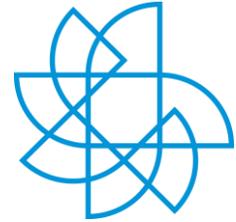


## Sie finden in diesem Teil der Arbeitshilfe:



### Teil I.

#### Grundsätzliches zur Arbeit der ehrenamtlichen Pfarreigremien

- Einführung in die Arbeitshilfe 3
- Der Pfarrgemeinderat 5
- Die neuen Pfarreigremien 7
- „Gemeinsam geht’s besser“ Zusammenarbeit zwischen Pfarrgemeinden 8
- Jugendvertreter im Pfarrgemeinderat – Jugendversammlung 10
- „Leitend beraten“ – Die Rolle der Räte 12
- Bilder von Kirche 14
- Die drei Grunddienste der Kirche 18

### Teil II.

#### Handwerkszeug für die tägliche Praxis

- Damit Sitzungen gelingen 21
- Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen 24
- Aufgaben der Gesprächsleitung 26
- Konzeptionelles Arbeiten 27
- Ein notwendiger Perspektivwechsel 28
- Sachausschüsse und Projektgruppen 29
- Pfarrgemeindeversammlungen und Klausurtage 31
- Streiten ist (k)eine Kunst – Umgang mit Konflikten 32
- Kommunikationsregeln 35
- Musterformulare für die Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen:  
Vorbereitung, Einladung, Protokoll, Maßnahmenplan 36
- Zielformulierung (S.M.A.R.T. Zielcheck) 40

### Teil III.

#### Materialien für die inhaltliche und thematische Arbeit

- Besuchen und Begrüßen 42
- Die „starken Orte“ - ein Blick auf die Gemeinde 43
- Auftrag, Abschied, Aufbruch – Kategorien der Gemeindegearbeit 44
- Methoden für Reflexion, Rückblick und Ausblick 46
- Bestandsaufnahme im Sozialraum 50
- Modell der dynamischen Balance (TZI) 53
- Spirituelle Impulse für Gremien 55
- Öffentlichkeitsarbeit in der Pfarrgemeinde 57
- Pressearbeit 62

### Teil IV.

#### Seelsorgefelder und diözesane Kontaktadressen

# Damit Sitzungen gelingen

Sitzungen sind das Hauptinstrument der Gremienarbeit. Doch verlaufen sie oft zäh und sind wenig effektiv. Um dies zu vermeiden und um die Sitzungen erfolgreich zu gestalten, ist eine gute Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung wichtig. Dabei ist folgendes zu beachten:

## VORBEREITUNG

Für den Pfarreirat und den Pfarrgemeinderat gilt: „Der Vorstand bereitet die Sitzungen des Gremiums vor.“ (PGR-Statut § 5, 5, PR-Statut §7,9) Zur Vorbereitung gehören die Festlegung einer Tagesordnung sowie die rechtzeitige schriftliche Einladung.

## TAGESORDNUNG

Die Tagesordnung bildet den Ablauf der Sitzung ab, über den zu Beginn abgestimmt wird. Dabei ist auch nachzufragen, ob es Ergänzungen zur Tagesordnung gibt. Bei der Erstellung der Tagesordnung ist zu beachten:

- Gibt es Themen, die sich aus dem Protokoll der letzten Sitzung ergeben?
- Welche aktuellen Punkte/Themen stehen an?
- Sind die TOPs sinnvoll angeordnet?
- Sind die Themen verständlich formuliert?
- Ist der Zeitrahmen realistisch in Bezug zu den zu besprechenden Themen?
- Stehen die wichtigen Angelegenheiten, die auf keinen Fall verschoben werden dürfen, am Anfang der Sitzung?
- Wer führt kurz in den jeweiligen Tagesordnungspunkt ein?
- Ist eine Sitzungsunterbrechung („Pause“) vorgesehen?

Bei den Tagesordnungspunkten ist zu unterscheiden zwischen Information, Beratung und Entscheidung. Auch dies sollte im Ablauf deutlich werden, damit sich die Mitglieder dementsprechend darauf vorbereiten können.

Zur Tagesordnung gehören „feste“ Elemente:

TOP 1: Begrüßung der Anwesenden

TOP 2: Geistlicher Impuls

TOP 3: Genehmigung von Protokoll und Tagesordnung.

Der Einstiegsimpuls bzw. geistliche Impuls muss jedoch nicht immer zu Beginn einer Sitzung stehen. Er kann – wo es sinnvoll ist – auch während oder am Ende des Treffens erfolgen. Auch wenn wichtige TOPs anstehen und die Tagesordnung umfangreich ist, so muss Platz sein für einen geistlichen Impuls, um im Gremium sich auch immer wieder bewusst zu machen, dass das Sitzungsgeschehen letztendlich „geistlich“ ist.

## EINLADUNG

Der/die Vorsitzende lädt schriftlich unter Angabe der Tagesordnung spätestens eine Woche vor der Sitzung ein. Weitere Unterlagen, die für die Beratung und gegebenenfalls Entscheidung notwendig sind, sollen ebenfalls vorab den Mitgliedern zugehen. Dies ermöglicht eine gute Vorbereitung auf die Sitzung.

## ÖFFENTLICHKEIT

Die PGR/ PR-Sitzungen sind öffentlich, soweit nicht das Gremium den Ausschluss der Öffentlichkeit beschließt. Daher sind die Termine der Sitzungen sowie auch die jeweilige Tagesordnung zu veröffentlichen. Ebenso ist zur Sitzung einzuladen. Dabei ist folgendes zu unterscheiden:

Die Gremien können für einzelne Tagesordnungspunkte „Gäste“ einladen, die für die Beratung hilfreich sind und daher Rederecht haben. Davon sind die „Zuhörer“ zu unterscheiden, die aufgrund der öffentlichen Sitzung an der Versammlung teilnehmen und kein Rederecht besitzen. Anders ist dies bei den Sitzungen des Verwaltungsrates geregelt. Diese sind nicht öffentlich. Jedoch kann der Verwaltungsrat durch Beschluss die Anwesenheit von Nichtmitgliedern zulassen.

## TERMINPLANUNG

Durch die terminliche Belastung vieler Ehrenamtlicher und Hauptamtlicher ist es notwendig, die Termine der jeweiligen Gremiensitzungen frühzeitig zu planen. Es empfiehlt sich, die Termine immer für ein Kalender- oder Schuljahr festzulegen, um damit Planungssicherheit für alle Mitglieder zu gewährleisten.

Bei der Terminplanung ist dabei auf eine sinnvolle Taktung der Gremiensitzungen zu achten.

## SITZUNGSLEITUNG

Neben einer guten Vorbereitung ist eine entsprechende Sitzungsleitung ein wesentlicher Faktor für eine gelingende Versammlung. Die Leitung sorgt mit dafür, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, sich gleichberechtigt einzubringen. Daher hat sie folgendes zu beachten:

- Pünktlicher Beginn der Sitzung,
- Einhalten der „Formalia“: Begrüßung, Verabschiedung des Protokolls, Genehmigung der Tagesordnung,
- Angabe, ob bei dem betreffenden Tagesordnungspunkt eine Beratung oder Entscheidung ansteht,
- am vereinbarten Zeitpunkt die Sitzung beenden,
- Eingreifen, wenn ein Mitglied zum wiederholten Male vom Thema abschweift,
- Eingreifen, wenn es „Dauerredner“ gibt,
- Seitengespräche unterbinden,
- die Beratung des Tagesordnungspunktes am Ende ganz kurz bündeln,
- Moderation des Austausches.

Insbesondere im Hinblick auf den letzten Punkt muss die Sitzungsleitung mithelfen, dass im Gremium ein guter Umgangsstil herrscht, damit ein echter und offener Austausch zustande kommt. Dazu gehört auch, dass bisweilen diejenigen taktvoll gebremst werden, die gerne viel reden, und jene zur Beteiligung am Gespräch ermutigt werden, die vielleicht etwas stiller sind. Im Blick auf die zahlenmäßige Größe des Gremiums ist eine konsequente Sitzungsleitung dringend geboten. Nur so lässt sich verhindern, dass von den Anwesenden die Sitzungen als qualvoll empfunden werden.

## BESCHLÜSSE

Der Pfarrgemeinderat/ Pfarreirat ist beschlussfähig, wenn alle Mitglieder ordnungsgemäß eingeladen sind und wenn mehr als die Hälfte der stimmberechtigten Mitglieder anwesend ist.

Ist dies nicht der Fall, so sind die Gremien bei der nächsten Sitzung mit der gleichen Tagesordnung, zu der ordnungsgemäß eingeladen worden ist, ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Mitglieder beschlussfähig. Darauf ist in der Einladung hinzuweisen.

Ein Beschluss kommt zustande, wenn ihm mehr als die Hälfte der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder zustimmt.

## PROTOKOLL

Die Satzungen schreiben vor, dass über jede Sitzung ein Ergebnisprotokoll anzufertigen ist. Es sollte in jedem Fall enthalten:

- Ort und Datum der Sitzung,
- Namen der anwesenden und entschuldig-ten Mitglieder und Namen evtl. Gäste,
- Hinweis zur Genehmigung des letzten Protokolls und der Tagesordnung,
- endgültige Tagesordnung,
- gefasste Beschlüsse (im Wortlaut und mit Abstimmungsergebnis),
- Ergebnisse von Wahlen,
- Ergebnisse von Planungen und Aufgabenverteilungen,
- Unterschrift der bzw. des Vorsitzenden.

### „NEUE“ UND „ALTE“ IN EINEM GREMIUM!

Ein Teil der Ratsmitglieder kennt die Abläufe und Zusammenhänge seit Jahren, vieles ist für sie selbstverständlich und muss nicht erwähnt werden. Auf der anderen Seite ist für diejenigen, die erstmals Mitglied in einem pfarrlichen Gremium sind, vieles unbekannt. Die folgenden Hilfestellungen wollen die Zusammenarbeit von „alten“ und „neuen“ Ratsmitgliedern fördern.

### GEGENSEITIGES KENNENLERNEN / ORIENTIERUNG GEBEN

- Zeigen Sie Interesse aneinander und nehmen Sie sich Zeit sich gegenseitig kennen zu lernen.
- Geben Sie Ihr Wissen weiter. In einer Informationsrunde vor der eigentlichen Sitzung können Sie den „Neuen“ eine Einführung in alles Wissenswerte geben, was den Rätealltag betrifft: Rätestruktur, Personen, Ämter, Ausschüsse, häufig verwendete Abkürzungen ...
- Ermöglichen Sie den Einblick in die Protokolle der vergangenen Sitzungen.
- Benennen Sie einen Ansprechpartner/eine Ansprechpartnerin für die „Neuen“.
- Bieten Sie in Sitzungspausen und im Anschluss an Sitzungen die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen und Gespräche zu führen, die über die zu behandelnden Themen hinausgehen.

## **AUFGABEN- UND ÄMTERVERTEILUNG/ DIE EIGENE POSITION FINDEN**

- Geben Sie einen Überblick über mögliche Aufgaben und Ämter mit einer Angabe der vorausgesetzten Fähigkeiten und des geschätzten Zeitaufwands, bevor die Aufgaben und Ämter verteilt werden. Die Mitglieder können so besser überlegen, in welchem Bereich sie sich engagieren wollen, und können ihre Ressourcen einteilen.
- Um sich für eine Aufgabe oder ein Amt zur Verfügung zu stellen, brauchen viele eine Bedenkzeit.
- Viele der „Neuen“ wollen sich nicht aufdrängen und sind eher zurückhaltend. Hier kann es hilfreich sein, wenn darauf geachtet wird, dass möglichst gemischte Teams mit „Alten“ und „Neuen“ gewählt werden.
- Seien Sie offen für andere Denkweisen und Ideen.
- Achten Sie darauf, dass möglichst alle beteiligt sind. Seien Sie sensibel für Stimmungen in der Gruppe und fördern Sie einen offenen Umgang damit.

## **ENTWICKLUNG EINER SITZUNGSKULTUR / ZUSAMMENARBEITEN**

- Weisen Sie die Mitglieder darauf hin, wie sie ihre eigenen Themen einbringen können.
- Vergessen Sie nicht, auf Traditionen rund um die Sitzung hinzuweisen, die eher inoffiziell stattfinden (Umtrunk nach der Sitzung,...).
- Vor Abstimmungen empfiehlt es sich, besonders die „Neuen“ zu fragen, ob sie ausreichende Sachkenntnisse haben, um abstimmen zu können.
- Fordern Sie am Ende der Sitzung ein kurzes Blitzlicht über das Empfinden jedes einzelnen Mitglieds ein.
- Machen Sie Entscheidungen der einzelnen Arbeitsgruppen zwischen den Sitzungen durch Berichte oder Protokolle transparent.

# Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen

## Vor der Sitzung

### Vorbereitung im Vorstand

- Welche Themen / Inhalte / Ziele?
  - Was wollen wir erreichen, was sind unsere **Ziele**?
  - Was liegt in der Luft, welche **aktuellen Themen** gibt es?
  - Was bietet sich vom **Kirchenjahr** her an (Jahreskalender)?
  - Was **muss / soll** besprochen werden?
  - Was ist von der letzten Sitzung übriggeblieben (**Reste**)?
- Welcher Sitzungsablauf bietet sich an (Methodische Durchführung)?

### Eine erste Tagesordnung entwerfen (s. Materialien zur Tagesordnung)

- Die **Themen nach Wichtigkeit** ordnen
- Einen groben **Zeitplan** entwerfen
- Welche **Methoden der Gruppenarbeit** können helfen?
- Welche **Personen** sind zu benachrichtigen / einzubeziehen?
- Welche **Hilfsmittel / Materialien / Medien** werden benötigt?
- Gibt es ein „**Bonbon**“ ?  
(Geburtstagssekt, Bild/Text zum Mitnehmen, ‚giveaway‘, besondere Grüße...)

### Einladung (s. Beispiel für Einladung)

- Unbedingt **schriftlich** einladen
- **Termingerecht** einladen (mind. eine Woche vorher)
- **Anfang, Ende und Ort** angeben
- Vorschlag zur **Tagesordnung mit Kurzzangabe über das Ziel**
- Gegebenenfalls **schriftliche Vorinformationen** / Berichte beifügen
- **Protokoll** der letzten Sitzung beifügen
- **Motivieren**: Jedem/r vermitteln: Sie sind wichtig!

### Rahmen

„*Ich fühle mich hier wohl!*“ ist der Eindruck, der beim Betreten des Sitzungsraumes entstehen soll. Denn nur wer nicht friert, nicht durstig ist und genug Licht zum Lesen hat, kann auch gute Sitzungsergebnisse erzielen.

- Blumen, Kerze ...
- Ausreichend Beleuchtung
- Ausreichend Platz am Tisch für jede/n Teilnehmer/in
- Getränke
- Bequeme Stühle
- Ausreichend Belüftung und angenehme Raumtemperatur
- Geeignete Sitzordnung
- Öffentlichkeit einbeziehen

## Ablauf der Sitzung

- Für eine **angenehme, anregende Atmosphäre** sorgen
- **Pünktlich beginnen**
- **Meditation, Besinnung**
- Tagesordnung gemeinsam beschließen  
(**Prioritäten setzen und Zeitrahmen vereinbaren**)
- **Aufgabenverteilung für die Sitzung**  
(Leitung / Moderation, Protokoll...)
- **Protokoll nachlesen** (vollständig, Beschlüsse umgesetzt?) und genehmigen
- **Thematische Arbeit**  
(entlang der Tagesordnung)
- **Zusammenfassung** der Ergebnisse
- **Maßnahmen beschließen** und Aufgaben verteilen
- Wer bereitet die **nächste Sitzung** vor? Wann?
- Mit wem können wir **zusammenarbeiten**? Wer hat gleiche Anliegen?
- Wie und wo bekommen wir **Unterstützung** (Bischöfliches Ordinariat, Nachbarpfarrei, Fachleute, Regionalreferent:in, kommunale Gemeinde, eigene Gemeindemitglieder...)?
- Pünktlich schließen, klarer Schlusspunkt (Gebet, Blitzlicht, Abschlussreflexion, Schlusswort...)



Foto: Bistum Mainz

## Nach der Sitzung

- Ausklang
- **Geselliges Beisammensein**
- **Information** der Öffentlichkeitsarbeit
- **Protokoll**

# Gesprächsleitung

## Wer macht's?

Der oder die Vorsitzende muss nicht immer gleichzeitig die Gesprächsleitung übernehmen. Manchmal ist das sogar eher hinderlich, weil er oder sie an vielen Themen ein starkes eigenes Interesse hat und sich deshalb nicht voll auf die Aufgabe der Leitung und Strukturierung des Gesprächs konzentrieren kann.

## Gesprächsleitung bzw. Moderator/in:

- **strukturiert** eine Diskussion und sorgt dafür, dass das Thema nicht „verloren geht“, bzw. sorgt für eine zielgerichtete Diskussion am Thema.  
Die Gesprächsleitung
  - führt eine Redner/innen-Liste.
  - bleibt inhaltlich neutral.
  - fasst das Gespräch immer wieder zusammen und bündelt die Inhalte.
  - achtet darauf, dass die Diskussion zu einem Ergebnis führt und hält dieses fest..
- **gewährleistet** bzw. ermöglicht eine breite Beteiligung der Teilnehmenden und **verhindert** lange Monologe und die Dominanz einiger weniger.
- sorgt mittels „**Visualisierung**“ des Gesprächsverlaufs dafür, dass jederzeit alle den Stand der Dinge, bisherige Ergebnisse und Lösungen vor Augen haben.
- kann bei Konflikten für die Einhaltung der **Gesprächsregeln** sorgen und den „guten Ton“ sichern.
- **Regt** die Teilnehmenden **an**, gemeinsam ein Problem zu lösen.
- **Achtet darauf**, dass folgende Schritte eingehalten werden:
  - a) Formulieren einer Frage
  - b) Sammeln der Ideen
  - c) Sortieren der Ideen
  - d) Bewerten und Auswählen der Ideen
  - e) Beschlussfassung
  - f) Entscheiden und vereinbaren erster Handlungsschritte (Wer? Was? Wann? Wie?...).
- Hält alle notwendigen **Materialien** bereit.

Siehe auch unter:

- „Streiten ist (k)eine Kunst“ (Kommunikationsregeln),
- „S.M.A.R.T. – Der Zielecheck“ (Zielformulierung),
- „Modell der dynamischen Balance“ (TZI)

# Konzeptionelle Pastoral

## Sehen - Urteilen - Handeln

Der klassische Drei-Schritt zur Entwicklung von pastoralen Konzepten

### Sehen

#### Ist-Analyse

- ⇒ **Sozialraum**
  - Wer sind die Menschen, die hier leben?
  - Welche Einrichtungen gibt es?
  - Wie sind die Lebenssituationen der Menschen?
- ⇒ **Pastoral**
  - Welche Angebote gibt es in unserer Pfarrei / in unserer pastoralen Einheit?
  - Wo begegnen uns welche Menschen, welche Gruppen?
  - Wen erreichen wir? - Wen erreichen wir nicht?
- ⇒ **Unsere Botschaft**
  - Mein persönliches religiöses Leitbild für mein pastorales Handeln?
  - Mit welcher Botschaft gehen wir auf die Menschen zu?
  - Vergewisserung darüber, was uns begeistert und motiviert.
- ⇒ **Theologische Grundlagen**
  - Zweites Vatikanisches Konzil
  - Würzburger Synode

### Urteilen

#### Strategien und Maßnahmen

- ⇒ **Welche Herausforderungen entdecken wir?**
  - Wo sehen wir Handlungsbedarf?
- ⇒ **Wo setzen wir uns Schwerpunkte?**
  - Was hat Priorität?
  - Was wollen wir angehen?
- ⇒ **Welche Ziele setzen wir uns?**
  - Was soll anders werden? (Inhalt)
  - Welcher qualitative und/oder quantitative Umfang soll erreicht werden? (Überprüfbarkeit)
  - Bis wann soll es erreicht sein? (Termin / Zeit)
  - Wozu soll es erreicht werden? (Ziel)
  - Ziele müssen S.M.A.R.T. sein! (s. auch „S.M.A.R.T. - Der Zielecheck“)
- ⇒ **Wie können wir diese Ziele erreichen?**
  - Entwicklung von Handlungsstrategien
  - Lösungsideen sammeln

### Handeln

#### Maßnahmen, Projekte

- ⇒ **Nächste Handlungsschritte**
- ⇒ **Projektskizze**
- ⇒ **Teilziele, Meilensteine**
- ⇒ **Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten**
- ⇒ **Wer sind mögliche Kooperationspartner**

**Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung** (Menschen, Zeit, Geld, Räumlichkeiten,...)

# Ein notwendiger Perspektivwechsel

## Kirche ist dort, wo die Menschen sind

Damit Kirche lebendig und zukunftsfähig bleiben kann, ist es notwendig die Pastorale Arbeit in unseren Pfarreien und damit auch in den Gremien aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

### 1. Mit unseren Augen

Bei allen Angeboten die wir planen und initiieren, ist das Gemeindeleben im Blick.

- Was können wir tun, damit die Menschen die Gottesdienste besuchen?
- Was können wir tun, damit unsere Veranstaltungen attraktiv sind und angenommen werden?
- Was können wir tun, damit unsere Botschaft von der Liebe Gottes gehört wird?

Wenn wir diesen Blickwinkel einnehmen, dann betrachten wir die Pastorale Arbeit aus unserer Perspektive. Für uns ist es wichtig, dass unsere Angebote angenommen werden, dass die Menschen kommen, und dass „unser Laden läuft“. Wir drehen uns gar zu leicht um uns selbst.

Diese Innensicht geht immer davon aus, dass wir attraktive Angebote machen und die Menschen zu uns kommen.

Diese Perspektive alleine kann aber nicht genügen, wenn wir die Menschen mit der Botschaft Jesu Christi in Berührung bringen wollen



Bild: Doris und Michael Will, in Pfarrbriefservice.de

### 2. Mit den Augen der Menschen

Wenn wir die Menschen, die in unseren Gemeinden leben, erreichen wollen, insbesondere die, zu denen wir keinen Kontakt haben, dann ist ein Perspektivwechsel erforderlich. Dann ist es hilfreich, wenn wir uns in die Lebenssituation der Menschen, die uns anvertraut sind, hineinversetzen, um zu erfahren, welche Antwort der Glaube auf ihre Lebensfragen geben kann.

Dabei geht es darum zu erfahren

- Wer sind die Menschen, die wir erreichen wollen?
- Wie leben sie, was beschäftigt sie und welche Fragen haben sie?
- Wie können der Glaube und die Beziehung zu Jesus Christus ihrem Leben Sinn, Richtung und Inhalt geben?

Damit die Kirche eine lebendige Kirche bleibt, die für die Menschen da ist, dann ist es gut, wenn wir für unser pastorales Handeln immer wieder unseren Blickwinkel verändern. Verstärkt die Perspektive der Menschen einzunehmen, um sie mit unserer Botschaft in ihrer je eigenen Lebenssituation zu erreichen, ist eine neue Herausforderung.



Bild: Martina Niegebauer-Renner, in Pfarrbriefservice.de

# Sachausschüsse und Projektgruppen

## in Pfarreirat und Pfarrgemeinderat

**Kein Seelsorgerat oder Pfarrgemeinderat kann alle Aufgaben, die ihm wichtig erscheinen, auch selbst wahrnehmen. Deshalb ist es sinnvoll und notwendig, für die sich ergebenden Aufgabenbereiche Sachausschüsse oder Projektgruppen einzurichten.**

Im Blick auf die Lebensräume und die Lebenssituation der Menschen berät der Pfarrgemeinderat/ Pfarreirat über die verschiedenen Bereiche der Pastoral und formuliert die Ziele und Schwerpunkte für die Seelsorge. Damit übernimmt das Gremium eine lenkende und vordenkende Rolle.

Zur Umsetzung kann er geeignete Arbeitsinstrumente schaffen, in denen Männer und Frauen gezielt an bestimmten Themenbereichen arbeiten. Solche Instrumente können Sachausschüsse, Projektgruppen oder einzelne Beauftragte sein.

umgesetzt werden. Gerade die Ausschüsse, die den missionarischen Aspekt der Kirche heute betonen, sind besonders wichtig (z.B. Besuche von Neuzugezogenen). Die Freude am Glauben gilt es lebendig zu halten.

Wichtig ist allerdings, dass sich die Mitglieder des Pfarrgemeinderats/ Pfarreirats vorher Gedanken machen, was sie mit der Bildung eines Sachausschusses oder einer Projektgruppe erreichen wollen und welche Aufgaben und Entscheidungskompetenzen den Ausschussmitgliedern übertragen werden. Ausschüsse zu bilden ohne klaren Auftrag ist für alle Beteiligten meist unbefriedigend. Eine Rückbindung in das beauftragende Gremium muss aber unbedingt gewährleistet sein.

Sie berichten über ihre Arbeit und informieren den Pfarrgemeinderat/ Pfarreirat stets aktuell.



Foto: Bistum Mainz

Die Benennung solcher Sachausschüsse oder Projektgruppen ist eine große Chance, möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Begabungen aktiv und verantwortungsvoll in die Gestaltung der Pastoral einzubeziehen. Gerade auf der Ebene des Pastoralen Raumes können Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter mehrerer Gemeinden effektiver gebündelt und genutzt werden. Es können Themen aus den Bereichen Liturgie, Katechese und Caritas gezielt bearbeitet und

Auch wenn ein Sachausschuss oder eine Projektgruppe im Auftrag des Gesamtpfarrgemeinderats auf der Ebene der Pfarrgruppe bzw. des Pfarreienverbundes arbeitet, werden in jedem Fall auch die einzelnen Pfarrgemeinden von der Arbeit profitieren, da es sich ja um gemeinsame Projekte bzw. gemeinsame Themen handelt.

## Sachausschüsse

Ein Sachausschuss ist eine Gruppe interessierter und fachkundiger Personen, die vom Pfarrgemeinderat/ Pfarreirat als Sachausschuss zur Bearbeitung eines pastoralen oder caritativen Themenbereichs eingerichtet wird. Ein solcher Sachausschuss kann kontinuierlich einen Themenbereich (z.B. Jugendpastoral, Liturgie, Firmatechese, Öffentlichkeitsarbeit...) begleiten und qualifiziert unterstützen.

### Charakteristika der Arbeit von Sachausschüssen

- ein Thema, ein Sachgebiet steht im Mittelpunkt
- es wird kontinuierlich gearbeitet
- es wird der Austausch und die Kooperation mit anderen Einrichtungen, Initiativen, Gruppen und Verbänden gepflegt.

## Projektgruppen

Widmet sich der Pfarrgemeinderat/ Pfarreirat jedoch einem bestimmten pastoralen Thema, steht ein besonderes Ereignis an oder wird ein konkretes Projekt beschlossen, dann bietet sich hierfür die Arbeit in einer Projektgruppe an. Eine Projektgruppe wird zur Durchführung einer Veranstaltung oder Aktion, zur Bearbeitung eines fest umrissenen Themas oder Problems oder eines ähnlichen Projektes eingerichtet. (z.B. Gründung eines Besuchsdienstes, Vorbereitung eines Festes, Veranstaltung eines Familien-Wochenendes...).

### Charakteristika der Projektarbeit

Wenn im Pfarrgemeinderat/ Pfarreirat die Durchführung konkreter Maßnahmen beschlossen wird (z.B. Erstellung eines neuen Konzeptes zur Öffentlichkeitsarbeit), ist es wirkungsvoll, dafür eine Projektgruppe einzusetzen. Projektarbeit fördert die Konzentration auf dringende Anliegen. Sie bietet gleichzeitig die Möglichkeit, sich durch klare Vergabe von Aufträgen zu entlasten und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitlich befristet einzubeziehen.

- Ein Projekt ist zeitlich begrenzt, man weiß, wann es losgeht und wann es zu Ende ist.
- Eine Projektgruppe ist ergebnisorientiert.
- Die zeitliche Begrenzung und Ergebnisorientierung setzen Kreativität frei und wirken motivierend.
- Die Projektarbeit geht methodisch in der Regel nach dem klassischen Drei-Schritt vor:
  - SEHEN
  - URTEILEN
  - HANDELN

Hierzu finden Sie in unter der Überschrift „Konzeptionelle Pastoral“ weitere Informationen.

## Beauftragte

Das Gremium kann auch für einen fest umrissenen Arbeitsbereich oder eine bestimmte Zielgruppe eine/n Beauftragte/n benennen (z.B. Bildungsbeauftragte/r, Kindergartenbeauftragte/r...) Der/die Beauftragte hält den Kontakt zwischen dem Pfarrgemeinderat/ Pfarreirat und der jeweiligen Einrichtung/Zielgruppe oder trägt Sorge für die Durchführung entsprechender Veranstaltungen und Angebote.

Für die einzelnen Arbeitsfelder stehen Ihnen die Fachreferate des Bischöflichen Ordinariates gerne zur Verfügung.



# Information ist alles

## Pfarrgemeindeversammlung – ein Austauschforum für alle

**Die Mitglieder einer Pfarrgemeinde möchten regelmäßig über die Aufgaben, Ziele und Tätigkeiten des Pfarrgemeinderates/ Pfarreirates informiert werden. Denn oft wissen die Menschen und damit auch mögliche Kandidatinnen und Kandidaten überhaupt nicht, was der Pfarrgemeinderat/ Pfarreirat tut und welche seine Aufgabe sind.**

Insbesondere in der Zeit vor der Wahl bietet sich eine Pfarrgemeindeversammlung, ein Gemeindecafé oder ein Früh- oder Dämmer-schoppen geradezu an, um die ganze Gemeinde in die Vorbereitung der Wahl einzubeziehen.

### Ziel einer Pfarrgemeindeversammlung vor der Wahl

- die Pfarrgemeinde über die Tätigkeit des Pfarrgemeinderates/ Pfarreirates zu informieren
- Hören, wo die Gemeindemitglieder der Schuh drückt
- Interesse für die Gemeindemitglieder zeigen
- Empfehlungen und Vorschläge der Gemeindeglieder zur Arbeit des neuen Gremiums zu sammeln
- die Gemeinde über die Arbeitsfelder des Pfarrgemeinderates/ Pfarreirates zu informieren
- Mitglieder des Pfarrgemeinderates/ Pfarreirates vorstellen und kennenlernen
- Schwerpunktthemen und Ziele für die neue/laufende Amtszeit vorstellen
- Für eine Mitarbeit in Sachausschüssen und Projektgruppen werben

Es hat sich bewährt eine solche Versammlung entweder am Samstag-Abend nach der Vorabendmesse oder am Sonntag nach dem Sonntagsgottesdienst anzusetzen. Zu einer positiven Atmosphäre trägt ein Raum bei, der etwas gestaltet ist und in dem die Teilnehmer sich wohl fühlen. Bilder und Informationsplakate von Aktivitäten und musikalische Beiträge können einen angenehmen Rahmen schaffen. Wenn möglich sollten Getränke und ein kleiner Imbiss (Brezel, Knabbereien...) bereitstehen. Überlegen Sie, ob es sinnvoll ist, eine Kinderbetreuung anzubieten!

Schon der Name der Veranstaltung muss den Gemeindemitgliedern Lust machen teilzunehmen. Deshalb sollte der Name bereits etwas über die Art der Veranstaltung aussagen. „Pfarrgemeindeversammlung“ klingt trocken und nüchtern. „Gemeindecafé“ oder „Frühschoppen nach dem Gottesdienst“ oder sogar „Pfarrgemeinde im Gespräch“ könnte sich einladender anhören.

### **Lebendige Gestaltung**

Diese Veranstaltung braucht nicht nach einem starren Schema abzulaufen; hier sind mannigfaltige Formen denkbar: Dias, Filme oder eine Power-Point-Präsentation können beim Rückblick auf die PGR/ PR-Arbeit und das Gemeindeleben eingebaut werden. Die Gemeindemitglieder können in Form von Kleingruppen, Meinungs-Pin-Wänden oder durch ein moderiertes Brain-Storming in das Gespräch einbezogen werden. So wird Ihre Versammlung zu einem Forum für den offenen Dialog. Anschaulich gestaltete Kurzberichte, wechselnde Vortragende zu verschiedenen Bereichen der Gemeindegemeinschaft und nicht zuletzt durch eine ansprechende Moderation kann die Versammlung zu einem kurzweiligen und spannenden Ereignis werden. Es geht schließlich um die thematische Weichenstellung für die nächsten vier Jahre. Dafür soll die Pfarrgemeindeversammlung Interesse wecken.

### **Klausurtag**

Wir empfehlen jedem Pfarrgemeinderat und Pfarreirat von Zeit zu Zeit einen Klausurtag mit dem Gremium durchzuführen, um die eigene Arbeit zu reflektieren und neue Schwerpunkte und Ziele zu entwickeln. Gerade zu Beginn der Amtszeit kann ein solcher Klausurtag oder ein Klausurwochenende sinnvoll sein. Sollten Sie mit Ihrem Gremium ein Klausur- bzw. Besinnungswochenende durchführen, dann können Sie Zuschüsse beantragen. Dies ist möglich unter: <https://bistummainz.de/bildung/fortbildung-beratung/Anmeldung-und-Formulare/>

# Streiten ist (k)eine Kunst

## Umgang mit Konflikten

„So macht die Arbeit im PGR keinen Spaß mehr. Ich höre auf!“ So oder ähnlich berichten immer wieder Mitglieder aus Pfarrgemeinderäten, die unter Spannungen, Auseinandersetzungen und Konflikten in Pfarrgemeinderäten leiden.

So weit muss es aber nicht kommen.

Es ist keineswegs ungewöhnlich, dass in Pfarrgemeinderäten/ Pfarreiräten Schwierigkeiten im Umgang miteinander auftreten.

In einem Gremium sind viele verschiedene Gruppierungen vertreten und es setzt sich zusammen aus Jungen und Alten, Neuen und Erfahrenen, Alteingesessenen und Neuzugezogenen, Progressiven und Konservativen... Dadurch entstehen unterschiedliche Perspektiven und Strömungen, die es wahrzunehmen und zu berücksichtigen gilt.

In der Zusammensetzung eines Pfarrgemeinderats/ Pfarreirats steckt die Chance, die Vielfältigkeit einer Gemeinde wider zu spiegeln und zu berücksichtigen, aber sie birgt auch die Gefahr, dass es allzu leicht zu Spannungen, Auseinandersetzung und Konflikten kommt.

Die Würzburger Synode sagt hierzu: „Freilich kann der einzelne im Team auch persönlich und sachlich blockiert werden. Konflikte sind als Realität zu sehen und fair auszutragen.“<sup>1</sup> Die Menschen sind – zum Glück – verschieden und kommen zu unterschiedlichen Einschätzungen, was zu verändern und was zu bewahren ist.

### Wie entstehen Konflikte?

Die Gründe für Konflikte sind oft sehr unterschiedlich, liegen aber in der Regel im Bereich einer mangelhaften Kommunikation:



Foto: Bistum Mainz

- **Vermischung von Beziehungs- und Sachebenen.**  
Sachliche Argumente und sachliche Kritik werden schnell als persönlicher Angriff verstanden. Bisweilen kommt es allerdings vor, dass Kritik tatsächlich als persönlicher Angriff gemeint ist.
- **Macht- und Kompetenzstreitigkeiten.**  
Eine unzureichende Klärung von Zuständigkeiten und Kompetenzen führen zu Kommunikationsstörungen und Machtstreitigkeiten.
- **Generationenkonflikte.**  
Unterschiedliche Interessen und Ansichten zwischen älteren und jüngeren Mitgliedern bieten in der Regel genügend Zündstoff für Konflikte und Meinungsverschiedenheiten.
- **Spannungen zwischen Alteingesessenen und Neuzugezogenen.**  
Die einen möchten das Alte und Gewohnte bewahren, die anderen suchen nach neuen Ideen und innovativen Wegen.
- **Frust und Ziellosigkeit**  
Unklare oder nicht benannte Ziele, Perspektivlosigkeit und mangelnde Schwerpunktsetzung führen leicht zu Frust, Unzufriedenheit und Enttäuschung.

<sup>1</sup> Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland, Beschluss: Räte und Verbände, Teil I, 3.2, Freiburg 1976

In der Regel liegen die Ursachen für die Konflikte in einer unzulänglichen Kommunikation. Dort wo es nicht gelingt miteinander offen, sachlich und zielgerichtet ins Gespräch zu kommen und einander zuzuhören, entsteht schnell ein Nährboden für Konflikte.

Die Würzburger Synode formuliert die Bedeutung der Kommunikation: „Mitverantwortung wird ermöglicht durch Kommunikation. ... Sie ist tätigwerdendes Offensein der Christen im Aufeinanderhören, im Miteinandersprechen, im Voneinander-lernen... Voraussetzung für den kooperativen Arbeitsstil sind Information, Kommunikation und das Vertrauen, dass alle nach ihren Möglichkeiten zum Gelingen einer Sache beitragen.“<sup>2</sup>

### **Förderung der Kommunikationskultur**

Jedes PGR/ PR-Mitglied trägt Sorge für eine positive Kommunikation. Sie muss so geführt werden, dass sich jeder ernst genommen und verstanden fühlt. Dabei ist es besonders die Aufgabe des Gesprächsleiters bzw. der Gesprächsleiterin Anwalt einer guten Kommunikation zu sein. Diese Kompetenz einer qualifizierten Gesprächsführung kann in Fortbildungen geschult werden.

Hilfreich hierfür kann die Einhaltung bestimmter Kommunikationsregeln sein:

- Störungen haben Vorrang
- Sage „ich“ statt „man“
- Spreche von dir selbst und bringe deine Erfahrungen und Ideen ein.
- Achte auf deine Körpersprache und auf die der anderen.
- Bemühe dich, richtig zuzuhören, was der andere sagt.
- Interpretiere nicht das Verhalten anderer.
- Sei bereit, den anderen ernst zu nehmen, auch dann, wenn du anderer Meinung bist.
- Berücksichtige deine Gefühle. Gib ihnen klar und angemessen Ausdruck.
- Sage, was du wirklich sagen willst, und nicht das, was andere möglicherweise von dir erwarten.
- Sei du selbst.

Störungen in der Kommunikation, insbesondere auf der Beziehungsebene sollten sofort thematisiert und angesprochen werden. Die Bearbeitung von Spannungen in diesem Bereich verdient keinen Aufschub. Allerdings verführt der Druck der Tagesordnung einer abendlichen Sitzung leicht dazu, solche Störungen zu ignorieren. Dadurch wächst die Unzufriedenheit und die Frustration.

Es lohnt sich, wenn ein Gremium sich für solche Themen der Kooperation und der Kommunikation bei einem Klausurtag oder einem Wochenende Zeit nimmt, um in Ruhe und in einer neutralen Umgebung das Gewesene anzuschauen und aus Erfahrungen zu lernen. Offene und ehrliche Aussprache, gegenseitiges Ernstnehmen und sachliche Gespräche über das was ist, ermöglichen ein positives Arbeitsklima.

Ein Klausurwochenende kann auch eine gute Chance dazu sein, Kompetenzen und Zuständigkeiten zu klären, Ziele zu vereinbaren und Aufgaben zu verteilen.

Gebraucht zu werden, seine Fähigkeit kompetent einsetzen zu können, Anliegen aufgehoben zu wissen und ein Ziel zu haben, ist für die Zufriedenheit und das Engagement eines Pfarrgemeinde- bzw. Pfarreiratsratsmitgliedes unerlässlich.

### **Begleitung des PGR/ PR**

Wenn es dem Gremium nicht aus eigener Kraft gelingt, Konflikte und Kommunikationsstörungen fair auszutragen und zu klären, sollte es unbedingt Hilfe von außen in Anspruch nehmen.

Oft ist es äußerst hilfreich, wenn an den Sitzungen eine neutrale Person teilnimmt, die die Mitglieder auf Verhaltensweisen und Reaktionen aufmerksam macht, die Konflikte und Spannungen hervorrufen oder fördern. Die Person kann Kleinigkeiten wahrnehmen, die die PGR/ PR-Mitglieder so nicht erkennen. In einem Feed-Back kann darauf hingewiesen werden und bei der Bearbeitung helfen.

<sup>2</sup> Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland, Beschluss: Räte und Verbände, Teil I, 3.2, Freiburg 1976

Im Bischöflichen Ordinariat gibt es Referentinnen und Referenten, die für die Begleitung von Pfarrgemeinderäten und Pfarreiräten angefragt werden können. Melden Sie sich dazu gerne in der Diözesanstelle für Pfarrgemeinderäte, Pfarreiräte und Gemeindeausschüsse.

Wichtig ist allerdings, dass die Situation frühzeitig wahrgenommen und die Hilfe auch angefragt wird.



### **Gemeindeberatung**

Im Bistum Mainz gibt es das Angebot der Gemeindeberatung. Gemeindeberatung dient nicht ausschließlich der Konfliktbewältigung. Gemeindeberatung ermöglicht vielmehr einer Gemeinde und ihren Gremien in einem längeren begleiteten Prozess nach vorne zu schauen, Antworten auf Herausforderungen zu formulieren, Ziele und Zielgruppen in den Blick zu nehmen und Prioritäten zu benennen.

Dadurch wachsen Motivation und Zufriedenheit. Klare Ziele und Perspektiven vermitteln ein Gemeinschaftsbewusstsein und vermeiden Konflikte.

### **Geistliches Fundament**

„Der Christ ist in der Erfüllung seines Auftrages dem Herrn verpflichtet. Er wird daher seinen Dienst, sein Denken und Tun an der Hl. Schrift und am Wort der Kirche prüfen und seine Fähigkeiten als Gaben des Geistes „zum allgemeinen Nutzen“ (1 Kor 12,7) einsetzen.“<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland, Beschluss: Räte und Verbände, Teil I, 3.1, Freiburg 1976

Bei aller Aktivität und so vielen Aufgaben ist es unerlässlich, dass sich der PGR immer wieder auf sein geistliches Fundament bezieht. Die heilige Schrift und der gemeinsame Glaube an Jesus Christus ist die Basis des Tuns und verbindet alle gleichermaßen miteinander. Auf dieser Basis, im Vertrauen auf Gottes Barmherzigkeit und seine Hilfe kann es gelingen Konflikte und Spannungen zu bearbeiten und vor Gott zu tragen.

Darum nicht mal eine Sitzung mit einem Bibelgespräch beginnen, am Ende der Sitzung die Anliegen (auch die Spannungen) des PGR/ PR gemeinsam im Gebet vor Gott tragen, oder miteinander Gottesdienst feiern.

Konflikte sind manchmal unvermeidbar, aber sie können fair ausgetragen und produktiv genutzt werden, damit sie lebendige Gemeinde widerspiegeln und neue Perspektiven eröffnen. Das kann aber nur gelingen, wenn jeder die Bereitschaft zeigt auf den anderen zuzugehen und nicht auf dem eigenen Standpunkt besteht, sondern sich um der Sache Jesu und des gemeinsamen Auftrags willen auf den Weg macht.

# Kommunikationsregeln

## KOMMUNIKATION BRAUCHT REGELN

Auch wenn die bzw. der Vorsitzende eine besondere Verantwortung für die Sitzungsleitung hat, so ist sie bzw. er keineswegs allein für das Gelingen der Beratungen und Gespräche im Gremium verantwortlich. Jedes einzelne Mitglied muss daran mitarbeiten, dass in den Sitzungen, aber auch im sonstigen Umgang miteinander, ein guter Ton herrscht. Schon die Beachtung einiger Grundregeln für die Kommunikation kann großen Einfluss auf die konkrete Diskussion haben und im Ganzen zu einer offenen, angenehmen und zielorientierten Arbeitsatmosphäre beitragen.

Diese Regeln sollte jeder Gesprächsteilnehmer/ jede Gesprächsteilnehmerin beherzigen.

Die Gesprächsleitung achtet auf die Einhaltung der Regeln.

- Störungen haben Vorrang
- Sage „ich“ statt „man“
- Spreche von dir selbst und bringe deine Erfahrungen und Ideen ein.
- Achte auf deine Körpersprache und auf die der anderen.
- Bemühe dich, richtig zuzuhören, was der andere sagt.
- Interpretiere nicht das Verhalten anderer.
- Sei bereit, den anderen ernst zu nehmen, auch dann, wenn du anderer Meinung bist.
- Berücksichtige deine Gefühle. Gib ihnen klar und angemessen Ausdruck.
- Sage, was du wirklich sagen willst, und nicht das, was andere möglicherweise von dir erwarten.
- Sei du selbst.
- Beziehe deine Äußerungen auf das Hier und Jetzt.

# Vorbereitung einer Sitzung

**Datum:**                      **von:**                      **bis:**                      **Ort:**

Teilnehmer/innen des Vorbereitungsgespräches / der Vorstandssitzung:

- |   |   |
|---|---|
| • | • |
| • | • |
| • | • |

Gäste/Referent/innen bei der Sitzung:

- 
- 

**PGR/SSR-SITZUNG AM:** \_\_\_\_\_

	<b>INFO</b>	<b>B</b> (Bera- tung)	<b>E</b> (ENT- SCHEI- DUNG)	<b>D</b> (DAUER DES TOP)	<b>A</b> (AN- LAGE)	<b>TOP- NR:</b>
<b>TAGESORDNUNGSPUNKTE:</b>						
•						
•						
•						
•						
•						
•						
•						
•						
•						
•						

**ORGANISATION:**

<input type="checkbox"/> Flipchart <input type="checkbox"/> Tafel <input type="checkbox"/> Overhead <input type="checkbox"/> Stifte <input type="checkbox"/>	Wichtig:
Erfrischungen: <input type="checkbox"/> Getränke <input type="checkbox"/> Imbiss	
Bestuhlung/Gestaltung des Raumes:	
Besondere Ereignisse: <input type="checkbox"/> Geburtstage, wer:..... <input type="checkbox"/> Jubiläen, wer:.....	

Einladungen verschicken bis spätestens :

Der Versand wird erledigt von:

# Einladung (Muster)

Musterhausen, den 05. Mai 2020

Liebe(r)

Hiermit lade ich dich/Sie ganz herzlich zur nächsten Sitzung unseres Pfarrgemeinderates/Pfarreirates ein.

**Sie findet am Dienstag, den 12. Mai 2020, von 19:30 Uhr bis 22.00 Uhr im Pfarrheim statt**

Wir schlagen folgende Tagesordnung vor:

1.	<b>Eröffnung und Begrüßung</b>		Vorsitzender	5 Min
2.	<b>Geistlicher Impuls</b>		Frau König	15 Min
3.	<b>Tagesordnung und Protokoll</b> <i>(Protokoll liegt bei)</i>	Verabschiedung bzw. Genehmigung	Vorsitzender	5 Min
4.	<b>Zur pastoralen Situation in unserer Gemeinde</b>	Erste Vorbereitungsschritte für die geplante Zukunftswerkstatt und Bildung einer Projektgruppe	Herr Gebhart <i>(Gemeindereferent)</i>	45 Min
5.	<b>Rückblick auf das Pfarrfest</b>	Kritische Reflexion. Was wollen wir für das nächste Jahr festhalten?	Herr Klein <i>(Vorsitzender des Festausschusses)</i>	25 Min
6.	<b>Information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besuchsdienst</li> <li>• Erwachsenenbildung <i>(Veranstaltungskalender liegt bei)</i></li> <li>• Jugendwallfahrt</li> </ul>		Frau Peters Herr Werner  Herr Gebhart	30 Min
7.	<b>Bericht aus dem Verwaltungsrat</b>		Herr Sommer <i>(stellvertr. Vorsitzender des Verwaltungsrates)</i>	10 Min
8.	<b>Verschiedenes</b>		alle	15 Min

Nach der Sitzung möchten wir – wie gewohnt – bei einem Glas Wein oder Saft noch ein wenig zusammen bleiben

Mit den besten Wünschen für Sie und Ihre Familienangehörigen!

Ihr/e Vorsitzende/r

# Protokollformular

Protokoll der ____ . Sitzung des				Seite:
am:	in:	Beginn:	Ende:	
<b>Anwesend:</b>				
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
<b>Gäste:</b>		<b>Entschuldigt:</b>		
•		•		
<b>Geistliche Besinnung/Gebet:</b>				

Nächste Sitzung:	Zeit:
Geistliche Besinnung/Gebet:	

TOP	Thema (in der TO vermerken, ob es sich um eine Information, Beratung, Vereinbarung oder um einen Beschluss handelt) (Bei Beschlüssen die Beschlusslage und Abstimmungsergebnis gemäß Staut angeben.)	Wird erledigt von:	bis am:

# Maßnahmenplan / To-do-Liste

Gremi-

um:.....

für die Zeit vom

.....bis.....

Themenspeicher	Wichtigkeit	Ergebnis/Beschluss	Wer?	Wann?
<b>Notizen:</b>				

# S.M.A.R.T.

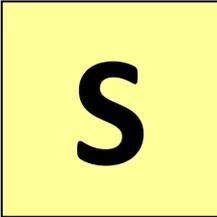
## Der Zielecheck

Ziele für die Arbeit des Pfarrgemeinderates/ Pfarreirates sollten so formuliert sein, dass sie jederzeit überprüfbar sind und auch zum Erfolg führen. Nur eine effektive Zielformulierung motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Ziele auch zu verfolgen.

Die Zielklärungsfragen helfen dabei, die Ziele präzise zu formulieren.

- Was soll erreicht werden? – Inhalt
- Welcher Umfang / welche Ausprägung soll erreicht werden? – Quantität / Qualität = Zielkriterien
- Wann soll es erreicht sein? – Zeit
- Wozu soll es erreicht werden? – Zweck / Übergeordnete Ziele

Die S.M.A.R.T. – Formel hilft beim Zielecheck!



**S**

**spezifisch**

präzise und eindeutig formuliert



**M**

**messbar**

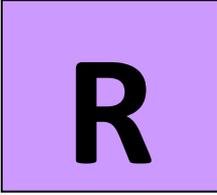
quantitative, qualitative Prüfkriterien



**A**

**attraktiv**

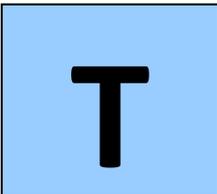
positiv formuliert, motivierend



**R**

**realistisch**

herausfordernd, aber leistbar



**T**

**terminiert**

Erledigung genau terminiert