

zukunfts**bild**

für das Erzbistum Paderborn

# ORIENTIERUNG FÜR DAS PASTORALE PERSONAL

*ANLAGE 2 ZUM ZUKUNFTSBILD*



Berufung.  
Aufbruch.  
Zukunft.

## **Anlage 2**

Orientierung für das pastorale Personal

---

Herausgeber:

Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn

Presse- und Informationsstelle | Domplatz 3 | 33098 Paderborn

© 2014

Druck:

Bonifatius GmbH

Druck – Buch – Verlag Paderborn

ClimatePartner<sup>o</sup>  
**klimateutral**

---

Druck | ID: 53323-1410-1005



# ANLAGE

# 2

Paderborn, den 12. September 2014

*Sehr geehrte Damen und Herren,  
sehr geehrte Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten,  
liebe Mitbrüder im diakonalen und priesterlichen Dienst,*

*seit im Jahre 2012 die erste Fassung der „ORIENTIERUNG für das pastorale Personal im Erzbistum Paderborn“ in Kraft trat, hat es einen intensiven Anhörungsprozess zu diesem Text, insbesondere auf der Ebene der Dekanatspastoralkonferenzen, gegeben. Die Rückmeldungen dieser Konferenzen und weitere Rückmeldungen aus Ihren Berufsgruppen sind in diese Fortschreibung eingegangen, die Ihnen nun vorliegt. Der neue Text baut auf den grundsätzlichen Aussagen des Zukunftsbildes für das Erzbistum Paderborn auf, das ich als Ergebnis der „Perspektive 2014“ in Kraft setze.*

*Besonders wichtig war vielen eine Vergewisserung über das Verständnis von Seelsorge in der pluralen Welt und über das diözesane Verständnis von Führen und Leiten. Diese Anliegen haben zu einer grundlegenden Neugestaltung des Textes geführt: zur Umstellung in der Gliederung und zu einer ganzen Reihe zusätzlicher Passagen.*

*Von vielen Seiten war in den vergangenen zwei Jahren immer wieder zu hören: „Die beschriebenen Standards sollten selbstverständlich sein!“ Das freut mich außerordentlich, und dafür möchte ich denjenigen, die schon längst im Sinne der ORIENTIERUNG leben und arbeiten, ausdrücklich danken. Ich bin davon überzeugt, dass wir auf dem hier beschriebenen Weg die großen Herausforderungen der Zukunft miteinander bewältigen können.*

*Der vorliegende Text gilt zunächst für alle, deren Berufung im Volk Gottes in einem pastoralen Beruf Gestalt gewonnen hat: für alle Priester,*

*Diakone und Gemeindereferent/inn/en unseres Erzbistums – und zwar unabhängig davon, ob sie bereits in einem Pastoralen Raum arbeiten oder sich noch auf dem Weg dorthin befinden. Sie gilt für die Diözesanpriester und die Priester aus dem Ordensklerus ebenso wie für all jene Priester aus der Weltkirche, die für eine kürzere oder längere Zeit bei uns Dienst tun. Und sie gilt natürlich auch für mich und die Weihbischöfe.*

*Darüber hinaus wende ich mich mit dieser ORIENTIERUNG auch an all jene in unserem Erzbistum, die aus ihrer je persönlichen Berufung mitwirken am Werk Gottes – an der Zukunftsgestalt unserer Kirche, die als Ehrenamtliche eine Beauftragung für einen speziellen Dienst erhalten haben oder noch erhalten werden.*

*Ihnen allen gilt an dieser Stelle mein Dank für Ihr unerlässliches Engagement um das Weiterleben des Glaubens im Erzbistum Paderborn.*

*Für die Umsetzung vor Ort erbitte ich Gottes Segen.*

*Ihr Erzbischof*

*† Hans-Josef Becker*

# INHALT

14	Zur Einführung in die Neuauflage der Orientierung
<b>16</b>	<b>1 Die Orientierung im Kontext des diözesanen Zukunftsbildes</b>
17	1.1 Pastoral der Berufung als missionarische Pastoral
19	1.2 Das pastorale Personal im Kontext einer missionarischen Pastoral der Berufung
20	1.3 Das erweiterte pastorale Team
22	1.4 Ordenschristen im Pastoralen Raum
23	1.5 Personalentwicklung
	1.5.1 Aufgabenumschreibung
	1.5.2 Einsatzplan für das pastorale Personal
<b>28</b>	<b>2 Geistlich leben und leiten</b>
29	2.1 Das persönliche Gebet pflegen und aus den Sakramenten leben
30	2.2 Gemeinschaftlich geistlich leben
32	2.3 Geistlich leiten
34	2.4 Führungsethik
35	2.5 Führungscharismen und Führungskompetenzen
36	2.6 Führungsaufgaben
38	2.7 Vertrauen führt



42

### **3 Wirksam führen**

42

3.1 Für Ziele sorgen

45

3.2 Organisieren

3.2.1 Verlässliche und strukturierte Information

3.2.2 Anschaffung von und Umgang mit Arbeitsmitteln

3.2.3 Erreichbarkeit

3.2.4 Jahres- und Dienstplanung

3.2.5 Protokollieren von Vereinbarungen

50

3.3 Entscheiden

52

3.4 Delegieren

56

3.5 Verbindlichkeit

58

3.6 Konflikte und Versöhnung

62

### **4 Die pastoralen Berufe**

62

4.1 Die Priester

4.1.1 Die Dechanten

4.1.2 Die Pfarrer

4.1.3 Die Pastöre

4.1.4 Die Vikare

4.1.5 Die seelsorglichen Mitarbeiter

4.1.6 Weitere priesterliche Berufsbezeichnungen

	4.1.7 Subsidiare und seelsorgliche Mitarbeiter
	4.1.8 Die Priester im Ruhestand
80	4.2 Die Diakone
82	4.3 Die Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten
	4.3.1 Die Gemeindereferentin / der Gemeindereferent
	4.3.2 Die Gemeindeassistentin / der Gemeindeassistent
87	4.4 Die Seelsorger/innen in den Einrichtungen
90	<b>Schlusswort</b>





**„Seht her, nun mache  
ich etwas Neues.**

**Schon kommt es zum  
Vorschein, merkt ihr  
es nicht?“**

(Jes 43,19)

## Zur Einführung in die Neuaufgabe der Orientierung

Im Jahr 2012 entstand eine erste Fassung der „ORIENTIERUNG für das pastorale Personal im Erzbistum Paderborn“. Dieser Text wurde seither vielfach diskutiert, kritisch befragt, wohlwollend entgegengenommen, im Regal abgelegt ... Auseinandersetzung und Weiterdenken haben zu einer inhaltlichen Fortentwicklung und redaktionellen Neugestaltung geführt. Sie liegt in diesem Textheft nun als Neuaufgabe vor.

### **Was ist vom alten Text geblieben?**

#### **Was ist neu?**

Der Kern ist geblieben: Es geht um ORIENTIERUNG für die Berufsprofile der Priester, Diakone und Gemeindeferent/inn/en. Sie werden jetzt in Kapitel 4 entfaltet.

Neu hingegen ist all das, was auf Einzelrückmeldungen hin oder aus Rückmeldungen größerer Gruppen (z. B. Dekanatspastoralkonferenzen, Runder Tisch der Gemeindeferent/inn/en, Priesterrat) in den Text eingearbeitet wurde, was an Inhalt zusätzlich gewünscht, was als korrekturbedürftig oder als überflüssig empfunden und deshalb weggelassen wurde.

Um hier nur einiges Neue aufzuführen:

- in Kapitel 1: Grundlegendes zum Auftrag des pastoralen Personals in Anbindung an das diözesane Zukunftsbild und die „Pastoral der Berufung“ als missionarischer Pastoral (Papst Franziskus), Hinweise zu einem durch beauftragte Ehrenamtliche „erweiterten Pastoralteam“ und zu den Ordenschristen im Pastoralen Raum; Aussagen zu Instrumenten der Personalentwicklung, insbesondere zu Aufgabenumschreibung und Einsatzplan;

- in Kapitel 2: genauere und konkretere Ausführungen zum geistlichen Leben und Leiten in den vier Schwerpunktbereichen des pastoralen Dienstes;
- in Kapitel 3: wie nicht zuletzt auch in der diözesanen Pastoralwerkstatt vom Juni 2013 vielfach gewünscht: Ausführungen zu Elementen wirksamer Führung im Pastoralen Raum, die erlernbar sind und deren Aneignung überall da vom pastoralen Personal (nicht nur den Pfarrern) erwartet wird, wo sie noch nicht selbstverständlich geworden sind. Hier finden sich etliche Standards für die Kommunikation und Kooperation im pastoralen Alltag.
- in Kapitel 4: eine Überarbeitung aller pastoralen Berufsprofile auf der Grundlage der gesammelten Rückmeldungen sowie eine Ergänzung durch die Profile der „seelsorglichen Mitarbeiter“, der Priester im Ruhestand sowie der Seelsorger/innen in den Einrichtungen.

# 1. Die Orientierung im Kontext des diözesanen Zukunftsbildes

Die „ORIENTIERUNG für das pastorale Personal im Erzbistum Paderborn“ steht im Gesamtkontext des diözesanen Prozesses „Perspektive 2014“ sowie des Aufrufes zu einer „missionarischen Umgestaltung der Kirche“, den Papst Franziskus im November 2013 in seinem Apostolischen Schreiben „Evangelii Gaudium“ an alle Katholiken, insbesondere die Verantwortlichen in den Ortskirchen, gerichtet hat.<sup>1</sup> Die ORIENTIERUNG ist von dem Anliegen geleitet, für das „Weiterleben des Glaubens in unserer Ortskirche“ Sorge zu tragen, wie es Erzbischof Hans-Josef Becker in seiner Rede beim Diözesanen Forum 2009 formuliert hat. Zugleich versteht sie sich als ein Beitrag, die von Papst Franziskus geforderte „unaufschiebbare kirchliche Erneuerung“,<sup>2</sup> speziell die „missionarische Neuausrichtung“ der Kirche, für den Bereich unseres Erzbistums zu ermöglichen.

„Weiterleben“ wird der christliche Glaube in unseren Breiten dann, wenn er in den Herzen und im Alltagsleben der Christen lebendig bleibt. Als Ziel pastoraler Bemühungen reicht allerdings ein bloßes „Lebendighalten“ nicht aus. Es kommt künftig vermehrt darauf an, dass auch diejenigen Menschen sich von Gott angesprochen erfahren können, die ihr Leben bislang noch nicht in einer Gottesbeziehung geführt haben. Gerade sie haben ein „Recht, das Evangelium zu empfangen“.<sup>3</sup> Und in denjenigen, deren Glaube in Taufe und christlicher Erziehung zwar grundgelegt wurde, die ihr Alltagsleben aber nicht ausdrücklich in Gemeinschaft mit Gott vollziehen, möge der Wunsch wachsen, die Freude am Glauben wieder zu entdecken. Weite Teile der erwachsenen Bevölkerung, besonders aber die nachwachsenden, jungen Generationen, geraten auf diese Weise in das Blickfeld unserer Pastoral. Sie alle sollen die reale Möglichkeit haben, Gott erstmalig kennenlernen oder ihren bereits grundgelegten Gottglauben vertiefen und erneuern zu können. Die Verkündigung an jene, die Christus noch nicht kennen oder die sich selbst in Distanz zu ihm verstehen, ist

<sup>1</sup> Vgl. Papst Franziskus: Apostolisches Schreiben Evangelii Gaudium über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute vom 24. Nov. 2013 (EG). Erstes Kapitel, insbesondere Nr. 30.

<sup>2</sup> EG, Nr. 27-33      <sup>3</sup> EG, Nr. 14



„die erste Aufgabe der Kirche“<sup>4</sup> und derzeit wohl auch „die größte Herausforderung für die Kirche“; gilt es doch, jene „kirchlichen Strukturen, die eine Dynamik der Evangelisierung beeinträchtigen können“,<sup>5</sup> zu überdenken, einen „Prozess der Unterscheidung, der Läuterung und der Reform“<sup>6</sup> zu durchlaufen. Das diözesane Zukunftsbild räumt deshalb der Evangelisierung pastorale Priorität ein. Dies gilt auch für jeden Pastoralen Raum.

So geht es im Folgenden um diesen Auftrag einer Pastoral der Berufung als missionarischer Pastoral (1.1). In dieser ORIENTIERUNG wendet er sich in besonderer Weise an die Priester, Diakone und Gemeindefereferent/inn/en in ihrem seelsorglichen Dienst in den (zukünftigen) Pastoralen Räumen (1.2). Der Auftrag zielt dabei zugleich aber über sie hinaus: Das pastorale Team kann Erweiterung finden (1.3), und der Blick kann und soll sich öffnen auf die vielfältigen Berufungen im Pastoralen Raum hin, insbesondere auch auf die Ordenschristen (1.4). Zur Erfüllung des beruflichen Auftrags wird es im Rahmen der Personalentwicklung (1.5) auch institutionelle Unterstützung mit dem Ziel verlässlicher Rahmenbedingungen geben: eine größere Klarheit in den Aufgabenschwerpunkten (1.5.1: Aufgabenumschreibung) und eine größere Transparenz in den Einsatzfeldern (1.5.2: Einsatzplan für das pastorale Personal).

### **1.1 Pastoral der Berufung als missionarische Pastoral**

Ein Weiterleben des Glaubens wird es nur dort geben, wo auch ein Weitergeben des Glaubens stattfindet – an die nachkommenden Generationen und an diejenigen, die Christus bislang noch nicht oder nur unzulänglich kennen. Mit anderen Worten: Heute mehr denn je erreicht eine „bewahrende Pastoral“<sup>7</sup> ihr Ziel nur unter der Bedingung, dass sie sich zugleich als eine entschieden „missionarische Pastoral“ aufstellt und bewährt. Beide Ziele – das Weiterleben und das Weitergeben des Glaubens – implizieren einander und sollten nicht

4 EG, Nr. 15    5 EG, Nr. 26    6 EG, Nr. 30

7 EG, Nr. 15. Vgl. 5. Generalversammlung der Bischöfe von Lateinamerika und der Karibik, Dokument von Aparecida (29. Juni 2007), 548.

gegeneinander ausgespielt werden. Ein Weiterleben des Glaubens würde ohne Weitergabe des Glaubens eines Tages ein natürliches Ende finden. Und ein Weitergeben des Glaubens würde zu leerem Aktionismus, wo es nicht durch das Zeugnis derjenigen getragen und gedeckt wäre, die „eine innere Ergriffenheit empfinden“<sup>8</sup> angesichts des Geschenks des Evangeliums, die überzeugt, begeistert und sicher sind, weil sie „im Herzen ihres missionarischen Einsatzes“ entdecken, dass der lebendige Jesus bei ihnen ist.<sup>9</sup>

Man darf sich nicht scheuen, im missionarischen Handeln sogar ein „Paradigma für alles Wirken der Kirche“<sup>10</sup> zu sehen, wie Papst Franziskus es tut. Selbstverständlich kann auch die sogenannte „gewöhnliche Seelsorge“,<sup>11</sup> die sich an jene Gläubigen richtet, welche sich regelmäßig als Gemeinde zusammenfinden und am Tag des Herrn zur Eucharistie versammeln, eine zutiefst missionarische Pastoral sein. Das ist sie immer dann, wenn sie die sich versammelnde Ortsgemeinde merklich zu einer „missionarischen Communitio“<sup>12</sup> formt, wenn sie also „dafür sorgt, dass alle missionarischer werden“, „expansiver und offener“<sup>13</sup> und niemand von vornherein von der Freude des Evangeliums ausgeschlossen wird. Wenn sie ihren evangelisierenden Charakter ernst nimmt, befähigt die bewahrende Seelsorge die im Glauben verwurzelten Christen, „nahe am Leben der Menschen zu sein“,<sup>14</sup> „sich durch Werke und Gesten in das Alltagsleben der anderen“<sup>15</sup> zu stellen, die Distanzen zu verkürzen und daran „ein geistliches Wohlgefallen“ zu finden, ja dies sogar als „eine Quelle höherer Freude“ zu entdecken. Sie hilft, „eine Leidenschaft für Jesus, zugleich aber eine Leidenschaft für sein Volk“<sup>16</sup> zu entwickeln. Sie ermutigt, kirchliche Gewohnheiten, die Stile, die Zeitpläne, den Sprachgebrauch und jede kirchliche Struktur so zu verwandeln, dass sie zu einem Kanal werden, „der mehr der Evangelisierung der heutigen Welt als der Selbstbewahrung dient“.<sup>17</sup>

Schon im Jahr 2009 hat Erzbischof Becker die Pastoral der Berufung zur Zentralkategorie der Bistumsentwicklung bestimmt. Diese ist von ihrem innersten Wesen her eine „missionarische Pastoral“, hat sie sich doch zum Ziel gesetzt, dass alles, was seelsorglich und pastoral in

unserem Erzbistum geschieht, dazu beitragen möge, dass Gott Menschen anrühren und berühren kann, sie in ihren Lebenskontexten erreichen, auf sich aufmerksam machen und in einen Dialog mit sich ziehen kann. Nach Auskunft der Bibel spricht Gott unentwegt die Menschen wie Freunde an, wendet sich einem jeden ganz persönlich zu, um ihn in die Gemeinschaft mit sich einzuladen oder um die schon bestehende Gemeinschaft zu intensivieren.<sup>18</sup>

Was für das pastorale Handeln genau unter „Berufung“ zu verstehen ist, wird im Zukunftsbild in vier Handlungsfelder hinein entfaltet und konkretisiert. Diese sind:

- Evangelisierung – Lernen, aus der Taufberufung zu leben;
- Ehrenamt – Engagement aus Berufung;
- Pastorale Orte und Gelegenheiten – Missionarisch Kirche sein;
- Caritas und Weltverantwortung – Diakonisch handeln.

„Wozu bist du da, Kirche von Paderborn?“ Auf diese Frage, von Erzbischof Becker beim Diözesanen Forum 2009 und dann in seinem Fastenhirtenbrief 2010 aufgeworfen, hat sich im Laufe des diözesanen Prozesses als Antwort folgende missionarische Sendung ergeben: Die Kirche von Paderborn ist da, damit der Ruf Gottes an die Menschen zur Gemeinschaft mit ihm auch künftig in unseren Breiten vernehmbar ist und, wo er dies heute nicht mehr oder nur noch sehr bedingt ist, deutlicher zu Gehör gelangt und die Menschen in den Höhen und Tiefen ihres alltäglichen Lebens anspricht und erreichen kann und das Beziehungsangebot Gottes Erwidern findet.

## **1.2 Das pastorale Personal im Kontext einer missionarischen Pastoral der Berufung**

Für das pastorale Personal, die Priester, Gemeindeferent/inn/en, sowie die überwiegend im Nebenamt tätigen Diakone, führen die soziokulturellen, demographischen, finanziellen und nicht zuletzt auch

personellen Entwicklungen der vergangenen und der kommenden Jahre zu einschneidenden Veränderungen. Diese sind im Zukunftsbild eingehend beschrieben, theologisch gedeutet und auf eine gemeinsame Zukunftsvision für das Weiterleben und Weitergeben des Glaubens im Erzbistum Paderborn hin fokussiert.

Mithin hat das Zukunftsbild ab sofort als Grundlage und Horizont jedweden pastoralen Planens, Entscheidens und Handelns aller Seelsorgerinnen und Seelsorger unseres Erzbistums zu gelten. Das dort beschriebene Verständnis der Kirche und ihrer Sakramentalität ist verbindlicher Maßstab, an dem sich auch all jene Kirchenbilder zu messen haben, die innerhalb eines Pastoralteams und insbesondere bei Trägern eines Leitungsamtes bereits jetzt praxisleitend sind oder noch entwickelt werden.

Um auf unserem Weg pastoralen Handelns und Experimentierens einen gemeinsamen Sprachgebrauch zur Verständigung zu gewährleisten und Missverständnissen vorzubeugen, wurden in den vergangenen Jahren „Zentrale Begriffe im Prozess der Perspektive 2014“ entwickelt und präzisiert. Es ist empfehlenswert, diese im Jahr 2012 in der Erstauflage der ORIENTIERUNG veröffentlichte Zusammenstellung<sup>19</sup> bei der Lektüre auch dieser Fortschreibung zu Rate zu ziehen. Denn die dort gemachten Ausführungen zu Begriffen wie „Charismenorientierung“, „Ehrenamt“, „Pastoral der Berufung“, „Paradigmenwechsel“ sind für das Verständnis auch dieser Fortschreibung der ORIENTIERUNG von Bedeutung. Sie werden hier nicht neu erklärt, ihr Verständnis wird vorausgesetzt.

### **1.3 Das erweiterte pastorale Team**

Die Pastoral der Berufung verlangt, die Begabungen/Charismen (Was soll ich tun?), Interessen (Was will ich tun?) und Talente (Was kann ich tun?) der Menschen auf allen Ebenen ernst zu nehmen, und zwar unabhängig davon, ob sie ihre Berufung zu einem kirchlichen Beruf haben werden lassen oder nicht.

So gilt es, in allem pastoralen Wirken folgende Fragen zu prüfen:

- Welche Charismen hat Gott denjenigen geschenkt, die hauptberuflich als Seelsorgerinnen und Seelsorger tätig sind? Was sollen sie tun?
- Welche Charismen hat Gott den Menschen geschenkt, die aus ihrer Taufberufung heraus mitwirken wollen an seinem Werk? Was sollen sie tun?
- Welche für das Weiterleben des Glaubens notwendigen und erlernbaren Dienste sind zu tun und können (Talente) und müssen (beruflicher Auftrag) von hauptberuflich tätigen Seelsorgerinnen und Seelsorgern – nach entsprechender Aus- und Weiterbildung – geleistet werden?

Die gewissenhafte und ehrliche Beantwortung dieser Fragen wird zu „erweiterten Pastoralteams“ führen, zu denen – neben den Priestern, Diakonen und Gemeindereferent/in/en (einschließlich der Seelsorger/innen in den Einrichtungen) – auch Ehrenamtliche gehören können, insofern sie für ihre Aufgabenfelder bischöflich beauftragt sind (siehe hierzu den Ehrenamtsförderplan).

Alle Verantwortlichen lassen dabei – im Rahmen des Erlaubten und Möglichen – Pluralität zu, die sich aus den Gegebenheiten vor Ort ergibt. Das kann innerhalb eines Pastoralen Raumes für eine gewisse Zeit auch heißen: Was an dem einen Ort von Hauptamtlichen geleistet wird, kann an anderen Orten in ehrenamtlicher Verantwortung stattfinden. So kann und soll die Empfehlung des Zukunftsbildes umgesetzt werden, ab 2016 in jedem Pastoralen Raum die vier Handlungsfelder der Pastoral der Berufung sowie die Pastoral des Zudiensten-Seins durch je eine Person zu vertreten, die der Diözese namentlich genannt wird.

Wege der Zusammenarbeit im erweiterten Pastoralteam werden vor Ort praxisnah entwickelt und – mit Rücksicht z. B. auf die berufliche und familiäre Einbindung ehrenamtlich Beauftragter – miteinander ausgehandelt.

## **1.4 Ordenschristen im Pastoralen Raum**

Im Erzbistum Paderborn schätzen wir die Ordenschristen um ihrer je eigenen Spiritualität und Berufung im Pastoralen Raum willen: kontemplative Gemeinschaften ebenso wie solche, die in den vielfältigen Orten der Pastoral präsent sind, traditionsreiche Gemeinschaften ebenso wie jene, die neue Wege gehen. Wir fördern Kontakte der Seelsorgerinnen und Seelsorger zu den Ordenschristen und schätzen Kooperationen mit ihnen, wo dies ihrer Berufung entspricht. Ein aktives Aufeinander-Zugehen und gegenseitiges Kennenlernen sollte im Pastoralen Raum immer mehr gelingen, um voneinander zu lernen und miteinander Kirche zu sein.

Insbesondere ist es Aufgabe der Pastoralteams, die Ordenschristen vor Ort so einzubinden, dass ihr Beitrag im Pastoralen Raum sichtbar wird. Dies kann z. B. geschehen durch Impulse im Pfarrbrief; durch Hinweise auf ihre Gottesdienst- und Gebetszeiten oder auch – wo sie dies wünschen – durch regelmäßigen Austausch und Einbindung z. B. im Pfarrgemeinderat. Dabei ist stets darauf zu achten, sie nicht für die Seelsorge zu „vereinnahmen“, da man ihnen sonst ihre Lebensader nimmt. Umgekehrt sind auch Ordenschristen stets aufgerufen, sich gemäß ihrer Berufung und nach ihren Möglichkeiten einzubringen.

**Denn Ordenschristen wirken auf ihre eigene Weise in der Kraft ihrer Berufung:**

– **durch ihre Präsenz** –

An vielen Orten im Erzbistum bilden sie bereits „pastorale Orte.“

– **durch ihr Gebet und die Einladung zum Gebet** –

In vielfältiger Weise nehmen sie Gebetsanliegen in ihr Fürbittgebet auf, bieten Gebetspatenschaften an, laden als „betende Zellen“ ein zur Anbetung und zum einfachen Dasein vor Gott.

– **durch ihre Beständigkeit** –

Im Umbruch und in der Auflösung von Strukturen im Pastoralen

Raum sind sie eine Konstante.

**– durch ihr Zuhören –**

Gerade auch ältere Ordenschristen sind nicht nur wertvolle Zuhörerinnen und Zuhörer, sie können den Anliegen der Menschen auch eine Stimme geben und Gehör verschaffen.

**– durch ihre Mitwirkung in den Gemeinden –**

Soweit es ihrem Charisma entspricht, engagieren sie sich z. B. im ökumenischen Dialog, im Dialog mit anderen Religionen, in vielfältigen Formen von Gottesdiensten, Feiern und Begegnungstagen.

**– als Brückenbauer –**

Sie sind für Menschen da, die sich längst von der Institution Kirche verabschiedet haben, sich aber trotzdem als religiös, gläubig, christlich verstehen. Sie sind für Menschen da, die christliche Werte teilen und sie z. B. im Einsatz für die ‚Eine Welt‘, für Frieden, Gerechtigkeit und die Bewahrung der Schöpfung leben. Sie sind für Menschen da, die vielleicht den Weg zurück in die Kirche finden möchten.

## **1.5 Personalentwicklung**

Voraussetzung für ein Gelingen des Weges, der im Zukunftsbild des Erzbistums Paderborn beschrieben wird, ist ein wirkliches Verstehen der gegenwärtigen Umbruchsituation und des Auftrags der „Pastoral der Berufung“. Das erfordert Zeit und gemeinsame Anstrengung, um das Ziel des pastoralen Handelns nicht aus dem Auge zu verlieren. Die „Pastoral der Berufung“ als Zentralkategorie des pastoralen Handelns verträgt sich weder mit Priesterzentrierung und Klerikalismus noch mit einer Gremienzentrierung, etwa in Form einer unangemessenen „Herrschaft der Gremien“. Unabdingbar wird ein Leitungsverständnis, das Partizipation an Leitungsaufgaben zulässt – und dieses will gelernt sein.

Ein Umdenken und Sichentwickeln ist also angesagt, kann sich aber nicht vollziehen, wenn darunter lediglich eine äußere Verpflichtung verstanden wird. Vielmehr wird eine innere Veränderungsbereitschaft von all jenen erwartet, die im seelsorglichen Dienst verantwortlich tätig sind. Personalentwicklung ist immer ein Zusammenspiel von Erzbistum und Mitarbeiter/in. Das Erzbistum entwickelt sich nur in dem Maße, in dem es alle seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in aufmerksamer, potenzialorientierter Weise begleitet und sie anregt, sich selbst zum Mittun zu motivieren – und: indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert ihren Beitrag zum eigenen Entwicklungsprozess leisten.

Damit die Pastoralteams eine Form der Zusammenarbeit lernen, durch die die unterschiedlichen Berufungen wertgeschätzt werden und auch in den Gremien ein möglichst partnerschaftliches Kooperieren der unterschiedlichen Personen entwickelt werden kann, sind Orte notwendig, an denen man das lernen kann, sowie Unterstützung auf dem Weg des Lernprozesses: Lernorte und Lerngelegenheiten für Priester, Diakone, Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten, um mehr und mehr überall zu einem Miteinander „auf Augenhöhe“ gerüstet zu sein. Maßnahmen der Personalentwicklung, die solche Lernorte und Lerngelegenheiten eröffnen, werden im Rahmen des Aneignungsprozesses des Zukunftsbildes entwickelt und angeboten (vgl. dazu Anlage 1 zum Zukunftsbild: „Schritte zur Umsetzung des Zukunftsbildes“; C. 4).

Im Zugehen auf die Pastoralvereinbarungen erhält jeder Pastorale Raum eine Begleitung und Beratung durch die diözesanen Unterstützungssysteme (Gemeindeberatung/pastorale Supervision). Zudem stehen weitere interne und externe Supervisoren zur Verfügung. Näheres regelt der Leitfaden der Hauptabteilung Pastorale Dienste im „Starterpaket“. Er wird im 1. Halbjahr 2015 in einer neuen Fassung erscheinen.



### 1.5.1 Aufgabenumschreibung

Die Entwicklung der personellen Ressourcen macht es notwendig, dass die Aufgabenschwerpunkte, die die einzelnen Teammitglieder verantwortlich übernehmen, eindeutig und transparent formuliert sind. Dazu soll es Aufgabenumschreibungen für alle beruflich tätigen Seelsorgerinnen und Seelsorger geben.

Solche Aufgabenumschreibungen für alle Teammitglieder werden in der Regel in einer gemeinsamen Klausurtagung erstellt – z. B. am Ende des Weges zu einer Pastoralvereinbarung gegebenenfalls unter Mitwirkung der Berater/innen. Die Aufgabenumschreibung hält verbindliche Absprachen und Vereinbarungen gemäß der Pastoralvereinbarung fest.

Formulare für Priester bzw. für Gemeindeferent/inn/en sind über das Erzbischöfliche Generalvikariat, Zentralabteilung Pastorales Personal, erhältlich. Die Aufgabenumschreibungen für Gemeindeferent/inn/en werden in Kooperation mit der Zentralabteilung Pastorales Personal, Referat Personalentwicklung erstellt und durch dieses autorisiert. Die Aufgabenumschreibungen für Priester werden in Kooperation mit der Zentralabteilung Pastorales Personal erstellt und durch den Leiter des Pastoralen Raumes – bzw. in seinem eigenen Fall durch den Dechanten – sowie die Zentralabteilung Pastorales Personal autorisiert.

Im Laufe der Einsatzzeit ist es sinnvoll, die Aufgabenumschreibungen einer regelmäßigen Überprüfung zu unterziehen und gegebenenfalls neuen Erfordernissen anzupassen. So empfiehlt es sich erfahrungsgemäß, Aufgabenumschreibungen nach ihrem ersten Geltungsjahr zu überarbeiten und in der Folge immer dann, wenn sich (z. B. im Zusammenhang mit personellen Veränderungen im Team) Zuständigkeitsbereiche ändern, bzw. spätestens alle fünf Jahre.

### 1.5.2 Einsatzplan für das pastorale Personal

Im Laufe des Jahres 2015 tritt erstmals ein Einsatzplan für das pastorale Personal im Erzbistum Paderborn in Kraft – zunächst mit einer Prognose bis zum Jahr 2024. Er stellt sich der schwierigen Aufgabe, einerseits den Rückgang des pastoralen Personals in den kommenden zehn Jahren transparent zu machen, ohne andererseits (allein schon durch seine Existenz) den Blick auf „die Hauptberuflichen“ zu fixieren. Dies würde der „Pastoral der Berufung“ und dem Anliegen des Zukunftsbildes entgegenstehen, die ja gerade den Blick weiten wollen auf die Fülle an Begabungen, Typen und Talenten im Pastoralen Raum.

Es wird empfohlen, in den Pastoralverbundsleiterkonferenzen mit den Dechanten regelmäßig über die personelle Ausstattung der einzelnen (zukünftigen) Pastoralen Räume zu sprechen und offene Fragen über den Dechanten an die Zentralabteilung Pastorales Personal weiterzuleiten. Zur Erklärung und Umsetzung des Einsatzplans wird es – in Abstimmung mit dem jeweils betroffenen Pastoralteam – diözesane Unterstützung geben.

#### **Die Umsetzung des „Einsatzplans 2024“ berücksichtigt:**

- In jedem Pastoralen Raum sollen in der Regel mindestens zwei Priester tätig sein.
- An festgelegten Orten wird es Gelegenheit zu gemeinschaftlichem Leben für Priester geben (vgl. dazu ausführlich den Abschnitt 2.2).
- Aus pastoralen oder aus persönlichen Gründen werden Versetzungen in den kommenden zehn Jahren an einigen Orten zu einer Unterbesetzung, an anderen auch zu einer Überbesetzung führen. Zielperspektive ist aber die Umsetzung des Einsatzplans.
- Das häufig noch nebeneinander stehende Verständnis von Seelsorge „im Pastoralen Raum“ und „in den Einrichtungen“ soll sich in Richtung eines integral verstandenen Handelns weiterentwi-

ckeln: Seelsorge in den Einrichtungen ist konstitutiver Bestandteil des kirchlichen Handelns im Pastoralen Raum. Alle Orte der Seelsorge sind als „pastorale Orte“ in einem Pastoralen Raum zu verstehen und werden als solche in der Pastoralvereinbarung ausgewiesen. So sind Priester, (hauptamtliche) Diakone und Gemeindeferent/in/en in den Einrichtungen eines Pastoralen Raumes (z. B. in Krankenhäusern, Reha-Kliniken, Schulen) Mitglieder des Pastoralteams und nehmen als solche in der Regel an den Dienstgesprächen und Dekanatspastoralkonferenzen teil. Sie sind in ihren seelsorglichen Aufgaben dem Leiter des Pastoralen Raumes zugeordnet und stimmen ihre Aufgaben mit ihm ab (vgl. 1.5.1: Aufgabenumschreibung). Diese Vereinbarung gilt unabhängig vom Beschäftigungsumfang des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin.

Während der Zeit, in der sich ein Pastoralteam mit den vom Erzbis­tum benannten Beratern auf dem ca. zweijährigen Weg zur Pastoralvereinbarung befindet, melden sich die Teammitglieder nach Möglichkeit nicht zur Versetzung. Die Regelumsetzung der Gemeindeferent/inn/en wird für diese Zeit ausgesetzt; auch Priester werden durch das Erzbischöfliche Generalvikariat nach Möglichkeit nicht zur Versetzung aufgefordert.

Möchte oder muss sich ein Mitglied des Pastoralteams allerdings – z.B. aufgrund familiärer Bedingungen oder auch schwerer Erkrankung – durch längere Abwesenheit oder Ausscheiden aus dem Team verabschieden, so ist nach Offenlegung und Besprechung der Gründe ein Ausscheiden aus dem Team durch Versetzung möglich. Der Leiter der Zentralabteilung Pastorales Personal kann zudem, wenn sich aufgrund dringender pastoraler Notwendigkeit in einem anderen Pastoralen Raum oder für eine diözesane Aufgabe keine andere Lösung abzeichnet, einen Priester aus dem Team zu einem Stellenwechsel bitten. Auch in diesem Fall werden die Gründe so weit wie möglich transparent gemacht und in einem Personalgespräch mit dem Betroffenen und dem Leiter des Pastoralen Raumes erörtert.

## 2 Geistlich leben und leiten

Dem geistlichen Leben kommt bei Priestern, Diakonen und Gemeindefereferent/inn/en eine zentrale Bedeutung zu. Erfahrungsgemäß sind die Vorstellungen von geistlichem Leben durchaus verschieden. Priester und Diakone haben bei ihrer Weihe das Stundengebet versprochen, das aber auch für Gemeindefereferent/inn/en, die aus einer „Laienspiritualität“ leben, etwa in der Form der gemeinsam gesungenen Laudes und Vesper an Bedeutung gewinnt. Das gemeinsame Gebet, das Hören auf Gottes Wort und die gemeinsame gottesdienstliche Feier können gerade aufgrund der Unterschiede in den Berufungen alle bereichern.

Von guten Erfahrungen berichten Pastoralteams, die sich wöchentlich eine gemeinsame Zeit des Schweigens, Betens und Hörens auf Gottes Wort gönnen – oft genügt schon eine halbe Stunde, vielleicht in einer Kirche, bisweilen auch in Verbindung mit dem Dienstgespräch.

Andere berichten von der halbjährlichen geistlichen Einkehr ihres Pastoralteams, z. B. in einem der zahlreichen Klöster des Erzbistums, angeleitet durch einen geistlichen Begleiter. Oder von einer gemeinsamen geistlichen Lektüre, die verteilt über das Jahr die regelmäßigen geistlichen Zeiten prägt und die Mitglieder des Teams stärkt und miteinander verbindet.

Auch das Gebet füreinander, das gemeinsame Gebet im Pastoralteam für Anliegen aus dem Pastoralen Raum und für konkrete Personen ist eine große Hilfe, damit ein geistlich geprägtes Miteinander im Pastoralteam selbstverständlich wird.

Im Alltag den Faden zu Gott nicht zu verlieren, sich immer wieder zu vergewissern, dass er mitgeht, und das eigene Leben an seinem Willen auszurichten – um diesen inneren Kern des Seelsorger-Seins pflegen und leben zu können, bedarf es einiger Rahmenbedingungen und Entscheidungen, die der/die Einzelne für sich trifft (2.1) und die

Teams miteinander treffen (2.2). Einige Hinweise und Empfehlungen dazu seien in den folgenden beiden Abschnitten näher ausgeführt.

## **2.1 Das persönliche Gebet pflegen und aus den Sakramenten leben**

Das persönliche Gebet ist das Herzstück jeder pastoralen Berufung. Wohl deshalb ist die Geschichte der Spiritualität angefüllt mit Ermunterungen und sogar mit Ermahnungen, sich täglich eine Zeit für das Gebet und die Betrachtung zu reservieren. Das auch wirklich zu tun, war und ist offenbar aber keinesfalls selbstverständlich.

Die tägliche Zeit für das persönliche Gebet kann als „stille Stunde“ im Kalender stehen – nur: regelmäßig sollte sie sein und so fest im Kalender vorgemerkt wie das Dienstgespräch oder eine Veranstaltung. Solche „stillen Stunden“ sind die Kraftquelle des seelsorglichen Wirkens. Starke biblische Bilder für das seelsorgliche Arbeiten können aufsteigen, und neue Zuversicht und Geduld angesichts von Erfahrungen mit „allzu Menschlichem“ können wachsen. Es lohnt sich, diese biblischen Bilder dann und wann im (erweiterten) Pastoralteam zu sammeln und sie auch anderen zur Verfügung zu stellen.

Der Eucharistiefeier als Quelle und Höhepunkt des kirchlichen Lebens ist – unabhängig von der notwendigen Öffnung auf die Fülle liturgischen Lebens hin – gerade auch im Pastoralen Raum der ihr gebührende Platz einzuräumen. Liebe zur Eucharistie und pastorale Sensibilität sind gefragt. Ein unbedachtes Streichen von Messen ist ebenso zu vermeiden wie eine Überforderung der Priester.

Empfehlenswert ist, von Zeit zu Zeit zu überprüfen, inwieweit Arbeit, Gebet, die Feier der Sakramente und Freizeit im eigenen Leben ausbalanciert sind. Wirkliche und regelmäßige geistliche Begleitung hilft dabei und stärkt den Einzelnen in seiner Berufung.

Idealerweise sollte jedes Mitglied des Pastoralteams in der Regel alle drei Monate regelmäßig einen geistlichen Tag für sich gestalten, der – im Sinne des oben Gesagten – mit zur Dienstzeit gehört. Den Lei-

tern des Pastoralteams wird ans Herz gelegt, sich positiv für die Realisierung dieser Anregung zu verwenden und deren praktische Umsetzung mit dem Team zu überlegen. Das könnte heißen: Die Pastoralteams überlegen langfristig, an welchen konkreten Tagen im Jahr solche spirituellen Zeiten von allen wahrgenommen werden. Was die Gestaltung dieser Tage angeht, sind sehr unterschiedliche Möglichkeiten denkbar, die im Team zu vereinbaren sind: von gemeinsam verbrachten Tagen bis hin zu individuell an unterschiedlichen Orten gestalteten Tagen.

Für die jährlichen Exerzitien sind unterschiedliche Formen denkbar und erprobt. Auch diese Zeiten sollten bereits zu Beginn der Jahresplanung fest vermerkt werden. Eine frühzeitige Abstimmung im Pastoralteam ist notwendig, damit die gemeinsame Arbeit gut geplant und realisiert werden kann.

## **2.2 Gemeinschaftlich geistlich leben**

Wir leben in Deutschland in einer Epoche, in der die Anzahl der Gläubigen abnimmt und die Anforderungen an die Kraft des Glaubens und die Stabilität eines christlichen Lebens des Einzelnen zunimmt. Dies gilt auch für die Priester, Diakone und Gemeindeferent/inn/en. Vor allem Priester nehmen sich mehr und mehr in der Vereinzelung wahr, weil das Netz der Priester deutlich dünner wird und der nächste erreichbare Mitbruder – vor allem unter den Jüngeren – oft weiter entfernt wohnt.

Daher bewegt die Frage nach der Förderung von Solidarität, Zusammenhalt, Gemeinschaft und auch nach gemeinschaftlichem Leben zunehmend mehr die pastoralen Mitarbeiter. Vor allem bei Priestern entwickelt sich – manchmal noch zaghaft, aber immer deutlicher und offener – ein Bedarf an gemeinschaftlichen Formen des Lebens in der Seelsorge. Bestärkt werden sie auf dieser Suche durch eindeutige Aussagen kirchlicher Dokumente (z. B. Zweites Vatikanisches Konzil, Dekret Presbyterorum Ordinis und Johannes Paul II., Apostolisches

Schreiben Pastores Dabo Vobis). Im Interesse der Stärkung des geistlichen Lebens, der gegenseitigen Unterstützung im Dienst, der Vorbeugung der Vereinsamung und besonders aufgrund der Zeugniskraft gemeinschaftlichen Lebens für das Evangelium plädieren diese für eine dezidierte Förderung verschiedener Formen von Gemeinschaftsbildung bis hin zu Lebensgemeinschaften und priesterlichen Vereinigungen. „Heute ist es unmöglich, sie nicht zu empfehlen, vor allem denen, die am selben Ort leben oder pastoral tätig sind“ (Pastores Dabo Vobis, 81).

Es versteht sich von selbst, dass diese Formen von Gemeinschaftsbildung je nach den persönlichen oder seelsorglichen Erfordernissen verschieden sein müssen. Ein Blick in die Kirchengeschichte zeigt, dass es im Laufe der Kirchengeschichte besonders auch in unserer Diözese sehr unterschiedliche Formen des gemeinschaftlichen Lebens gegeben hat und gibt. Dazu gehören:

- a) gemeinschaftliche Tage der Einkehr, zu denen in geregelten Abständen Priester und Laien in der Seelsorge zur Einkehr, zum gemeinsamen Essen und zum Teilen des Lebens situationsabhängig und gemäß den Wünschen der Beteiligten zusammenkommen;
- b) die Bildung von gemischten Mehrgenerationenhäusern, in denen Priester und Gläubige in getrennten Wohneinheiten zusammen wohnen – hier bietet sich vor allem die Chance, pensionierte Mitbrüder bewusst in den örtlichen Klerus zu integrieren;
- c) das Wiederaufleben von „Priestertafeln“ für Teams von Priestern (und Laien), die zwar getrennt wohnen, sich aber unterstützend im Blick haben und von gemeinsamen Gebetszeiten und Mahlzeiten profitieren möchten;
- d) das bewusste Wiederaufnehmen des kirchengeschichtlich bewährten Modells von „Priesterkurien“ als Chance der Pastoralen Räume;
- e) das Priesterhaus, das Priestern in getrennten Wohneinheiten oder sogar mit geteiltem Wohnraum die Chance zu intensiveren Formen gemeinschaftlichen Lebens bietet.

Das Erzbistum Paderborn ermutigt Priester und Laien dazu, nach gemeinschaftlichen Formen des Lebens in der Seelsorge zu suchen. Es prüft und entwickelt in den kommenden Jahren Möglichkeiten z. B. der Bereitstellung von Lebens- und Wohnräumen, der entsprechenden baulichen Organisation in den Pastoralen Räumen, der Auswahl geeigneter Einsatzstellen und der Begleitung der Lebensprozesse gemeinschaftlich lebender Priester und Laien.

Da alle Formen gemeinschaftlichen Lebens entsprechende Kompetenzen und Lernerfahrungen voraussetzen, ist es wichtig, dass mit den verschiedenen Formen fehlerfreundlich experimentiert werden darf. Gefördert werden sollen vor allem jene Formen, mit denen bereits gute Erfahrungen gemacht wurden:

- Teamsitzungen, die mit einem „Bibelteilen“ beginnen,
- gemeinsame Mittagessen im Pastoralteam und/oder mit Ehrenamtlichen oder von Priestern untereinander,
- gemeinsame Gebetszeiten (Laudes, Vesper) oder der stillen Anbetung in einer Kapelle, verbunden mit einer anschließenden Mahlzeit,
- gemeinsame geistliche Reflexion der pastoralen Erfolge und Mühen,
- Vereinbarung konkreter Abende, die gemeinsam verbracht und gestaltet werden.

### **2.3 Geistlich leiten**

Das Verständnis von Führung und Leitung im Erzbistum Paderborn orientiert sich am Berufungsgeschehen, an der Sakramentalität der Kirche und an den Charismen des gemeinsamen Priestertums der Gläubigen bzw. des Priestertums des Dienstes, wie im Zukunftsbild beschrieben (vgl. Zukunftsbild 5.3 und 5.4). Dies fordert und fördert eine Vertiefung der Spiritualität des Führens und Leitens mit Blick auf



das Wirken des Heiligen Geistes. Zunächst sei festgehalten: Geistliches Führen und Leiten ist mehr als Leitung durch Geistliche! Geistofen und geistbegabt sind alle Gläubigen – unabhängig von ihrem Amt und ihrer soziologischen Position und der konkreten Funktion und Aufgabe, die eine Person in der Kirche übernommen hat.

Geistliches Führen und Leiten durch Menschen wird dann möglich, wenn es geistliche Menschen gibt, die sich selbst und die Menschen in Gott verankern und in Kontakt sind mit dem Heiligen Geist, der über sie ausgegossen ist. So wird das Fundament dafür gelegt, dass sich die Gemeinde der Gläubigen der Führung des Heiligen Geistes anheim stellt. Geistliches Führen und Leiten hat daher das eine Ziel: dass der Heilige Geist selbst führt und leitet.

**Wenn man versucht, Führung durch den Heiligen Geist biblisch näher zu bestimmen, so zeigt sich das Wirken des Geistes zumindest in drei Dimensionen, die nie voneinander zu trennen sind:**<sup>20</sup>

1. erkenntnisleitendes Wirken: Der Geist lässt Christus erkennen, bewirkt das Verständnis der Schrift, schenkt Glaubensgewissheit, ermöglicht die Unterscheidung der Geister, ist prophetisch.
2. richtungsweisendes Wirken: Der Geist weist die Richtung, gibt Visionen, wirkt schöpferisch und inspirierend.
3. gemeinschaftsstärkendes Wirken: Der Geist stiftet Gemeinde, stärkt Gemeinschaft, schafft Gastfreundschaft, gibt Vollmacht, Charismen und Ämter, tröstet und heilt.

**Versucht man, diese Dimensionen des Geistwirkens auf das Führungs- und Leitungshandeln zu übertragen, so heißt dies, dass dienendes, geistliches Führen und Leiten zumindest drei Dimensionen hat:**

1. eine erkenntnisleitende Dimension: der geistliche Dienst besteht im Deuten und Lehren.
2. eine richtungsweisende Dimension: der geistliche Dienst besteht im Führen in die Zukunft und in der Gemeindegründung.

3. eine gemeinschaftsstärkende Dimension: der geistliche Dienst besteht im Begleiten und Hüten, in der Orientierung an der Person und im partizipativen Handeln.

Wer geistlich führt und leitet, wird die Qualität seines Handelns bei sich und den Gläubigen an den Früchten des Geistes erkennen. Dazu gehören:

1. Früchte, welche die Beziehung zu Gott betreffen: z. B. Liebe, Freude, Friede,
2. Früchte, welche die Nächsten betreffen: z. B. Langmut, Freundlichkeit, Güte,
3. Früchte, welche die Glaubenden in ihrem Leben betreffen: z. B. Treue, Sanftmut, Selbstbeherrschung.

Das Handeln des Geistes ist aus katholischer Sicht stets kirchlich, denn die Fülle des Geistes ist der Kirche als Ganzer anvertraut. Wer in der Kirche geistlich führt und leitet, für den gilt das Gebot, seine persönlichen Präferenzen und die Dynamik vor Ort (auch in den Charismen) zugunsten des Ganzen zu relativieren. Dies gilt auch mit Blick auf die Einheit der Diözese wie die Einheit der Diözese mit der Kirche der Welt als Ganzer.

## **2.4 Führungsethik**

Jeder Beruf, der in der Seelsorge ausgeübt wird, ist mit Aufgaben der Führung und Leitung verbunden: Zum Dienst der Priester, Diakone und Gemeindeferent/inn/en gehört je nach ihrem Einsatzgebiet das Führen und Leiten ganz selbstverständlich dazu. Unabhängig von der jeweiligen Position gilt für alle Führenden: 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. Daher kommt es zuerst auf die Integrität und die Persönlichkeit des oder der Führenden an. Führende brauchen ein klares Bewusstsein für das

Wertvolle und die Kunst der Menschenführung. Die heutige Führungsforschung erinnert an die alte philosophische Weisheit: Wer führt, braucht jemanden, der folgt. In der heutigen Pastoral ist als Grundhaltung das Ethos der Kooperation im Führungshandeln die Basis für fruchtbringendes Leitungshandeln, ansonsten verliert die führende Person trotz entsprechender Position jede Anerkennung und Akzeptanz. Die kooperative Grundhaltung ist die ethische Basis jeder Professionalität im Leitungs- und Führungshandeln. Sie zeigt sich vor allem in den „Anfangssituationen“ pastoralen Handelns. Sie vermeidet Konflikte oder führt sie einer konstruktiven Lösung zu und ist die Basis für Kompromissbereitschaft. Führen und Leiten ohne das Ethos der Kooperation ist aus der Perspektive des Evangeliums nicht zu begründen. Vor allem Priester, die aufgrund von Weihe und Sendung das amtliche und sakramental übertragene Amt des Hirten und Brückenbauers innehaben und ausüben, brauchen auf diesem Hintergrund stets die ethische Reflexion ihres Führungshandelns.

## **2.5 Führungsscharismen und Führungskompetenzen**

Die Charismen einer Person sind der Bezugspunkt der Führungstätigkeit. Daher ist beim Einsatz im Pastoralen Raum darauf zu achten, dass eine ungefähre Passung zwischen den Charismen der Person und ihrer jeweiligen Tätigkeit besteht. Die moderne Führungsforschung weist darauf hin, dass es keine dezidierten Persönlichkeitseigenschaften gibt, die eine Person zu einer „geborenen“ Führungspersönlichkeit machen. Daher ist die alte Weisheit auch weiterhin gültig: Wer Führungs- und Leitungsfunktionen ausüben soll, muss daraufhin einerseits ausgewählt werden, andererseits aber auch ausgebildet und darin trainiert werden. Dies gilt in besonderer Weise für die Priester, die in den Pastoralen Räumen das Amt des Pfarrers übernehmen sollen. Bei ihnen braucht es eine besonders hohe Übereinstimmung von Führungsscharismen und Führungskompetenzen.

Wer fruchtbringend führen und leiten möchte, sollte sein Augenmerk ohne Anspruch auf Vollständigkeit zumindest auf folgende Charis-

men und Kompetenzen der Führungskunst richten:

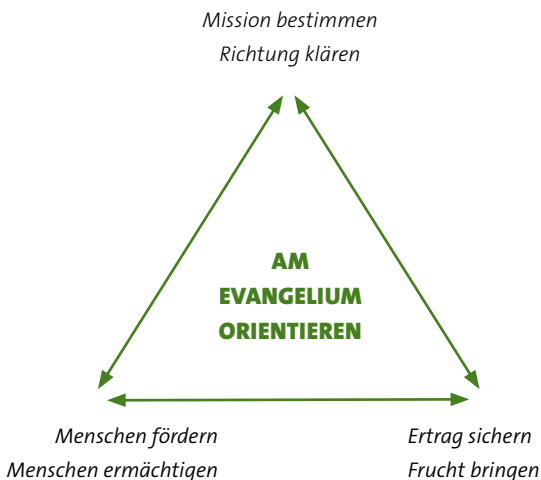
- Vorbild sein und mit gutem Beispiel vorangehen,
- Visionen aufzeigen, entwickeln, kommunizieren,
- inspirieren, Begeisterung wecken für Werte, Ziele und Aufgaben, neue Ideen und Wege aufbringen,
- Menschen dazu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten und füreinander Sympathie zu entwickeln,
- Erwartungen kommunizieren,
- die Stärken und Fähigkeiten der Organisation vor Ort und ihrer Mitglieder erkennen und einsetzen,
- Fähigkeit zur Wahrnehmung von Bedürfnissen und Einfühlung praktizieren,
- persönliches Risiko eingehen und eigene Kosten nicht scheuen,
- transparente Beziehungen pflegen und Vertrauen fördern,
- eine altruistische Grundhaltung entwickeln und einen alltäglichen Dienst praktizieren,
- Weisheit leben durch Aufmerksamkeit für die Realität und klare Sicht der Wirklichkeit,
- die Mitglieder dazu bewegen, der eigenen Organisation zu trauen und etwas Positives in der Zukunft zu bewirken.

## **2.6 Führungsaufgaben**

Führen und Leiten im Dienst der Kirche vollzieht sich als Dienst der Verkündigung und Heilung. Aus anthropologischer und geistlicher Perspektive ergibt sich damit vorgängig zu jedem einzelnen Führungshandeln ein dreidimensionales Kräftefeld von Führungsaufgaben, die eine Führungskraft im kirchlichen Kontext bereit sein muss

menschlich und geistlich anzugehen.

1. Der Dienst am Evangelium beauftragt immer zu einem Dienst in der jeweiligen Gegenwart. Dafür gilt es, den Kairos zu bestimmen, Visionen zu empfangen, Leitideen, Leitbilder zu entwickeln, die Mission zu benennen und die Richtung des Weges zu bestimmen.
2. Der Dienst am Evangelium verwirklicht sich im Dienst an Aufgaben (z. B. Sakramentenpastoral) und Ergebnissen (z. B. eine „schöne“ Erstkommunionfeier). Hier zählen am Ende nicht der Aufwand und die Mühe, die wir getrieben haben, sondern die Früchte, die wir in den Augen Gottes für die Menschen und mit den Menschen gebracht haben.
3. Dafür ist es notwendig, sich auf den Dienst an Menschen einzulassen, mit denen man zusammen arbeitet und die gefördert und ermutigt werden müssen. Dabei ist wichtig, mit Erwartungen umzugehen und zwischenmenschliche Beziehungen geerdlich zu gestalten.



Das Zusammenwirken der drei Dimensionen lässt sich gut mit dem

sogenannten "Führungsdreieck" (s. Abbildung) veranschaulichen. Führen und Leiten wird so zu einem Prozess, im Rahmen des übernommenen Auftrages, d.h. der individuellen und gemeinsamen Mission, die Ziele des Zukunftsbildes für das Erzbistum Paderborn durch zu leistende Dienste zu verwirklichen und somit die Früchte des Geistes zu bringen. Die Qualität der Führungstätigkeit wird dabei an zwei Kriterien gemessen:

- a) an der Qualität der Kommunikation,
- b) an der Frucht, die der Einsatz gebracht hat.

Die zentrale Führungsaufgabe ist es, die Menschen und die damit verbundenen institutionellen Gegebenheiten („Strukturen“) am Evangelium zu orientieren.

## **2.7 Vertrauen führt**

Als Seelsorgerinnen und Seelsorger leben und führen wir in der Haltung eines radikalen Gottvertrauens. Dieses Gottvertrauen findet seinen Ausdruck, wenn im Alltag des Führens und Leitens Vertrauen praktiziert wird. In der gegenwärtigen Kultur ist die Praxis des Vertrauens vielfältig bedroht. Diese Erfahrung machen wir auch in der Kirche, auch im Erzbistum Paderborn. Daher müssen alle, die eine seelsorgliche Führungstätigkeit ausüben, diesem elementaren geistlichen und menschlichen Grundvollzug Aufmerksamkeit schenken.

Im Zukunftsbild wird Vertrauen im Zusammenspiel mit Verantwortung als zentrale Haltung beschrieben. Diese Haltung will oft aber erst noch gelernt sein: Man vertraut nicht so einfach „denen da oben“ – man vertraut nicht so einfach „denen da unten“. Mangelndes Vertrauen hat viele Verkleidungen: eng verstandene Kontrolle, fehlende Räume von Selbstverantwortung, Perfektion, übertriebene Präsenzpflicht, inkonsequente, falsche oder wenig Delegation, wenig Veränderungsbereitschaft, Besitzstandsdenken, Reibungsverluste. Vertrauen lässt sich nicht erzwingen, Vertrauen entsteht nicht, wenn

man es propagiert, Vertrauen schafft man nicht durch Leitbilder.

Was ist Vertrauen? Vertrauen in der Kirche (und anderswo) ist weniger eine Eigenschaft von Personen. Vertrauen ist im Wesentlichen eine Entscheidung der Kommunikations- und Interaktionspartner zum Risiko: „Ich verzichte darauf, alles im Griff zu haben. Ich bin bereit, auf die Kontrolle des anderen zu verzichten, weil ich erwarte, dass der andere wohlwollend, fair und kompetent ist.“ So wird Vertrauen die Quelle von Handlungsfähigkeit und Kooperation angesichts von Situationen der Unsicherheit.

Alle, die in der Kirche Führung und Leitung wahrnehmen, sollten sich darüber im Klaren sein, dass Vertrauen einerseits die Folge einer bewussten Entscheidung für die Verlässlichkeit und den guten Willen der Gläubigen darstellt, andererseits aber in der Regel „unbewusst“ übermittelt und gespürt wird. Der Beginn eines Vertrauensprozesses wird seitens des Seelsorgers dadurch eingeleitet, dass die Gläubigen als „Könige, Priester und Propheten“ im Gottesvolk ihre Handlungsspielräume im Sinne der Kooperation im Dienste des Evangeliums, soweit es geht, nutzen können. Um es auf den Punkt zu bringen: Der Seelsorger startet im Führungsprozess die Entwicklung eines Klimas des Vertrauens dadurch, dass er sich selbst „verwundbar“ macht. Damit folgt er dem Beispiel Jesu. Dies lädt den Gläubigen dazu ein, sich gleichermaßen „auf das Wasser“ zu begeben. Um in einem anderen Bild zu sprechen: Der Vertrauensvorschuss des Seelsorgers ist die Einzahlung auf ein Beziehungskonto, bei dem der Gläubige gebeten und verpflichtet ist, sich mit einer angemessenen Gegenleistung zu revanchieren.

Um es an Beispielen zu zeigen: Der Seelsorger/die Seelsorgerin:

- überträgt Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und anderen Mitgliedern im Team verantwortungsvolle Aufgaben, ja ganze Verantwortungsfelder, ohne ihnen dabei permanent über die Schultern zu schauen,
- ist fehlerfreundlich,

- zensiert keine Meinungen oder gar Haltungen,
- ist in der Lage, die „seelsorglichen Erfolge“ der Gläubigen bzw. seiner Kolleg/inn/en im Team zu würdigen und nicht selber auf sein Konto zu buchen,
- gibt Informationen weiter, deren Missbrauch für ihn/sie selbst nachteilig werden könnte,
- hat einen Führungsstil, von dem die Gläubigen sagen: „Wir haben es selbst getan!“

Vertrauen ist auch eine Frucht des gemeinsamen Durchlebens schwieriger Lebenssituationen. Wenn Seelsorger und Seelsorgerinnen mit den Gläubigen in schwierigen Situationen der Pastoral gemeinsam durchhalten und auf dem Weg des Evangeliums bleiben, wird eine Vertrauenskultur gefördert.

Die Überlegungen des nächsten Kapitels („Wirksam führen“) wollen auf der Basis der bisherigen Gedanken die Aussagen zum Thema „Führen und Leiten in der Kirche“ weiter konkretisieren.





## 3 Wirksam führen

Seelsorgerinnen und Seelsorger sind – ob sie es wollen oder nicht – in ihren Verantwortungsbereichen Führungskräfte. Als solche haben sie Aufgaben und Pflichten, zu deren Erfüllung es unverzichtbares Handwerkszeug gibt, das erlernt werden kann und soll. Wesentlich dafür ist die (Er-)Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen.<sup>21</sup>

Sicher ist seelsorgliches Wirken mehr als die Anwendung gewisser angelernter Führungsstandards. Kirche beginnt, entsteht und entwickelt sich im geistlichen Prozess (*vgl. Kap. 2*). Das Zusammenspiel von eigenem und geistlichem Wirken beschreibt das Paradox von Ignatius von Loyola: „Wir müssen so auf Gott vertrauen, als ob alles von uns, nichts von Gott abhinge. Wir müssen unsere Kräfte aber so einsetzen, als ob alles von Gott, nichts von uns abhinge.“<sup>22</sup> (*Denkspruch des Ignatius*) Seelsorgliches Wirken weist immer hinaus auf Gott, der alles Mühen erst wirklich wirksam macht.

Da die Gnade aber „auf der Natur aufbaut“, gilt es, alles Menschenmögliche zu tun und zu erlernen, um ihr eine gute Grundlage zu legen: Menschen einzuladen, positive Erfahrungen mit der katholischen Kirche zu machen; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu begleiten, ihre Charismen im alltäglichen Handeln zu entfalten.

Dieser Aufgabe widmen und widmeten sich viele Menschen. Und auch Führungskräfte in Politik und Wirtschaft stehen, wenn auch mit anderen Schwerpunkten, vor solchen Aufgaben. Die folgenden Abschnitte wollen Wegweiser aus dem dabei gewachsenen Erfahrungswissen sein und so Impulse für Führungslernen bieten.<sup>23</sup>

### 3.1 Für Ziele sorgen

Seelsorgerinnen und Seelsorger nehmen ihren Auftrag für die Gestaltung der Zukunft ernst. Sie fragen sich selbst und miteinander regelmäßig, mindestens alle drei Jahre: Wo wollen wir in zehn Jahren sein?

<sup>21</sup> Zum Verständnis von Führung in kirchlichen Einrichtungen: Grundsätze zur Personal- und Organisationsentwicklung im Erzbistum Paderborn (5.11.2009), 6ff.

<sup>22</sup> genannt in einem geistlichen Handb. des Jesuiten Gabriel Hevensi um 1705

<sup>23</sup> vgl. dazu Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/Main 2013.

Tun wir heute die richtigen Dinge? Die Antwort übersetzen sie in konkrete Vereinbarungen und Ziele gemäß ihren Aufgabenumschreibungen. Regelmäßig, mindestens jährlich, bewerten sie, inwieweit die Ziele erreicht sind.

Von Franz von Assisi ist die Lebensweisheit überliefert: „Tu erst das Notwendige, dann das Mögliche, und plötzlich schaffst du das Unmögliche.“ Führungshandeln lässt sich in diesem Sinne fassen: Erkennen, was für die Organisation notwendig ist; das als notwendig Erkannte übersetzen in Vorhaben, die für die Beteiligten möglich sind; Wahrnehmen und Wertschätzen, wenn durch solches Vorgehen plötzlich Dinge erreicht werden, die vorher undenkbar erschienen.

Pastorales Handeln sieht sich unterschiedlichen Notwendigkeiten gegenüber: Zwischen der unmittelbaren Not eines Menschen, die jetzt abzuwenden ist, bis zur Not in unbekannter Zukunft (solch eine Not kündigen zum Beispiel die Prognosen über den Rückgang von Kirchenmitgliedern an). Angesichts dieser Vielzahl und Vielfalt ist strategisches Gestalten von großer Bedeutung, damit Pastoral handlungs- und gestaltungsfähig bleibt und sich nicht im bloßen Reagieren aufreibt.

Ein bewährtes strategisches Vorgehen ist das Einnehmen einer anderen, ungewohnten Perspektive. So hilft ein Blick in die Zukunft (Visionsarbeit) mit der Frage: „Wo wollen wir in zehn Jahren (als Kirche in ...) sein?“

Es hilft, die alltäglichen Arbeiten am strategischen Maßstab (aus großer „Flughöhe“) zu bewerten: „Tun wir heute die richtigen Dinge? Was von dem, das wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?“<sup>24</sup> Führung wird hier gebraucht, um Entscheidungen (siehe 3.3) herbeizuführen sowie ihre verbindliche Umsetzung durch Delegation (siehe 3.4) anzustoßen und verbindlich (siehe 3.5) zu begleiten.

Damit die Fragen nach den Aufgaben für die Zukunft und dem Abschied von bisherigen Mustern in der Praxis wirksam werden können,

<sup>24</sup> Unter Verweis auf Peter Drucker spricht Fredmund Malik von der „systematischen Müllabfuhr“ (ebd., 359 ff); vgl. dazu Drucker, Peter: Management, Frankfurt/Main 2009

sollten sie wohl dosiert (alle ein bis drei Jahre), mit einer ehrlichen Gesamtschau und in geeignetem Rahmen bearbeitet werden (z. B. Klausurtag, Wüstentag).

Für ein wirksames Umsetzen von erkannten Schwerpunkten hat sich die Arbeit mit formulierten Zielen bewährt. Darin legen sich Führungskraft (Auftraggeber) und Mitarbeiter/in auf einen Zustand fest, den sie erreichen wollen. Auf dieser Grundlage verständigen sie sich über Erfolg und Scheitern (*siehe 3.5*).

#### **Wirksam formulierte Ziele sind „smart“:**

- **spezifisch:** Das vereinbarte Ziel ist so präzise formuliert, dass Auftraggeber und Mitarbeiter/in dasselbe Bild davon haben, wie ihr Ergebnis aussieht. Missverständnisse sind möglichst ausgeschlossen.
- **messbar:** Die Formulierung macht zweifelsfrei klar, wie das Erreichen des Ziels festgestellt wird. Ob ein Ziel erreicht ist, kann daran „gemessen“ werden, dass Erwartungen an das Verhalten erfüllt sind (z. B.: „Das Katechese-Konzept ist im Pfarrgemeinderat vorgestellt und diskutiert.“).
- **aktionsorientiert:** Die Formulierung motiviert die/den Mitarbeiter/in, die Arbeit am Ziel zu beginnen.
- **realistisch:** Das Ziel ist für die/den Mitarbeiter/in erreichbar. Zum Ziel zählen Vereinbarungen über die Mittel, die der Auftraggeber zur Verfügung stellt, damit das Ergebnis erreicht werden kann (*siehe auch 3.2 und 3.3*).
- **terminiert:** Es ist ein Zeitpunkt vereinbart, zu dem das Ziel erreicht werden soll.

Ziele sind Vereinbarungen über einen mitunter längeren Zeitraum. Daher werden sie aufgeschrieben und wiederkehrend in Erinnerung gebracht („Wiedervorlage“).

### 3.2 Organisieren

Als Führungskraft übernimmt es jede Seelsorgerin und jeder Seelsorger selbst, die ihr bzw. ihm übertragenen Aufgabenfelder wirksam zu organisieren. Dazu zählen die Nutzung von Assistenzdiensten und der wirtschaftliche Einsatz der Mittel (Medien, Materialien, Etat).

„Erst das Notwendige, dann das Mögliche“ – das gilt ebenso für die Arbeitsorganisation. Weil der Alltag von einem kontinuierlichen Zustrom wichtiger Dinge geprägt ist (Begegnungen mit Menschen, telefonische Anfragen, E-Mail usw.), besteht laufend die Gefahr, sich davon treiben zu lassen und die eigenen Maßstäbe zu verlieren. Dies kann im Extremfall zu einer Situation führen, in der es nicht mehr möglich ist, das wirklich Notwendige zu tun.

In diesem Spannungsfeld stehen und standen viele Führungskräfte. Entsprechend gibt es zahlreiche Bücher, Kurse und technische Geräte zum Thema „Wirkungsvolle Selbstorganisation.“ Gemeinsam ist vielen Ratgebern und Lösungen, dass sie eine bewusste Strukturierung des Arbeitstages und der eingehenden Dinge einfordern. Das bedeutet für jede/n Einzelne/n, sich anhand der (selbst gewählten) Regeln zu disziplinieren; und es bedeutet für das Umfeld, diese Arbeitsweise zu akzeptieren. Das fällt leichter, wenn die Entscheidungen für eine bewusste Arbeitsstruktur im gesamten Team mitgetragen werden.

Eine bedeutende Hilfe bei der Arbeitsorganisation ist das gemeinsame Büro am Sitz des Leiters, das als Gemeinschaftsaufgabe aller Kirchengemeinden (bzw. der Gesamtpfarrei) im Pastoralen Raum getragen wird. Es ist der Ort, auf den viele Assistenzdienste und Organisationsaufgaben delegiert (siehe 3.4) werden.

Bewährt haben sich eine Reihe von Grundsätzen für das wirksame Organisieren; dem Leiter des (zukünftigen) Pastoralen Raumes ist in besonderer Weise aufgetragen, für ihre Einhaltung zu sorgen.

### 3.2.1 Verlässliche und strukturierte Information

- Der Eingang von Informationen erfolgt strukturiert durch das Sekretariat am Sitz des Leiters auf möglichst wenigen Kanälen. Eingänge werden möglichst gebündelt (z. B. einmal täglich) bearbeitet, wobei für jede Information direkt entschieden wird, was damit weiter passiert.
- Der Posteingang im gemeinsamen „Büro am Sitz des Leiters“ mit Verteilung in Postfächer der Mitarbeitenden hat sich für solch eine Arbeitsweise bewährt, wird aber durch E-Mail und verteilte Arbeitsorte ausgehöhlt. Diese öffnen nämlich zusätzliche Kanäle, über die Informationen eingehen können. So wird die Verlockung gesteigert, sich über den Arbeitstag zu verzetteln. Es empfiehlt sich daher, das Prinzip von strukturiertem Informationszugang für die neue Arbeitssituation konsequent zu verfolgen. Mittel dafür können sein: gemeinsame Postanschrift (gemeinsames Büro am Sitz des Leiters) für alle Büros und gemeinsame E-Mail-Adresse; feste Abrufzeiten für E-Mails (gemeinsame Adresse mindestens zweimal werktäglich, jede/r Mitarbeiter/in schickt falsch an sie/ihn geleitete E-Mails an die gemeinsame Adresse weiter); feste Verteilzeiten für Post (gegebenfalls Botendienste zwischen den Standorten).
- Für häufig wiederkehrende Anfragen und Vorgänge sind Delegationen abgesprochen (z. B. Musterantworten, die das Büro direkt einsetzt, ohne die Anfrage erst an ein Mitglied im Pastoralteam weiterzuleiten).
- Für die Weitergabe von Informationen gibt es verständigte Formen im Geiste einer wechselseitigen Bringpflicht und Holschuld. Jede/r erkennt an: Dinge können vergessen werden, liegen bleiben oder übersehen werden.
- Jede/r verpflichtet sich, das Postfach mindestens wöchentlich, das E-Mail-Postfach in der Regel werktäglich zu leeren. Für dringlichere Nachrichten gibt es abgesprochene Verfahren.

- Die Ablage von Informationen folgt gemeinsamen Grundsätzen, so dass eine Vertretung und Aufgabenübergabe möglich ist.
- Alle personenbezogenen Daten erhalten den für seelsorgliches Handeln notwendigen Schutz.<sup>25</sup> Das weltweite Datennetz hat die Möglichkeiten von Missbrauch und dadurch mögliche Schäden in unvorstellbarem Ausmaß erhöht. Eine erhöhte Wachsamkeit und Sensibilität für diese Gefahren ist daher bei allen Beteiligten unbedingt nötig.

### 3.2.2 Anschaffung von und Umgang mit Arbeitsmitteln

- Das Arbeiten in den vereinbarten Aufgabenschwerpunkten erfordert von jedem Verantwortlichen immer wieder ein Abwägen, welche laufenden Ausgaben und welche Arbeitsmittel wirklich notwendig sind und daher angeschafft werden müssen. Dafür steht ihr/ihm entweder ein eigenes Budget zur Verfügung (und die rechtliche Vollmacht (Gattungsvollmacht) des Kirchenvorstandes, Anschaffungen tätigen zu dürfen), oder es ist ein Routineverfahren abgesprochen, durch das Auslagen über das gemeinsame Büro unkompliziert erstattet werden können. In jedem Fall muss es für die Erstattung finanzieller Aufwendungen ein mit dem Leiter des (zukünftigen) Pastoralen Raumes und dem zuständigen Kirchenvorstand verständigtes Verfahren geben. Ausgaben sind immer durch Zahlungsnachweise zu belegen. Die Verwendung der Mittel wird transparent und verbindlich geprüft. Sinnvoll ist es, die Buchhaltung durch das gemeinsame Büro und den Gemeindeverband leisten zu lassen.
- Für die Nutzung von Arbeitsmitteln, Medien, Materialien und Räumen gibt es ein verständigtes Verfahren. Bewährt haben sich Bücher oder (elektronische) Listen, in denen Nutzungszeiten vorab eingetragen werden.
- Die technische Ausstattung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist auf vergleichbarem Stand (z. B. gleiche Version

<sup>25</sup> vgl. u.a. can. 220 CIC: „Niemand darf den guten Ruf, den jemand hat, rechtswidrig schädigen und das persönliche Recht eines jeden auf den Schutz der eigenen Intimsphäre verletzen.“

von Software).

### 3.2.3 Erreichbarkeit

- Jede/r im Pastoralteam hat Erreichbarkeitszeiten und -wege, die sie/er mindestens dem gemeinsamen Büro und dem Leiter mitteilt. Sinnvoll ist es, dass auch alle weiteren Mitglieder des Pastoralteams darum wissen (z. B. internes Personalverzeichnis, das durch das Büro laufend aktualisiert wird). Auch Abwesenheiten (z. B. Urlaub und Krankheit) werden verlässlich mitgeteilt. Die vereinbarten Wege und Zeiten werden geachtet und eingehalten.
- Das Telefon ist während vereinbarter Zeiten verlässlich durch Büromitarbeitende besetzt. Es gibt Absprachen darüber, welche Anrufer oder Themen direkt durch das Büro bearbeitet und welche durchgestellt werden bzw. wie ein Rückruf angeboten werden kann. Bei der Arbeit in verteilten Standorten wird möglichst eine Rufumleitung auf das Büro am Sitz des Leiters geschaltet. Außerhalb der Erreichbarkeitszeiten läuft ein Anrufbeantworter, der auch die Nummer für die Erreichbarkeit in seelsorglichen Ernstfällen nennt.
- Es gibt Absprachen für Erreichbarkeiten in seelsorglichen Ernstfällen. Bewährt hat sich zum Beispiel ein Notfall-Handy, das von Tag zu Tag weitergegeben wird und dessen Nummer öffentlich bekannt ist. Hier sind die arbeitsrechtlichen Vereinbarungen für angestellte Mitarbeiter/innen zu beachten.

### 3.2.4 Jahres- und Dienstplanung

- Es gibt eine gemeinsame Jahres- und Dienstplanung, bei der langfristig absehbare Termine und Zuständigkeiten festgelegt werden. Dazu gehört die langfristige Planung von Gottesdiensten, pastoralen Aktivitäten und Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten (Urlaub, Exerzitien, Fortbildungen, ...). Bewährt hat sich die ein- bis zweimonatliche Zusammenkunft des gesamten



Teams für die vorausschauende Planung.

- Es gibt Absprachen darüber, wie die Sekretärin/der Sekretär des Leiters und andere Mitarbeitende in den gemeinsamen Büros für den Leiter selbst und die weiteren Mitglieder des Pastoralteams Termine vereinbaren kann. Dies können pauschale Freigaben durch die Betreffenden sein (z. B. „immer mittwochs nach der Frühmesse in X-Stadt“) oder ein Verfahren für eine verlässliche Antwort (z. B. „Ich prüfe jeden Abend meine E-Mails und beantworte Terminanfragen dann sofort persönlich.“). Elektronische Kalender verbinden diese Möglichkeiten, weil darin sowohl verfügbare Zeiten sichtbar sind als auch Terminanfragen unmittelbar quittiert werden können.
- Alle Mitarbeitenden nehmen regelmäßig an Fortbildungen und Exerzitien teil.
- Alle Mitglieder des Pastoralteams achten auf sich selbst und auf die anderen (Selbst- und Nächstenliebe) im Sinne von ressourcenorientierter „Psychohygiene“. Jeder Priester, jeder Diakon und jede/r Gemeindeferent/in prüft z. B. regelmäßig die eigene Kalenderführung unter dem Aspekt einer gesunden Arbeitsorganisation, etwa mit folgenden Fragen:
  - > Wie kommt in meinem Arbeitsalltag mein Menschsein vor?
  - > Nehme ich mir genug Zeit für mein geistliches Leben?
- Tritt eine Krise ein, weil zum Beispiel ein Teammitglied längerfristig ausfällt, ist die Arbeitsorganisation kurzfristig auf die geänderte Situation umzustellen. Dabei stehen sämtliche Aufgabenbereiche zur Disposition. Es darf keinesfalls geschehen, vakante Aufgabenbereiche automatisch auf die verbleibenden Teammitglieder zu verteilen. Wenn auch unter anderen Vorzeichen, ist ein Klausurtag ähnlich der oben beschriebenen Visionsarbeit angezeigt (siehe 3.1).

### 3.2.5 Protokollieren von Vereinbarungen

- Alle in Sitzungen oder anderen Zusammenkünften getroffenen Vereinbarungen werden schriftlich dokumentiert. Dabei sind die Rollen von Moderation und Dokumentation am Beginn der Sitzung klar. Es hat sich bewährt, die Rollen wechselnd (Rotation) zu besetzen.
- Es ist sichergestellt (zum Beispiel durch das Büro), dass alle am Thema Beteiligten die Protokolle zugestellt bekommen.

### 3.3 Entscheiden

Seelsorgerinnen und Seelsorger fällen wohlüberlegte Entscheidungen. Dazu lassen sie sich auf den Gegenstand ein. Es gelingt ihnen, ein dem Thema angemessenes Verhältnis von Gründlichkeit und Geschwindigkeit zu treffen (zwischen „überstürzt“ und „verschleppt“). Sie nutzen Sachkenntnis und Erfahrungswissen anderer und gestalten so Beteiligung an der Entscheidung.

Sich auf etwas festlegen und dafür Verantwortung übernehmen; die Wahl treffen, genau das eine zu tun und anderes nicht; dabei unter dem Anspruch stehen, immer das Gute und Richtige zu treffen – all das gehört zum wohlüberlegten Entscheiden und zeigt: Entscheiden ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Dies gilt für jede Führungskraft in ihren pastoralen Aufgabenschwerpunkten: beauftragte Ehrenamtliche, Pastöre, Gemeindeferent/in/en, Diakone. Insbesondere gilt es für den Leiter des (zukünftigen) Pastoralen Raumes. Und auch wer diese Aufgabe vermeiden will, trifft durch Passivität wesentliche Entscheidungen.

Ein pragmatischer Maßstab für Entscheidungen ist das Verhältnis von Aufwand und Nutzen: das sogenannte ökonomische Optimum, nach dem zum Beispiel Kaufentscheidungen getroffen werden (Verhältnis von Preis und Leistung). Auch pastorales Handeln steht im Alltag häufig vor Entscheidungen solcher Art (z. B. wenn entschieden

werden muss, zu welcher Zeit die meisten aus der gewünschten Zielgruppe am Gottesdienst teilnehmen können). Solange einzig das Optimum maßgeblich ist, kann die Entscheidung in der Regel an fachkundige Mitarbeiter/innen oder Gremien delegiert werden. Zu beachten ist: Bei wirtschaftlichen Entscheidungen sind grundsätzlich von mindestens zwei unterschiedlichen Anbietern Vergleichsangebote einzuholen, denn Kirche verwaltet Geld nur treuhänderisch. Verbindungen zwischen Anbietern und Entscheidern sind offenzulegen. Wer dadurch in seinem Urteil befangen ist, überlässt die Entscheidung anderen.

Für Situationen, in denen der Maßstab offenkundig nicht das Optimum ist, empfiehlt sich im seelsorglichen Dienst allerdings ein tiefer gehender Entscheidungsweg. Ignatius von Loyola hat mit der „Unterscheidung der Geister“ einen Weg dafür beschrieben, den zahlreiche zeitgenössische Ansätze aufgreifen.<sup>26</sup>

Plastisch beschreibt C. Otto Scharmer den Prozess, der bis an den Grund einer Sache vordringt und so zu Entscheidungen führt, als U-Prozess.<sup>27</sup> Dabei beginnt das U an der Oberfläche und geht zunächst in drei Stationen tiefer. Dabei „müssen wir uns u.a. drei Stimmen des inneren Widerstands [...] stellen und uns mit ihnen auseinandersetzen“:<sup>28</sup>

- **innehalten:** Häufig werden Fakten (passiv) aufgenommen und in vorgefertigte Schemata einsortiert („Ach ja, das haben wir immer so gemacht.“). Diese „Stimme des Urteilens“ blockiert eine Öffnung des Denkens. Worum es in dem speziellen Fall genau geht, wird gar nicht mehr wahrgenommen. Die Herausforderung für den Betroffenen lautet: bewusst Hinsehen.
- **umwenden:** Entscheiden ist mehr als rationales Vergleichen. Allerdings hindert die „Stimme des Zynismus“ daran, sich emotional auf die Situation einzulassen. Zynismus meint dabei jede Art, eigene Gefühle zur Situation nicht zuzulassen. Die Herausforderung besteht in einer Öffnung des Fühlens durch bewusstes Hinspüren.

<sup>26</sup> Vgl. u.a. die „Zehn Leitsätze für gutes Entscheiden“ von Kiechle, Stefan: Sicher entscheiden, Würzburg 2004.

<sup>27</sup> Scharmer, C. Otto: Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik, Heidelberg 2009.

<sup>28</sup> Ebd., 67

- **loslassen:** Auf viele Arten verstellen Ängste den Weg zum Kern einer Sache. „Dieser Stimme der Angst mit Mut entgegenzutreten und sie produktiv zu verwandeln, ist eine wesentliche Führungsaufgabe unserer Zeit.“<sup>29</sup> Herausforderung ist die Öffnung des Willens durch die Bereitschaft, loszulassen.

Der Scheitelpunkt der U-Prozedur ist Stille. Das Thema vor Gott tragen und wahrnehmen, was der Kern der Sache ist. Aus diesem Punkt führt die U-Prozedur in drei Stationen wieder zurück an die Oberfläche:

- **verdichten:** Aus der Stille kommt etwas, das zugelassen werden will. Ein erstes Bild für die künftige Lösung gewinnt Gestalt.
- **erproben:** An einem überschaubaren, einfach zu prüfenden Fall wird die Lösung durchgespielt (Prototyp): Kann das so funktionieren?
- **in die Welt bringen:** Die so gewonnene Entscheidung wird umgesetzt. Dabei kann die Führungskraft/können die Führungskräfte (das U kann auch gemeinsam durchlaufen werden) authentisch verkörpern, was als Lösung entstanden ist. Sie können die Beteiligten bei der Umsetzung begleiten.

Diesen Weg zu gehen, ist allen pastoralen Akteuren ans Herz gelegt.

### 3.4 Delegieren

Kooperation im (erweiterten) Pastoralteam verlangt Arbeitsteilung. Das bedeutet, sich über jene Aufgabenschwerpunkte zu verständigen, die an einzelne Teammitglieder oder andere, auch ehrenamtliche Mitarbeitende delegiert werden. Delegiert werden Zuständigkeiten und Kompetenzen (u.a. Freiraum für eigene Entscheidungen) für einen Aufgabenbereich pastoralen Handelns.

Ohne wirksame Arbeitsteilung ist ein Pastoraler Raum nicht denkbar. Zugleich drängen das landläufige Bild vom Pfarrer und die Erwartungshaltung vieler Menschen in den Gemeinden darauf, Delegation vor allem seelsorglicher Aufgaben durch den Pfarrer nicht zu akzep-

tieren. Daher ist es auch eine Herausforderung, die Übertragung von Aufgabenbereichen zu vereinbaren und zu etablieren.

Bewährt hat es sich, eine Delegation entlang folgender Prüffragen zu gestalten und, wie bei der Vereinbarung von Zielen, auch schriftlich zu dokumentieren:

- Was wird delegiert? Der Bereich ist genau beschrieben und dabei von anderen Bereichen abgegrenzt.
- Wem wird etwas delegiert? Zuständigkeiten und Kompetenzen sind verständigt (siehe unten: Konzept des situativen Führens).
- Was soll das Ergebnis, Ziel sein? Vorstellungen darüber, Erwartungen und Idealbilder sind verständigt (vgl. 3.1 Für Ziele sorgen).
- Was sind die einzelnen Aufgaben? Bewährt hat es sich, delegierte Arbeitsfelder in Aufgabenumschreibungen aufzunehmen. Darin werden die für das Feld wesentlichen Aufgaben oder Arbeitsschritte skizziert.
- Ist der Freiraum für eigene Entscheidungen abgesichert? Mit dem Arbeitsfeld werden auch nötige Entscheidungsfreiräume und Vollmachten eingeräumt. Diese sind mit der Delegation präzise benannt.
- Welche Entscheidungen bleiben dem Auftraggeber vorbehalten? Wann ist eine Rücksprache notwendig?
- Welche Vorbereitung und Unterstützung für die Aufgabe gibt es? Für langfristig übertragene Aufgaben hat es sich bewährt, direkt mit der Delegation ein Reflexionsgespräch nach den ersten 100 Tagen zu vereinbaren.
- Wer muss (wie) informiert werden, damit die Delegation akzeptiert („geglaubt“) wird?
- Wie ist die Kommunikation geregelt? Informationspflichten und Feedbackschleifen sind vereinbart. Dabei ist auch geklärt, was in dringlichen Ernstfällen passieren soll.

- Wie ist die Verständigung über die Arbeitsergebnisse geregelt? Delegation braucht Verbindlichkeit (siehe unten 3.5) über die Arbeitsergebnisse. Das Vorgehen und die Maßstäbe dafür sind mit der Auftragsübergabe beschrieben.

Dem **Pfarrer** kommt durch sein Amt bei vielen Entscheidungen und Prozessen die Rolle der **abschließenden Instanz** zu. Durch den konsequenten Einsatz von **Vollmachten**<sup>30</sup> für Rechtsgeschäfte ermöglicht er Arbeitsteilung, die dazu führt, dass er an Alltagsentscheidungen (Routineentscheidungen) bloß noch informatorisch beteiligt ist. Für den Geschäftsverkehr in der Verwaltung der Kirchengemeinde(n) kann der Pfarrer etwa Unterschriftsvollmachten für pfarramtliche Akten erteilen (siehe KA 2006, Stück 12, Nr. 179 mit Formular als Anlage). Vollmachten für Konten oder Rechtsgeschäfte können durch den jeweiligen Kirchenvorstand erteilt werden und bedürfen der kirchenaufsichtlichen Genehmigung. Der Pfarrer ist immer dann gefragt, wenn für nicht alltägliche Situationen (siehe oben 3.3) Entscheidungen zu gestalten sind. Durch die Delegation ist er auch in der Lage, sich mit diesen Situationen auf angemessene Weise zu befassen.

Bewährt ist aus Verwaltungen und Unternehmen die **Arbeit mit Beschlussvorlagen und der Unterschriftsmappe**: Der Leiter erhält in der Regel einmal täglich über das Büro eine Sammlung aller aktuell zu treffenden Entscheidungen. Diese sind von den jeweiligen Fachleuten so vorbereitet, dass in der Regel nur noch die Unterschrift des Leiters benötigt wird, um die Entscheidung in Kraft zu setzen. Ist der Leiter mit der Vorlage nicht einverstanden, gibt er den Beschlussvorschlag mit der Bitte um Rücksprache an die Bearbeiterin oder den Bearbeiter zurück. Diese/r sucht dann ein Gespräch, in dem gemeinsam mit dem Leiter über die Entscheidung beraten wird.<sup>31</sup>

Eine Delegation wird zwischen zwei Partnern ausgehandelt, wobei die Führungskraft aus der hierarchisch stärkeren Position heraus agiert. Darin liegt die Gefahr, dass die Führungskraft an den Möglichkeiten der/des Auftragnehmenden vorbei verhandelt, ihn also z. B. über- oder unterfordert. Der kurzfristige Erfolg, seine Vorstellung di-

<sup>30</sup> Vgl. dazu das Verwaltungshandbuch für die Pastoralen Räume mit näheren Ausführungen und Musterformulierungen: [www.perspektive2014.de/verwaltungshandbuch](http://www.perspektive2014.de/verwaltungshandbuch)

<sup>31</sup> Anschaulich beschreibt Ignatius von Loyola diese Art der Zusammenarbeit in seiner „Unterweisung über den Umgang mit Oberen“.

rektiv durchgesetzt zu haben, führt langfristig in der Regel zum Scheitern der delegierten Aufgabe.

Hilfreiches Werkzeug, diesem Fehler bei der Delegation vorzubeugen, ist das Modell des „situativen Führens“.<sup>32</sup> Das Modell unterscheidet Mitarbeiter/innen nach Reifegraden ihrer Qualifikation und Motivation. Diesen Reifegraden ordnet das Modell passende Führungsstile zu.<sup>33</sup> Führung mit diesen Stilen hilft dabei, dass zum einen die Delegation gelingt, trägt aber zugleich zur Entwicklung (Reifung) der/des Mitarbeitenden bei:

- **Hohe Motivation mit geringer Qualifikation** der/des Mitarbeitenden braucht eine präzise, kleinschrittige, **direktive Anleitung** („Telling“). Auch wenn die Führungskraft nicht „autoritär“ sein möchte: Auf diesem Reifegrad ist Autorität notwendig. Denn die Mitarbeitenden brennen darauf, sich zu engagieren, wissen aber ohne Anleitung nicht, wie sie das bewerkstelligen können.
- **Geringe Motivation bei geringer Qualifikation** fordert die Führungskraft zugleich als dirigierenden **Anleiter** und als aufmerksamen **Unterstützer** („Selling“). Entscheidungen müssen erläutert, Vorschläge erfragt, Vorgehensweisen und auch kleine Erfolge gelobt werden – und zugleich muss die inhaltliche Arbeit angeleitet werden.
- **Geringe Motivation bei hoher Qualifikation** fordert ein **unterstützendes Eingehen** auf die/den Mitarbeitenden („Participating“). Die Führungskraft hört viel zu, ermutigt zu eigenverantwortlichem Problemlösen, sorgt für das Wohlergehen. Ziel dabei ist es, die Motivation der/des Mitarbeitenden so zu stärken, dass der nächste Reifegrad erreicht wird:
- **Hohe Motivation und hohe Qualifikation** stellt die Führungskraft vor die Herausforderung, sich **stark zurückzunehmen** und die/den Mitarbeitenden völlig selbstständig handeln zu lassen („Delegating“).

Dieser Stil muss bewusst eingesetzt werden und darf nicht als Gleich-

<sup>32</sup> Entwickelt 1968 von Ken Blanchard und Paul Hersey (dies.: Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources. New Jersey 1969).

<sup>33</sup> Die Darstellung der Reifegrade und Führungsstile profitiert von Neumann, Mario: Projektsafari. Das Handbuch für souveränes Projektmanagement, Frankfurt/Main 2012, 188 ff.

gültigkeit missverstanden werden, was zur Demotivation der Mitarbeitenden führen würde. Vielmehr ist er von der Klarheit geprägt, dass die Aufgabe bei der/dem Mitarbeitenden in guten Händen ist und die Führungskraft als Auftraggeber vor allem die Ergebnisse entgegennehmen und beurteilen muss (siehe unten 3.5).

Das Modell ist auch wertvoll für die Selbsterforschung einer Führungskraft: So wie es einige stark belastet, als Anleiter instruieren zu sollen (siehe „Telling“ und „Selling“), erleben es andere als Zumutung, nicht „autoritär“ handeln zu dürfen, dadurch gar „die Kontrolle zu verlieren“. Damit Kirche ihren Auftrag wirksam erfüllen kann, braucht es alle vier Weisen situativen Führens. Allerdings: Ausschlaggebend dafür, welcher Stil wann angemessen ist, ist stets das Gegenüber, der andere Mensch, der sich in der konkreten Situation für eine Aufgabe einsetzt. Ihm gegenüber gilt es zu vermeiden, sich selbst und die eigene Sicht als Maß anzulegen. Ein einem anderen Menschen gegenüber nicht passender Führungs- oder Umgangsstil führt vielfach zum Scheitern.

### **3.5 Verbindlichkeit**

Seelsorgerinnen und Seelsorger gehen in ihren Aufgabenbereichen interessiert den Menschen und Themen nach. Sie gestalten Zusammenarbeit aus der Grundhaltung von verantwortetem Vertrauen. Damit pastorales Handeln wirksam werden kann, sorgen sie für Verbindlichkeit in der Beziehung zu Menschen ebenso wie in der Erreichung von Zielen und der Einhaltung von Absprachen.

Pastorales Handeln lässt sich nicht über vorgefasste Schemata beurteilen. Es gibt zu wenige offensichtliche Zusammenhänge von „Ursache und Wirkung“, die verlässlich zum Erfolg führen. Eine Kontrolle mit der Frage „Hast du getan, was ich wollte?“ verkürzt diese Komplexität pastoralen Handelns. Auf den Kern zielt vielmehr die interessierte Frage „Was hast du erreicht?“ und die Verständigung darüber.

Es gibt vielfältige Erfahrungen und Erlebnisse von Situationen, in



denen ein bestimmtes Vorgehen als wirksam erlebt wurde. Aufgabe von Führung ist es, diese Wahrnehmungen zu entdecken und ins Wort zu bringen, um damit Stärken zu erkennen, (gemeinsames) Lernen zu ermöglichen und verbindlich die Entwicklung auf die großen Ziele hin zu befördern. Das erfordert grundsätzlich einen nach vorne gewandten Blick und eine (mutige) Offenheit dafür, dass etwas wirksam ist, was ich selbst ganz anders gemacht hätte.

Dabei gibt es für die Bewertung zwei Kategorien: Das Thema und den jeweiligen Menschen. Unabhängig von den Akteuren lassen sich Vorgehen und erzielte Wirkungen betrachten: Ist das vereinbarte Ziel erreicht? Was ist (vielleicht schon wiederholt) gelungen? Was steht am Abschluss, das bei Beteiligten dazu geführt hat, die Arbeit als Erfolg zu werten? Was war/ist anders als in vergleichbaren Situationen? So ein Ergebnis kann durchaus etwas in Zahlen Messbares sein. Aber auch ein Gefühl, ein Gedanke, eine Wahrnehmung.

Hinzu tritt die individuelle Entwicklung: Welche Stärken hat die/der Mitarbeitende entdeckt und gezeigt? Welche Lernfelder und Potenziale sind erkennbar geworden? So ein Ergebnis kann sein, dass sie oder er an der Aufgabe gereift (siehe Reifegrade in 3.4) ist und zukünftig eigenverantwortlicher arbeitet. Aber auch die Wahrnehmung eines Charismas, einer gewachsenen Beziehung.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf die qualifizierte Wahrnehmung und Bewertung ihrer Wirksamkeit (Erfolge) angewiesen, besonders, wenn sie in weitgehender Selbstständigkeit handeln. Zur Aufgabe der Führungskraft zählt auch, Anlässe für solch eine Bewertung zu setzen – für unsichere Mitarbeitende vermutlich öfter, für selbstständige Mitarbeitende nicht nur, wenn es Konflikte gibt.

Als verbindliches Moment der Sorge einer Führungskraft um ihre Mitarbeiter hat das Erzbistum Paderborn das Mitarbeitergespräch (MAG) eingeführt. Der Leiter des Pastoralen Raumes führt es in jedem Jahr maximal mit acht bis zehn Mitarbeitenden. Dabei ist darauf zu achten, dass jedes Mitglied im Pastoralteam spätestens alle fünf Jahre ein MAG erhält. Für die nicht-pastoralen Mitarbeiter der örtlichen Kir-

chengemeinden kann dazu eine Delegation erfolgen, wobei die mit der Gesprächsführung beauftragten Mitarbeiter/innen selbst verlässlich ein MAG mit dem Leiter erhalten.

Das MAG folgt im Erzbistum Paderborn einem Gesprächsleitfaden,<sup>34</sup> der den Blick richtet auf: den Menschen, den Auftrag, die Früchte, die Talente, die Saat für morgen (Vereinbarungen), die Communio und Cooperatio, die Missio und konkrete Förderungen. Das MAG ist vertraulich zwischen beiden Gesprächspartnern. Es ist kein Instrument zur Leistungskontrolle.

Die Mitarbeitergespräche werden im Erzbistum entlang der Hierarchien geführt, d.h. der Erzbischof führt ein MAG mit dem Generalvikar, der mit seinen Haupt- und Zentralabteilungsleitern usw. Das MAG mit den Leitern der Pastoralen Räume/Pastoralverbände führt der Dechant.

### **3.6 Konflikte und Versöhnung**

Seelsorgerinnen und Seelsorger achten sorgsam auf Verstörungen, Zweifel und Widerstände. Sie nehmen ihre Aufgabe an, Konflikte zu deeskalieren, Angebote zur Versöhnung zu gestalten, erforschen immer auch eigene Konflikte, betreiben Selbstsorge und suchen Stärkung in Gottes (sakramentalem) Zuspruch. Jede Führungskraft sorgt in ihrem Arbeitsschwerpunkt – gewissermaßen als Konfliktprophylaxe – dafür, dass im gemeinsamen Arbeiten nicht nur „ergebnisorientiert“ die Sachebene gepflegt wird, sondern auch „prozessorientiert“ die Beziehungen untereinander im Blick bleiben.

Die liebende Nähe Gottes zu verkünden und zeichenhaft erlebbar zu machen – diesem Auftrag wird das alltägliche Miteinander im pastoralen Handeln nicht immer gerecht. Das Ringen um gute, wirksame Arbeit macht sichtbar, dass es bei den Beteiligten Unterschiede im Denken und Tun gibt. Psychologen weisen darauf hin, dass sich solche Unterschiede so verfestigen können, dass ein Miteinander nicht mehr möglich ist. Verbreitet ist die Beschreibung eines Konfliktes in Stufen,

34 Der „Leitfaden zum Mitarbeitergespräch“ mit möglichen Gesprächsinhalten und weitere Materialien liegen in den Dienststellen vor und können bei Bedarf auch abgerufen werden im Erzbischöflichen Generalvikariat, HA Personal und Verwaltung, Referat Personalentwicklung.

wobei jede Stufe zunehmend gravierende Konsequenzen hat. Bekanntestes Modell sind die 9 Stufen eines Konflikts nach Friedrich Glasl (vgl. ders.: *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Bern 2009<sup>9</sup>). Darin sind die Parteien nur auf den ersten drei Stufen zu einer Einigung zu beiderseitigem Vorteil bereit, mit zunehmender Eskalation wird es wichtiger, die Gegenseite zu schädigen, zuletzt sogar um den Preis, selbst Schaden zu erleiden.

Steigern sich Konflikte auf diese Weise, muss Führungshandeln immer auf eine Lösung der Situation im Sinne der Seelsorge für die Beteiligten gerichtet sein. Das kann auch bedeuten, eigene, wohlüberlegte Positionen einem ergebnisoffenen Diskurs zu stellen, um sich ergänzen zu lassen und eine neue, gemeinsam wohlüberlegte Position zu erarbeiten. Aufgabe ist es in jedem Fall, Verletzungen bei den Beteiligten im Sinne von Heilung und Versöhnung zu begleiten, damit eine konstruktive Zusammenarbeit an der Sache und in der Gemeinschaft möglich bleibt.

Ab einer gewissen Eskalation führt allerdings kein Weg an der Erkenntnis vorbei, dass man selbst Konfliktpartei ist. Dann muss die Konfliktarbeit in die Hände anderer gegeben werden, die die nötige Versöhnung erreichen können. Erster Ansprechpartner für Konflikte und Beschwerden, in denen der Leiter des Pastoralen Raumes als Partei involviert ist und die daher nicht subsidiär (Gespräch unter vier Augen, Moderation einer Begegnung der Konfliktparteien) bearbeitet werden können, ist der Dechant. Der Dechant steht in engem Kontakt mit der Zentralabteilung Pastorales Personal und wird, falls angezeigt, die diözesane Ebene um Mithilfe bei der Bearbeitung ersuchen. In langwierigen Konflikten kann zudem Kontakt aufgenommen werden mit der Stelle „Qualitäts- und Beschwerdemanagement“ im Erzbischöflichen Generalvikariat, Zentralabteilung Pastorales Personal.<sup>35</sup> Dass die Möglichkeit zur Versöhnung immer auch eine Frage von Zeit ist, zeigen Modelle aus der Trauerarbeit.<sup>36</sup> Pragmatisch vereinfacht ist diese Erkenntnis der Trauerphasen in einem Fahrplan für das Überbringen schlechter Nachrichten, der dabei hilfreich ist, aus solchen

35 Vgl. die „Ordnung für den Umgang mit Beschwerden gegen Kleriker und Laien im hauptberuflichen pastoralen Dienst im Erzbistum Paderborn“ in der jeweils gültigen Fassung.

36 Vgl. Konzepte zu „Trauerphasen“ nach Elisabeth Kübler-Ross und zu „Zeiten der Trauer“ von Ruthmarijke Smeding.

Situationen keine Konflikte wachsen zu lassen.<sup>37</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass für die Empfänger der Nachricht alles als „schlecht“ bezeichnet wird, was deren Erwartungen nicht entspricht. In der folgenden Skizze interagieren der Konfrontierer (K) und der Erleider (E):

- K übermittelt die Nachricht – E reagiert mit Leugnung
- K wiederholt die Nachricht – E reagiert mit Wut
- K hält diese Emotionen aus, wiederholt die Nachricht gegebenenfalls weitere Male – E versucht, zu verhandeln mit dem Ziel, die Nachricht nicht akzeptieren zu müssen
- K geht mit Argumenten auf die Verhandlungsangebote ein und hilft, die Nachricht kognitiv zu akzeptieren – E verfällt in Apathie
- K hält den Kontakt zu E und begleitet diese Trauerzeit – E wird wieder handlungsfähig und beginnt, Fragen zur veränderten Situation zu stellen
- K informiert – E gelingt es, die neue Identität anzunehmen.



## 4 Die pastoralen Berufe

Die Anforderungen in den Aufgabenfeldern aller Mitglieder der Pastoralteams unterliegen heute enormen Veränderungen. Diese sind im Zukunftsbild beschrieben und bilden die Voraussetzung für die folgenden Überlegungen.

Die Aussagen dieses Kapitels zeigen die Richtung an, wie Priester, Diakone und Gemeindeferent/inn/en in ihren verschiedenen Ämtern und Positionen ihr berufliches Handeln im Sinne der Pastoral der Berufung profilieren können. Sie knüpfen dabei an Aussagen des Kirchenrechts wie des diözesanen Rechts an und verstehen sich im Horizont des diözesanen Zukunftsbildes, dessen Kenntnis sie voraussetzen.

### 4.1 Die Priester

Der Priester erhält durch die sakramentale Weihe eine im und für das Volk Gottes unverzichtbare und eigene Sendung. Zugleich hat er bei der Weihe versprochen, sich Tag für Tag und immer aufs Neue so in die Gesinnung Jesu Christi hineinzubegeben, dass er selbst als Zeichen für die Gegenwart Christi in seiner Kirche erkennbar wird. Mit der Priesterweihe ist also eine ganz besondere Verantwortung verbunden, Anspruch und Wirklichkeit, Theologie und pastorale Praxis in ein möglichst kongruentes Verhältnis zu bringen und an diesem Bemühen lebenslang zu arbeiten. Bekanntermaßen wird auf kaum etwas so geachtet wie auf die Art und Weise, wie Priester ihren Dienst tun und wie sie dabei mit den Menschen umgehen.

#### 4.1.1 Die Dechanten

Der Dechant als Leiter eines Dekanates trägt Verantwortung für die Förderung und Koordination der gemeinsamen pastoralen und caritativen Tätigkeit im Dekanat (vgl. c. 555 § 1 n. 1 CIC). Als Vertreter des Erzbischofs

im Dekanat nimmt er an dessen Hirtensorge teil. Zudem ist er Vertrauensperson aller, die in seinem Dekanat in der Seelsorge tätig sind.

Der Dechant ist der unmittelbare Dienstvorgesetzte für die auf Dekanatssebene eingesetzten Mitarbeiter/innen und besitzt nach Maßgabe des Rechts ihnen gegenüber Weisungsbefugnis.<sup>38</sup> Er wird in seiner Amtsführung insbesondere durch die Mitarbeiter/innen unterstützt, die auf Dekanatssebene mit besonderen Aufgaben betraut sind.

Unter den im Dekanatsstatut genannten Aufgaben, Rechten und Pflichten des Dechanten<sup>39</sup> soll hier im Blick auf das Miteinander aller Seelsorgerinnen und Seelsorger im Sinne des Zukunftsbildes ein Akzent gesetzt werden auf folgende Punkte:

- Der Dechant vertritt die Anliegen des Dekanates nach innen und außen. Er ist in seinem Dekanat verantwortlich für die Kontaktpflege und die Zusammenarbeit mit den kommunalen Stellen.
- Der Dechant hat das Recht und die Pflicht, schwerwiegende seelsorgliche Fehlentwicklungen im Dekanat, die dem Anliegen der Pastoral der Berufung widersprechen, dem Erzbischof oder seinem Vertreter vorzutragen und konkrete Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Bei auftretenden Schwierigkeiten und Beschwerden, in denen der Leiter des Pastoralen Raumes als Partei involviert ist und die daher nicht subsidiär (Gespräch unter vier Augen, Moderation einer Begegnung der Konfliktparteien) bearbeitet werden können, sollen sich die Mitarbeiter/innen in der Pastoral vertrauensvoll an den Dechanten wenden: Er ist dann ihr erster Ansprechpartner.
- Bei Differenzen zwischen Mitarbeitern/innen oder zwischen einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin und Mitgliedern der Gemeinde(n) ist der Dechant der erste vom Erzbischof Beauftragte, der sich um die Beilegung der Differenzen zu sorgen hat – gemäß der „Ordnung für den Umgang mit Beschwerden gegen Kleriker und Laien im hauptberuflichen pastoralen Dienst im Erzbistum Paderborn“ in der jeweils gültigen Fassung.

<sup>38</sup> Vgl. Statut für die Dekanate im Erzbistum Paderborn (Dekanatsstatut), KA 2006, Nr. 17, Artikel 1, §3 (1).

<sup>39</sup> Ebd., Artikel 1, §3

#### 4.1.2 Die Pfarrer

Die Pastoral der Berufung hat – wie in den Abschnitten 2.3 bis 2.7 ausgeführt – Auswirkungen auf das Verständnis des Leitungsdienstes des Pfarrers.<sup>40</sup> Der Dienst des Pfarrers ist ganz wesentlich ein seelsorglicher Dienst, der das Anliegen der Pastoral der Berufung in seinem Pastoralen Raum verwirklicht und damit der „Berufungsförderung“ dient.

##### **Grundsätze**

Der Pfarrer übt seine Verantwortung in jener Haltung und mit jenen Fertigkeiten einer Führungskraft aus, die dem diözesanen Zukunftsbild entsprechen und die in dieser ORIENTIERUNG in den ersten drei Kapiteln ausgeführt sind. Er ist Ermutiger der Haupt- und Ehrenamtlichen, deren Selbst-Motivation ihm am Herzen liegt. Er steht vertrauensvoll und in Loyalität zu seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Seinen Dienst an der Einheit versteht der Pfarrer als ständige Herausforderung, die Einheit in der Vielfalt zu fördern und entsprechend dem Zukunftsbild bewusst Pluralität und Differenzierung im pastoralen Handeln zu ermöglichen. Dieser Dienst an der Einheit korrespondiert mit dem Charisma des Ermutigers (Röm 12, 8): Ermutigung durch Zusammenführen, Koordinieren und Integrieren der verschiedenen Charismen und Talente der anderen; Ermutigung beim Ausgleich von Spannungen und im Umgang mit Konflikten; Ermutigung durch den wertschätzenden Blick auf die gegenseitige Bereicherung der Begabungen und Kompetenzen.

Der Pfarrer kann in seinen Leitungsaufgaben durch einen Priester oder eine Gemeindeferentin/einen Gemeindeferenten unterstützt werden, die/den er in Rücksprache mit seinem Team und dem Dechanten für einen bestimmten Zeitraum benennt. Gemeinsam tragen sie Sorge für die Wirksamkeit des pastoralen Handelns im Pastoralen Raum. Er/sie wird für diesen Verantwortungsbereich vom Pfarrer mit „koordinierenden Aufgaben“ beauftragt, die in seiner/ihrer Aufgabenumschreibung festgehalten werden.



## Aufgabenbereiche

Der Pfarrer trägt Verantwortung für den Pastoralen Raum als Ganzes – sei er rechtlich als Gesamtpfarrei oder als Pastoralverbund konkretisiert. Grundlage sind die Bestimmungen der c. 515ff. CIC. Mit der Pastoral der Berufung als Zentralkategorie und der Errichtung Pastoraler Räume erhalten diese kirchenrechtlichen Bestimmungen im Erzbistum Paderborn eigene Akzente, durch die der Pfarrer insbesondere Verantwortung trägt:

- für die Kommunikation des diözesanen Zukunftsbildes und der aus diesem folgenden Vorgaben und Aufträge in den Pastoralen Raum,
- für die Teamentwicklung des (erweiterten) Pastoralteams (siehe Kapitel 1.3),
- für die Klarheit der Absprachen in den Aufgabenschwerpunkten der einzelnen Teammitglieder und beauftragter Ehrenamtlicher,
- für den Weg zur Pastoralvereinbarung und deren Fortschreibung,
- für die kontinuierliche Reflexion des pastoralen Handelns sowie
- für die Vertretung des Pastoralen Raumes nach außen (z. B. ökumenische und kommunale Kontakte).

Der Pfarrer führt die Mitarbeitergespräche und trägt – zusammen mit dem/der Mitarbeiter/in, der/die mit koordinierenden Aufgaben betraut ist – Sorge für die regelmäßige und langfristige Planung sowie für die beständige Reflexion, Überprüfung und (Neu-)Ausrichtung der Dienste (Gottesdienste, pastorale Aufgabenschwerpunkte, Urlaube, Exerzitien).

Schwerpunkte seines seelsorglichen Dienstes in den Pastoralen Raum hinein können – neben der Spendung der Sakramente und den jeweiligen Erfordernissen vor Ort – z. B. sein:

- Verantwortung für die Taufpastoral und die Ehevorbereitung,

- Seelsorge in Schulen, im Krankenhaus, Altenheim oder Hospiz,
- Zuständigkeit für ein konkretes Projekt, einen pastoralen Ort oder für unterschiedliche pastorale Gelegenheiten.

Der Pfarrer pflegt die Zusammenarbeit mit dem Außendienstmitarbeiter des Gemeindeverbandes (ADM). Er hat den Vorsitz in den Kirchenvorständen, kooperiert mit der Kita gGmbH und nimmt teil an den Konferenzen der Pfarrer auf Dekanats- und gegebenenfalls auch auf Bistumsebene. Zur Entlastung des Pfarrers besteht die Möglichkeit, in jedem Kirchenvorstand eine/n geschäftsführende/n Vorsitzende/n zu bestimmen (vgl. KA 2009, Stück 8, Nr. 106).

Die Aufgabenbereiche des Pfarrers werden in einer Aufgabenumschreibung unter Beteiligung der Zentralabteilung Pastorales Personal festgehalten und mit dem Dechanten abgestimmt.

### **Zugangsweg**

Die Auswahl für das Pfarramt erfolgt durch den Erzbischof nach Maßgabe der „Verfahrensordnung bei der Versetzung von Priestern im Erzbistum Paderborn“ in der jeweils gültigen Fassung.

Mit den Priestern, die sich auf eine Pfarrstelle bewerben, finden Bewerbungsgespräche statt, die der Verständigung über das konkrete Stellenprofil und die in dieser ORIENTIERUNG genannten Grundsätze im Blick auf die Leitung eines Pastoralen Raumes dienen. Dass der Bewerber den Willen und die Fähigkeit besitzt, gemäß diesen Grundsätzen zu handeln, wird in einer Vereinbarung mit dem Leiter der Zentralabteilung Pastorales Personal schriftlich festgehalten.

Vor der Ernennung eines Pfarrers kann sich die Zentralabteilung Pastorales Personal – gemäß c. 524 CIC – durch Befragung von Personen beraten, die den Priester – z. B. aus einer Zeit der Zusammenarbeit – gut kennen.

## **Personalentwicklung**

Vor Übernahme der Leitung eines Pastoralen Raumes nimmt ein Priester am Kurs zur Leitung Pastoraler Räume teil, der ein Lernort für partnerschaftliche Leitung von Haupt- und Ehrenamtlichen sein will und in einer vertrauensvollen und wertschätzenden Atmosphäre Gelegenheit zur persönlichen Reflexion über den eigenen Leitungsstil gibt.

Alle Priester, die im selben Jahr diese Aufgabe der Leitung übernehmen, bilden dabei eine Lerngruppe, die auch über den Kurs hinaus mit den Bistumsverantwortlichen im Gespräch bleibt. Der Kurs wird gemeinsam verantwortet von der Hauptabteilung Pastorale Dienste und der Priesterfortbildung in Zusammenarbeit mit der Zentralabteilung Pastorales Personal und bezieht sich auf das diözesane Zukunftsbild. Er findet jährlich statt und wird auf der Grundlage der jeweiligen Erfordernisse konzeptionell fortgeschrieben. Im Anschluss an den „Leiterkurs“ gibt es unterschiedliche Angebote zum Lernen in der Rolle des Pfarrers, die ebenfalls in Kooperation der genannten Bereiche organisiert und durchgeführt werden.

Der Leiter eines Pastoralen Raumes hat Anspruch auf eine individuelle Form der Unterstützung, geistliche Begleitung und/oder Supervision. Überlegungen und Absprachen dazu erfolgen in Personalentwicklungsgesprächen.

## **Perspektive**

Spätestens zehn Jahre nach der Übernahme des Leitungsdienstes führen der Dechant und der Leiter der Zentralabteilung Pastorales Personal mit dem Pfarrer ein Gespräch, in dem sie über die Erfahrungen und die persönliche Zukunftsperspektive des Pfarrers sprechen. Kein Priester ist verpflichtet, einen Pastoralen Raum dauerhaft zu leiten. Es kann sinnvoll sein, die Aufgabe der Leitung eines Pastoralen Raumes nach einer Zeit von zehn bis fünfzehn Jahren abzugeben.

Es steht dem Pfarrer frei, sich auf ausgeschriebene Stellen für Pastöre oder für die Leitung eines anderen Pastoralen Raumes zu bewerben.

### 4.1.3 Die Pastöre

Der Pastor ist ein eigenständiges Amt im Erzbistum Paderborn.

#### **Grundsätze**

Das Tätigkeitsfeld des Pastors umfasst den gesamten Pastoralen Raum, in dem er eingesetzt ist – sei er rechtlich als Pastoralverbund oder als Gesamtpfarrei konkretisiert. Beheimatung erfährt er in der Pfarrei, in der er wohnt.

Der Pastor verfügt bereits über längere Berufserfahrung und ist weitgehend frei von Verwaltungsaufgaben. So liegt sein Verantwortungsbereich in pastoralen Aufgabenschwerpunkten: Er nimmt sich Zeit für die Begleitung der Menschen in den ihm übertragenen Aufgabenbereichen – in seinem Nahbereich und im gesamten Pastoralen Raum.

#### **Aufgabenbereiche**

Der Pastor verantwortet einzelne Handlungsfelder und Aufgabenbereiche bzw. konkret benannte pastorale Orte und Gelegenheiten im Pastoralen Raum. Sein Einsatz erfolgt territorial und kategorial im Einvernehmen mit dem Pastoralteam und (künftig) auf Basis der Pastoralvereinbarung – je nach den Erfordernissen vor Ort und seinen Charismen sowie entsprechend seines Amtes als Pastor, das sich von dem eines Vikars unterscheidet. Bei allen Aufgaben muss eine ausgewogene Balance hergestellt werden zwischen der Befähigung zur und der Einbindung in die Teamarbeit im Pastoralen Raum sowie der Berücksichtigung des individuellen Berufsprofils.

Auf der Suche nach adäquaten Aufgabenfeldern bedarf die persönlich – in den Priesterjahren vor seiner Ernennung als Pastor – erworbene Berufserfahrung der Wertschätzung und Aufmerksamkeit. Besonders der reiche Erfahrungsschatz jener Priester, die auf ihr Pfarramt verzichtet haben, muss sensibel wahrgenommen werden.

Die Delegation von Aufgabenbereichen geschieht umfassend, d.h. sie betrifft die Inhalte, die Methoden und die konzeptionellen Entschei-

dungen sowie die Entscheidungen über die Verwendung der Sachausstattung, die ihm zur Erfüllung seiner Aufgaben zur Verfügung steht – nach vorgängiger Vereinbarung mit dem Pfarrer (Leiter) und in Rechenschaft ihm gegenüber.

Schwerpunkte seines Dienstes können – neben der Feier der Sakramente – beispielsweise sein:

- die Leitung größerer pastoraler Handlungsfelder im Pastoralen Raum (z. B. Verantwortung für die Jugendarbeit oder Familienpastoral im Pastoralen Raum, Verantwortung für die Ehevorbereitung und/oder die Taufpastoral),
- Verantwortung für die Pastoral der Sakramente: Buße, Eucharistie und/oder Firmung,
- Zuständigkeit für konkrete Projekte, pastorale Orte oder Gelegenheiten auf der Ebene des Pastoralen Raumes,
- Seelsorge in den Krankenhäusern, Altenheimen, Hospizen
- und in all diesen Aufgaben: pastorales Planen und Handeln in Kooperation mit den Menschen vor Ort. Denn Leitung, Verantwortung und Zuständigkeit bestehen hier überall darin, andere in den Blick zu nehmen, sie zu ermutigen, zu unterstützen und zu begleiten – gemäß den Grundsätzen und Vorgehensweisen, die in den Kapiteln 1 bis 3 beschrieben sind.

Dem Pastor wird mit seiner Ernennung Trauvollmacht für den Bereich des Pastoralen Raumes erteilt.

Es wird empfohlen, ihn als Gast zu den Themen seiner Aufgabenbereiche in die Kirchenvorstände einzuladen. Der Leiter des Pastoralen Raumes achtet auf einen guten Informationsfluss in allen den Pastor betreffenden Fragen.

Die Aufgabenbereiche, die dem Pastor durch den Leiter des Pastoralen Raumes übertragen werden, werden in einer Aufgabenumschreibung unter Beteiligung der Zentralabteilung Pastorales Personal festgehalten.

## **Zugangswege**

Titel und Amt eines Pastors erhält,

1. wer die zweite Dienstprüfung (das bisher sogenannte „Pfarrexamen“) abgelegt hat, mindestens fünf Jahre Vikar war und eine neue Stelle in einem anderen Pastoralen Raum antritt,
2. wer nach einer Zeit als Leiter eines Pastoralverbundes und/oder als Pfarrer auf die Pfarrstelle verzichtet hat.

Diese beiden „Zugangswege“ zu Titel und Amt eines Pastors sind gut voneinander zu unterscheiden und – z. B. in der Einführung des Pastors in sein Amt oder bei der Übertragung von Verantwortung bzw. der Erstellung der Aufgabenumschreibung – jeweils angemessen zu würdigen.

Die pastorale Erfahrung in beiden Zugangswegen ist grundlegend für die Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben im Pastoralen Raum.

Die Besetzung einer Stelle für einen Pastor erfolgt in der Regel nach Stellenausschreibung (Rundschreiben der Zentralabteilung Pastorales Personal). Zu jeder Stelle können konkrete Hinweise in einem Stellen- und Pastoralteamprofil nachgefragt werden. Der Pastor wird in die Entscheidungsfindung über seinen Einsatz einbezogen durch maximale Transparenz in den Rückmeldungen. Die Entscheidung über den Einsatz obliegt dem Erzbischof.

## **Personalentwicklung**

Das Amt eines Pastors lässt berufsbiographisch Veränderungen im Arbeitsfeld zu: je nach Profil einer Einsatzstelle kann sie in verschiedenen Schwerpunkten oder auch an neuen pastoralen Orten verwirklicht werden. Als Beispiele seien hier genannt: Zielgruppenpastoral, Evangelisierung, neue pastorale Projekte, Schulpastoral, Trauerpastoral, Wallfahrtsseelsorge u.a.m.

Nach mehrjähriger Berufserfahrung und einer Zusatzausbildung kön-

nen Pastöre ‚kategorial‘ eine Beauftragung zur Seelsorge in einer Einrichtung (z. B. Krankenhaus, Kurklinik, JVA) oder ‚diözesanweit‘ z. B. zur pastoralen Supervision oder Gemeindeberatung erhalten.

Langfristig angezielt ist seitens der Priesterfortbildung die Entwicklung eigener Angebote für Pastöre, die gemeinsam mit ihnen zu entwerfen sind.

### **Perspektive**

- Die Einsatzdauer als Pastor ist nicht begrenzt, d.h. im Wirken in seinen Aufgabenbereichen hat er eine langfristige Perspektive von in der Regel mindestens zehn Jahren bzw. bis zum Eintritt in den Ruhestand.
- Im Laufe des Einsatzes als Pastor finden in gegenseitiger Abstimmung Personalentwicklungsgespräche mit dem Leiter der Priesterfortbildung bzw. einem seiner Mitarbeiter statt.
- Es steht dem Pastor frei, sich auf ausgeschriebene Stellen für Pastöre oder Pfarrer als Leiter eines Pastoralen Raumes zu bewerben.

#### 4.1.4 Die Vikare

### **Grundsätze**

Der Vikar ist aufgrund seiner Situation als Berufsanfänger im Priesterberuf einer Pfarrei zugeordnet und beauftragt zur „seelsorglichen Mitarbeit“ in den übrigen Pfarrgemeinden des Pastoralen Raumes, in dem er eingesetzt ist.

Der Vikar ist nach Maßgabe des Rechts Mitglied des Kirchenvorstandes der Pfarrei, für die er ernannt ist.

### **Aufgabenbereiche**

Zumindest in den ersten zwei Jahren ist bei der Übertragung eigenverantwortlicher pastoraler Schwerpunktbereiche die Situation des

Vikars als Berufsanfänger zu berücksichtigen. Dabei ist mit ihm eine ausgewogene Balance zwischen Anforderung und Unterstützung abzustimmen. Der Einsatz des Vikars erfolgt je nach den Erfordernissen vor Ort und seinen Charismen – in entwicklungsorientierter Anbindung an den Pfarrer.

Dabei wird mit Rücksicht auf die besondere Situation als Berufsanfänger auch festgelegt, was der Vikar nicht tut.

Werden überschaubare Aufgabenbereiche an den Vikar delegiert,<sup>41</sup> so geschieht dies durch umfassende Delegation, d.h. die Delegation betrifft die Inhalte, die Methoden und die Entscheidungen über die Verwendung der finanziellen Mittel – nach vorgängiger Vereinbarung mit dem Leiter des Pastoralen Raumes und in Rechenschaft ihm gegenüber.

Schwerpunkte seines Dienstes können – neben der Feier der Sakramente – beispielsweise sein:

- Mitverantwortung in der Sakramentenkatechese,
- Leitung überschaubarer pastoraler Verantwortungsfelder im Pastoralen Raum,
- Mitwirkung in der oder Verantwortung für die Jugendarbeit,
- Mitwirkung in konkret benannten Projekten pastoraler Orte oder Gelegenheiten.

Die Aufgabenbereiche, die ihm durch den Leiter des Pastoralen Raumes übertragen werden, werden – nach Abstimmung im Team – in einer Aufgabenumschreibung unter Beteiligung der Zentralabteilung Pastorales Personal festgehalten.

### **Zugangswege**

- Nach Abschluss des erforderlichen theologischen Studiums sowie der Zeit als Seminarist und Diakon beginnt mit der Priesterweihe die Phase der „Berufseinführung“, zunächst als „Neupriester“ an einer ersten Vikarsstelle.

41 „Delegieren“ bzw. „Delegation“ ist hier nicht im strikt kirchenrechtlichen Sinn zu verstehen.



- Nach den vorgesehenen Jahren bewirbt sich der Vikar gemäß der „Verfahrensordnung bei der Versetzung von Priestern im Erzbistum Paderborn“ in der Regel auf eine zweite Vikarsstelle bzw. wird dazu aufgefordert.
- Die Versetzung an die zweite Stelle für einen Vikar erfolgt nach Stellenausschreibung (Rundschreiben der Zentralabteilung Pastorales Personal) mit konkreten Hinweisen zum jeweiligen Stellen- und Pastoralteamprofil. Der Vikar wird in die Entscheidungsfindung einbezogen durch maximale Transparenz in den Rückmeldungen durch den Leiter des Pastoralen Raumes.

### **Personalentwicklung**

Der Einsatz eines Vikars – insbesondere eines Neupriesters – soll dort stattfinden, wo ein Pfarrer bzw. ein Pastor als Mentor die qualifizierte Begleitung des Vikars gewährleisten kann.

In einem Personalgespräch im ersten Vikarsjahr mit dem Leiter der Priesterfortbildung bzw. einem seiner Mitarbeiter/innen wird ein besonderes Augenmerk auf die Befindlichkeit des Vikars und auf die Rahmenbedingungen seines Arbeitens gelegt.

Das Arbeiten in den Schwerpunktbereichen wird regelmäßig mit dem Mentor vor Ort sowie durch Supervision und Fortbildung auf Weihenursebene oder in kursübergreifenden Gruppen mit einem erfahrenen Priester reflektiert.

Gegen Ende der Zeit in der ersten Einsatzstelle erfolgt ein Personalgespräch mit dem Leiter der Zentralabteilung Pastorales Personal und in der Regel dem Leiter der Priesterfortbildung bzw. einem seiner Mitarbeiter/innen. Über die Möglichkeit eines Weiterstudiums oder einer zusätzlichen Ausbildung entscheidet die Personalkonferenz unter Vorsitz des Erzbischofs. Langfristig angezielt ist eine systematische Personalentwicklung, in deren Rahmen die künftige Fortbildung und weitere mögliche Einsatzfelder thematisiert werden.

## **Perspektive**

In der Regel dauert die Vikarszeit mindestens fünf Jahre und umfasst den Einsatz an zwei verschiedenen Stellen.

In der Regel zu Beginn des 6. Vikarsjahres findet die zweite Dienstprüfung statt, die jeder Diözesanpriester abzulegen hat. Ihr erfolgreiches Bestehen ist Zugangsvoraussetzung zu Titel und Amt eines Pastors, die bei Einsatz in einer entsprechenden Stelle verliehen bzw. übertragen werden.

### **4.1.5 Die seelsorglichen Mitarbeiter**

Die Beauftragung als „seelsorglicher Mitarbeiter“ erfolgt in der Regel als Nebenstellung – und zwar für Priester, denen auch ein anderes Amt übertragen ist (z. B. als Vikar, in einem Krankenhaus oder einer (Reha-)Klinik, als Diözesanpräses eines Verbandes oder in einem pastoralen Projekt, siehe dazu unten 4.1.7).

Eine Beauftragung zum seelsorglichen Mitarbeiter in der sogenannten Hauptstellung erhalten z. B. Priester, die aus einer anderen (Erz-)Diözese kommen oder Ordenspriester sind und für einen befristeten Zeitraum im Erzbistum Paderborn tätig sind, ohne hier inkardiniert zu sein.

### **Grundsätze**

Das Tätigkeitsfeld dieses seelsorglichen Mitarbeiters umfasst den gesamten Pastoralen Raum, in dem er eingesetzt ist – sei er nun als Pastoralverbund oder als Pfarrei konkretisiert.

Der seelsorgliche Mitarbeiter ist von Verwaltungsaufgaben für den gesamten Pastoralen Raum entlastet. Er übernimmt Verantwortung für bestimmte pastorale Schwerpunkte und sorgt damit auch für deren Verwaltung. Seine besondere Profession ist die Begleitung und Unterstützung der Menschen – an ihren jeweiligen Lebens-Orten innerhalb des Pastoralen Raumes.

## **Aufgabenbereiche**

Der seelsorgliche Mitarbeiter verantwortet einzelne Aufgabenbereiche bzw. konkret benannte pastorale Orte und Gelegenheiten im Pastoralen Raum. Sein Einsatz erfolgt im Einvernehmen mit dem Pastoralteam und künftig auf Basis der Pastoralvereinbarung – je nach den Erfordernissen vor Ort und seinen Charismen sowie entsprechend seiner Stellung als seelsorglicher Mitarbeiter, die sich von der eines Vikars unterscheidet.

## **Begleitung und Personalentwicklung**

Neben den Hinweisen zu Begleitung und Personalentwicklung eines Pastors, die analog auch für den seelsorglichen Mitarbeiter gelten (siehe 4.1.3), seien hier nur einige besondere Hinweise für ausländische Priester gegeben, die als seelsorgliche Mitarbeiter im Erzbistum Paderborn tätig werden möchten bzw. tätig sind.

Nach ihrer Ankunft in Deutschland werden sie – je nach ihren Vorkenntnissen – durch einen 4-monatigen Intensiv-Sprachkurs Deutsch und ein 6-monatiges Praktikum in einem Pastoralen Raum unter der Anleitung eines erfahrenen Priesters des Erzbistums Paderborn auf ihren Einsatz vorbereitet.

Zum Ende des Praktikums entscheidet der Leiter der Zentralabteilung Pastorales Personal auf der Basis des Votums jenes Priesters, der den Praktikanten angeleitet hat, über den Einsatz des ausländischen Priesters im Erzbistum Paderborn. Während des Praktikums und auch während des ersten Jahres des Einsatzes erhalten die ausländischen Priester möglichst einmal wöchentlich privaten Sprachunterricht am Einsatzort. Während der Zeit ihrer Tätigkeit als seelsorgliche Mitarbeiter nehmen die ausländischen Priester an speziellen Fortbildungen für ausländische Priester, aber auch an den Fortbildungen, die für die Priester des Erzbistums Paderborn angeboten werden, teil. Die ausländischen Priester werden entsprechend ihrem Weihedatum dem jeweiligen Weihekurs zugeordnet und auch zu den Fortbildungen dieses Weihekurses eingeladen.

## Perspektive

Neben den Hinweisen zu den Perspektiven eines Pastors (siehe 4.1.3), die analog auch für den seelsorglichen Mitarbeiter gelten, seien hier wieder einige besondere Hinweise für ausländische Priester gegeben. Wenn ausländische Priester als seelsorgliche Mitarbeiter im Erzbistum Paderborn für einen befristeten Zeitraum (zunächst 5 Jahre; eine Verlängerung im gegenseitigen Einvernehmen ist möglich) eingesetzt werden, so geschieht dies – soweit rechtlich möglich – auf der Basis von Gestellungsverträgen mit dem zuständigen Ordensoberen bzw. durch schriftliche Vereinbarungen des Erzbischofs von Paderborn mit dem zuständigen Heimatbischof des ausländischen Priesters.

Eine Inkardination in das Erzbistum Paderborn ist dabei grundsätzlich nicht vorgesehen.

### 4.1.6 Weitere priesterliche Berufsbezeichnungen

Von den Priestern als „seelsorglichen Mitarbeitern“ sind zu unterscheiden:

- der Pfarradministrator
- der Pfarrvikar

Pfarradministratoren werden für eine bestimmte Zeit mit der Leitung einer Pfarrei und gegebenenfalls mit der koordinierenden Leitung des Pastoralverbundes beauftragt. Danach wird über die Leitung neu entschieden. Der Titel „Pfarrvikar“ wird in unserem Erzbistum Priestern verliehen, die ausschließlich eine oder mehrere Pfarrvikarie/n leiten – er wird zukünftig mehr und mehr entfallen.

### 4.1.7 Subsidiare und seelsorgliche Mitarbeiter

Die Nebenstellung als Subsidiar erhält ein Priester zusätzlich, wenn er schwerpunktmäßig und mit vollem Beschäftigungsumfang (in der

sogenannten „Hauptstellung“) in einer Einrichtung tätig ist, z. B. in einem Krankenhaus, in einer Schule, in einer JVA, als Professor oder in einer Aufgabe im Erzbischöflichen Generalvikariat.

Die Nebenstellung als seelsorglicher Mitarbeiter erhält ein Priester zusätzlich, wenn ihm schwerpunktmäßig (in der sogenannten „Hauptstellung“) ein anderes Amt übertragen ist, z. B. als Vikar, in einem Krankenhaus oder einer (Reha-)Klinik, als Diözesanpräses eines Verbandes oder in einem pastoralen Projekt.

Diese Subsidiare und seelsorglichen Mitarbeiter sind einem Pastoralen Raum zugeordnet, in dem sie – in Absprache mit dem Pfarrer und dem Pastoralteam Aufgaben – gemäß der Pastoralvereinbarung mit übernehmen.

#### 4.1.8 Der Priester im Ruhestand

(A) In der Regel reichen Priester mit Erreichen der Altersgrenze dem Erzbischof ihre Bitte um Entpflichtung aus dem aktiven Dienst des Erzbistums ein. Sie gehen damit zu einem Zeitpunkt in Pension, an dem sie auf ein langes Priesterleben zurückschauen können. Dennoch leisten viele von ihnen auch im „Ruhestand“ als Pensionäre weiterhin einen wertvollen seelsorglichen Dienst in den (zukünftigen) Pastoralen Räumen, der dem Leben der dortigen Gemeinden in vielfältiger Weise zugutekommt und als solcher nicht zu unterschätzen ist. Rechtzeitig sollte über die bisher sinnvolle Regel gesprochen werden, dass ein Priester mit dem Eintritt in den Ruhestand den Pastoralen Raum verlässt, in dem er als Pfarrer oder Pastor tätig war. Das Gespräch darüber sollte mit dem Leiter der Zentralabteilung Pastorales Personal langfristig vor Eintritt in den Ruhestand geführt werden.

(B) Zudem kann sich ein pensionierter Priester zum Subsidiar beauftragen lassen, wenn er dies beantragen möchte – zunächst bis zum 75. Lebensjahr und (auf Antrag) jeweils für weitere zwei Jahre.

In diesem Fall gelten folgende Grundsätze:

- Jedem Priester, der sich als Subsidiar beauftragen lassen möchte, ist klar, dass sich seine Rolle verändert: Nirgends ist er mehr „der Pfarrer vor Ort“. Der Subsidiar ist bereit, sich mit seinen seelsorglichen Tätigkeiten gut in die Pastoralvereinbarung und in das Pastoralteam einzubinden. Die Sorge um die eigene Beheimatung muss anerkannt werden, darf aber natürlich nicht zum Konflikt mit dem Pastoralteam führen.
- Die gesundheitliche Situation des Subsidiars ist zu beachten. Der Leiter des Pastoralen Raumes, in dem er seine Tätigkeit aufnimmt, sollte einerseits sensibel wahrnehmen, was der Subsidiar tun möchte, und andererseits auch das, was er nicht mehr tun kann. Er sollte auch das Nachlassen der Kräfte während einer Beauftragungsphase beachten und fortwährend mit ihm nach einer guten Balance mit der Verpflichtung zu verlässlicher Mitarbeit suchen.

### **Aufgabenbereiche**

Dem Recht jedes Priesters auf (Kon-)Zelebration ist Rechnung zu tragen. Subsidiare übernehmen in der Regel eine heilige Messe mit Predigt an den Sonn- und Feiertagen. Weitere konkrete seelsorgliche Tätigkeiten sind zu Beginn der Beauftragung als Subsidiar mit dem Leiter des (zukünftigen) Pastoralen Raumes und dem Dechanten abzustimmen.

Das Leben ist so vielfältig, dass hier wieder nur Anregungen gegeben werden können. Vor Ort sind jene Möglichkeiten aufzuzeigen, die den persönlichen seelsorglichen Neigungen des Subsidiars derart entgegenkommen, dass sie in das Konzept des Pastoralen Raumes hineinpassen.

Solche seelsorglichen Tätigkeiten können z. B. sein:

- Besuche von alten und kranken Gemeindemitgliedern,
- Geburtstagsbesuche,
- Leiten von Bibelkreisen, Seniorennachmittagen, Gesprächsrunden,

- Leiten verschiedener gottesdienstlicher Feiern.

Subsidiare sind – auch mit Blick auf die Gemeinden – vor Selbstüberschätzung zu schützen: Hier ist unter Umständen eine „sensible Unnachgiebigkeit“ des Leiters gefragt.

### **Zugangswege**

Pensionierte Priester werden in der Regel in jenen Pastoralen Räumen als Subsidiar beauftragt, wo sie nach Eintritt in den Ruhestand Wohnung genommen haben. Sie haben dadurch die Möglichkeit, sich in die priesterlichen Dienste des (zukünftigen) Pastoralen Raumes, besonders in die Feier der Eucharistie, einzubringen.

Die Beauftragung zum Subsidiar erfolgt nach Zustimmung des Dechanten und des Leiters des Pastoralen Raumes durch den Ortsordinarius durch ein Ernennungsschreiben. Dieses sollte durch ein Begleitschreiben an den Pfarrer mit Informationen und Anregungen ergänzt werden.

### **Begleitung**

Für die Priester im Ruhestand, die zum Dienst als Subsidiar bereit und gesundheitlich in der Lage sind, werden vom Bischofsvikar bzw. Bischöflichen Beauftragten für die älteren Priester, auch in Zusammenarbeit mit der Priesterfortbildung, Angebote entwickelt und Begleitung organisiert.

Vor Ort wird die Bildung von Konveniaten älterer Priester zur gegenseitigen Stütze und Ermutigung durch den Dechanten empfohlen.

Der Leiter des Pastoralen Raumes sollte die Beauftragung eines Subsidiars regelmäßig prüfen und in wertschätzendem Kontakt mit ihm stehen.

Alle zwei Jahre werden die Subsidiare im Ruhestand vonseiten der Zentralabteilung Pastorales Personal angeschrieben, um die Möglichkeit einer weiteren Beauftragung zu erfragen und gegebenenfalls in die Wege zu leiten.

## **4.2 Die Diakone**

### **Grundsätze**

Der Diakon erhält durch die Weihe „die Kraft, dem Volk Gottes in der Diakonie der Liturgie, des Wortes und der Liebe zu dienen“. (Motu Proprio „Omnium in mentem“, 26.10.2009)

Das Spezifikum des Diakons ist ein Dienst „an den Rändern“ der Gemeinde: Sein Dienstschwerpunkt soll dort sein, wo Menschen die Nähe der Kirche nicht mehr spüren.

Auch in der Eucharistie verkörpert der Diakon den dienenden Christus: In der Verkündigung des Wortes sowie bei der Bereitung der Gaben, wenn er dem Priester die Hostienschale und den Kelch überreicht, übergibt er ihm gleichzeitig die Alltagsnot der Menschen.

Eine geistliche Begleitung, die das Ziel hat, die Berufung von Interessenten zu klären, muss an diesem Punkt ansetzen.

### **Aufgabenbereiche**

Der Diakon im Zivilberuf hat die Möglichkeit, die Kirche dort präsent zu halten, wo der Hauptberufliche in der Seelsorge oft nicht hinkommt. Durch sein Christsein am Arbeitsplatz steht er ein für ein gelebtes Christuszeugnis in der besonderen durch die Weihe empfangenen Rückbindung an Christus und seine Kirche.

Zudem hat der Diakon besondere Einsatzfelder in einem konkreten Pastoralen Raum oder über diesen hinaus, z. B. in der Notfallseelsorge. Sie werden im Pastoralteam unter Leitung des Pfarrers verbindlich abgesprochen bzw. schon in der schriftlichen Beauftragung durch den Erzbischof festgeschrieben. Schwerpunkte seines Einsatzes können sein:

- die seelsorgliche Betreuung bestimmter Krankenhäuser, Altenheime, Hospize,
- die geistliche Begleitung von Caritasgruppen,



- die Jugendarbeit,
- die Grundlagenkatechese in der Sakramentenpastoral,
- der Besuchsdienst bei den Neuzugezogenen einer Gemeinde,
- der Besuchsdienst zu den Geburtstagen der Gemeindemitglieder,
- die Krankenpastoral im häuslichen Bereich,
- die Sterbebegleitung und der Dienst des Begräbnisses,
- die Ausbildung und Begleitung von Lektoren und Ministranten.

### **Zugangswege**

Bewerber für den Diakonat sollen sich auszeichnen durch ein Leben aus dem Glauben, durch ihre Mitarbeit in einer Pfarrgemeinde und die Bereitschaft und Fähigkeit, auf die Nöte anderer Menschen einzugehen. Sie haben sich in Familie und Beruf bewährt, sind physisch und psychisch gesund, übernehmen gerne Verantwortung in selbstständigen Bereichen, sind teamfähig und lernbereit.

Ob ein Bewerber für den Diakonat geeignet ist, entscheidet sich an objektiven Kriterien. Diese sind zum Beispiel:

- die theologische Ausbildung,
- die pastorale Empathie für Kirche und Welt,
- die affektive Reife,
- die Teamfähigkeit,
- kommunikative Begabungen.

Die Kandidaten für den Diakonat absolvieren den Grund- und Aufbaukurs des Studiums der Theologie im Fernkurs an der Domschule Würzburg. Ein abgeschlossenes Theologiestudium oder ein abgeschlossenes Religionspädagogisches Studium können ebenfalls als Voraussetzung anerkannt werden. Es folgen Studientage/Studienwochen in Paderborn und spirituelle Begleitung in den Diakonatskreisen

mit kompetenten geistlichen Mentoren.

Die Ehefrauen der Bewerber werden nach ihrem Wunsch und ihren Möglichkeiten in die Ausbildung einbezogen und müssen durch ihre Unterschrift ihr Einverständnis zur Ausbildung erklären.

(Näheres regelt die „Ordnung für die Diakone im Erzbistum Paderborn“ in der jeweils gültigen Fassung.)

### **Fortbildung und Begleitung**

Diakone nehmen verpflichtend teil an den jährlich stattfindenden Studientagen. Besondere Exerzitien für Diakone und ihre Ehefrauen sowie eine kontinuierliche geistliche Begleitung werden empfohlen. Fortbildungen in besonderen Kategorien der Seelsorge können durch Antrag beim Bischöflichen Beauftragten genehmigt werden, sofern diese in Umfang, Inhalt und Kosten in gesunder Relation dem Dienstauftrag in besonderen Fällen, z. B. Strafvollzug, Hospiz und dergleichen entsprechen. Dies gilt in besonderer Weise für die hauptberuflichen Diakone in unserem Erzbistum.

## **4.3 Die Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten**

Die Berufung durch Gott konkretisiert sich für den einzelnen Christen in unterschiedlicher, je persönlicher Weise. Eine eigene Form stellt der kirchliche Beruf der Gemeindereferentin und des Gemeindereferenten dar. Das Erzbistum Paderborn hat – auch für die Zukunft – eine klare Option für diesen Beruf ausgesprochen.

### **4.3.1 Die Gemeindereferentin/der Gemeindereferent**

#### **Grundsätze**

Im Beruf der Gemeindereferent/inn/en nehmen Frauen und Männer, die vom Erzbischof in einer gottesdienstlichen Feier für den pastoralen Dienst beauftragt werden, am amtlichen Auftrag der Kirche teil.

Gemeindereferent/inn/en sind Angestellte des Erzbistums Paderborn. Ihr Dienstvorgesetzter ist der Generalvikar; die Einsatzleitung liegt bei ihm und in der Zentralabteilung Pastorales Personal. Vorgesetzter ist der mit der Leitung des Pastoralen Raumes beauftragte Priester.

Gemeindereferent/inn/en sind Mitglieder im Pastoralteam, dem Leitungsteam eines Pastoralen Raumes.

### **Aufgabenbereiche**

Der Einsatz von Gemeindereferent/in/en erfolgt auf der Ebene eines Pastoralen Raumes oder in Einrichtungen (z. B. Krankenhaus, Rehaklinik oder Schule).

Die Gemeindereferentin/der Gemeindereferent verantwortet im Pastoralen Raum einzelne Aufgabenbereiche bzw. ist verantwortlich für konkret benannte pastorale Orte und Gelegenheiten je nach den Erfordernissen vor Ort – im Einvernehmen mit dem Pastoralteam, (zukünftig) auf Basis der Pastoralvereinbarung und der Aufgabenumschreibung. Verantwortungsbereiche werden ihr/ihm durch den Leiter des Pastoralen Raumes vollständig delegiert. Die Delegation von Aufgabenbereichen geschieht umfassend, d.h. sie betrifft die Inhalte, die Methoden und die konzeptionellen Entscheidungen sowie die Entscheidungen über die Verwendung der Sachausstattung, die ihr/ihm zur Erfüllung ihrer/seiner Aufgaben zur Verfügung steht – nach vorgängiger Vereinbarung mit dem Pfarrer (Leiter) und in Rechenschaft ihm gegenüber.

Schwerpunkte ihres/seines Dienstes können beispielsweise sein:

- die Leitung größerer pastoraler Handlungsfelder im Pastoralen Raum (z. B. Verantwortung für die Jugendarbeit oder Familienpastoral im Pastoralen Raum, Verantwortung für die Ehevorbereitung und/oder die Taufpastoral),
- Verantwortung für die Pastoral der Sakramente: Buße, Eucharistie und/oder Firmung,

- Zuständigkeit für konkrete Projekte, pastorale Orte oder Gelegenheiten auf der Ebene des Pastoralen Raumes,
- Seelsorge in den Krankenhäusern, Altenheimen, Hospizen
- und in all diesen Aufgaben: pastorales Planen und Handeln in Kooperation mit den Menschen vor Ort. Denn Leitung, Verantwortung und Zuständigkeit bestehen hier überall darin, andere in den Blick zu nehmen, sie zu ermutigen, zu unterstützen und zu begleiten – gemäß den Grundsätzen und Vorgehensweisen, die in den Kapiteln 1 bis 3 beschrieben sind.

### **Zugangswege**

Voraussetzung für die pastorale Beauftragung als Gemeindereferent/in ist das Ablegen der zweiten Dienstprüfung nach erfolgreich absolvierter Berufseinführung. Die daraus erwachsene pastorale Erfahrung ist grundlegend für die Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben im Pastoralen Raum.

Alle Gemeindereferent/inn/en erhalten mehrmals im Jahr eine Liste mit den zu besetzenden Stellen. Termine für die Einsätze und Umsetzungen sind derzeit in der Regel jeweils der 01.01., der 01.05. und der 01.08. eines Jahres. In Einsatzgesprächen werden im Hinblick auf eine Stellenbesetzung die jeweilige pastorale Notwendigkeit, die Eignung und Befähigung der Gemeindereferentin/des Gemeindereferenten sowie die persönlichen Interessen und die gesamte Lebenssituation erörtert.

### **Personalentwicklung**

Der Beruf der Gemeindereferentin/des Gemeindereferenten lässt berufsbiographisch Veränderungen im Arbeitsfeld zu: Je nach Profil einer Einsatzstelle kann sie/er in verschiedenen Schwerpunkten oder auch an neuen pastoralen Orten tätig sein. Als Beispiele seien hier genannt: Junge Kirche, Schulpastoral, City-Pastoral, Touristenseelsorge, Wallfahrtsseelsorge. So kann sich eine „Berufswegentwicklung“ ergeben, in der man über die Jahre immer wieder in neuen Aufgabenschwerpunkten tätig wird.

Nach mehrjähriger Berufserfahrung und einer Zusatzausbildung können Gemeindereferent/inn/en eine Beauftragung zur Seelsorge in einer Einrichtung (z. B. Krankenhaus, Reha-Klinik, Schule) oder diözesanweit z. B. zur Pastoralen Supervisorin oder Gemeindeberaterin, zur Übernahme einer Mentorenschaft in den Praxisphasen des Studiums und in der Berufseinführung oder einer Praxisberatung in der Berufseinführung junger Kolleginnen erhalten.

Beauftragungen für die Übernahme besonderer liturgischer Dienste sind im Rahmen der allgemein für die Beauftragung von Laien geltenden Bestimmungen möglich. Dies gilt zum Beispiel für die außerordentliche Spendung der Kommunion, für die Leitung von Wort-Gottes-Feiern oder für den Begräbnisdienst.

### **Perspektive**

Gespräche der Fortbildungsberatung und der Personalentwicklung („Standortgespräche“) in der Zentralabteilung Pastorales Personal sowie auf die Aufgabenumschreibung abgestimmte interne oder externe Fort- und Weiterbildungen begleiten die beruflichen Veränderungen und Entwicklungen – im Sinne des diözesanen Zukunftsbildes sowie des Leitbildes der Berufsgruppe und dessen Weiterentwicklung.<sup>42</sup>

#### **4.3.2 Die Gemeindeassistentin/der Gemeindeassistent**

##### **Grundsätze**

In den ersten beiden Jahren der Berufseinführung (überplanmäßiger Einsatz) werden die Gemeindeassistentinnen und Gemeindeassistenten in Schule und Pfarrei jeweils von einer Mentorin oder einem Mentor begleitet.

Gemeindeassistent/in/en erhalten – nach zweijährigem überplanmäßigem Einsatz – ihre erste „Planstelle“ dort, wo ein Pfarrer mit seinem Pastoralteam eine qualifizierte Einführung der Berufsanfängerin/des Berufsanfängers gewährleisten kann.

<sup>42</sup> Vgl. Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn [Hg.], Leitbild der Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten im Erzbistum Paderborn, Paderborn 2005

Erst beim Einsatz auf einer Planstelle werden eigenverantwortliche pastorale Schwerpunktbereiche unter Berücksichtigung der Berufsanfängersituation übertragen und mit dem Vorgesetzten vor Ort reflektiert.

### **Aufgabenbereiche im dritten Jahr der Berufseinführung**

Der Einsatz von Gemeindeassistentinnen und -assistenten erfolgt auf der Ebene eines Pastoralen Raumes. Die Gemeindeassistentin/der Gemeindeassistent verantwortet unter Berücksichtigung der Berufsanfängersituation einzelne Aufgabenbereiche bzw. ist verantwortlich für konkret benannte pastorale Orte und Gelegenheiten je nach den Erfordernissen vor Ort – im Einvernehmen mit dem Pastoralteam – und künftig auf der Basis der Pastoralvereinbarung und der Aufgabenumschreibung.

### **Zugangswege**

Wer den Beruf der Gemeindereferentin/des Gemeindereferenten ergreifen möchte, braucht menschliche, geistliche, fachliche und institutionelle Kompetenzen, die in einem akademischen Studium – in der Regel dem Bachelor an der Katholischen Hochschule NW, Abteilung Paderborn – erworben und vertieft werden.

### **Personalentwicklung**

Während der Berufseinführung nehmen Gemeindeassistentinnen/Gemeindeassistenten an Werkwochen, Studientagen und Praxisberatung teil, die von der Beauftragten für die Berufseinführung von Gemeindereferent/inn/en in der Zentralabteilung Pastorales Personal verantwortet werden. Diese Angebote werden zum Teil in Kooperation mit der Priesterfortbildung organisiert und durchgeführt.

Im schulischen Bereich werden die entsprechenden Tage von den Beauftragten für die Ausbildung im schulischen Bereich geplant und durchgeführt.

Im Berufsleben werden diese Kompetenzen eingesetzt und fortlaufend weitergebildet. Die Aus- und Fortbildung stellt das seelsorgliche

Handeln durch religionspädagogische, pastoraltheologische und humanwissenschaftliche Studien auf jene Basis, die den Beruf und seine spezifische Prägung auszeichnet.

### **Perspektive**

Die Phase der Berufseinführung endet mit der zweiten Dienstprüfung.

Die Einsatzdauer als Gemeindeferent/in im Pastoralen Raum an der ersten Stelle ist begrenzt auf vier bis acht Jahre. Danach findet ein Wechsel des Einsatzes aus der ersten Planstelle in einen anderen Pastoralen Raum („Regelumsetzung“) statt. Nach dieser Zeit findet ein Perspektivgespräch mit dem/der Beauftragten für die Berufsgruppe/ Personalentwicklung statt, das der Reflexion im Blick auf ein Votum für die weitere Einsatzplanung dient. Die Beauftragte für den Einsatz der Gemeindeferent/inn/en wird über diese Empfehlung informiert und bereitet die Entscheidung des Erzbischofs über den weiteren Einsatz vor. (Vgl. die Dienstanweisung „Umsetzung von Gemeindeferenten und Gemeindeferentinnen im Erzbistum Paderborn“ in der jeweils gültigen Fassung.)

Kommt ein Berufsanfänger oder eine Berufsanfängerin in das Team eines Pastoralen Raumes, wird empfohlen zu überlegen, wer das Mentoring übernimmt. Auch bei Priestern muss dies nicht der Leiter des Pastoralen Raumes sein.

## **4.4 Die Seelsorger/innen in den Einrichtungen**

Der Pastorale Raum kann am besten als Netzwerk der Seelsorge in einem Miteinander aus Pfarreien, pastoralen Orten und Gelegenheiten, Einrichtungen und weiteren kirchlichen Orten beschrieben werden (vgl. Zukunftsbild, 5.1).

Zu ihnen gehören nicht zuletzt die kirchlichen Einrichtungen, in denen Priester, (hauptamtliche) Diakone, Gemeindeferent/inn/en und Ordenschristen als Seelsorger/innen tätig sind. Um die Verbindung mit dem Pastoralteam zu gewährleisten, nehmen sie in der

Regel an den Dienstgesprächen und Dekanatspastoralkonferenzen teil und bringen „ihre Themen“ ein.

Sie sind in ihren seelsorglichen Aufgaben dem Leiter des Pastoralen Raumes zugeordnet und stimmen ihre Aufgaben mit ihm ab (*vgl. 1.6.2: Aufgabenumschreibung*). Diese Vereinbarung gilt unabhängig vom Beschäftigungsumfang des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin.

Bei anteiligem Beschäftigungsumfang für die Seelsorge – in einem Pastoralen Raum und in einer Einrichtung – erfolgt der Einsatz daher in der Regel jeweils in demselben Pastoralen Raum.





## Schlusswort

Die ORIENTIERUNG für das pastorale Personal ist wie das Zukunftsbild auf Aneignung und Fortschreibung angelegt. Der Text will für die kommenden Jahre Orientierung bieten, zur Auseinandersetzung anregen, das verantwortete Überdenken der eigenen Grundhaltungen im pastoralen Dienst begleiten und den Aufbruch in Neuland (*vgl. Jes 43,19*) für alle Seelsorger und Seelsorgerinnen reizvoll machen. Dazu bedarf es in den kommenden Jahren eines intensiven Prozesses der Aneignung, individuell wie in den Pastoralteams.

Nicht alles, was in den vergangenen zwei Jahren von Gruppen und Einzelnen angeregt und gewünscht wurde, konnte im Text aufgegriffen werden. Manches mag bei der Lektüre überrascht haben, anderes wurde vielleicht nicht erwartet oder erscheint selbstverständlich.

Auf die zahlreichen Rückmeldungen hin musste abgewogen und mit Blick auf den diözesanen Kontext, in dem die Umsetzung der Pastoral der Berufung stets Vorrang hat, für die neue Textfassung entschieden werden. Dafür bitten wir um Verständnis und wünschen einen anregenden Prozess der Auseinandersetzung mit dem Text – auf Zukunft hin.

**„Seht her, nun mache  
ich etwas Neues.**

**Schon kommt es zum  
Vorschein, merkt ihr es  
nicht?“**

**(Jes 43,19)**

Berufung.  
Aufbruch.  
Zukunft.

[www.zukunftsbild-paderborn.de](http://www.zukunftsbild-paderborn.de)

