

## Führen und Leiten - ein Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit auf dem Pastoralen Weg

*Der nachfolgende Text beschreibt Thesen, Kriterien und Diskussionsbeiträge für die Arbeit auf dem Pastoralen Weg zum Themenfeld von ‚Führen und Leiten‘ in Bezug auf verschiedene Ebenen und Kooperationsformen.*

*Der Text kann Diskussions- und Arbeitshilfe für die Phase II und III werden. Er lädt ein, die Inhalte des erarbeiteten Orientierungsrahmens in Arbeitspapiere, bei der Entstehung von Konzepten sowie bei der Ausrichtung der Zusammenarbeit in den neuen pastoralen Einheiten und mit den Fachstellen des BO aufzunehmen und mit einfließen zu lassen.*

Für das Glossar des Pastoralen Weges hatte das TPT 08 (Beteiligung) sich des Themas schon im Sommer 2020 angenommen und mit Begriffen aus der Systemtheorie zunächst „Führen“ und „Leiten“ abstrakt beschrieben:

### **Führen und Leiten – abstrakte Definitionen aus der Systemtheorie (Glossar PW)**

*„Der Begriff **„Führung“** bezeichnet die personale Autorität einer Leitungsperson. Führungskompetenzen können angelegt sein, erworben oder erarbeitet werden. Wer Führung in einem System wahrnimmt, schafft individuelle Motivationsbedingungen. Führung kann unterschieden werden in vertikale Führung (Steuern, Zielvorgabe, Controlling) und in horizontale Führung (Begleiten, Entwickeln, Ermöglichen, Befähigen, Unterstützen).*

*Der Begriff **„Leitung“** bezeichnet die formale Autorität, die einer Person übertragen wird. Wer Leitung in einem System wahrnimmt, hat dafür zu sorgen, dass optimale Rahmenbedingungen für das Handeln geschaffen werden und legt Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Mitarbeitende fest.“<sup>1</sup>*

*„Aus pastoral-organisatorischer Perspektive ist **Leitung nur eine Facette von Führung**, die wesentlich umfassender zu verstehen ist. Gemeint ist die operational (im Detail) definierte formale Verantwortung für eine Organisation(-seinheit), z.B. eine Pfarrei oder eine Gemeinde.“<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> TPT 8 zu Führung und Leitung

<sup>2</sup> V. Dessoy: Geteilte Leitung: Grundlinien einer kirchenrechtskonformen, konfigurierbaren Organisationslösung

## Thesen aus der diözesanen Beratung (s. Anlage 0):

1. Trotz 2000 Jahre kirchlicher Führung hat sich außerhalb der Orden wenig verlässliche **Führungskultur** entwickelt.
2. **Prinzipiell können sowohl Frauen als auch Männer Führung und Leitung ausüben**, obgleich der Zugang für Frauen zu Ämtern, die mit dem sakramentalen Leitungsdienst verbunden sind, nicht nur durch das geltende Kirchenrecht de facto stark eingeschränkt ist. (vgl. Vorlage des Austauschforums „Frauen“ für das Gespräch der Berufsgruppe der Pastoralreferent/inn/en mit Bischof Peter Kohlgraf am 13. November 2020, vgl. Anlage 1: Gemeinsam Kirche sein S. 46f)
3. **Die Wahrnehmung eigenberechtigter kirchlicher Ämter führt bei Stärke des Amtsinhabers<sup>3</sup> i.d.R. zur Bejahung und Förderung der Charismen von Haupt- und Ehrenamtlichen** (vgl. Anlage 1: Gemeinsam Kirche sein S. 44, 46) **und zum Teilen von Verantwortung**, bei Schwäche des Amtsinhabers oft zur Abspaltung von Entscheidungsprozessen und zur Entfremdung der Beteiligten. Schwache Führungspersonen ziehen sich aus dem Diskurs zurück, entscheiden allein, binden Betroffenen nicht mit ein oder teilen ihre Entscheidungen nicht mit bzw. ziehen sich zurück und tragen Entscheidungen anderer nicht mit, wenn in der konkreten Umsetzung Entscheidungen von den anderen ohne Rücksprache mit ihnen getroffen wurden. In beiden Fällen schwinden das Miteinander und Vertrauen.
4. **Wichtig sind eine gemeinsame spirituelle Basis und Vision der Menschen, die in einer Organisation, bspw. der Gemeinden und Pastoralräume vor Ort, zusammenwirken.** Hier ist ebenso das diözesane Zielbild / die Vision für die Phase II des Pastoralen Weges wichtig.
5. **Genauso wichtig ist das Vorbild des Leitungshandels auf der übergeordneten Ebene - im Fall der Kirche - z.B. der Bistumsleitung.** Gelten für das Leitungshandeln auf allen Ebenen die gleichen Regeln oder ändern sich mit den Stufen der Hierarchieebenen die Regeln für gutes Leitungshandeln? Konkret: Stellt sich eine Bistumsleitung beispielhaft mit in den Prozess der gemeinsamen Vision bzw. gelten auch für sie erkennbar nach außen die vereinbarten Regeln zur Ausübung von Leitungsaufgaben?
6. Führen und Leiten ist nicht einfach ein Ideal, sondern herausfordernde Aufgabe für die Führungskraft. Entsprechend aufgewiesen werden sollen: die operationalisierte und evaluierbare **Qualität des Führungshandelns**, die notwendigen **Qualifikationen der Führungskräfte**, **Umgang mit Differenzen** zwischen persönlichen Fähigkeiten und den Befugnissen.
7. Die beschriebenen Maßstäbe können zu einer Überforderung der Führungskräfte werden. Führen und Leiten fällt selten leicht, sondern dieser Dienst ist eine Herausforderung. Führungskräfte brauchen deshalb entsprechend **Begleitung und Qualifizierung durch Supervision, Intervision, Coaching oder Fortbildung.**

---

<sup>3</sup> Für die leichtere Lesbarkeit des Textes wird für ‚Amtsinhaber/innen‘ im Folgenden immer die männliche Version verwendet.

**konkret: Was heißt Leitung in der Kirche  
Orientierungsrahmen für kirchliches Leitungshandeln  
für alle, die Verantwortung übertragen bekommen:**

**Wichtig ist für die Klärung von Entscheidungsprozesse in und mit Gremien:**

- Was ist die Materie der Entscheidungen (Pastoral, Finanzen, gesell. Position)? Worum geht es?
- Wer hat welche pastorale, wirtschaftliche oder soziale Verantwortung? (Möglichkeiten und Grenzen)
- Wer hat welche Vollmacht, Mitverantwortung / Einspruchsrechte / Aufsicht?
- Gibt es geregelte Verfahrenswege?
- Gibt es Gemeinschaft der Beteiligten, auch im Gebet, und grundlegende Meinungsbildungen (in Klausuren ...)?
- Welches sind bindende vorausgesetzte Grundlagen der Entscheidung (Bibel, Tradition, Kirchenrecht, Statuten, ...) und sind diese allen vertraut? Siehe unten: „Hinweise für die Leitung eines Gremiums“
- Gibt es bindende Grundlagen, die gemeinsam erarbeitet wurden (Vision, Pastoralkonzept, ...)?
- Wer moderiert wie?
- Welches Gewicht hat der Entscheidungsprozess: Entscheidungsvollmacht oder Anhörung oder Beratung mit/ohne Bindung? Unmissverständliche Transparenz, wie der Beratungs- und Entscheidungsprozess aussieht.
- Wie kommen Beschlüsse/Entscheidungen zustande? Erfolgt Abstimmung im Konsens oder nach Mehrheiten als Votum?
- Von wem müssen Beschlüsse mitgetragen werden und nach außen vertreten? Wie werden Beschlüsse kommuniziert?
- Werden Abstimmungen als Beschlüsse gemeinsam verantwortet?
- Werden Beschlüsse als gemeinsamer Weg erlebt (ausreichend Beratungszeit)?
- Werden Beschlüsse gemeinsam umgesetzt oder in Delegation an Ausführende zur Umsetzung übertragen?
- Gibt es ein Konfliktmanagement bei Minderheitenvoten oder für Einsprüchen?

Je nachdem erfolgen Beratungen in lebendigem und fruchtbarem Geist oder frustrierend, wenn bspw. Entscheidungen außerhalb des Gremiums vor oder nach der Sitzung fallen oder Konflikte nicht moderiert werden.

**Hinweise für die Leitung eines Gremiums:**

Ich Sorge dafür, dass....

- allen die rechtlichen sowie die gemeinsam erarbeiteten Grundlagen und Ordnungen zugänglich sind,
- eine Verständigung auf die Arbeitsweise, die Ziele der Zusammenarbeit sowie grundlegende Klärungen erfolgt,
- zu Beginn einer Beratung die Informationen für alle präsent sind, alle haben die Möglichkeit ihre Fragen und Positionen einzubringen,
- ein Ergebnis angestrebt wird, das von möglichst allen mitgetragen werden kann und alle nach außen vertreten können,
- das Ergebnis präzise dokumentiert und allen Beteiligten zugestellt wird.

### **Hinweise für die Leitung einer Pfarrei:**

- Ich beachte die mir auferlegten Pflichten und Sorge für Entscheidungen und Umsetzungen in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Gremien und Einzelpersonen.
- Für mich offene Punkte und von mir gefasste Entscheidungen mache ich soweit es möglich ist (Beachtung von Datenschutz, Arbeitsrecht, Persönlichkeitsrechten) allen davon Betroffenen transparent.

### **Hinweise für das verantwortliche Mitwirken in einem Gremium (PGR oder KVR)**

- Ich stelle meine Informationen soweit möglich zur Verfügung, stelle meine Fragen, bringe mich motivierend, stimulierend und kritisch ein, erläutere meine Meinung und benenne offen das, was ich nicht bereit bin mitzutragen.
- Ein gemeinsames Ergebnis wird von mir nach außen mitvertreten und umgesetzt bzw. bei der Umsetzung im Rahmen meiner Aufgaben und Möglichkeiten unterstützt.
- Ergibt sich ein Ergebnis, das ich nicht bereit bin mitzutragen, lege ich meinen Einspruch offen ein und Sorge für eine Konfliktlösung.

### **Wichtig für die Klärung der Entscheidungsprozesse durch Delegation oder Auftrag ist**

am Beispiel der Delegation von Verantwortung von Verantwortlichen (bspw. Pfarrer) oder Gremien (bspw. PGR oder KVR) an Haupt- oder Ehrenamtliche oder Teams/Ausschüsse:

- Was ist die Materie und Dauer der Delegation (Transparenz) oder wie lautet der konkrete Auftrag?
- Wer ist über die Delegation oder Auftrag zu informieren und einzubinden?
- Welche Ziele sind damit verbunden und wie werden sie überprüft?
- Braucht es hierzu weitere Qualifikationen oder Unterstützung?
- Wer hat welche pastorale, wirtschaftliche oder soziale Verantwortung?
- Welche Kompetenzen (Handlungsspielräume) und Ressourcen sind damit verbunden (Räume, Geld, Zeit ...)?
- Wer hat welche Mitverantwortung / Einspruchsrechte / Aufsicht?
- Wo erfolgt Meinungsbildung (Absprachen, Gesprächen, Klausuren ...)?
- Werden die notwendigen Informationen gegenseitig ausgetauscht? (Berichtspflicht gegenüber demjenigen, der eine Aufgabe delegiert, Beachtung von Haftungsfragen)
- Gibt es bindende Grundlagen (Konzepte, Anweisungen, ...)?
- Werden jeweilige Entscheidungen gegenseitig mitgetragen?
- Werden jeweilige Entscheidungen gemeinsam verantwortet?
- Werden jeweilige Entscheidungen als gemeinsamer Weg erlebt?
- Werden jeweilige Entscheidungen gemeinsam umgesetzt?
- Gibt es ein Konfliktmanagement?

Je nachdem erfolgt die Zusammenarbeit fruchtbringend oder frustrierend.

### **Hinweise für die Führung von Mitarbeitenden**

- Alle Mitarbeitenden sollen ihren möglichen Beitrag an den Aufgaben der Pfarrei leisten und nach Möglichkeit ihre Stärken und Interessen einbringen können und darin gefördert werden.

- Aufgabenaufteilungen werden besprochen und klar und transparent kommuniziert, dauerhafte Aufgaben werden in die Stellenbeschreibung übernommen.
- Erwartungen an die Mitarbeitenden werden deutlich formuliert.
- Positive Arbeitsergebnisse werden gewürdigt.
- Es gibt ausreichend Raum zur Klärung offener Fragen in Konferenzen, Dienstgesprächen und bei Hauptamtlichen im jährlichen Mitarbeitendengespräch.
- Einwände werden wechselseitig offen kommuniziert und offen gehört.
- Vor einer Entscheidung hat jeder Betroffene die Möglichkeit der Beteiligung.
- Kritik und Konflikte werden nach Möglichkeit zunächst mit den Betroffenen und erst dann in einem Gremium besprochen, bei nachhaltigen Konflikten werden Unterstützungssysteme und bei Hauptamtlichen die diözesanen Berufsgruppenverantwortlichen einbezogen.

## Anlagen

Anlage 0: Der Verlauf der Beratungen 2020/21

Anlage 1: Zitate aus ‚Gemeinsam Kirche sein‘.  
Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral 1.8.2015,  
S.44;46

Anlage 2: Statement Austauschforum ‚Leitung‘  
Gespräch der Berufsgruppe der Pastoralreferent/inn/en mit Bischof  
Peter Kohlgraf am 13. November 2020

Anlage 3: Arbeitspapier 02 aus dem diözesanen TPT 04 ‚Personal‘  
Hauptamtliche Zusammenarbeit, Leitung und Führung in der Pfarrei  
Diskussionsstand nach Rückmeldungen 7.11.2020

Die Anlagen könnten, wenn sie in einem anderen Medium greifbar sind, durch einen Link aufgerufen werden.

## Anlage 0

### **Der Verlauf der Beratungen 2020/21**

Für das Glossar des Pastoralen Weges hatte das **TPT 08 (Beteiligung)** sich des Themas schon im Sommer 2020 angenommen und **mit Begriffen aus der Systemtheorie zunächst Führen und Leiten abstrakt beschrieben** s. S.1, Satz 1

Im virtuellen **Forum der Priester mit dem Bischof am 29.1.2021** wurde nach dem Leitungsverständnis gefragt, das konkreter beschrieben werden soll.

**Im Priesterrat am 10.2.2021** wurde die Frage nach der Gestaltung von Pflichtaufgaben und dem Einsatz der Charismen und Begabungen der Priester gestellt. Der Bischof verwies auf: „Gemeinsam Kirche sein“, dem Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral vom 1.8.2015 (s. Anlage 1)

Schon vorher hatte die Berufsgruppe der **Pastoralreferent/inn/en für das Gespräch mit Bischof Peter Kohlgraf am 13. November 2020** vorab in einem Austauschforum „Leitung“ klare Fragen und Hinweise dokumentiert (s. Anlage 2)

In der **Akademietagung am 16. 10. 2020** hatte **Bischof Kohlgraf** zu „**Wer Macht Kirche? Macht und Partizipation in der Kirche**“ Position bezogen.<sup>4</sup>

Das **TPT 04 (Personal)** hatte seinen Diskussionsstand zu „**Hauptamtliche Zusammenarbeit, Leitung und Führung in der Pfarrei**“ nach für die diözesane Beratung zur Verfügung gestellt. (s. Anlage 3)

---

<sup>4</sup> Materialien 1/2020 der Akademie des Bistums Erbacher Hof ISBN 978-3-934450-79-0

## **Anlage 1**

aus „**Gemeinsam Kirche sein**“

### **Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral 1.8.2015**

*b) Die geweihten Amtsträger sind die Diener ihrer Brüder und Schwestern*

*„...Der priesterliche Dienst ist ein Dienst am Heil, ein Dienst, der Freiheit und Ordnung und das Zusammenwirken aller ermöglicht. Dies gelingt durch Entdeckung der Charismen, die Unterstützung des Engagements und die Ermöglichung, in der Kirche und für die Welt zu wirken. So wirkt der Priester als Mitarbeiter des Bischofs durch sein Amt die Einheit mit Christus in der Kirche. Darin liegt zugleich eine Begrenzung der Leitungskompetenz des Priesters.“<sup>5</sup>*

*„...Priester, die ihren Leitungsdienst in einer Pfarrei als Dienst an der Einheit sehen, werden diesen nur in Kooperation mit vielen anderen Männern und Frauen – seien sie hauptberuflich oder ehrenamtlich engagiert – wahrnehmen können. Konkret geschieht dies dadurch, dass der Pfarrer die Charismen der Gläubigen in der Pfarrei sieht und bejaht und sie nach Kräften fördert. In seinem Dienst an der Einheit der vielen Charismen muss er auch zulassen und respektieren, dass er diese nicht gleichschalten darf und dass es in dieser Pluralität von Diensten und Gaben auch Differenzen geben wird, deren tiefere Einheit nur in einer gemeinsamen Ausrichtung und Suchbewegung auf den Herrn hin deutlich wird.*

*c) Wir fördern die Leitungsdienste von Frauen und Männern in der Kirche*

*Es gibt in der Kirche Männer wie Frauen, die ausdrücklich als Laien einen kirchlichen Leitungsdienst ausüben. Dazu gehören professionell ausgebildete Christinnen und Christen, die im Auftrag des Bischofs als Pastoralreferentin und Pastoralreferent, als Gemeindereferentin und Gemeindereferent oder in einer der verschiedenen bischöflichen Organisationen leitend tätig sind.“<sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> S. 44

<sup>6</sup> S. 46f

Anlage 2:

**Ergebnisdokumentation Austauschforum „Leitung“  
für das Gespräch der Berufsgruppe der Pastoralreferent/inn/en  
mit Bischof Peter Kohlgraf am 13. November 2020**

„Verantwortung teilen“ ist einer der vier Aspekte des Teilens als grundlegende Orientierung auf dem Pastoralen Weg. Das Thema „Leitung“ ist Teil dieses Aspektes.

**Leitung ist in unseren Augen etwas grundsätzlich Gutes, das wir unterstützen und wertschätzen!** Wo Leitung fehlt, obwohl sie gebraucht würde; wo Leitungskompetenzen fehlen, unklar geleitet wird oder wo schlimmstenfalls Leitungsvollmacht als Machtmittel genutzt wird, entsteht jedoch auch Leid.

Nicht jeder kann leiten und nicht jeder will leiten. Wo Leitungsvollmacht übertragen wird, braucht es auch das entsprechende Charisma und Kompetenz sowie verbindliche Fortbildung und Begleitung.

Leitung verstehen wir auch als „Teamleitung“, nicht nur als Leitung einer Pfarrei. Hier braucht es die Veränderung des Leitungsverständnisses: weg von einem Argument der „Letztverantwortung“ als Legitimierung des Hineinregierens in alle untergeordneten Bereiche hin zu einem Leitungsverständnis als Dienst. Dieser Wandel erfordert eine Veränderung der eigenen Haltung aller. Eine Begleitung der Leitenden sowie ihrer Teams auf diesem Weg des Wandels erscheint uns notwendig.

Mit der Übertragung von Leitungsfunktionen wird auch eine neue Rolle und bestimmte Erwartungen im Binnenverhältnis eines Teams übertragen. Leitung, verstanden als Teamleitung, dient dazu, ein Team und all seine Teile unter Wertschätzung der verschiedenen Charismen, Kompetenzen und Grenzen zu einem klar kommunizierten, gemeinsamen Ziel zu führen. Dies entspringt zum Teil einer persönlichen Haltung, jedoch auch einem gesetzten Standard, wie Leitung gestaltet werden soll und wozu sie dient. Hier braucht es klare Kommunikation und Überprüfbarkeit von Erwartungen, Aufträgen und Standards.

Leitung „unterhalb der Pfarreebene“ oder in Verbänden etc. wird auf vielfältige Weise seit langem innerhalb der Grenzen des Möglichen durch sog. „Laien“ bzw. kompetente und gut ausgebildete Fachkräfte und Ehrenamtliche des ungeweihten Lebens aufgrund ihrer Taufwürde wahrgenommen. Über den Gestaltungsspielraum in diesem Bereich wünschen wir uns das Gespräch wie auch die Klärung unserer Rollen in diesem System.

Kirche sehen wir als komplexes System von unterschiedlichen und abgestuften Leitungsfunktionen mit je eigenen Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten. Standards und gute Kommunikation wie auch eine klare Definition von Erwartungen helfen, um Leitung in guter Weise wahrzunehmen.

Zur Entwicklung hilfreicher Standards zu diesem Thema wünschen wir uns eine Arbeitsgruppe.



## Zu diesen Standards gehören:

**Qualitätsmanagement:** klar definierte Aufgaben und Erwartungen in der Übertragung von Leitung.

Verpflichtende Fortbildung in Themen von Leitung und Teamentwicklung sowie verpflichtende Supervision als Teil des Dienstauftrages insbesondere bei Leitern (und ggf. Leitungsteams) zukünftiger Pfarreien.

Auf allen Stufen der Übertragung von Leitungsaufgaben fundierte und verbindliche Vorbereitung auf diese Aufgaben sowie Begleitung. Wird Ehrenamtlichen eine Leitungsaufgabe übertragen, schließt dies die Verpflichtung der Hauptamtlichen zur Vorbereitung und Begleitung der Ehrenamtlichen mit ein.

**Subsidiaritätsprinzip** als Aspekt des Teilens von Verantwortung. Aufgaben werden im Vertrauen auf die Kompetenzen der anderen übertragen. Leitung greift nur ein, wo es im Sinne der Fürsorgepflicht oder bei Gefährdungen notwendig ist, jedoch niemals ohne guten Grund.

**Konfliktmanagement** – Leitende Personen benötigen um ihrer Aufgabe gerecht zu werden die Kompetenz, einzugreifen, wenn es erforderlich ist (jedoch nur dann!)

**Beschwerdemanagement:** Beschwerden aus dem Team wie auch von außen benötigen einen Ort, bzw. eine Person, die sich kompetent und mit Handlungsoptionen um die Beschwerden kümmert und dem Team hilft, ggf. adäquate Veränderungen herbeizuführen.

**Transparente Kommunikation:** hierzu gehören transparente Kommunikationswege sowie das regelmäßige und verbindliche Dienstgespräch als auch z.B. ein jährliches Mitarbeitergespräch.

**Lauterkeit** der Führungspersonen unter Einhaltung der eigenen Maximen.

Diese Leitungsstandards entspringen bestenfalls einer reflektierten Haltung, die zum Handeln führt. Wir wünschen uns eine Arbeitsgruppe, die die Standards klarer definiert.

### **Fragen an den Bischof:**

1. Was ist Ihre Vision, wie soll Verantwortung zukünftig auch im Hinblick auf Leitung geteilt werden?
2. Welche Haltungen erwarten Sie von zukünftigen leitenden Mitarbeiter/inne/n?
3. Sie sprachen einmal von der Taufwürde aller. Was bedeutet dies in der Konsequenz, wenn es um Leitung geht?
4. Wie sehen Sie die Rolle und Aufgaben unserer Berufsgruppe in Bezug auf Leitungsfunktionen und Leitungsaufgaben? Wo verorten Sie unsere Berufsgruppe theologisch und pastoral?

Zur Gruppe: 13 Kolleginnen und Kollegen waren am Austausch zum Thema „Leitung“ beteiligt.

## Anlage 3

Arbeitspapier 02 aus TPT 04 (Personal), Diskussionsstand nach Rückmeldungen 7.11.2020

# Hauptamtliche Zusammenarbeit, Leitung und Führung in der Pfarrei

Alle Mitarbeitenden dienen entsprechend ihrem Amt, ihrer Sendung und ihrem Auftrag den Menschen und haben teil am Sendungsauftrag der Kirche. Sie sind zur Ausübung ihres Dienstes entsprechend ihrer Berufung zu unterstützen.

Die Erarbeitung eines Pastoral Konzeptes der Pfarrei ist verbindliche Aufgabe des Pfarrers zusammen mit dem Pfarreirat; die Nutzung von Maßnahmen der Qualitätsentwicklung ist empfohlen. Das Pastoral Konzept verliert beim Wechsel des Pfarrers oder bei der Neuwahl des Pfarreirates nicht seine Gültigkeit, ist aber regelmäßig zu überprüfen und anlassbezogen anzupassen.

Die Zielsetzung und Gesamtaufgabe aller Mitarbeitenden wird unter Berücksichtigung der pastoralen Vorgaben des Bischofs unter der Leitung des Pfarrers vom Pfarreirat der Pfarrei gemeinsam erarbeitet, beraten und verbindlich festgelegt. Die Umsetzung der Zielsetzung soll jährlich evaluiert werden.

Das gemeindliche Engagement ist die Basis des kirchlichen Lebens. Initiativen von Ehrenamtlichen werden im Pfarreirat, seinen Ausschüssen sowie vom Hauptamtlichenteam beraten und unterstützt. Die Übertragung von Aufgaben und Befugnissen an Ehrenamtliche erfolgt durch Wahl oder Beauftragung je nachdem, ob die Zuständigkeit dafür im Pfarreirat, Verwaltungsrat oder im Hauptamtlichenteam liegt. Daneben steht das auch spontane freiwillige Engagement, wenn Menschen im Rahmen der Pastoral der Pfarrei mitarbeiten. Die Abstimmung zwischen haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden erfolgt in den zu bestimmenden Gremien auf Pfarrei- oder Gemeindeebene oder im Kirchort.

Für die Bearbeitung von Konflikten zwischen und unter Haupt- und Ehrenamtlichen wird Unterstützung angeboten.

Unbeschadet der rechtlichen Stellung des Pfarrers leitet er zusammen mit haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden die Pfarrei (vgl. can. 519 CIC s.u.). Leitung wird dabei als „ein Wirken“ verstanden, „... das vorrangig befähigt, motiviert und inspiriert“. „Wer in der Kirche leitet, soll Teilhabe fördern und einen gesunden Pluralismus im Vertrauen mittragen.“ Der priesterliche Leitungsdienst ist daher ein Dienst, der „das Zusammenwirken aller ermöglicht“. „Priester, die ihren Leitungsdienst in einer Pfarrei als Dienst an der Einheit sehen, werden diesen nur in Kooperation mit vielen anderen Männern und Frauen – seien sie hauptberuflich oder ehrenamtlich engagiert – wahrnehmen können. Konkret geschieht dies dadurch, dass der Pfarrer die Charismen der Gläubigen in der Pfarrei sieht und bejaht und sie nach Kräften fördert.“

„In einer Kirche, die sich zur Gemeinschaft berufen weiß, kann Leitung letztlich auch nur gemeinschaftlich wahrgenommen werden. ... Konkret kann eine gemeinschaftliche Leitung durch ein Team geschehen. Solche Teams (s.o.) werden für die Pastoral der Kirche immer wichtiger.“ Das Verständnis von Leitung als einem Teammodell soll unbeschadet der rechtlichen Stellung des Pfarrers als Hirte der Pfarrei befördert werden. Dabei gilt: „Leitung in Form eines Teams kann aber nur gelingen, wenn die Verantwortungsbereiche genau beschrieben sind. Klare orts- und sachbezogene Zuständigkeiten sowie die notwendigen Anforderungen und gewünschten Befähigungen sind dabei zu benennen.“

Der Pfarrer und die Hauptamtlichen Mitarbeitenden stehen für das Evangelium und das Volk Gottes im Dienst der katholischen Kirche entsprechend ihres Amtes, ihrer Sendung und ihres Auftrags. Im Rahmen der Gesamtaufgabe des Hauptamtlichen-teams wird die Aufgabenteilung dort bzw. in Teilteams beraten und Verantwortung geteilt. Entsprechend werden Verantwortungsbereiche und entsprechende Kompetenzen vom Pfarrer oder mit ihm über den Verwaltungsrat übertragen und Ressourcen zur Verfügung gestellt. Dauerhaft übertragene Aufgaben werden transparent gemacht, gehen in die Stellenbeschreibung ein und gelten über den Wechsel des Vorgesetzten hinaus bis zu einer neuen Regelung.

Je nach Größe des Teams und Aufgabenstellungen können Teilteams mit eigener Leitung oder Koordination gebildet werden.

Die Zielvorgaben und Rahmenbedingungen für den Dienst der einzelnen Mitarbeitenden werden im (Teil-)Team besprochen. Der pastorale Bedarf und die persönlichen Charismen sind dabei zu berücksichtigen. Der Arbeitsfortschritt und besondere Vorkommnisse werden gegenseitig berichtet, Vorgaben durch die Vorgesetzten entsprechend angepasst.

Jede/r Mitarbeitende hat mindestens jährlich ein Mitarbeitendengespräch (Wortungestüm: besser Mitarbeiter/-innengespräch) mit seiner/m Vorgesetzten.

Die Stellenbeschreibung und die Festlegung der konkreten Arbeitsbedingungen für pastorale Mitarbeitende erfolgt in Abstimmung mit diesen

- durch den Vorgesetzten mit Zustimmung des leitenden Pfarrers und
- in Abstimmung mit den zuständigen Verantwortlichen in den Dezernaten Personal, Seelsorge bzw. Caritas und Soziale Arbeit.

Die Zusammenarbeit der Hauptamtlichen wird in regelmäßigen Besprechungen beraten und entsprechend der jeweiligen Kompetenzen entschieden.

Die Dauer, Häufigkeit und Zusammensetzung der Besprechungen ist abhängig von der Art der Beschäftigung und dem Stellenumfang der jeweiligen Mitarbeitenden. Insbesondere zu berücksichtigen ist die Einbindung von Sekretär/in, Verwaltungsmitarbeitenden, Küster/in, Kantor/in, Kita-Leitung, Mitarbeitenden der Gemeindecaritas sowie denjenigen kategorialen pastoralen Mitarbeitenden, die nicht dem Team direkt zugeordnet sind.

Ehrenamtlich Mitarbeitende können einbezogen werden, wenn ihnen pastorale Aufgaben durch den Pfarrer oder eine damit beauftragte Person übertragen wurden.

Das Team der hauptamtlichen Pastoralen Mitarbeitenden trifft sich möglichst wöchentlich, ggf. in Teilteams zu einer Dienstbesprechung.

Zur Qualitätsentwicklung und im Rahmen der beruflichen Weiterentwicklung soll ein Wechsel des Arbeitsfeldes bzw. des Arbeitsplatzes der hauptamtlichen Pastoralen Mitarbeitenden regelmäßig geprüft werden.

Es ist zu überlegen, den Einsatz der leitenden Pfarrer und auch den Einsatz anderer hauptamtlicher Pastoralen Mitarbeitenden in leitenden Tätigkeiten zeitlich zu befristen (z.B. 6 Jahre mit der Möglichkeit einer erneuten Beauftragung). Das wirft viele Fragen auf, auch die der Gleichbehandlung zwischen den Berufsgruppen, bis hin zu Führungsaufgaben auf anderen Ebenen.