



Konkretisierung zum Zielbild 2030+

Schlüsselthema Leitung wahrnehmen

LESEFASSUNG AUGUST 2021



ERZBISTUM
PADERBORN

Beitrag Leitung wahrnehmen

Themengruppenleitung: Alina Brinkmann, Theresa Reinke (bis April 2021), Matthias Kolk

Das Schlüsselthema „Leitung wahrnehmen“ wird im Folgenden in die Schritte Analyse, Zielbild, zentrale Grundsätze sowie Fallbeispiele unterteilt. Grundlegend geht es bei allen Überlegungen zum Thema Leitung wahrnehmen darum, dass gelungene Leitung niemanden ausbremst, sondern insbesondere die Potenziale und Charismen der Menschen fördert. Die zunehmende Komplexität der Systeme macht eine umfassende Partizipation¹ sowie eine geteilte Leitung unbedingt notwendig.

A. Analyse

1. Wir beobachten, dass mit dem Thema „Leitung wahrnehmen“ die „Machtfrage“ untrennbar verbunden ist: „Wer hat sie? Und wie übt er sie aus?“ Unserer Ansicht nach ist dabei nicht die „Macht an sich“ das Problem, sondern vielmehr der unangemessene Umgang mit ihr. Problematisch wird es immer dann, wenn sie nicht oder nur unzulänglich geteilt wird und wenn Menschen unter Machtmissbrauch leiden.
2. Wir beobachten, dass viele Führungskräfte überlastet oder schon jenseits der Überlastungsgrenze sind.
3. Wir beobachten, dass im Kontext einer allgemeinen Ideenlosigkeit oft gemeinsame, leitende Ideen vom Ziel, einer Vision und der Wille zu Veränderung fehlen.
4. Auf allen Ebenen beobachten wir, dass an vielen Stellen die Kopplung zwischen „zentral“ und „dezentral“ ungeklärt ist. Es gilt, die richtige Balance zwischen Zentralisierung und Vielfalt zu justieren. Wenn das Maß zwischen dezentraler Subsidiarität und zentraler Steuerung nicht austariert ist, entsteht eine Lücke hinsichtlich der Zuständigkeit und Kompetenz. In diesem Vakuum herrscht dann oft entweder das Verständnis „der Priester muss / darf entscheiden“ vor oder es greifen aufgrund der unregelmäßigen Situation explizite Ausnahmeregelungen. In diesem Fall liegt die eingeholte / proklamierte Legitimation dann „oben“ (z.B. bei den Hauptamtlichen gegenüber Gemeindemitgliedern; EGV gegenüber Fläche).
5. Wir beobachten insofern, dass zentrale Probleme von oben nach unten durchgereicht werden. Teilweise lassen sie sich aber nur auf Bistumsebene lösen, die Ortsebene ist dann überfordert und fühlt sich im Stich gelassen. Hierzu zählen auch Probleme mit hauptamtlichen Mitarbeiter*innen.
6. Wir beobachten eine an vielen Stellen vorherrschende Unklarheit, mit welcher Legitimation Entscheidungen getroffen werden.
7. Wir beobachten, dass bei kompetenten Ehrenamtlichen Charismen und Talente ungenutzt bleiben. Wenn sie Verantwortung übernehmen, fehlt häufig ein entsprechendes Mandat, das Rahmenbedingungen und den Auftrag ihrer Verantwortung klärt.
8. Wir beobachten, dass sich die Ausgestaltung der eigenen Tätigkeit der Hauptberuflichen stärker an den eigenen Vorlieben als an den Bedarfen vor Ort und

¹ Partizipation in Kath. Kirche wird noch näher erläutert, diese hat auch einen theologischen Hintergrund

- den Vorstellungen der Gremien der Mitverantwortung orientiert. Wie wäre eine bessere Balance möglich?
9. Wir beobachten, dass vor Ort in den Gemeinden sowie auf den weiteren Ebenen des Bistums oft unklar ist: Wer führt? Wer wird geführt? Und vor allem: Wohin soll geführt werden?
 10. Wir beobachten, dass es in den Teams der Hauptamtlichen oft an konsequenten Zielvereinbarungen fehlt, die Beliebigkeit und dadurch auch Verweigerung ermöglichen. Die Mitarbeiterführung durch den leitenden Pfarrer muss hier weiter forciert werden.
 11. Wir beobachten, dass Gremien, die über einen Zugriff auf Ressourcen verfügen (z.B. KVs), von der aktuellen Corona-Krise wenig beeinflusst scheinen. Sie sind weiterhin entscheidungsfähig und arbeiten weiter.
 12. Viele PGRs hingegen beschreiben einen deutlichen Rückgang der Kommunikation und ziehen sich aus Entscheidungsprozessen zurück bzw. sie erleben, dass ihre Kompetenz in der Krise von den Hauptamtlichen weniger angefragt wird.
 13. Wir beobachten die Notwendigkeit, Entscheidungsprozesse transparenter zu gestalten: Wie wird entschieden? Wer entscheidet was? Aus welcher Legitimation heraus? Das gilt für das Team der Hauptamtlichen und Hauptberuflichen, sowie für Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen.
 14. Wir beobachten, dass die Liturgie ein wichtiges Feld ist, in dem sich „die Herrschaft des Einen“ die Hierarchisierung der Kirche als Muster manifestiert.
 15. Wir sehen, dass die im Wandel begriffenen (unklaren) oder noch traditionellen Rollenbilder eine Ursache von vielen hier beschriebenen Problemstellungen sind. Sie helfen nicht mehr weiter und befördern eine Ex-Kulturation der Kirche aus der Gesellschaft.

B. Zielbild

„Gute Führung ist immer die Frucht einer guten Haltung.

Denn wer führt, erhebt den Anspruch, nicht nur Macht zu haben, sondern auch zu

wissen, was evangeliumsgemäß ist,

was wahr, schön, gut und gerecht ist.“

(Zukunftsbild, Anlage 2, S. 34)

Führen und Leiten sind mehr als Management: Vorgehen und Nachgehen.	Wir führen durch Persönlichkeit, nehmen Stellung und inspirieren.
Führen bedeutet die Umsetzung von Zielen, die aus einer konkreten Situation mit den jeweiligen Menschen erwachsen.	Wir orientieren uns an einer gemeinsam entwickelten Vision und formulieren daraus tragfähige und realistische Ziele.
Führen bedeutet Verantwortung zu übernehmen und diese zu teilen.	Wir führen im Vertrauen auf die Mitarbeiter*innen und erteilen klare Delegationen.

Führung braucht ein fundiertes Fachwissen sowie Arbeitsweisen und Methoden.	Wir eignen uns notwendiges Wissen und erforderliche Kompetenzen an, um die Führungsaufgabe adäquat zu erfüllen.
Führen bedeutet den Mehrwert von Teamarbeit zu nutzen.	Wir führen Teams und in Teams, deshalb achten wir die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter*innen als notwendige und wünschenswerte Ressource.
Führen bedeutet das Halten der Gesamtperspektive und die konsequente Einbeziehung der Beteiligten.	Wir sind verantwortlich für das Erreichen von Zielen und erkennen den Wert der dem System innewohnenden Kompetenzen. Durch Beteiligung kommen diese zum Tragen.
Führung in der Kirche sieht sich in der Verantwortung vor Christus, dem Herrn der Kirche.	Wir sehen das Interesse Gottes an unserem Tun und öffnen Räume der Wahrnehmung. Entscheidungen berücksichtigen umfassend die verschiedenen Interessen.

vgl. Erarbeitung ‚Diözesaner Führungsleitlinien‘ auf der Grundlage des Zukunftsbildes des Erzbistums Paderborn 2018 (Orientierungen)

C. Zentrale Grundsätze

Kirche gewinnt in Leitungsfragen Zukunft, wenn sie an zentralen Punkten bisherige Entscheidungsmuster überdenkt und sich zu neuen handlungsleitenden Grundsätzen durchringt.

1. Zielpunkt: die ganze Kirche

Wir sehen als notwendig, dass das Zielbild „Leitung wahrnehmen“ auf allen Ebenen des Erzbistums eine tragende Rolle spielt.

Dabei haben die Verantwortlichen auf Diözesanebene eine Vorbildfunktion und deshalb messen sie das eigene Handeln bewusst am Zielbild (und den Themen Partizipation, Führen und Leiten, Transparenz, etc.). In künftigen Bewerbungsverfahren für Führungspositionen ist es ein zentrales Kriterium, das die Bewerber*Innen das Zielbild umsetzen wollen und können. Die haupt- und ehrenamtlichen Engagierten, die es jeweils betrifft, werden an Einstellungs- /Auswahlverfahren beteiligt. Es werden Selbstverpflichtungen auf das Zielbild hin sowie Vereinbarungen bezüglich einer begleiteten Probezeit bzw. zeitlichen Befristung eingeführt.

2. Verankerung

Kirche gewinnt Zukunft, wenn eine Verankerung des Zielbildes (Perspektive 2030+ / Zukunftsbild) auf Dauer gewährleistet ist.

Die Gespräche und Zielvereinbarungen mit Führenden werden nachgehalten und qualitativ verbessert. Sie beziehen sich auch auf ehrenamtlich Führende und dienen der Realisierung des Zielbildes.

Es wird eine Feedbackkultur auf allen Ebenen, insbesondere von „unten nach oben“ eingeführt.

Eine Verweigerung der Umsetzung des Zielbildes zieht Konsequenzen nach sich.

3. Geteilte Leitung

Kirche gewinnt Zukunft, wenn „Geteilte Leitung“ angestrebt wird und diese strukturell auf allen Ebenen und allen Situationen verankert wird.

Führungspositionen werden auch dezidiert an Teams vergeben. Die unterschiedlichen Rollen sind dazu jeweils beschrieben (z.B. geistliche Leitung, organisatorisch/konzeptionelle Leitung, ...²).

4. Partizipation: Einbeziehung der Betroffenen und Selbstorganisation

Kirche gewinnt Zukunft, wenn grundsätzlich bei Entscheidungsprozessen die betroffenen haupt- und ehrenamtlich Engagierten einbezogen und Selbstorganisation gefördert wird.

Vor Ort gibt es verbindliche Absprachen und die Beschreibungen der Wege, auf denen Entscheidungen zustande kommen. Die Rolle der Hauptberuflichen in Entscheidungsprozessen ist transparent geklärt.

Entscheidungsbefugnisse sind zu Gunsten der betroffenen haupt- und ehrenamtlich Engagierten geklärt, um die Subsidiarität zu stärken. Die Eigenverantwortung der Gläubigen wird strukturell und kulturell gefördert.

5. Pluralität vs. Vereinheitlichung

Kirche gewinnt Zukunft, wenn Führung im Pastoralen Raum pastorale Diversität und Pluralität fördert und nicht durch Vereinheitlichung ehrenamtliches Engagement ausbremst.

Wenn Subsidiarität und die Eigenständigkeit zugunsten von pastoraler Vielfalt gefördert werden sollen, sollten Tendenzen der Vereinheitlichung vermieden werden. Es ist eine Aufgabe insbesondere für Hauptberufliche, mit Kontrollverlust leben zu lernen, um die Ehrenamtlichen zu fördern. Mögliche Interessenskonflikte (z.B. bzgl. pastoraler Schwerpunktsetzungen, Immobilienstrategie, ...) sind zu berücksichtigen.

6. Bedeutung von Pastoralvereinbarungen

Kirche gewinnt Zukunft, wenn die Pastoralvereinbarungen sowie die lokalen Vereinbarungen von pastoralen Zielen und spezifischen Aufgaben bei allen Entscheidungen eine hohe Relevanz haben.

Die Pastoralvereinbarung ist ein wirksames und verbindliches Instrument zur Absicherung innovativer Initiativen / inhaltlicher Zusammenarbeit. Wenn z.B. über Jahre hinweg ein Modell ehrenamtlicher Mitverantwortung aufgebaut und etabliert worden ist, darf dieser

² Hinweis auf Leitungskonzepte, die partizipativer sind als die in der Kirche praktizierten und die im gesellschaftlichen Kontext an Bedeutung gewinnen (z.B. Führung von selbstorganisierten Teams, Agilität)

gemeinsam vereinbarte Prozess nicht einseitig durch einen neuen Leiter beendet werden. Die Pastoralvereinbarung ist ein zentrales Thema bei Visitationen. Sie wird regelmäßig geprüft und weiterentwickelt. Die Verantwortlichkeiten für diesen Prozess sind vor Ort geklärt. Ein neuer Leiter des Pastoralen Raumes muss zusammen mit dem ganzen Pastoralteam die bestehende Vereinbarung aktiv mittragen.

7. Aus- und Fortbildung

Kirche gewinnt Zukunft, wenn bestehende Formate von Aus- und Weiterbildung grundlegend auf das Zielbild hin ausgerichtet sind.

Das gilt für die Ausbildung der Priester sowie Gemeinde- und Pastoralreferent*innen, aber auch für Formate wie beispielsweise „Fokus Führung“. Ein besonderes Augenmerk bekommen dabei die Haltungen. Die Ausbildung fördert multiprofessionelle Konstellationen und die Zusammenarbeit in Teams – auch mit Ehrenamtlichen. Die Grundsätze aus dem gesellschaftlichen Bereich finden dabei Berücksichtigung. Es werden flächendeckend für Ehrenamtliche konsequente Unterstützungssysteme etabliert (z.B. Coaching / Supervision/ Qualifikation / Professionalisierung/Wertschätzung).

8. Bedeutung, Selbstverständnis und Rolle künftiger Gremien

Kirche gewinnt Zukunft, wenn die Bedeutung und Rolle künftiger Gremien geklärt wird.

Dazu gehören eine Klärung der Entscheidungsbefugnisse und eine ausreichende Legitimation.

Anliegen dabei sind:

- Genau zu prüfen, welche Gremien (alte und neue) und Strukturen hilfreich und notwendig sind (z.B. auf der Grundlage der Evaluationsstudie zum Modellprojekt „Entwicklung der ehrenamtlichen Mitverantwortung“).
- Rolle und Selbstverständnis der Gremien möglichst klar zu beschreiben.
- Den Prozess zur Zusammenlegung von Kirchenvorstand und Pfarrgemeinderat partizipativ zu gestalten.

9. Bezug zum Synodalen Weg

Kirche gewinnt Zukunft, wenn Ergebnisse des synodalen Weges im Erzbistum Paderborn umgesetzt werden.

Macht ist an Führung gebunden und unterliegt dem Zielbild.

Basis-Statement: Viele Köche kochen den besseren Brei!

Analyse, Weichenstellungen und Entscheidungshilfen für eine kirchliche Zukunft in geteilter Leitung

Zentrale Herausforderungen für die Kirche werden in Zukunft sein: Leben und Weitergabe des Glaubens unter veränderten Bedingungen, Förderung der Potentiale und Charismen der Menschen, Vermeidung von Überforderung und Überlastung. Das hat Auswirkungen darauf, wie Leitung wahrgenommen wird: die Komplexität der Entscheidungen nimmt zu, so dass

Einzelne diese kaum noch erfassen können und deshalb davon profitieren, wenn viele sich für das kirchliche Leben verantwortlich fühlen und auch Verantwortung übernehmen. Selbstorganisation muss aktiv befördert werden und setzt ein verändertes Leitungshandeln voraus. Mit den alten Rezepten kann also nicht kreierte werden, woraus Gemeinschaft in der Kirche leben kann.

Es gilt also: **Macht anders verteilen – und zwar nicht nur im Vorsatz, sondern in konkreten Schritten. Leitung wird dabei konsequent als geteilte Leitung verstanden. Sie gelingt, wenn die Charismen zur Entfaltung kommen und niemand ausgebremst wird.**

D. Fallbeispiele

Wie wirken sich diese Grundsätze aus? Wie verändern sie in der konkreten Praxis Entscheidungen? Das sollen die drei folgenden Fallbeispiele veranschaulichen. Sie zeigen an unterschiedlichen Situationen, welche neuen Richtlinien nötig sind, um eine neue Leitungskultur zu etablieren.

Fallbeispiel 1: Professionalisierung des Besetzungsverfahrens

In einem Pastoralen Raum ist ein Projekt zur Gemeindeentwicklung implementiert worden. Ziel des Projektes ist, die Selbstorganisation und Partizipation der Ehrenamtlichen auf der Gemeindeebene in allen Grundvollzügen zu erhöhen. Ein Ansprechpartner aus dem Pastoralteam soll die Verbindung zwischen Ehren- und Hauptamtlichen halten. Das Projekt ist erfolgreich, in der Gemeinde werden zunehmend eigenständig Entscheidungen getroffen, die Ehrenamtlichen übernehmen Leitungsverantwortung in der Gemeinde vor Ort und kümmern sich auch um das spirituelle Leben in der Gemeinde. Für den Leiter des Pastoralen Raums geht aber der Kontakt zur Gemeinde zu sehr verloren, er hat den Eindruck, zu wenig mitzubekommen. Die Treffen flexibilisieren sich, es gibt kaum noch Protokolle, bei Entscheidungen verhält sich die Gemeinde widerständig. Wenn der Leiter direkt in die Entscheidungen eingreifen will, versucht der Ansprechpartner, die Ehrenamtlichen zu schützen. Der Leiter verlässt den Pastoralen Raum und die Leitung muss neu besetzt werden. Worauf ist aus Sicht der zentralen Grundsätze zu achten?

Bezug zu den zentralen Grundsätzen

1. Verankerung des Zielbildes in den Entscheidungsprozessen: Ein wichtiger Aspekt des Zielbildes ist es, dass Leitung Können voraussetzt. Und wenn eine Stelle nicht mit einem Priester adäquat besetzt werden kann und / oder der ausgewählte Bewerber nicht bereit ist, das Zielbild und die Pastoralvereinbarung mitzuzeichnen, dann wird die Stelle nicht mit diesem Bewerber besetzt. Keine priesterliche Leitung ist besser als schlechte priesterliche Leitung. Hier ist selbstverständlich der Rahmen des Kirchenrechts zu berücksichtigen. Es gibt gleichzeitig vielfältige Möglichkeiten, die ausgeschöpft werden können. Gerade in einer hierarchischen Organisation sind bewusste/geahnte Fehlbesetzungen theologisch unverantwortlich. Wenn eine Besetzung nur unter Vorbehalt möglich ist, dann erfolgt die Besetzung unter Qualifizierungsaufgaben und in Probezeit. Die Leitung der Leitung vereinbart eine gemeinsame kriteriengeleitete Auswertung, ob die Auflagen erfüllt sind und die Probezeit erfolgreich absolviert wurde. In diese Auswertung gehen Stellungnahmen der

Akteur*innen aus dem Pastoralen Raum ein. Legen diese ein Veto ein (4.), erfolgt die Besetzung nicht über die Probezeit hinaus.

4. Einbeziehung der Betroffenen: Es macht keinen Sinn, einen neuen Leiter einzusetzen, an dessen Einsetzungsprozess die vor Ort Betroffenen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen nicht zumindest aufgrund der Aktenlage beteiligt sind. Es wird keine Einsetzung von unten geben, aber in dem Verfahren wird vermerkt, ob Repräsentant*innen des Pastoralen Raumes ein Veto gegen die Besetzung eingelegt haben.

6. Die lokalen Vereinbarungen haben eine hohe Relevanz: Das Projekt ist gemeinsam implementiert worden, es zeigt die gut beschreibbaren Folgen, wenn eine Gruppe die Selbstorganisation erhöhen kann. Das Verhalten der Gruppe ist konform zu der Vereinbarung. Der zukünftige Leiter ist an diese Vereinbarung weiterhin gebunden. Das Interaktionsgefüge bleibt strukturell erhalten. Der neue Leiter wird vor der Übernahme dazu verpflichtet.

7. Aus- und Weiterbildung: In der Personalabteilung werden in die Personalakte Vermerke zum Kompetenzprofil angelegt, die sich durch die Teilnahme und den erfolgreichen Abschluss von Qualifizierungsmaßnahmen auch formal nachweisen lassen. Die Daten über die Aus- und Weiterbildung der Priester stehen in solchen Verfahren im Rahmen des Datenschutzes zur Verfügung. Für die Weiterbildung bedeutet dies zum Beispiel, dass es die Möglichkeit der Zertifikatsverweigerung gegenüber den Teilnehmenden geben muss. Es müssen für bestimmte Leitungsherausforderungen Module bereitstehen, die Kompetenzlinien ausdrücken können. In diesem Fall wird kein Priester ohne besondere Qualifikationen in der Partizipativen Leitung den Pastoralen Raum übernehmen können.

Konkrete Entscheidungen

- Gibt es erhebliche begründete Zweifel an der Eignung einer Person für eine bestimmte Stelle, wird die Stelle mit dieser Person nicht besetzt. Diese Priorisierung ist für die Zukunft der Kirche vor Ort zentral.
- Die Personalentwicklung führt alle Hauptberuflichen und Hauptamtlichen nach ihren Kompetenzprofilen. Alle Stellenbeschreibungen sind so verfasst, dass diese Kompetenzlinien auf die bestätigten Kompetenzen der Personen beziehbar sind.
- Für Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen und unter Wahrung des Datenschutzes erhalten die von Personalentscheidungen betroffenen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen auf unterschiedliche Weise Einblick in das Verfahren und können gegen diese Entscheidungen in einem geregelten Verfahren Widerspruch einlegen. Dieser Widerspruch wird aktenkundig und wenn der Widerspruch das Verfahren nicht beeinflusst, dann ist die Entscheidung gesondert zu begründen. Wenn sich diese Entscheidung als Fehlentscheidung erweist, übernehmen diese Personen/Gremien für die Fehlentscheidung persönlich die Verantwortung.
- Sollte eine Leitungsstelle nicht mit einem formal notwendigen Geistlichen zu besetzen sein, können Leistungsstellen auch mit Laien besetzt werden. In Formen subsidiärer, geteilter Leitung wird dies erprobt.

Fallbeispiel 2: Verwaltungsleitung als „Sekretär*in Plus“

In einem Pastoralen Raum mit 13 Kirchenvorständen gibt es, seitdem dies möglich ist, in jedem Kirchenvorstand eine/n Geschäftsführer*in. Die Kirchenvorstände arbeiten

selbstständig und gleichzeitig gibt es ein gutes Miteinander im Finanzausschuss, dem der leitende Pfarrer aktiv vorsteht. Als es darum ging, eine Verwaltungsleitung zu installieren, wurde der Beschluss zur Willenserklärung einmütig getroffen und ein Vertreter für das Stellenbesetzungsverfahren benannt. Das Auswahlverfahren wurde von der Fachbereichsleitung des Gemeindeverbandes, dem Pfarrer und dem Vertreter aus dem Finanzausschuss gemeinsam durchgeführt.

Die eingestellte Verwaltungsleitung entlastet seitdem den Pfarrer von Verwaltungsaufgaben, leitet und führt selbstständig die Verwaltung des Pastoralen Raums und des nicht-pastoralen Personals sowie unterstützt die ehrenamtlich tätigen Geschäftsführer*innen in der Vermögensverwaltung.

Zusammen mit dem Pfarrer bildet die Verwaltungsleitung ein Leitungsteam auf Augenhöhe, ist anerkanntes und vollwertiges Mitglied im Pastoralteam und gestaltet zusammen mit dem Pfarrer die Sitzungen des Finanzausschusses und der Kirchenvorstände. Mit den Geschäftsführer*innen der Kirchenvorstände arbeitet sie vertrauensvoll zusammen und ist ihnen eine hilfreiche Unterstützung in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zur Verwaltung ihrer Kirchengemeinde.

Die Stelle des leitenden Pfarrers wird nun neu besetzt. Bei dem Finanzausschuss ist sie seitdem nicht mehr dabei. Der Pfarrer ist froh, dass sie ihn unterstützt, sodass er sich durch die Entlastung im Alltagsgeschäft stärker auf die Leitlinien konzentrieren kann. Denn es wird von ihm erwartet, dass er entscheidet, wie sich die Gemeinde und der Pastorale Raum auch im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten entwickeln können. Zu den wöchentlichen Beratungen mit dem Pfarrer zählt unter anderem die Absprache mit den Sekretärinnen. Als sich die Verwaltungsleitung wünscht, an den Sitzungen des Pastoralteams beteiligt zu sein, lehnt der Pfarrer dies ab: „Pastoral ist ja nicht Ihre Aufgabe.“ Und auch im Internetauftritt des Pastoralen Raums wird die Verwaltungsleitung nicht als Teil des Pastoralteams geführt, sondern sie wird als erste Mitarbeitende bei Sekretärinnen genannt.

Nach den Wahlen zu den Kirchenvorständen ist der Pfarrer der Ansicht, dass die Aufgaben der Geschäftsführung nicht auf den/die stellvertretende/n Vorsitzende/n des Kirchenvorstandes delegiert werden brauchen. Er vertritt die Meinung, dass dies durch die Verwaltungsleitung nicht mehr notwendig sei. Die Finanzausschuss-Sitzungen finden nur noch selten statt. Gemeinsame Themen wie beispielsweise die Entscheidung zur Nutzung der Pfarrheime während der Corona-Pandemie trifft der Pfarrer allein und kommuniziert diese dann über die Pfarrnachrichten.

Bezug zu den zentralen Grundsätzen

3. Geteilte Leitung: Sowohl zwischen Pfarrer und VL als auch zwischen Geschäftsführung des Kirchenvorstandes und VL sind arbeitsteilige Strukturen eingerichtet worden. Das Mitwirken im Pastoralteam, wie auch die gemeinsame Leitung auf Augenhöhe, sind abhängig vom „Goodwill“ des leitenden Pfarrers. In einem Team, das partizipativ und im Sinne geteilter Leitung agiert, würden die Ziele für die Kirchenvorstände und den Finanzausschuss gemeinsam vor dem Hintergrund der pastoralen Leitlinien entwickelt. Das würde es nötig machen, dass die VL in den Sitzungen selbst dabei ist.

4. Partizipation: Dass die VL fragt, ob sie an Gremientreffen teilnehmen kann, macht darauf aufmerksam, dass die Rolle der VL sowie ihre Einflussmöglichkeiten nicht geklärt sind.

Indem der/die stellvertretende/r Vorsitzende/r nicht als Geschäftsführung eingesetzt wird, zeigt sich, dass der Pfarrer ad hoc, allein und ohne Einbeziehung anderer Akteur*innen entscheidet. Diese „Alleinherrschaftsdenke“ schwächt die Agilität der Kirche. Die Aufgaben für Leitung in Kirche sind so komplex, dass Leitung auf eigenständige, mitentscheidende und für ihren Rahmen sorgende Mitarbeitende angewiesen ist. Dass die VL nicht in die gemeinsame Leitung mit hineingenommen wird, schwächt es die Organisation an sich, bzw. auch die Subsidiarität der Gremien. Die VL kann in diesem Beispiel eine leitende und zugleich eine vermittelnde Rolle spielen, die jedoch nicht gewünscht ist.

6. Die lokalen Vereinbarungen haben eine hohe Relevanz: Wenn z.B. über Jahre hinweg ein gut funktionierender Finanzausschuss etabliert worden ist, darf dieser nicht einseitig durch einen neuen Leiter beendet werden. Die gemeinsam entwickelte Zusammenarbeit im Pastoralen Raum muss in einer lokalen Vereinbarung/der Pastoralvereinbarung nachhaltig abgesichert werden.

7. Aus- und Fortbildung: Multiprofessionelle Zusammenarbeit ist nicht nur eine Aufgabe, um die Hauptamtlichen als Pastoralteam auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, sondern sie gilt auch für die Leitungsebene selbst, die nun um die Verwaltungsleitung erweitert wurde. Auf diese Situation sind Priester gezielt vorzubereiten. Die VL entlastet die leitenden Pfarrer einerseits in den Anforderungen an die ökonomischen Kompetenzen, andererseits erfordert sie gleichzeitig Kompetenzen zur Zusammenarbeit und zur Übersetzung der pastoralen Anliegen in ökonomische Zusammenhänge. Es ist ein wichtiger Gewinn, die Verteilung der Finanzen gemeinsam aus unterschiedlichen Professionen heraus zu betrachten.

8. Rolle der Gremien: Durch die fehlende Delegation der Geschäftsführung in den Kirchenvorständen werden die Gremien von der Mitverantwortung und Selbstverwaltung zunehmend entkoppelt. Das erschwert die Weiterentwicklung neuer Gremien wie KGR oder Gemeindeteams, welche von einer gewissen finanziellen Autonomie lieben. Die Einführung der VL führt hier zu restaurativen Strukturen der ehrenamtlichen Mitverantwortung.

Konkrete Entscheidungen

- Die Rollenteilung in Leitung vollzieht sich als geteilte Leitung in Mustern der Kooperation und nicht der Arbeitsteiligkeit.
- Die Verwaltungsleitung ist Teil des Pastoralteams. Sie leitet aus ihrer eigenen Profession heraus und bringt dadurch eine spezifische Beobachtungsaufgabe für den Pastoralen Raum mit. Die Verwaltungsleitung ist ein kirchlicher Dienst.
- Es wird keine säkulare Zwischenebene eingezogen, die Hierarchien in der laiengetragenen Kirchenverantwortung einführt und langfristig das Ehrenamt als kirchlichen Dienst schwächt.
- Die Verwaltungsleitung erhöht die Zugänglichkeit der Ehrenamtlichen zu ihren ökonomischen Grundlagen und stärkt ihre Autonomie.
- In die Vorbereitung auf die Übernahme der Leitung eines Pastoralen Raumes gehören Module zur gemeinsamen multiprofessionellen Leitung des Pastoralen Raumes.

Fallbeispiel 3: Kommunionkatechese

Das Team der Hauptamtlichen vor Ort entscheidet, dass zukünftig nicht mehr in jedem Kirchort ein Erstkommuniongottesdienst stattfinden kann. Für einen solchen braucht es zukünftig die Mindestanzahl von 6 Kindern. Als Argument dafür wird die veränderte

Personalsituation im Pastoralen Raum benannt. Außerdem könne man den Gemeinden nicht zu viele ‚Sondergottesdienste‘ zumuten. Auch für die zelebrierenden Priester seien diese Gottesdienste eine große Herausforderung, da die Erwartungshaltung der Eltern hinsichtlich eines ‚perfekten Kindergottesdienstes‘ völlig überzogen sei. Gesetzt ist allerdings der Gottesdienst zur Erstkommunion am Weißen Sonntag um 10.00 Uhr in der Hauptkirche. Der GPGR wird von dieser Entscheidung in Kenntnis gesetzt. Die für die Erstkommunion zuständige Gemeindeferentin ist mit der Entscheidung nicht zufrieden („Die Priester sorgen gut für sich – es geht aber doch um die Kinder!“), informiert aber „ihre“ Katechetensrunde.

Was in der Folge geschieht:

- Im GPGR entsteht eine Debatte um die Bedeutung der Kirchorte. Außerdem besteht Einigkeit in dem Punkt, dass die Kinder doch die Zukunft der Kirche seien. Man wisse aber, dass die Priester vor einer strukturellen Überlastung geschützt werden müsse.
- Die Katechet*innen sind entrüstet, denn sie fürchten die Proteste der Eltern abfedern zu müssen. Außerdem hat eine Katechetin in der Arbeitsgruppe ‚Zukunft der Sakramentenpastoral‘ im Prozess zur Erstellung einer Pastoralvereinbarung mitgearbeitet und erinnert sich an die Aussage, dass Kinder mit ihren Eltern immer in einer „normalen“ Messe Erstkommunion feiern können.
- Die Information wird gezielt durchgestochen und in einem Dorf organisiert sich der Widerstand: „Die Hauptamtlichen aus der Zentralpfarre machen uns unseren Weißen Sonntag kaputt! Wir wussten doch, dass wir am Ende geschluckt werden.“
- Einige der Eltern schreiben einen Brief an den Bischof und an die örtliche Zeitung.
- Andere Eltern orientieren sich aus Frust am Nachbarraum. („Da ist der Pfarrer eh netter zu den Kindern.“)

Bezug zu den zentralen Grundsätzen

3. Geteilte Leitung: Das Team der Katechet*innen darf in diesem Fall nicht die konzeptionelle Entscheidung treffen. Außerdem stellt sich die Frage nach der Rolle der Gemeindeferentin im Zusammenspiel mit dem Pfarrer und den anderen Mitgliedern des Teams.

4. Partizipation der Betroffenen: Die betroffenen Eltern / Kinder werden in diesem Fall nicht in die Entscheidungsfindung mit einbezogen.

6. Bedeutung der Pastoralvereinbarung: Es wurde hier nicht überprüft, was in der PVB festgelegt ist.

7. Aus- und Fortbildung: Die Katechet*innen sollten durch das Pastoralteam unterstützt und gut auf ihren Einsatz vorbereitet werden. Dazu gehört auch der klare Rahmen ihrer Tätigkeit.

Konkrete Entscheidungen

- Die Leitungsteams in der Katechese entscheiden über die konzeptionelle Ausrichtung und organisationale Notwendigkeiten. Die betroffenen Kinder und Eltern werden bei maßgeblichen Entscheidungen beteiligt.

- Die Rolle der Hauptamtlichen ist sowohl im Hinblick auf Kompetenzen wie auch auf die Finanzen geklärt.
- Die Hauptamtlichen lassen sich in den Dienst nehmen.
- Die Delegationsverfahren sind für alle transparent.
- Die Rolle des für die Ebene des Pastoralen Raumes zuständigen Gremiums (PV-Rat oder GPGR) ist geklärt.
- Leitungsteams entscheiden im Rahmen der in der PVB festgelegten Eckpfosten.
- Zuständige Personen des Pastoralteams sind verantwortlich für die methodische Schulung und religionspädagogische Ausbildung der Katechet*innen.