

Substruktur und Leitung innerhalb der Pfarrei

Modell, Grundlagen und Hintergründe

Inhalt

Vorwort.....	3
Einleitung.....	4
Substruktur(en).....	5
Die Pfarrei.....	5
Die Pfarrei als pastoraler Raum in Vielfalt.....	5
Pastorale Handlungsräume und Handlungsfelder in der Pfarrei.....	6
Strategie als „Klammer“ des pastoralen Handelns in der Pfarrei.....	7
Exkurs: pastorale Strategie.....	7
Leitung.....	8
Leitung der Pfarrei.....	8
Strategieverantwortung.....	9
Leitung in der Pfarrei.....	9
Leitung im Team.....	10
Kommunikation.....	11
Steuerung und Koordination.....	12
Grundhaltung: ermöglichende Leitung.....	13
Wesentliche Aussagen/Zusammenfassung.....	14

Vorwort

Zum 1. Januar 2026 werden in der Erzdiözese Freiburg die Gebiete der Pfarreien neu umschrieben und anstelle der derzeit 1.048 Pfarreien treten 36 neue. Damit vergrößert sich die Zahl der Katholiken je Pfarrei, die neuen Pfarreien umfassen jeweils ein weitaus größeres Gebiet, auch die Zahl der ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeitenden erhöht sich. Wie wirkt sich dies auf die bestehenden Gremien und Teams aus? Welche Strukturen braucht es, damit die Kirche mit ihren Diensten weiterhin nah bei den Menschen sein kann? Wie können sich die Aktiven gut miteinander vernetzen und kommunizieren? Und nicht zuletzt: was bedeutet dies für Leitung und Führung und die Entwicklung einer Strategie? Mit diesen Fragen befassten sich im Rahmen des Projektes Kirchenentwicklung 2030 mehrere Arbeitsgruppen.

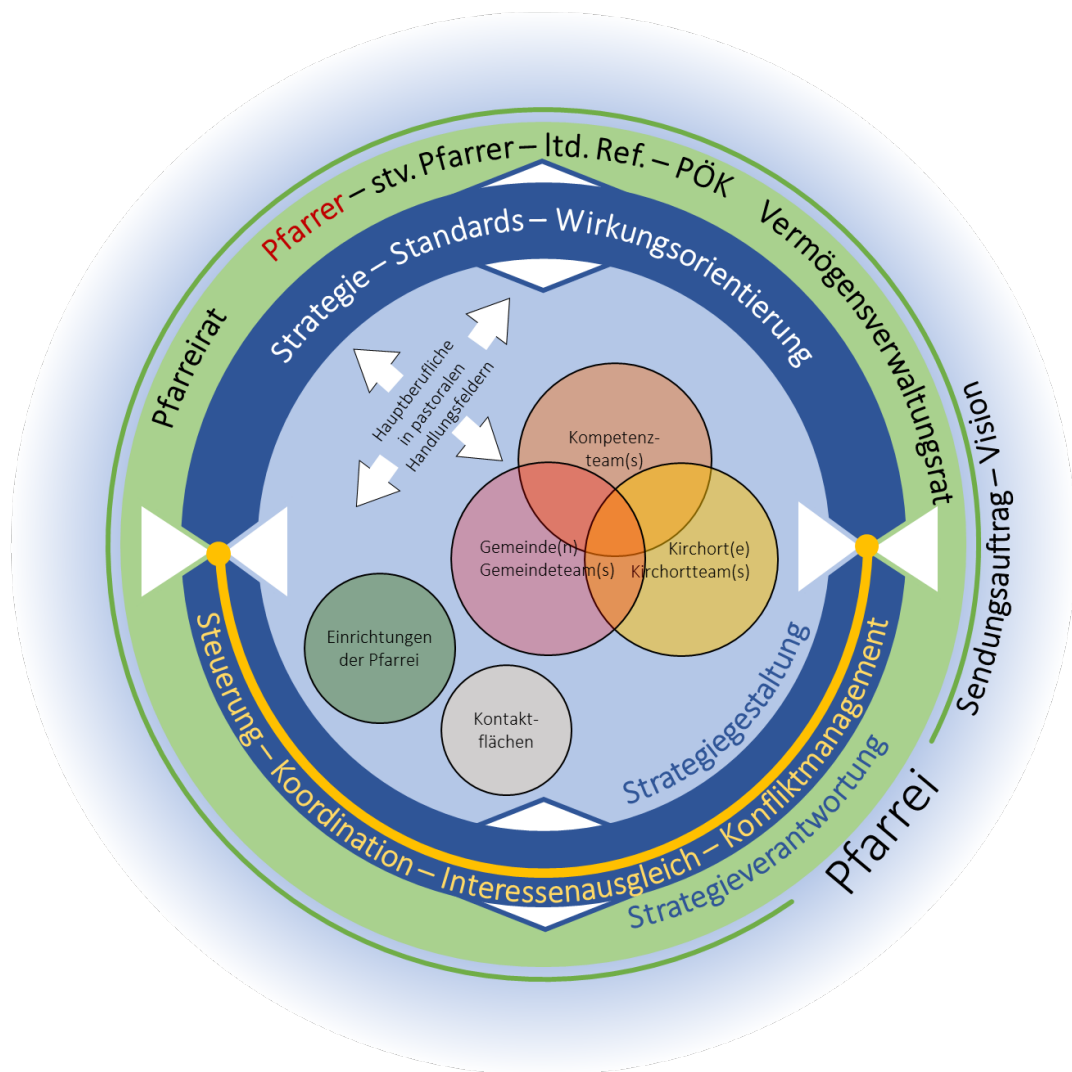
Das hier vorgestellte Modell einer „Substruktur und Leitung innerhalb der Pfarrei“ fasst die Ergebnisse mehrerer dieser Arbeitsgruppen zu einem Gesamtbild zusammen. „Substrukturen“ sind hier auf den pastoralen Kontext der neuen Pfarrei fokussiert. Sie werden in der Folge als pastorale Substrukturen thematisiert. Der Begriff „pastoral“ wird hierbei bewusst nicht engegeführt, sondern beruht auf einem breiteren Verständnis einer Trias von Pastoral, Caritas und Bildung. Nicht einbezogen sind die kirchenrechtlich klar vorgegebene Leitung der Pfarrei durch den Pfarrer, ebenso nicht einbezogen sind die rechtliche, verwaltungstechnische und organisatorisch-administrative Substrukturen der Pfarrei.

Das Modell wurde in verschiedenen Gremien des Projektes Kirchenentwicklung 2030 beraten, von der Projektleitung verabschiedet und schließlich Erzbischof Stephan vorgelegt, der es zur Umsetzung freigegeben hat. Das Modell ist somit eine verbindliche Grundlage für den Aufbau und das Miteinander im Innern der neuen Pfarreien. Dementsprechend wurde die Konzeption von Gemeinde-, Kompetenz- und Kirchorntteams bereits in das Pfarreigesetz aufgenommen und hat einen rechtlichen Rahmen erhalten. Diese sind – wie auch die weiteren Elemente des Modells – an die örtliche Situation anzupassen und entsprechend umzusetzen.

Freiburg, den 29. April 2025



Domdekan Christoph Neubrand
Generalvikar



Einleitung

Angesichts der Dimension, Komplexität und vielfältigen Zusammenhänge der zukünftigen Pfarrei sind die bisherigen Denkmodelle und Bilder einer pastoralen Struktur¹ sowie von Leitung in der Pfarrei nicht geeignet. Im Blick auf die zukünftigen Pfarreien werden hierfür andere Zugänge und Bilder benötigt.

Orientiert am Leitprinzip der Subsidiarität skizziert das hier vorliegende Modell² eine grundlegende Bewegung der Pfarreistruktur hin zu einem pastoralen Raum mit vielen und vielfältigen selbstorganisierten Einheiten – mit der Definition und Zuweisung lokaler Verantwortungsbereiche und lokaler Gestaltungsfreiräume. Daneben thematisiert das Modell das Zusammenspiel, die Zusammenarbeit sowie ein partizipativ-kooperatives Zusammenwirken der vielfältigen und verschiedenen Einheiten in der Pfarrei untereinander sowie mit der Leitung der Pfarrei. Darüber hinaus beschreibt das Modell eine Verschiebung von einer vorwiegend von Hauptberuflichen getragenen

¹ „Struktur“ bzw. „Substrukturen“ werden hier im Folgenden im Blick auf den pastoralen Kontext der Pfarrei thematisiert. Nicht thematisiert sind rechtliche, verwaltungstechnische und organisatorisch-administrative Substrukturen der Pfarrei.

² Einen Eindruck und Überblick zum Modell bietet auch das Video (Sketchnote) „K2030 – Strukturmodell“ auf <https://kirchenentwicklung2030.de>

und verantworteten Kirche hin zu einer „Pastoral der Ermöglichung“ und Selbstorganisation.³

Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Bedingungen und Voraussetzungen der 36 zukünftigen Pfarreien zeichnet das Modell kein abschließendes Bild der Pfarrei. Als Modell werden auch nicht alle Detailfragen zu klären sein. Das Modell zeichnet die Grundlinien der zukünftigen pastoralen Struktur in der Pfarrei sowie des Leitungsverständnisses und Leitungshandelns in der Pfarrei. Notwendig sind eine Übersetzung und Interpretation in die jeweilige Situation der (zukünftigen) Pfarrei und die dort je unterschiedlichen Bedingungen und Voraussetzungen. Es (er)fordert und fördert im Blick auf die pastorale Struktur und Leitung in der Pfarrei eine differenzierte Betrachtung und Auseinandersetzung mit Sozial- und Nahräumen, pastoralen Räumen und Themen, mit pastoralen Schwerpunkten, Verantwortungsbereichen, pastoralen Handlungsfeldern, Bedarfen und dem vernetzten Zusammenwirken der Akteure und Engagierten.

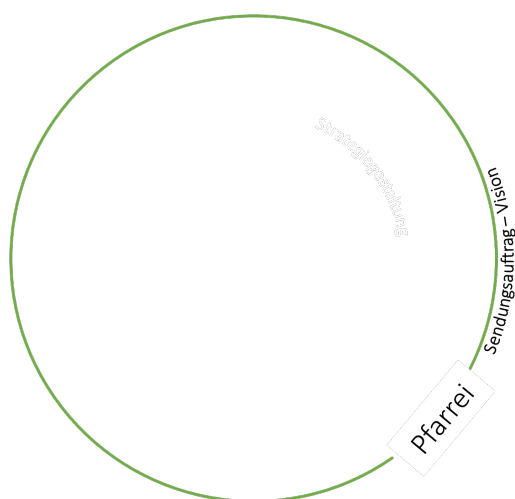
Substruktur(en)

Die Pfarrei

Die „unterste“ (kirchen)rechtliche Größe ist die Pfarrei. Sie ist territorial abgegrenzt (Can. 518 CIC) und rechtlich verfasst (Can. 515, § 3 CIC)⁴.

Die Pfarrei als pastoraler Raum in Vielfalt

Die Pfarrei bildet eine pastorale und organisatorische Einheit (Kirche vor Ort). Gleichzeitig ist sie ein differenzierter pastoraler Raum, d.h. ein Raum vieler und vielfältiger kirchlicher Orte, kirchlichen Lebens, kirchlicher Handlungsräume u. Handlungsfelder, unterschiedlicher Menschen und Lebenskontexte, Beziehungen und Traditionen, vieler Akteure und Engagierter – ehrenamtlich und hauptberuflich.



Substrukturen innerhalb der Strukturgröße Pfarrei stellen unterschiedliche Organisationsformen dieser Vielfalt und Differenzierung des pastoralen Raums der Pfarrei dar – und sind bspw. territorial, personal oder anhand von konkreten und spezifischen Themen, Aufgaben, Funktionen, Formaten, Zielgruppen und Aufträgen definiert. Alles, was innerhalb der Pfarrei geschieht, ist dem gemeinsamen Sendungsauftrag und der gemeinsamen Vision verpflichtet. Diese sind der Rahmen, der alle Akteure inhaltlich zusammenschließt.

³ s. Arbeitsinstrument Diözesanforum II, 2022, S. 5

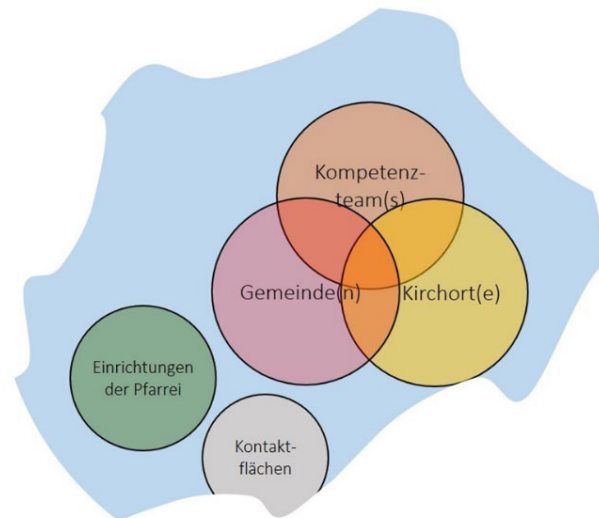
⁴ s. Raumplanung – Neuordnung der Pfarreien

Pastorale Handlungsräume und Handlungsfelder in der Pfarrei

Substrukturen der Pfarrei und deren je spezifische Organisationsform beziehen sich auf unterschiedliche und differenzierte pastorale Handlungsräume, Handlungsfelder und Orte für die Gestaltung kirchlichen Lebens in der Pfarrei. „Orte und Räume“ sind dabei umfassend und über ein territoriales Struktur- und Organisationsprinzip hinaus zu denken.

Hierzu zählen:

- territorial/geografisch (**Gemeinde**)



Basis sind die pastoralen Grunddienste und Grunddimensionen kirchlichen Handelns, in denen sich christliche Gemeinde verwirklicht, bspw. in einer Stadt, einem Stadtteil/Quartier, einem Dorf, einer Personalgemeinde, einem spezifischen Sozial-/Nahraum.

- thematisch/inhaltlich (**Kompetenzteams⁵⁾**)

Kompetenzteams haben einen spezifischen inhaltlichen pastoralen Auftrag, übergeordnet in der Pfarrei. Sie sind u.a. gekennzeichnet durch eine Verdichtung von Kompetenzen, Expertisen, Erfahrungen in Bezug auf ein spezifisches pastorales Thema oder Handlungsfeld bspw. Katechese, Caritas, KiTa, Beratung, Familienpastoral, Ökumene, Krankheit, Tod und Trauer.

- spezifisch (**Kirchorte**)

Spezifisch mit einem pastoralen „Hotspot“ bzw. Knotenpunkt verbunden, sind sie u.a. gekennzeichnet durch eine Verdichtung in Bezug auf spezifische Formen und Formate, Prägungen oder Zielgruppen wie bspw. Jugendkirche, Wallfahrtszentrum, Familienzentrum, Kirche im National-Park, Quartier-Laden, Kulturkirche.

In dieser Zuordnung ist Gemeinde nicht ausschließlich auf Territorialität beschränkt und spezifische kirchliche Handlungsorte und Handlungsfelder nicht auf Gebäude.

Es können sich Schnittmengen und Überschneidungen ergeben. Die Zuordnung ist je nach Perspektive und Kontext unterschiedlich. Was Gemeinde, Kirchort oder ein Kompetenzteam ist, wird durch den Pfarreirat gemeinsam mit dem Pfarrer festgelegt.

Kontaktflächen stehen für eine Breite und Unterschiedlichkeit von Begegnungsmöglichkeiten, an denen Menschen nicht nur bspw. über Sakramente mit Kirche und Glaube in Berührung kommen (können). Sie stehen für Formate, Räume und Angebote, in denen Glaube und Kirche auch für Menschen ohne direkten Bezug zur Kirche erlebbar und erfahrbar wird. Dies impliziert auch Kontaktflächen außerhalb traditioneller Formen von Kirche. Sie bieten Frei- und Erprobungsräume für vielfältige und

⁵ Kompetenzteam und Kirchort sind Ordnungsbegriffe, die in der Praxis durch konkrete Namen ersetzt werden, bspw. Katecheseteam oder Jugendkirche [Name]. Sie dienen der Illustration einer grundlegenden profilierten Ausrichtung, Differenzierung und Schwerpunktsetzung sowie zugleich einer Vernetzung.

neue Formen, wie Kirche (auch) gelebt werden kann, ohne dass diese zunächst Gemeinde oder Kirchort sind – sich hieraus aber entsprechend entwickeln können, bspw. aus innovativen Projekten und Initiativen.

Kirchliche **Einrichtungen** *in der* Pfarrei (im Modell-Schaubild als Einrichtungen der Pfarrei gekennzeichnet) sind auf einen fachlichen Auftrag ausgerichtet. Dies können bspw. Sozialstationen, Altenheime, EFL-Beratungsstellen sein.

Die unterschiedlichen Organisationsformen der Substrukturen richten sich nach ihren jeweiligen Aufgaben, Themen, Bedürfnissen, Bedarfen, den konkreten Lebenskontexten der Menschen (im Kontext eines Sozial- und Nahraums) – sowie nach der Wirksamkeit und der Wirkung pastoralen Handelns und des Zusammenwirkens ihrer Akteure.

Substrukturen stehen in spezifischer Weise für ein Begegnungs- und Beziehungsgeschehen. Innerhalb der Pfarrei stellen sie einen weitgehend selbstorganisierten und eigenverantwortlichen Bereich mit lokaler Verantwortung und lokalen Freiräumen dar. Sie sind gleichzeitig untereinander vernetzt und handeln untereinander abgestimmt. Innerhalb der Pfarrei sind sie Teile eines offenen Netzwerks, in dem verschiedene Akteure, Themen, Orte miteinander verbunden sind. Dieses Netzwerk geht über die Pfarrei mit ihren Substrukturen hinaus und umfasst weitere Organisationen, Gruppierungen, Gemeinden anderer Konfessionen, kommunale Akteure usw..

Substrukturen beziehen sich somit auf differenzierte Räume, Themen, Formen, Formate, Adressaten usw. pastoralen Handelns und Lebens und pastoraler Entwicklungen – jeweils in spezifischen Kontexten, unter spezifischen Bedingungen und mit profilierten Schwerpunktsetzungen. Sie stehen somit auch für eine Vielfalt und Vervielfältigung kirchlichen Lebens.

Innerhalb solcher pastoralen Handlungsräume werden bedarfsorientierte pastorale Schwerpunkte in den Grunddimensionen kirchlichen Lebens und Handelns verantwortet, gestaltet, umgesetzt und erlebbar. Dies ist der Bereich der Strategiegestaltung (s.u.), hier wird die Vision erlebbare Wirklichkeit.

Strategie als „Klammer“ des pastoralen Handelns in der Pfarrei

Die gemeinsame Ausrichtung und das gemeinsame Handeln dieser vielfältigen kirchlichen Orte und pastoralen Handlungsräume erfolgt über die Vision, gemeinsame Ziele und die pastorale Strategie der Pfarrei auf Grundlage des Sendungsauftrags⁶ von Kirche. Der Handlungsrahmen orientiert sich somit an einer strategischen pastoralen Gesamtplanung, an grundlegenden und übergreifenden pastoralen Zielsetzungen, am Leitbild/an der Vision der Pfarrei – auf Grundlage gemeinsamer Werte und Standards. Verantwortliche in den Substrukturen sind so weit wie möglich in grundlegende strategierelevante Entscheidungsprozesse partizipativ eingebunden und über strategische Entscheidungen umfassend informiert.

Exkurs: pastorale Strategie

Die Diözesanen Leitlinien, die Diözesanstrategie und die Vision der Pfarrei sind verbindlicher Rahmen für die strategische Planung des pastoralen Handelns.

⁶ s. Diözesane Leitlinien Erzdiözese Freiburg 2017, S. 16 ff.

Die Vision beschreibt, wo die Pfarrei zukünftig stehen will. Sie formuliert ein Zukunftsbild und eine Zielperspektive, anhand dessen und derer sich die Pfarrei angesichts kirchlicher und gesellschaftlicher Veränderungen, Entwicklungen und Herausforderungen auf den Weg in die Zukunft begibt – als eine Kirche vor Ort, die trotz allen notwendigen Wandels in großer Vielfalt fest vor Ort verwurzelt ist und Heimat für die Menschen bleibt.



Die pastorale Strategie der Pfarrei schärft das gegenwärtige und zukünftige Profil der Pfarrei. In der pastoralen Strategie vereinbart die Pfarrei, was sie konkret tut, damit die Vision Realität wird. Sie beschreibt die Entwicklung der Pfarrei in Richtung ihres Zukunftsbildes. Gleichzeitig ist sie Grundlage für die Steuerung dieses Entwicklungs- und Zukunftsprozesses – sowohl auf Ebene der Pfarrei als auch für die unterschiedlichen und lokalen Verantwortungsbereiche in der Pfarrei. Sie gibt hierfür Orientierung und ist Navigati-

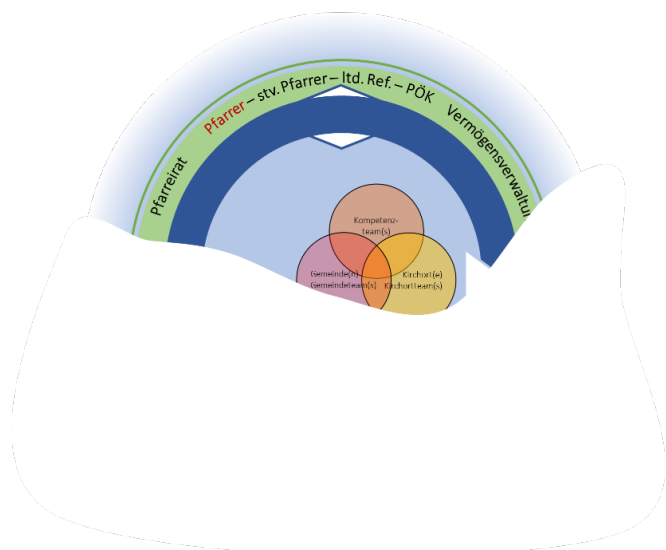
onshilfe. Sie wird in mehreren Schritten und unter umfassender Beteiligung entwickelt und erarbeitet. Entsprechende Schwerpunkte werden u.a. in und mit dem Pfarreirat entschieden.

Auf Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses und einer gemeinsamen Verantwortung für das pastorale Profil sowie für das Zukunftsbild der Pfarrei ist eine Ableitung und v.a. Konkretisierung der pastoralen Strategie im Sinne von Schwerpunkt- und Zielsetzungen sowie Priorisierungen in der Pfarrei und in den lokalen Verantwortungsbereichen notwendig.

Leitung

Leitung der Pfarrei

Grundsätzlich ist zwischen Leitung der Pfarrei und Leitung in der Pfarrei zu unterscheiden. Mit der Leitung der Pfarrei wird ein Priester als Pfarrer betraut. Die Leitung der Pfarrei obliegt kirchenrechtlich begründet (Can. 515, § 1 und Can. 519 CIC) dem Pfarrer, der im Rahmen der rechtlichen Vorgaben mit seinem Amt verbundene Aufgaben an andere delegieren kann. Ihm zur Seite stehen der stellvertretende Pfarrer, die Leitende Referentin/der Leitende Referent und die Pfarreiökonomin/der Pfarreiökonom.



Strategieverantwortung

Die Verantwortung für die strategische Gesamtplanung der Pfarrei (Pastoral) tragen der Pfarrer und der Pfarreirat gemeinsam. Ihnen obliegt die **Strategieverantwortung**. Die Leitung der Pfarrei ist verantwortlich dafür, dass eine pastorale Strategie entwickelt und Konzeption(en) erstellt, umgesetzt und regelmäßig überprüft werden. Sie strukturiert, initiiert und moderiert hierfür erforderliche Prozesse und trägt Sorge dafür, dass die Verantwortlichen der pastoralen Räume und Handlungsfelder (s. Substrukturen und lokale Verantwortungsbereiche) beteiligt und in den Gremien (vorrangig dem Pfarreirat) die notwendigen Entscheidungen herbeigeführt werden. Sie sichert Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Strategie in den lokalen Verantwortungsbereichen.

Die Leitungsverantwortlichen prägen die Zukunft der Pfarrei und ihrer Substrukturen und richten ihr Leitungsverhalten nach den Werten und der Botschaft des Evangeliums aus. Sie handeln flexibel und vorausschauend, um rechtzeitig auf anstehende Veränderungen reagieren zu können. Für die Wahrnehmung von Leitungsverantwortung in den verschiedenen Kontexten der Pfarrei sind entsprechende Leitungsstrukturen geschaffen. Den Leitungsverantwortlichen stehen geeignete Leitungsinstrumente zur Verfügung, die sie angemessen anwenden und nutzen.

Leitung in der Pfarrei

Leitung in der Pfarrei bezieht sich auf vielfältige und definierte lokale Verantwortungsbereiche in der Pfarrei – mit Zuweisung von hierfür notwendigen (Entscheidungs)Befugnissen und Kompetenzen. Solche lokalen Verantwortungsbereiche umfassen bspw. einen definierten und beschriebenen geografischen Raum (s. Gemeinde/territorial), ein spezifisches Thema (s. Kompetenzteams übergeordnet für die Pfarrei) und/oder spezifische Formate, Formen und Zielgruppen (s. Kirchorte). Die Wahrnehmung von Leitung solcher lokalen Verantwortungsbereiche erfolgt durch Gemeindeteams, Kompetenzteams, Kirchortteams, Einrichtungsleitungen, Verantwortliche in Initiativen ...

In der Pfarrei ist geklärt, wer in welchem Maß und auf welche Weise in den unterschiedlichen Bereichen Leitung und Verantwortung wahrnimmt. Lokale Verantwortungsbereiche sind verbindlich definiert, Aufgaben sind transparent beschrieben, die Aufgabenverteilung wird regelmäßig aktualisiert.

Leitung in der Pfarrei bezieht sich auf die **Strategiegestaltung**, d.h. die Verwirklichung, Umsetzung und Konkretisierung des pastoralen Profils und der pastoralen Strategie der Pfarrei innerhalb der lokalen Verantwortungsbereiche.

Gemeinden und Gemeindeteams, Kompetenzteams, Kirchorte und Kirchortteams, Kontaktflächen und Initiativen werden für die Erfüllung ihrer Aufgaben, ihres Auftrags und für die Wahrnehmung von Verantwortung entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt.

Leitung – Substrukturen/lokale Verantwortungsbereiche

Ehrenamtliche, neben- und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben vielfältig Anteil an Leitung: Leitungsverantwortung als delegierte und abgeleitete Leitung wird in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen in der Pfarrei durch Leitungsteams wahrgenommen. Sie agieren lokal, sind nach Möglichkeit plural besetzt und handeln selbstorganisiert. Grundlage für die Wahrnehmung von Leitung und die

Übernahme von Leitungsverantwortung in und für Gemeinden, Kirchorte und Kompetenzteams sind klare, verlässliche und transparent definierte Verantwortungsbereiche, Entscheidungsbefugnisse sowie wirksame Kommunikationsstrukturen. Dem Sendungsauftrag folgend bilden die Vision und die grundlegende pastorale Strategie der Pfarrei hierbei die Klammer⁷ des pastoralen Handelns, pastoraler Handlungsfelder und für Leitungsverantwortung innerhalb der lokalen Verantwortungsbereiche der Pfarrei.

Für die Leitung von Gemeinden, Kirchorten und Kompetenzteams ergeben sich folgende Optionen:

- vorrangig durch Ehrenamtliche.
- durch Ehrenamtliche und Hauptberufliche.
- Modelle, bei denen die Leitung durch Hauptberufliche wahrgenommen wird, weil ehrenamtliches Engagement/ehrenamtliche Verantwortungsübernahme auf Zeit oder partiell nicht möglich ist oder ausfällt.

Leitung im Team

Leitung in der Pfarrei beschreibt vorrangig Teammodelle (im Sinne einer Leitung im Plural/kooperativen Leitung). Innerhalb der Teammodelle kommen Personen zusammen, die bereit sind, für einen bestimmten Kontext und/oder Inhalt Verantwortung zu übernehmen – und hierzu sowohl befähigt als auch beauftragt werden. In der Wahrnehmung von Verantwortung werden sie entsprechend unterstützt. Leitungsfunktionen und Kompetenzen sowie Entscheidungsbefugnisse sind im Team (möglichst) mehreren Personen zugeordnet. Diese ergeben sich aus den spezifischen Erfordernissen des jeweiligen lokalen Verantwortungsbereichs, des Auftrags, differenzierter Aufgaben, Rahmenbedingungen sowie der Teamzusammensetzung.

Leitung in der Pfarrei wird somit vorrangig als Leitung im Team verstanden, Ehrenamtliche und/oder Hauptberufliche agieren gemeinsam. In diesem Zusammenhang kommt dem Rollenkonzept Hauptberuflicher in pastoralen Handlungsfeldern besondere Bedeutung zu.

Leitung im Team steht somit für eine Verteilung von Verantwortung sowie von Leitungsaufgaben und Leitungsfunktionen und ist nicht zwingend mit dem Bild einer Teamleitung verbunden. Leitung im Team geht darüber hinaus. Die Mitglieder in Gemeindeteams, Kirchortteams und Kompetenzteams nehmen verschiedene Funktionen von Leitung wahr. Entscheidungen werden innerhalb des und für den jeweiligen lokalen Verantwortungsbereich eigenständig und selbstverantwortet getroffen⁸ und bspw. über das Konsent-Prinzip⁹ herbeigeführt. Entscheidungen, Fragen oder Anliegen, die über den jeweiligen lokalen Verantwortungsbereich (und bspw. über dessen Entscheidungsbefugnisse) hinausgehen und/oder parallele sowie übergeordnete Verantwortungsbereiche betreffen, werden entsprechend adressiert.

⁷ Weitere Klammern des pastoralen Handelns und pastoraler Handlungsfelder bilden u.a. Standards und Wirkungsorientierung.

⁸ Verweis auf das grundlegende Prinzip der Subsidiarität.

⁹ Das Konsent-Prinzip beschreibt ein spezifisches Entscheidungsverfahren als Prozess der Entscheidungsfindung auf Basis begründeten Widerstands/Einwands statt einer Mehrheits-Zustimmung. Das Konsent-Prinzip stammt aus dem Organisationsmodell der Soziokratie. In ähnlicher Weise ist eine biblische Herleitung über das Motiv der „Einmütigkeit“ möglich.

In der Pfarrei sind Rahmenbedingungen dafür geschaffen, dass Teams beteiligt sind, abgestimmt handeln und selbständig agieren können. Die Akteure der lokalen Verantwortungsbereiche identifizieren sich mit der Vision, der grundlegenden pastoralen Strategie und ihrem Auftrag und bringen ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Fähigkeiten für die Verwirklichung der gemeinsamen Vision und Strategie ein.

Teams haben hierfür ihre grundlegende Teamstruktur und Zusammenarbeit geklärt und vereinbart. Hierzu zählen u.a. die Auf- und Verteilung von Verantwortung, Kompetenzen und Aufgaben, Vereinbarungen zur Arbeitsorganisation und zur Kommunikation sowie das Rollenverständnis und die Beziehungen untereinander. Im Team und als Team sind geregelte und transparente Prozesse der Entscheidungsfindung etabliert.

Frauen und Männer sind nach Möglichkeit in diesen Teams zu gleichen Teilen vertreten. Empfohlen wird, Modelle der „Amtszeitbegrenzung“ und/oder Rotationsmodelle der Zuordnung von Leitungsfunktionen im Team zu integrieren.

Kommunikation

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit und das Zusammenwirken der Verantwortungsbereiche sowie der vielfältigen Akteure, Teams und Aufgaben kommt einer wirksamen Kommunikation und entsprechenden Kommunikationsstrukturen eine große Bedeutung zu.

Leitungsverantwortliche der Pfarrei und Leitungsverantwortliche in der Pfarrei kommunizieren wirkungsvoll miteinander und untereinander. Es sind Formen und Formate der internen Kommunikation und Regelkommunikation etabliert und eingeübt, die sich auch in Konfliktsituationen bewähren.

In der Pfarrei sind grundlegende Fragen der Kommunikation geklärt, u.a.:

- Wie werden Informationen und Wissen ausgetauscht/weitergegeben?
- Wie sind Verantwortungsbereiche, Teams und Themen vernetzt?
- Wie wird ein abgestimmtes und koordiniertes Handeln ermöglicht?
- An wen wenden sich Teams bei Fragen, Problemen oder Unterstützungsbedarfen?
- Wie werden Konflikte bearbeitet?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wie wird eine differenzierte Beteiligung sichergestellt?
- Wie ist die Leitung der Pfarrei in Verbindung mit den Teams der Verantwortungsbereiche in der Pfarrei?

Hierfür sind entsprechende Kommunikationsstrukturen sowohl als digitale als auch als analoge Formate zu entwickeln und aufzubauen. Diese sind verlässlich, regelmäßig und transparent. Sie ermöglichen die Verteilung und den Zugang zu Wissen und Informationen und fördern einen Dialog in der gesamten Pfarrei.

Steuerung und Koordination

Mit der Differenzierung und Vielfalt der Substrukturen in der Pfarrei (lokale Verantwortungsbereiche und deren Freiräume) verbindet sich die Frage nach einer direkten und indirekten Steuerung und Koordination des Gesamtsystems der Pfarrei sowie der Wahrnehmung von Gesamtverantwortung. Hierfür sind angemessene, wirksame und verbindliche Kommunikationsstrukturen sowie Leitungsinstrumente zu entwickeln, zu implementieren und anzuwenden, die wiederum Verbindlichkeit und Orientierung in pastoralen Handlungsfeldern und Handlungsräumen (s. Substrukturen) und für deren Akteure und Handelnde sicherstellen. Hierzu zählen bspw. eine gemeinsame Strategie sowie Vision und Ziele, vereinbarte und verbindliche Standards (u.a. Qualität/Qualitätsmanagementsystem) und Werte, gemeinsam akzeptierte Spielregeln, Verständigungs- und Aushandlungsbemühungen sowie verbindliche Kommunikationsstrukturen und -prozesse.



Als wesentliches Instrument dient eine verlässliche und regelgeleitete Kommunikationsstruktur (sowohl digital als auch analog)

in der Pfarrei. Mit einer grundlegenden Kommunikationsstruktur und differenzierten Formaten der Kommunikation werden u.a. Fragen zur Ermöglichung organisationsinterner bzw. pfarreinter Vernetzungsformen, interner Kommunikation, der Aushandlung und Beratung, von Koordination und Steuerung der lokalen Verantwortungsbereiche und des Zusammenwirkens der verschiedenen Akteure aufgegriffen.

Optionen innerhalb dieser Kommunikationsstruktur bieten die Formate eines Forums (analog) oder einer Plattform (digital). Sie orientieren sich an Funktionen, Voraussetzungen, Erfahrungen und Zielen bspw. digitaler Kollaborationsinstrumente als auch wirksamer Konferenzmodelle (analog). Hier kommen Leitungsverantwortliche der Pfarrei und Leitungsverantwortliche in der Pfarrei zusammen – im Kontext von jeweils relevanten Themen, Fragen, Planungen. D.h. auch Teil-Plattformen und Teil-Foren in unterschiedlichen Zusammensetzungen sind möglich.

Plattform und Forum dienen einer umfassenden Standortbestimmung der Pfarrei. Ziel ist eine interne Kommunikation zu Entwicklungen, Ergebnissen, Herausforderungen, Bedingungen, Prozessen und Konzeptionen pastoralen/kirchlichen Handelns in der Pfarrei und in deren differenzierten Verantwortungsbereichen. Sie sind Ausgangspunkte für (strategieorientierte) Entscheidungen und Vereinbarungen nächster Schritte der pastoralen Weiterentwicklung der Pfarrei als Ganzes sowie der unterschiedlichen lokalen Verantwortungsbereiche. Sie thematisieren Erfolge, Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven sowie die Zusammenarbeit in der Pfarrei. Sie verorten Evaluationsprozesse pastoralen Handelns in den vielfältigen und differenzierten Verantwortungsbereichen.

Plattform und Forum ermöglichen der Leitung der Pfarrei die Wahrnehmung der Situation(en) vor Ort/in den verschiedenen pastoralen Handlungsfeldern und -orten. Als

regelmäßige und regelgeleitete Kommunikationsstrukturen dienen sie der dialogischen Rückmeldung und Information über den Stand der Pastoral. Sie setzen Akzente für eine Übersetzung der pastoralen Strategie in die konkreten Grundbedingungen und Prozesse pastoralen/kirchlichen Handelns der Pfarrei und der lokalen Verantwortungsbereiche.

Plattform und Forum kennzeichnen wesentliche Funktionen:

- Zentrale Kommunikationsstruktur von Leitung DER Pfarrei und Leitung IN DER Pfarrei.
- Regelmäßige, regelgeleitete und kriteriengeleitete pastorale Standortbestimmung und Selbstvergewisserung.
- Steuerung und Koordination, Schnittstelle von pastoraler Strategie und Umsetzung/Konkretion.
- Beteiligung an übergeordneten Entscheidungsprozessen und strategischen Entwicklungen.
- Wissensaustausch, relevantes Wissen, relevante Informationen, relevante Fragen (Two-Way-Kommunikation) zur Gestaltung pastoraler Handlungsräume und für die Wahrnehmung von Leitungsverantwortung.

Voraussetzungen sind u.a.:

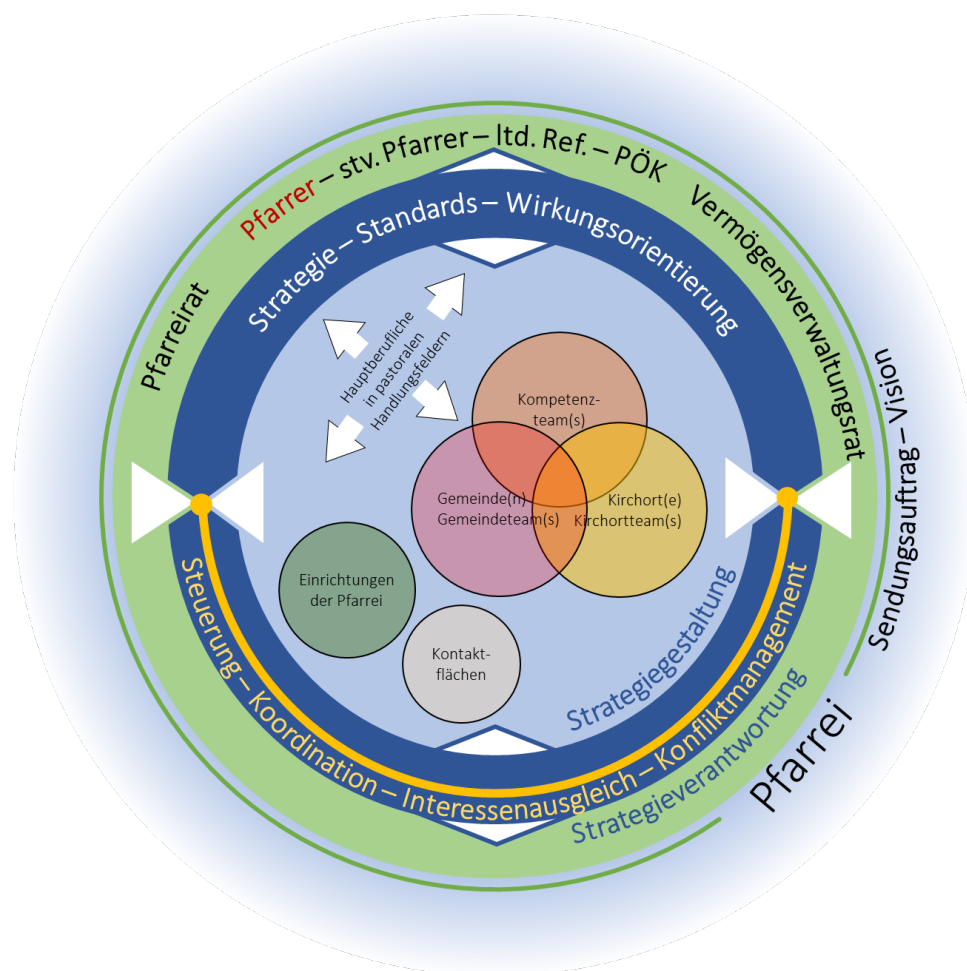
- In der Plattform/im Forum sind die Pfarrei (Pastoral) und die lokalen Verantwortungsbereiche abgebildet.
- Eine partizipative und dialogische Leitungskultur.
- Kooperativ-partizipatives Zusammenspiel und kooperatives Leitungshandeln von Leitung DER Pfarrei und Leitung IN DER Pfarrei.
- Kommunikation von Standards.
- Definition und Transparenz von Verantwortungsbereichen, Entscheidungsbefugnissen und Entscheidungsreichweiten der Plattform/des Forums.
- Integration von Instrumenten und Prozessen des Konfliktmanagements und Interessenausgleichs.
- Kriterien für eine verbindliche Kommunikationsstruktur, die sich an Bedürfnissen und Bedarfen der Akteure sowie an den Anforderungen einer wirksamen Kommunikation orientieren.

Grundhaltung: ermöglichende Leitung

Voraussetzung für die Wirksamkeit des hier beschriebenen Leitungsmodells ist ein Führungs- und Leitungsverständnis, das darauf zielt, Menschen zu motivieren, zu unterstützen und zu befähigen, eine Aufgabe (auch im Kontext von Leitung in der Pfarrei) zu übernehmen – sowie viele Menschen einzubeziehen und zu beteiligen. Für diese Form von Leitung und Führung ist ein engagementfreundliches Klima und eine umfassende Kompetenzförderung von wesentlicher Bedeutung. Leitungsverantwortliche in den unterschiedlichen Kontexten im Netzwerk der Pfarrei und deren Substrukturen brauchen eine Befähigung zur Leitung sowie Klarheit in Bezug auf ihre Zuständigkeiten, Verantwortung und Befugnisse.

Engagementförderung ist ein grundlegender Bestandteil der Pfarrei. Bei allen, die sich in den unterschiedlichen Dimensionen (auch in Leitung) in pastorale Handlungsräume einbringen, steht die Förderung der Kompetenz im Sinne einer Befähigung (Qualifizierung u. Fortbildung, Zugang zu Informationen und Wissen, ...) wie auch die Förde-

nung der Kompetenz im Sinne von Zuständigkeit (bspw. durch Beauftragung oder Delegation, Sicherstellung und Zur-Verfügung-Stellung von Rahmenbedingungen und Ressourcen, Wertschätzung und Vertrauen) im Zentrum.



Wesentliche Aussagen/Zusammenfassung

- Es ist zu unterscheiden zwischen (kirchen)rechtlich verfasster Pfarrei und nicht rechtlich verfassten Substrukturen innerhalb der Pfarrei („unterhalb“ der Pfarreebene).
- Die Pfarrei ist eine pastorale und organisatorische Einheit (Kirche vor Ort) und gleichzeitig ein differenzierter pastoraler Raum vieler und vielfältiger kirchlicher Orte, kirchlicher Handlungsräume und -felder.
- Substrukturen im Kontext einer pastoralen Betrachtung der Pfarrei beziehen sich auf differenzierte pastorale Handlungsräume und -felder (territorial, personal, thematisch-inhaltlich, umfassend, spezifisch, ...).
- Substrukturen der Pfarrei bilden differenzierte und unterschiedliche Organisationsformen innerhalb der Pfarrei
 - Gemeinden
 - Kompetenzteams
 - Kirchorte
 - Kontaktflächen / Initiativen / Erprobungsräume
 - Einrichtungen der Pfarrei.

- Vision und pastorale Strategie der Pfarrei (auf Grundlage des Sendungsauftrags von Kirche) bilden die verbindliche Klammer des pastoralen Handelns und pastoraler Handlungsfelder der unterschiedlichen Organisationsformen in der Pfarrei.
- Dem Leitprinzip der Subsidiarität folgend agieren Gemeinden/Gemeindeteams, Kirchorte/Kirchortteams und Kompetenzteams selbstorganisiert (im Sinne eines weitgehend eigenständigen und selbstverantworteten pastoralen Handelns) innerhalb ihres Verantwortungsbereichs und innerhalb der Strategie der Pfarrei. Gleichzeitig ist die Substruktur der Pfarrei gekennzeichnet durch ein vernetztes und abgestimmtes pastorales Handeln der unterschiedlichen Organisationsformen und lokalen Verantwortungsbereiche.
- Es wird unterschieden zwischen „Leitung der Pfarrei“ und „Leitung in der Pfarrei“ (im Kontext: Pastoral). Leitung in der Pfarrei wird verstanden als „delegierte, abgeleitete Leitung“.
- Leitung der Pfarrei bezieht sich v.a. auf Strategieverantwortung. Leitung in der Pfarrei bezieht sich v.a. auf Strategiegestaltung bzw. die Verwirklichung der pastoralen Strategie im Kontext des jeweiligen Verantwortungsbereichs (Gemeinde, Kirchort, Kompetenzteam, Einrichtung, Kontaktfläche).
- Aufgaben, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse im Kontext des jeweiligen Verantwortungsbereichs sind klar, transparent und verlässlich beschrieben und definiert.
- Leitung in der Pfarrei/der Verantwortungsbereiche in der Pfarrei folgt dem Prinzip einer Leitung im Team und beinhaltet Teamzusammensetzungen mit Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen.
- Gemeindeteams, Kirchortteams, Kompetenzteams erfüllen durch ihre Mitglieder die Funktionen von Leitung (u.a. Zielklarheit, Sicherung von Rahmenbedingungen, Förderung der Umsetzung sowie Kontrolle). Entscheidungen werden selbstorganisiert (eigenständig und selbstverantwortet) innerhalb des und für den jeweiligen Verantwortungsbereich getroffen.
- In der Pfarrei sind wirksame Kommunikationsstrukturen aufgebaut und etabliert. Interne Kommunikation erfolgt über verbindliche und verlässliche Kommunikationsformate und -wege.
- Plattform (digital) und Forum (analog – in Präsenz) stellen mögliche Optionen für die Gestaltung wesentlicher Elemente einer internen Kommunikationsstruktur dar. In ihrer Funktion sind Plattform und Forum sowohl ein Instrument der Steuerung und verbindendes Element von Leitung der Pfarrei und Leitung in der Pfarrei als auch ein Format der Vernetzung, des Informations- und Wissensaustauschs sowie von unterschiedlichen Beteiligungs- und Aushandlungsprozessen.
- Grundhaltung allen Leitungshandelns ist eine „ermöglichende Leitung“.

Herausgeber:

Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg
Hauptabteilung 6 - Grundsatzfragen und Strategie
Diözesane Projektkoordination Kirchenentwicklung 2030
Schoferstr. 2
79098 Freiburg
Mail: kirchenentwicklung2030@ordinariat-freiburg.de
Tel.: 0761 2188-860