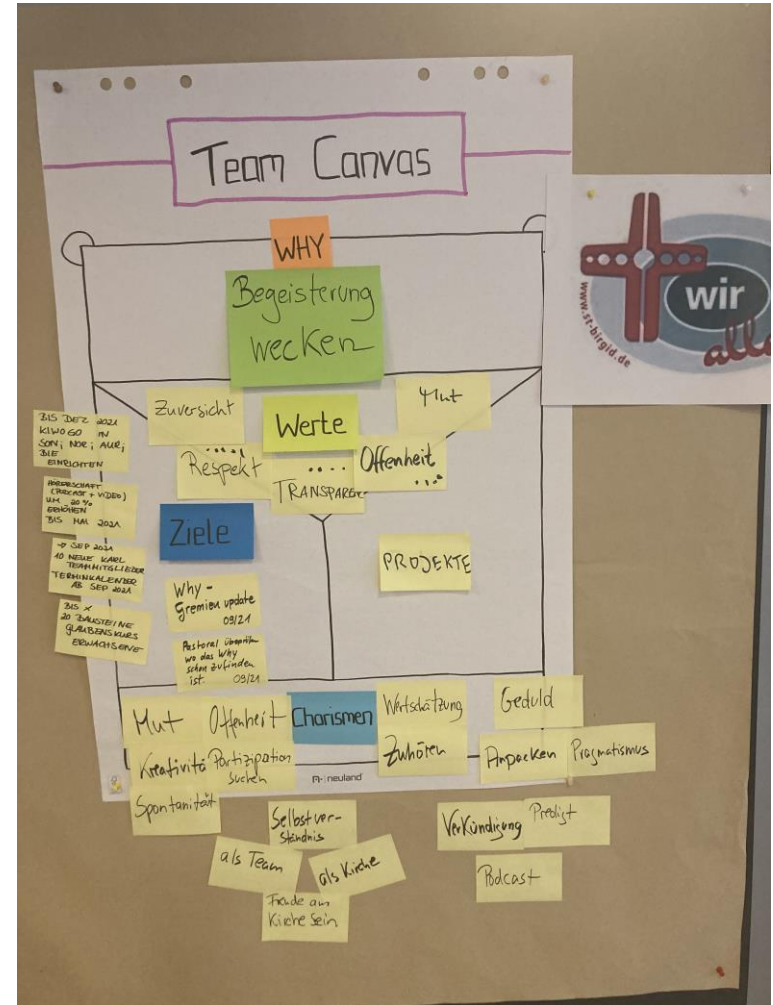
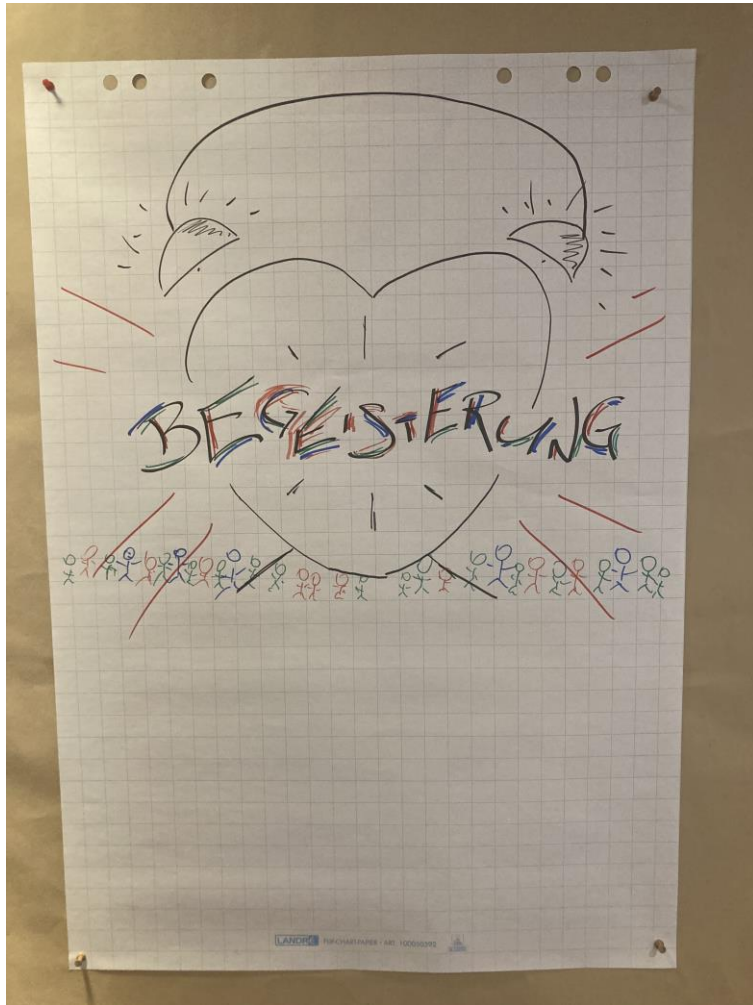
Begeisterung wecken
für

- Gott
- Gemeinschaft
- Kirche
- Gläuben

"Wir alle" (Samstag)
Identitätsstiftend



Ergebnisse: unser Why und Team-Canvas komplett



Initiativenwerkstatt

Initiativenwerkstatt

Ablauf

1. Themenfindung (auf Basis der Ziele & Initiativen)
2. Bildung von Gruppen
3. Arbeit an Themen mit unterschiedlichen Methodiken (Runde 1)
4. Kurzpräsentationen zum Zwischenstand
5. Arbeit an Themen mit unterschiedlichen Methodiken (Runde 2)
6. Abschlusspräsentationen & Feedback

Selbstorganisiertes Arbeiten & Lernen

konventionell



linear



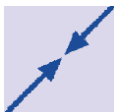
Standardabläufe



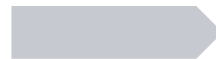
Beurteilen, Fehler analysieren



reden darüber,
im Kreis reden



konfrontieren



selbstorganisiert



parallel



angepasst,
kundenorientiert



entwickeln, Erfolge
bestärken



gemeinsam etwas herstellen,
alle aktiv



kooperieren

Design thinking

Regeln



Design Thinking

Haltung

- Nimm ständig den Fokus des Nutzers ein
- Spielerisch, neugierig Fragestellungen bearbeiten und Lösungen entwickeln
- Absolut kooperatives Verhalten –Konkurrenz hat keinen Platz
- Reframing–Erweitere den Rahmen –Stelle alles in Frage
- Lass Dich überraschen, was alles möglich ist –Jede Idee ist wertvoll
- Unlogisches, Unerreichbares willkommen!
- Fehler sind Teil des Innovierens
- Achte sehr auf einen sauberen Prozess
- Handlungsorientierte Lösungen sind gefragt
- Arbeite in kurzen Zyklen

Prototyping und Iteration

Materialien nutzen, die Weiterentwicklung einfach machen...



Ergebnisse Werkstatt Gruppe 1

WIE KANN **KARL**
DIE **SONJA** BEGEISTERN

⇒ „Da stehste gerne!“

Zweckfrei - keine Akquise!

Marke werden - jeder kennt **KARL**

Dasein, präsent sein... draußen parken?

für MA: **KEINE** Ausbildung!

Auf Landkarte Locations identifizieren.
Cluster

Auch buchbar!

KARL macht „Kontaktanzeige“ im Mitliner

- o Zeitungsanzeige:
„**KARL** wartet ... (Zeit, Ort) auf Dich
für ein heißes Date!“
- o Werbefilm / Sonntagsvideo
- o Globus-Flyer?

Ergebnisse Werkstatt Gruppe 1

WANN?	Wo?	WER?
OSTERN-3LOS		
09.4. Fr (8x)	Wochenmarkt	<input type="checkbox"/>
29.5. So (1x)	(BIE)	<input type="checkbox"/>
10.4. Sa (8x)	Globus (NOR)	<input type="checkbox"/>
13.4. Mo (8x)	Aldi (NOR, BIE)	<input type="checkbox"/>
11.4. So (8x)	Spielplätze <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Parkplatz <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Igstädter Wald	
	<u>plus</u>	
	Kleingärten	
	Kitas nach Schluss	
	Schulen z.B. RAM	
33		
<u>to do's</u>		
<input type="checkbox"/>	Ehrenamtl. ansprechen	→ Dieter
<input type="checkbox"/>	Genehmigungen	→ was gibt es schon → Gue
<input type="checkbox"/>	Miteinander Veröf.	

Wir fahren dem Alku leer
 Kopf überblaukt dich.
 Lang genug war er in Quarantäne.
 Am Ostern wollen wir endlich raus. Damit kal meine Bekanntschaften Konzept soll kann.
 Natürlich alles C.-konform
 Interesse? gleich melden bei Pawel M.

Ergebnisse Werkstatt Gruppe 2

