

Leitung von Pfarreien und Gemeinden im Kontext lokaler und diözesaner Kirchenentwicklung

I. Einleitung.....	2
II. Kontext der Handreichung.....	3
III. Überlegungen zum Thema Leitung im kirchlichen Kontext	3
Leitung in Kirche hat viele Gesichter	3
Leitung und Führung in Kirche.....	4
Die Rolle und Aufgabe der hauptberuflichen Seelsorger/innen	5
IV. Vielfältige Leitungsformen – Raum für Experimente und Austausch	6
Teamgespräch von Pastoralteam und ehrenamtlich Verantwortlichen	
Verstärkte Zusammenarbeit von Pfarreirat und Kirchenvorstand/Kirchenausschuss.....	
Verwaltungsleitung.....	
Pfarreileitung von Pastoralteam und gewählten Ehrenamtlichen.....	
Gemeindeleitung durch Hauptberufliche.....	
Multiprofessionelle Teams	
Leitungsteams auf Ebene der Gemeinden	
Leitung von pastoralen Handlungsfeldern	
Einsatz von Freiwilligenkoordinator/innen	
Zielvereinbarungen z.B. für Gemeindeausschüsse/Gemeindeleitungsteams	
Leitung einer Pfarrei durch vom Bischof beauftragte Personen	
V. Gemeinsam auf dem Weg – Kirchenentwicklung lokal und diözesan ermöglichen und stärken.....	12
Unterstützung und Begleitung der Leitungsformen.....	13

Förderung von innovativen Projekten und Experimenten in der Pastoral für den nordrhein-westfälischen Teil des Bistums Münster:.....13

Förderung von innovativen Projekten und Experimenten in der Pastoral für den niedersächsischen Teil des Bistums Münster:.....13

Vernetzung und Information.....13

Begleitung von Entwicklungsprozessen

Anregungen zur Selbstevaluation

VI. Experimente bekommen Raum – Ermutigung des Bischofs..... 15

1

Leitung von Pfarreien und Gemeinden im Kontext lokaler und diözesaner Kirchenentwicklung

I. Einleitung

Vieles in der Kirche und in der Gesellschaft ist in einem fundamentalen Wandel begriffen. Dieser Wandel führt zu Fragen, denen sich die Kirche nicht entziehen kann und die mit Blick auf die Pastoral gerade auch die Pfarreien vor Ort herausfordern:

Wie kann die Seelsorge in unseren Pfarreien und Gemeinden zukunftsfähig weiterentwickelt und den Herausforderungen der heutigen Zeit angemessen begegnet werden? Wie kann das Verhältnis von sogenannten Laien und Priestern, von Haupt- und Ehrenamtlichen, von Männern und Frauen in der katholischen Kirche neu bestimmt werden? Kurz, wie wollen und können wir in dieser Zeit und auf Zukunft hin miteinander Kirche sein?

Diese Fragen wurden im Bistum Münster in den letzten Jahren immer virulenter diskutiert und werden uns auch in Zukunft beschäftigen. Mit den Ausarbeitungen zum Kulturwandel, der Entwicklung von Prioritäten und Nachrangigkeiten in der Pastoral und nicht zuletzt mit der Arbeit an den Pastoralplänen wurden dafür bereits wichtige Grundlagen geschaffen, die es weiterzudenken gilt.

Zentral für die Überlegungen sind dabei vor allem auch die Rückmeldungen aus den Pfarreien, kirchlichen Einrichtungen, Verbänden und Organisationen, sowie die Erkenntnisse der Zufriedenheitsstudie 2015. Hier wird deutlich, dass es einen starken Wunsch nach Veränderung und Beteiligung in der Kirche gibt. Auch liegt auf der Hand, dass dem im Pastoralplan artikulierten Grundanliegen, „Menschen mit Gott und miteinander in Berührung zu bringen“ und der „Seelsorge vor Ort ein Gesicht zu geben“ nur Rechnung getragen werden kann, wenn es vor Ort Menschen gibt, die kirchliches Leben mitgestalten und Verantwortung übernehmen.

Das gemeinsame Nachdenken über die Weiterentwicklung von Leitungsformen auf Ebene der Pfarreien und Gemeinden, die ein höheres Maß an Partizipation erlauben, ist vor diesen Hintergründen von entscheidender Bedeutung für die Zukunft der Kirche im Bistum Münster. Welche konkrete Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz kann und sollte Menschen, die ihrer Kirche vor Ort ein Gesicht geben, übertragen werden? Das wird im Rahmen der Überlegungen, um die Zukunft der Pfarreien und Gemeinden, zu klären sein. Die Diskussionen in der Fläche unseres Bistums haben gezeigt: Eine zukunftsorientierte Bearbeitung des Themas erfordert eine angemessene Berücksichtigung der unterschiedlichen Voraussetzungen und Erfahrungen sowie der Vielfalt unserer Pfarreien.

In einem Diskussionsprozess mit Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen aus Pfarreien haben auf Einladung des Generalvikars im Frühjahr und Sommer 2019 zwei Hearings stattgefunden, in denen Pfarreien sowohl von Ihren Erfahrungen als auch von ihren Erwartungen und Anforderungen berichtet haben. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ein einheitliches, für alle Pfarreien gültiges Leitungsmodell einer größeren Partizipation und gemeinsamer Verantwortung wird der Realität in unserem Bistum nicht gerecht. Es braucht eine Offenheit in den möglichen Formen und Strukturen.
- Ermutigung, Unterstützung und ggf. Begleitung durch die diözesane Ebene ist hilfreich, um neue Wege der gemeinsamen Leitung zu wagen.
- Möglichkeiten zur Vernetzung (reell und virtuell) ermöglichen, dass man voneinander lernen und wechselseitig von Erfahrungen profitieren kann.

Die hier vorliegende Handreichung ist ein Ergebnis dieser Hearings und soll als Ermutigung dienen, ausgehend von der Situation vor Ort, über die Weiterentwicklung von Leitung in Pfarreien und Gemeinden nachzudenken.

II. Kontext der Handreichung

Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Leitung ist aus unterschiedlichen Gründen geboten:

- 1) Gesellschaftliche Bedingungen verändern sich: der Ruf nach mehr demokratischen Beteiligungsformen und Geschlechtergerechtigkeit wird nicht nur in Politik und Öffentlichkeit immer lauter, sondern, damit korrelierend, auch in der Kirche. Dieser berechtigte Wunsch nach Beteiligung an Diskussions- und Entscheidungsprozessen kann nicht ignoriert werden und fordert die derzeitigen Leitungsformen und -zuständigkeiten heraus.
- 2) Pastorale Bedingungen verändern sich: Durch die Prozesse der Zusammenführung gibt es im Bistum Münster inzwischen zahlreiche größere Pfarreien. Diese bestehen aus mehreren Gemeinden, die oft in verschiedenen Orten/Ortsteilen liegen. Dies erfordert eine veränderte Pastoral und ein verändertes Leitungshandeln. Pfarreien in ihrer räumlichen, inhaltlichen und strukturellen Vielfalt benötigen andere, auch neue Formen der Aufgabenteilung, Organisation und Führung.
- 3) Berufsfelder verändern sich: Je größer eine Pfarrei ist und je mehr Einrichtungen sie hat, desto mehr stellt sich die Frage, wie die nötigen Verwaltungstätigkeiten mit dem pastoralen Handeln angemessen und effektiv ausbalanciert werden können. Neue Berufsfelder (Verbundleitungen, Verwaltungsreferenten/innen im NRW-Teil unseres Bistums) dienen dazu, die Kirchenvorstände/Kirchenausschüsse und Pfarrer von Verwaltungstätigkeiten zu entlasten, um besonders letzteren mehr Freiraum für die Pastoral zu eröffnen. Auch gibt es einen kontinuierlichen Rückgang der Nachwuchszahlen in pastoralen Berufen, auf den es zu reagieren gilt. Diese Entwicklungen verändern bereits heute die Verteilung von Leitungsaufgaben und das zugrunde liegende Leitungsverständnis.

III. Überlegungen zum Thema Leitung im kirchlichen Kontext

Leitung in Kirche hat viele Gesichter

Leitung ist ein weiter Begriff. Sie wird in der Kirche auch heute schon vielfältig – von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten – wahrgenommen: Die Leitung von Pfarrei und Gemeinde durch Pfarrer, Pastoralteam und synodale Gremien, die Leitung von Katholischen Verbänden durch Laien, die Leitung von Einrichtungen (Kita's, Caritaseinrichtungen, Verwaltungen etc.) durch professionelle kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die verantwortliche Leitung von Gruppen, die Verantwortung pastoraler Handlungsfelder z. B. in der Katechese durch Hauptberufliche Laien wie auch freiwillig Engagierte, die geistliche Leitung in Verbänden durch Frauen und Männer etc.

Auch unter dem Aspekt der Partizipation werden vor diesem Hintergrund Überlegungen zur Leitung in unseren Pfarreien und Gemeinden auf der Basis der Entwicklungen und Prozesse der vergangenen Jahre reflektiert.¹ Diese liefern wertvolle Hinweise und Erkenntnisse für die nun anstehenden nächsten Schritte und Entscheidungen.

¹ Partizipation erfährt im Rahmen der Auseinandersetzung zum Thema Leitung eine notwendige Differenzierung. Bei Überlegungen zu neuen Leitungsformen geht es zunächst darum, Menschen an den Überlegungen und Entscheidungen zu beteiligen und sie zu ermutigen und zu befähigen, ihre Vorstellungen aktiv einzubringen. Die Entscheidung über die Einführung neuer Leitungsformen liegt wiederum in der Hand derjenigen, die heute Verantwortung für die Kirche vor Ort tragen: Das Pastoralteam zusammen mit dem Pfarreirat und Kirchenvorstand/Kirchenausschuss. Hinzu kommen bei einigen Leitungsformen Entscheidungen seitens der Diözese/Bistumsleitung.

Bei der Ausgestaltung neuer Leitungsformen geht es um die verbindliche und transparente Übertragung von Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz.

In den Pfarreien im Bistum Münster wurde im Rahmen der Entwicklung lokaler Pastoralpläne die zukünftige Gestaltung der Seelsorge vor Ort reflektiert. Hierbei sind die Verantwortlichen vor Ort zu Schwerpunkten und konkreten Umsetzungsschritten gelangt.

Die Frage nach Leitung richtet sich aus an der Sendung der Kirche. Sie ermöglicht und gewährleistet Partizipation basierend auf der Überzeugung, dass alle Getauften zum Dienst in der Kirche berufen und befähigt sind. Dies bedeutet, dass die Entwicklung vielfältiger Leitungsformen nicht ohne die Einbeziehung und Beteiligung von freiwillig Engagierten denkbar ist.

Auf diesem Hintergrund ergeben sich einige Orientierungspunkte:

- Überlegungen zu neuen Leitungsformen knüpfen am Pastoralplan an bzw. entwickeln sich hieraus weiter. So wird z.B. eine Pfarrei, die sich in ihrem lokalen Pastoralplan als Gemeinschaft von Gemeinden versteht, beim Thema Leitungsformen zu anderen Antworten kommen als eine Pfarrei, die sich stark an einer gemeinsamen Identität der Gesamtpfarrei ausrichtet.
- Der Pastoralplan für das Bistum Münster formuliert für die Pastoralentwicklung im Bistum Münster: „Die Lebenswirklichkeit der Menschen ist Ausgangspunkt jeder Pastoral.“ Dieser Überzeugung folgend wird und muss sich Leitung vielfältig, den jeweiligen Gegebenheiten angepasst, realisieren.
- Bereits heute nehmen neben dem Pfarrer Menschen verantwortlich Leitung in der Kirche vor Ort wahr: das Pastoralteam sowie die Mitglieder der synodalen Gremien der Mitverantwortung Pfarreirat und Kirchenvorstand/ Kirchenausschuss. Leitungsformen entwickeln sich im Miteinander mit den derzeit Verantwortlichen und werden mit und durch diese konkretisiert. Dies wird nicht immer spannungsfrei und ohne notwendige Klärungsprozesse gelingen.

- Bei der Weiterentwicklung von Leitungsformen ist die Herstellung und Sicherstellung von Verbindlichkeit ein wichtiger Aspekt. Dies geschieht durch klare Absprachen und Vereinbarungen in den Pfarreien ebenso wie durch Verbindlichkeit auf diözesaner Ebene z.B. durch einen Personaleinsatz, der den örtlichen Gegebenheiten Rechnung trägt.
- Hilfreich ist ferner eine zeitliche Befristung der angestrebten Leitungsformen. Angesichts der hohen Dynamik gesellschaftlicher und kirchlicher Entwicklungsprozesse macht es Sinn, andere Leitungsformen nur zeitlich befristet zu planen, durchzuführen und zu evaluieren. Neue Zeiten erfordern womöglich in einigen Jahren wiederum neue Antworten und entsprechende Umsetzungen.

Wie im Prozess der Entwicklung lokaler Pastoralpläne wird darauf vertraut, dass die Beteiligten in den Pfarreien und Gemeinden am ehesten einschätzen und entscheiden können, welche Weiterentwicklung hin zu einer gemeinsamen Leitung, der Kirchenentwicklung vor Ort am besten dient. So knüpfen Überlegungen und Entscheidungen zu unterschiedlichen Leitungsformen an das an, was bereits in der Broschüre zum Thema Kulturwandel beschrieben ist. „Die Suche nach Lösungen setzt eine neue Qualität von Beziehung voraus. Die Beziehung zwischen Bistumsleitung und Pfarreien, unter den Hauptberuflichen und innerhalb der Pfarreien und Gemeinden muss eine Qualität bekommen, die eine Suche nach dem Weg der Kirche vor Ort ermöglicht.“ Ziel ist es, eine Kultur der Beziehung zu fördern, die im Geiste Jesu ist.

Leitung und Führung in Kirche

Beim Thema Leitung in Kirche geht es um all die Aspekte, die auch in anderen Kontexten mit dem Thema verbunden werden. Es geht um Rahmenbedingungen, die gute Leitung gewährleisten: klare Aufgabenprofile,

definierte Verantwortungsbereiche, Befugnisse und Zuständigkeiten etc. Hierzu kommen Kompetenzen und Fähigkeiten der Leitungsverantwortlichen wie z.B. zu koordinieren, für Klarheit zu sorgen, Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, Führung und Steuerung wahrzunehmen, zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen.

Der beschriebene grundlegende Transformationsprozess in Kirche und Gesellschaft ruft wesentliche Erkenntnisse des II. Vatikanischen Konzils in Erinnerung, die die besondere Herausforderung des Themas Leitung in Kirche sichtbar werden lassen.

In ihrem Schreiben „Gemeinsam Kirche sein“ von 2015 artikulieren die Deutschen Bischöfe: „Vermutlich braucht es die gegenwärtigen kirchlichen Mangelerscheinungen, um die zentrale Wahrheit wieder zu entdecken: Jeder Christ ist aufgrund von Taufe und Firmung berufen, das Heilige in seinem eigenen Leben immer weiterzuentfalten und eben dadurch Welt und Kirche im Geiste Jesu Christi mitzugestalten. Diese Bedeutung und Verantwortung jedes einzelnen Christen gilt auch unabhängig von der Zahl der Priester und des hauptberuflichen Personals in der Kirche.“ (Seite 15)

Kirche kann es sich vor diesem Hintergrund nicht erlauben, das „Kirchesein auf einige wenige zu delegieren oder es auf bestimmte Aufgaben und Ämter in den Pfarreien zu beschränken.“ (Gemeinsam Kirche sein, S.7) Gerade weil sie sich in ihrem Kern zur Gemeinschaft berufen weiß, kann „Leitung letztlich auch nur gemeinschaftlich wahrgenommen werden.“ (Gemeinsam Kirche sein, S.48) Diese gemeinsame Verantwortungsübernahme ist nicht zuletzt dadurch geboten, das damit besser der Gefahr vorgebeugt werden kann, „Macht und Einfluss im Pastoralen wie im Materiellen zu missbrauchen“ (Gemeinsam Kirche sein, S.49)

Die Vergegenwärtigung der Taufberufung aller verweist darauf, dass es beim Thema Leitung in Kirche nicht einfach nur um verbesserte und effizientere Formen der Arbeitsorganisation geht. Leitung in Kirche hat stets eine zutiefst

spirituelle und dienende Dimension, bei der die Orientierung an der gemeinsamen Sendung im Dienst an Gott und den Menschen im Zentrum steht. Dieser Sendung müssen auch unser Leitungsverständnis und unsere Leitungspraxis entsprechen.

Die Rolle und Aufgabe der hauptberuflichen Seelsorger/innen

Die Rolle und Aufgabe der hauptberuflichen Seelsorger/innen ist und bleibt auch beim Thema Leitung vielfältig. Sie übernehmen selbst Leitung bzw. sind hierzu beauftragt. Sie gestalten ihren Dienst gleichzeitig so, dass sie die Beteiligung möglichst vieler ermöglichen und sicherstellen. Und sie übertragen Leitungsaufgaben und -kompetenzen an engagierte, kompetente Christinnen und Christen.

Die Deutschen Bischöfe verweisen in „Gemeinsam Kirche Sein“ darauf, dass „Priester, Diakone, Pastoralreferentinnen und Gemeindefereenten ... dann professionell (arbeiten), wenn sie die Partizipation vieler fördern und die Delegation auf wenige abbauen.“ (Gemeinsam Kirche sein, S. 40)

Vor dem Horizont dieser Überlegungen gilt es zu klären, welche Dimensionen von Leitung für welche Aufgaben gefordert sind bzw. übertragen werden können und wofür die Qualifikation und die Kompetenz Hauptberuflicher unverzichtbar ist.

Diesem kommt gerade in der (auch spirituellen) Begleitung von neuen Leitungsformen eine hohe Verantwortung zu.

„Es geht darum, zu je neuen Antworten auf den Anruf des Geistes zu ermutigen, indem Teilhabe geschenkt, Begabungen und Charismen geweckt und gefördert werden und dabei die gemeinsame Richtung im Gesamt der Kirche im Auge behalten wird: Gottes Reich und seine Gerechtigkeit in allem zu suchen und zu finden.“ (Gemeinsam Kirche Sein, Seite 45f.)

IV. Vielfältige Leitungsformen – Raum für Experimente und Austausch

Um vor Ort die bestehende Leitungsstruktur weiterzuentwickeln, bedarf es zunächst eines Austausches darüber, was vor Ort denkbar, sinnvoll und realisierbar ist. Für diesen Zweck sollen im Folgenden unterschiedliche Leitungsformen skizziert werden, die als Inspiration und Grundlage für die Entwicklung eigener Ideen dienen können. Es handelt sich dabei um Formen, die teilweise im Bistum Münster selbst, teilweise in anderen Bistümern Deutschlands bereits praktiziert werden. Selbstverständlich bilden sie nicht alles ab, was denkbar ist. Die offenen Sprechblasen symbolisieren, dass durch Austausch und Gespräch weitere Formate entwickelt werden können und sollen.

Durch diese Vielfalt an Leitungsformen soll das Bewusstsein für die gemeinsame Berufung und Befähigung aller Getauften gestärkt werden, der Sendung der Kirche vor Ort zu dienen. Anstatt eine Leitungsform verbindlich für alle Pfarreien vorzugeben, ermutigt Bischof Felix Genn dazu, Leitungsstrukturen zu entwickeln, die für die jeweiligen Situationen angemessen sind. Die Gremien der Pfarrei (Pastoralteam, Pfarreirat, Kirchenvorstand/Kirchenausschuss) verantworten dabei die pastoralen Leitlinien der gesamten Pfarrei und ermöglichen ihre Umsetzung.

Die Genehmigung der Bischöflichen Behörde/des Bischofs bleibt ein notwendiger Bestandteil bei den Überlegungen und Entscheidungen, die sich auf kirchenrechtliche oder staatskirchenrechtliche Vorgaben sowie diözesane Ordnungen beziehen.

Es kann auch angezeigt sein, für die Entwicklungsschritte vor Ort fachliche Unterstützung in den Abteilungen Seelsorge anzufragen, ggf. sogar im Rahmen der Weiterentwicklung der lokalen Pastoralpläne, oder sich mit einer Pfarrei zu vernetzen, die mit ähnlichen Leitungsformen arbeitet.

Teamgespräch von Pastoralteam und ehrenamtlich Verantwortlichen

Regelmäßige gemeinsame Teamgespräche von Haupt- und Ehrenamtlichen dienen dem Austausch über gemeinsame Ziele, Anliegen und Schwerpunkte lokaler Kirchenentwicklung. Die Satzung für Pfarreiräte sieht bereits heute die Teilnahme von Vertreter/innen des Pfarreiratsvorstandes an Teamgesprächen vor.

Das Teamgespräch der Hauptamtlichen kann grundsätzlich für Vertreter/innen des Pfarreirates geöffnet werden. Fragen nach Kompetenz, Zuständigkeit und Vertraulichkeit von Gesprächsinhalten müssen dann vorab geklärt werden.

Chance: Stärkung des ehrenamtlichen Engagements und des Bewusstseins, gemeinsam Kirche vor Ort zu sein.

Herausforderung: Klärung der Kooperation und des Miteinanders von erweitertem Pastoralteam und den gewählten Gremien Pfarreirat und Kirchenvorstand/Kirchenausschuss.

Verstärkte Zusammenarbeit von Pfarreirat und Kirchenvorstand/Kirchenausschuss

Die Kooperation von Kirchenvorstand/Kirchenausschuss und Pfarreirat wird laut Satzung für die Pfarreiräte durch die Entsendung eines Mitgliedes des Pfarreirates mit beratender Stimme in die Sitzungen des Kirchenvorstandes/Kirchenausschusses sowie durch gemeinsame Sitzungen und wechselseitige Informationsweitergabe gewährleistet. Eine solche Zusammenarbeit kann intensiviert und verbindlich gestärkt werden, solange die rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeit des Kirchenvorstandes/Kirchenausschusses und der Satzung der Pfarreiräte berücksichtigt werden.

Auf Ebene der NRW-Bistümer wird derzeit an einer Ablösung des Kirchenvermögensverwaltungsgesetzes gearbeitet, die zu einer neuen und verbindlicheren Form der Zusammenarbeit von Kirchenvorstand und Pfarreirat führen kann. Mit dieser gesetzlichen Neuregelung ist leider nicht mehr vor den Wahlen im Jahr 2021 zu rechnen.

Chance: stärkere Verknüpfung von pastoralen, personellen und finanziellen Aspekten.

Herausforderung: Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen. Erhöhter Kommunikationsbedarf. Gemeinsamer, wechselseitiger Lernprozess.

Verwaltungsleitung

Ein Großteil der Pfarreien im nordrhein-westfälischen Teil des Bistums arbeitet bereits mit Verwaltungsreferenten zusammen.

Die Weiterentwicklung der Aufgaben eines Verwaltungsreferenten/in hin zu einer Verwaltungsleitung wird aktuell exemplarisch in einer Pfarrei im nordrhein-westfälischen Teil des Bistums entwickelt, durchgeführt und evaluiert. Hierbei gilt ein besonderer Fokus der Frage, welche Arbeitsvorgänge im Zuständigkeitsbereich einer Leitung durch den Pfarrer bleiben sollen und müssen und welche, nach Rücksprache, an eine Verwaltungsleitung delegiert werden können.

Nach Abschluss dieser Phase und einer Auswertung der wesentlichen Ergebnisse wird darüber entschieden, ob es zu einer Ausweitung dieses Formates auf andere Pfarreien kommen soll. Die Einführung einer solchen Verwaltungsleitung bedarf grundsätzlich der Genehmigung des Bischöflichen Generalvikariates.

Im niedersächsischen Teil des Bistums gibt es ebenfalls bereits vereinzelt Verwaltungsleitungen in Pfarreien.

Chance: Weitreichende Entlastung der Pfarrer von Verwaltungsaufgaben. Etablierung eines attraktiven Berufsprofils Verwaltungsleitung.

Herausforderung: Kooperation mit den Zentralrendanturen und der Bischöflichen Verwaltung.

Pfarreileitung von Pastoralteam und gewählten Ehrenamtlichen

Ehrenamtliche werden in direkter Wahl als Mitglieder der Pfarreileitung gewählt. Diese verantworten gemeinsam mit den Hauptberuflichen die Pfarreileitung im Sinne eines erweiterten Pastoralteams. Die Arbeitsweise des Pfarreirates und des Kirchenvorstandes/Kirchenausschusses verändert sich entsprechend. Eine solche Leitungsformen erfordert die Genehmigung durch die Bischöfliche Behörde.

Chance: Größtmögliche Mitverantwortung von Ehrenamtlichen an der Pfarreileitung, gestärkte gemeinsame Verantwortung für die Kirche vor Ort.

Herausforderung: Klärung der Kooperation mit den gewählten Gremien. Berücksichtigung der kirchenrechtlichen Verantwortung des Pfarrers für die Leitung der Pfarrei. Zumutbarkeit der zeitlichen Ressourcen. Beschreibung des Aufgaben- und Kompetenzprofils der Pfarreileitung notwendig.

Gemeindeleitung durch Hauptberufliche

Hauptberufliche Laien und Diakone sowie Priester sind seit vielen Jahren in der Pastoral in unseren Pfarreien tätig und bringen sich dort mit Knowhow und Kompetenz ein. Hierzu gehört auch die Fähigkeit, verantwortlich Leitung wahrzunehmen. Dies ist im Großteil unserer Pfarreien in vielen pastoralen Handlungsfeldern seit langem bewährte Praxis.

Gemeindeleitung kann auch durch Pastoralreferent/innen, Diakone sowie Priester wahrgenommen werden. Sie übernehmen in Zusammenarbeit mit den Gemeindeausschüssen die Aufgabe der Steuerung, Verantwortung und Entwicklung einer Gemeinde und sind die Ansprechperson für Kirche vor Ort.

Chance: gut ausgebildete Hauptberufliche bringen sich mit ihren Fachkenntnissen ein. Sie sind verlässliche und kompetente Ansprechpersonen. Die Verbindung mit dem Pastoralteam und den synodalen Gremien Pfarreirat und Kirchenvorstand/Kirchenausschuss ist gewährleistet.

Herausforderung: Die verantwortliche Leitung von Gemeinden durch Hauptberufliche muss der Ermöglichung der Berufung aller dienen und darf ehrenamtliches Engagement nicht behindern oder erschweren.

Multiprofessionelle Teams

Die Pastoralteams einer Pfarrei setzen sich derzeit im Regelfall aus Priestern, Pastoralreferent/innen sowie Diakonen zusammen. Einzelne Pfarreien verstehen bereits heute den Kreis der Teilnehmenden weiter z.B. durch die Einbeziehung der Verbundleitung, der Verwaltungsreferent/in, der Mitarbeitenden der kirchlichen Jugendarbeit etc.

Angesichts der Vielfalt gesellschaftlicher, sozialräumlicher und pastoraler Herausforderungen gilt es zu klären, ob es einer weiteren Ausdifferenzierung von Berufsprofilen und Professionen bedarf. Auch hierbei werden Pfarreien zu unterschiedlichen Antworten kommen. Im Bistum Münster ist der Einsatz weiterer Professionen (z.B. Sozialpädagog/innen) auf Zukunft hin denkbar, muss aber in jedem Fall durch die Bischöfliche Behörde geprüft und genehmigt werden. Solche weiteren Stellen werden nicht zusätzlich eingerichtet, sondern erfahren eine Kompensation beim Personaleinsatz des pastoralen Personals.

Chance: Die Vielfalt der Professionen entspricht den Notwendigkeiten und Gegebenheiten vor Ort. Die Pastoralteams werden größer und vielfältiger und können so auf die unterschiedlichen Bedürfnisse vor Ort besser reagieren.

Herausforderung: Es bedarf klarer Aufgabenprofile und Zuständigkeiten. Gleichzeitig soll der Personaleinsatz weiterer Hauptberuflicher ehrenamtliches Engagement nicht erschweren oder behindern.

Leitungsteams auf Ebene der Gemeinden

Gemeindeleitungsteams, bestehend aus Ehrenamtlichen oder Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen, haben die Aufgabe, die Belange der jeweiligen Gemeinde (territorial oder personal) selbständig zu verantworten. In der Definition selbständiger Kompetenz- und Entscheidungsbereiche liegt der Unterschied zu den Gemeindeausschüssen. Diese übernehmen sie für einen begrenzten Zeitraum.

In jedem Fall bedarf es einer guten Zusammenarbeit, Verständigung und Vereinbarung mit dem Pfarreirat und Pastoralteam. Hierbei kann ebenfalls das Instrument der Zielvereinbarung (s. entsprechendes Themenfeld) hilfreich sein.

Chance: Christinnen und Christen übernehmen Verantwortung für die Kirche vor Ort und geben ihr ein Gesicht. Die Vielfalt der Gemeinden kann durch unterschiedliche Profile der Leitungsteams gestärkt und sichtbar werden.

Herausforderung: Es bedarf einer verbindlichen Absprache der Kompetenzen und Zuständigkeiten zwischen Pfarreirat und Gemeindeleitungsteams. Die beteiligten Personen benötigen eine hohe Sensibilität für die Spannung von Pfarrei- und Gemeindeentwicklung.

Leitung von pastoralen Handlungsfeldern

Hauptberufliche und Ehrenamtliche übernehmen heute oftmals eigenverantwortlich die Leitung von einzelnen pastoralen Handlungsfeldern z.B. in der Katechese oder im Bereich der Caritas.

Dies lässt sich weiterentwickeln und konkretisieren z.B. durch die Definition weiterer selbständiger Verantwortungsbereiche, die Klärung von Zuständigkeiten und Kompetenzen, die Veröffentlichung von Kontaktdaten von Erstansprechpersonen etc.

Die Leitung pastoraler Handlungsfelder kann durch Einzelpersonen, Teams sowie durch Hauptberufliche und/oder Ehrenamtliche realisiert werden.

Chance: Die Verantwortung für einzelne pastorale Handlungsfelder orientiert sich stärker am Knowhow, der Kompetenz sowie den Charismen. Zuständigkeiten und Verantwortung werden geteilt und somit für alle Beteiligten leistbar.

Herausforderung: Das Vertrauen in die Fach- und Entscheidungskompetenz aller Beteiligten muss gegeben sein. Die Zuständigkeit für einzelne Aufgaben- und Themenbereiche bedarf der Vergewisserung und Abstimmung der zugrunde liegenden gemeinsamen Leitidee. Kommunikation und Kooperation werden anspruchsvoller.

Einsatz von Freiwilligenkoordinator/innen

Pfarreien sind auf die Unterstützung von freiwillig Engagierten angewiesen, doch die wertschätzende und qualitativ hochwertige Begleitung und Koordination dieser bedarf viel Zeit und hoher sozialer Kompetenz. Die Einführung von Freiwilligenkoordinator/innen ist ein konkretes Beispiel für die Übertragung von Leitungsverantwortung für ein klar definiertes Handlungsfeld. Freiwilligenkoordinator/innen können von der Pfarrei offiziell benannt/gewählt werden und sind für die Gewinnung, Sorge sowie den Einsatz und die Qualifizierung von Ehrenamtlichen im Namen der Pfarrei verantwortlich. Hierfür sind grundlegende Kenntnisse im Bereich Freiwilligenkoordination und Charismenorientierung notwendig.

Chance: Das Thema Engagementförderung wird als wichtiges Handlungsfeld wahrgenommen. Ansprechpersonen ermöglichen Interessierten einen einfachen und direkten Zugang zu ehrenamtlichem Engagement in der Pfarrei.

Herausforderung: Gute Vernetzung mit Gruppen, Vereinen und Verbänden notwendig. Versuchung der Rekrutierung von Menschen für Aufgaben und Dienste. Die Übereinstimmung von Interesse, tatsächlicher Begabung und Angebot ist nicht immer gegeben.

Zielvereinbarungen z.B. für Gemeindeausschüsse/Gemeindeleitungsteams

Eine Zielvereinbarung wird gemeinsam erarbeitet und sowohl vom Pfarreirat, vom Pfarrer als auch vom Gemeindeausschuss/Gemeindeleitungsteam unterschrieben. In ihr werden die Aufgaben, Ziele und Schwerpunkte festgelegt und Bezüge zum Pastoralplan der Pfarrei als dem inhaltlichem Orientierungsrahmen hergestellt. Darüber hinaus beinhaltet sie Absprachen zur Kooperation zwischen Pastoralteam, Pfarreirat und den Gemeindeverantwortlichen. Die Zielvereinbarung wird veröffentlicht, regelmäßig evaluiert und aktualisiert.

Chance: Kompetenzen, Zuständigkeiten und Aufgaben einer Gemeindeleitung sind konkret und transparent. Neue Mitglieder in Gemeindeausschüssen/Gemeindeleitungsteams, im Pfarreirat und im Pastoralteam können sich schnell orientieren. Gute Grundlage für Evaluation und Weiterentwicklung inhaltlicher Fragestellungen und Anliegen.

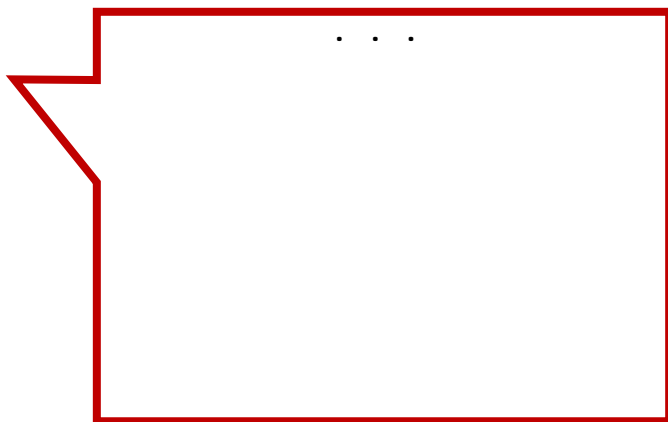
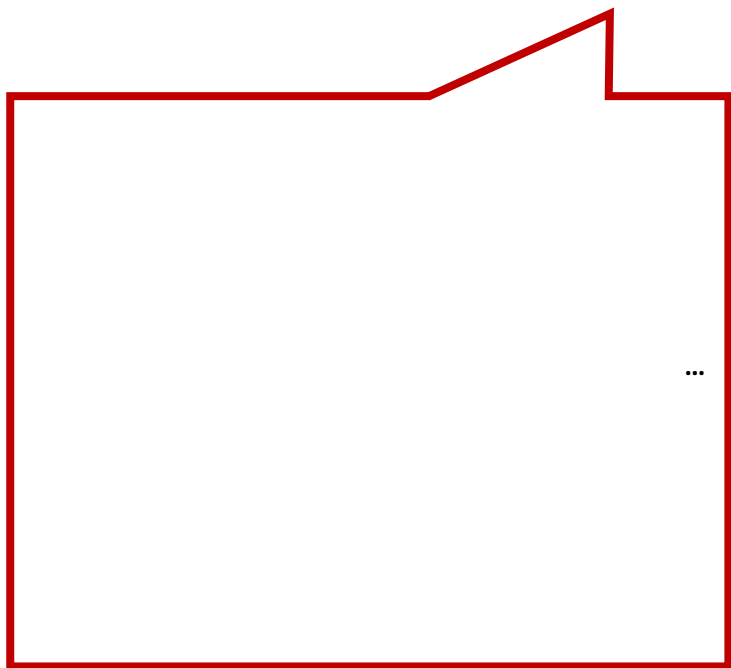
Herausforderung: Die Erstellung und regelmäßige Überarbeitung von Zielvereinbarungen benötigen Kompetenzen und Ressourcen. Es bedarf einer regelmäßigen Überprüfung und konkreten Umsetzung in der Praxis.

Leitung einer Pfarrei durch vom Bischof beauftragte Personen

Der Kanon 517 §2 des kirchlichen Gesetzbuches (CIC) beschreibt die Möglichkeit der Wahrnehmung von Seelsorgeaufgaben von Einzelpersonen oder einer Gemeinschaft von Personen auf Ebene der Pfarrei, die nicht Priester sind, bei gleichzeitiger Bestimmung eines Priesters mit den Rechten und Pflichten eines Pfarrers. Grundlage für die Anwendung dieses Paragraphen ist die Überzeugung des Diözesanbischofs, dass ein Priestermangel in seiner Diözese vorliegt. Die Wahrnehmung dieser Leitungsform auf der Basis dieses Kirchenrechtsparagraphen bedarf immer der Genehmigung und Inkraftsetzung durch den Diözesanbischof.

Chance: Leitungsverantwortung wird weitreichend übertragen.

Herausforderung: Das Miteinander des/der Leitungsverantwortlichen mit dem „moderierenden“ Priester bedarf guter Abstimmungs- und Klärungsprozesse. Gefahr der fehlenden Akzeptanz vor Ort.



V. Gemeinsam auf dem Weg – Kirchenentwicklung lokal und diözesan ermöglichen und stärken

Die Entwicklung verschiedener Leitungsformen auf Ebene der Pfarreien und Gemeinden des Bistums Münster soll einen verlässlichen und nachhaltigen Lernprozess auf allen Ebenen ermöglichen. Nur so kann gelingen, was im Heft Kulturwandel als Ideal formuliert ist: Eine Kirche der Beziehung auf Augenhöhe zu sein und immer mehr zu werden.

Für Verlässlichkeit und Klarheit wird in manchen Fällen die diözesane Ebene sorgen können und müssen. Es wird daher darum gebeten, frühzeitig in allen Fragen und Überlegungen zum Thema neue Leitungsformen mit den Ansprechpartner/innen der Diözese in Kontakt zu treten. Auf diese Weise können Unterstützungsmöglichkeiten besprochen und offene Fragen geklärt werden.

Im nordrhein-westfälischen Bistumsteil nehmen Sie bitte Kontakt auf mit der Stabsstelle Strategiebereich Pastoralentwicklung in der Hauptabteilung Seelsorge, Andreas Fritsch, Telefon: 0251-495 559 oder per Mail: pastoralentwicklung@bistum-muenster.de

Für den niedersächsischen Teil des Bistums Münster wenden Sie sich gerne an: Abteilung Seelsorge im Bischöflich Münsterschen Offizialat, Dr. Markus Wonka, Tel.: 04441-872-280 oder per Mail: markus.wonka@bmo-vechta.de

Unterstützung und Begleitung der **Leistungsformen**

Förderung von innovativen Projekten und Experimenten in der Pastoral für den nordrhein-westfälischen Teil des Bistums Münster:

Mit der Veröffentlichung im Kirchlichen Amtsblatt vom 01. September 2019 sind neue Richtlinien zur Förderung innovativer Projekte in Kraft gesetzt worden. Diese ermöglichen die Zuschussung neuer pastoraler Ideen bis zu einer Höhe von 20.000 € bei einem Eigenanteil von mindestens 20 %. Förderfähig sind Anträge, die einen Bezug zur lokalen und diözesanen Pastoralentwicklung herstellen, die Beteiligung von Ehrenamtlichen berücksichtigen sowie eine Stellungnahme des jeweiligen Regionalbischofs beinhalten.

Diese neuen Förderrichtlinien ermöglichen somit grundsätzlich auch die Unterstützung innovativer Projekte im Kontext des Themas Leitung. Näheres zu den Richtlinien wie auch zum Antrags- und Genehmigungsverfahren findet sich im Amtsblatt.

Förderung von innovativen Projekten und Experimenten in der Pastoral für den niedersächsischen Teil des Bistums Münster:

Der Fonds zur Förderung innovativer pastoraler Projekte im Offizialatsbezirk Oldenburg „gute Idee!“ fördert seit 2008 Initiativen und Aktivitäten, die neue Wege in Seelsorge und Verkündigung suchen. Er ermöglicht die Zuschussung neuer pastoraler Ideen bis zu einer Höhe von 3.000 € bei einem Eigenanteil von mindestens 10 %. Das Einwerben von Drittmitteln anderer Herkunft ist nicht förderschädlich. Gefördert werden neben innovativen pastoralen Projekten und Projekten zur Gewinnung von Christinnen und Christen ausdrücklich auch Projekte zur Gemeindeentwicklung – u.a. im Kontext des Themas Leitung. Näheres zur Förderung einschließlich der nötigen Formulare finden Sie auf www.das-offi-foerdert.de.

Vernetzung und Information

Im Frühjahr 2020 wird eine zentrale Homepage zum Thema Leitung im Bistum Münster veröffentlicht, die der besseren Vernetzung, wechselseitigen Inspiration und dem gemeinsamen Lernen dienen soll. Auch zentrale Unterlagen und aktuelle Informationen zu Leistungsformen im Bistum Münster werden dort zur Verfügung gestellt

Begleitung von Entwicklungsprozessen

Das Referat Pastoralberatung sowie die Supervisorinnen/innen, die im Bistum Münster tätig sind, unterstützen Pfarreien/Hauptberufliche bei ihren Entwicklungsprozessen, tragen zur Rollenklärung bei und bringen ihre Expertise einer kirchlichen Organisationsentwicklung ein.

Die Hauptabteilung Seelsorge/Abteilung Seelsorge unterstützt Pfarreien bei der Qualifizierung und Vernetzung und berät in allen Fragen der Entwicklung und Etablierung neuer Leistungsformen. Sie steht hierbei in einem engen fachlichen Austausch mit den Verantwortlichen der Personalentwicklung sowie weiteren Fachreferenten/innen z.B. bei rechtlichen Fragestellungen.

Anregungen zur Selbstevaluation

Das Nachdenken über alternative Leistungsformen benötigt Räume, in denen experimentiert und überlegt werden kann. Ein erster Schritt hierfür kann die Diskussion über die Inhalte dieser Handreichung in den bereits existierenden Gremien sein. Dort ist zu klären, ob und wie über zukünftige Leistungsformen für die eigene Pfarrei gesprochen wird und wie hieran verantwortliche Laien beteiligt sind.

Die hier vorgestellten Leitfragen können als Grundlage dienen, um mit Einzelnen sowie Gruppen und Gremien in der Pfarrei über das Thema Leitung

weiter nachzudenken und nach adäquaten Formaten für die eigene Pfarrei/Gemeinde zu suchen. Sie können auch dabei helfen, Entwicklungsbedarfe sichtbar zu machen und konkrete weitere Prozesse zu planen.

Ausgangssituation

- Welche Akteure (Einzelpersonen, Gruppen, Gremien) haben in unserer Pfarrei / Gemeinden Anteil an Leitung?
- Wo sehen wir Handlungsbedarf beim Thema Leitung in Pfarrei und Gemeinde, weil es Unklarheiten von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen gibt oder weil neue Spielräume für gemeinsame Leitungsformen eröffnet werden sollen?
- Gibt es neue Herausforderungen, die eine Auseinandersetzung mit dem Thema Leitung erfordern?

Kommunikation

- Wie erfolgt heute die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Leitungsverantwortlichen?
- Sind die Zuständigkeiten und Ansprechpersonen geklärt und für Interessierte öffentlich zugänglich?

Partizipation

- Wie können Menschen ermutigt werden, sich an den Überlegungen und Entscheidungen zu beteiligen und ihre Vorstellungen aktiv einzubringen?
- Wer berät, entwickelt und entscheidet über die Einführung neuer Leitungsformen?

Leitung als Teil des Pastoralplans und als geistliche Dimension

- Welche Form der Leitung ergibt sich aus den Perspektiven des Pastoralplans, in denen wir skizziert haben, wie wir unseren Auftrag als Christen vor Ort definieren.
- Wie können wir Leitung als geistlichen Prozess erfahrbar werden lassen?

Unterstützung und Begleitung

- Ist für uns eine qualifizierte Begleitung und Unterstützung bei der Entwicklung neuer Leitungsformen hilfreich und sinnvoll?
- Welche Form der Unterstützung ist für uns besonders hilfreich, z.B. die Moderation von Veranstaltungen, die (kontinuierliche oder punktuelle) Beratung des Entwicklungsprozesses, die Unterstützung des Pastoralteams/der gewählten Gremien bei der Konzeptentwicklung etc.?

Ressourcen und Entwicklung

- Welche fachliche Qualifikation benötigen wir, um mit neuen Leitungsformen arbeiten zu können, z.B. Moderation, Konfliktmanagement, Organisation, Projektmanagement, Sozialraumorientierung, biblisch-spirituelle Kompetenz etc.?
- An welche gelungenen Erfahrungen mit ähnlichen Prozessen können wir anknüpfen?
- Hilft uns hierbei eine Vernetzung mit anderen Personen und Pfarreien?
- Welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen können und wollen wir hierfür einsetzen?

VI. Experimente bekommen Raum – Ermutigung des Bischofs

Wird noch ausgearbeitet.

Kontakt:

Stabsstelle Strategiebereich Pastoralentwicklung in der
Hauptabteilung Seelsorge, Andreas Fritsch

Telefon: 0251-495 559

pastoralentwicklung@bistum-muenster.de

Abteilung Seelsorge im Bischöflich Münsterschen Offizialat,
Dr. Markus Wonka

Telefon: 04441-872-280

markus.wonka@bmo-vechta.de

+ Hinweis auf Homepage (auf der weitere Infos zu finden
sind)