

## Führungskompetenz stärken

Schlussbericht der Forschungsgruppe 2  
„OrganisationsleiterIn - PfarrökonomIn“  
an die Steuerungsgruppe des Pastoralgesprächs  
„Die Wege der Pfarrgemeinden“

April 2010

Katholische  
Kirche  
Vorarlberg

**Inhalt:**

1. Die Forschungsarbeit	2
Auftrag und MitarbeiterInnen	
2. Zur „Philosophie“ hinter dem Lösungsansatz	2
3. Mehrstufiger Lösungsansatz	3
Pfarrebene: PfarrökonomIn	
Regionalebene: (pastoraleR) OrganisationsleiterIn	
Diözesanebene: Professionelle Unterstützung	
4. Chancen des Lösungsansatzes	4
Schwerpunkt Pastoral	
Flexible Umsetzung	
Positive Auswirkungen auf die Gemeindeentwicklung	
Zugewinne für kirchliche Berufsgruppen	
5. Voraussetzungen für das Gelingen	6
Strategische Entscheidungen	
Kulturwandel in den Führungsaufgaben	
6. Mögliche nächste Schritte	7
Entscheidungen der Diözesanleitung	
Kirchenrechtliche Klärung	
Ergänzung: Erfahrung und Synergien	
Entwicklung eines Pilotprojekts	
Erarbeiten von Konturen und Konsequenzen	

## 1. Die Forschungsarbeit

### Auftrag des Pastoralamtes

\_Prüfung der bestehenden Lösungsansätze

- „Pfarrökonom“ (Diözese Gurk)
- „Organisationsleiter“ (Diözese Feldkirch: Pfarre Frastanz, in Ansätzen Pfarre Rankweil)

\_Erarbeiten eines Vorschlages für die Lösung der pfarrpastoralen Strukturfragen in der Diözese Feldkirch

### MitarbeiterInnen der Forschungsgruppe

Priester	Joe EGLE	Pfarrer in Gaschurn
	Thomas FELDER	Pfarrer in Gisingen
PastoralassistentInnen	Heidrun BARGEHR	Pastoralassistentin in Höchst/Gaißau
	Thomas GASSNER	Pastoralassistent in Rankweil
Ehrenamtliche	Helmut EITER	PGR-Vorsitzender in Batschuns
	Rainer NÄGELE	PGT-Vorsitzender in Göfis
Leitung und Moderation	Gerhard VONACH	Organisationsleiter der Pfarre Frastanz

## 2. Zur „Philosophie“ hinter dem Lösungsansatz

1. Kirchliche Strukturen haben dem Auftrag des Evangeliums zu dienen und nicht umgekehrt. Sie haben sinnvoll Neues zu ermöglichen und wirksam zu unterstützen, nicht (ängstlich) zu behindern.
2. Angestrebt wird eine längerfristige Lösung, die nicht nach wenigen Jahren nachgebessert muss, weil die strukturellen oder personellen Voraussetzungen fehlen und/oder nicht geschaffen wurden. Vorgestellt wird ein grundlegender Kulturwandel, der Rahmenbedingungen schafft für die Umsetzung unterschiedlichster Strukturmodelle je nach lokalem Bedarf (Pfarrfusion, Pfarr-Region, lebensraumorientierte Seelsorge usw.).

3. Gott schenkt auch heute jene Berufungen, die die Kirche für ihren Auftrag braucht. Kirchliche Führung auf allen Ebenen trägt Verantwortung dafür, dass die breite Fülle der Berufungen gesehen wird (vgl. z.B. „anerkannte Dienste“ in der Diözese Poitiers) und fördernde Rahmenbedingungen vorfindet. Ziel ist die wirksame Ermächtigung aller Beteiligten – Volk Gottes und haupt-/teil-/ehrenamtlich Mitarbeitende.
4. Die Anforderungen aus und die Differenzierung innerhalb der Gesellschaft steigen in hohem Maße. Wenn die Kirche ihren Auftrag in Zukunft nicht nur in Restnischen wahrnehmen (und in der Breite an neu entstandene und entstehende gesellschaftliche Institutionen abgeben) will, muss sie ihre Arbeit auf hohem professionellen Niveau leisten.
5. Schwerpunkt des Lösungsansatzes ist die Pastoral, nicht die Verwaltung. Der Bedarf auf Pfarr- und Regionalebene geht in Richtung „LeitendeR Pastoral-AssistentIn“ oder „Regional-LeiterIn“, die/der den (älter werdenden) Pfarrer (den man sich zudem mit anderen Gemeinden teilen muss) für spezifisch priesterliche Aufgaben entlastet.

### 3. Mehrstufiger Lösungsansatz

#### Pfarrebene: PfarrökonomIn

In kleinen Pfarrgemeinden (die ggf. auch Teil einer Pfarr-Region sein können) kann einE ehrenamtlicheR PfarrökonomIn (nach Kärntner Modell) bei Bedarf die Verantwortung für die Verwaltung der lokalen Ressourcen übernehmen, z.B. wenn kein Pfarrkirchenrat zustande kommt oder in Ausweitung der Agenden des Sekretariats zur Entlastung des (Regional-) Pfarrers.

#### Regionalebene: (pastoraleR) OrganisationsleiterIn

In größeren Pfarren oder Pfarr-Regionen werden – wie schon bisher – ehrenamtliche Ressourcen nicht ausreichen, um die pastoralen und organisatorischen Erfordernisse zu erfüllen. EinE teil-/hauptamtlicheR OrganisationsleiterIn entlastet einerseits den Pfarrer für spezifisch priesterliche Tätigkeiten. Andererseits stehen Ressourcen für Leitungsaufgaben zur Verfügung, die bisher kaum gezielt wahrgenommen wurden: Förderung der Potentiale von Ehrenamtlichen, Organisationsentwicklung, Projekte, Kooperationen, usw..

Aufgabe	Beispiel: Caritas	Beispiel: Pfarr-Region
geschäftsführende Leitung	Caritas-Direktor	Regional-LeiterIn
Seelsorge und Spiritualität	Caritas-Seelsorger	Regionalpfarrer/ -moderator

### Diözesanebene: Professionelle Unterstützung

Das Ehrenamt hat strukturelle Grenzen: Ein Pfarrkirchenrat, der sich vier Mal im Jahr trifft, kann nicht wirklich die Ressourcen einer Pfarre managen. Auch wenn die Verwaltung mit Unterstützung des Pfarrbüros (und häufig des Pfarrers) funktioniert, bleiben strategische Fragen – die angesichts schwindender Ressourcen zunehmend wichtiger werden – ungestellt und unbearbeitet.

Für Strategie- und Organisationsentwicklung, Finanz- und Güterverwaltung (z.B. Fragen des Mietrechts), Bau u.ä. brauchen die Pfarren und/oder Pfarr-Regionen daher spürbar mehr Beratung und professionelle Unterstützung (auch personeller Art) durch die Diözese oder größere Regionalverbände (z.B. Oberland - Unterland).

Dazu gehören z.B. die gezielte Förderung ehrenamtlichen Engagements (vgl. die aktuell erforschten Voraussetzungen für ein „neues Ehrenamt“) ebenso wie die Erschließung bisher nicht erschlossener Einnahmequellen oder Sparpotentiale (vgl. diözesanes Projekt „Ressourcen sichern“) sowie ein konsequentes Controlling.

Alle diese Lösungsansätze sind nach Bedarf flexibel mit den Betroffenen auszuhandeln. Entscheidend für das Gelingen sind weniger die konkrete Ausprägung der Struktur als vielmehr verlässliche und fördernde Rahmenbedingungen.

## 4. Chancen des Lösungsansatzes

### Schwerpunkt Pastoral

Es werden Ressourcen geschaffen bzw. gezielt(er) eingesetzt für:

- \_eine bewusste/professionelle Förderung der Potentiale von Ehrenamtlichen,
- \_die gemeinsame (Pfarrer – OrganisationsleiterIn – PGR – PKR) Entwicklung und Umsetzung von (neuen) Visionen für Pfarrgemeinde und Region,
- \_die Entwicklung und Umsetzung pastoraler (Zukunfts-) Projekte (für die derzeit niemand so richtig Zeit hat),

- \_ die kooperative oder arbeitsteilige Organisation pastoraler Bereiche in einer Pfarr-Region, die einzelne kleine Pfarrgemeinden zunehmend überfordern (wie z.B. Firmvorbereitung),
- \_ den Aufbau (sinnvoller) Kooperationen mit gesellschaftlichen Einrichtungen mit (teilweise) korrespondierenden Zielen.

### Flexible Umsetzung

- \_ Da vorrangig fördernde Rahmenbedingungen für die Professionalisierung der kirchlichen Arbeit – und weniger ein räumliches Strukturmodell – vorgeschlagen werden, führt deren Umsetzung zu Verbesserungen auf allen Ebenen kirchlicher Arbeit.
- \_ Die Umsetzung ist auf allen Ebenen flexibel möglich und kann nachhaltig unterschiedliche räumliche Strukturmodelle (Pfarrfusion, Pfarr-Region, lebensraumorientierte Seelsorge u.a.) unterstützen.
- \_ Strukturell dürfte der Lösungsansatz den Ergebnissen der Forschungsgruppe „Gemeindeleitung durch LaiInnen und Diakone“ am nächsten stehen.

### Positive Auswirkungen auf die Gemeindeentwicklung

Da der Lösungsansatz weniger eine räumliche Neustrukturierung, sondern eher eine Organisationsentwicklung (strategische Ausrichtung, neue Führungsrollen, Stärken der Führungsqualität) vorschlägt, sind bei konsequenter Umsetzung fördernde Wirkungen für viele „Orientierungen für die Wege der Pfarrgemeinden“ zu erwarten.

### Zugewinne für kirchliche Berufsgruppen

- \_ Die Ermächtigung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen steht im Mittelpunkt.
- \_ Die Pfarrer werden entlastet von (häufig) ungeliebten organisatorischen und verwalterischen Aufgaben, für die sie von ihrer Ausbildung wenig Kompetenzen mitbringen.
- \_ Der Priesterberuf erhält eine attraktive „Breite“ zurück: Nicht jeder Priester muss zwangsläufig auch die Pfarrerrfunktion wahrnehmen (vor allem wenn er wenig persönliche Fähigkeiten dazu hat).
- \_ Es entsteht eine attraktive Entwicklungsmöglichkeit für PastoralassistentInnen: Sie können auch dann beruflich in der Kirche bleiben, wenn sie Führungskompetenz haben und sich entwickeln möchten.

## 5. Voraussetzungen für das Gelingen

### Strategische Entscheidungen

Erste grundlegende Voraussetzung für das Gelingen ist die Bereitschaft von Führungskräften zu verbindlichen strategischen Vereinbarungen auf allen Ebenen.

\_ Strategische Vereinbarungen sind nur im Notfall zu dekretieren, im Regelfall mit den Betroffenen auszuhandeln – dann allerdings konsequent umzusetzen: Vereinbarungen ohne den Willen zur Umsetzung (auch gegen Widerstände) und entsprechendes Controlling samt ggf. erforderlichen Konsequenzen untergraben jede Führung.

\_ Lebendige Kirche wird gebaut mit der Qualität des Personals, nicht mit künstlich hochwertigen Räumen. Strategisch ist daher verstärkt in zukunftssträchtige Menschen zu investieren als in historische Bauten.

\_ Investitionen in hochwertiges und wirksam eingesetztes Personal bringen langfristig mehr als sie kosten. Beispiele:

- Ehrenamtliche auf Pfarrebene laufen nicht mangels qualitativer Führung scharenweise davon.
- Die professionelle Umsetzung von Ideen aus dem diözesanen Projekt „Ressourcen sichern“ (z.B. „interne Darlehen zwischen Pfarren“) haben das Einsparpotential von mehreren Dienststellen; sie finanzieren sich sozusagen selbst.
- Zentrale Dienste sind zu überprüfen (und ggf. auszubauen oder zu reduzieren) im Hinblick auf ihre Wirkung.

\_ Der wachsende Priestermangel schafft auch finanzielle Ressourcen für neue Rollen.

### Kulturwandel in den Führungsaufgaben

Zweite grundlegende Voraussetzung für das Gelingen ist ein bewusster Kulturwandel auf allen Ebenen, vor allem im Hinblick auf den Umgang mit (haupt- und ehrenamtlich) Mitarbeitenden.

\_ Führungsaufgaben sind ebenso wie Personalentwicklung auf allen Ebenen und für alle Beteiligten zu definieren. Für deren konsequente Umsetzung ist (auch wenn dies für die/den Einzelnen ggf. subjektiv unangenehme Folgen nach sich zieht) zu sorgen.

- \_ Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung hat sich vorrangig an den Fähigkeiten der Mitarbeitenden, nicht an Formalstrukturen zu orientieren (Ausnahme: Tätigkeiten, die ausdrücklich einem Priester vorbehalten sind).
- \_ Aufgaben, Kompetenzen und Rechte aller Beteiligten müssen eindeutig geklärt sein, wenn sich qualifizierte Menschen (beruflich) darauf einlassen sollen.
- \_ Das Weiterwirken klassischer Rollenbilder („Der Pfarrer ist für alles zuständig“) erfordert die ungeteilte Unterstützung neu eingeführter Führungsrollen wie z.B. der/des Pastoralen OrganisationsleiterIn, notfalls auch gegen den Rückfall in clericale Muster.

## 6. Mögliche nächste Schritte

### Entscheidungen der Diözesanleitung

- \_ Die Bereitschaft zu verbindlichen strategischen Vereinbarungen und einen konsequenten Kulturwandel in den Führungsaufgaben als grundlegende Voraussetzungen für ein Gelingen des Lösungsansatzes ist zunächst von der Diözesanleitung für sich und die eigenen Verantwortungsbereiche zu klären.
- \_ Die weitere konkrete Ausgestaltung des Lösungsvorschlages setzt die Entscheidung der Diözesanleitung für ein/mehrere räumliche(s) Strukturmodell(e) – Pfarrfusion, Pfarr-Region, lebensraumorientierte Seelsorge o.a. – oder eine Kombination daraus („Modell Feldkirch“) voraus.
- \_ Die konkret zur Verfügung stehenden Ressourcen für die konkrete Ausgestaltung (Personal, Finanzen usw.) sind zu klären.

### Kirchenrechtliche Klärung

Es ist zu klären, ob und inwieweit das Kirchenrecht – bei weitestmöglicher Auslegung – pastorale Führungsaufgaben durch qualifizierte „Laien“ zulässt und wie die Aufeinander-Hinordnung von Pfarrer und Pastoraler/m OrganisationsleiterIn sinnvoll denkbar wäre.

### Ergänzung: Erfahrungen und Synergien

- \_ Die bis Redaktionsschluss nicht eingetroffenen Erfahrungen von Pfarrern und deren zugeordneten PfarrökonomInnen (Diözese Gurk) sind zu ergänzen.



\_ Synergien mit Ergebnissen der Forschungsgruppe „Gemeindeleitung durch LaiInnen und Diakone“ sind zu berücksichtigen.

#### Entwicklung eines Pilotprojektes

mit konkreten Personen und Bedingungen (z.B. Pfarr-Region Innerfratte).

#### Erarbeiten von Konturen und Konsequenzen

\_ Verbindliche Abgrenzung der Hauptaufgaben, eindeutige Definition von Berufsprofil und Grundkompetenzen für Pfarrer und „PastoraleR OrganisationsleiterIn“,

\_ Entwicklung einer attraktiven Berufsbezeichnung, die den Auftrag der Kirche, den pastoralen Schwerpunkt und die Leitungsfunktion nachvollziehbar benennt,

\_ Klärung der erforderlichen Anpassungen für die neuen Führungsstrukturen in den Innen- und Außenbeziehungen (Rechtsgültigkeit von Unterschriften u.ä.),

\_ Schaffen geeigneter Strukturen zur Entwicklung und Umsetzung strategischer Vereinbarungen in Pastoral und Verwaltung („Verträge“ mit Pfarrgemeinden, Personaleinsatz, -entwicklung und -führung, Weiterentwickeln von Controllinginstrumenten für eine Verwaltung mit dem vorrangigen Ziel der Ermöglichung von Pastoral, usw.),

\_ Erweiterung der Ausbildung und Voraussetzungen für die Pfarrbefähigung,

\_ Identifikation/Entwicklung von Ausbildungsmöglichkeiten für OrganisationsleiterInnen.