

DIÖZESANFORUM 2022

---



## **ERGEBNISSE DER FACHGRUPPEN**

**im Projekt Kirchenentwicklung 2030**

## **Vorbemerkung**

**Der ursprüngliche Zeitplan im Projekt K2030 sah im Frühjahr 2021 eine Diözesane Pastorkonferenz vor. Zur Vorbereitung haben 16 Fachgruppen an Themen und Fragestellungen gearbeitet, die im Arbeitsinstrument zum Projekt Pastoral 2030 genannt wurden. Ihre Ergebnisse haben die Fachgruppen in Form von zu diskutierenden Grundentscheidungen, Empfehlungen oder Ergebnissen formuliert.**

**Aufgrund der pandemiebedingten Einschränkungen fand die Pastorkonferenz 2021 nicht statt. Im Projekt K2030 hat zunächst die Projektleitung mit den Ergebnissen der Fachgruppen gearbeitet und ihre Ergebnisse dann an die Projektgruppe Gesamtstrategie weitergegeben.**

**Im Arbeitsinstrument für das Diözesanforum Teil 1 wird auf die Empfehlungen der Fachgruppen hingewiesen. Damit die Mitglieder des Diözesanforums sich informieren können, sind die Ergebnisse unverändert im Folgenden dokumentiert, auch wenn die Formulierungen an einigen Stellen nicht mehr der Themenstellung des Diözesanforums entsprechen.**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Themen im Bereich der Pastoral</b> .....	4
Fachgruppe Gesamtpastoral .....	4
Fachgruppe Engagementförderung / Ehrenamt .....	5
Fachgruppe Pastoral der Ermöglichung (Empowerment) .....	6-7
Fachgruppe Neue Gemeinschaftsformen .....	8
Fachgruppe Gemeinde und Gemeindeteams .....	9
Fachgruppe Räte der Zukunft .....	10
<b>Themen im Bereich der Personalverwaltung</b> .....	11
Fachgruppe Priester .....	11
Fachgruppe Pastorale Mitarbeitende .....	12
Fachgruppe Orientierungsrahmen / Personaleinsatz .....	13
Fachgruppe Qualifizierung der Seelsorgeteams .....	15
<b>Themen im Bereich der Organisation und Verwaltung</b> .....	16
Fachgruppe Leitungsmodelle unterhalb der Pfarreebene .....	16
Fachgruppe Pfarreigeschäftsführung .....	17
Fachgruppe Pfarresekretariate .....	18
Fachgruppe Mittlere Ebene .....	19
Fachgruppe Pastorale Zentren .....	20
Fachgruppe Kommunikation .....	21

# Themen im Bereich der Pastoral

## Fachgruppe Gesamtpastoral

### Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

#### 1. Empfohlene Grundentscheidung: Zum Verständnis von Pastoral

A) Maßstab der Gesamtpastoral sind die Beziehungen und Begegnungen Jesu wie sie die Evangelien verkünden.

Alternativ:

B) Maßstab der Pfarreipastoral ist das Aktivsein der Mitglieder. Kirche ist da, wo Getaufte aktiv Kirche-sein gestalten.

#### 2. Empfohlene Grundentscheidung: Zum Verhältnis von kategorialer und territorialer Seelsorge:

A) Die bisherige Unterscheidung in Kategoriale und Territoriale Seelsorge wird aufgegeben. Es gibt ein Pfarreiteam mit Generalisten und Spezialisten.

Alternativ

B) Territoriale Aufgaben werden durch die Pfarrei neu wahrgenommen, kategoriale Aufgaben werden zentral durch die Erzdiözese zugewiesen und verwaltet. Die entsprechenden Mitarbeitenden sind nicht Teil des Pfarreiteams, die Finanzmittel sowie z.B. mögliche Gebäude werden zentral verwaltet und sind nicht Teil der Pfarrei.

#### 3. Empfohlene Grundentscheidung

A) Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sind Bestandteil der Pfarreikultur. Maßstab sind dabei die jesuanischen Kategorien von Begegnung und Beziehung. Qualität entsteht im Zusammenspiel örtlicher Erfordernisse und diözesaner Vorgaben. Diözesane Standards definieren verlässliche Rahmenbedingungen für ehren- wie hauptamtliches Engagement. Die Überprüfung mit geeigneten Werkzeugen<sup>1</sup> ist ein Teil der Qualitätssicherung.

Alternativ

B) Diözesane Vorgaben regeln die Arbeit vor Ort und überprüfen die Ergebnisse. Oder: Die Pfarrei neu regelt die Qualitätssicherung eigenständig und setzt eigene Standards.

---

<sup>1</sup> Z.B. LEVI = Freiburger Programm zur Visitation und Gemeindeentwicklung / Iqs = Lern- und Qualitätssystem der Klinikseelsorge / QVB = Qualitätsverbund der Bildungseinrichtungen / Quintessenz = Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten des Diözesancaritasverbandes Freiburg

# Fachgruppe Engagementförderung / Ehrenamt

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

### Für eine Kirche der Beteiligung, Ermächtigung und Selbstorganisation

#### Empfohlene Entscheidung 1:

- a) Kirchliches Handeln ist entschieden darauf ausgerichtet, Selbstführung / Selbstorganisation derer, die sich engagieren, zu fördern. Das meint eine weitreichende, aktiv gestaltete Kulturveränderung: Abschied von einer vorwiegend von Hauptberuflichen und Klerikern getragenen / verantworteten Kirche, Absage an eine aufgabenorientierte Rekrutierungslogik, bei der Ehrenamtliche zu Handlangern und Lückenbüßern degradiert werden. Kirche ‚macht Platz‘ und ‚den Raum frei‘: Sie ist eine vielfältige, niederschwellige, barrierearme Kirche, in der viele (und nicht nur einige wenige) ihre Charismen entfalten und viele sich an Entscheidungen beteiligen (können). In dieser Kirche der gemeinsamen und geteilten Verantwortung kooperieren freiwillig Engagierte und beruflich Tätige anders: Die Organisationskultur ist synodal-demokratisch und kooperativ-teamorientiert (nicht mehr: monarchisch-feudal oder hierarchisch-bürokratisch). Gestufte und differenzierte Partizipationsformen, die die Rätestruktur auf Pfarreebene ergänzen, sind verwirklicht. Alle pastoralen Prozesse und Verwaltungsprozesse in der Pfarrei neu sind darauf ausgerichtet, eine potential- u. charismenorientierte Begleitung von mehreren tausend ehrenamtlich Engagierten sicher zu stellen; der notwendige Support und Finanzmittel sind bereitgestellt.
- b) Die Alternative wäre eine hauptamtlich dominierte Großorganisation, klerikalisierte und zentralisierte Strukturen sowie ein beschleunigtes Absterben kirchlichen Lebens im Inneren der Pfarrei neu.

#### Empfohlene Entscheidung 2:

Engagementförderung ist Leitungsaufgabe. Die Leitung der Pfarrei trifft – zusammen mit Pfarreirat und Vermögensverwaltungsrat – die erforderlichen Entscheidungen, damit das kirchliche Leben im Wesentlichen von freiwillig Tätigen getragen werden kann.

In allen 36 neuen Pfarreien wird deshalb das Aufgabenprofil Ehrenamtskoordination installiert.

Strukturell verankert entweder

- a) auf der Leitungsebene (analog zur Verwaltungsleitung): Pfarrer delegiert seine Leitungsverantwortung für Engagementförderung an die/den EA-Koordinator/in,
- b) oder als Stabstelle auf der Leitungsebene: zur fachspezifischen Unterstützung des leitenden Pfarrers,
- c) oder als Teil des (multiprofessionellen) Seelsorgeteams.

#### Empfohlene Entscheidung 3:

EA-Koordination auf Pfarreebene hat eine strategische Ausrichtung. Die notwendige operative Unterstützung (personales Angebot und praktische ‚Dienstleistung‘) muss strukturell näher bei den Engagierten angesiedelt sein und wird wahrgenommen durch:

- a) haupt- und ehrenamtliche Ansprechpartnerinnen und -partner in den Pfarrbezirken / Gemeinden / den anderen kirchlichen Orten oder
- b) durch die Gemeindeteams.

# Fachgruppe Pastoral der Ermöglichung (Empowerment)

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

### Drei empfohlene Grundentscheidungen der Fachgruppe Pastoral der Ermöglichung (Empowerment)

Das Ziel von Empowerment ist es, dass Menschen ihre Selbstwirksamkeit erfahren, ihr Leben im Glauben gestalten und Kirche mitgestalten. Deshalb spielen bei der Gestaltung und Übernahme von Funktionen und Entscheidungsbefugnissen auf allen Ebenen Status, Haupt- und Ehrenamt keine Rolle. Vielmehr stehen Kompetenzen, zeitliche Ressourcen und die eigene Motivation im Mittelpunkt. Dies bedeutet:

In jeder Pfarrei neu ...

1. werden Menschen Räume sowie Methoden (analog und digital) bereitgestellt, um sich zu empowern und zu vernetzen, damit sie ihren Glauben entdecken, erleben, erfahren und daraus handeln (vgl. 1 Kor 3,16: Wisst ihr nicht, dass ihr Gottes Tempel seid und der Geist Gottes in euch wohnt?).

Balance-Kriterien (aus der Perspektive des Empowerments gedacht):

Kategorien: eher innovativ, eher charismenorientiert, Engagiertenorientierung, alle mit hoher Ich- Beteiligung - High im Sinne einer inneren Beteiligung, eher Außenorientierung, eher Dezentralisierung (aber das Ganze im Blick behaltend), Netzwerk/Bewegung, Partizipation, eher horizontale Führung, Tiefe, in beiden Bereichen (Themen/Territorien) anwendbar

Wenn gegen diese Grundentscheidung gestimmt wird,

- wird das Wirken des Geistes nicht ernst genommen.
- werden Menschen demotiviert, die sich engagieren wollen.
- führt dies zur Konzentration der Entscheidungskompetenz auf wenige.

2. werden im Netzwerk Knotenpunkte identifiziert oder initiiert (zum Beispiel Kindergärten, Initiativen, Gemeinden, innovative Projekte, Jugendgruppen, Forum Älterwerden, ...), deren Akteur\*innen eigenständig sind und vor Ort Entscheidungsbefugnis (thematische Schwerpunkte, Räume, Finanzen, Personal, ...) für ihre Lebenswirklichkeit haben.

Kategorien: Innovation (dazu braucht es Kommunikation im Netzwerk), Charismenorientierung, Engagiertenorientierung, High Involvement, sowohl Binnenorientierung als auch Außenorientierung, Dezentralisierung, Netzwerk/Bewegung, Partizipation, horizontale Führung, sowohl Generalisten als auch Spezialisten

Wenn gegen diese Grundentscheidung gestimmt wird,

- wird die Pfarrei neu ein größerer Raum, der von Hauptamtlichen geführt wird.
- bleibt es dem Zufall überlassen, ob Menschen sich engagieren und Angebote in dem großen Komplex für sich finden.

3. werden Katholik\*innen verbindlich in Entscheidungsprozesse, wie zum Beispiel Verteilung von Ressourcen (Finanzen, Gebäude, Personal, ...), eingebunden (Partizipation). Um dies einzuüben, werden in jeder Pfarrei neu Haushaltsmittel für Innovationen bereitgestellt, über deren Verwendung die Katholik\*innen abstimmen.

Kategorien: Schwerpunkt liegt auf der Innovation (wobei dies nicht ausschließt, dass bewährte Ideen nicht ebenso vorgeschlagen werden können), Schwerpunkt liegt auf der Charismenorientierung (da Katholik\*innen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die sie entsprechend ihrer Charismen nutzen können), sowohl Adressat\*innenorientierung als auch Engagiertenorientierung (durch die Grundentscheidung werden Katholik\*innen in der eigenständigen Umsetzung von Projektideen gefördert, sodass hier ein *deutlicher* Schwerpunkt auf die Engagiertenorientierung liegt, gleichzeitig wird auch eine Adressat\*innenorientierung umgesetzt, da entweder die Engagierten selbst zugleich Adressat\*innen sind (Bsp. Jugendarbeit) oder sie eine klare Zielgruppenorientierung im Sinne ihrer Projektidee verfolgen), High Involvement (die Grundentscheidung nimmt die Dimension High Involvement in den Blick, da sie Menschen adressiert, die ein hohes Interesse haben, selbst ihre Idee umzusetzen), sowohl Binnenorientierung als auch Außenorientierung (die Grundentscheidung bezieht sich auf beide Aspekte gleichermaßen, es werden Menschen innerhalb wie außerhalb der Kerngemeinden aktiviert), Dezentralisierung (da bei der partizipativen Mitentscheidung über Ressourcen vor allem das Prinzip der Subsidiarität zum Tragen kommt), System/Organisation – Netzwerk/Bewegung (die Grundentscheidung zielt darauf ab, das System so zu verändern, dass es der Unterstützung von Netzwerken dient), Partizipation

Wenn gegen diese Grundentscheidung gestimmt wird,

- bleibt das Entscheidungsmonopol über Ressourcen einer kleinen Gruppe vorbehalten.
- werden motivierte Katholik\*innen in einer passiven (anstatt einer aktiv-gestaltenden) Rolle gehalten.

# Fachgruppe Neue Gemeinschaftsformen

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

### 1. Wachstum von unten - Innovation ist schon lange da

In jeder Pfarrei (neu) gib es eine Person (oder ein Tandem), die im Seelsorgeteam mit der **Rolle der ‚Entdeckerin für neue Gemeinschaftsformen‘ (Arbeitstitel)** beauftragt werden. Die Person wird zur ‚Spurensucherin des Neuen‘, ist ‚Kontaktperson für Anderstickende‘ und arbeitet als ‚Pioniercoach‘. Die Person muss nicht selbst ein Aufbruchprojekt leiten (vgl. Personen aus Punkt 2), sondern fördert und schützt durch Anwaltschaft, Ansprechbarkeit und Aufmerksamkeit neue Initiativen und pastorale Aufbrüche. Der Fokus liegt im Sinne einer Kirche der Beteiligung ganz auf der Befähigung und Bevollmächtigung engagierter Freiwilliger (Konkretion in → Teil B mit zwei Modellen).

### 2. Wachstum durch Freiraum - Innovation braucht Platz und Erprobung

Die Erzdiözese richtet ab 2022 für mindestens vier Jahre ein **Projekt zur Erprobung und Förderung neuer Gemeinschaftsformen** ein, das mit relevanten Haushaltsmitteln und Personalstellen für Pioniere ausgestattet ist. Das Projekt hat den Auftrag, neue Formen und Initiativen christlicher Gemeinschaft durch *Lernnetzwerke, Qualifikation, finanzielle Bezuschussung und Stellenanteile* zu fördern. Durch das Sichtbarmachen der Initiativen und deren Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen der Erzdiözese trägt das Erprobungsprojekt zu einer lebendigen Kultur von vielfältigen Gemeindeformen bei (vgl. das Konzept einer *mixed economy of church*; Konkretion in → Teil B).

### 3. Wachstum von außen - Innovation entsteht durch diverse Kontaktflächen nach außen

Die Erzdiözese setzt auf einen aktiven Dialog von Kirche und Gesellschaft und sieht sich Seite an Seite mit den Menschen guten Willens gemeinsam in einer Sendung für eine bessere, gerechtere und friedvollere Welt. Gerade in dieser Sendung, die sich missionarisch ‚außerhalb binnenkirchlicher Lebensräume‘ bewegt, lernt sie das Evangelium neu und für das Heute verstehen und verkünden (vgl. *Evangelii Gaudium* 272). Auf der Suche nach neuen Gemeinschaftsformen braucht es deshalb Orte, Menschen und Initiativen außerhalb einer kircheninternen Lebenswelt, die diesen lebendigen Dialog sichtbar und konkret werden lassen. **Die Erzdiözese setzt sich für diese Orte, Formen und Initiativen ein**, konkret z. B. durch die Idee von sogenannten Co-Working-Spaces (→ Teil B).



# Fachgruppe Gemeinde und Gemeindeteams

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

### Vorwort: Drei Alternativen als komplementäre Modelle

Die Empfehlungen der Fachgruppe stellen das (1) „weiterentwickelte Freiburger Modell“ in den Mittelpunkt. Aufgrund seiner Anpassungsfähigkeit kann es weitgehend überall angewendet werden. Zusammen mit zwei weiteren Modellen für (2) agil arbeitende Pioniere mit einem hohen Maß an Selbstorganisation und für (3) besondere Situationen (komplexe Gemeindesituation / überfordertes Gemeindeteam) bietet die Fachgruppe drei Modelle an, die sich gegenseitig ergänzen und empfiehlt daher, jedes der drei Modelle zu ermöglichen.

### Das weiterentwickelte Freiburger Modell als Standard

Das Freiburger Modell des Gemeindeteams (§ 17 PGRS) regelt in der Gemeinde örtliche Belange und setzt in den Grunddimensionen kirchlichen Lebens pastorale Schwerpunkte. Dabei wirkt es mit anderen Verantwortlichen in Gemeinde und Pfarrei (neu), insbesondere mit dem Pfarreirat und dem Seelsorgeteam zusammen.

1. Empfehlung: Das von der Fachgruppe weiterentwickelte Freiburger Modell dient als flächendeckende Lösung für die Gemeinden im Erzbistum Freiburg. Dadurch wird lokal Gewachsenes mit Wertschätzung in eine veränderte Situation überführt.

### Modellprojekte „Agiles Gemeindeteam und selbstorganisierte Gemeinde“

Das selbstorganisierte, agile Gemeindeteam versteht sich als Motor einer vernetzten Gemeinde, die Wert auf zeitgemäße pastorale Projekte legt und aufgrund der Nähe zu den Menschen im Dorf / Stadtteil aktuelle Themen und Ereignisse zum Anlass nimmt, kirchlichem Leben neue Ausdrucksformen zu verleihen. Die Zeit ist reif für Modellprojekte, an denen geschulte und fachlich begleitete Gemeindeteams eine kreative, weiterentwickelte Kultur lokal verantworteter Pastoral erproben.

2. Empfehlung: Das Erzbistum Freiburg unterstützt an mehreren Orten im Bistum Gemeindeteams, die als Pioniere die Ziele der DLL und der Kirchenentwicklung 2030 mit dem innovationsfreudigen Ansatz des selbstorganisierten, agilen Arbeitens erreichen wollen, durch Schulung und fachliche Begleitung.

### Unterstützung von Projekten mit bezahlten Gemeindekoordinator/innen

Neben- oder hauptberufliche Gemeindekoordinator/innen nehmen auf qualifizierte und verbindliche Weise in Kooperation mit dem Gemeindeteam Gemeindeleitungsaufgaben wahr. Gemeindeteammitglieder werden auf diese Weise nicht überfordert.

3. Empfehlung: In besonderen Situationen (komplexe Gemeindesituation / überfordertes Gemeindeteam) können für eine jeweils befristete Zeit und mit Genehmigung durch das Erzbischöfliche Ordinariat Modelle mit neben- oder hauptberuflichen Gemeindekoordinatoren erprobt werden.

# Fachgruppe Räte der Zukunft

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

### 1. Welche Anzahl und strukturelle Qualität der Ebenen braucht die neue Pfarrei?

Die Pfarrei als Kirchengemeinde bildet nur eine einzige Körperschaftsebene mit einem RAT. Damit besteht die Möglichkeit, die jeweilige Innenarchitektur der einzelnen Pfarrei Neu ohne Rechtscharakter bedarfsgerecht und klar zu strukturieren. Hierfür empfiehlt sich ggf. ein Statut oder eine Geschäftsordnung der Pfarrei.

### 2. Soll das leitende Gremium der Pfarrei Neu durch ein Ein- oder Zwei-Kammern-System (i.e. 1 oder 2 „Räte“) ausgestaltet werden?

Auch in der Pfarrei Neu wird das bewährte und klar definierte Zueinander von Gesamtpfarrei-RAT (als Pastoralrat/Vertretung der Katholik\*innen/örtl. Kirchensterververtretung mit Haushaltsbeschluss- und Richtlinienkompetenz) und Stiftung-RAT (als Verwaltungsrat im Einzelnen und als Auftraggeber/Controlling der Geschäftsführung) weiterentwickelt und den neuen Dimensionen angepasst

### 3. Wahl zum Pfarreirat und oder Entsendung, was wo?

In der Pfarrei Neu gibt es mehrere Stimmbezirke, in denen eine festgelegte Anzahl von Personen in freier, gleicher und geheimer Wahl für den Pfarreirat gewählt werden.

Es ist noch zu klären:

- a) Welche (überschaubaren) Entsendungsrechte (z.B. Vertretung des Caritasverbands) und Sonderwahlbereiche (Verbände, Interessensgruppen) soll es geben?
- b) Wie sollen die Größenordnungen (Korridore) der Gremien definiert werden?

# Themen im Bereich der Personalverwaltung

## Fachgruppe Priester

### Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

1. Die FG Priester empfiehlt, dass auch für die Priester zukünftig ein ausdifferenziertes Stellenausschreibungssystem gilt und angewendet wird:
  - Einführung der Verpflichtung für alle Priester zu einer Stellenumschreibung - Einführung eines ausdifferenzierten Stellenausschreibungssystems analog der Berufsgruppen der Gemeindeferent/innen und Pastoralreferent/innen
  - Einführung der Verpflichtung des Erzbischöflichen Ordinariats, alle Stellen für Priester auszuschreiben
2. Die FG Priester empfiehlt die Einführung eines Votenverfahrens zur Ernennung eines Leitenden Pfarrers (Pfarrgemeinderat oder Vorstand des Pfarrgemeinderats, Seelsorgeteam, ...)
3. Die FG Priester empfiehlt die Einführung einer Amtszeitbegrenzung von Leitenden Pfarrern, z. B. zweimal sechs Jahre.

# Fachgruppe Pastorale Mitarbeitende

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

*Pastorale Mitarbeitende sind Seelsorgende und zugleich Dienstleistende; sie befähigen ehrenamtlich Engagierte für ihre Aufgaben und fördern deren Selbstorganisation; sie denken groß- und kleinräumig, fördern pastorale Innovation und gestalten Prozesse der Partizipation und Kooperation nach innen und außen (mit anderen Konfessionen, Religionen, Akteuren der Politik und Zivilgesellschaft). Dies erfordert neben einem sensiblen Personaleinsatz eine professionelle Kommunikationskultur sowie eine adäquate Leitungskultur und -struktur.*

### 1. Der Personaleinsatz ist an Stellen- bzw. Anforderungsprofilen ausgerichtet.

- a) Der Personaleinsatz erfolgt auf der Basis des Personalorientierungsrahmens und berücksichtigt das aus dem konkreten pastoralen Bedarf abgeleitete Anforderungsprofil einer Stelle und das Kompetenzprofil der pastoralen Mitarbeitenden gleichermaßen.
- b) Stellen für pastorale Mitarbeitende werden berufsgruppenübergreifend ausgeschrieben.
- c) Seelsorgeteams sind multiprofessionelle Teams, in denen auch Qualifikationen und Kompetenzen nicht-pastoraler Berufsträgerinnen und -träger gezielt zum Einsatz kommen (hauptberufliche Mitarbeitende anderer Profession, Mitarbeitende mit Teilbeauftragung im Sinne eines profilierten Ehrenamtes).

### 2. Pastoral ist als kooperative Pastoral mit inhaltlichen und territorialen Schwerpunktsetzungen der Mitarbeitenden gestaltet.

Pastorale Mitarbeitende einer Pfarrei stehen prinzipiell für Aufgaben in der ganzen Pfarrei zur Verfügung; dabei werden inhaltliche und territoriale Schwerpunkte gesetzt. In der Pfarrei dienen Pfarrbezirke der wirksamen Vernetzung im Pastoralraum.

- a) Das Pastorale Zentrum dient als Koordinations- und Dienstleistungszentrum.
- b) Pastoralen Mitarbeitenden kann in Pfarrbezirken die Rolle einer pastoralen Bezugsperson mit delegierter Leitungsfunktion zugewiesen werden.
- c) Die Präsenz pastoraler Mitarbeitender an den Schulen innerhalb der Pfarrei ist über einen Stundenpool für Religionsunterricht und Schulpastoral geregelt.
- d) Kategoriale Seelsorge mit definierten Stellen im Stellenschlüssel (z. B. Klinikseelsorge) und die in ihr tätigen pastoralen Mitarbeitenden sind so weit als möglich in die Pastoral und das Seelsorgeteam der Pfarrei integriert.

### 3. Innerhalb der Pfarrei neu ist eine partizipative Leitungsstruktur etabliert.

- a) Der Leitende Pfarrer delegiert die Leitung in Teilen an weitere hauptberufliche oder ehrenamtliche Personen, so dass eine kommuniale Leitungsstruktur entsteht. Hierfür werden diözesane Rahmenrichtlinien entwickelt.
- b) Leitungsanteile können territorial (z.B. als pastorale Bezugsperson im Pfarrbezirk) oder kategorial wahrgenommen werden.

# Fachgruppe Orientierungsrahmen / Personaleinsatz

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

### Grundsätzliches

Die aktuelle Struktur der Kirchengemeinde setzt im Wesentlichen auf eine „Komm“- Struktur und orientiert sich an etablierten Kirchorten (Pfarrkirchen), diese sind in der Regel um Kirchtürme und Gemeindezentren herum angesiedelt und auf diese hin ausgerichtet. Diese Struktur wird von der Mehrheit der Mitglieder der Fachgruppe als nicht zukunftsfähig betrachtet.

Zur Entwicklung eines Bildes „Pfarrei Neu“ und den sich daraus ergebenden Anforderungen an einen Personalschlüssel, wird in einem ersten Schritt das Verständnis von Kirche und der Orte, an denen sie präsent und erfahrbar ist ausgeweitet. Als Kirche bzw. Kirchorte werden z. B. auch alle sozialen Einrichtungen von Kirche und Caritas betrachtet, wie z.B. Pflegeheime, Kindertagesstätten, Soziale Einrichtungen.

Zweitens werden alle Menschen im betreffenden Sozialraum in den Blick genommen und nicht nur die Mitglieder der röm.-kath. Kirche. Die Sozialraumorientierung öffnet den eigenen Blick und ist wesentlicher Ansatzpunkt für die Seelsorge.

Der neue Schlüssel zur Verteilung des pastoralen Personals geht von einer Geh- Struktur aus und orientiert sich an den Lebensorten aller Menschen im Sozialraum. Er wird Kirchengemeinden im Ziel unterstützen, mit pastoralen Angeboten in den Lebenswirklichkeiten der Menschen präsent, sichtbar und erfahrbar zu sein. Die Frage der innerkirchlichen oder außerkirchlichen Trägerschaft der Einrichtungen und Dienste ist dabei nicht wesentlich. Die jeweiligen Träger von Einrichtungen werden als potentielle Kooperationspartner der Kirchengemeinden betrachtet, mit denen pastoral Mitarbeitende der Kirchengemeinden eine Zusammenarbeit anstreben.

Auf diesem kurz skizzierten Hintergrund, der in diesem Rahmen nicht weiter entfaltet werden kann, sprechen sich die Mitglieder der Fachgruppe für die Berücksichtigung folgender Faktoren bei der Personalbemessung für die Pfarrei aus.

**1. Bei der Personalbemessung werden zuerst die Gesamtzahl der Bevölkerung und die Besiedlungsdichte als strukturelle Rahmenbedingungen der Pfarrei berücksichtigt.**

**2. Ausgewählte pastorale Felder werden bei der Personalbemessung berücksichtigt.** Das Angebot der pastoralen Mitarbeitenden richtet sich an Menschen in Einrichtungen, mit denen eine Kooperation vereinbart ist. Bei kath. Einrichtungen dürfte das i.d.R. der Fall sein. Bei anderen Trägern hängt das von der jeweiligen Linie des Hauses ab.

### **3. Seelsorgeteams sind multiprofessionell**

Die Personalausstattung ist an den pastoralen Aufgaben der jeweiligen Pfarrei (Pastoralkonzeption) ausgerichtet. Sie muss nicht linear in das Schema der bisherigen pastoralen Berufsgruppen eingeordnet werden. Damit eingeschlossen ist die Entscheidung, dass für einen Teil der Stellen im Seelsorgeteam Personen anderer Berufsgruppen vorgesehen werden können. Die Fachgruppe geht bei der Personalbemessung nicht allein von der (zukünftig) evtl.

vorhandenen Anzahl grundständig pastoral ausgebildeter Mitarbeitenden aus, sondern von der Anzahl finanzierbarer Stellen in der Pfarrei.

Multiprofessionelle Teams sind als Beitrag zur Pastoral u.a. in den Diözesanen- Leitlinien beschlossen und gesetzt. Personen mit unterschiedlichen Professionen ermöglichen vielfältige Zugänge und Deutungen der Wirklichkeit und existentiellen Themen in der Pastoral. Die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams eröffnet unterschiedliche Handlungsoptionen in einer ganzheitlich angelegten Pastoral in der Pfarrei.

# Fachgruppe Qualifizierung der Seelsorgeteams

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

### **Teamfähigkeit**

Für die Arbeit in den neuen, großen Seelsorgeteams ist der Ausbau der Teamfähigkeit unabdingbar. Die Mitarbeitenden entwickeln im Dialog mit der Leitung des Seelsorgeteams eine Strategie, wann welche Qualifizierungsmaßnahme für welchen haupt- bzw. nebenberuflichen Mitarbeitenden sinnvoll ist.

### **Macht**

Die Reflexion von und der Umgang mit Macht sind grundlegende Bestandteile der Aus- und Weiterbildung. Macht kann positiv (förderlich) und negativ (missbräuchlich) ausgeübt werden. Deshalb ist es unerlässlich, Macht auf allen Ebenen zu reflektieren.

### **Dezentrale – zentrale Bildungsmaßnahmen**

Bildungs- und Förderungsmaßnahmen finden sowohl dezentral wie auch zentral statt. Bei der Qualifizierung der Seelsorgeteams ergänzen sich zentrale und dezentrale Fortbildungen – zusätzlich noch erweitert durch digitale Formate.

# Themen im Bereich der Organisation und Verwaltung

## Fachgruppe Leitungsmodelle unterhalb der Pfarreiebene

### Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

#### 1. Empfohlene Grundentscheidung: Selbstverantwortung der Gemeinden

I. Wir fördern starke, lebendige Gemeinden, in denen die Gemeinde/Gemeinschaft vor Ort so viel Selbstständigkeit wie möglich be-/erhält. Die Gemeinde verantwortet selbst, was sie verantworten kann.

Alternativ:

II. Der Erhalt der Territorialgemeinden wird nicht weiterverfolgt, sondern kirchliches Leben als offenes Netzwerk neu gedacht.

#### 2. Empfohlene Grundentscheidung: Neue Leitungsmodelle entwickeln

I. Die Leitung und Koordination in den Gemeinden und Gemeinschaften der Pfarrei werden vorrangig von engagierten Gläubigen vor Ort wahrgenommen. Hier können sie vor Ort unterschiedliche Modelle herausbilden (Pluralität an Leitungsmodellen).

Alternativ:

II. Die Leitung wird primär hauptberuflichen Mitarbeitenden übertragen, um dem komplexen Aufgabenspektrum gerecht zu werden.

#### 3. Empfohlene Grundentscheidung: Transparente Regeln für Leitung

I. Der Verantwortungsbereich und die Befugnisse der Leitenden in den Gemeinden werden eindeutig umschrieben. Aufgaben und Rollen sowie Rechte und Pflichten sind für die Leitenden eindeutig geregelt.



# Fachgruppe Pfarreigeschäftsführung

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

Die Fachgruppe hat zwei Modelle erarbeitet, wie die Geschäftsführung der Kirchengemeinden organisiert werden kann. Dabei geht es vor allem um die Frage der Aufgaben und Kompetenzen der mit der Verwaltung der Pfarrei (neu) betrauten Gremien und Personen (Pfarreirat, Aufsichtsrat/Finanzausschuss/Stiftungsrat sowie Pfarrer und Verwaltungsleiter/Verwaltungsleiterin) und das Zusammenwirken dieser. Die Frage der Bildung des Pfarreirates ist ausgeklammert.

Die Fachgruppe spricht sich dafür aus, dass die Erzdiözese die Rahmenvorgaben erarbeitet, dass beide Modelle umgesetzt werden können. Es ist jeweils vor Ort zu entscheiden, welches Modell zur Anwendung kommen soll. Sollte dieser Empfehlung nicht gefolgt werden können, spricht sich die Fachgruppe dafür aus, Modell 1 umzusetzen.

Das **Modell 1** orientiert sich an der im deutschen Rechtssystem im Gesellschaftsrecht üblichen Trennung zwischen operativer Leitung und Aufsichtsorgan, wie es insbesondere bei der Aktiengesellschaft und vielfach auch in GmbHs, Stiftungen, teilweise aber auch in Vereinen und öffentlich-rechtlichen Organisationen anzutreffen ist. Organe der Kirchengemeinde sind der Pfarreirat, ein Aufsichtsrat, der Pfarrer als pastorale Leitung sowie ein Verwaltungsleiter/eine Verwaltungsleiterin (die Benennung könnte auch anders lauten), die gemeinsam die Geschäftsführung bilden. Die grundlegende Zuständigkeit liegt in diesem System bei der Geschäftsführung bzw. deren Mitgliedern (subsidiäre Allzuständigkeit), die anderen Organe haben weitgehend abschließend aufgezählte Aufgaben/Zustimmungsrechte. Das Modell zeichnet sich durch Effizienz und Fachlichkeit aus.

Das **Modell 2** lehnt sich an kommunale Strukturen an. Organe der Kirchengemeinde sind hier der Pfarreirat, der einen Finanzausschuss bildet, der Pfarrer als pastorale Leitung sowie ein Verwaltungsleiter/ eine Verwaltungsleiterin (die Benennung könnte auch anders lauten), die gemeinsam die Geschäftsführung bilden. Die grundlegende Zuständigkeit liegt in diesem System beim Pfarreirat (subsidiäre Allzuständigkeit), die anderen Organe haben weitgehend abschließend aufgezählte Aufgaben bzw. leiten ihre Kompetenzen vom Pfarreirat ab. Das Modell zeichnet sich durch eine starke Synodalität und starke Verknüpfung der pastoralen und Verwaltungsthemen aus.

### Für beide Modelle gilt:

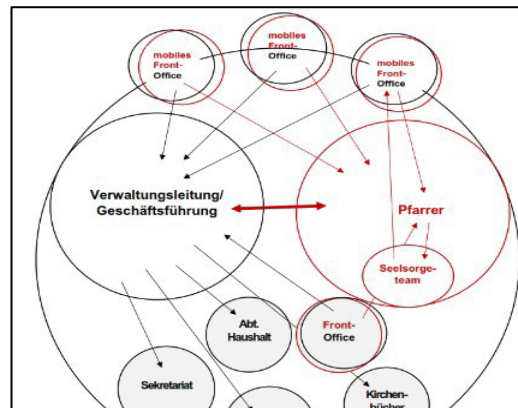
Weitere Gremien, Funktionen, etc. z.B. auf Gemeindeebene bzw. zur Koordinierung der Gemeindeebene können in das Modell zusätzlich aufgenommen werden. Beide Modelle sind so ausgearbeitet und formuliert, dass die Rolle des Pfarrers als Leiter der Kirchengemeinden/Pfarrei, wie sie im CIC beschrieben ist, deutlich zum Tragen kommt.

# Fachgruppe Pfarreisekretariate

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

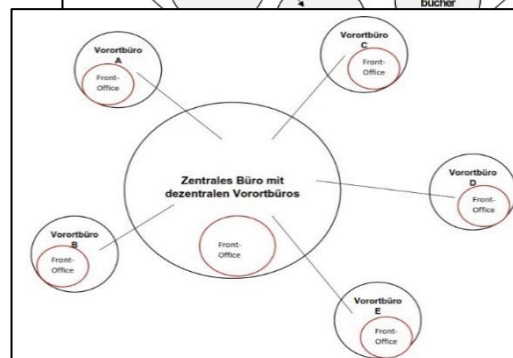
Der Begriff „Pfarrbüro bzw. Pfarrsekretariat“ wird mit einem bestimmten Modell in den bisherigen Strukturen in Verbindung gebracht. Um hier eine Abgrenzung zum bisherigen Pfarrbüro/Pfarrsekretariat zu schaffen, wird von Front-Office bzw. Back-Office gesprochen. V.a. im Back-Office fallen Tätigkeiten der Verwaltung mit Sachbearbeitung an. Die örtlichen Besonderheiten müssen Berücksichtigung finden. Es können auch Vermischungen der einzelnen Modelle stattfinden.

1. Im zentralen Büro gibt es einen sog. Front-Office. Dieser dient Anlaufstelle. Die Sachbearbeitung Abteilungen, sog. Back-Office, gibt es mobile Service- Punkte, FrontOffice. Von dort aus werden Back-Office oder an das weitergeleitet. Es kann im seelsorglichen/pastoralen Bereich und/oder im Verwaltungsbereich



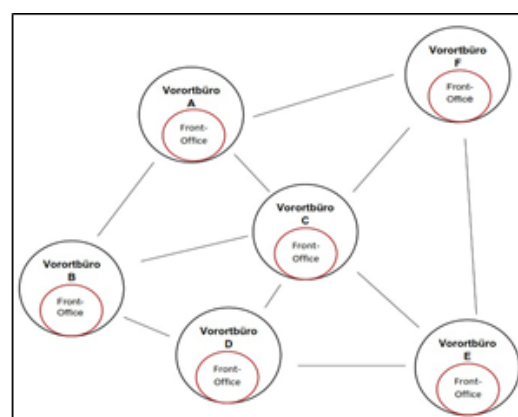
Service- Punkt, allen Nutzern als findet in den statt. Vor Ort sog. mobiles Anfragen an das Seelsorgeteam Ansprechpartner sein.

2. Es gibt ein zentrales Büro Vorortbüros. Jedem Vorortbüro Schwerpunktthemen Vorortbüros nehmen alle und geben diese, wenn sie Schwerpunktthema zuständige Vorort-Back-Office Sachbearbeitung stattfindet. können zentrale/übergreifend bearbeitet werden.



und werden zugewiesen. Die Themen vor Ort an nicht selbst das bearbeiten, an das weiter, wo dann die Im zentralen Büro Themen

3. Es gibt Vorortbüros, welchen Schwerpunktthemen zugewiesen In jedem Vorortbüro werden Dienstleistungsanfragen Im Back-Office in den Vorortbüros jeweils zugeteilten Schwerpunktthemen Durch die digitale Vernetzung welche in den anderen abgegeben werden, an das zuständige Vorortbüro weitergeben werden.



werden. angenommen. werden die bearbeitet. können Themen, Vorortbüros

## **Fachgruppe Mittlere Ebene**

### **Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen**

Vorgeschlagene Varianten (priorisiert sind die Varianten 1a und 1b):

- 1a Errichtung pfarreübergreifender Einrichtungen mit horizontaler und vertikaler Führung
- 1b Errichtung pfarreübergreifender Einrichtungen mit horizontaler Führung
- 2 Pfarreien (neu) in größtmöglicher Eigenverantwortung (keine pfarreübergreifende Einrichtung)

## **Fachgruppe Pastorale Zentren**

### **Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen**

Die Pastorale Diözesanversammlung möge dem Erzbischof zur Entscheidung Folgendes vorschlagen:

- Pastorale Zentren werden nicht singular, sondern im Plural gedacht. Diese ermöglichen innerhalb der Pfarrei ein Zusammenspiel verschiedener Strukturelemente kirchlicher Organisation.
- Innerhalb der Pfarrei werden drei zentrale Elemente kirchlicher Organisation ermöglicht, die konstitutiv für die zukünftige Gestaltung von Kirche sind: Kirchliches Dienstleistungszentrum – Kirchort(e) – Kompetenzzentren / Kompetenzteams.

# Fachgruppe Kommunikation

## Teil A: Empfohlene Grundentscheidungen

- 1) Zentral gesteuerte oder dezentral verantwortete Kommunikation?
- 2) Eigene Mitarbeitende oder externe Kommunikationsfachleute?
- 3) Kommunikation nach dem Prinzip „Qualität in Differenz“ oder „Allen alles“ (1 Kor 9)?

### **Empfohlene Grundentscheidung 1: Soll Kommunikation in den Pfarreien zentral gesteuert oder dezentral verantwortet werden?**

Um als „Pfarrei neu“ öffentlich wahrgenommen zu werden, ist es geboten, eine „starke Dachmarke“ zu etablieren, an der sich alle ehemaligen Seelsorgeeinheiten (zukünftig Pfarrbezirke?) in Design und inhaltlicher Außendarstellung orientieren. Dafür braucht es eine integrierte Kommunikation auf allen Kanälen. Die Kommunikation erfolgt dabei zielgruppenorientiert. Die Internetseite (mit dem System SESAM) wird als wichtiges Kommunikationsmittel der Pfarrei ausgebaut. Die Fokussierung liegt auf Themen und weniger auf Strukturen. Dazu gibt es in der „Pfarrei neu“ ein Redaktionsteam unter der Leitung eines Kommunikationsverantwortlichen für die gesamte Pfarrei. Das Redaktionsteam setzt sich aus Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen der einzelnen Teilgemeinden und Themenkirchen zusammen. Das Redaktionsteam legt die grundsätzlichen Richtungsentscheidungen bezüglich Design und Themen zentral fest. Das Redaktionsteam definiert Standards und Prozessroutinen und kommuniziert diese. Das Redaktionsteam evaluiert permanent die Ergebnisse seiner Arbeit und justiert ggf. nach.

### **Empfohlene Grundentscheidung 2: Soll die Kommunikationskompetenz eigener Mitarbeitender oder externer Kommunikationsfachleute genutzt werden?**

Die Kommunikation der Pfarrei wird bevorzugt von bereits zugewiesenen Mitarbeitenden mit entsprechendem Stellenanteil (100%) übernommen. Entsprechend müssen Aufgaben neu verteilt bzw. umverteilt werden. Die benannte Person wird für diese Tätigkeit in Kommunikationskompetenzen geschult. Kommunikation wird als integrativer Teil der Seelsorge betrachtet. Es wird (auf Bistumsebene) ein Anforderungsprofil formuliert und konsequent weiterentwickelt, dem die Stelleninhaber entsprechen müssen. Das Erzbischöfliche Ordinariat definiert zentrale Standards und Rahmenbedingungen und unterstützt die regionalen Kommunikationsverantwortlichen bei ihrer Arbeit. Die Zuständigen für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit vernetzen sich bistumsweit.

### **Empfohlene Grundentscheidung 3: Soll Kommunikation in den Pfarreien nach dem Prinzip „Qualität in Differenz“ oder „Allen alles“ (1 Kor 9) betrieben werden?**

Erfolgreiche Kommunikation setzt emotionale, intuitive Nähe zur Zielgruppe voraus. Die (ggf. ehrenamtlichen, aber v.a. die pastoralen) Mitarbeitenden entscheiden sich für einige wenige „Kanäle“. Jeder Kanal (z.B. Regionalzeitung, Website, Instagram) spricht bestimmte Zielgruppen an (bzw. nicht an). Die Mitarbeitenden entscheiden sich aufgrund eigener Qualifikation und ihren Blick auf die Zielgruppen für Kanäle mit „ihren“ Adressatengruppen, die sie in ihrer pastoralen Arbeit gezielt kommunikativ ansprechen. Daher sind lokale „Lücken“ bei bestimmten Themen und Kanälen möglich. Man muss, zum Beispiel, auch in Social Media nicht alles zugleich nutzen (YouTube, Facebook, Instagram, Tiktok, Twitter, Pinterest usw.). Es braucht Mut zur Lücke, unter dem Motto: Qualität vor Quantität.