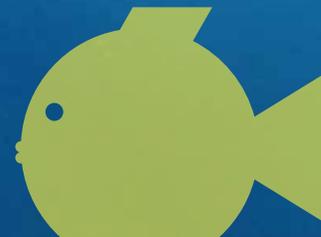


*PROJEKTDOKUMENTATION  
»ALTENPASTORAL VOR ORT –  
ZUKUNFTSWEISEND VERNETZT«*

Erkenntnisse für die Pastoral



# INHALTSVERZEICHNIS



## 3 Vorwort

Msgr. Markus Bosbach, Petra Dierkes

## 4 Einführung in das Projekt „Altenpastoral vor Ort – zukunftsweisend vernetzt“

Gabriele Pechel

## 7 Was sind eigentlich Netzwerke? Hintergründe zur Netzwerkarbeit

Birgit Altmeyer, Brigitte Döpfer

## 12 Berichte aus den Projektstandorten Brühl, Erkrath und Zülpich

Brigitte Döpfer

## 19 Projektbegleitende Evaluation – Damit Stimmen und Stimmungen vor Ort berücksichtigt werden

Dr. Ulrich Feeser-Lichterfeld

## 28 Einige Lernerträge aus pastoraltheologischer Perspektive

Dr. Ulrich Feeser-Lichterfeld

## 30 Von der Schwierigkeit, Netzwerke Top-Down aufzubauen – und was man trotzdem tun kann

Dr. Jörg Longmuß

## 34 Mitglieder des Projektteams und Autorinnen und Autoren

## 36 Impressum

# VORWORT

## „Altenpastoral vor Ort – zukunftsweisend vernetzt“

Schon der Projekttitel lässt erahnen, dass es sich bei diesem Projekt um ein ambitioniertes Vorhaben handelt. Sind nicht allein schon die Begriffe „Altenpastoral“ und „zukunftsweisend“ in sich widersprüchlich? Versprechen wir uns zukunftsweisende Impulse nicht eher von anderen pastoralen Feldern? Rangiert die Altenpastoral nicht oft am Rand der kirchlichen Aufmerksamkeit, mit einem Etikett wie „verstaubt“ und „unbeweglich“ versehen? Trauen wir dem Alter und den alten Menschen überhaupt zu, dass gerade von ihnen Veränderung, Innovation und das Ausprobieren neuer Wege ausgehen?

Die Altenpastoral hat es mit diesem Projekt gewagt, einen für die Pastoral noch recht neuen und ungewohnten Ansatz auszuprobieren: den der Netzwerkarbeit. Verschiedene Projektpartner/innen haben sich auf den Weg gemacht und in einem spannenden Experiment viele Erfahrungen gesammelt. Dabei war zu Beginn nicht vorgegeben, wohin der Weg genau führen würde. In diesem Sinne war der Prozess ergebnisoffen und zielorientiert, und der Weg hat sich beim Gehen geebnet. Ergebnisse und Erkenntnisse, Fragen und Gedankenanstöße – alles das können Sie in dieser Projektdokumentation nachlesen. Dabei wird deutlich, dass das Projekt nun zwar abgeschlossen, der begonnene Weg aber keineswegs beendet ist.

Unser Dank gilt an dieser Stelle allen, die im Projekt mitgewirkt haben – sowohl in dem Projektteam auf Diözesanebene als auch an den drei Projektstandorten. Näheres dazu wird in dieser Dokumentation beschrieben.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern, dass sie sich durch die Lektüre anstecken und anregen lassen, sich auf den lohnenden Weg der Netzwerkarbeit in der Pastoral zu begeben. Wir laden Sie ein zu entdecken, welche Impulse das Alter uns für die Zukunft – auch die Zukunft der Kirche – geben kann.



Petra Dierkes  
Abteilungsleiterin  
Erwachsenenseelsorge



Msgr. Markus Bosbach  
Leiter der Hauptabteilung  
Seelsorge

# EINFÜHRUNG IN DAS PROJEKT

**Gabriele Pechel**

Die Idee für das Projekt entstand in der seit einigen Jahren im Erzbistum engagierten Diözesan-Arbeitsgemeinschaft Altenpastoral.\* Dort stellte sich immer deutlicher die Frage nach Handlungsperspektiven für die Altenpastoral auf dem Hintergrund der Herausforderungen des demografischen Wandels und der strukturellen Veränderungen in den Kirchengemeinden.

Die Idee wurde in der Abteilung Erwachsenenseelsorge des Erzbischöflichen Generalvikariates aufgegriffen, weiterentwickelt und konkretisiert. Konzipiert wurde ein experimentelles und ergebnisoffenes Projekt mit dem Titel „Altenpastoral vor Ort – zukunftsweisend vernetzt“.

## Zielvorstellung

Ziel war es, eine Vernetzung von altenpastoralen Akteuren zu initiieren, die sich nach Projektende selbstorganisiert weitertragen würde. Es sollte überprüft werden, ob dies eine mögliche zukunftsfähige Struktur für die Altenpastoral im Erzbistum Köln sein könne.

Das Projekt wurde vom Diözesanverwaltungsrat bewilligt und in der Zeit von Januar 2012 bis Januar 2015 durchgeführt. Es

wurde ein Projektteam im Generalvikariat etabliert und eine wissenschaftliche Begleitung angefragt. Für drei exemplarische Projektorte wurde jeweils eine Projektstelle mit 50% Beschäftigungsumfang für die Dauer von zwei Jahren eingerichtet.

Wichtige Fragestellungen vor Beginn des Projekts waren u.a.: Wie sieht eine differenzierte Altenpastoral aus? Welche Strukturen sind zukunftsfähig? Was bedeutet Vernetzung? Wie organisiert sich das Projektteam? Welche externen Projektpartner/innen müssen eingebunden werden, um eine erfolgreiche Projektarbeit tun zu können?

Bei der Zusammenstellung des Projektteams auf Diözesanebene sollten deshalb möglichst viele Kooperationspartner/innen aus verschiedenen Bereichen des Erzbistums mit einbezogen werden, die von diesem Projekt tangiert würden. Die Mitglieder des Projektteams sind auf Seite 34 namentlich genannt.

Zu Beginn seiner Arbeit traf das Projektteam Vereinbarungen zu einer gemeinsamen Projektkultur in Bezug auf Arbeitsweise, Zuständigkeiten und Kommunikationsabläufe. Die Mitglieder erarbeiteten einen Projektstrukturplan, ein Aufgaben- und Personenprofil für die Netzwerkkoordinatoren/innen und einigten sich auf ein Vorgehen für die wissenschaftliche Begleitung.

Inhaltlich gab es vor allem zwei zentrale Themen, nämlich:

- Was wollen wir unter Altenpastoral verstehen, und wie kann ein Bewusstsein davon entwickelt werden?
- Welches Verständnis von Netzwerk haben wir?

**Welche Strukturen sind zukunftsfähig?**

**Was bedeutet Vernetzung?**

Netzwerke sind eigensinnig

Nach intensiven Diskussionen einigte sich das Projektteam auf ein weites Verständnis von Altenpastoral, das sowohl seelsorgliche Begleitung, caritatives Wirken, Bildungsarbeit und eine gesellschaftlich-politische Dimension umfasst. So kann alles das, was Getaufte und Gefirmte im Alter selbst, oder mit und für Menschen im Alter tun als Altenpastoral bezeichnet werden. Die Vorstellung von Netzwerken war bei den Mitgliedern des Projektteams sehr unterschiedlich und erfuhr im Laufe der Arbeit immer wieder Veränderungen. Als gemeinsamer Nenner wurden folgende Merkmale von Netzwerken formuliert:

**Die Vorstellung von Netzwerken war sehr unterschiedlich**

- In einem Netzwerk arbeiten autonome Organisationen und/oder Individuen als Partner kooperativ zusammen.
- Ein Netzwerk lebt von dem Nutzen, den es stiftet!

Bei der Auswahl der Projektstandorte achtete das Projektteam auf folgende Kriterien:

- Interesse und Bewusstsein für das Thema
- Berücksichtigung verschiedener Lebensräume: ländlich, kleinstädtisch, großstädtisch
- die demografische Entwicklung des Ortes
- das Vorhandensein von stationären Einrichtungen der Altenhilfe

Daraufhin wurden in Zusammenarbeit mit der Hauptabteilung Seelsorgebereiche die Projektorte Brühl (Pfarreien St. Margaretha, St. Pantaleon und St. Severin, St. Matthäus), Erkrath (Pfarrei St. Johannes der Täufer und Mariä Himmelfahrt) und Züllich mit 21 Pfarreien ausgewählt.

Die Beschreibung der Arbeit vor Ort findet sich ab Seite 12. Am 15. Januar 2015 fand im Maternushaus in Köln eine Abschlussveranstaltung statt. Hier wurden erste Ergebnisse präsentiert, die Projektbeteiligten vorgestellt und zum Austausch eingeladen.

### Erste Erkenntnisse

- Netzwerke sind eigensinnig.
- Netzwerke sprechen insbesondere Menschen jenseits traditioneller kirchlicher Strukturen an.
- Netzwerkarbeit ist Beziehungsarbeit.
- Netzwerkarbeit ist eine Möglichkeit, Altenpastoral neu in den Blick zu nehmen.
- An allen Projektorten gibt es neue Aufbrüche.
- Ein Perspektivwechsel vom Versorgt werden zur Selbstorganisation ist zwingend notwendig.
- Es braucht eine Übernahme von Verantwortung von allen Beteiligten.

\* Auf dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen wurde die DiAG Altenpastoral 2008 vom Generalvikar ins Leben gerufen. Ihr Auftrag ist, die unterschiedlichen Akteure in den Feldern der Altenpastoral zu vernetzen und eine zukunftsweisende Altenpastoral voranzutreiben

**An allen Projektorten gibt es neue Aufbrüche**



**NETZWERKARBEIT  
IST EINE MÖGLICHKEIT  
ALTENPASTORAL NEU  
IN DEN BLICK ZU NEHMEN.**



Tausch-  
Prinzip



soziales  
Miteinander



Kontakte

# NETZWERK



Kommunikation



einander  
unterstützen



Wo geht die  
Reise hin?

# WAS SIND EIGENTLICH NETZWERKE?

## Theoretische Überlegungen zum Projekt

Birgit Altmeyer, Brigitte Döpfer

### Begriff Netzwerk

Der Begriff Netzwerk floriert. Jede/r kennt ihn. Und jede/r benutzt ihn. Der Begriff Netzwerk ist in der Regel positiv besetzt – er verspricht Flexibilität, Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit. Netzwerke wirken dort, wo z. B. institutionelles Handeln zu behäbig oder vielleicht nicht möglich ist. Oder sie übernehmen das, was früher der Familienverbund gemacht hat. Vieles, was alleine unmöglich zu schaffen ist, kann für sie unproblematisch sein.

Was so vermeintlich einfach klingt, wirft beim näheren Hinschauen aber Fragen auf: Was meinen wir eigentlich genau, wenn wir von Netzwerk sprechen? Welches Bild haben wir im Kopf? Und haben wir alle das gleiche Bild? Ist immer dort, wo Netzwerk drauf steht, auch Netzwerk drin?

### Das Grundelement: Kommunikation

Auf einen einfachen Nenner gebracht, lässt sich sagen, dass Netzwerkarbeit Beziehungsarbeit ist und damit aktive Kommunikation.

Jeder Mensch hat sein persönliches Netz von Beziehungen und Kontakten. Aktiviert wird ein Kontakt bei bestimmten Gelegenheiten, nämlich dann, wenn eine gewisse Art von Mangel besteht: der/die Andere kann eine Lösung bieten. Oder kennt jemanden, der/die helfen kann. Im Gegenzug wird erwartet, irgendwann auch einmal in den Vorzug einer Gegenleistung zu kommen. Vordefinierte Grenzen gibt es in persönlichen Beziehungsnetzen nicht. So kann es durchaus der/die Fremde sein, der bzw. die das Unmögliche möglich macht. Dadurch entsteht die für Netzwerke typische hohe Wirksamkeit.

An diesem einfachen Beispiel der persönlichen Beziehungsnetze zeigen sich Grundelemente, die auch für Netzwerke im Sinne einer besonderen Form der Zusammenarbeit oder Kooperation gelten. Auch diese Netzwerke beruhen auf dem Prinzip des Tauschs. Sie leben vom wechselseitigen Austausch und funktionieren nur dann, wenn alle Beteiligten einen Gewinn davon haben. Auch diese Netzwerke sind immer personenorientiert (selbst wenn eine Organisation Mitglied im Netzwerk ist). Delegieren an eine/n Stellvertreter/in ist nicht oder nur schwer möglich.

### Typen von Netzwerken

Im Projekt „Altenpastoral vor Ort – zukunftsweisend vernetzt“ ging es um Netzwerke als eine besondere Form des sozialen Miteinanders, d.h. um mehr als die oben beschriebene Basis des persönlichen Beziehungsgeflechtes.

Form des sozialen  
Miteinanders

In diesem Sinne lassen sich verschiedene Typen von Netzwerken unterscheiden: das „egozentrierte Netzwerk“, „Gruppennetzwerke“ und „Organisationsnetzwerke“. Dazwischen gibt es Mischformen in vielen verschiedenen Facetten.

So kann ein einzelner Mensch einen Netzwerk-Knoten bilden, ebenso wie eine Institution, eine Gruppe oder Verein, die dann miteinander in Beziehung treten. Meist kristallisiert sich bei Gruppen und Organisationen ein größeres Maß an Organisationsstruktur heraus: Es kann ein Plenum geben, in dem sich alle Partner/innen treffen und einen Kümmerer, der z. B. die Treffen koordiniert.

Daneben lassen sich informelle und formelle Netzwerke unterscheiden. Ein informelles Netzwerk besteht aus den persönlichen Kontakten eines Menschen und steht den Strukturen eines formellen Netzwerks gegenüber. Meist laufen trotz der formellen Strukturen die informellen Netzwerke im Hintergrund mit.

### Gründe für die Entstehung von Netzwerken

Netzwerke sind mehr als eine Modeerscheinung. Sie sind eine konsequente Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen wie beispielsweise verstärkte Komplexität, zunehmender Innovationsdruck, wachsende Globalisierung oder aber auch die zunehmende Selbstblockade von komplexen Organisationen. Hier bieten sich sozusagen „Einflugschneisen“ für die Bildung von Netzwerken. Sie entstehen im Augenblick einer Mangelsituation, Knappheit, eines zu lösenden Problems. Vom Netzwerk versprechen sich die Beteiligten dann Vorteile und einen Nut-

**Netzwerke sind mehr als eine Modeerscheinung**

zen, z. B. gemeinsam das Problem besser lösen zu können, die Situation oder die eigenen Möglichkeiten darin verbessern zu können. Es besteht somit ein Interesse und ein gemeinsames Ziel. Trotzdem kann der Nutzen und damit die Motivation für eine Beteiligung am Netzwerk für die einzelnen durchaus sehr unterschiedlich sein.

Zusammengefasst könnte man sagen, ein Netzwerk ist ein aktiv gelebtes Miteinander zum Vorteil aller Beteiligten. Man kann von Netzwerken als einer neuen Kultur des Kooperierens sprechen.

Die Intensität der Zusammenarbeit kann sehr unterschiedlich sein. Beispielsweise kann es einfach nur darum gehen, Informationen auszutauschen und Erfahrungen gegenseitig nutzbar zu machen. Oder es geht darum, gemeinsam Ideen und Konzepte zu entwickeln und voranzutreiben. Ein anderes Ziel könnte Arbeitsteilung sein, oder sich gegenseitig zu unterstützen und im Sinne von „gemeinsam sind wir stark“ größere Aufträge an Land zu ziehen.

**Die Intensität der Zusammenarbeit kann sehr unterschiedlich sein**



**EIN NETZWERK  
IST EIN AKTIV  
GELEBTES MITEINANDER  
ZUM VORTEIL  
ALLER BETEILIGTEN**

gemeinsam sind  
wir stark

### Projekt-Definition: Netzwerk

Da die Vorstellungen von Netzwerken so unterschiedlich und die Erscheinungsformen so vielfältig sind, haben wir uns im Projekt „Altenpastoral vor Ort“ an der Netzwerk-Definition und den Basisprinzipien von Teller & Longmuß orientiert.\*

- In einem Netzwerk arbeiten autonome Organisationen und/oder Individuen als Partner zusammen.
- Es basiert auf Gegenseitigkeit und ist eher kooperativ als wettbewerblich.
- Es hat relativ stabile Beziehungen.
- Generelles Ziel des Netzwerks ist es, durch eine Abstimmung von sich ergänzenden Fähigkeiten und Bündelung von Ressourcen Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren.

### Basisprinzipien für ein gutes Miteinander

Damit Netzwerke gelingen können, ist es hilfreich zu beachten, dass es sich um eine Gemeinschaft von Menschen handelt, bzw. von Organisationen, die durch Menschen repräsentiert werden. Aus dieser Perspektive ergeben sich Basisprinzipien, die für ein gutes Funktionieren unerlässlich sind.

- **Eine Gemeinschaft von Gleichberechtigten entwickeln**  
Die Netzwerkpartner/innen müssen ein Gefühl dafür entwickeln, dass alle Partner/innen gleichgestellt sind.
- **Bereitschaft zum Teilen und Ausbalancieren entwickeln**  
Jeder einzelne muss die Bereitschaft dafür entwickeln, eigenes Wissen, eigene Ressourcen, Möglichkeiten, Verantwortlichkeiten, Macht usw. mit anderen zu teilen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

- **Gegenseitigkeit und „Mehrwert“**

Es ist wichtig, dass für alle Beteiligten die Balance von Investition in das Netzwerk und Nutzengewinn aus dem Netzwerk im Großen und Ganzen ausgewogen ist. Durch das Netzwerk entsteht für alle ein zusätzlicher „Kooperationsnutzen“, den es ohne das Netzwerk nicht gäbe.

- **Kooperation statt Konkurrenz leben**

Die Netzwerkpartner/innen müssen dazu bereit sein, statt konkurrierend eher kooperativ miteinander umzugehen. Dies setzt Vertrauen voraus und fordert von allen ein Stück Selbstlosigkeit.

- **Organisationsflexibilität entfalten**

Die Möglichkeit der Arbeitsteilung auf vielen Ebenen ist ein wichtiger Vorteil von Netzwerken. Dies gelingt, wenn sowohl die beteiligten Akteure, als auch das Netzwerk als solches eine hohe Flexibilität aufweisen. Das erfordert bei allen Beteiligten Spontaneität, Kreativität und Veränderungsbereitschaft.

- **Verantwortung übernehmen**

Alle sind für die Entwicklung des Netzwerks verantwortlich, auch wenn es einen Kümmerer gibt.

### Möglichkeiten des Netzwerkaufbaus

Im Normalfall gründet sich ein Netzwerk, wie oben beschrieben, weil es Personen gibt, die gemeinsam ein Problem lösen, eine Situation verbessern, einen Mangel beheben möchten. Ist bei diesen Initiatoren/innen die Entscheidung gefallen, ein Netzwerk zu entwickeln, gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten, dabei vorzugehen.

Balance von  
Investition in  
das Netzwerk und  
Nutzengewinn

Gemeinschaft  
von Menschen

Arbeitsteilung

- Eine Möglichkeit besteht darin, dass diese „Kerngruppe“ das Netzwerk startet und sich dann nach und nach erweitert. Der Vorteil besteht darin, dass die Ziele und Inhalte der Netzwerkarbeit den Initiatoren/innen deutlich sind und somit ein zügiger Beginn der Netzwerkarbeit möglich ist. Das Netzwerk kann schnell nach außen sichtbar werden. Wichtig bei dieser Vorgehensweise ist, dass die Ziele des Netzwerkes auch durch eine kleine Gruppe von Beteiligten zu verwirklichen sind und dass diese über genügend Energie und Ressourcen verfügen, die Organisation und den Aufbau des Netzwerkes zunächst alleine zu bewerkstelligen.
- Die zweite Möglichkeit beim Netzwerkaufbau ist es, dass die Initiatoren/innen eine große Anzahl von potentiellen Akteuren/innen zum Netzwerkstart zusammenrufen. Da die Initiatoren/innen mit einer bestimmten Idee starten, ist es wichtig, Zweck und Ziel des Netzwerkes den Interessenten gut zu erklären und einen gemeinsamen Diskussionsprozess darüber zu führen, was im Netzwerk geleistet werden soll und kann. Im Laufe der Arbeit werden dann Bedürfnisse, Interessen und Initiative bei den Mitwirkenden geklärt. In diesem Prozess kristallisieren sich dann auch oft erst die genauen Schwerpunkte der Arbeit heraus. Solche Klärungsprozesse können viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen und es besteht die Gefahr, dass die ursprüngliche Zielrichtung aus dem Blick gerät.

#### Akteure/innen zusammenrufen

Als einen Sonderfall können von außen geförderte Netzwerke betrachtet werden. Hierbei werden Personal und/oder Sach-

kosten von dritter Seite bereit gestellt. Der Beitrag von Jörg Longmuß geht auf die Möglichkeiten und Schwierigkeiten eines geförderten Netzwerkaufbaus näher ein. Auch hier können die beiden oben genannten Wege beschriftet werden.

#### Zentraler Erfolgsfaktor: der Netzwerknutzen

Netzwerke leben von dem Nutzen, den sie stiften.

Dies ist in einem zweifachen Sinne zu verstehen. Zum einen geht es um einen Nutzen „nach außen“ und um die Frage, welchen besonderen Nutzen das Netzwerk den Kunden bzw. der Zielgruppe bietet. Im Projekt Altenpastoral vor Ort sind es die älteren Menschen in den Projektorten, für die das Netzwerk einen Nutzen bringen soll.

Nicht zu vernachlässigen ist der Nutzen „nach innen“ und die Frage, welchen Nutzen das Netzwerk seinen Mitgliedern bietet. Motivation und aktives Mitarbeiten im Netzwerk sind nur solange gegeben, wie ein Mitglied für sich einen Nutzen und Gewinn aus der Mitarbeit ziehen kann.

Der Nutzen, den eine Einrichtung oder Institution in einem Netzwerk sieht, kann sich sehr von dem Nutzen unterscheiden, den Einzelpersonen für sich im Netzwerk gewinnen möchten.

Für den Erfolg eines Netzwerkes ist es wichtig, dass sich das Netzwerk immer wieder die Frage stellt, ob die gegenwärtige Nutzensituation ausreicht, um das Netzwerk auf Dauer zu stabilisieren, welche Gewinnbedingungen für die Beteiligten



Welchen besonderen  
Nutzen bietet das  
Netzwerk



Netzwerk auf Dauer  
stabilisieren

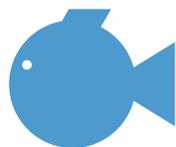
erfüllt sein müssen und was für die Stärkung des Nutzens nach außen getan werden kann.

Ist die Idee des Netzwerkes wie im Projekt „Altenpastoral vor Ort“ von außen initiiert, ist es wichtig, dass die Netzwerkpartner/innen ihre eigene Vorstellung vom Ziel des Netzwerkes und ihren persönlichen Nutzen erkennen und entwickeln können.

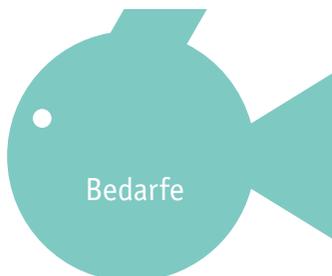
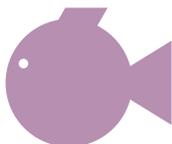
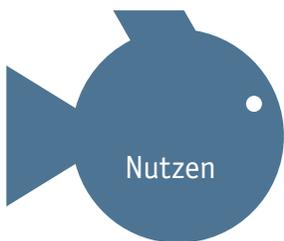
### Reflexion der Erfahrungen im Projekt

Viele der hier beschriebenen Aspekte von Netzwerkarbeit wurden im Projekt Altenpastoral vor Ort deutlich. Besonders hat uns die Unterschiedlichkeit und Individualität dessen fasziniert, was in den unterschiedlichen Projektorten entstanden ist.

Wir möchten das in der Feststellung zusammenfassen:



## NETZWERKE SIND EIGENSINNIC!



Sie kreieren am jeweiligen Projektort, je nach Situation und Ausgangsbedingungen ihren „eigenen Sinn“ – d.h. ihren eigenen Nutzen. Sie entstehen an der Stelle, wo die Beteiligten für sich ein Bedürfnis sehen und nicht unbedingt so, wie es von außen vorgegeben wird. Wird eine solche Selbständigkeit zugelassen und gefördert, entwickeln sich Eigenengagement und Eigenverantwortung, eigene Ideen können wachsen und umgesetzt werden. Und es gibt die Freiheit, wieder zu gehen.

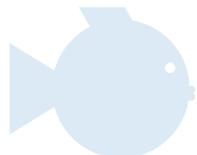
Oft sind es Einzelpersonen, die eine Notwendigkeit oder einen Mangel sehen und sich mit ihrer eigenen Lösung und den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen einbringen möchten. Sie suchen dann einen Zugang zur Kirche, um anzuknüpfen und mit zu gestalten. Wir konnten beobachten, dass Menschen durch die Netzwerkarbeit angesprochen wurden, die sich sonst weniger im kirchlichen Kontext bewegen oder in den gemeindlichen Strukturen nur wenig beheimatet sind.

Netzwerke können aus unserer Erfahrung eine geeignete Form für die Kirche sein. Mögliche Bedarfe oder Einflugschneisen entstehen z. B. durch demographische Veränderungen, größer werdende pastorale Räume und/oder die Abnahme des pastoralen Personals.

Sie sind eine Möglichkeit, (Alten-)Pastoral zu gestalten bzw. gestalten zu lassen, denn die Selbstorganisation im Netzwerk hat hohe Priorität und prägt die Netzwerkkultur. Dadurch können sich Blickwinkel und Haltung in der Pastoral verändern.

**Eigene Ideen können wachsen und umgesetzt werden**

**Netzwerke können eine geeignete Form für die Kirche sein**



Dies eröffnet neue Wege, Menschen mit ihren individuellen Lebenssituationen in den Blick zu nehmen.

Netzwerke stehen damit neben den traditionellen, auf Kontinuität angelegten Arbeitsformen und bieten gemeinsam mit ihnen eine Vielfalt von Beteiligungsmöglichkeiten.

#### Beteiligung

#### Weiterführende Texte

Bommes, M./Tacke, V., **Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes**, in Hollstein, B./Straus, F. (Hrsg.) (2006): Qualitative Netzwerkanalyse, Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag, S. 37-62

Eder, H., (2012), **Kirche als pastorales Netzwerk: Chancen und Konsequenzen einer operativen Kirchenkonzeption**, Band 21. Wien, Berlin: LIT VERLAG

Lames, G., **Innovationsfähigkeit von sozialen Netzwerken**, in Dessoir, V., Lames, G. (Hrsg.) (2012), „Siehe, ich mache alles neu“ (Off 21.5): Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft. Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten, Band 2, Trier: Paulinus Verlag, S. 66-130

Teller, M. & Longmuß, J. (2007), **Netzwerkmoderation: Netzwerke zum Erfolg führen**, Augsburg: ZIEL Verlag.

\* vgl. Teller, Matthias, Longmuß Jörg (2007): Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen, S. 17, S. 41 f.

## BERICHTE AUS DEN PROJEKTSTANDORTEN BRÜHL, ERKRATH UND ZÜLPICH

Brigitte Döpfer

# PROJEKTSTANDORT BRÜHL

Der Seelsorgebereich Brühl deckt sich vollständig mit den kommunalen Grenzen der Stadt Brühl. Er besteht aus den drei Gemeinden St. Margareta (Stadtmitte), St. Matthäus (Nord), St. Severin und St. Pantaleon (Süd). Diese sind aus Zusammenschlüssen zwischen 2005 und 2010 von je drei bis vier Gemeinden hervorgegangen. Die Fusion ist für 2015 geplant.

Um das Projekt in den drei Gemeinden bekannt zu machen und dabei schon erste Kontakte für die Entstehung des Netzwerks zu knüpfen, sprach der Koordinator Florian Müller in der Anfangsphase eine große Anzahl von Engagierten in der Altenpastoral an. Darüber hinaus suchte er außerkirchliche Akteure, die sich mit seniorenrelevanten Themen beschäftigten. Durch die entstandenen persönlichen Kontakte konnten in Brühl Aufbrüche verschiedenster Art und gezielte Vernetzungen einzelner Akteure ermöglicht werden.

**Akteure, die sich mit seniorenrelevanten Themen beschäftigten**

## Zukunftsfrühstück

Am 04.03.2013 ging das Zukunftsfrühstück an den Start. Der Koordinator knüpfte dazu an eine Zukunftswerkstatt an, die im Vorfeld des Projektes stattgefunden hatte. Die Teilnehmenden dieser Zukunftswerkstatt hatten Vorschläge für die zukünftige Gestaltung der Altenpastoral gesammelt.

Die Einladungen wurden nun erweitert ausgesprochen, z. B. auch an die Leitungsteams der Seniorenkreise und andere Aktive. Da mit einem gemeinsamen Frühstück begonnen wurde, war der Name Zukunftsfrühstück schnell gefunden.

Ziel war es, Senioren/innen dazu anzuregen, selbst aktiv an der Gestaltung der Altenpastoral in Brühl teilzunehmen, eigene Ideen vorzustellen und an ihrer Umsetzung mitzuwirken.

Im Laufe der ersten Treffen stellte sich heraus, dass zwar Ideen vorhanden waren, die Teilnehmenden sich mit einer selbstständigen Umsetzung jedoch schwer taten. Es fand sich keine Person, die hierzu bereit gewesen wäre.

Daher wurde das Konzept der Situation angepasst: Das Frühstück sollte nun allen Senioren/innen die Möglichkeit bieten, Gleichgesinnte kennen zu lernen, Kontakte zu knüpfen, Erfahrungen auszutauschen und Informationen über neue Angebote zu bekommen.

Die Gelegenheit, eigene Vorhaben und Ideen vorzustellen, um diese mit gegenseitiger Unterstützung umzusetzen, blieb weiterhin bestehen.

Das Zukunftsfrühstück fand regelmäßig am ersten Montag im Monat im Begegnungszentrum margaretaS statt. Ausgerichtet

**Gleichgesinnte  
kennenlernen**

wurde es vom Koordinator. Die Organisation nach Projektende ging an die Gemeindereferentin über.

## Computerkurs

In den ersten Treffen des Zukunftsfrühstücks entstand schnell die Idee, Computerkurse für Senioren/innen stattfinden zu lassen.

Aufgrund der Vielzahl der Kontakte des Koordinators konnte ein ehrenamtlicher Experte für die Leitung gefunden werden, und der Kurs startete unter großem Zuspruch. Da der Fachmann die Betreuung später aus zeitlichen Gründen niederlegen musste, übernahm Herr Müller die Treffen in der Absicht, bis zum Projektende Ersatz zu finden.

Durch den Kontakt zum Erzbischöflichen St. Ursula-Gymnasium war es schließlich möglich, den dortigen Computerraum zu nutzen und eine Sprechstunde mit Schülern/innen vor Ort einzurichten. Diese nahmen sich der Fragen der Senioren/innen an und arbeiteten in Kleingruppen oder im Einzelkontakt mit ihnen. Die Organisation erfolgte größtenteils über eine Lehrkraft, die Anbindung an die Gemeinde über die Gemeindereferentin.

Für die grundlegende Vermittlung von Computerkenntnissen bot der Koordinator selbst zusätzlich einen Kurs im margaretaS an.

**Kontakt zwischen  
Schülern/innen  
und Senioren/  
innen**



### „Jung und Alt“

Während der Projektzeit entstand die Arbeitsgruppe „Jung und Alt“.

Ideengeberin war die Alzheimergesellschaft „Aufwind e.V.“, welche Kontakt mit dem Erzbischöflichen St.-Ursula-Gymnasium aufgenommen hatte. Gemeinsam wurde ein Konzept für Schüler und Schülerinnen der fünften Klassen entwickelt, um ein Halbjahr lang Theorieunterricht zum Thema „Umgang mit älteren Menschen und insbesondere mit Demenzerkrankten“ zu erteilen.

#### Umgang mit älteren Menschen

Im Anschluss suchte man dann Senioren/innen, die wenige oder keine Kontakte mehr hatten. Aufgrund der Vernetzung mit dem Koordinator konnten Begegnungen zwischen mehr als 50 Schülern/innen und zahlreichen Senioren/innen stattfinden. Die Gemeinde unterstützte diese Initiative mit praktischen Hilfen wie Kuchenspenden und Fahrdiensten.

Der Erfolg war so groß, dass die AG im Schuljahr 2014/15 wiederholt wurde.

### Netzwerk „Aktiv in Brühl“

Das Netzwerk „Aktiv in Brühl“ steckte am Projektende noch in den Kinderschuhen.

Durch die Vielzahl der Kontakte aus der Anfangsphase des Projekts hatte der Koordinator die Idee, die verschiedenen Akteure über eine gemeinsame Aktion, nämlich einen Seniorentag, zusammenzubringen. Gemeinsam mit der Gemeindefereferentin lud er unterschiedliche Einrichtungen und Initiativen zum Mitmachen ein. Ziel war es, den verschiedenen Akteuren die Möglichkeit zu geben, ihr Engagement in den Räumen der Pfarrgemeinde vorzustellen. Dadurch sollte die Chance geschaffen werden miteinander in Kontakt zu kommen und eine mögliche Vernetzung und Kooperation anzubahnen.

**Chance miteinander in Kontakt zu kommen**

Beim ersten Treffen am 09.04.2014 kam dann bei den Teilnehmenden das Thema der Gewinnung von Ehrenamtlichen als gemeinsamer Nutzen in den Blick. In Zusammenarbeit mit einer Agentur wurde eine Werbekampagne „Aktiv in Brühl“ entwickelt. Diese musste jedoch zurückgestellt werden, da es im Hintergrund noch keine organisatorische Struktur gab, um entstehende Kontakte von Menschen, die sich engagieren wollen, entsprechend verwalten zu können.

Eine vollständige Selbstorganisation des Netzwerkes war bis zum Projektende nicht gegeben. Zum Schluss fehlte die Zeit, um gemeinsam mit dem Koordinator eine entsprechende nachhaltige Struktur entwickeln zu können.

# PROJEKTSTANDORT ERKRATH

Die Pfarrgemeinde St. Johannes der Täufer und Mariä Himmelfahrt ist 2010 durch Fusion aus den beiden Gemeinden St. Johannes der Täufer, Erkrath und St. Mariä Himmelfahrt, Unterbach/Unterfeldhaus hervorgegangen.

Kommunal gehören (Alt-) Erkrath und Unterfeldhaus als zwei von drei Ortsteilen zur Stadt Erkrath. Unterbach dagegen ist ein Stadtteil von Düsseldorf.

## Gemeindezentrum Unterfeldhaus

Schon vor Projektstart war es eine Herzensangelegenheit der Gemeinde, ihr Gemeindezentrum in Unterfeldhaus zu beleben. In diesem Stadtteil gab es so gut wie keine Angebote für ältere Menschen und durch die Öffnung sollte ein Ort entstehen, an dem Begegnungen stattfinden können. Außerdem sollte das Zentrum die Möglichkeit bieten, eigene Ideen und Projekte in Selbstorganisation und Eigenverantwortung umzusetzen.

So hat sich in der Anfangsphase des Projekts eine Steuerungsgruppe konstituiert, die von der Koordinatorin Brigitte Döpper beraten und unterstützt wurde. Am 13.04.2013 fand die Auftaktveranstaltung zur Öffnung mit großem Erfolg statt. Dadurch war auch die Voraussetzung für eine weitere Vernetzung mit anderen Aktiven in der Altenpastoral geschaffen.

## Marktcafé

Kurze Zeit später wurde das Marktcafé im Gemeindezentrum ins Leben gerufen, welches von ehrenamtlich Engagierten organisiert wurde. Die ersten Termine fanden regelmäßig ein Mal im Monat am Markttag statt. Aufgrund der schnell wachsenden Anzahl von ehrenamtlichen Helfern/innen konnte die Öffnungszeit kurze Zeit später auf zwei Mal im Monat erweitert werden.

Über die Möglichkeit der Begegnung hinaus wurde das Marktcafé auch als Gelegenheit in Anspruch genommen, um z. B. Handarbeiten vorzustellen und für eigene Projekte zu werben.

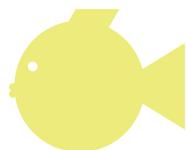
## Ökumenische Hilfe

Im Juni 2014 ging dann die „Ökumenische Hilfe“, die sich im Marktcafé beheimatete, an die Öffentlichkeit. Ihr Ziel war es, eine praktische Unterstützung für den Alltag von älteren Menschen anzubieten, zum Beispiel Unterstützung bei Behörden-gängen oder kleinere handwerkliche Hilfen.

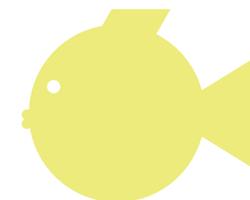
## Netzwerk „Im Alter erst recht – TEILWERDEN/TEILHABEN/TEILSEIN“

Am 05.09.2013 lud die Koordinatorin gemeinsam mit dem zuständigen Pfarrer Interessierte zur Auftaktveranstaltung des Netzwerks ein, die sie im Vorfeld aufgrund persönlicher Ansprache und eines Projektflyers kennengelernt hatte. Sie wählte damit den Weg, das Netzwerk in einem Plenum mit möglichst vielen Interessierten zu beginnen.

**Schnell wachsende  
Anzahl von ehren-  
amtlichen Helfern/  
innen**



**Es sollte ein Ort  
entstehen, an dem  
Begegnungen statt-  
finden können**



Wie für ein solches Vorgehen beim Netzwerkaufbau typisch, fand sich eine heterogene Gruppe von Menschen zusammen: Interessierte Einzelpersonen mit und ohne Projektideen, Leitungen von Gruppen und Einrichtungen, Vertreter/innen von Gremien sowie potentielle Unterstützer/innen des Netzwerks.

Die Netzwerker/innen trafen sich ca. alle sechs Wochen zu einer Sitzung. Im Vordergrund stand dabei u.a. lange die Suche nach einer geeigneten Netzwerkstruktur, die ihrer Heterogenität Raum geben sollte.

### Zielfindungsworkshop

Schnell wurde klar, dass die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Motivationen heraus gekommen waren. So war ihnen ein gemeinsames Ziel wichtig, mit dem sich alle trotz ihrer Unterschiedlichkeit identifizieren konnten.

Deshalb fand am 11.01.2014 ein Workshop zum Thema „Zielfindung“ statt. Die Gestaltung konnte aus eigenen Reihen erfolgen, da sich Menschen mit entsprechenden Ressourcen als Unterstützer für den Aufbau des Netzwerks gemeldet hatten. Es wurden Leitziele erarbeitet und in Folge entstanden ein Name und ein Logo.

Gegen Projektende konnten die Sitzungen dann zunehmend als Austausch über Aktuelles und Neues zwischen den Netzwerkpartnern/innen dienen mit dem Ziel, gemeinsam und aktiv das Alter zu leben und zu gestalten.

Für die Zeit nach der Projektphase erklärte sich ein Netzwerkpartner bereit, die Organisation der Treffen und deren Moderation zu übernehmen.

Das Katholische Bildungswerk im Kreis Mettmann war als Unterstützer eingeladen und wird in jedem Halbjahr an einer Netzwerksitzung teilnehmen, damit gemeinsam z. B. Weiterbildungsangebote entwickelt werden können.

## PROJEKTSTANDORT ZÜLPICH

Die Stadt Zülpich umfasst insgesamt 25 Ortsteile. Sie gehört zum Kreis Euskirchen und erstreckt sich auf mehr als 100 km<sup>2</sup>. Zum Seelsorgebereich gehören sowohl das gesamte Stadtgebiet, wie auch die Ortschaften Embken, Muldenau und Wollersheim, die wiederum kommunaler Bestandteil der Stadt Nideggen im Kreis Düren sind. An der nordwestlichen Grenze des Seelsorgebereichs verläuft auch die Bistumsgrenze. Die anderen Gemeinden in Nideggen gehören zum Bistum Aachen.

Der Kirchengemeindeverband Zülpich besteht insgesamt aus 21 Pfarrgemeinden, die 2008 aus den drei Bereichen Zülpich Mitte, Zülpich Neffetal und Zülpich Süd zusammengelegt wurden.

Während der Orientierungsphase führte die Koordinatorin Anna Stricker viele Gespräche, um das Projekt bekannt zu machen

Erarbeitung von  
Leitzielen

Zielfindung

Zusammen-  
schluss



und um alle Akteure in der Altenpastoral kennen zu lernen. Dies gestaltete sich aufgrund der Größe des Seelsorgebereichs sehr zeitintensiv.

### **Trauercafé**

Bereits vor Projektstart gab es erste Überlegungen von Seiten des Pastoralteams, in Zusammenarbeit mit dem Caritasverband in Zülpich ein Trauercafé einzurichten. Die Koordinatorin hat sich auf Wunsch in die Vorbereitung und Planung mit eingebracht. Aufgrund ihrer zu dieser Zeit bereits vorhandenen persönlichen Kontakte konnte sie weitere Partner/innen für die Umsetzung gewinnen und so erste konkrete Schritte der Vernetzung im Seelsorgebereich anbahnen.

#### **erste Schritte**

Als Kooperation zwischen Caritasverband Euskirchen, katholischem Bildungswerk, katholischer und evangelischer Kirchengemeinde fand ab April 2013 ein neunmonatiger Qualifizierungskurs statt. 14 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden für die Arbeit im Trauercafé ausgebildet.

Seit Januar 2014 fand das Trauercafé regelmäßig am ersten Samstag im Monat im FairCafé in Zülpich statt und konnte so als neu entstandener Netzwerkknoten für eine weitere Vernetzung zur Verfügung stehen.

### **Netzwerk „Alt werden – Jung bleiben“**

Das Netzwerk „Alt werden – Jung bleiben“ startete als eine Initiativgruppe Altenpastoral.



Die Koordinatorin lud alle Akteure, die sie im Laufe der Orientierungsphase kennen gelernt hatte, zu einem ersten gemeinsamen Treffen ein. Drei ehrenamtlich engagierte Senioren/innen folgten ihrem Angebot und machten sich gemeinsam als Kernteam auf den Weg. Zu ihren regelmäßigen Treffen sprachen sie immer wieder eine Einladung an alle Interessierte und bereits Aktiven aus, sich am Aufbau eines Netzwerkes zu beteiligen. So sollte eine lebendige und lebensbegleitende Altenpastoral entstehen.

Mit dem Namen „Alt werden – Jung bleiben“ lud die Initiativgruppe dann auch am 04.09.2013 zu einem Workshop ein. Dieser sollte die Möglichkeit bieten, erste Kontakte mit Gleichgesinnten zu knüpfen, eigene Gedanken und Ideen einzubringen und Menschen zu treffen, mit denen sich gemeinsame Vorstellungen umsetzen lassen.

### **Zielfindungsworkshop**

Bei einem Zielfindungsworkshop am 23.02.2014 nahmen die Netzwerker/innen dann ihre Ziele für das Netzwerk näher in den Blick und klärten dabei u.a. Fragen der Arbeitsweise ihres Netzwerkes.

Wichtig war allen Beteiligten, dass sie zwar Ziele für ihren Zusammenschluss, aber keine Regelungen oder Satzungen ausformulierten. Sie wollten aus einer Grundhaltung von Glaube, Liebe und Hoffnung heraus ihr individuelles sowie das gemeindliche Leben im Alter selbstbestimmt gestalten. Die eigenen Möglichkeiten und Charismen, aber auch die vorhandenen Ressourcen vor Ort zu entdecken und zu nutzen standen dabei



**Das gemeindliche Leben im Alter selbstbestimmt gestalten**

im Mittelpunkt. Die monatlichen Netzwerktreffen sollten dabei einen Ort bilden, an den Interessierte unverbindlich kommen können – aus Interesse am aktuellen Thema oder mit einem konkreten Anliegen wie z.B. Mitstreiter/innen für eine bestimmte Idee zu finden.

Neben allen Zielen des Netzwerks und den geplanten Aktivitäten war den Netzwerker/innen die Herausforderung bewusst, dass es – gerade im Alter – Zeiten gibt, in denen die Möglichkeiten, aktiv zu sein, nachlassen. Sie verstanden sich daher auch als Netzwerk für Senioren und Seniorinnen, in dem niemand etwas leisten muss.

**Nichts leisten  
müssen**

### Fortbildung wertschätzende Moderation und Charismen

Mit Blick auf ein gutes Miteinander entschieden sich die Netzwerker/innen gegen Projektende für einen weiteren Workshop. Sie wollten ihre zukünftige Arbeit auf eine förderliche Basis stellen. Sie planten für den 24./25.10.14 ein Seminar, in dem sie sich mit Grundlagen und Methoden der Gesprächsführung und Moderation beschäftigten und in dem es darüber hinaus um eine Auseinandersetzung mit den eigenen Charismen und deren Stärkung ging.

Am Projektende gab es eine stabile Gruppe von ca. zwölf Personen. Diese trafen sich regelmäßig jeden ersten Montag im Monat, um sich auszutau-

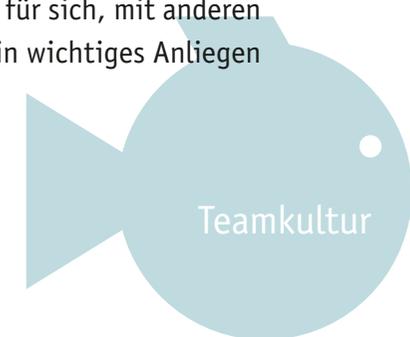
schen und gemeinsame Aktivitäten und Hilfe zu planen. Die Vorbereitung und Durchführung dieser Treffen fand in Eigenverantwortung statt.

Es entwickelten sich aus dieser Gruppe heraus Initiativen, wie z.B. das „Theologische Frühstück“, deren Teilnehmer/innen in Selbstorganisation theologische Themen aufarbeiteten. Ebenso erwähnenswert ist eine organisierte Busfahrt nach Aachen im Karlsjahr 2014, an der ca. 70 Senioren/innen teilnahmen.

**Verschiedene  
Initiativen entstanden**

Um das Netzwerk bekannt zu machen, wurde ein Imageflyer mit entsprechenden Kontaktdaten entwickelt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Zülpich – womöglich als Antwort auf den großen und als unpersönlich empfundenen Seelsorgebereich – ein soziales Netzwerk von Senioren/innen entstanden ist, denen die Gestaltung des Älterwerdens für sich, mit anderen und für andere ein wichtiges Anliegen ist.





Synergie-  
effekte



Einschätzungen



Evaluation

# ERKENNTNIS- GEWINN



Meinungen



Prozessbilanz



Sichtweisen

# PROJEKTBEGLEITENDE EVALUATION

**Damit Stimmen und Stimmungen vor Ort im Projekt berücksichtigt werden**

**Ulrich Feeser-Lichterfeld**

## Wozu eine Projektevaluation?

**W**ie kommt das im Projektteam konzipierte Projekt vor Ort an, welche Wirkungen entfaltet es dort, wie verändert sich die Projektidee im Laufe der Projektprozesse? Diese Fragen standen im Mittelpunkt der pastoraltheologischen Fachbegleitung und Evaluation des Projektes „Altenpastoral vor Ort – zukunftsweisend vernetzt“. Mit Hilfe von Beobachtungen und Befragungen in den drei ausgewählten Seelsorgebereichen – zu Beginn, nach der Hälfte der Projektlaufzeit und zu ihrem Abschluss – konnten vielfältige Eindrücke und Informationen zu Stand und Dynamik der jeweiligen Altenpastoral gesammelt werden. Im Projektteam wurden diese Rückmeldungen genutzt, um die im Projektrahmen exemplarisch und ergebnisoffenen unternommenen Bemühungen um eine selbstorganisierende Vernetzung von Akteuren der Altenpastoral daraufhin zu reflektieren und zu bewerten, ob die Projekterfahrungen a) vor Ort als gewinnbringend gesehen werden, b) für die zukünftige Gestalt der Altenpastoral als richtungsweisend gelten dürfen sowie c) auch auf andere Pastoralfelder übertragbar sind.

**Vielfältige Eindrücke und Informationen zu Stand und Dynamik**

## Evaluationsverständnis und Erhebungsdesign

Evaluation ist sicher nicht gleich Evaluation. Unterschieden werden können u.a. formative und summative Evaluationskonzepte; dienen erstere der Prozessbegleitung und Prozessoptimierung, so wollen letztere eine Prozessbilanz mit zusammenfassenden Aussagen über die Wirksamkeit bzw. Eignung einer Maßnahme erzielen. In diesem Projekt ging es um eine Kombination beider Perspektiven, d.h. die prozessbegleitenden Erhebungen an den Projektstandorten wurden vom Projektteam (und nicht zuletzt von dem/den vor Ort tätigen Projektkoordinator/innen) sowohl zur kontinuierlichen Prozess(nach)steuerung, als auch zur abschließenden Projektbewertung genutzt. Unser Evaluationsanspruch war vor allem praxisorientierter und weniger wissenschaftlicher Natur. An Stelle einer objektiv-neutralen Begutachtung wurde diese Evaluation als Interaktions- und Interventionsmaßnahme verstanden. In Einzel- und Gruppenbefragungen kamen qualitative Evaluationsmethoden zum Einsatz. Evaluationskriterien für die Vor-Ort-Erhebungen waren insbesondere die folgenden Leitfragen: Wird die Projektidee als eine bedarfsgerechte Maßnahme gewertet? Wie wird die Qualität der Einführung und Implementierung erlebt? Welche Akzeptanz und Zufriedenheit lässt sich bei den Beteiligten erheben? Welche Wirksamkeit (inklusive unerwarteter Folge- und Nebenwirkungen) entfaltet die Maßnahme? Wie steht es um die Nachhaltigkeit dieses Projektes?

Das im Vorfeld des Projektstarts an den drei Erhebungsorten entwickelte Evaluationsdesign sah im Projektverlauf drei Erhebungszeitpunkte vor: zu Beginn, zur Halbzeit und zum Projekt-

**Prozessbilanz**

**Perspektiven**

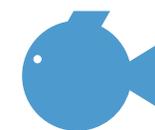
## Interviewleitfaden

abschluss. Darüber hinaus war und ist eine weitere Erhebung nach ca. einem Jahr nach Ende der Tätigkeit des/der Projektkoordinators/innen geplant. Im Herbst 2012 nahmen diese ihre Arbeit in Brühl, Erkrath und Zülpich auf. Für die erste Erhebung zwischen November 2012 und Januar 2013 verständigten sich Projektleitung und Projektteam auf die Durchführung von qualitativen Experten/innen-Interviews. Dabei kam ein Interviewleitfaden zum Einsatz, dessen Fragen im Projektteam gemeinschaftlich entwickelt worden waren. Die Interviews selbst wurden vom Verfasser dieses Berichtes geführt. Um zur Projekthalbzeit die Sichtweisen und Einschätzungen möglichst vieler Beteiligten an der Altenpastoral im jeweiligen Seelsorgebereich zu erfahren, wurde die zweite Erhebungswelle im November 2013 als Gruppenbefragungen gestaltet. Neben den Einzelmeinungen interessierten hier auch die Gruppenmeinung sowie Formen und Ablaufmuster der Gruppeninteraktionen. Die dritte Erhebungswelle schließlich wurde – in der Absicht, den Aufwand für die Teilnehmer/innen möglichst gering zu halten – als Kombination aus einer schriftlichen Befragung und ggf. einem Telefoninterview mit Gelegenheit zu Nachfrage und Vertiefung angelegt.

### Alter(n) und Altenpastoral vor Ort bei Projektbeginn

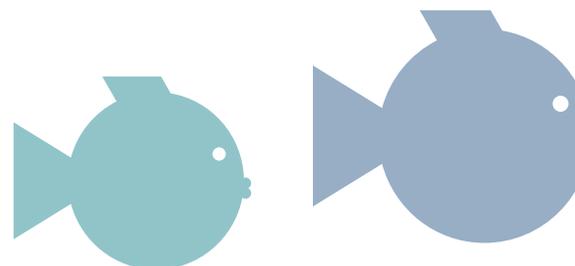
Die Ansprache und Gewinnung der Interviewpartner/innen in der erste Erhebungswelle sowie deren Vorabinformation erfolgten durch die Netzwerk-Koordinatoren/innen. An den 27 Interviews haben insgesamt 30 Interviewpartner/innen teilgenommen (Brühl: 10, Erkrath: 9, Zülpich: 11); drei der Interviews wurden in Form von Doppel-Interviews geführt. Das Verhältnis

von hauptamtlich in der (Alten-)Pastoral Tätigen zu Ehrenamtlichen und Befragten aus nicht-kirchlichen Kontexten war in etwa ausgeglichen (Brühl: 6 von 10, Erkrath: 4 von 9, Zülpich: 7 von 11). An allen Standorten nahmen Mitglieder der Pastoralteams und des Pfarrgemeinderates und Mitarbeiter/innen des Caritasverbandes, aus Altenheim, Altenbegegnungsstätte und/oder Familienzentrum sowie des örtlichen Katholischen Bildungswerkes an den Interviews teil. Als Experten/innen für die Einschätzung der örtlichen Altenpastoral galten weiterhin und wurden für eine Interviewteilnahme gewonnen: Vertreter/innen der Kommune, ehrenamtliche Leitungen von Seniorenkreisen und/oder Mitarbeiter/innen im Besuchsdienst.



## Interviewteilnahme

NEBEN DEN EINZELMEINUNGEN  
INTERESSIERTEN HIER AUCH  
DIE GRUPPENMEINUNG SOWIE  
FORMEN UND ABLAUFMUSTER  
DER GRUPPENINTERAKTIONEN.



## Altern als Prozess

Die Antworten der Interviewpartner/innen zeugten von einem differenzierten Alter(n)sverständnis. Durchweg wurde Altern als Prozess beschrieben und Festlegungen auf kalendarische Altersgrenzen eher vermieden. Wo dies doch geschah, fiel die Verschiebung der Altersphase in die Regionen von Hochaltrigkeit auf. Hier waren die Zuschreibungen häufig eher negativ konnotiert. Das „junge Alter“ war bei den Beschreibungen der Interviewpartner/innen dagegen vielfach kein Thema. An allen drei Erhebungsorten wurde die Situation der Älteren als sehr vielgestaltig beschrieben, in Brühl und Erkrath tendenziell eher bürgerlich-wohlforsorgt (gerade hier wurde mehrfach davon gesprochen, dass Ältere mit niedrigerem sozioökonomischen Status in der Gefahr stünden, aus dem Blickfeld der Gemeinden zu geraten). Einsamkeit und Mobilitätsprobleme sind zwei häufig benannte Krisenfaktoren des Alters. Innerhalb der Seelsorgebereiche haben die Älteren quantitativ durchweg einen hohen Anteil am Leben der Gemeinden. Ob ihre spezifischen Lebenslagen und Interessen auch hinreichend gewichtet und gewürdigt werden, darüber gingen die Meinungen der Interviewpartner/innen aber auseinander.

Der Begriff „Altenpastoral“ war für viele Interviewpartner/innen unvertraut bzw. wirkte auf sie befremdlich. Viele assoziierten damit das kirchliche Dienstleistungsangebot für ältere und vor allem alte Menschen, Unterschiede zeigten sich lediglich bezüglich der Akteure sowie der Vielfalt der Altenpastoral. Immer wieder benannten Interviewpartner/innen aber auch ein umfassenderes (Alten-)Pastoralverständnis jenseits von Angebotskatalogen und Altersgrenzen. Auf die Frage, was

Altenpastoral gegenüber Angeboten nicht-kirchlicher Akteure auszeichnet, verwiesen viele auf den christlich-kirchlichen Hintergrund und die Möglichkeiten der Altenpastoral, Glaubensfragen zu thematisieren. Mit Blick auf die Gruppen der Älteren und Alten wurde allerdings festgestellt, dass diese oftmals keinen Unterschied zwischen den Trägern der Angebote machten, sondern schlicht nach deren Attraktivität auswählten. Die im Interviewverlauf erbetene Skalierung der Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Altenpastoral erbrachte an allen drei Erhebungsorten eine breite Streuung der Antworten. Oftmals wurde in den Seelsorgebereichen nochmals unterschieden hinsichtlich der Situation in den einzelnen Stadtteilen bzw. Kirchorten. Zahlreiche Interviewpartner/innen wünschten sich mehr Kommunikation und Kooperation zwischen den einzelnen Akteuren der Altenpastoral. Der zu Projektbeginn erlebte Vernetzungsgrad wurde in Erkrath höher bezeichnet als in Brühl oder Zül-pich. Bei der Ausgestaltung einer künftigen Vernetzung wurde von den Befragten zumeist auf Informationsaustausch und konkurrenzfreie Zusammenarbeit gedrungen.

Breite Streuung der  
Antworten

EINSAMKEIT UND  
MOBILITÄTSPROBLEME  
SIND ZWEI HÄUFIG  
BENANNTE KRISENFAKTOREN  
DES ALTERS.

**Situation hängt  
von örtlichen  
Gegebenheiten ab**

In den Interviews zeigte sich deutlich, wie sehr die jeweilige Situation der Altenpastoral von den örtlichen Gegebenheiten abhängt. In großer Einmütigkeit beschrieben die Interviewpartner/innen am Standort Brühl die Verdichtung des altenpastoralen Angebots im Zentrum von Brühl und die zum Teil nachteiligen Wirkungen auf die umliegenden Ortschaften im Seelsorgebereich. Am Standort Erkrath wurden die großen Unterschiede zwischen Alt-Erkrath, Unterbach und Unterfeldhaus und da noch einmal mit besonderer Nachdrücklichkeit die „Unterversorgung“ in Unterfeldhaus benannt. Durchgängiges Thema am Standort Zülpich war die große Zersiedelung des Seelsorgebereichs und die damit verbundene nur lose Verknüpfung der Altenpastoral zwischen den beteiligten Dörfern.

Sehr viele der Interviewpartner/innen hatten von dem Projekt durch den/die Netzwerk-Koordinator/innen erfahren, was für deren bereits erfolgtes Ankommen im jeweiligen Seelsorgebereich sprach (oder schlicht dem Procedere der Intervieworganisation geschuldet war). Ob die von Projektleitung und Projektteam formulierten Projektziele wirklich vor Ort angekommen und akzeptiert waren, konnte durch die Interviews nicht zweifelsfrei erhoben werden. Zumindest am Standort Erkrath schien es eine Vorabfestlegung auf die Errichtung eines Altenbegegnungszentrums in Unterfeldhaus zu geben. Gegenüber dem Projektziel „Nachhaltigkeit durch Selbstorganisation“ wurde mehrfach Skepsis geäußert. Nicht wenige Interviewpartner/innen plädierten bereits in der erste Erhebungswelle für eine Fortführung der Mitarbeit des/der Netzwerk-Koordinators/innen über den als zu kurz empfundenen Zweijahreszeitraum hinaus.

**Zwischenbilanz zur Projekthalbzeit**

Bei den Gruppenbefragungen zur Projekthalbzeit waren wieder der/die Netzwerk-Koordinator/innen für die Gewinnung der Teilnehmer/innen verantwortlich. Hierfür angesprochen wurden alle Personen, die bereits an der erste Erhebungswelle teilgenommen hatten („Garanten der Längsschnittbeobachtung“), Personen, die (zusätzlich zu der erstgenannten Gruppe) an den in allen Modellstandorten zuvor durchgeführten Kick-off-Veranstaltungen teilgenommen hatten und dort für das Evaluations-treffen gewonnen werden konnten („Perspektivenerweiterer“) sowie weitere Interessierte, die über Ankündigungen im Pfarrbrief oder der Tagespresse erreicht werden sollten. Neben dem Verfasser dieses Berichtes, der als Moderator durch die etwa dreistündigen Treffen führte, waren an den drei Terminen auch jeweils mindestens ein zusätzliches Mitglied des Projektteams anwesend. Dieses stand der Gruppe (neben der Rolle eines teilnehmenden Beobachters) als Gesprächspartner/in für die Themenbereiche „Verständnis von Altenpastoral“, „Akteure und Vernetzungen in der örtlichen Altenpastoral“ sowie „Wirkungen des Projektes und Wünsche an das Projekt“ zur Verfügung.

Für die Auseinandersetzung mit dem ersten Themenbereich waren im Veranstaltungsraum jeweils Plakate mit verschiedenen Elfchen aufgehängt. Diese waren zuvor im Projektteam erarbeitet und spiegelten das jeweilige Verständnis von Altenpastoral der Projektteam-Mitglieder. Die Befragungsteilnehmer/innen waren eingeladen, herumzugehen, diese Elfchen zu lesen und sich dort zu positionieren, wo sie ihr eigenes Verständnis von Altenpastoral am ehesten wiederfanden.

**Perspektiven-  
erweiterer**

In Brühl nahmen etwa 15 Personen an der Gruppenbefragung teil. Hier fanden vor allem zwei Elfchen positive Resonanz:

ALTENPASTORAL  
GEMEINSAM UNTERWEGS  
JUNG UND ALT  
ERFÜLLTES LEBEN IN GEMEINSCHAFT  
KIRCHE

Das A&O sind  
„gemeinsam“ und  
die „Gemeinschaft“

Hier wurde das „gemeinsam“ und die „Gemeinschaft“ als A&O der Altenpastoral hervorgehoben, von daher dürfe man sich von den anderen Altersgruppen auch nicht abgrenzen. Als Stilmerkmal der Altenpastoral, so die Kommentare zu einem zweiten Favoriten, habe es um „Begleitung“ zu gehen, d.h. weder anleiten noch vorschreiben, sondern dabei sein. „Mitgehen“, diese Beschreibung passe für alle Angebote für alte Menschen, auch für die, denen es nicht um religiöse Fragen geht.

MENSCHEN  
IM ALTER  
SUCHEN IHREN WEG  
WIR BEGLEITEN SIE DABEI  
ALTENPASTORAL

Gefragt nach Veränderungen im Verständnis der Altenpastoral, antworteten einzelne Befragungsteilnehmer/innen in Brühl, dass sich im bisherigen Projektverlauf der Horizont ein bisschen erweitert habe. Es gäbe Einladungen zwischen den Gemeinden, vereinzelt ginge man mal zu den anderen, schaute, wie machen



die das da; im Grunde säßen aber noch alle Gemeinden für sich zusammen. Im Gespräch wurde spürbar, dass unter den Anwesenden bislang offensichtlich noch nicht intensiv über den Netzwerkgedanken gesprochen worden war. Es war eine Art „Konsumentenhaltung“ und damit die Erwartung einer „Förderung von oben“ und weniger die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung unter den Teilnehmenden erkennbar. Herr Müller, der örtliche Netzwerk-Koordinator, wurde als Person und in seiner Funktion gewürdigt und geschätzt; dass seine Anstellung nur befristet sei, wurde sehr bedauert. Es wurde eine deutlich höhere Zufriedenheit mit dem Projekt als mit der Situation der Altenpastoral vor Ort an sich geäußert. Einzelne Aufbrüche wurden zwar gesehen, aber bislang keinen Übergang in stabile Strukturen, Angebote oder Gruppen. Kritisiert wurde die Begrenzung des Projektes auf die Altenpastoral; stattdessen gingen Wünsche in Richtung eines (neuen) Gesamtkonzeptes der Pastoral.

Bei der zweite Erhebungswelle in Erkrath – hier gab es neben der Gruppenbefragung mit 14 Teilnehmern/innen noch zwei zusätzliche Termine mit insgesamt vier Personen – sprachen sich viele Stimmen für eine ressourcenorientierte und lebensbejahende Altenpastoral aus. Entsprechend positiv fiel das Echo auf die folgenden beiden Elfchen aus:

ALTER  
ÄLTERWERDEN ALTSEIN  
GRENZEN ÜBERWINDEN LERNEN  
POTENTIALE WAHRNEHMEN UND ENTWICKELN  
ACHTSAMKEIT



LEBEN  
IN FÜLLE  
IN DER WELT  
HEUTE ENTDECKEN, FÖRDERN, ZEIGEN  
LEBEN

Altenpastoral nicht  
zu eng sehen

Die Frage nach Veränderungen im Verständnis der Altenpastoral war für alle Teilnehmer/innen nur schwer zu beantworten. Durch die Angebote, die jetzt gemacht würden, verändere sich auch die Altenpastoral im Seelsorgebereich insgesamt; eine andere Ebene sei das Konzeptionelle, auch hier sei einiges in Gang gekommen. Altenpastoral solle, so die Diskussion in Erkrath, nicht zu eng gesehen werden: Natürlich gehöre Kirche dazu, aber es solle sich nicht auf kirchliches Handeln beschränken. Was nicht ginge, sei, dass die Gemeinde oder die Seelsorger ein Netzwerk Altenpastoral ins Leben rufen und dann sagen: „Macht ihr mal unsere Arbeit“. Das Geistliche und Spirituelle in der Auseinandersetzung mit dem Alter, das Beten, dürfe nicht ausgeblendet werden; hier seien die Pastöre auch gefordert! Eine andere Stimme brachte zum Ausdruck, dass für sie in diesem ersten Projektjahr Namen aufgetaucht seien und sie jetzt besser wüsste, wer alles mit dem Thema Altern unterwegs sei. Die Vielfalt an Positionen, die heute da seien, konnten sich in diesem Jahr entwickeln; das spiegele ja auch die Vielfalt in den Gemeinden wider. Nach einem oder anderthalb Jahren – so weitere Teilnehmer/innen – müsse es aber jetzt langsam etwas Konkretes geben: „Wir haben nur noch ein halbes Jahr, bis Frau Döpper geht, deshalb wird es jetzt höchste Zeit, das

Netzwerk fest zu installieren.“ Andere betonten, dass dieses Projekt mehr sei als die vor Ort tätige Netzwerk-Koordinatorin. Allerdings habe man von diesem „mehr“ (z. B. die Erfahrungen an den verschiedenen Projektstandorten) noch nichts mitbekommen und könne deshalb auch nicht richtig einsteigen. Wichtig, so die Meinung aller Anwesenden, sei es, dass sich die in Erkrath gebildete Netzwerkgruppe weiter entwickle. Dann könne sich das „Pflänzchen Altenpastoral“ verwurzeln, weiter sprießen und Synergieeffekte kämen zum Tragen.

Zu dem Befragungsworkshop in Zülpich waren 13 Teilnehmer/innen gekommen, weitere vier Gesprächspartner/innen hatte Fr. Stricker als örtliche Projektkoordinatorin zu einem Extratermin eingeladen. Etwa die Hälfte dieser teilnehmenden Frauen und Männer war auch bei der ersten Evaluationsbefragung beteiligt gewesen. Wie schon in Brühl dominierte auch in Zülpich ein Verständnis von Altenpastoral, welches das „Gemeinsam unterwegs“ in den Mittelpunkt stellte:

ALTENPASTORAL  
GEMEINSAM UNTERWEGS  
JUNG UND ALT  
ERFÜLLTES LEBEN IN GEMEINSCHAFT  
KIRCHE

Kirche sollte, so die Meinung zu diesem Elfchen, niemanden ausgrenzen, sondern Gemeinschaft der Christen sein. Erfüllung komme durch Gemeinschaft und nicht wenn man alleine zuhau-

Gemeinsam  
unterwegs



se „herumdümpele“. Gemeinschaft sei das wichtigste, auch die Gemeinschaft der Generationen.

Im Gespräch über ggf. eingetretene Veränderungen im Verständnis von Altenpastoral während des bisherigen Projektverlaufs äußerten einige Teilnehmer/innen, dass sie das Projekt erst eine relativ kurze Zeit kennen und deshalb keine Veränderungen beschreiben könnten. Weiterhin wurde angemerkt, dass es leider hier nur wenige Pastöre gäbe und „von den Pastören interessiert sich kaum jemand für die Älteren, das hat sich auch in den letzten Monaten nicht verändert“. Ein Seelsorger hielt dagegen, dass, was alles an Einzelseelsorge passiere, oft nicht hinreichend beachtet werde. Mehrere Stimmen bemerkten, dass sich im Miteinander bzw. Nebeneinander der einzelnen 21 Gemeinden im letzten Jahr nichts geändert habe, auch nicht in der Altenpastoral. Von daher, so eine weitere Teilnehmerin, fehle eine Vision von Altenpastoral und dann von Vernetzung als Mittel zum Zweck dieser Altenpastoral-Vision. Last but not least wurde der Begriff „Altenpastoral“ als zu eng geführt kritisiert: „Meines Erachtens bräuchte es eine Miteinanderpastoral, das ist ein dynamischer Begriff, der schließt Generationen ein; das Etikett ‚alt‘ ist heute schon fast eine Beleidigung.“

#### Miteinanderpastoral

Auf jeden Fall sei das Projekt in Zülpich bereits gut dafür gewesen, dass das Thema „Alter und Alte“ im Seelsorgebereich in den Blick genommen worden sei und die Menschen nun mehr über Altenpastoral sprächen. Frau Stricker habe eine kleine Gruppe zusammengeführt, in der ein Versuch von „lebendiger Kirche“ gestartet worden sei. Möglichkeiten würden ausgelot-

## VIEL NEUES, DAS NEUGIERIG MACHT

tet, Anstöße für neue Wege gegeben. Von der zweiten Projekthälfte wünschten sich viele Teilnehmer/innen, dass das Projekt von einer breiteren „Masse“ wahrgenommen würde – z. B. in dem es einmal in einer Predigt allen Gottesdienstbesucher/innen vorgestellt wird. Eine Stimme scheint repräsentativ für die Gesamtstimmung: „Da ist ganz viel Neues, das neugierig macht. Aber da ist auch noch ganz viel Platz nach vorne hin. Wir müssen dranbleiben, sonst fallen wir wieder zurück.“

### Eindrücke am Projektende

Für die dritte Erhebungswelle wurde im Juni 2014 ein kurzer Fragebogen an insgesamt 54 vom Projektteam ausgewählte Personen versandt. Der Rücklauf war im Vergleich der Projektstandorte recht unterschiedlich: In Brühl antworteten acht von 18 Befragten (davon drei Hauptamtliche), in Erkrath alle 20 Angeschriebenen (inkl. der fünf um ihre Einschätzungen gebeten Hauptamtlichen) und in Zülpich beteiligte sich die Hälfte der 16 angeschriebenen Personen (davon zwei Hauptamtliche). Die ergänzende Telefonbefragung konnte Anfang Juli 2014 durchgeführt werden, wobei der Verfasser dieses Berichtes insgesamt sechs Telefoninterviews à 15–90 Minuten mit

#### Unterschiedlicher Rücklauf

## Aufschlussreiche Stimmungsbilder

Personen aus allen Standorten führte. Sie ergaben aufschlussreiche Stimmungsbilder, inhaltlich zeigten sich allerdings auch viele Redundanzen zu den vorangegangenen Fragebogenantworten.

Auf die Frage, wie sehr ältere und alte Menschen aktuell im Blickfeld der Pastoral in den jeweiligen Seelsorgebereichen stehen, sprachen die meisten Befragten in Brühl und Erkrath von einer prinzipiell großen Aufmerksamkeit für diesen Personenkreis. An diesen beiden Erhebungsorten war von einer breiten Angebotspalette die Rede, allerdings wurde auch bedauert, dass diese Angebote nicht immer wie gewünscht von dieser Zielgruppe angenommen würden. Markante Unterschiede zur Situation der Altenpastoral vor unserem Projekt wurden in Brühl nicht berichtet. Die Interviewpartner aus Erkrath nahmen wahr, dass die Aufmerksamkeit für die Älteren und Alten vor Ort durch das Projekt gesteigert werden konnte. Die Einschätzungen der Befragten in Zülpich zu der Aufmerksamkeit der Pastoral für ältere und alte Menschen fielen tendenziell niedriger aus. Hier würden die älteren Gemeindemitglieder zu oft als „sichere Kantonisten“ gelten, als dass sich die Pastoralverantwortlichen in der gebotenen Intensität um sie kümmerten. Das Projekt habe hier erst zu einem relativ kleinen Kreis von „Netzwerkklern“ geführt, die Verbindungen und Vernetzungen zu den Hauptamtlichen und den Gemeinden seien aber noch sehr schwach.

## „sichere Kantonisten“

Anders als in den beiden Erhebungen zuvor wurde bei dieser Befragung die auf zwei Jahre begrenzte Einsatzzeit des/der Netzwerk-Koordinators/innen weniger kritisiert. Zwar gab es

auch dieses Mal Stimmen, die für eine Laufzeit von drei bis vier Jahren votierten, um die oftmals eingefahrenen Strukturen verändern zu können. Für viele Befragten reichten die zwei Jahre allerdings aus, um für die Idee eines Altenpastoral-Netzwerkes vor Ort zu sensibilisieren. „Richtig zeigen“, so eine Antwort, die so oder ähnlich häufiger zu hören war, „wird es sich, wenn die Koordinatorin uns verlassen hat; bricht dann alles Erreichte wieder ein, war die Zeit zu kurz.“ Die Rolle des/der Netzwerk-Koordinators/in innerhalb dieses Projektes wurde durchweg als sehr bedeutsam eingeschätzt. Sie wurden als Ankerpunkte und Ideensucher, -finder und -umsetzer erlebt, als Triebfedern, die alle an einen Tisch versammelt hätten, als Bindeglied und Motor der Vernetzungsarbeit. Zuweilen – vor allem in Erkrath – waren auch Stimmen zu hören, die sich mehr Führung von der Netzwerk-Koordinatorin erhofft hatten (und sich möglicherweise mit dem Gedanken der Selbstorganisation schwerer taten als gedacht).

Alles in allem zeigten sich die Befragten eher zufrieden mit dem Projekt „Altenpastoral vor Ort – zukunftsweisend vernetzt“. Es sei ein Beginn, der weitergeführt werden und sich weiterentwickeln müsse. Das Projekt habe Bewegung in die Gemeinde gebracht, viele Kontakte hätten sich neu ergeben, auch einige neue Erkenntnisse, was in den Gemeinden bereits alles vorhanden sei und getan werde. Manche hätten sich mehr Tempo bei den Diskussionen und Überlegungen gewünscht, manchmal wurde mehr „Vorzeigbares“ vermisst. Viele waren froh, aktiv an diesem Projekt mitgewirkt zu haben – auch wenn die weitere Zukunft der Altenpastoral noch nicht absehbar sei.

## Ankerpunkte und Ideensucher

# EINIGE LERNERTRÄGE AUS PASTORALTHEOLOGISCHER PERSPEKTIVE

Ulrich Feeser-Lichterfeld

Pastoral, zumal unter den sich immer wieder und wie es scheint auch immer rascher ändernden Gegenwartsbedingungen, tut gut daran zu experimentieren. Dies gilt selbstverständlich auch für das weite Feld der Altenpastoral. Von daher ist dieses Projekt und sein „Pastoralexperiment“ uneingeschränkt zu begrüßen, vor Ort netzwerkgetragene und selbstorganisierte Altenpastoral zu initiieren und durch den Einsatz von Netzwerk-Koordinatoren/innen zu unterstützen. Dabei vermochte dieses Projekt mindestens drei spannende Pastoralfragen miteinander zu verbinden: Welche Gestalt von Altenpastoral ist zukunftsfähig? Wie lassen sich Gemeindepastoral und Netzwerke zusammendenken? Was heißt experimentelle Pastoral?

„Zukunftsfähigkeit“ wünschen sich alle Pastoralakteure, gleichzeitig steht alles Mühen um zukunftsweisende Pastoralstrategien im Dilemma, sich um eine Zukunft kümmern zu müssen, deren Signaturen niemand kennen kann. Von daher tat die Projektleitung gut daran, ihr Verständnis von „Zukunfts-

fähigkeit“ bescheiden zu formulieren: Ihr ging es um wandelbare Strukturen, die offen ist für situationsgerechte Weiterentwicklungen und anpassungsfähig an die sich verändernden Gegebenheiten vor Ort.

In diesem Sinne wurde im Rahmen dieses Projektes – mal mehr, mal weniger konsequent – das gemeindeftheologische Motto „Von der versorgten zur mitsorgenden Gemeinde“ aus den 1970/1980er-Jahren in Richtung „... zur selbstorganisierten Gemeinde“ weiter gedacht. Beeindruckend, mit welchem Verantwortungsbewusstsein viele Beteiligte ihre Berufung zur Pastoral in das Projekt eingebracht haben. Manchen hauptamtlichen Pastoralakteur mag dieses (zumal von älteren und alten Frauen und Männern gezeigtes) Engagement irritiert haben – streckenweise wurde ihr Beitrag zumindest schmerzhaft vermisst. Oder war die Zurückhaltung mancher Hauptamtlicher bereits im Vorgriff auf die Netzwerken immanente Autonomie und Selbststeuerung erfolgt?

Selbstorganisation

Verantwortungsbewusstsein

Zukunftsfähigkeit

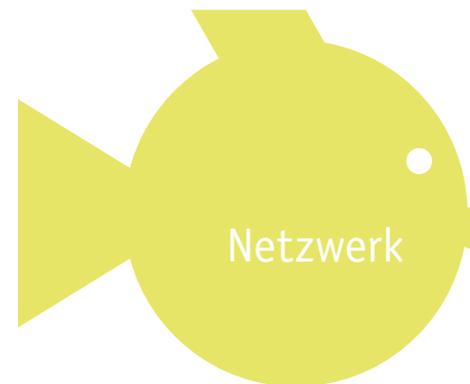
Welche Gestalt von Altenpastoral ist zukunftsfähig?

**Pastoral-  
experimente  
machen Sinn**

So oder so: Dieses Projekt hat einmal mehr gezeigt, dass Pastoralexperimente Sinn machen. Kann man doch aus ihnen Wesentliches lernen: wohl keiner geht so aus dem Projekt heraus, wie er/sie hineingegangen ist und/oder denkt über selbstorganisierende Netzwerke in der Altenpastoral wie zuvor. Es hat u.a. aufgewiesen, dass die Konstrukte („Alter“, „Pastoral“, „Netzwerk“, „Selbstorganisation“) viel weniger eindeutig als angenommen vor Ort verstanden wurden und die Akteure (Koordinator/innen, PGR, Seelsorgeteam, Ehrenamtliche, Zaungäste etc.) von den Initiatoren und Sinnstiftern dieses Projektes noch viel früher und viel beherzter hätten eingebunden werden sollen.

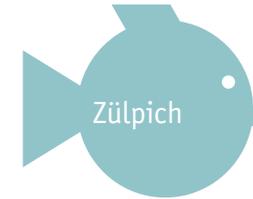
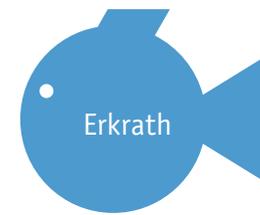
Vor allem aber: Dieses Projekt hat mich einmal mehr, so deutlich wie noch nie gelehrt, dass Altenpastoral zu etablieren bzw. zu transformieren, ein ziemlich dickes Brett darstellt. Bei den beteiligten und befragten Expertinnen und Experten – fürs Alter(n), fürs Leben, für die Pastoral – fand sich auf jeden Fall ein sehr breites Spektrum an Vorstellungen zu „Altern“ und „Altenpastoral“. Hier war es meines Erachtens richtig, vor Ort nicht allzu sehr in „Bewusstseinsbildung“ im Sinne des Projektteam-Verständnisses von Altenpastoral zu investieren (auch wenn die Verlockung dazu durchaus groß gewesen sein mag). Stattdessen zeigte sich Pastoral vor Ort genauso wie auf der Metaebene des Projektteams lernbereit. Dies ist eine wichtige Erfahrung, die helfen mag, Pastoral neu zu denken und zu leben, – nämlich „pastoral“ buchstäblich kleingeschrieben. Das bedeutet, die Qualität des christlich-kirchlichen Handelns unter dem Anspruch der Nachfolge Jesu kritisch-generativ gegenüber jeder Form von „Pastoralversorgung“ zu thematisieren.

**„pastoral“  
kleingeschrieben**



VON DER VERSORGTEN  
ZUR MITSORGENDEN  
GEMEINDE...  
ZUR SELBSTORGANISIERTEN  
GEMEINDE

# VON DER SCHWIERIGKEIT, NETZWERKE TOP-DOWN AUFZUBAUEN – UND WAS MAN TROTZDEM TUN KANN



Jörg Longmuß

## Worum geht es?

Zu einem übergreifenden Thema zusammenfinden

Es gibt unzählige Beispiele dafür, dass sich in den verschiedensten Bereichen der Gesellschaft Organisationen oder Personen zu einem übergreifenden Thema zusammenfinden und in einem Netzwerk gemeinsam an Lösungen arbeiten – und es werden immer mehr. Üblicherweise entstehen Netzwerke dadurch, dass eine Person bzw. Organisation ein Problem sieht, dazu eine Idee hat und die Initiative ergreifen will. Meist kennt sie schon andere Personen/Organisationen in einer ähnlichen Situation – oder macht sich auf die Suche nach ihnen – und schließt sich mit diesen zusammen. Inhaltlich kann das vom Handwerkerhaus mit verschiedenen Gewerken über die Unterstützer einer Flüchtlingsunterkunft bis zu den Einrichtungen der Jugendhilfe eines Landkreises gehen.

Es gibt aber auch Fälle, in denen ein Außenstehender\* beauftragt wird, ein Netzwerk aufzubauen. Der Auftraggeber hat dabei in der Regel die Vorstellung, dass im Zielbereich eine Verbesserung der Situation erreicht werden kann, wenn die

Akteure enger zusammenarbeiten und diese Zusammenarbeit nach einem Impuls von außen selbsttätig fortsetzen – weil die Akteure so sehr von der Zusammenarbeit profitieren, dass ihr Nutzen die Mühen der Netzwerkarbeit überwiegt. Das kommt z. B. in der Entwicklungszusammenarbeit genauso vor wie in der Sozialarbeit einer Stadt. Dies war auch der Fall bei den drei Netzwerken zur Altenpastoral in den katholischen Gemeinden von Brühl, Zülpich und Erkrath, die von 2012 bis 2014 aufgebaut werden sollten (vergl. die Projektberichte). Ausgangspunkt waren hier Impulse und Planungen, die nicht aus den jeweiligen Gemeinden kamen, sondern vom Erzbistum Köln. Die Herausforderungen der damit beauftragten Personen waren einander strukturell sehr ähnlich und typisch für die Schwierigkeiten beim Aufbau eines Netzwerks „von außen“, z. B.

- Zurückhaltung von Akteuren, die in das Netzwerk eingebunden werden sollen, gegen Ansätze, die sie nicht mitformuliert haben („not invented here-Syndrom“);
- schwer auszuräumende Missverständnisse über Ziele und mögliche Inhalte der Netzwerkarbeit;





Ziel

- Überlastung von Schlüsselakteuren, die keine Ressourcen zur Verfügung stellen (können);
- kein gefühlter Bedarf der Zielgruppe an den – vom außenstehenden Auftraggeber formulierten – Zielen der Netzwerkarbeit bzw. wenig erkennbarer Nutzen.

Sie waren aber auch typisch für mögliche Lösungsansätze. Beides soll hier genauer betrachtet werden.



Lösung

### Was macht ein Netzwerk aus?

Aufgaben und mögliche Hürden beim Aufbau eines Netzwerks werden deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass ein Netzwerk ein Zusammenschluss von Personen und Organisationen ist, der

- längerfristig arbeitet und auf Gegenseitigkeit beruht, in dem also jeder etwas beiträgt, aber auch jeder für sich einen Nutzen zieht;
- freiwillig und weitgehend ohne Hierarchie stattfindet, also nur so lange existiert, wie die Beteiligten einen Nutzen für sich sehen;
- einen Mehrwert schafft, der nur erreicht werden kann, wenn verschiedene Beteiligte ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten einbringen.

**Netzwerk erfordert immer Energie**

Ein Netzwerk erfordert also immer die Energie von aktiven Mitgliedern, die – auch für sich! – einen Nutzen anstreben. So treten erhebliche Schwierigkeiten auf beim Aufbau eines Netzwerkes, dessen Ziele denjenigen, die darin mitarbeiten sollen, zunächst nicht bekannt sind, das von der Zielgruppe vielleicht

nicht ernsthaft gewollt und in deren Empfinden oft nicht wirklich gebraucht wird.

### Was sind die Schwierigkeiten, ein Netzwerk von außen aufzubauen?

Die größte Schwierigkeit ist in aller Regel, dass es bei denjenigen, die sich vernetzen sollen, keinen gefühlten Bedarf gibt – sonst hätten sie das vermutlich auch schon getan. Intrinsische Motivation und erlebter Nutzen decken sich oft nicht mit dem, was ein Auftraggeber erwartet („die müssen doch eigentlich ein Interesse daran haben, dass ...“). Nun verfügt die Person mit dem Auftrag, ein Netzwerk aufzubauen, meist über verschiedene Ressourcen (Geld, inhaltlichen und technischen Input, die Möglichkeit, Veranstaltungen u.ä. zu organisieren, Kontakte etc.), die gerne angenommen werden. Die so entstehenden Aktivitäten sind aber nicht selbsttragend und damit auch nicht nachhaltig: Geht die Person nach einer Weile, orientieren sich die Akteure wieder an anderen Prioritäten. Zwar werden sie die Intention des Netzwerks auch weiterhin gutheißen, sich im Alltag aber doch für andere Aufgaben entscheiden.

Wichtig für den nachhaltigen Aufbau eines Netzwerks ist also nicht eine formale Zustimmung der Zielgruppe, weil die schnell erfolgen wird: Wer lehnt schon angebotene Ressourcen ab. Dies gilt besonders, wenn der Auftrag zum Aufbau von einer Institution kommt, die für die angedachten Netzwerk-Mitglieder wichtig ist (wie z. B. ein Entwicklungshilfeträger) – diese will

**Nachhaltiger Aufbau eines Netzwerks**



niemand brüskieren. Entscheidend sind aber in der Praxis nicht unterzeichnete oder mündliche Absichtserklärungen, sondern

- die innere Motivation,
- der gefühlte Nutzen (der sich erheblich vom „objektiv festgestellten“ unterscheiden kann),
- die langfristig zur Verfügung stehenden Ressourcen der Netzwerkmitglieder (überlastete Personen und Organisationen neigen dazu, eher die dringenden als die wichtigen Dinge zu tun) und
- eine netzwerkfreundliche Organisationskultur.

Der letzte Punkt schien eine Hemmschwelle zu sein für die Projekte zur Altenpastoral in der katholischen Kirche als traditionell hierarchischer Organisation. Hier gibt es wenig institutionelle Erfahrung mit der Selbstermächtigung der Mitglieder, offene Fragen eigenständig zu lösen, die kennzeichnend für Netzwerke ist.

**Offene Fragen  
eigenständig lösen**

### **Was lässt sich trotzdem tun?**

Der wichtigste Ansatz ist es, möglichst frühzeitig mit der Zielgruppe in den Dialog zu gehen und dort die Resonanz auf das Angebot eines Netzwerkaufbaus zu testen. Wichtiger als freundliche Zustimmung (die zu nichts verpflichtet) sind dabei Anzeichen eines eigenen Engagements, z. B. Beteiligung an der Auftragsklärung, das eigenständige Einbeziehen weiterer Personen, eigene Angebote bzgl. Ressourcen und Aktivitäten etc. Sollte dieser Dialog nicht vor einer Auftragserteilung erfolgen können, muss er so bald wie möglich nachgeholt werden.

Grundsätzlich gilt: Ist der Aufbau eines Netzwerkes absehbar nicht erfolgsversprechend, so ist es meist besser, den Versuch zeitig zu beenden oder den Ansatz grundlegend zu verändern, als den einmal gefassten Plan gegen alle Bedenken und Widerstände (die oft genug eher ein „Auflaufen-Lassen“ sind als artikulierte Opposition) durchzuführen: Einen guten Bergsteiger erkennt man u.a. daran, dass er weiß, wann es besser ist umzukehren, als an einem geplanten Aufstieg um jeden Preis festzuhalten. Dem steht als Praxiserfahrung gegenüber, dass, sind Stellen erst einmal für einen längeren Zeitraum bewilligt und besetzt, ein Auftrag zur „Netzwerkbildung von oben“ aus vielfältigen Gründen faktisch nie zurückgegeben wird.

**„Netzwerkbildung  
von oben“**

Soll ein Netzwerkaufbau trotz eines ungünstigen Starts und schwieriger Rahmenbedingungen betrieben werden, sind Optionen u.a.:

- Dort, wo es eine Resonanz für das Thema gibt, eine – möglicherweise andere – Struktur aufzubauen und zwar mit denen, die daran mitarbeiten wollen und die oft nicht identisch sind mit den Zielpersonen aus dem Auftrag;
- Sich darauf zu beschränken, für die Zeit der Finanzierung zumindest temporär inhaltliche Verbesserungen zu erreichen: Die Akteure haben sich zumindest für einen beschränkten Zeitraum kennengelernt und können bei Bedarf wieder aufeinander zugehen;
- Sich keine Illusionen zu machen, was in einer begrenzten Projektzeit erreichbar ist und was danach noch weiterleben kann, und die Ziele entsprechend zu justieren: Etwa kein arbeitsintensives Netzwerk mit Newsletter und regelmäßi-

### Langfristige Netzwerkbetreuung

gen Plenen anstreben, sondern es z. B. als Erfolg zu sehen, wenn die Mitglieder sich vor wichtigen Ereignissen informell abstimmen.

Möglicherweise hat der Auftraggeber aber auch ein großes Interesse daran, dass die inhaltliche Arbeit des Netzwerks längerfristig fortgeführt wird, auch wenn sich dieses aus Mangel an Ressourcen nicht dauerhaft selbst tragen kann. Dann sollte er erwägen, die Netzwerkbetreuung langfristig in Stellenbeschreibungen aufzunehmen statt Projektstellen einzurichten. Dies geschieht in der Praxis zwar eher selten, ist aber die zweckmäßigste Option, einem erkannten gesellschaftlichen Bedarf gerecht zu werden.

#### Weiterführende Texte:

Dauser, D. & Longmuß, J. (2010). **Durch Netzwerke regionale Strukturentwicklung fördern – Netzwerkarbeit optimieren und verstetigen.** Bielefeld: W. Bertelsmann-Verlag.

Schubert, H. (2008). Netzwerkmanagement: **Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele** VS Verlag für Sozialwissenschaften

Teller, M. & Longmuß, J. (2007). **Netzwerkmoderation: Netzwerke zum Erfolg führen.** Augsburg: ZIEL Verlag.

\* Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird hier durchgehend die grammatisch männliche Form gewählt, gemeint sind immer beide Geschlechter.

# DAS PROJEKTTEAM

## PROJEKTLEITERIN

### GABRIELE PECHEL

Erzbistum Köln, Generalvikariat  
Hauptabteilung Seelsorge  
Altenpastoral

## PROJEKTCOACHING UND CONTROLLING

### UTE ALDENHOFF

Erzbistum Köln, Generalvikariat  
Hauptabteilung Seelsorge  
Altenpastoral

## MITGLIEDER DES PROJEKTTEAMS

Vom Erzbistum Köln, Generalvikariat:

### BIRGIT ALTMEYER UND ALOYS NEIFER

Hauptabteilung Seelsorge  
Altenpastoral

### DR. PETER BROMKAMP UND GISELA BECKMANN

Hauptabteilung Seelsorge  
Altenheimseelsorge

### MICHAELA RENKEL

Hauptabteilung Seelsorge  
Altenbildung

### ELISABETH EIKENBUSCH

Hauptabteilung Seelsorgebereiche  
Region Nord 2

Von der Caritas Betriebsführungs- und  
Trägergesellschaft mbH (CBT):

### STEFANIE KRONES

Prokuristin, Geschäftsbereichsleitung  
Personal und Qualität

Vom Diözesancaritasverband für das  
Erzbistum Köln e.V.:

### HELENE MAQUA

Abteilungsleiterin Altenhilfe

## WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG

### DR. ULRICH FEESER-LICHTERFELD

## NETZWERKKOORDINATOR/ INNEN

(ab dem 15.8. 2012):

**BRIGITTE DÖPPER**, Erkrath

**FLORIAN MÜLLER**, Brühl

**ANNA STRICKER**, Zülpich

## AUTORINNEN UND AUTOREN



### DR. JÖRG LONGMUSS

Sustainum – Institut für  
zukunftsfähiges Wirtschaften  
Marienstraße 19/20, 10117 Berlin  
Tel.: 030 23 45 74 96  
info@sustainum.de  
www.sustainum.de



### DR. ULRICH FEESER-LICHTERFELD

Im Röhfeld 12, 53229 Bonn  
Tel.: 0228 90 93 053  
Mobil: 0160 78 97 298  
info@feeser-lichterfeld.de  
www.feeser-lichterfeld.de



### BIRGIT ALTMEYER

Erzbistum Köln, Generalvikariat  
Marzellenstraße 32, 50668 Köln  
Tel.: 0221 1642 1451  
birgit.altmeyer@erzbistum-koeln.de



### GABRIELE PECHEL

Erzbistum Köln, Generalvikariat  
Marzellenstraße 32, 50668 Köln  
Tel.: 0221 1642 1194  
gabriele.pechel@erzbistum-koeln.de



### BRIGITTE DÖPPER

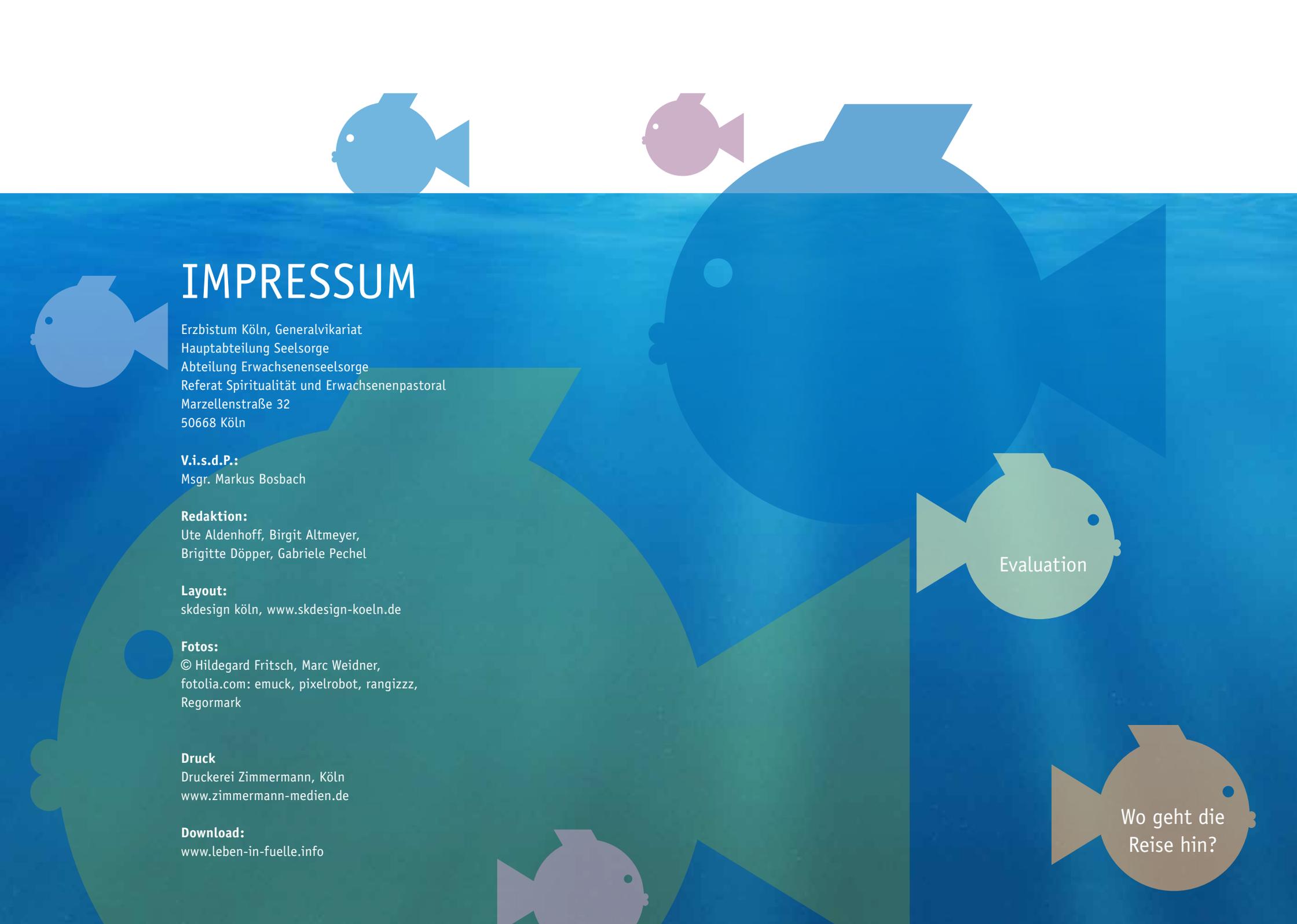
Erzbistum Köln, Generalvikariat  
Marzellenstraße 32, 50668 Köln  
Tel.: 0221 1642 1371  
brigitte.doepper@erzbistum-koeln.de

[www.altenpastoral-koeln.de](http://www.altenpastoral-koeln.de) und [www.leben-in-fuelle.info](http://www.leben-in-fuelle.info)

# POSTKARTEN

Diese Motive können Sie bei uns bestellen





# IMPRESSUM

Erzbistum Köln, Generalvikariat  
Hauptabteilung Seelsorge  
Abteilung Erwachseneneseelsorge  
Referat Spiritualität und Erwachsenenpastoral  
Marzellenstraße 32  
50668 Köln

**V.i.s.d.P.:**

Msgr. Markus Bosbach

**Redaktion:**

Ute Aldenhoff, Birgit Altmeyer,  
Brigitte Döpfer, Gabriele Pechel

**Layout:**

skdesign köln, [www.skdesign-koeln.de](http://www.skdesign-koeln.de)

**Fotos:**

© Hildegard Fritsch, Marc Weidner,  
[fotolia.com](http://fotolia.com): emuck, pixelrobot, rangizzz,  
Regormark

**Druck**

Druckerei Zimmermann, Köln  
[www.zimmermann-medien.de](http://www.zimmermann-medien.de)

**Download:**

[www.leben-in-fuelle.info](http://www.leben-in-fuelle.info)

Evaluation

Wo geht die  
Reise hin?