# LEITUNG

## von Pfarreien und Gemeinden im Kontext lokaler und diözesaner Kirchenentwicklung

KATHOLISCHE KIRCHE
BISTUM MÜNSTER

FÜR DEIN LEBEN GERN.

## HERAUSGEBER

**BISCHOF VON MÜNSTER**

Dr. Felix Genn
Domplatz 27
48143 Münster

## BEZUG

**BISCHÖFLICHES GENERALVIKARIAT MÜNSTER**

Hauptabteilung Seelsorge
Rosenstraße 16
48143 Münster
Fon 0251 495-542
materialdienst@bistum-muenster.de

leitungsformen.bistum-muenster.de

**Layout & Satz**
Thomas Bauer / www.kampanile.de

**Foto**
Aleksej, Andreas Edelmann, Boggy, Alex Stemmer / alle AdobeStock

**Druck**
D+L PRINTPARTNER GmbH, Bocholt

Das verwendete Papier ist
aus 100 % Altpapier hergestellt.

Klimaneutral
Druckprodukt
ClimatePartner.com/11415-1809-1002

# INHALTSVERZEICHNIS

**I. Einleitung** **4**

**II. Kontext der Handreichung** **5**

**III. Überlegungen zum Thema Leitung im kirchlichen Kontext** **6**
Leitung in Kirche hat viele Gesichter 6
Leitung und Führung in Kirche 8

**IV. Vielfältige Leitungsformen – Raum für Experimente und Austausch** **9**
Verantwortlichkeiten im Entscheidungsprozess 9
Teamgespräch von Pastoralteam und ehrenamtlich Verantwortlichen 10
Verstärkte Zusammenarbeit von Pfarreirat und Kirchenvorstand/Kirchenausschuss 11
Verwaltungsleitung 12
Pfarreileitung von Pastoralteam und gewählten Ehrenamtlichen 13
Gemeindeleitung durch Hauptberufliche 14
Multiprofessionelle Teams 16
Leitungsteams auf Ebene der Gemeinden 17
Leitung von pastoralen Handlungsfeldern 18
Einsatz von Freiwilligenkoordinatorinnen und Freiwilligenkoordinatoren 19
Zielvereinbarungen zum Beispiel für Gemeindeausschüsse/Gemeindeleitungsteams 20
Leitung einer Pfarrei durch vom Bischof beauftragte Personen 21

**V. Gemeinsam auf dem Weg –**
**Kirchenentwicklung lokal und diözesan ermöglichen und stärken** **24**
Unterstützung und Begleitung der Leitungsformate 25
Vernetzung und Information 25
Begleitung von Entwicklungsprozessen 25
Förderung von neuen Wegen in der Pastoral für den nordrhein-westfälischen Teil des Bistums Münster 25
Förderung von innovativen Projekten und Experimenten in der Pastoral für den niedersächsischen Teil des Bistums Münster 26
Anregungen zur Selbstevaluation 26

**VI. Experimente bekommen Raum – Ermutigung des Bischofs** **28**

# 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 besonders die Pfarreien herausfordern: Wie kann die Seelsorge in unseren Pfarreien und Gemeinden zukunftsfähig gestaltet und so 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 möchten und können wir in dieser Zeit und auf Zukunft hin miteinander Kirche sein?

Diese Fragen wurden im Bistum Münster in den letzten Jahren immer intensiver 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 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 bringen“ und der „Seelsorge vor Ort ein Gesicht geben“ nur Rechnung getragen werden kann, wenn es Menschen gibt, die kirchliches Leben mitgestalten und Verantwortung übernehmen.

Das gemeinsame Nachdenken über die Gestaltung 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 soll Menschen, die ihrer Kirche vor Ort ein Gesicht geben, übertragen werden? Das wird im Rahmen der Überlegungen bezüglich der 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 von ihren Erfahrungen und 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 Formaten und Strukturen.
- Ermutigung, Unterstützung und ggf. Begleitung durch die diözesane Ebene sind hilfreich, um erweiterte Wege der gemeinsamen Leitung zu wagen.
- Möglichkeiten zur Vernetzung (reell und virtuell) ermöglichen, um voneinander zu lernen und wechselseitig von Erfahrungen zu profitieren.

Die 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:

- Gesellschaftliche Bedingungen verändern sich: Der Ruf nach mehr demokratischen Beteiligungsformen und Geschlechtergerechtigkeit wird nicht nur in Politik und Öffentlichkeit immer lauter, sondern, auch in der Kirche. Dieser berechtigte Wunsch nach Beteiligung an Diskussions- und Entscheidungsprozessen darf nicht ignoriert werden und fordert die derzeitigen Leitungsformen und-zuständigkeiten heraus.
- 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.
- 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, Büroleitung, Verwaltungsreferentinnen und Verwaltungsreferenten im NRW-Teil unseres Bistums) dienen dazu, die Kirchenvorstände/Kirchenausschüsse und leitenden 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 (Kitas, Caritaseinrichtungen, Verwaltungen …) durch professionelle kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die verantwortliche Leitung von Gruppen, die Verantwortung pastoraler Handlungsfelder zum Beispiel in der Katechese durch hauptberufliche Laien wie auch freiwillig Engagierte, die geistliche Leitung in Verbänden durch Frauen und Männer ...

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.

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 aus den Pfarreien 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 Leitungsformate nicht ohne die Einbeziehung und Beteiligung von freiwillig Engagierten denkbar ist.

[1] Partizipation erfährt im Rahmen der Auseinandersetzung zum Thema Leitung eine notwendige Differenzierung. Bei Überlegungen zu erweiterten 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 erweiterter Leitungsformen liegt wiederum in der Hand derjenigen, die heute Verantwortung für die Kirche vor Ort tragen: das Pastoralteam zusammen mit dem Pfarreirat und Kirchenvorstand. Hinzu kommen bei einigen Leitungsformen Entscheidungen seitens der Diözese/Bistumsleitung. Bei der Ausgestaltung erweiterter Leitungsformate geht es um die verbindliche und transparente Übertragung von Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich einige Orientierungspunkte:

- Überlegungen zu erweiterten Leitungsformaten knüpfen am Pastoralplan an beziehungsweise entwickeln sich hieraus weiter. So wird zum Beispiel eine Pfarrei, die sich in ihrem lokalen Pastoralplan als Gemeinschaft von Gemeinden versteht, beim Thema Leitungsformate 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: „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 weitere Personen verantwortlich Leitung in der Kirche vor Ort wahr: das Pastoralteam sowie die Mitglieder der gewählten synodalen Gremien Pfarreirat und Kirchenvorstand/Kirchenausschuss. Leitungsformate 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.
- Lehrreich für erweiterte Leitungsformen können auch die Erfahrungen der katholischen Verbände sein. Dort wird vielerorts eine gleichberechtigte Leitung von Frauen und Männern, Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten, Priestern und Laien praktiziert, die durch Wahl legitimiert ist und zum Beispiel auf Mitgliederversammlungen Rechenschaft ablegt.
- Bei der Weiterentwicklung von Leitungsformaten 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, zum Beispiel durch einen Personaleinsatz, der den örtlichen Gegebenheiten und der vorliegenden diözesanen Einsatzplanung Rechnung trägt. Hierzu zählen auch Regelungen für den Konfliktfall, die Definition von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Befugnissen, die Bereitstellung von Checklisten etc. Diese und weitere Konkretionen werden, wo dies notwendig und hilfreich ist, prozessbegleitend erarbeitet und zur Verfügung gestellt.
- Hilfreich ist ferner eine zeitliche Befristung der angestrebten Leitungsformen. Angesichts der hohen Dynamik gesellschaftlicher und kirchlicher Entwicklungsprozesse macht es Sinn, andere Leitungsformate 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 Leitungsformaten an das an, was bereits in der Handreichung 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.“[2] Ziel ist es, eine Kultur der Beziehung zu fördern, die im Geiste Jesu ist.

## Leitung und Führung in Kirche

Der beschriebene fundamentale Transformationsprozess in Kirche und Gesellschaft ruft wesentliche Erkenntnisse des II. Vatikanischen Konzils in Erinnerung. In ihrem Schreiben „Gemeinsam Kirche sein“ von 2015 artikulieren die Deutschen Bischöfe: „Vermutlich braucht es die gegenwärtigen kirchlichen Mangelerfahrungen, 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.“

Die Vergegenwärtigung der Taufberufung aller verweist darauf, dass es beim Thema Leitung in Kirche nicht 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.

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. Diesen kommt besonders in der (auch spirituellen) Begleitung von erweiterten Leitungsformen eine hohe Verantwortung zu.

[2] Broschüre Kulturwandel im Bistum Münster. Die Katholische Kirche im Bistum Münster als Kirche, die Beziehung stiftet. Seite 5. Februar 2018. verfügbar unter www.bistum-muenster.de/kulturwandel

## IV. Vielfältige Leitungsformen – Raum für Experimente und Austausch

Um die bestehende Leitungsstruktur weiterzuentwickeln, bedarf es zunächst eines Austausches darüber, was denkbar, sinnvoll und realisierbar ist. Für diesen Zweck sollen im Folgenden unterschiedliche Leitungsformate 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 deutschen Bistümern bereits praktiziert werden. Selbstverständlich bilden sie nicht alles ab, was denkbar ist. Die offenen Sprechblasen (Seite 22) 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 Dr. 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.

### Verantwortlichkeiten im Entscheidungsprozess

Die Entscheidung darüber, ob und wenn ja, welche erweiterten Leitungsformen realisiert werden, liegt bei den derzeit Verantwortlichen: dem Pastoralteam sowie den gewählten synodalen Gremien Pfarreirat und Kirchenvorstand/Kirchenausschuss.

Die Genehmigung des Bischöflichen Generalvikariates/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 sinnvoll 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 Ehrenamtlichen an Teamgesprächen vor. Das Teamgespräch der Hauptamtlichen kann grundsätzlich für Ehrenamtliche geöffnet werden. Fragen nach Kompetenz, Zuständigkeit und Vertraulichkeit von Gesprächsinhalten müssen dann vorab geklärt werden.*

**Chancen**

- Stärkung des ehrenamtlichen Engagements und des Bewusstseins, gemeinsam Kirche vor Ort zu sein

**Herausforderungen**

- 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.*

**Chancen**

- Stärkere Verknüpfung von pastoralen, personellen und finanziellen Aspekten

**Herausforderungen**

- 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 einer Verwaltungsreferentin und eines Verwaltungsreferenten 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 Pilotphase 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.*

**Chancen**

- Weitreichende Entlastung der Pfarrer von Verwaltungsaufgaben
- Etablierung eines attraktiven Berufsprofils Verwaltungsleitung

**Herausforderungen**

- Kooperation mit den Zentralrendanturen

# 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 unbeschadet der kirchenrechtlichen Verantwortung des Pfarrers. Die Arbeit des Pfarreirates und des Kirchenvorstandes/Kirchenausschusses verändert sich entsprechend. Ein solches Leitungsformat erfordert daher die Genehmigung durch das Bischöfliche Generalvikariat.*

**Chancen**

- Größtmögliche Mitverantwortung von Ehrenamtlichen an der Pfarreileitung
- Gestärkte gemeinsame Verantwortung für die Pfarrei.

**Herausforderungen**

- 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

# 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 Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten, Diakone sowie Priester wahrgenommen werden. Sie übernehmen die Aufgabe der Steuerung, Verantwortung und Entwicklung einer Gemeinde und sind die Ansprechperson für die Kirche vor Ort.*

**Chancen**

- 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.

**Herausforderungen**

- 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, Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten sowie Diakonen zusammen. Einzelne Pfarreien beziehen bereits heute beispielsweise die Büroleitung, die Verbundleitung, die Verwaltungsreferentin, den Verwaltungsreferenten oder die Mitarbeitenden der kirchlichen Jugendarbeit mit ein. 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 (beispielsweise Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen) zukünftig denkbar, muss aber in jedem Fall durch das Bischöfliche Generalvikariat geprüft und genehmigt werden. Solche weiteren Stellen werden nicht zusätzlich eingerichtet, sondern erfahren eine Kompensation beim Personaleinsatz des pastoralen Personals.*

**Chancen**

- Die Vielfalt der Professionen entspricht den Notwendigkeiten und Gegebenheiten in der Pfarrei.
- Die Pastoralteams werden größer und vielfältiger und können so auf die unterschiedlichen Bedürfnisse besser reagieren.

**Herausforderungen**

- Es bedarf klarer Aufgabenprofile und Zuständigkeiten.
- Der Personaleinsatz weiterer Hauptberuflicher soll ehrenamtliches Engagement nicht erschweren oder behindern.

# LEITUNGSTEAMS AUF EBENE DER GEMEINDEN

*Gemeindeleitungsteams, bestehend aus Ehrenamtlichen oder Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen, stellen eine denkbare Weiterentwicklung der Gemeindeausschüsse dar. Sie haben die Aufgabe, die Belange der jeweiligen Gemeinde (territorial oder personal) selbständig zu verantworten. In der Definition selbständiger Kompetenz- und Entscheidungsbereiche liegt die wesentliche Weiterentwicklung gegenüber den Gemeindeausschüssen. In jedem Fall bedarf es einer guten Zusammenarbeit, Verständigung und Vereinbarung mit dem Pfarreirat und Pastoralteam. Hierbei kann ebenfalls das Instrument der Zielvereinbarung (siehe entsprechendes Themenfeld) hilfreich sein.*

**Chancen**

- Christinnen und Christen übernehmen Verantwortung und geben der Kirche Gesicht.
- Die Vielfalt der Gemeinden kann durch unterschiedliche Profile der Leitungsteams gestärkt und sichtbar werden.

**Herausforderungen**

- 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, zum Beispiel in der Katechese oder im Bereich der Caritas. Dies lässt sich weiterentwickeln und konkretisieren beispielsweise durch die Definition weiterer selbständiger Verantwortungsbereiche, die Klärung von Zuständigkeiten und Kompetenzen, die Veröffentlichung von Kontaktdaten von Erstansprechpersonen … Die Leitung pastoraler Handlungsfelder kann durch Einzelpersonen, Teams sowie durch Hauptberufliche und/oder Ehrenamtliche realisiert werden.*

**Chancen**

- 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.

**Herausforderungen**

- 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 FREIWILLIGENKOORDINATORINNEN UND FREIWILLIGENKOORDINATOREN

*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 Ehrenamtskoordinatorinnen und Ehrenamtskoordinatoren könnte ein konkretes Beispiel für die Übertragung von Leitungsverantwortung für ein klar definiertes Handlungsfeld sein. Freiwilligenkoordinatorinnen und Freiwilligenkoordinatoren 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.*

**Chancen**

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

**Herausforderungen**

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

# ZIELVEREINBARUNGEN ZUM BEISPIEL 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 inhaltlichen Orientierungsrahmen hergestellt. Darüber hinaus beinhaltet sie Absprachen zur Kooperation zwischen Pastoralteam, Pfarreirat und den Gemeindeverantwortlichen. Die Zielvereinbarung wird veröffentlicht, regelmäßig evaluiert und aktualisiert.*

**Chancen**

- 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

**Herausforderungen**

- Die Erstellung und regelmäßige Überarbeitung von Zielvereinbarungen benötigen Kompetenzen und Ressourcen.
- Es bedarf einer regelmäßigen Überprüfung und konkreten Umsetzung.

# LEITUNG EINER PFARREI DURCH VOM BISCHOF BEAUFTRAGTE PERSONEN

*Der Kanon 517 §2 des kirchlichen Gesetzbuches (CIC) beschreibt die Möglichkeit der Wahrnehmung von Leitungsaufgaben von Einzelpersonen oder einer Gemeinschaft von Personen, die nicht Priester sind, bei gleichzeitiger Bestimmung eines „moderierenden" Priesters mit den Rechten und Pflichten eines Pfarrers. Grundlage für die Anwendung dieses Paragrafen ist die Überzeugung des Diözesanbischofs, dass ein Priestermangel in seiner Diözese vorliegt. Die Anwendung von Kanon 517 §2 schließt Bischof Dr. Felix Genn für das Bistum Münster nicht grundsätzlich aus. Die Wahrnehmung eines neuen Leitungsmodells auf der Basis dieses Kirchenrechtsparagrafen bedarf allerdings immer der Genehmigung und Inkraftsetzung durch den Diözesanbischof.*

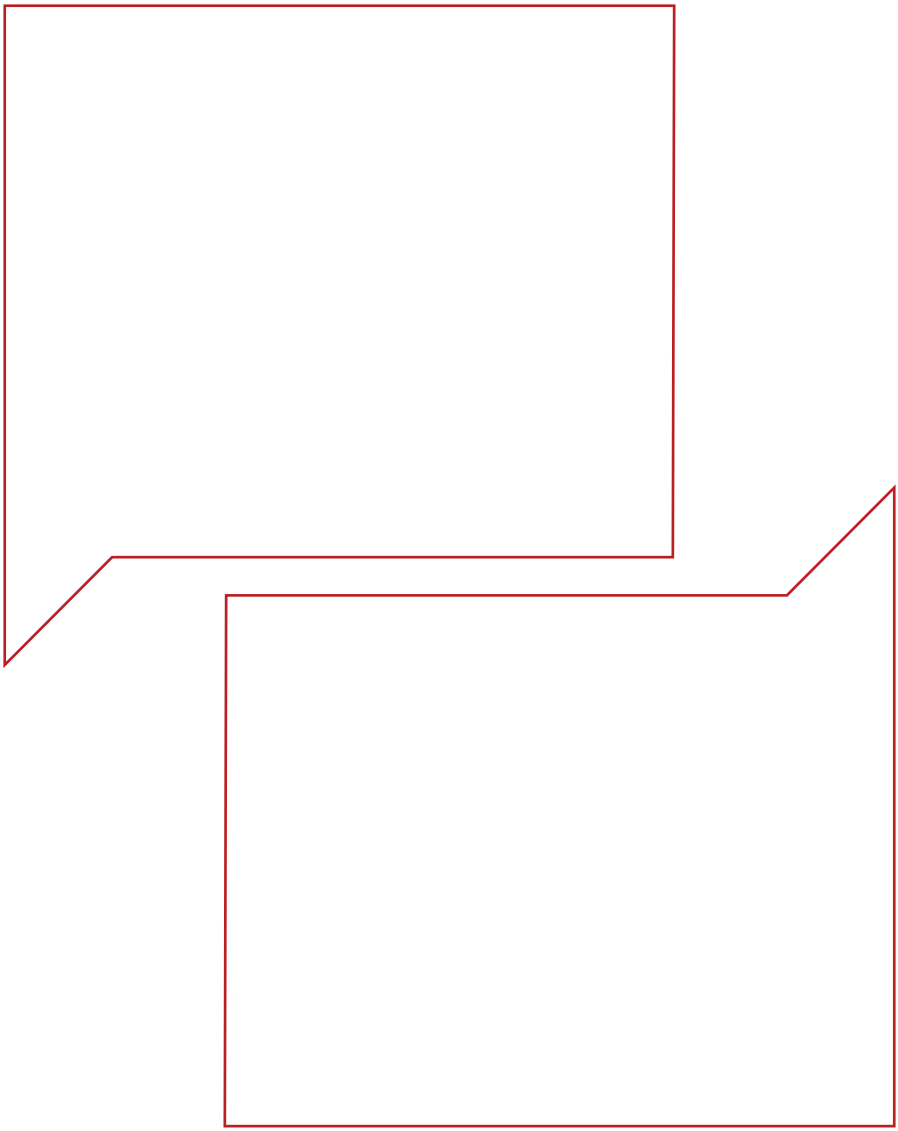
**Chancen**

- Weitreichende Übertragung der Leitungsverantwortung

**Herausforderungen**

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

**DIESE OFFENEN SPRECHBLASEN SYMBOLISIEREN, DASS DURCH AUSTAUSCH UND GESPRÄCH WEITERE FORMATE ENTWICKELT WERDEN KÖNNEN UND SOLLEN.**



# 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 in der Broschüre zum Thema Kulturwandel als Ideal formuliert ist: "Das Menschen die katholische Kirche im Bistum Münster als eine Kirche erfahren, die eine Kultur der Beziehung im Geiste Jesu fördert." [3]

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 erweiterte Leitungsformen mit den Ansprechpartner/innen der Diözese in Kontakt zu treten. Auf diese Weise können Unterstützungsmöglichkeiten besprochen und offene Fragen geklärt werden.

**Kontakt im nordrhein-westfälischen Bistumsteil**
Hauptabteilung Seelsorge
Stabsstelle Strategiebereich
Andreas Fritsch
Fon 0251 495-559
pastoralentwicklung@bistum-muenster.de

**Kontakt für den niedersächsischen Teil des Bistums Münster**
Bischöflich Münsterschen Offizialat
Abteilung Seelsorge
Dr. Markus Wonka
Fon 04441 872-280
markus.wonka@bmo-vechta.de

[3] Broschüre Kulturwandel im Bistum Münster. Die Katholische Kirche im Bistum Münster als Kirche, die Beziehung stiftet. Seite 26. Februar 2018. verfügbar unter www.bistum-muenster.de/kulturwandel

## Unterstützung und Begleitung der Leitungsformate

Das Bischöfliche Generalvikariat in Münster und das Bischöflich Münstersche Offizialat in Vechta unterstützen auf vielfältige Weise Pfarreien darin, ihre Leitungsformen weiterzuentwickeln: durch Begleitung von Entwicklungsprozessen in den Pfarreien, durch Personalentwicklungsmaßnahmen, durch die Unterstützung von Fachreferaten sowie durch finanzielle Förderung neuer Wege in der Pastoral.

## Vernetzung und Information

Eine zentrale Homepage bündelt ab Frühjahr 2020 Unterlagen, Hintergrundinformationen, Materialien und Veranstaltungshinweise zum Beispiel zu Exkursionen in Orte und Gemeinden jenseits unseres Bistums, die bereits seit längerem erweiterte Leitungsformen realisieren.

## Begleitung von Entwicklungsprozessen

Das Referat Pastoralberatung und die Supervisoren/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 (Münster) und die Abteilung Seelsorge (Vechta) unterstützen Pfarreien bei der Qualifizierung und Vernetzung und beraten in allen Fragen der Entwicklung und Etablierung erweiterter Leitungsformen. Sie stehen hierbei in einem engen fachlichen Austausch mit den Verantwortlichen der Personalentwicklung sowie weiteren Fachreferenten/innen zum Beispiel bei rechtlichen Fragestellungen.

## Förderung von neuen Wegen in der Pastoral für den nordrhein-westfälischen Teil des Bistums Münster

Mit der Veröffentlichung im Kirchlichen Amtsblatt vom 1. September 2019 sind neue Richtlinien zur Förderung innovativer Projekte in Kraft gesetzt worden. Diese ermöglichen die Bezuschussung neuer pastoraler Ideen bis zu einer Höhe von 20.000 Euro bei einem Eigenanteil von mindestens 20 Prozent. 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 Initiativen und Aktivitäten, die neue Wege in Seelsorge und Verkündigung suchen. Er ermöglicht die Bezuschussung neuer pastoraler Ideen bis zu einer Höhe von 3.000 Euro bei einem Eigenanteil von mindestens zehn Prozent. Das Einwerben von Drittmitteln anderer Herkunft ist nicht förderschädlich. Gefördert werden innovative pastorale Projekte und Projekte zur Gewinnung von Christinnen und Christen, ausdrücklich auch Projekte zur Gemeindeentwicklung – beispielsweise im Kontext des Themas Leitung. Näheres zur Förderung einschließlich der nötigen Formulare gibt es im Internet unter **www.das-offi-foerdert.de**

## Anregungen zur Selbstevaluation

Das Nachdenken über alternative Leitungsformen 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 Leitungsformen für die eigene Pfarrei gesprochen wird und wie hieran verantwortliche Laien beteiligt sind.
Die hier vorgestellten Leitfragen können Grundlage sein, um mit Einzelnen sowie Gruppen und Gremien in der Pfarrei über das Thema Leitung nachzudenken und nach adäquaten Formaten für die eigene Pfarrei/Gemeinde zu suchen. Sie können auch dabei helfen, Entwicklungsbedarfe sichtbar zu machen und konkrete Prozesse zu planen.

### Ausgangssituation

- Welche Akteure (Einzelpersonen, Gruppen, Gremien) haben in unserer Pfarrei/Gemeinde 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 erweiterter 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 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 erweiterter Leitungsformen hilfreich und sinnvoll?
- Welche Form der Unterstützung ist für uns besonders hilfreich, zum Beispiel die Moderation von Veranstaltungen, die (kontinuierliche oder punktuelle) Beratung des Entwicklungsprozesses oder die Unterstützung des Pastoralteams/der gewählten Gremien bei der Konzeptentwicklung?

**Ressourcen und Entwicklung**

- Welche fachliche Qualifikation benötigen wir, um mit erweiterten Leitungsformen arbeiten zu können, zum Beispiel Moderation, Konfliktmanagement, Organisation, Projektmanagement, Sozialraumorientierung oder biblisch-spirituelle Kompetenz?
- 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

Liebe Schwestern und Brüder,

seit vielen Jahren habe ich als Mitglied und Vorsitzender der Kommission für Geistliche Berufe und kirchliche Dienste die Aufgabe, die vielen Veränderungen in der Seelsorge und in der Pastoral unter dem Gesichtspunkt derer zu begleiten, die diese Seelsorge vor Ort verantworten. Wir spüren dabei sehr deutlich, dass Veränderungen in unserer Kirche notwendig sind, damit diese auch zukünftig ihrer Sendung gerecht werden kann, den Glauben an den in Jesus Christus Mensch gewordenen Gott zu bezeugen und Menschen mit diesem Gott in Berührung zu bringen.

Um dieser Sendung willen haben sich die Deutschen Bischöfe in der Verantwortung der Kommissionen für Pastoral und Geistliche Berufe und Kirchliche Dienste seit Jahren darum bemüht, einen Konsens zu finden, wie die Impulse des II. Vatikanischen Konzils, die sich vor allem in seiner Aussage über die Kirche finden, heute gelebt und konkret gestaltet werden können. Das Ergebnis ist das Wort der Deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral unter dem Titel „Gemeinsam Kirche sein“. Ein wesentlicher Schwerpunkt dieses Wortes ist die Betonung der Kirche „als priesterliches Volk Gottes“, das seine Struktur im Miteinander der unterschiedlichen Aufgaben und Begabungen der getauften und gefirmten Christinnen und Christen und dem Dienst des Priesters ein konkretes Gesicht bekommt.

Ein wichtiger Aspekt dieser Sendung war es, einen Blick zu werfen auf das Thema der Leitung in ihren vielen Formen und Gestalten, um deutlich zu machen: Leitung beschränkt sich nicht bloß auf den Dienst der geweihten Amtsträger. Ausdrücklich haben die Bischöfe vermerkt, dass sie die Leitungsdienste von Frauen und Männern in der Kirche fördern wollen.

Eine Frucht der „Umsetzung“ beziehungsweise Anwendung dieses bischöflichen Wortes sind die guten Gespräche, die wir in unserem Bistum seit Jahren im Diözesanrat und in den Räten der einzelnen Berufsgruppen führen. Eine Folge dieser Überlegungen finden Sie in diesem vorliegenden Papier „Leitung von Pfarreien und Gemeinden im Kontext lokaler und diözesaner Kirchenentwicklung“.

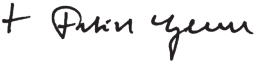
Ich möchte Sie ermutigen und einladen, hierbei mit Kreativität und Fehlerfreundlichkeit die Möglichkeiten zu nutzen, die sich auch heute schon bieten, um Leitung vielfältig und den jeweiligen Gegebenheiten vor Ort angepasst zu gestalten.

Ich wiederhole gerne, was ich bereits im Kontext der Präsentation der Ergebnisse der Zufriedenheitsstudie im Jahr 2015 betont habe: „Wir sprechen oft vom Bewusstsein für die Taufwürde und Taufberufung. Dieses können wir fördern. (…) Für die Zusammenarbeit mit den Hauptberuflichen bedeutet dies, Dienste neu zu ordnen und Verantwortung neu zu verteilen. (…) Experimente bekommen Raum, die es ermöglichen, die Einladung Gottes auf neue Weise auszusprechen, zu erkennen und anzunehmen. (…) Wir brauchen nicht in erster Linie die Beschränkungen zu sehen, sondern die Chancen und Möglichkeiten, die in den Charismen so vieler Gläubiger und Zweifelnder liegen. Daraus ergibt sich: angstfrei, mit Mut zum Experiment und mit Mut zum Scheitern wirken."

Eines ist mir in besonderer Weise ein Herzensanliegen: Jede Leitung in der Kirche, völlig gleich, von wem sie ausgeübt wird, muss geprägt sein vom Geiste Jesu, der ausdrücklich betont, dass es bei uns nicht so sein soll wie in der Welt, weil alles Tun, einschließlich Seines eigenen Einsatzes für uns Menschen, nur als Dienst verstanden werden kann. Von dieser geistlichen Qualität muss alles getragen sein, was wir miteinander versuchen, bedenken und möglicherweise nach „Versuch und Irrtum" neu gestalten. Es geht nicht um Teilhabe an Macht und Herrschaft, so sehr das Bild von Kirche oft davon geprägt ist, sondern um Teilnahme an der „königlichen Priesterschaft Christi", wie es der erste Petrusbrief sagt, was aber nichts anderes ist als das, was Jesus selber sagt: „Ich bin in eurer Mitte wie einer, der dient" (Lk 22,27).

Verbunden im gemeinsamen Dienst grüße ich Sie

Ihr Bischof



## NOTIZEN

**Bischöfliches Generalvikariat Münster**
Stabsstelle Strategiebereich Pastoralentwicklung
Andreas Fritsch
Fon 0251 495-559
pastoralentwicklung@bistum-muenster.de

**Bischöflich Münstersches Offizialat**
Abteilung Seelsorge
Dr. Markus Wonka
Fon 04441 872-280
markus.wonka@bmo-vechta.de

leitungsformen.bistum-muenster.de