

Pastoralgespräch „Wege der Pfarrgemeinden“
Phase III: Erkundung von Strukturmodellen

Führungskompetenz stärken

Schlussbericht und Dokumentation
der Forschungsgruppe
„OrganisationsleiterIn – PfarrökonomIn“



A 6820 Frastanz, Kirchplatz 5
T +43- (0)5522- 538 -16
F +43- (0)5522- 538 -17
M office@qmv.at

Inhalt

1. Schlussbericht der Forschungsgruppe	5
1.1 Die Forschungsarbeit: Auftrag, MitarbeiterInnen	6
1.2 Zur „Philosophie hinter“ dem Lösungsansatz	6
1.3 Mehrstufiger Lösungsansatz	7
Pfarrebene: PfarrökonomIn	
Regionalebene: OrganisationsleiterIn	
Diözesanebene: Professionelle Unterstützung	
1.4 Chancen:	8
Schwerpunkt Pastoral	
Flexible Umsetzung	
Positive Wirkungen auf die Gemeindeentwicklung	
Zugewinne für kirchliche Berufsgruppen	
1.5 Voraussetzungen:	9
Verbindliche strategische Entscheidungen	
Kulturwandel in der Führung	
1.6 Nächste Schritte:	10
Entscheidungen der Diözesanleitung	
Kirchenrechtliche Klärung	
Ergänzung: Erfahrungen und Synergien	
Entwicklung eines Pilotprojektes	
Erarbeiten von Konturen und Konsequenzen	
2. Dokumentation	11
2.1 Kontaktadressen	12
2.2 Prozessverlauf	14
2.3 Der Auftrag des Pastoralamtes	15
2.4 Bestehende Strukturmodelle	17
Diözese Gurk:	
Dekret für (ehrenamtliche) PfarrökonomInnen	18
Änderung der Pfarrgemeindeordnung – Pfarrökonom	19
Markante Erfahrungen 2006-2009	20
Diözese Feldkirch:	
Aufgaben und Kompetenzen des Organisationsleiters	21
Organigramm	22
Markante Erfahrungen 1999-2009	23
– Aus Sicht der Pfarrer	23
– Aus Sicht der Organisationsleiter	25

2.5 Ergebnisse der Forschungsgruppe

Protokolle:	Treffen am 05.02.2010	27
	Gespräch am 09.02.2010	32
	Treffen am 10.02.2010	34
	Treffen am 20.02.2010	39
	Auswirkungen des Modells Organisationsleiter	44
	Stellenbeschreibungen für Seelsorgeregionen	48
	Überlegungen zu Berufsbezeichnungen	53
	Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?	54
	Fragebogen: Markante Erfahrungen aus Pilotprojekten	56
	Frage an das Kirchenrecht	57

2.6 Führung in der Kirche

	Zeitgemäße Führungsinstrumente lernen	59
	Leadership in stürmischen Zeiten	60
	Anmerkungen aus der Praxis:	63
	Management der Ressourcen	
	Wirksame Führung	
	Führungspersonal	
	Szenarien	

2.7 Zusammenfassungen

	Führungskompetenz stärken (Tischvorlage für das IV. Diözesanforum)	67
	Rückmeldungen auf Tischvorlage und Schlussbericht	68

Jedes Wirtschaftsunternehmen,
das ein Defizit oder Dysfunktionen feststellt,
stellt sich sofort in Frage,
versammelt Experten und versucht sich zu fangen
und alle Kräfte zur Überwindung der Krise zu mobilisieren.

Warum macht es die Kirche nicht ebenso?
Warum mobilisiert sie nicht alle lebendigen Kräfte
für ein radikales Aggiornamento?

Warum?

Henri Boulad SJ
in einem offenen Brief an Papst Benedikt XVI. im Juli 2007

Vertrauen oder die Erwartung, dass es „gut gehen wird“
ist eine Investition in eine konstruktive Zukunftsgestaltung,
also ein Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens
als sozialer Organisation;
während „Dienst nach Vorschrift“,
Misstrauen oder „Gut-Menschentum“
eher Passivität oder sogar Arbeitsverweigerung unterstützen
und damit wertvernichtend wirken.

Norbert Klis
www.e-spirit.com

Pastoralgespräch „Wege der Pfarrgemeinden“

Phase III: Erkundung von Strukturmodellen

Führungskompetenz stärken

Schlussbericht

der Forschungsgruppe
„OrganisationsleiterIn – PfarrökonomIn“

an die Steuerungsgruppe des Pastoralgesprächs
„Die Wege der Pfarrgemeinden“

1.1 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 Thomas FELDER	Pfarrer in Gaschurn Pfarrer in Gisingen
Pastoralassistent(innen)	Heidrun BARGEHR Thomas GASSNER	Pastoralassistentin in Höchst Pastoralassistent in Rankweil
Ehrenamtliche	Helmut EITER Rainer NÄGELE	PGR-Vorsitzender in Batschuns PGT-Vorsitzender in Göfis
Leitung und Moderation	Gerhard VONACH	Organisationsleiter der Pfarre Frastanz

1.2 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 hat die wirksame Ermächtigung aller Beteiligten – Volk Gottes und haupt-/teil-/ehrenamtlich Mitarbeitende – zu sein.
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.

1.3 Mehrstufiger Lösungsansatz

Pfarrerebene: (ehrenamtlicheR) 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 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.

1.4 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 verwaltungsmäßigen 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.

1.5 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 künstlerisch 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 klerikale Muster.

1.6 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 PfarrökonomIn (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.

Pastoralgespräch „Wege der Pfarrgemeinden“

Phase III: Erkundung von Strukturmodellen

Führungskompetenz stärken

Dokumentation

der Forschungsgruppe
„OrganisationsleiterIn – PfarrökonomIn“

im Rahmen des Pastoralgesprächs
„Die Wege der Pfarrgemeinden“

2.1 Kontaktadressen

Auftraggeber

Dr. Walter SCHMOLLY Leiter des Pastoralamtes	Tel. 05522- 3485 -210 Fax 05522- 3485 -5 Mail walter.schmolly@kath-kirche-vorarlberg.at
---	--

Mitarbeiter(innen) der Forschungsgruppe

Mag. Heidrun BARGEHR Pastoralassistentin in Höchst	Tel. 05578- 754 17 Fax 05578- 754 17 -6 Mobil 0664- 824 0248 Mail heidrunbargehr@gmx.at
Mag. Joe EGLE Pfarrer in Gaschurn	Tel. 05558- 8240 Fax 05558- 8240 -3 Mobil 0664- 280 47 85 Mail joe.egle@aon.at
Dr. Helmut EITER PGR-Vorsitzender in Batschuns	Tel. 05522- 412 87 05522- 303 -9332 Fax 05522-303- 7527 Mail helmut.eiter@aon.at
Mag. Thomas FELDER FS Pfarrer in Gisingen	Tel. 05522- 713 05 -20 Fax 05522- 713 05 -10 Mail thomas.felder@pfarre-gisingen.at
Mag. Thomas GASSNER Pastoralassistent in Rankweil	Tel. 05522- 44001 -15 Fax 05522- 44001 -8 Mobil 0664- 225 91 35 Mail thomas.gassner@pfarre-rankweil.at
Rainer NÄGELE PGT-Vorsitzender in Göfis	Tel. 05522- 314 15 Mobil 0699- 107 350 05 Mail rainer.naegele@tele2.at
Mag. Gerhard VONACH, MAS MSc CMC Organisationsleiter der Pfarre Frastanz	Tel. 05522- 51769 -16 Fax 05522- 51769 -81 Mobil 0664- 351 2380 Mail gerhard.vonach@pfarre-frastanz.at

Diözese Gurk

Mag. Maximilian FRITZ Geschäftsführer der diözesanen Schiedsstelle für Pfarrgemeinden in der Diözese Gurk	Tel. 0463- 5877 -2110 Fax 0463 5877 2399 Mobil 0676 8772 2110 Mail maximilian.fritz@kath-kirche-kaernten.at
Mag. Burkhard KRONAWETTER Stv. Ordinariatskanzler der Diözese Gurk	Tel. 0463- 577 70 -1042 Mail burkhard.kronawetter@kath-kirche-kaernten.at
Can. Msgr. Dr. Engelbert GUGGENBERGER Generalvikar der Diözese Gurk	Tel. 0463- 57770 -1020 Fax Mail engelbert.guggenberger@kath-kirche-kaernten.at
Josef WETTERNIGG Ständiger Diakon, Pfarrökonom	Tel. 0676- 8772 -2007 0676- 675 59 26 Mail ststefan-vk@kath-pfarre-kaernten.at

Diözese Feldkirch

Mag. Wilfried M. BLUM Pfarrer in Rankweil	Tel. 05522- 44001 -14 Fax 05522- 44001 -8 Mail wilfried.blum@pfarre-rankweil.at
Cons. DDr. Mag. Herbert SPIELER Pfarrer in Frastanz	Tel. 05522- 51769 -10 Fax 05522- 51769 -81 Mail herbert.spieler@pfarre-frastanz.at

Kirchenrecht

Univ.Prof. DDr. Severin LEDERHILGER Generalvikar der Diözese Linz Lehrstuhl für Kirchenrecht	Tel. 0732- 772 676 -1135 Fax 0732- 772 676 -1137 Mobil 0676- 747 38 78 Mail severin.lederhilger@dioezese-linz.at
--	---

2.2 Prozessverlauf

	10/2009	Pastoralamt	Anfrage für eine Kurzpräsentation
Fr	06.11.2009	Diözesanforum III	Workshop mit Präsentation der zwei bestehenden Modelle
	11/2009	Pastoralamt	Anfrage zur Leitung der Forschungsgruppe
Fr	04.12.2009	1. Vernetzungstreffen	der LeiterInnen aller Forschungsgruppen: Auftrag durch das Pastoralamt
Fr	05.02.2010	1. Treffen der FG	– Vorstellung Mitglieder und Auftrag – Erwartungen an ein neues Strukturmodell
Di	09.02.2010	ergänzendes Gespräch arbeitsteilig	Recherchen
Mi	10.02.2010	2. Treffen der FG arbeitsteilig	– Sicherung bisheriger Ergebnisse – Arbeiten am Lösungsansatz: <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Philosophie“ dahinter ▪ mögliche Organigramme ▪ Chancen ▪ Was darf nicht passieren? – Konsequenzen für die Berufsgruppen – Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?
Sa	20.02.2010	3. Treffen der FG	– Sicherung bisheriger Ergebnisse – Weiterentwicklung der Organigramme – Ergebnis-Check – Feedback
Mo	22.02.2010	2. Vernetzungstreffen Leiter der FG	der LeiterInnen aller Forschungsgruppen Befragung: markante Erfahrungen 1999-2009 Fragen an das Kirchenrecht
Fr	09.04.2010	Leiter der FG	Fertigstellung der Dokumentation Fertigstellung einer Kurzfassung
Mo	19.04.2010	3. Vernetzungstreffen	der LeiterInnen aller Forschungsgruppen
Fr	30.04.2010	Diözesanforum IV	Präsentation der Ergebnisse

2.3 Der Auftrag des Pastoralamtes

Lösungsansätze für die pfarrlichen Strukturfragen erkunden und bewerten.

Auftragsbeschreibung für die Forschungsgruppen im Rahmen des Pastoralgesprächs zwischen dem 3. und 4. Forum

Die Forschungsgruppen leisten wichtige Vorarbeiten für die Lösung der pfarrpastoralen Strukturfragen, die sich aufgrund des Priestermangels und aus den pastoralen Erfordernissen auf den Wegen der Pfarrgemeinden ergeben:

- Leitungs- und andere Dienste in den Pfarrgemeinden und übergemeindlichen Strukturen; Stellenprofile der Berufsgruppen
- Übergemeindliche Strukturen
- Gottesdienstordnungen in Seelsorge-Regionen

Der Auftrag an die Forschungsgruppen besteht darin, in den unterschiedlichen Lösungsansätzen und entsprechenden Modellen die „Rosinen“ für unsere Situation zu identifizieren und einen Vorschlag zu unterbreiten, wie und wo diese in unserer Diözese fruchtbar werden könnten.

Konkret soll das Ergebnis der Erkundungen auf 5-8 Seiten folgende Fragen beantworten:

1. Welche „Philosophie“ steht hinter dem Lösungsansatz

- Optionen, Anliegen, theologische Motive, leitende Bilder etc.

2. Wie funktionieren entsprechende Modelle?

- Was ist vor Ort angesiedelt, was in größeren Einheiten?
- Wie sind Leitung und Management organisiert?
- Wie schaut ein typisches Organigramm einer „Region“ bzw. Pfarrgemeinde aus?
- Spezifika des Modells
- Für welche Größen von Pfarrgemeinden eignet es sich?
- Markante Erfahrungen von Personen und Gemeinden, die mit und in dem Modell leben und arbeiten

3. Hat der Ansatz ein Potenzial für die Pastoral in unserer Diözese?

- Was könnte im Sinne dieses Ansatzes in unserer Diözese realisiert werden?
Wo, d.h. in welchen Pfarrgemeinden und Regionen?
- Wie hieße das konkret für ...
... die Strukturen: Gremien, Prozesse etc.

- ... die Dienste: Leitung, Seelsorge, Management, Jugendarbeit, Sozialarbeit, etc.
- ... die Stellenprofile der Berufsgruppen (Priester, haupt- und ehrenamtliche Diakone, Pastoralassistent(inn)en, hauptamtlichen LaienmitarbeiterInnen) und der ehrenamtlich Engagierten (insbesondere PGR- und PKR-Vorstände):
Aufgaben – Kompetenzanforderungen – Beauftragungen etc.
Geht das zusammen mit den „realistisch wünschenswerten“ Rollenbildern, die von den Berufsgruppen entworfen worden sind?
- ... die Gottesdienstordnungen etc.
- Was soll auf keinen Fall passieren?

4. Wie würde diese Organisations- und Strukturform auf die pastorale Entwicklung der Pfarrgemeinden wirken?

- Unterstützt das (übertragende) Modell die konkreten (letztlich sehr unterschiedlichen) Pfarrgemeinden in der Wahrnehmung ihrer konkreten Sendung in ihrer konkreten gesellschaftlichen Situation?
- Unterstützt das Modell die Entwicklung der Pfarrgemeinden im Sinne unserer „Orientierungen für die Wege der Pfarrgemeinden“
 - Gestalten im Übergang
 - Förderung des gemeindlichen Lebens (dazu zählt natürlich auch die Förderung der Neu-Evangelisierung, die Sicherstellung der Vorbereitung der Sakramente, die Einführung in Sinn und Gestaltung der Feste im Kirchenjahr etc.)
 - Pastorale Dienstleistungscompetenz
 - Vernetzung mit den anderen kirchlichen Orten im Lebensraum
 - Präsenz in den Zwischenräumen

5. Sind die Bedingungen für die Realisierbarkeit und das Gelingen des Modells in unserer Diözese gegeben bzw. herstellbar?

- Welche Qualifikationen sind erforderlich – bei den Priestern, den haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen?
- Ist das Modell finanzierbar?
D.h. ist es mit dem derzeitigen Personalstand realisierbar?
Sind andere zusätzliche Ressourcen erforderlich?
- Mit welchen Widerständen ist eventuell zu rechnen?

6. Sonstiges

2.4 Bestehende Strukturmodelle

	Diözese Gurk-Klagenfurt: Pfarrökonom	Pfarre Frastanz: Organisationsleiter
Philosophie	<ul style="list-style-type: none"> Erhaltung von Führungsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> neues Führungsmodell in der Kirche
Ziel(e)	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung des Pfarrers 	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung des Pfarrers für pastorale Aufgaben Professionalisierung der pfarrlichen Verwaltung Entwicklungschance für „Laien“ in kirchliche Führungsaufgaben
Entstehung	<ul style="list-style-type: none"> auf Wunsch des Pfarrers oder Einsetzung durch Finanzkammer 	<ul style="list-style-type: none"> auf Initiative des Pfarrers
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> klein(st)e Pfarrgemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> große Pfarrgemeinden Regionen
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> alltägliche Verwaltung der Pfarre („in ständiger Verbindung mit dem Pfarrvorsteher“): <ul style="list-style-type: none"> Vertretung und Verwaltung der Pfarrkirche, Pfarrpründe usw., Verantwortung für die Führung der Kirchenrechnung, geschäftsführender Vorsitz im Verwaltungsausschuss (vgl. PKR), Zeichnungsberechtigung für Konten und Postzustellungen 	<ul style="list-style-type: none"> (strategische) Leitung der Pfarre (Organisation und Verwaltung) Organisationsentwicklung in der Pastoral interne und externe Kommunikation Entwicklung und Durchführung von Projekten
Anstellung	<ul style="list-style-type: none"> ehrenamtlich parallel zu Dienstzeit des Pfarrers diözesanrechtlich geregelt: Pfarrgemeindeordnung 2006 Zl. 3 Pfarrkirchenratsordnung §29 	<ul style="list-style-type: none"> dzt. teilamtlich dzt. unbegrenzt dzt. rechtlich ungeregelt
Verbreitung	<ul style="list-style-type: none"> dzt. 7 Pfarrgemeinden = 2,1 % von 337 Pfarrgemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> Frastanz (und Rankweil-St. Josef) = 1,6 % von 125 Pfarrgemeinden

Diözese Gurk: Dekret für (ehrenamtliche) PfarrökonomInnen

Das Bischöfliche Ordinariat der Diözese Gurk Mariannengasse 2, 9020 Klagenfurt

bestätigt und beauftragt nach Anhörung des Pfarrgemeinderates
und des Ausschusses für Verwaltung und Finanzen der Pfarre

.....
Herrn/Frau NN, geb. am, in,
wohnhaft in,
mit der Wahrnehmung der Aufgaben eines

PFARRÖKONOMEN

für die Pfarre(n)..... bis einschließlich(Datum).

Der Pfarrökonom nimmt in ständiger Verbindung mit dem Pfarrvorsteher alle Rechte und Pflichten wahr, die nach der Pfarrkirchenratsordnung dem Pfarrvorsteher zukommen.

Dazu gehören insbesondere:

- die Vertretung und Verwaltung der Pfarrkirche, der Pfarrpfründe, der Filialkirchen und anderer gegebenenfalls vom Bischöflichen Gurker Ordinariat benannter Rechtspersonen nach außen hin und dem Bischöflichen Gurker Ordinariat gegenüber,
- die Verantwortlichkeit für die ordnungsgemäße und aussagekräftige Führung von Kassajournal und Kirchenrechnung, unter Verwendung des von der Diözese Gurk empfohlenen Buchführungsprogramms und gegebenenfalls einer zusätzlichen ehrenamtlichen Unterstützung,
- der geschäftsführende Vorsitz im AVF, von dessen Sitzungen der Pfarrvorsteher zu informieren ist,
- die Zeichnungsberechtigung für die zu lit. a) gehörenden Bankkonten und Sparbücher zur selbstständigen Tätigkeit von Ausgaben bis zu einer vom AVF festgesetzten Höhe,
- eine Zeichnungsberechtigung bezüglich der zu lit. a) gehörenden Konten und Sparbücher für Ausgaben, die über die vom AVF festgesetzte Höhe hinausgehen, darf nur zusammen mit der Unterschrift eines weiteren zeichnungsberechtigten AVF-Mitgliedes wahrgenommen werden,
- die Führung und Aufbewahrung des Siegels des AVF und
- die Annahme von Zustellungen aller Art, die die Finanz- und Vermögensverwaltung der Pfarre betreffen.

Dem Pfarrvorsteher bleiben vorbehalten:

- die Unterfertigung von Mietverträgen über Mietgegenstände im Pfarrhof, vorbehaltlich der vorherigen Zustimmung des Bischöflichen Gurker Ordinariates,
- die Unterfertigung von grundbuchsfähigen Verträgen und Urkunden, vorbehaltlich der vorherigen Zustimmung des Bischöflichen Gurker Ordinariates.

Die Funktion des PfarrökonomInnen erlischt durch

- a) die Abberufung durch das Bischöfliche Gurker Ordinariat,
- b) den Amtsverzicht durch den PfarrökonomInnen und
- c) das Erlöschen der Jurisdiktion des Pfarrvorstehers.

Der Pfarrökonom ist in der Pfarre unmittelbar rechenschaftspflichtig gegenüber dem Ausschuss für Verwaltung und Finanzen und gegenüber der Finanzkammer der Diözese Gurk verantwortlich für die jährliche Abrechnung der Finanz- und Vermögensverwaltung (Kirchenrechnung).

Diese Bestellung bedarf der kirchenbehördlichen Genehmigung durch das Bischöfliche Gurker Ordinariat.

....., am.....

.....
Pfarrvorsteher

.....
Pfarrökonom

Änderung der Pfarrgemeindeordnung – Pfarrökonom

Die Pfarrgemeindeordnung 2006, KVBl. Nr. 3/2006 wird geändert wie folgt:

1. In § 5 des Statuts für den Pfarrgemeinderat wird die Zahl 3. neu eingefügt, sie lautet:
3. der vom Bischöflichen Gurker Ordinariat bestätigte und eingesetzte Pfarrökonom (§ 29 Pfarrkirchenratsordnung).
2. § 4 Pfarrkirchenratsordnung erster Satz lautet neu wie folgt:
Der AVF setzt sich aus dem Pfarrvorsteher oder, sofern ein solcher bestellt ist, dem Pfarrökonom, als Vorsitzendem und einer der Größe der Pfarre entsprechenden Anzahl von Mitgliedern zusammen.
3. § 29 wird in der Pfarrkirchenratsordnung neu eingefügt, er lautet: **§ 29**
 1. Der Pfarrökonom wird nach Anhörung des Pfarrgemeinderates vom Bischöflichen Gurker Ordinariat bestätigt und beauftragt.
 2. Der Pfarrökonom nimmt in ständiger Verbindung mit dem Pfarrvorsteher alle Rechte und Pflichten wahr, die nach der Pfarrkirchenratsordnung dem Pfarrvorsteher zukommen. Dazu gehören insbesondere:
 - a) die Vertretung und Verwaltung der Pfarrkirche, der Pfarrpfründe, der Filialkirchen und anderer gegebenenfalls vom Bischöflichen Gurker Ordinariat benannter Rechtspersonen nach Außen hin und dem Bischöflichen Gurker Ordinariat gegenüber,
 - b) die Verantwortlichkeit für die ordnungsgemäße und aussagekräftige Führung von Kassajournal und Kirchenrechnung, unter Verwendung des von der Diözese Gurk empfohlenen Buchführungsprogramms und gegebenenfalls einer zusätzlichen ehrenamtlichen Unterstützung,
 - c) der geschäftsführende Vorsitz im AVF, von dessen Sitzungen der Pfarrvorsteher zu informieren ist,
 - d) die Zeichnungsberechtigung für die zu lit. a) gehörenden Bankkonten und Sparbücher sowie für die selbstständige Tätigkeit von Ausgaben bis zu einer vom AVF festgesetzten Höhe,
 - e) eine Zeichnungsberechtigung bezüglich der zu lit. a) gehörenden Konten und Sparbücher für Ausgaben, die über die vom AVF festgesetzte Höhe hinausgehen, darf nur zusammen mit der Unterschrift eines weiteren zeichnungsberechtigten AVF-Mitgliedes wahrgenommen werden, die Führung und Aufbewahrung des Siegels des AVF und
 - f) die Annahme von Zustellungen aller Art, die die Finanz- und Vermögensverwaltung der Pfarre betreffen.

Dem Pfarrvorsteher bleiben vorbehalten:

 - die Unterfertigung von Mietverträgen über Mietgegenstände im Pfarrhof, vorbehaltlich der vorherigen Zustimmung des Bischöflichen Gurker Ordinariates,
 - die Unterfertigung von Grundbuchfähigen Verträgen und Urkunden, vorbehaltlich der vorherigen Zustimmung des Bischöflichen Gurker Ordinariates
 3. Die Funktion des Pfarrökonomen erlischt durch
 - a) die Abberufung durch das Bischöfliche Gurker Ordinariat,
 - b) den Amtsverzicht durch den Pfarrökonom und
 - c) das Erlöschen der Jurisdiktion des Pfarrvorstehers.
 4. Der Pfarrökonom ist in der Pfarre unmittelbar rechenschaftspflichtig gegenüber dem Ausschuss für Verwaltung und Finanzen und gegenüber der Finanzkammer der Diözese Gurk verantwortlich für die jährliche Abrechnung der Finanz- und Vermögensverwaltung (Kirchenrechnung).
 5. Die Änderung der Pfarrgemeindeordnung wurde vom Plenum des Diözesanrates am 26. April 2008 einstimmig angenommen.
 6. Diese Änderungen treten mit der Verlautbarung im nächsten Kirchlichen Ordnungsblatt in Kraft und sind auch auf bereits bestellte Pfarrökonomen anzuwenden.
 7. Sind mit Kirchlichem Ordnungsblatt Nr. 2 vom 20. Mai 2008 in Kraft gesetzt.

Markante Erfahrungen 2006-2009

Die Anfang März an das Generalvikariat der Diözese Gurk gerichtete Anfrage mit der Bitte um Weiterleitung des Fragebogens an die Pfarrer der betreffenden Pfarrgemeinden und die ihnen zugeordneten PfarrökonomInnen erhielt erst vier Tage vor Redaktionsschluss eine Antwort in Form der Übermittlung der Namen und Anschriften durch das Generalvikariat der Diözese Gurk.

Die Einholung und Einarbeitung markanter Erfahrungen mit dem Modell „Pfarrökonom“ zählt daher zu den nächsten Schritten.

Pfarre Frastanz: Aufgaben und Kompetenzen des Organisationsleiters

E = Entscheidungsrecht	B = Beratungsrecht	Pfr	PAss	PGR	AK	extern	PKR	OrgL
Personal Hauptamtliche Pastoral								
Personalstrategie und -auswahl		E	B	B		E		E
Personalverwaltung								E
Personalentwicklung und -einsatz		E						
Personal Pfarrbüro und Zivildienere								
Personalstrategie und -auswahl		E	B				E	E
Personalverwaltung								E
Personalentwicklung und -einsatz		B						E
Personal Ehrenamtliche								
Personalentwicklung		B		B				E
Kommunikation								
Vertretung der Pfarre gegenüber Institutionen		E						E
Vertretung der Pfarre in der Öffentlichkeit		E						
Grundlinien der Kommunikation		E		B	B			B
Organisation von Veranstaltungen		B				B		E
Finanz- und Güterverwaltung								
Entwicklung langfristiger Konzepte		E		B			E	B
Jahresplanung und Projektmanagement		B					E	E
Verwaltung von Gebäuden, Gütern, Friedhof		B					E	E
Begleitung eigenständiger Einrichtungen		B				E	B	E
Evaluation der Relevanz und Effektivität		B		B			E	E
Leitung des Referates für Auslandsdienste								
strategische Entscheidungen		B						E
Planung und Verwaltung								E
Leitung Pastoral								
Entwicklung langfristiger Konzepte		E	B	E			B	B
Jahresplanung und Projektmanagement		E	B	E			B	B
Koordination der Pastoral		E	E					B
Evaluation der Relevanz und Effektivität		E	B	E			B	B
Liturgie								
Gottesdienste		E	B	B				
Sakramente		E	B	B				
Spiritualität und Gebet								
Verkündigung								
Religionsunterricht		E	B			E		
außerschulische Verkündigung								
Diakonie								
Trauer- und Sterbebegleitung		E						
Krankenbegleitung		E						
Sozialarbeit		E		B			B	E
Entscheidungen in Vertretung des Pfarrers								
in Absprache mit PGR und/oder PKR								E

Quelle: Beilage zum Dienstvertrag , Fassung vom 11.07.2003

Organigramm des Organisationsleiters

Seite XX A3 einfügen

Quelle: Pfarre Frastanz, Dokumentation zur Zertifizierung nach EMAS III, 2010

Markante Erfahrungen 1999 – 2009

Aus Sicht der Pfarrer

Welche Ihrer Erwartungen in Bezug auf die Einrichtung eines Organisationsleiters haben sich erfüllt, welche nicht?

- Ein beachtlicher Teil organisatorischer Arbeit ist von Organisationsleiter übernommen und wird erledigt.
- Es ist für mich eine wesentliche Entlastung und gleichzeitig ein Weg für weitere Arbeitsteilung.
- Ich schätze die grundsätzlich gute Kooperation trotz manch unterschiedlicher Ansätze.
- Die besondere Eigenständigkeit des Organisationsleiters ist noch nicht so, wie es sein könnte.
- Organisation ist besser geworden, besonders die Organisationsentwicklung!
- Das Personal wird besser geleitet und entwickelt.
- Projekte werden organisiert, die sonst nicht oder kaum möglich wären.

Welche positiven Veränderungen erleben Sie in Ihrer eigenen beruflichen Rolle?

- Ich bin und fühle mich für meine Aufgabe wesentlich entlastet, weil ich mich auf die Arbeit des Organisationsleiters verlassen kann. Der Raum für meine spezifischen Aufgaben ist geweitet worden.
- Eigene Anliegen sind auch zu einem gemeinsamen Projekt geworden, das ohne Organisationsleiter nicht umsetzbar gewesen wäre.
- Seelsorge und Spirituelles kann ich mehr ausüben – damit mehr Zeit.
- Ideen bleiben nicht (nur) Ideen.
- Ich kann mich mehr um „Menschen“ kümmern.

Welche Schwierigkeiten macht Ihnen die veränderte / neue berufliche Rolle?

Was erleben Sie als unangenehm?

- Die jeweiligen Kompetenzen sind noch nicht ordentlich geklärt, um nicht immer wieder in Rollenkonflikte zu kommen (Pfarrer).
- Manchmal komme ich unter Denk- und Zeitdruck, wenn es um Veränderungen geht.
- Meine pastoral-theologischen Ansätze sind nicht immer dieselben wie die organisatorisch-finanziellen.
- Manchmal die Erkundung, wie detailliert Organisationsplanung sein soll.
- Mehr Zeit für (gemeinsames) Nachdenken.
- Zu wenig Einbeziehung guter auswärtiger Leute.

Welche Probleme sehen Sie in der veränderten / neuen Rolle Ihres Chefs / Mitarbeiters? Was führt zu Konflikten oder (für einen / für beide) unbefriedigenden Situationen?

- Es besteht eine gewisse Diskrepanz zwischen der Auslegung der Stellenbeschreiben und der tatsächlichen Erwartung durch den Organisationsleiter.
- Die ursprünglich begonnene, vom Pastoralamt gewollte Reflexion eines möglichen Modells Rankweil wurde nicht konsequent weitergeführt. Die genau ausdefinierten Aufgabenbeschreibungen fehlen teilweise noch. Das führt zu Rollenkonflikten.
- Die Akzeptanz in Gremien wie PKR ist leider (noch) nicht in dem Maße, wie es für eine gemeinsame Arbeit fruchtbar und sinnvoll wäre. Starke bzw. Rollenbilder (ohne Pfarrer geht nichts) prägen schon noch die alltägliche Pfarrarbeit.
- Kompetenzen abgeben kann u.U. nicht so leicht sein – wird aber von den Vorteilen weit überwogen.

Wenn Sie Ihre berufliche Konstellation noch einmal frei gestalten könnten: Was würden Sie ändern / verbessern?

- Ich würde von Anfang an noch deutlicher die neuen Aufgaben und Zuständigkeiten z.B. eines Organisationsleiters in die entsprechenden Gremien einbringen.
- Es muss auch von Seiten der Diözese in der PKR-Ordnung ein entsprechender Passus für die Aufgabe eines Organisationsleiters mit entsprechenden Kompetenzen vorgesehen werden. Nach einer entsprechenden Einarbeitungs- bzw. Qualifikationszeit (spezielle Ausbildung) muss dann eine offizielle Aufgabenzuteilung erfolgen – auch mit Stempel der Diözese.
- Ich selber würde dann mehr in meinen spezifischen Bereichen der Seelsorge Raum und Zeit einbringen.
- Eine klare und offizielle Delegation wäre sehr hilfreich – für beide Seiten.
- Mehrmals zwei Monate „unterbrechen“ wäre besser als einmal ein Jahr.
- Ich würde größere Strukturen mehr aufwerten.
- Ich würde mehr Zeit und Kraft aufwenden für überpfarrliches „Ringen“.
- Ich würde ein Jahr Ausbildung machen für „spirituelle Leitung“.

Aus Sicht der Organisationsleiter

Welche Ihrer Erwartungen in Bezug auf Ihre Rolle als Organisationsleiter haben sich erfüllt, welche nicht?

- Die neuen Aufgabengebiete waren eine positive Herausforderung und eine positive berufliche Entwicklungsperspektive.
- Es war möglich, einige positive Veränderungen zu gestalten.
- Die Kompetenzen waren letztlich deutlich niedriger als erwartet (Assistent, nicht Leiter).

Welche positiven Veränderungen erleben Sie in Ihrer eigenen beruflichen Rolle?

- Die neuen Aufgaben waren eine Erweiterung meiner Rolle als Pastoralassistent, was ich als positiv erlebt habe (persönliche Entwicklungs- und pfarrliche Gestaltungsmöglichkeit).

Welche Schwierigkeiten macht Ihnen die veränderte / neue berufliche Rolle?

Was erleben Sie als unangenehm?

- Die derzeitigen Kompetenzen und Gestaltungsmöglichkeiten in Zusammenarbeit mit PKR, Verwaltung und Pfarrer sind meiner Meinung nach zu gering.
- U.a. am Stimmrecht und durch Unklarheiten (Aufgaben, Rolle, ...) wird deutlich, dass es keine gleichberechtigte Mitarbeit im PKR gibt (sondern Assistenz).
- Einen Teil der Rolle „Pfarrer“ wahrzunehmen ist schwierig (von Seiten der Gremien und von Seiten des Chefs).
- Fehlende Kompetenzregelungen führen zu Doppelgleisigkeiten, Ausweichen in Nischenpolitik und (auch persönlich belastenden) Reibungsverlusten, weil jede Meinungsverschiedenheit ausgehandelt werden muss oder vermieden wird. Ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Pfarrer und Organisationsleiter ist – wie bei Führungskräften aller Branchen – unverzichtbar, aber unproduktiven Belastungen unterworfen, wenn es die einzige Basis der Zusammenarbeit sein muss.

Welche Probleme sehen Sie in der veränderten / neuen Rolle Ihres Pfarrers?

Was führt zu Konflikten oder (für einen / für beide) unbefriedigenden Situationen?

- Die Frage „Wer darf was entscheiden?“ führt zu Konflikten.
- Kompetenzen abzugeben fällt meinem Chef meiner Meinung nach schwer.
- Ich wünsche mir manchmal eine stärkere Leitung vom Chef.
- Mein Partner im Pfarramt bemüht sich mit hohem persönlichen Einsatz um eine wertschätzende und anerkennende Zusammenarbeit, was ihm nicht immer leicht fällt.
- In Konflikt- und Krisensituationen (aktuelles Beispiel: Missbrauch in der Kirche) werden klassische klerikale „Muster“ (sicher unbewusst und ungewollt) wieder wirksam: Berufung auf Letztverantwortung, Ausspielen von Pastoral („das eigentlich Wichtige“) und Organisation(sentwicklung), „Quod licet Iovi non licet bovi“, einsame Entscheidungen, Identifikation von „Pfarrer“ und „Pfarre“ u.ä..

**Wenn Sie Ihre berufliche Konstellation noch einmal frei gestalten könnten:
Was würden Sie ändern / verbessern?**

- Vor Beginn der Anstellung ist eine genaue Stellen- und Aufgabenbeschreibung notwendig (inkl. Kompetenzen). Diese Beschreibungen müssen dem PKR, Pfarrbüro und dem Pfarrer bekannt sein und dort auch (ehrliche) Akzeptanz haben.
Ein Angewiesensein des Organisationsleiters auf bloße persönliche Autorität (die er sich möglicherweise jahrelang „erkämpfen“ muss) behindert seine Wirksamkeit für lange Zeit.
Es brauchte Jahre, bis allen Beteiligten klar war, dass der Organisationsleiter nicht „Mädchen für alles“ (was der Pfarrer nicht tun kann oder will) ist.
- Es ist zu klären, ob und/oder wann der Organisationsleiter im PKR stimmberechtigt ist (Vorschlag: nach der Ausbildung). Der PKR ist das einzige Gremium, in dem ich nicht stimmberechtigt bin.
Derzeit kommt es zur paradoxen Situation, dass der für Finanz- und Güterverwaltung zuständige Organisationsleiter entweder kein Stimmrecht besitzt oder sich dazu der Wahl zum Pfarrkirchenrat stellen müsste, während der nicht (mehr in vollem Ausmaß) zuständige Pfarrer ex offio Sitz und (letztlich einzige) Stimme im PKR hat.

Anmerkung: Durch unterschiedliche Ausprägungen des Modells in der Pfarre Frastanz und der Pfarre Rankweil kommt es zu unterschiedlichen und teilweise scheinbar widersprüchlichen Antworten.

Forschungsgruppe „Organisationsleiter(in) – Pfarrökonom(in)“
im Rahmen des Pastoralgespräches „Die Wege der Pfarrgemeinden“

Ergebnisprotokoll

Zeit: Freitag, 05.02.2010, 16.30 – 19.00 Uhr
Ort: Pfarramt Frastanz, Besprechungszimmer
anwesend: Joe Egle, Helmut Eiter, Thomas Gassner, Gerhard Vonach
entschuldigt: Heidrun Bargehr, Thomas Felder, Rainer Nägele

Ablauf

Begrüßung, Dank

Vorstellrunde: Name – Funktion – Pfarre
Was verbindet uns mit dem Thema?

Auftrag an die Forschungsgruppe:
– im Rahmen des Pastoralgespräches „Die Wege der Pfarrgemeinden“
– Präsentation des Auftrags: ppt vom Workshop am 06.11.2009
Auftrag des Pastoralamtes

Anfragen

Erwartungen an das „neue“ Strukturmodell:
– Was könnte/sollte ein(e) Pfarrökonom(in) / Organisationsleiter(in) leisten?
– Verortung (Pfarre, Region, ...)?
– Ehrenamt – Teilamt – Hauptamt?
– Chancen und Befürchtungen

Nächste Schritte

Nächste Termine: Mi 10.02.2010, 16-18.30 Uhr, Pfarramt Frastanz
Sa 20.02.2010, 8.30 – 11.30 Uhr, Pfarramt Frastanz

Übernommene Aufgaben:

Thomas Gassner	Fragen zur Lösung der Situation in Brand/Bürserberg	bis 10.02.
Gerhard Vonach	Fragen zum Pfarrökonom in der Diözese Gurk	bis 10.02.

fdP
06.02.2010
Gerhard Vonach

Hintergründe der Teilnehmer(innen)

Joe Egle: Pfarrer in Gaschurn und Partenen

- steht vor Regionalisierung Montafon-Innerfratte.
- zunehmend ältere Priester, die weiter bereit sind zu liturgisch-sakramentalen Diensten, aber keine Leitungsaufgaben (mehr) wahrnehmen wollen oder können.
- sucht ergänzende Leitung für die Pastoral (z.B. Leitung und Begleitung der Wortgottesdienstleiter(innen)-Gruppe, Koordination der Firmvorbereitung, Vertretung des Pfarrers bei Abwesenheit) und für die Pfarrorganisation.

Helmut Eiter: PGR-Vorsitzender in Batschuns

für Zukunft wichtig:

- örtliche Strukturen in der Pfarre, die gewährleisten, dass die Organisation/Koordination der Pfarraktivitäten auch unabhängig vom jeweiligen Pfarrer funktioniert.
- Befähigung der PKR, die Dinge wirklich (und nicht nur in Abhängigkeit vom jeweiligen Pfarrer) in die Hand nehmen zu können.

Thomas Gassner: Pastoralassistent in Rankweil

- In großen Pfarrgemeinden sind Ehrenamtliche mit dem Überblick über und der Entwicklung/Umsetzung strategische Ziele in Verwaltung/Organisation überfordert.
- In vielen Pfarrgemeinden ist der Pfarrer „einfach für alles zuständig“. Wichtig wäre eine Entlastung der Priester von Verwaltungs- und Organisationsaufgaben, für die sie nicht ausgebildet sind und die sie weithin auch nicht wahrnehmen wollen.
- Viele Bereiche der Verwaltung werden immer komplexer und sind dennoch unverzichtbar mit hoher Qualität wahrzunehmen, um negative Folgen zu vermeiden (z.B. Mietverträge).

Gerhard Vonach: Organisationsleiter in Frastanz

- seit 1999 teilsamtlich, seit 2003 hauptamtlich in der Pfarre Frastanz als „Organisationsleiter“ (Pilotprojekt zur Entwicklung neuer Leitungsstrukturen in der Kirche).
- von PAL Schmolly gebeten, die Leitung der Forschungsgruppe zu übernehmen.

Heidrun Bargehr: Pastoralassistentin in Höchst (schriftliche Stellungnahme)

- Mich verbindet mit diesem Thema das Anliegen, dass Führungsmodell einer Pfarre bzw. Region zu erweitern. Die Zentrierung aller Aufgaben und Entscheidungen allein auf die Person des Priesters überfordert oft Priester und Mitarbeiter(innen).
- Meine Perspektive sind meine Erfahrungen in der Region Höchst und Gaißau. Wir arbeiten auf der Basis des "herkömmlichen" Modells und stoßen dabei immer mehr an Grenzen der Belastbarkeit einzelner Personen, an Grenzen, die aufgrund unklarer Zuständigkeit sich zeigen usf..

Aus der Diskussion

- Offene Fragen zum Modell „Pfarrökonom“ in der Diözese Gurk:
 - rechtliche Beziehung zu Diözese?
 - genaue Kompetenzbereiche
 - Zusammenarbeit mit Pastoral?
 - Gibt es ein Einspruchsrecht des Pfarrers?

- Die Erhaltung der wirtschaftlichen Grundlage der Kirche ist ein Gebot der Stunde und darf nicht der Willkür von Pfarrern und/oder PKR überlassen werden!
Die Verwaltung der Kirche braucht heute eine professionellere Grundlage (vgl. z.B. Mietverträge).

- Kontinuität der/des Organisationsleiter(in) über Funktionsperiode eines Pfarrers hinaus wäre wichtig, daher:
 - keine Bindung an die Person des Pfarrers, eher Autorisation durch PGR und PKR,
 - Vertrauen in eine(n) Organisationsleiter(in) muss sich auch (partikular-) rechtlich niederschlagen,
 - Unterstützung der/des Organisationsleiter(in) durch die Diözese bei Konflikten (z.B. Kompetenzüberschreitung) mit dem Pfarrer.

- Organisationsleiter(in) wird eher eine regionale, nicht eine pfarrliche „Stelle“ sein.

- neue Chancen, die mit einem (einer) Organisationsleiter(in) wahrgenommen werden könnten:
 - pastorale (zukunftsorientierte) Projekte (für die derzeit niemand Zeit hat)
 - Aufbau (sinnvoller) Kooperationen
 - Ressourcen für eine strategische Neu-Ausrichtung
 - usw.

- Projekte ohne (personelle) Konsequenzen gehen schief (vgl. Unterlaufen von Regionalisierungsprojekten durch die Pfarrer), daher:
Kompetenzen und Rechte der/des Organisationsleiter(in) müssen eindeutig geklärt sein, wenn
 - sich qualifizierte Menschen darauf einlassen sollen,
 - sich Pastoralassistent(inn)en (mittels einschlägiger Zusatzausbildungen) in diese Richtung weiter entwickeln sollen,
 - eine kontinuierliche und professionelle Arbeit gewährleistet sein soll.

- Welches Modell immer kommt: Es braucht eine Möglichkeit zu individuellen Ausprägungen.

- Beispiel Brand/Bürserberg: Der Pfarrer wurde von jedem Zugriff auf Finanzen enthoben: Wer trägt jetzt dort die (Letzt-) Verantwortung für die Finanzen?

- EIN(e) Pfarrökonom(in) für mehrere Pfarren gemeinsam (vgl. gemeinsamer Finanzchef der Gemeinden Lech und Gaschurn)?

Klärung durch
Gerhard Vonach
bis 10.02.2010

Klärung durch
Thomas Gassner
bis 10.02.2010

▪ Die Pfarren haben einen stärkeren Beratungsbedarf durch die Diözese:

- für Finanzielles
- für Bau, Baufinanzierung, Bauabwicklung...
- für neue Ideen
- für strategische Fragen

Wenn eine wirklich professionelle Begleitung daraus würde, könnte man als große Chance sehen (könnte Visitation als „Kontrolle“ gut ersetzen):

- die Vor-Visitation
- die (jährliche) Besprechung der Kirchenrechnung
- die Begleitung von Bau- und Pastoralprojekten

▪ Die professionelle Arbeit auf Diözesanebene (professionelle Hilfestellung) muss in der Pfarre spürbar werden, dann wird sie mehr akzeptiert (dzt. häufig Gefühl: „Man lässt uns hängen.“)

▪ Für den allergrößten Teil der Menschen/Gläubigen – auch der ehrenamtlichen Mitarbeiter(innen)! – steht die Kirche als Institution „gegenüber“, sie sehen sich nicht als Teil von ihr. Daher wird zunehmend noch wichtiger:

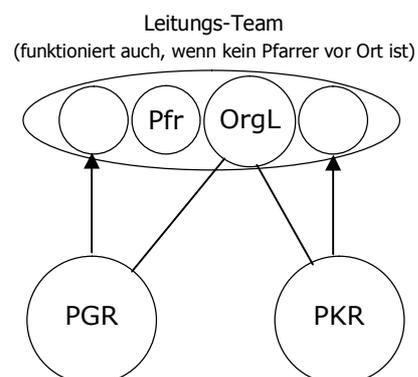
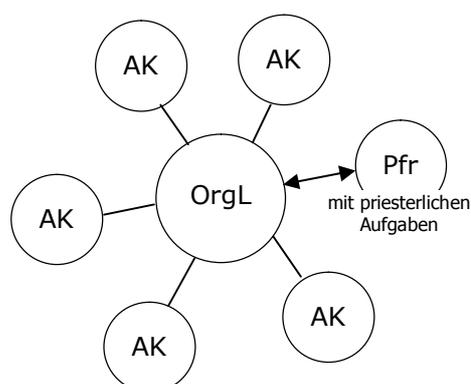
- Wenn mehrere Pfarrgemeinden sich einen Pfarrer „teilen“ (müssen), ist eine funktionierende Gemeindeführung vor Ort notwendig.
- Verantwortung vor Ort lassen, kleine Pfarrgemeinden nicht „entleeren“ (weil sonst Identifikation verloren geht).

▪ „Endlose“ Funktionsperioden für Personen im PKR sind kontraproduktiv und belastend: Es braucht eine Struktur für einen guten „Abgang“ für „verdiente“ Leute.

▪ Ein wirkliches Pastoralteam braucht „gleiche Augenhöhe“:

- Die konkrete Ordnung muss vor Ort anhand der konkreten Personen und ihren Fähigkeiten geregelt werden.
- Die Bezeichnung „Pastoralassistent(in)“ impliziert bereits eine (abwertende) Rangordnung.
- Rechtliche Regelungen müssen eine Unterstützung sein, kein Hindernis.

▪ Erste (noch ungeprüfte) Skizzen zu Organigrammen:



- Schriftlich eingebrachte Erwartungen und Fragen:
 - Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die notwendigen Strukturen rechtlich einrichten lassen?
 - Klarheit über Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen Organisationsleiter(in) und priesterlichen Aufgaben?
 - Modell für kleinere und größere Gemeinden und Pfarr-Regionen?
 - Welche Haltungen sind für dieses Modell erforderlich?

Vorläufige Trends in der Forschungsgruppe

1. Schwerpunkt auf Pfarrebene muss die Pastoral sein

Der Bedarf auf Pfarr- und Regionalebene geht eher in Richtung „LeitendeR Pastoralassistent(in)“ oder „Pfarrreileiter(in)“, die/der den (älter werdenden) Pfarrer (den man sich zudem mit anderen Gemeinden teilen muss) für spezifisch priesterliche Aufgaben entlastet.

2. Die Pfarrebene muss gestärkt werden

Die zunehmende „Entleerung“ lokaler Gemeinschaften (Einkaufsmöglichkeit, Schule usw. im Ort) erfordert die Befähigung kleiner Pfarrgemeinden, ihre Organisation vor Ort (unabhängig vom jeweiligen Priester) selbst in die Hand nehmen zu können.

3. Die Pfarrebene braucht professionellere Unterstützung

Für Strategie- und Organisationsentwicklung, Finanz- und Güterverwaltung, Bau u.ä. brauchen die Pfarren spürbar mehr Beratung und professionelle Unterstützung durch die Diözese oder größere Regionalverbände (z.B. Oberland - Unterland).

Forschungsgruppe „Organisationsleiter(in) – Pfarrökonom(in)“
im Rahmen des Pastoralgesprächs „Die Wege der Pfarrgemeinden“

Ergebnisprotokoll

Zeit: Dienstag, 09.02.2010, 18.30 – 19.45 Uhr
Ort: Pfarramt Frastanz, Besprechungszimmer
anwesend: Rainer Nägele, Gerhard Vonach

Aus dem Gespräch

- Nicht nur EIN Modell für alle Pfarrgemeinden/Pfarr-Regionen/Situationen, sondern Entwicklung des konkreten Modells gemeinsam mit den Betroffenen.
- Das Ehrenamt hat strukturelle Grenzen: Ein PKR, der sich 4x im Jahr trifft, kann nicht die Ressourcen einer Pfarre wirklich managen. Auch ein PGR, der sich 14-tägig trifft, kann nicht die Verantwortung für die Pfarrleitung wahrnehmen.
- Die Arbeitskreise vermissen es, wenn immer weniger Seelsorger dabei sind (allerdings nicht solche, die selbst alles bestimmen). Ehrenamtliche müssen (fachlich und spirituell) begleitet und in ihren Aufgaben unterstützt/bestärkt werden.
- Schwerpunkt sollte in der Pastoral liegen:
 - Koordination der Arbeit der Pfarrgemeinden in einer Pfarr-Region,
 - kooperative und/oder arbeitsteilige Organisation der pastoralen Bereiche (z.B. Firmvorbereitung),
 - Potentiale der Ehrenamtlichen / der Arbeitskreise gezielt/professionell fördern,
 - Sorge für gemeinsame (Pfarrmanager – Pfarrer – PGR – PKR) Entwicklung und Umsetzung von (neuen) Visionen für die Pfarrgemeinde.

Daher:

- eher Weiterentwicklungsmöglichkeit für Pastoralassistent(inn)en als neues Berufsfeld für Wirtschaftsfachleute.
 - Das darf nicht heißen, dass sie/er einfach „Mädchen für alles“ das ist, was der Pfarrer nicht gerne (mehr) machen will: Es braucht eine sinnvolle, klare und motivierende Aufgabenteilung.
 - Der Pfarrer kann sich nicht heraushalten aus der Arbeit und dann irgendwann kommen und alles anders wollen: Die Kompetenzen müssen den Aufgaben entsprechen – qualitativ hochwertige Arbeit braucht eine qualitativ hochwertige Führung (Zielvereinbarungen usw.).
 - PfarrmanagerIn braucht Verankerung im Ort / in der Pfarr-Region.
- Vorschläge für Bezeichnungen:
 - PfarrmanagerIn, PastoralmanagerIn
 - PfarrkoordinatorIn, PastorkoordinatorIn

- Eine Professionalisierung muss sich auch in der Bezahlung niederschlagen: Solche Modelle sind sicher nur regional (nicht auf Pfarrebene) finanzierbar.
- Wer begleitet/leitet die pastoralen Manager, wenn der zuständige Pfarrer keine Leitungsfähigkeiten hat? Diese Aufgabe belastet die Pfarrer zusätzlich.
- Was tun mit Priestern, die selbst lieber Manager sind? Für die Pastoral sind Menschen unverzichtbar, die auf Menschen zugehen können und Zeit/Interesse für die Sorgen und Anliegen der Menschen haben!
- Chance: Priester müssten nicht alle als Pfarrer in die Pfarngemeinden, sondern könnten je nach ihren Fähigkeiten auch andere Aufgaben übernehmen.
- Leitende Bilder:
 - Bessere Begleitung der Ehrenamtlichen: Die Kirche vor Ort muss befähigt werden, ihre Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Diese Unterstützung ist mit einem Pfarrer, der 2 bis 3 Pfarngemeinden hat, nur mehr schwer möglich.
 - Der Pfarrer arbeitet schwerpunktmäßig in Liturgie, Sakramentenpastoral, Seelsorge im engeren Sinn, schafft spirituelle Krafttankstellen für Ehrenamtliche.
- Das darf auf keinen Fall / muss auf jeden Fall passieren:
 - Der Pfarrer klinkt sich aus der Pfarngemeinde aus und geht nur noch von Messe zu Messe.
 - Es braucht ein Miteinander von Pfarrer und PfarrmanagerIn: Keiner der beiden darf der große Macho gegenüber dem anderen sein.
 - PfarrmanagerIn muss in der Pfarre akzeptiert sein.
 - Mindestanspruch an Priester, die in der Pfarngemeinde arbeiten: auf Menschen zugehen können, sich für Menschen wirklich interessieren.
 - Wichtig für die Pfarngemeinde ist, dass Leitung gut wahrgenommen wird, nicht wer sie wahrnimmt.

fdP

09.02.2010

Gerhard Vonach

Forschungsgruppe „Organisationsleiter(in) – Pfarrökonom(in)“
im Rahmen des Pastoralgesprächs „Die Wege der Pfarrgemeinden“

Ergebnisprotokoll

Zeit: Mittwoch, 10.02.2010, 16.00 – 18.45 Uhr
Ort: Pfarramt Frastanz, Besprechungszimmer
anwesend: Heidrun Bargehr, Helmut Eiter, Thomas Felder, Thomas Gassner,
Gerhard Vonach
entschuldigt: Joe Egle, Rainer Nägele

Ablauf

Begrüßung, Dank, ergänzende Vorstellungsrunde
Erinnerung: Auftrag an die Forschungsgruppe

Sicherung bisheriger Ergebnisse (Trends siehe Protokoll 05.02.2010, 4. Seite)
Gelegenheit zur Ergänzung für die am 05.02. nicht anwesenden Mitarbeitenden
Berichte über die am 05.02. übernommenen Aufgaben

Vertiefung der Arbeiten am Lösungsansatz:

- „Philosophie“ dahinter
- Organigramm
- Chancen
- Was darf nicht passieren?

Nächste Schritte

Nächster Termin: Sa 20.02.2010, 8.30 – 11.30 Uhr, Pfarramt Frastanz

Übernommene Aufgaben:

Heidrun Bargehr + Thomas Felder	Konsequenzen für die Stellenprofile der Berufsgruppen? (Aufgaben – Kompetenzen - Ausbildung)?	bis 20.02.
Helmut Eiter + Thomas Gassner	Mit welchen Widerständen ist zu rechnen? (Diözesanleitung, Berufsgruppen, Gremien, Ehrenamtliche, Volk Gottes, Umfeld z.B. Politik usw.)	bis 20.02.
offen	Praktikabilität? (Finanzierung, Personalstand...)	

fdP
13.02.2010
Gerhard Vonach

Übernommene Aufgaben

- **Th. Gassner: Lösung der Situation in Brand/Bürserberg**
 - Die Tagesgeschäfte der Verwaltung wurden per Dekret an N. übergeben.
 - Letzte Instanz vor Ort ist nach wie vor der Pfarrer.
 - Bei Uneinigkeit/Konflikten muss der Instanzenweg beschritten werden.
- **G. Vonach: Ergänzende Informationen zum Pfarrökonom (Diözese Gurk)**
 - Der Pfarrökonom wird zwar über Bestätigung des Ordinariates eingesetzt, sonst aber bleibt die Pfarrebene autonom.
 - Zusätzlich zum diözesanen Dekret für den Pfarrökonom gibt es für konkrete Pfarrgemeinden konkrete Vereinbarungen über die Kompetenzbereiche, die in Mitarbeitergesprächen vereinbart werden.
 - Der Pfarrökonom hat dem Pfarrgemeinderat (Ausschuss Verwaltung und Finanzen = unser Pfarrkirchenrat) zu berichten.
 - In der normalen Geschäftsgebarung hat der Pfarrökonom Entscheidungsgewalt, ausgenommen jene (größeren) Entscheidungen, die dem Pfarrgemeinderat (Ausschuss Verwaltung und Finanzen) vorbehalten sind.
 - Wenn der Pfarrer einen Finanzökonom beantragt hat und dieser eingesetzt ist, hat er dessen Entscheidungen (Ausnahmen: Pfarrhaus sowie Entscheidungen, die dem Pfarrgemeinderat vorbehalten sind) zu respektieren.
 - Es gibt wenig Konflikte, da jene Pfarrer, die einen Finanzökonom beantragt haben, dies auch wollten (nur in einem Fall war es not-wendig, einem Pfarrer einen Finanzökonom „vorzusetzen“) und sich deutlich entlastet fühlen.
 - Die meisten Pfarrer wursteln lieber weiter als Macht abzugeben (zwei Drittel der Pfarrer in der Diözese haben mehrere Pfarrgemeinden zu betreuen).

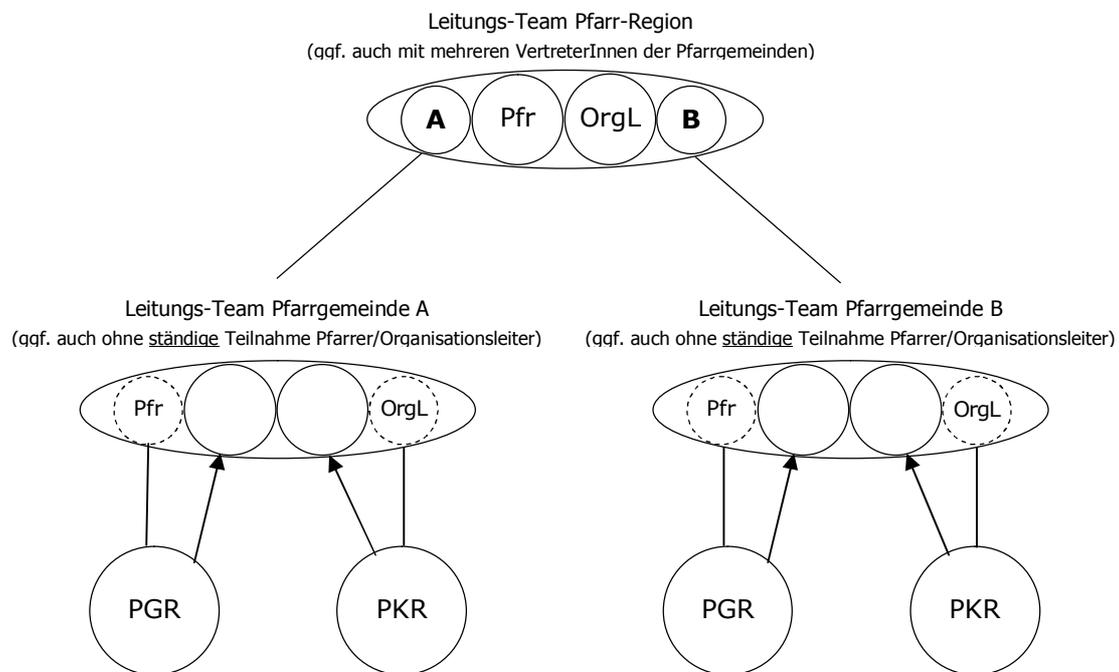
Aus der Diskussion

- Ein klarer Schnitt Pastoral – Verwaltung würde die Abgrenzung erleichtern und manche Konflikte (zwischen Priestern und haupt/teilberuflichen „Laien“) vermeiden.
- Es ist zu klären, wer die Personalführung der haupt/teilamtlich und die Begleitung der ehrenamtlich Mitarbeitenden wahrzunehmen hat.
- Derzeit gibt es in der Kirche auf allen Ebenen ein Führungsmanko, weil die Ausbildung des pastoralen Personals das so gut wie nicht vorsieht.
- Viele Priester, die ausgezeichnete Seelsorger sind, können überhaupt nicht führen.
- Welche Modelle auch immer entschieden werden: Die Umsetzung braucht unverzichtbar starke Interventionen und Investitionen in die Bewusstseinsbildung bei
 - Priestern
 - Pastoralassistent(inn)en
 - ehrenamtlich Mitarbeitende
 - Umfeld

- Die Verantwortung für die Ressourcen muss vor Ort bleiben; keine Zentralisierung der Ressourcenverwaltung bei der Diözese.
- Der Blick auf stützende pastorale Rahmenbedingungen muss im Fokus sein.
- Es braucht Raum für das Einbringen der persönlichen Stärken der Mitarbeitenden; daher Individualisierung der Modelle.
- Wenn die persönlichen Fähigkeiten ernsthaft berücksichtigt werden: Nicht jeder Priester hat / will Leitungskompetenz (mit Ausnahme der Leitung der Eucharistie).
→ kirchenrechtliche Klärung: Ist es möglich spirituelle Führung (Hirtensorge) und organisatorische Führung zu trennen oder muss das in einer Person vereint sein?
- Führungskompetenzen müssen in der Priesterausbildung eine Rolle spielen: Was früher (in kleinen Pfarrgemeinden) durch persönliche Beziehungen und den Status aufgefangen wurde, geht heute in großen Pfarrgemeinden/ Pfarr-Regionen nicht mehr.
- Wenn Priester leitende Aufgaben übernehmen, braucht es eine klare Profilvergabe.
- Professionalisierung setzt klare Aufgabenbeschreibungen sowie die maximale Übereinstimmung von Aufgaben und Kompetenzen (Verantwortung und Entscheidungsmacht) voraus („Zu Beginn einer beruflichen Tätigkeit fünf Aufgabenbereiche genannt zu bekommen ist keine Aufgabenbeschreibung.“).
- Wenn Führungsaufgaben nicht professionell bewältigt werden, wird die Kirche auf Dauer qualitativ gute Mitarbeitende weder bekommen noch halten können.
- Es braucht eine Regelung, die „Machtspiele“ zwischen den Beteiligten vermeiden und ggf. aufarbeiten hilft: Persönliche Mängel müssen durch eine entsprechende Struktur (die nicht nur den Priestern zu „dienen“ hat) aufgefangen werden.
- Wenn in kleinen Pfarrgemeinden kein Pfarrkirchenrat mehr zustande kommt, wäre die Einsetzung eines (einer) ehrenamtlichen Pfarrökonom(in) (nach Kärntner Modell) sinnvoll.
- Die Diözese müsste für den Umgang mit den Ressourcen auf Pfarrebene deutliche Standards setzen und deren Umsetzung kontrollieren/einfordern.
- Zur Philosophie hinter dem Lösungsansatz:
 - Umsetzung des II. Vatikanischen Konzils: Das „Volk Gottes unterwegs“ organisiert sich vor Ort / in der kleinen Gemeinschaft selbst.
 - Die Anforderungen der Gesellschaft an die Kirche steigen in hohem Maße: Wenn die Kirche ihren Auftrag nicht nur in Restnischen wahrnehmen (und in der Breite an neu entstehende gesellschaftliche Institutionen abgeben) will, muss sie ihre Arbeit auf hohem professionellen Niveau verrichten.
 - In der aktuellen Notsituation der europäischen Kirche besteht akuter Handlungsbedarf.

▪ Weiterentwicklung eines möglichen Organigramms

- Das von Joe Egle angeregte Modell, dass sich der Pfarrer aus allen Führungsaufgaben zurückzieht und ein(e) Organisationsleiter(in) die Leitung der Pfarre (mit Ausnahme der ausschließlich einem Priester vorbehaltenen Aufgaben) übernimmt, scheint im Einzelfall auf Wunsch eines (älteren) Pfarrers denkbar, aber kaum flächendeckend umsetzbar.
- Weiter gearbeitet wird an der Entwicklung eines Modells, das den priesterlichen Leiter einer Pfarr-Region („Regionalpfarrer“) von organisatorisch-verwalterischen Aufgaben entlastet und der/dem Organisationsleiter(in) echt an der Leitung (mit Ausnahme der ausschließlich einem Priester vorbehaltenen Aufgaben) beteiligt.



▪ Chancen dieses Lösungsansatzes:

- Die Ermächtigung der Ehrenamtlichen steht im Mittelpunkt.
- 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 Pastoralassistent(inn)en: Sie können auch dann beruflich in der Kirche bleiben, wenn sie Führungskompetenz haben und sich entwickeln möchten.

- Was darf nicht passieren?
 - Gegeneinander-Ausspielen der „Berufungsvarianten“ Priester – Pastoralassistent(in) – EhrenamtlicheR) durch „Kompetenzen-Dschungel“.
 - Entscheidung für ein Strukturmodell – dann lässt man die Einzelnen (wieder) hängen und die Praxis läuft wie bisher (fehlende Authentizität von innen her).
 - Aushebelung der „Kirche vor Ort“.
 - Die Rahmenbedingungen dürfen nicht Selbstzweck sein, sondern müssen spürbar und wirk-sam „ermöglichen“.
 - Umsetzen von Strukturmodellen, ohne auf allen Ebenen (Diözese – Pfarr-Regionen – Pfarrgemeinden – Auftritt nach außen) die Strategie und Kultur zu ändern.
 - Bloßes Notnagelmodell für den derzeitigen Mangel an zölibatären Priestern.
 - Christliche Gemeinschaften, die weiterhin nur vom Priester abhängen.

Vorläufige Trends in der Forschungsgruppe

1. Pfarrökonom(in)

In kleinen Pfarren (die ggf. auch Teil einer Pfarr-Region sein können) kann ein(e) ehrenamtlicheR Pfarrökonom(in) (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.

2. Organisationsleiter(in)

In größeren Pfarren oder Pfarr-Regionen werden – wie schon bisher – ehrenamtliche Ressourcen nicht ausreichen, um die pastoralen Erfordernisse zu erfüllen. Eine gezielte Weiterentwicklung geeigneter Pastoralassistent(inn)en zu Organisationsleiter(inne)n eröffnet Chancen für alle pastoralen Berufsgruppen und trägt zur erforderlichen Professionalisierung kirchlichen Managements bei.

3. Professionalität im Ressourcenmanagement

Angesichts steigender Anforderungen durch gesellschaftliche Entwicklungen und gleichzeitig schwindender personeller und finanzieller Ressourcen ist die Professionalisierung des Ressourcenmanagements ein Gebot der Stunde. Dazu gehören die konsequente Umsetzung erprobter Instrumente der Personalentwicklung ebenso wie die Nutzung bisher wenig erschlossener Einnahmequellen oder Sparpotentiale.

Forschungsgruppe „Organisationsleiter(in) – Pfarrökonom(in)“
im Rahmen des Pastoralgesprächs „Die Wege der Pfarrgemeinden“

Ergebnisprotokoll

Zeit: Samstag, 20.02.2010, 8.30 – 11.30 Uhr
Ort: Pfarramt Frastanz, Besprechungszimmer
anwesend: Heidrun Bargehr, Joe Egle, Helmut Eiter, Thomas Felder,
Thomas Gassner, Gerhard Vonach
entschuldigt: Rainer Nägele

Ablauf

Sicherung bisheriger Ergebnisse

Voraussetzungen	<ol style="list-style-type: none">1. Im Fokus aller Strukturanpassungen muss die Pastoral stehen. Neu zu schaffende Strukturen müssen eine qualitativ hochstehende Pastoral ermöglichen, nicht behindern.2. Professionalität in Pastoral und Ressourcenmanagement ist ein Gebot der Stunde.3. Ziel hat die wirksame Ermächtigung aller Beteiligten – haupt-/teil-/ehrenamtlich Mitarbeitenden und Volk Gottes vor Ort – zu sein.4. Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung hat sich an den Fähigkeiten der Mitarbeitenden, nicht an Formalstrukturen zu orientieren (Ausnahme: Tätigkeiten, die ausdrücklich dem Priester vorbehalten sind).5. Voraussetzung dafür ist ein bewusster Kulturwandel auf allen Ebenen der Diözese, vor allem im Hinblick auf den Umgang mit Mitarbeitenden.
Strukturen	<ol style="list-style-type: none">1. Verwaltung in kleinen Pfarrgemeinden: ehrenamtliche(r) Pfarrökonom(in)2. Pastoral (und evt. Verwaltung) in großen Pfarrgemeinden bzw. Regionen: teil-/hauptamtliche(r) Organisationsleiter(in)3. Förderung und Forderung von Professionalität durch die Diözese: Beratung und Controlling

Berichte über die am 10.02. übernommenen Aufgaben (siehe Anhang)
Weiterentwicklung möglicher Organigramme

Ergebnis-Check
Feedback

fdP
22.02.2010
Gerhard Vonach

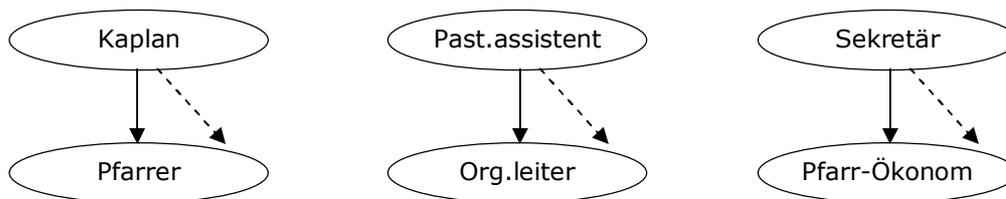
Aus der Diskussion

- Grundsätzlich:
 - Lösungen müssen offen sein für Neues, aber auf dem Boden der Realität (kirchenrechtliche Vorgaben, personelle und finanzielle Ressourcen) stehen.
 - Vorgaben (z.B. Kirchenrecht) müssen offensiv auf das geprüft werden, was sie weitestgehend ermöglichen, nicht mit dem Fokus auf Grenzen.
- Zum Modell Pfarrökonom(in): Der Pfarrer nimmt die strategische Leitung wahr, die/der Pfarrökonom(in) wickelt in einer Art „Prokura“ eigenverantwortlich die Umsetzung und die Tagesgeschäfte ab. Das Controlling obliegt dem Pfarrkirchenrat.
- Zum Modell Organisationsleiter(in): Strukturell ist ein Aufeinander-Zugeordnet-Sein („Miteinander“ statt „untereinander“) zu schaffen, die Beziehung zwischen beiden Funktionen ist kirchenrechtlich, staatsrechtlich und organisatorisch sauber zu lösen.
- Zur „spirituellen Leitung“ des Pfarrers:
 - Der Pfarrer kann, muss aber nicht in den Gremien sein. Falsch wäre es, wenn er einmal an Gremium teilnimmt und „alles bestimmt“ (zunächst: „Hörender“).
 - Pfarrgemeinden und ihre Gremien müssen das Wahrnehmen ihrer Verantwortung lernen, aber auch strukturell dürfen.
 - Auf Regionalebene wären Modelle denkbar, die bereits anderswo funktionieren:

Beispiel: Caritas	FUNKTION	Region
Caritas-Direktor	geschäftsführende Leitung	Regional-LeiterIn
Caritas-Seelsorger	Seelsorger“	Regionalpfarrer/moderator
- Zur Rolle der Diözese:
 - Zur individuellen Abklärung gehört auch, dass gewachsene und funktionierende und weiterhin tragfähige Strukturen nicht zerstört werden. Auch gewachsene Gemeinden sind ernst zu nehmen: Eine bloße „Auflösung“ in größere Einheiten würde scheitern.
 - Die unverzichtbare Änderung des Berufsbildes des Priesters (Innen- und Außenwahrnehmung!) muss von der Diözesanleitung massiv gestützt werden (sauberes Change-Management), wenn die Priester nicht zu Verhinderern jeder sinnvollen Änderung werden sollen.
 - Strukturänderungen ohne den Mut zu konsequenten Personalentscheidungen sind zu unterlassen: Keine Region / Pfarre in Geiselhaft eines Priesters, der irgend etwas will oder doch nicht will, mittragen kann oder doch nicht mittragen kann ... (vgl. Scheitern der Regionalisierungsbestrebungen Mittleres Rheintal oder Klostertal).
 - Schlüssel für das Gelingen oder Scheitern des Modells sind die Veränderung der Schlüsselrollen Pfarrer und Diözesanleitung sowie ein Bewusstseinswandel bei allen Beteiligten (Diözesanleitung, Pfarrer, haupt-/teil-/ehrenamtlich Mitarbeitende) im Hinblick auf die Eigenverantwortung der Pfarrgemeinden.

- Kulturwandel: Die Kirche ist derzeit tatsächlich in einer Notlage; aber reine Not-Lösungen sind langfristig immer die schlechteste Variante.
- Personalentscheidungen müssen endlich eine nachvollziehbare Übereinstimmung von Aufgaben und Fähigkeiten der Person aufweisen. Die Umsetzung dieses Modells wäre die Nagelprobe für etwas, wofür es ja bereits mehrere Anläufe gab ...
- Die Auskunft an eine Pfarrgemeinde „Wenn dieser Pfarrer geht, bekommt ihr keinen mehr“ ist lähmend / zerstörerisch. Sinnvoll wäre: „Wie können wir miteinander schauen, dass Kirche vor Ort weiter lebendig sein kann und wie können wir als Diözese euch vor Ort dabei unterstützen?“
- Bisher machen Pfarrgemeinden nicht selten die Erfahrung: Wir engagieren uns, suchen nach Lösungen (auch für Führungsfragen, bei der Nachfolge des Pfarrers, in der Region usw.), dann lässt die Diözese alles „versenden“.

- Entwicklungsmöglichkeiten, die das Modell für die Mitarbeitenden bietet:



- Zur Praktikabilität:

- juristisch teils möglich (bestehende Modelle) teils zu klären
- Personell/finanziell: Umschichtungen (weniger Priester, mehr Laien), Kosten-Nutzen-Rechnung (Qualität kostet nicht nur, sie bringt viel mehr)

Ergebnis-Check

Wie würde diese Organisations- und Strukturform auf die pastorale Entwicklung der Pfarrgemeinden wirken?

Unterstützt das (übertragende) Modell die konkreten (letztlich sehr unterschiedlichen) Pfarrgemeinden in der Wahrnehmung ihrer konkreten Sendung in ihrer konkreten gesellschaftlichen Situation?

STÜTZEND	NEUTRAL	STÖRENDE
6	0	0

Anzahl
der Nennungen
in der Gruppe

Unterstützt das Modell die Entwicklung der Pfarrgemeinden im Sinne unserer „Orientierungen für die Wege der Pfarrgemeinden“:

- Gestalten im Übergang
- Förderung des gemeindlichen Lebens
- Pastorale Dienstleistungskompetenz
- Vernetzung mit den anderen kirchlichen Orten im Lebensraum
- Präsenz in den Zwischenräumen

6	0	0
5	1	0
5	1	0
3	3	0
1	5	0

- Unterstützung der Pfarrgemeinden
 - Bewusstseinsbildung im Hinblick auf die Sendung
 - Ja, weil die Pfarren Eigenverantwortung haben und entwickeln können.
 - Weil die einzelnen Gemeinden mehr gefordert sind, das Miteinander gefördert wird.
 - Fördert Eigenverantwortung auf Ebene der Pfarre und die Mitverantwortung der pfarrlichen Gremien.
 - Einsatz nach Charismen, klare Kompetenzen und Professionalisierung stützen.
- Gestalten im Übergang
 - Es wird eine „Neu-Orientierung“ verlangt (Volkskirche ade!).
 - Ja, wenn wir sofort anfangen, schaffen wir es vielleicht die Katastrophe zu vermeiden und Exitstrukturen zu entwickeln.
 - Es ist realistisch und birgt eine gewisse Flexibilität in sich.
 - Schafft Struktur zur Entlastung der Pfarrer, entlastet aus Gesamtverantwortung und stärkt Seelsorgekompetenz für Region.
 - Einsatz nach Charismen, klare Kompetenzen und Professionalisierung stützen.
- Förderung des gemeindlichen Lebens
 - Wenn wir „weiter leben“ wollen, ist Zusammenarbeit erforderlich.
 - Verantwortliche Einbindung von Menschen, die die konkrete Situation und auch die Nöte / Ansprüche der Betroffenen gut kennen.
 - Stärkung der Gremien vor Ort, starke Berücksichtigung der Charismen vor Ort.
 - Einsatz nach Charismen, klare Kompetenzen und Professionalisierung stützen.
- Pastorale Dienstleistungscompetenz
 - Einbindung mehrerer Charismen: Vielfalt kann positiv sein.
 - Hauptamtliche Unterstützung für Koordination, Begleitung und Schulung des ehrenamtlichen Teams vor Ort.
 - Klare Kompetenzen und Professionalisierung stützen.
- Vernetzung mit anderen kirchlichen Orten im Lebensraum
 - Ist erforderlich und „notwendend“.
 - Durch Begleitung / Schulung entsteht zwangsläufig Kontakt und es erfolgt Austausch.
 - Hängt stark von der oberen Ebene ab.
 - Hauptamtliche Vernetzung sorgt für Blick auf die ganze Region.
 - Modell stützt Pfarre und Region; andere Orte nur, wenn diese Aufgabe wahrgenommen wird.
- Präsenz in den Zwischenräumen:
 - Ja, weil „normale“ Menschen agieren und eher akzeptiert wird: Glaube ist etwas Normales und nicht Abgehobenes.
 - Ressourcen für „Zwischenräume“ hängen von individuellen Fähigkeiten der Verantwortlichen ab.
 - Modell stützt eher die Pfarren und Regionen; die Zwischenräume nur, wenn diese Aufgaben wahrgenommen und angenommen werden.

Feedback

Zufriedenheit mit...	☺	☺	☹
... der Gruppe	Heidrun Bargehr Joe Egle Helmut Eiter Thomas Felder Thomas Gassner		
... dem Prozess	Heidrun Bargehr Joe Egle Helmut Eiter Thomas Felder Thomas Gassner		
... dem Ergebnis	Heidrun Bargehr Helmut Eiter Thomas Gassner	Joe Egle Thomas Felder	

Ergänzungen zum Feedback

Wegen der Kürze der Zeit hatten wir leider keine Gelegenheit mehr, euer schriftliches Feedback auch zu besprechen:

- Was hätte sein müssen, damit für euch das Ergebnis auch mit ☺ bewertbar wäre?
- Was hat euch gefehlt? Was möchtet ihr ergänzen?

„Was hätte sein müssen, dass.....

Es ging um den 4. Punkt. Soweit ich mich erinnern kann, habe ich deshalb das so angezeichnet, weil ich das Empfinden hatte, darüber zu wenig gesprochen zu haben. Ich wollte das einfach nicht bewerten. Grund dafür war sicher auch, dass ich zu wenig Zeit hatte, das Protokoll der Zusammenkunft am 10. Feber zu studieren.

Ich hoffe, das genügend erklärt zu haben.

Liebe Grüße
Egle Joe“

„Meine Beurteilung des Ergebnisses ist für mich durchaus gut und in diesem Sinne zufriedenstellend. Da ich versuche, die Dinge möglichst realistisch zu betrachten, bin ich in der Beurteilung mit super und sehr gut sehr zurückhaltend! Das ist einfach der Grund. Erst eine Realisierung zeigt, wie tragfähig etwas ist.

Zudem müssen ja noch einige kirchenrechtliche Fragen geklärt werden.

Das hat meine Beurteilung beeinflusst. Ich denke, wir haben in sehr effizienter Art und Weise in kurzer Zeit Gutes zu Tage gebracht.

P. Thomas“

Beilage zum Protokoll vom 20.02.2010

Thomas Felder

Auswirkungen des Modells Organisationsleiter auf die pastorale Entwicklung der Pfarrgemeinden

Ausgangspunkt

- Wir haben eine Seelsorgeregion bzw. einen Pfarrverband oder dergleichen vor Augen und nicht eine einzelne Pfarrei).
- Wir gehen von gültigen Recht CIC 1983 aus, der dem Priester die Leitung von Pfarrgemeinden überträgt und Laien an der Wahrnehmung der Seelsorge mitbeteiligten lässt.

Voraussetzungen für eine mögliches gutes Gelingen dieses Modells

- Alle müssten spirituelle, gläubige Menschen sein. Sie müssen die Kirche im konkreten Hier und Heute lieben. Sie müssen bereit sein zur Hingabe (keine Mentalität von „bezahlten Knechten“).
- Konfliktsituationen wird es dennoch geben – vermutlich nicht weniger, weil die Menschen mit ihren Neigungen dieselben bleiben und Umkehr ein Dauerauftrag für alle bleiben wird.
- Nicht die Struktur ist die Hauptsache, nicht Funktionen, Kompetenzen etc. sondern der Dienst am Reich Gottes, der Heildienst an den Menschen und der Dienst an Gott.

Aufgabe der Diözese

- Modifizierung der Ausbildung der Priesteramtskandidaten.
- Ausbildung für Organisationsleiter ausarbeiten und deren Ausbildung sicherstellen.

Konsequenzen für das Stellenprofil des Pfarrers

- Aufgaben
 - grundsätzlich wie bisher entsprechend dem CIC; spirituelle, priesterliche Leitung der Gemeinden
 - Dienst an der Einheit
 - Sakramente, Liturgie, Verkündigung
 - Nähe zu den Menschen – soweit dies möglich ist. Es wäre schlecht, wenn der Priester zu viele Gremien hätte.
 - Weiters käme ihm in Kooperation des Organisationsleiters die Aufgabe des Dienstes an der Einheit eine besondere Hirtenaufgabe zu. Blick auf die ganze Seelsorge, auch wenn er nicht mehr überall dabei sein wird können und z.T. nicht sollen. Grundsätzlich muss er aber die Freiheit haben, überall mit dabei sein zu können, wo er es für sinnvoll erachtet bzw. wo er seine besonderen Charismen hat.

- Ausbildung
Zum Bisherigen müsste ergänzend und verstärkt hinzukommen:
 - Ausbildung zum Führen und Leiten.
 - der Fokus müsste viel stärker auf die gegenseitige Ergänzung mit anderen Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen erfolgen.
 - Auch in der Fortbildung sollte hier ein Akzent gesetzt werden.
 - dazu wäre es auch nötig, dass die Priesteramtskandidaten zugleich noch mehr in das Wesen des Priestertums eingeführt werden.
- Ernennung wie bisher durch den Bischof
 - Ernennungsdauer wie bisher
 - Abberufen durch den Bischof wie bisher
 - Bezahlung wie bisher durch die Diözese
- Wer ist im Konflikt zuständig?
 - zwischen Pfarrer und Organisationsleiter: Diözese
 - zwischen Organisationsleiter und Gremien: Pfarrer
 - zwischen Pfarrer und Gremien: Organisationsleiter, sonst die Diözese
- Mitsprache des PKR
 - wie bisher
 - Schulung des PGR im Hinblick auf die Aufgaben des Pfarrers und des Organisationsleiters. Klarheit schaffen.
 - anders wäre die Situation, wenn ein Pfarrökonom eingesetzt wäre (im Sinne des Kärntner Modells).
- Mitsprache des PGR
 - ihm wird als beratendes Gremium noch mehr Kompetenz abgefordert werden und noch mehr Mitsprachemöglichkeit.
 - Schulung des PGR im Hinblick auf die Aufgaben des Pfarrers und des Organisationsleiters. Klarheit schaffen.

Konsequenzen für das Stellenprofil des Kaplans

- Aufgaben
 - wie bisher; wird ihm von Pfarrer zugewiesen
 - grundsätzlicher Dienst im Bereich der Sakramentspendung, der Liturgie und der Verkündigung
 - Einsatz nach seinen Charismen; soweit möglich!
 - er sollte in verschiedenen Leitungsgremien als „Hörender“ und „Lernender“ dabei sein können
- Ausbildung
Zum Bisherigen müsste ergänzend und verstärkt hinzukommen:
 - Ausbildung zum Führen und Leiten
 - der Fokus müsste viel stärker auf die gegenseitige Ergänzung mit anderen Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen erfolgen.
 - auch in der Fortbildung sollte hier ein Akzent gesetzt werden

- Ernennung wie bisher durch den Bischof
 - Ernennungsdauer wie bisher
 - Abberufen durch den Bischof wie bisher
 - Bezahlung wie bisher durch die Diözese
- Wer ist im Konflikt zuständig?
 - zwischen Pfarrer und Kaplan: Diözese
 - zwischen Kaplan und Organisationsleiter: Pfarrer

Konsequenzen für das Stellenprofil des Organisationsleiters

- Aufgaben
 - sein Dienst muss wesentlich ein Dienst an der Einheit der Gemeinde sein, der Koordination der Gruppen, der Aus- und Weiterbildung der Ehrenamtlichen und deren Motivation – allerdings in grundsätzlicher Absprache mit dem Pfarrer.
 - Verbindung der Gruppen zum Pfarrer (Hirten)
- Ausbildung

dafür hätte die Diözese zu sorgen!

 - Ausbildung zum Führen und Leiten
 - Sachkompetenz
 - der Fokus müsste stark auf die gegenseitige Ergänzung mit dem Pfarrer, anderen Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen erfolgen.
 - es müsste eine Fortbildung ermöglicht und angeboten werden durch die Diözese
- Ernennung durch den Bischof auf Vorschlag der Pfarrgemeinde (Pfarrer, PGR, PKR)
 - Ernennungsdauer müsste mit einzelnen geklärt werden. Jedenfalls wäre darauf zu achten, dass nicht zu viel Wechsel geschieht. Da der Organisationsleiter – anders als der Priester – kündigen kann, wäre in der Ausbildung der Organisationsleiter das Bewusstsein und die Verantwortung daraufhin zu formen.
 - Kündigung und Versetzung durch den Bischof (wie bei Pastoralassistenten)
 - Bezahlung durch die Diözese (analog zu den Pastoralassistenten)
- Wer ist im Konflikt zuständig?
 - zwischen Pfarrer und Organisationsleiter: Diözese
 - zwischen Organisationsleiter und Gremien: Pfarrer
 - zwischen Pfarrer und Gremien: Organisationsleiter, sonst die Diözese
- Mitsprache des PKR
 - Vorschlagsrecht für die Person des Organisationsleiters.
 - Schulung des PKR im Hinblick auf die Aufgaben des Pfarrers und des Organisationsleiters.
- Mitsprache des PGR
 - Vorschlagsrecht für die Person des Organisationsleiters
 - Schulung des PGR im Hinblick auf die Aufgaben des Pfarrers und des Organisationsleiters. Klarheit schaffen.

Konsequenzen für das Stellenprofil des Pastoralassistenten

- Aufgaben
 - wie bisher
 - Verbindung einzelner Gruppen zum Organisationsleiter und zum Pfarrer herstellen
- Ausbildung
 - wie bisher
 - verstärkte Ausbildung zum Führen und Leiten
 - der Fokus müsste stark auf die gegenseitige Ergänzung mit dem Pfarrer, dem Organisationsleiter, anderen Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen erfolgen.
 - es müsste eine Fortbildung ermöglicht und angeboten werden durch die Diözese
- Ernennung wie bisher
 - Ernennungsdauer wie bisher
 - Kündigung und Versetzung wie bisher
 - Bezahlung wie bisher
- Wer ist im Konflikt zuständig?
 - zwischen Pfarrer und Pastoralassistent: Organisationsleiter
 - zwischen Organisationsleiter und Pastoralassistent: Pfarrer
 - zwischen Pastoralassistent und Gremien: Organisationsleiter

Konsequenzen für den Pfarrgemeinderat

- Aufgaben
 - grundsätzlich wie bisher
 - starke Zusammenarbeit mit dem Pfarrer und dem Organisationsleiter.
 - Vorschlagsrecht für die Ernennung des Organisationsleiters.
- Ausbildung
 - Aufgabe des Organisationsleiters in Kooperation mit dem Pfarrer

Konsequenzen für den Pfarrkirchenrat

- Aufgaben
 - grundsätzlich wie bisher
 - starke Zusammenarbeit mit dem Pfarrer und dem Organisationsleiter.
 - evt. starkes Zusammenwirken mit dem Pfarrökonom (sofern vorhanden)
 - Vorschlagsrecht für die Ernennung eines Pfarrökonoms
 - Vorschlagsrecht für die Ernennung des Organisationsleiters.
- Ausbildung
 - durch Angebote der Diözese, des Dekanates
 - Aufgabe des Organisationsleiters in Kooperation mit dem Pfarrer

20.02.2010

Beilage zum Protokoll vom 20.02.2010

Heidrun Bargehr

Stellenbeschreibungen

Basis: Schweizer Modelle (ergänzt)

grau hinterlegt = zu klärende Fragen

1. Stellenbezeichnung

Pfarrmoderator in Seelsorgeregionen

2. Zweck und Funktion der Stelle

- Leitung und Begleitung der Pfarren im Seelsorgeraum
- Verantwortung für die seelsorglichen Dienste im Seelsorgeraum
- Verantwortung für die Zusammenarbeit im Seelsorgeteam und unter den MitarbeiterInnen in den Pfarren (Angestellte und Freiwillige) > Delegation an OrgL?
- Verantwortung für Gottesdienstordnung in Zusammenarbeit mit verantwortlichen Gremien
- Förderung der Organisationsstruktur in Zusammenarbeit mit OrgLeiterIn

Die Stellvertretung des Priesters in allen organisatorischen Belangen wird durch den Organisationsleiter, die Organisationsleiterin wahrgenommen.

3. Aufgaben

Leitung/Administration: Der Pfarrer

- ist hauptverantwortlicher Leiter der Pfarrei; (?)
- ist Mitglied des Pfarrkirchenrates; (?)
- arbeitet im Pfarrgemeinderat mit und lässt sich von diesem beraten;
- leitet das Seelsorgeteam. Er überträgt den Mitarbeitenden größtmögliche Eigenverantwortung;
- ist mitverantwortlich bei der Suche, Ausbildung und Begleitung von Mitarbeitenden (hauptamtlich, teilzeitlich und freiwillig Tätigen); > Delegation an OrgL?
- führt (evtl. in Absprache mit dem Pfarrkirchenrat) mit Mitarbeitenden Beurteilungs- und Fördergespräche; > Delegation an OrgL?
- ist (mit-)verantwortlich für die Kommunikation und Information in der Pfarrei (Mitarbeitende, Vereine, Räte, Gruppen usw.); > Delegation an OrgL?
- ist (mit-)verantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit (Medien, Pfarreiblatt, Anschlagkasten);
- ist Anlaufstelle bei Problemen, Konflikten in der Pfarreiarbeit und unter Mitarbeitenden; > Delegation in 1. Instanz an OrgL?
- trägt Verantwortung für die Zusammenarbeit im Seelsorgeverband; > Mitverantwortung OrgL?
- ist um eine gute Vernetzung innerhalb des Dekanats besorgt; > Delegation an OrgL?
- ist verantwortlich für die Kirchenrechnung > Mitverantwortung OrgL?

Gottesdienst/Liturgie: Der Pfarrer

- ist verantwortlich für die regelmässige Durchführung der Sonntagsgottesdienste. Diese leitet er an (z.B. drei) Wochenenden, in der Regel als Eucharistiefeier;
- predigt regelmässig (an Wochenenden) in (Ort);
- leitet Eucharistiefeier an Werktagen;
- ist verantwortlich für die Durchführung von Schulgottesdiensten;
- ist verantwortlich für die Durchführung von Andachten;
- ist verantwortlich für die Durchführung von Kindergottesdiensten;
- spendet das Sakrament der Taufe und führt Taufgespräche;
- ist verantwortlich für die Erstkommunionfeier;
- ist verantwortlich für die Feier der Firmung;
- assistiert bei Trauungen und bereitet Brautleute darauf vor;
- ist verantwortlich für die Erteilung der Bußsakramente;
- erteilt die Krankensalbungen;
- führt Beerdigungen und Trauergottesdienste durch und begleitet die Trauernden.

Katechese/Bildungsarbeit: Der Pfarrer

- ist verantwortlich für die Durchführung des Religionsunterrichts;
- ist verantwortlich für die Begleitung der Katechetinnen und Katecheten und pflegt Schulhauskontakte;
- erteilt Religionsunterricht nach Absprache mit dem Pfarrkirchenrat;
- ist verantwortlich für die Planung und Durchführung von Erwachsenenbildungsprojekten (z.B. Familien-Katechese);
- ist verantwortlich für die Vorbereitung auf Erstkommunion, Firmung, Buss-Sakr.;
- pflegt den Kontakt zu den Eltern (Elternabende, -besuche);
- ist verantwortlich für die Begleitung von Jugendlichen.

Besuchsdienste, pfarreiliche Gruppen und Vereine, seelsorgliche Gespräche: D. Pfr.

- besucht regelmässig alte und kranke Menschen;
- macht Spitalbesuche und erteilt die Krankenkommunion;
- führt Seelsorge-Gespräche;
- ist verantwortlich für die Begleitung von MinistrantInnen, Jugendgruppen usw.;
- begleitet Ehrenamtliche, die sich im Pfarreleben engagieren;
- begleitet als Präses (Kirchenchor, Frauenbund, Jungwacht usw.);
- ist verantwortlich für die Pfarreic Caritas;
- ist verantwortlich für Sozialprojekte und pflegt Kontakte zu Sozialinstitutionen.

4. Kompetenzanforderungen

- Theologische Ausbildung
- Priesterweihe
- Leitungskompetenz

Erfahrungen

- Erfahrung in Leiten von Gruppen und Teams
- Längerfristige Erfahrung in der Seelsorge
- Längerfristige Erfahrung in der Leitung einer Pfarre
- Erfahrung in Leitung von haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen

Persönliche Eigenschaften

- Eigenverantwortliches Arbeiten und Handeln
- Teambereitschaft und -fähigkeit
- Führungsqualitäten
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Laien mit Leitungsmitsverantwortung
- Reife und offene Spiritualität
- Christlich-orientierte Lebensgestaltung

(...)

8. Diözese als Arbeitgeberin

- Beauftragung mit Dekret
- Übertragung von konkreten Entscheidungsbefugnissen
- Stellenprofil mit konkretem Auftrag (Aufgaben und Zuständigkeiten)

1. Stellenbezeichnung

Organisationsleiter, Organisationsleiterin in Seelsorgeregionen

2. Struktur und Zielsetzung

Der Einsatz von OrganisationsleiterInnen erfolgt auf Ebene der Seelsorgeregion zur Förderung und Weiterentwicklung der Organisation, Administration und Pastoral im Seelsorgeraum.

Dienstvorgesetzter ist der Gemeindeleiter. Der Organisationsleiter, die Organisationsleiterin ist fachlich dem Pastoralamt zugeordnet.

Der Dienstort befindet sich im Seelsorgeraum.

Ebene des
Einsatzortes!

3. Funktion der Stelle

Der Organisationsleiter, die Organisationsleiterin

- entlasten den Gemeindeleiter (Pfarrer, Pfarrmoderator) bei der Organisation und Verwaltung des Seelsorgeraumes,
- haben die strategische Leitung der Pfarre (Organisation und Verwaltung),
- begleiten und unterstützen pastorale Dienste im pastoralen Planen und Handeln,
- begleiten Gremien (Pfarrgemeinderäte, Pfarrkirchenräte, regionale Gremien und ähnliches) bei ihrer inhaltlichen Arbeit fachlich und strukturell (Förderung strukturierter und zielgerichteter Handelns),
- koordinieren die Entwicklung von Pastoralkonzepten im Seelsorgebereich,
- begleiten die pastoralen Prozesse der Umgestaltung und der Gemeindeentwicklung in den Seelsorgebereichen,
- qualifizieren ehrenamtliche Mitarbeiter/innen in Arbeitskreisen und Gruppen und koordinieren Verknüpfungen in der Region.

genaue
Beschreibung
der Funktion!

4. Praxisfelder

Der Organisationsleiter, die Organisationsleiterin hat folgende Schwerpunkte in den einzelnen Tätigkeitsfeldern (hier muss für die konkrete Stellenbeschreibung entsprechend den örtlich notwendigen Schwerpunkten ausgewählt werden):

genaue
Beschreibung
der Aufgaben!

Organisation und Verwaltung

- Finanzen, Gebäude, Versicherungen, Grundstücke ... Buchhaltung
- Koordination und Vernetzung der Pfarrbüros
- Koordination und Unterstützung der ehrenamtliche MitarbeiterInnen
- Beratung und Unterstützung der pfarrlichen Gremien

Personal

- Ansprechperson für Hauptamtliche in Personalangelegenheiten
- Zivildienere
- Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen
- Mitsprache bei Anstellung, Kündigung oder Änderung eines Dienstverhältnisses

Gremien

- Mitglied des Seelsorgeteams,
- Mitglied im Pfarrgemeinderat,
- Mitglied im Pfarrkirchenrat,
- Mitglied im regionalen Gremium,
- darüber hinaus Teilnahme an Sitzungen des Dekanats

Pastoral

- unterstützt und vernetzt die Ehrenamtlichen im Seelsorgeraum,
- koordiniert, initiiert und begleitet Arbeitskreise und Gruppen im Seelsorgeraum,
- Förderung und Schulung ehrenamtlich Engagierter

Öffentlichkeitsarbeit

- Anregung und Unterstützung bei der Koordinierung und Konzeptionierung der Öffentlichkeitsarbeit im SB (Pfarrbrief, Internetauftritt SB, Werbebereich...)
- Kooperation mit Hauptabteilung Bildung/Medien, Kirchenblatt ...

Projektbegleitung

- Begleitung von projektorientierten Initiativen im Seelsorgeraum

5. Entscheidungskompetenzen

Der Organisationsleiter, die Organisationsleiterin hat folgende Kompetenzen:

- Organisation und Verwaltung: Vertretung des Pfarrers im Rahmen der Organisation und Verwaltung des Seelsorgeraumes
- Finanziell: Zeichnungsberechtigung für ...? Alleinige Entscheidungskompetenz bis in Höhe von EUR
- Personalverwaltung und -entwicklung: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen, Mitspracherecht bei Einstellungen, Kündigungen und Änderungen im Dienstverhältnis.

genaue
Beschreibung der
Entscheidungs-
kompetenzen
zwischen Pfarrer
und Org.LeiterIn

6. Information

Der Organisationsleiter, die Organisationsleiterin informiert die Gemeindeleitung rechtzeitig und korrekt über Besonderheiten oder Zwischenfälle im Zusammenhang mit seiner/ihrer Tätigkeit.

Der Organisationsleiter, die Organisationsleiterin gibt vierteljährlich einen schriftlichen Bericht den Verantwortlichen des Seelsorgeraumes (PGR, PKR) über seine Tätigkeiten.

7. Kompetenzanforderungen

- Theologische Ausbildung und Praxiserfahrung
- Kaufmännische Ausbildung und Erfahrung
- Leitungskompetenz

Erfahrungen

- Erfahrung im Projektmanagement
- Freiwilligenmanagement / Arbeit mit ehrenamtlichen MA
- Begleitung von Gruppen und Teams

Persönliche Eigenschaften

- Eigenverantwortliches Arbeiten und Handeln
- Teambereitschaft und -fähigkeit
- Führungsqualitäten
- Bereitschaft zur flexiblen Arbeitszeit
- Reife und offene Spiritualität
- Christlich-orientierte Lebensgestaltung

8. Diözese als Arbeitgeberin

- Beauftragung mit Dekret
- Übertragung von konkreten Entscheidungsbefugnissen
- Stellenprofil mit genauen Aufgaben und Zuständigkeiten)

20.02.2010

Überlegungen zu Berufsbezeichnungen

PfarrmanagerIn, PastoralmanagerIn
PfarrkoordinatorIn, PastoralkoordinatorIn

Pfarr-AdministratorIn
Pfarr-ManagerIn
Pfarr-KoordinatorIn
pfarrliche(r) OrganisationsleiterIn

Zu deinem Brainstorming fällt mir aktuell nur „Pastoralmanager“ ein, ich glaube nicht, dass dieser Titel besonders ankommen wird. Weiteres Brainstorming:

Pastoraler Mitarbeiter
Pastoralkommissar
Pastoraler Koordinator
Koordinator der pastoralen Geschäftsfelder
gf. Regionsleiter, Pfarrbegleiter, Pfarrkoordinator

Einen Titel zu finden, der alle die Aufgaben dieser Funktion beinhaltet, ist schwierig. Organisationsleiter betont zu sehr die Organisation, Pfarrökonom noch mehr. Ich habe mir Gedanken darüber gemacht und komme immer wieder auf bereits bestehende Begriffe zurück:

Pfarrmoderator: scheint mir gut brauchbar. Das Problem ist die Besetzung des Begriffes durch Pfarrer, die für mehrere Pfarreien zuständig sind.

Gemeindeleiter: geht auch, ist weniger klerikal besetzt. Der Begriff hat auch eine inhaltliche (pastoral theologische) Botschaft, weil er die Gemeinde mehr betont, also konzilsnäher ist.

Pfarrreileiter: ginge auch ganz gut. Dieser Begriff würde die Pfarre als Strukturelement mehr betonen, ist also mehr traditionellen Strukturen verhaftet.

Die letzten beiden Begriffe wären auch einsetzbar, wenn es sich um eine kollegiale Führung handelt.

Pfarradministrator: ist noch wenig benutzt, würde inhaltlich eigentlich alles abdecken, aber ist relativ seelenlos.

Gemeindeadministrator: ist etwa ident

Mir fällt bisher einfach kein passender Titel ein, der auch brauchbar wäre. Meines Erachtens sollte er nicht aus dem Management genommen werden, so wie das Wort Pfarrer nicht daraus stammt. Er sollte etwas Wärme ausstrahlen. Wenn er recht genau zum Ausdruck bringen sollte, was die Funktion des Organisationsleiters ist, dann fürchte ich, dass die Bezeichnung kühl und unpastoral wäre. Kirche ist ja nicht Management, sondern Familie Gottes. Sollte mir der HI. Geist noch einen Wink geben, melde ich mich. Mir scheint, der Titel muss im Gebet erwogen werden.

Beilage zum Protokoll vom 20.02.2010

Thomas Gassner

Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?

Diözesanleitung

- Angst etwas Neues auszuprobieren und vor dem Widerstand der Priester, Pastoralassistent(inn)en, Gremien, ... - am Schluss ist noch die Diözesanleitung schuld, wenn etwas nicht funktioniert und gefällt.
- kein Geld für diese Anstellungen, kein ausreichender Bedarf
- rechtliche Schwierigkeiten
- Veränderung braucht Zeit, Energie und Geld – „Haben wir nicht!“

Berufsgruppen

- Priester: Wollen die Leitungsaufgaben nicht teilen (Identität, Rolle, Macht) ▪
- Befürchtung von Pastoralassistenten: zwei Chefs mit unklaren Aufgaben, Kompetenzen und Rollen – die eigenen Aufgaben werden schwieriger
- Konkurrenz zu den Pastoralassistenten (bei Organisationsleiter(inne)n mit wirtschaftlichen UND pastoralen Aufgaben)
- noch eine zusätzliche „Art“ von Pastoralassistent(inn)en mehr; bisher schon: akademisch – Wiener Schule; jetzt neu: berufsbegleitend
- Pastoralassistenten: kein Vertrauen in diese neue Funktion – „Wer garantiert diese Rolle und die Kompetenzen?“ – „Schwierigkeiten sind vorprogrammiert!“
- Sekretäre: bisher haben manche Aufgaben die Sekretäre wahrgenommen (Einschränkung der Aufgaben?)

Gremien

- Befürchtung der PKR: Gremium wird bei Organisationsleiter(inne)n weniger wichtig ▪
- Befürchtung der PGR: Priesteramt wird dadurch abgewertet und ausgehöhlt

Ehrenamtliche

- Organisationsleiter(innen) bekommen einen Lohn, Ehrenamtliche arbeiten freiwillig. ▪ (PfarrökonomInnen haben es hier leichter).
- Befürchtung: Aushöhlung des Ehrenamtes
- unfinanzierbar

Volk Gottes: wie PGR

Umfeld z.B. Politik: ?

20.02.2010

Beilage zum Protokoll vom 20.02.2010

Helmut Eiter

Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?

- Widerstände bestimmter Gruppierungen in der Kirche vor Ort (Gläubige), für die Kirche = Klerus ist, eher konservativ, traditionell, religiös unbeweglich. Für diese Gruppen ist eine Pfarre ohne Priester nicht vorstellbar. Priester = für alles zuständig, für nichts verantwortlich, praktisch unfehlbar und unter keinen Umständen zu hinterfragen, geschweige denn zu kritisieren.

Das Problem ist, dass pfarrlich aktive Leute sich nicht selten aus dieser Gruppe rekrutieren, so lange es sich nicht um Gremien handelt, die es ohnehin nicht braucht (PGR/PKR). Die Gefahr besteht, dass bei weiterer Ausdünnung der Priester sich Gemeinden nur mehr auf den harten Kern reduzieren.

- Widerstände sicher auch von einer bestimmten Gruppe des Klerus, die sich mit diesem omnipotenten Priesterbild identifizieren.
- Widerstände sind vor allem von der Kirchenleitung zu erwarten, da sie sich immer auf die immer noch gültige rechtliche Verfassung der Kirche berufen kann und muss und die Verantwortung an Rom abschiebt. Es ist kaum zu erwarten, dass sich hier in absehbarer Zeit etwas ändert.

Es geht um Macht und Einfluss eines Systems, das diese nicht freiwillig abgibt. Gefahr, dass man versucht, die aktuelle Priesterflaute in Europa durch zu tauchen in der Hoffnung dass das System durch Priester aus Ländern, in denen starker Priester-Nachwuchs vorhanden ist, gerettet werden kann.

- Finanzielles Problem
- Widerstände von den Pastoralassistent(innen) glaube ich eher nicht, wenn sie die Kompetenzen der Leitung vor Ort erhalten und garantiert wird, dass sie diese Funktion auch ausfüllen dürfen (organisatorisch und pastoral fast die gleichen Aufgaben, die ein Priester heute wahrnimmt). Blicke für den Priester: Sakramentspendung vor allem Eucharistie und Begleitung der pastoralen Entwicklung.
- Von Seiten der Pfarrgemeinderäte und Pfarrkirchenräte ist wenig Widerstand zu erwarten außer siehe oben.
- Ehrenamtliche haben mit der Entlohnung eines Organisationsleiters oder Pastoralassistenten glaube ich keine Problem, weil das ja auch jetzt nicht anders ist.

20.02.2010

Forschungsgruppe „OrganisationsleiterIn – PfarrökonomIn“
im Rahmen des Pastoralgesprächs „Die Wege der Pfarrgemeinden“

Markante Erfahrungen aus Pilotprojekten

Rolle:	<input type="radio"/> Pfarrer	<input type="radio"/> Organisationsleiter (Diözese Feldkirch)	<input type="radio"/> Pfarrökonom (Diözese Gurk)
für evt. Rückfragen (freiwillig):			
Name:	Telefon:		E-Mail:

Welche Ihrer Erwartungen in Bezug auf die Einrichtung eines Organisationsleiters/ PfarrökonomInnen haben sich erfüllt, welche nicht?
Welche positiven Veränderungen erleben Sie in Ihrer eigenen beruflichen Rolle?
Welche Schwierigkeiten macht Ihnen die veränderte/neue berufliche Rolle? Was erleben Sie als unangenehm?
Welche Probleme sehen Sie in der veränderten/neuen Rolle Ihres Chefs/Mitarbeiters? Was führt zu Konflikten oder (für einen/für beide) unbefriedigenden Situationen?
Wenn Sie Ihre berufliche Konstellation noch einmal frei gestalten könnten: Was würden Sie ändern/verbessern?

Wir ersuchen Sie um Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens **bis spätestens 26. März** an:
Gerhard Vonach, Kirchplatz 5/3, 6820 Frastanz, office@qmv.at.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!
15.03.2010
für die Forschungsgruppe: Gerhard Vonach

Frage an das Kirchenrecht

Ist es möglich, die spirituelle Führung und die Geschäftsführung/organisatorische Leitung einer Pfarre/einer Pfarr-Region zu trennen oder muss das in einer Person vereint sein?

spirituelle Führung (Hirtensorge):

Ausrichten nach dem Evangelium, „spirituelle Krafttankstellen“ schaffen, Sakramente, Verantwortung für Einheit (nicht Einheitlichkeit!), Jurisdiktion (der Sakramente) nach dem Kirchenrecht, usw.

organisatorische Leitung (klassische Führungsaufgaben):

Organisationsentwicklung, Personalführung und -entwicklung, Ressourcenmanagement, rechtliche Belange im staatlich-öffentlichen Bereich (Verträge), usw.

Die in Zukunft angesichts schwindender Ressourcen unverzichtbare, bisher kaum wahrgenommene Strategieentwicklung müsste wohl in gemeinsamer Abstimmung (natürlich auch mit PGR und PKR) wahrgenommen werden.

Grundsätze der Forschungsgruppe zu dieser Frage:

- Lösungen müssen offen sein für Neues, aber auf dem Boden der Realität (kirchenrechtliche Vorgaben, personelle und finanzielle Ressourcen) stehen. Dafür ist das Kirchenrecht auf weitestgehende Ermöglichung zu prüfen, nicht mit dem Fokus auf Grenzen.
- Ein wirkliches Pastoralteam braucht „gleiche Augenhöhe“. Strukturell ist ein Aufeinander-Zugeordnet-Sein („Miteinander“ statt „untereinander“) zu schaffen, die Beziehung zwischen beiden Rollen ist kirchenrechtlich, staatsrechtlich und organisatorisch sauber zu lösen.
- Es braucht eine Regelung, die „Machtspiele“ zwischen den Beteiligten vermeiden und ggf. aufarbeiten hilft: Persönliche Mängel müssen durch eine entsprechende Struktur (die nicht nur den Priestern zu „dienen“ hat) aufgefangen werden.

Mögliche Denkansätze:

Organisatorische Leitung – spirituelle Führung

Beispiele: Landeskonservatorium: künstlerischer – wirtschaftlicher Leiter
in Schulen angedacht: pädagogischer – wirtschaftlicher Leiter
bei der Caritas: Caritas-Seelsorger – Caritas-Direktor

In einer Pfarr-Region denkbar (?): Regionalpfarrer/moderator: Hirtensorge
Regional-LeiterIn: geschäftsführende Leitung

Outsourcing

Die/der „Regional-LeiterIn“ (Arbeitstitel) ist auf Ebene der Pfarr-Region angesiedelt. Eine Pfarre/ein Pfarrer kann Teilbereiche von Pastoral, Organisationsentwicklung, Verwaltung usw. an sie/ihn outsourcen. In einer verbindlichen, von der Diözese überwachten und ggf. durchgesetzten Vereinbarung werden Zielvorgaben, aber auch Rahmenbedingungen (wie z.B. Kompetenzen, die die Pfarre/der Pfarrer für diesen Bereich verantwortlich zu delegieren hat), geregelt.

Archidiakon

Der Archidiakon in der frühmittelalterlichen Erzdiözese Salzburg war vorwiegend mit der Verwaltung des Kirchenvermögens und der sozialen Fürsorge betraut. Obwohl hierarchisch unterhalb der priesterlichen Ebene, nahm er in seinem Sprengel bischöfliche Stellvertretung wahr (Vornahme von Visitationen, Aufsicht über den Klerus u.ä.).

2.5 Führung in der Kirche

Zeitgemäße Führungsinstrumente lernen

Ich tu mir normalerweise leichter in einem Gespräch etwas (gemeinsam) zu entwickeln – deshalb hier nur einige (sich sicher überschneidende) Stichworte (bitte wegen der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit nicht auf die Goldwaage legen!):

1. Wie auch immer das organisiert wird: Es wird Hilfen für Pfarrer und Pfarrgemeinden geben müssen, anders/besser/motivierender (über die persönliche Zuwendung hinaus) mit Ehrenamtlichen umzugehen. Stichworte: ernst nehmen als verantwortliche (!) MitarbeiterInnen, klare Zeit- und Zielvereinbarungen, klarer Bereich (nicht: kleiner Finger = ganze Freizeit), gute Einführung, Fortbildung, Ressourcenzugang usw.. Die Dinge sind längst bekannt, aber nicht umgesetzt.
2. Wie auch immer das organisiert wird: Hauptamtliche in der Kirche (Priester und Laien, in dieser Reihenfolge) werden neue/zeitgemäße/sachgerechte – jedenfalls: andere - Führungsinstrumente lernen müssen, gerade auch für den Umgang mit Ehrenamtlichen. Beispiel: Das Land hat jetzt für Hauptamtliche im Sozialbereich, die Ehrenamtliche führen müssen, eine nächste Woche beginnende Ausbildung bezahlt (7 Ganztage! „Ausbildungslehrgang für FreiwilligenbegleiterInnen“).
3. Jammern und Resignation über das Nicht-(mehr)-Wollen der Leute müssen einem bewussten Umgang mit der Situation weichen. Das geht aber nicht von selbst und kann auch nicht verordnet, sondern nur in einer konsequenten (subjektiven) Entlastung und guten Begleitung der Hauptamtlichen samt anderer Personalpolitik (vor allem im Mangelbereich Priester, aber nicht nur: keine Löcher stopfen, sondern passende Leute in passende Aufgaben) langfristig erreicht werden. „Unattraktive“ und „unbegeisterte“ Hauptamtliche verscheuchen Engagement.
4. (Fast) alle unsere Hauptamtlichen sind auch „ehrenamtlich“ tätig, nämlich (oft weit) über die Dienstverpflichtung hinaus. Nicht immer (oder langfristig immer weniger) tut pausenlose Arbeit der guten Erfüllung einer Aufgabe gut. Vielleicht müsste auch darüber nachgedacht werden, was das bedeutet und welche Konsequenzen es haben kann. U.a. braucht es ein neues (entlastendes!) Priesterbild, wollen wir den verbleibenden Rest dieser Mitarbeitergruppe nicht sehr schnell verheizen.
5. Das Pastoralamt selbst wird Ehrenamtliche der Pfarreien als vollgültige MitarbeiterInnen anerkennen. Beispiele: Wenn es um ein Thema geht, wird die/der AK-LeiterIn angeschrieben, nicht oder nicht nur der Pfarrer, bei dem es ja oft wegen Unorganisiertheit oder Arbeitsüberlastung liegen bleibt. Sich im Konfliktfall grundsätzlich auf die Seite des Pfarrers zu schlagen, kommt langfristig „teuer“ (es gibt Pfarrgemeinden, die sich jahrelang zu Recht über Priester beschwert – also lange durchgehalten haben in ihrem ehrenamtlichen Engagement! – und um Abhilfe gebeten und gebeten und gebeten und dann halt resigniert haben).

Wahrscheinlich fiele mir mit der Zeit noch mehr ein. Ich bitte jedenfalls dringend, dem Thema wirklich Raum zu geben – im Pastoralamt selbst, aber vor allem mit entsprechender Wirkung in die Pfarrgemeinden: Dorther kommen die Ehrenamtlichen nämlich (größtenteils), dort werden sie eingeladen, gehalten, gefördert... oder nicht.

Quelle: Mail an die Leitung der Forschungsgruppe

Leadership in stürmischen Zeiten

Zwei Beispiele aus der aktuellen Beratungspraxis haben es gezeigt: Die Wirksamkeit von Change-management-Prozessen und der zugehörigen Führungskräfteentwicklung hängt ganz entscheidend vom Verhalten der Führungsriege ab. Bei dem einen Unternehmen führen Leadership-Programme in Zeiten der Reorganisation zu einem erheblichen Anstieg der Motivation und der Unternehmensperformance. Beim anderen Unternehmen wurde die präkäre Situation noch weiter verschärft. Demotivation, sinkende Mitarbeiterzufriedenheit und Stillstand waren die Folge. Mit einem zielgerichteten "Explosions Management" kann man dieser Gefahr entgegentreten und das Unternehmen für eine erfolgreiche Zukunft rüsten.

Vom Implosionsmanagement zum konnektiven Management

In herausfordernden Zeiten wie diesen kommen nur wenige Unternehmen um eine Neuausrichtung oder eine vollständige Reorganisation herum. Manche Unternehmen geraten gar in einen Strudel mehrfacher Reorganisation, um mit den schnellen Entwicklungen Schritt zu halten. Nicht selten bleiben dabei die Mitarbeiter auf der Strecke. Nicht nur jene, die ihren Job verlieren, sondern auch die, die im Unternehmen bleiben.

Dem Management kommt hier eine riesige Verantwortung zu. Es muss die Mitarbeiter und Teams durch die Krise leiten und ihnen helfen, mit der Unsicherheit klarzukommen und sogar Motivation und Leistung noch zu erhöhen. Durchhalteparolen allein sind nicht genug. Jetzt braucht es Strategien, die Energien aktivieren, die Mut machen, die das Selbstvertrauen stärken.

In der Beratungsarbeit zeigt sich immer wieder, dass sich fast 90% der Reorganisationsmaßnahmen oder Fusionen auf Strategien und Strukturen beziehen. Hieran wird in der Führungsspitze intensiv gearbeitet.

- Aber was passiert mit der Umsetzung?
- Wie wird die Neuausrichtung kommuniziert?
- Wie werden die Mitarbeiter mit ins Boot geholt?

Auf diese Fragen haben nur wenige der Change-Manager eine passende Antwort. Nachdem die Planung abgeschlossen ist und die neuen Strukturen entwickelt sind, haben viele Führungskräfte das Gefühl, ihre Arbeit erledigt zu haben. Dabei fängt die eigentliche und wichtigste Arbeit jetzt erst an: Der Rest der Organisation muss für die Neuerungen und Pläne interessiert und motiviert werden.

Veränderungen in Unternehmen werden selten mit Jubel empfangen. Oft haben die Mitarbeiter schon früher schlechte Erfahrungen mit Veränderungsprozessen gemacht und eine negative Haltung entwickelt. Aussagen wie "Man hat sich wieder was ausgedacht, doch das wird auch bald wieder vorbei sein" oder „Denen fällt auch immer was Neues ein“ prägen die Gespräche der Kollegen.

Die Reaktionen sind verständlich: Meist werden die Reorganisationsmaßnahmen von einer kleinen Führungsgruppe erarbeitet und das Management holt nicht alle Mitarbeiter und Teams an Bord. Das Fehlen von Transparenz, ein autoritärer Führungsstil und mangelnde Kommunikation lassen keine Identifikation mit der Neuaufstellung entstehen.

Der Prozess einer "kulturellen Implosion"

Der Prozess einer "kulturellen Implosion" beginnt und greift wie ein Spuk um sich. Mitarbeiter, die mit Ignoranz, Widerwillen oder Ablehnung auf Veränderungen reagieren, erzeugen ein Vakuum im Herzen des Unternehmens, das sich später kaum noch füllen lässt.

Angst und Verunsicherung greifen um sich. In Zeiten der Veränderung und Reorganisation denkt der Mensch als erstes an sich selbst: Was bedeutet das für meine Arbeit, bekomme ich einen neuen Chef, werde ich versetzt oder vielleicht sogar gekündigt?

Verunsicherung und Selbstbezogenheit haben eine starke Auswirkung auf die Arbeit und die Ergebnisse. Die Motivation sinkt, die Produktivität geht zurück, defensives Auftreten wird gefördert. Die Mitarbeiter agieren vorsichtig und zurückhaltend. Statt zunehmender Initiative, wie sie gerade jetzt gefragt ist, werden Ideen eher zurückgehalten, um nicht noch mehr Unruhe zu schaffen.

Der Kommunikations- und Informationsfluss in der Organisation stagniert und die Veränderungen setzen sich nicht durch. Statt Problem-lösendem Denken und Aktionsgerichtetem Handeln, macht sich Untergangsstimmung und reaktionäres Verhalten breit. Man sucht seine Leidensgenossen, um kollektiv zu klagen, die "kulturelle Implosion" verstärkt sich.

Ein solches „Implosions-Management“ weist folgende Merkmale auf:

- "Schein" Engagement und/oder Verleugnung der Wichtigkeit der Veränderung
- "Ich"-gerichtetes reagieren und Handeln
- Abnahme von Initiative, Qualität und Effizienz
- Abnehmende persönliche Selbstsicherheit und Motivation
- Zunahme von Stress und emotionalen Konfliktsituationen
- Formung "unsichtbarer" Anti-Gruppen
- Vergangenheitsgerichtete Kommunikation

Führende Unternehmen wissen die Beteiligung richtig zu erweitern

Die Hay Group hat 2009 eine weltweite Untersuchung mit einer Million Menschen gemacht. Die Untersuchung hat ergeben, dass führende Unternehmen unter den heutigen ökonomischen Umständen die Beteiligung der Arbeitnehmer vergrößern. (...) Sie haben erkannt, dass die persönliche Motivation der Schlüssel ist, um einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Das erfordert vom Top-Management spezifische Kompetenzen, die weit über die traditionelle, mehr kontrollierende Führung hinausgehen.

Bei einer Reorganisation werden enorme Kräfte in einer Organisation frei. Die Auswirkungen nach innen (Implosion) oder nach außen (Explosion) sind zu 100% abhängig vom konkreten Beitrag des Top Managements. Ein Mangel an Klarheit bei strategischen Entscheidungen und überholte Führungsstile vergrößern die Unsicherheit und führen dazu, dass sich die Kräfte nach innen richten.

Durch eine gezielte Entwicklung der Führungskompetenzen kann man hier gegensteuern. Das Ziel solcher Leadership Development Programme muss es sein, strategische Entscheidungen so "top down" zu transportieren, dass Motivation, Effektivität, Zusammenhalt und Unternehmensperformance deutlich ansteigen. (...)

Die Merkmale eines "Explosions-Management" sind:

- volles Engagement bei Beschlüssen und Zielformulierungen
- Identifikation aller Mitarbeiter mit dem Unternehmen und mit dem Management
- "Wir"-gerichtetes Handeln
- ein Schwall von Initiativen und kreativen Lösungen
- große Selbstsicherheit und üppige Motivation
- Offenheit gegenüber der Umgebung
- Bildung von Aktions-Gruppen, die gemeinsam die Probleme zu lösen
- Unterstützung durch externe Partner

Die Merkmale eines "Konnektiven Managements" sind:

- volles Engagement und die Beteiligung aller an der Entscheidungsfindung
- eine klare Unternehmensphilosophie und den Wertausrichtung
- Aufbau von Empowerment für die Entwicklung der Mitarbeiter
- hohe Selbstmotivation der Leader, um die Kompetenz der MA positiv zu beeinflussen
- starke Verbundenheit mit "Interessengruppen"
- gutes Selbstmanagement und Zielgerichtetheit
- Teilen von Information und motivierende Einstellung
- Arbeiten in Teams und Verbundenheit durch virtuelle Netzwerke
- Stärkung der Coaching-Kompetenzen der Führungskräfte mit dem Ziel, die anderen erfolgreich zu machen

Krisenmanagement ist "good people management": Entscheidend ist, wie viel Leidenschaft die Menschen entwickeln, um sich vereint hinter die neuen Strategien zu stellen. Entscheidend sind die Kompetenzen der Führungskräfte. Sie müssen die Mitarbeiter mitreißen - durch außergewöhnliche Leistungen, Ideen und kalkulierbare Risiken.

Hans Verheijke, Gründer und Chairman der Business Performance Academy

Anmerkungen aus der Praxis

Diese „Anmerkungen“ sind tatsächlich nur als solche gedacht: Es geht nicht um die umfassende Analyse des Themas „Führung in der Kirche“ – dazu fehlt etwa zur Gänze die Frage nach der „Geistlichen Führung“ –, sondern um eine (in der Kürze sicher zu wenig ausdifferenzierte und unvollständige) punktuelle Beleuchtung von Problemfeldern, die in Gesprächen mit Betroffenen immer wieder deutlich werden.

Deren vorurteilsfreie Wahrnehmung entspricht einer hohen Wertschätzung der Erfahrungen engagierter kirchlicher MitarbeiterInnen. Eine offene Suche nach wirklichen Lösungen macht zukünftige Zusammenarbeit für alle Beteiligten lebbar(er).

Management der Ressourcen

Eine Teilkirche, die so gut wie nichts besitzt (z.B. in Frankreich), wird sich vielleicht (!) auf rein „spirituelle Führung“ beschränken können – auch wenn das von ihren Mitarbeitenden ein hohes Maß an Armutsbereitschaft und nebenberuflichem (!) Engagement erfordert.

Eine Kirche, deren tägliches Funktionieren auch auf ihren Besitztümern beruht, tut gut daran, diese professionell zu managen und zwar im Sinne von „manum agere“, also dem Willen, etwas anzupacken, eine Vorstellung von Ergebnissen des eigenen Tuns zu entwickeln, und der Bereitschaft, die handwerklichen Fähigkeiten dafür zu erlernen und anzuwenden (Professionalität).

Management mobilisiert die (nicht nur innerweltlichen!) Möglichkeiten der Kirche, es macht aus Charismen, ererbten Liegenschaften, bezahlter beruflicher oder geschenkter ehrenamtlicher Zeit überhaupt erst Ressourcen. Möglichkeiten können gesehen oder brach liegen gelassen, Gottesgaben dankbar angenommen oder verschleudert werden, überholten Verwendungszwecken zugeführt oder zukunftssträchtigen.

Die Wirksamkeit und Innovationskraft der Kirche in Vorarlberg hängt daher – unbeschadet der Wirkung des heiligen Geistes – auch von einem professionellen Management ab.

Wirksame Führung

Die Organisation „Kirche“ war bis vor kurzem relativ robust gegen Führungsmangel und Führungsfehler. Sie hatte geduldige (vor allem ehrenamtliche) Mitarbeitende, gutmütige bzw. scheinbar abhängige „Kunden“ und entweder keine Mitbewerber oder solche, die sich an gewisse Spielregeln hielten.

Eine Organisation mit einer derartigen Monopolstellung konnte Mängel des Managements tolerieren und kompensieren. Führung geschah praktisch von selbst und war gestützt durch die unhinterfragt hierarchische Position des Klerus.

Aktuelle Entwicklungen lassen eine völlige Veränderung dieser Situation erwarten:

- Entwicklungen, die sich unter „neues Ehrenamt“ zusammenfassen lassen,
- Verknappung kirchlicher Ressourcen (gesellschaftliches Ansehen, Güter und Finanzen, Personal),
- Verrechtlichung aller Lebensbereiche der Gesellschaft und zunehmende Bereitschaft von Menschen, auch gegen kirchliche Einrichtungen vor Gericht zu ziehen,
- Professionalisierungsdruck in fast allen Lebensbereichen, deren Aufgaben sich mit jenen der Kirche (zumindest partiell) überschneiden (z.B. Lebensberatung, Bestattungsinstitute, alternative Ritenanbieter usw.) sowie vieler Mitbewerber,
- Priestermangel, der mit der Anstellung nicht geweihter Hauptamtlicher einhergeht, die bei entsprechender Qualifikation auch Führungsansprüche erheben (und die Organisation verlassen, wenn diese keine Entsprechung finden),
- Verlust der gesellschaftlichen Stellung des Priesters und damit der selbstverständlichen Loyalität der „Laien“,
- realistische alternative Optionen (spirituelle Angebote und Heimaten, Begleitung an den Lebenswenden usw.) für immer mehr Menschen.

In dieser – aus derzeitiger kirchlicher Sicht – „neuen Welt“ werden Managementfehler nicht mehr toleriert und Führungsdilletantismus sowie hierarchisches Gehabe nicht mehr verziehen. Gute Führung wird darüber entscheiden, ob die Sozialform „Kirche“ weiterhin eine gesellschaftswirksame Größe bleibt und damit ihre Sendung zu „allen“ Menschen verwirklichen kann oder zur sektiererischen Randgruppe verkommt. Diese Option gilt für Führungskräfte auf allen Ebenen (Diözese, Regionen, Pfarrgemeinden, selbst Leitung von ehrenamtlichen Arbeitskreisen, wenn diese nicht ausschließlich innerkirchlich systemerhaltend wirken sollen).

Die Aufgaben wirksamer Führung sind hinreichend erforscht und beschrieben:

- für gemeinsame und akzeptierte Ziele in der (Teil-) Organisation sorgen,
- Entscheidungsgrundlagen schaffen und Entscheidungen herbeiführen (nicht selbst und alleine treffen!),
- Menschen entwickeln und fördern,
- Konflikte aktiv bearbeiten,
- organisieren,
- kontrollieren, ob und in welcher Weise getroffene Entscheidungen eingehalten und umgesetzte Maßnahmen wirksam wurden.

Führungspersonal

Die Katholische Kirche braucht eine Lösung für das kirchliche Paradoxon, dass klassische pastorale Führungspositionen aus Gründen kirchlicher Tradition (Zölibat) nicht mehr ausreichend mit Führungspersönlichkeiten besetzt werden können.

Kreative und offensive Lösungen könnten über folgende Fragen nachdenken:

- Wäre es möglich zu unterscheiden zwischen dem „Priester“ als Berufung und EINER möglichen Umsetzung dieser Berufung, dem „Pfarrer“ – als Beruf mit Managementaufgaben, der eine Teilorganisation der Kirche zu führen hat?
- Wäre es möglich zu trennen zwischen der spirituellen Führung einer Pfarrgemeinde und der Geschäftsführung/organisatorischen Leitung oder muss das in einer Person vereint sein?
- Wäre es möglich, dass es wichtiger wäre für eine Pfarrgemeinde, dass Leitung verantwortlich wahrgenommen wird, als wer diese wahrnimmt (vgl. die Fahrlässigkeit, einem fahruntüchtigen oder fahrunwilligen Menschen das Lenken eines LKW anzuvertrauen auch dann, wenn er formal den passenden Führerschein besäße)?

Szenarien

- Strategische Entscheidungen und das Aushandeln von Zielen für die Pfarre und/oder Region werden gemeinsam zwischen Pfarrer und OrganisationsleiterIn, sinnvoller Weise in gemeinsamen Strategieklausuren mit Pfarrgemeinderat und Pfarrkirchenrat getroffen (und ggf. mit der Diözesanleitung abgestimmt). Sie sind am Evangelium zu messen und haben eine explizit zu formulierende pastorale Ausrichtung.
- Führung umfasst auch die Verlässlichkeit der Führung: Was einvernehmlich ausgehandelt wurde, muss grundsätzlich auch dann gelten, wenn einzelne Personen (auch der Pfarrer!) wechseln – oder neu ausgehandelt werden.
- Die Umsetzung der Ziele geschieht idealerweise gemeinsam. Es ist jedenfalls vorzuzusorgen, dass eine mangelnde pastorale Kompetenz des/der OrganisationsleiterIn nicht die Pastoral behindert oder mangelnde wirtschaftliche und/oder strategische Kompetenz des Pfarrers das Ressourcen-Management untergräbt.
- Schlüssel für das Gelingen und die Lebbarkeit ist die Kompetenzfrage: Es braucht eine strukturelle Lösung für ein Ende des unterschweligen – von Mitarbeitenden, die sich dem II. Vatikanum verpflichtet fühlen, ehrlich nicht gewollten und daher verdeckten und vielfach unbewussten – Rangelns um die Macht. Entscheidend sind Regelungen, die „Machtspiele“ zwischen den Beteiligten vermeiden und ggf. aufarbeiten helfen: Persönliche Mängel müssen durch eine entsprechende Struktur (die nicht nur den Priestern zu „dienen“ hat) aufgefangen werden.
- Werden die „neuen Führungskräfte“ nicht an Strategie und Entscheidungen beteiligt, sondern als Hilfskraft zur Ausführung von Entscheidungen des Pfarrers gesehen, werden qualifizierte und engagierte MitarbeiterInnen weiter abwandern zu Organisa-

tionen, in denen sie gestalterisch und verantwortlich wirksam werden können. Dieser Trend ist seit Jahrzehnten bei ehrenamtlichen Pfarrgemeinderäten und Pfarrkirchenräten, aber auch bei PastoralassistentInnen zu beobachten. Die Tendenz zu einer negativen Selektion der „Jasager“ würde sich fortsetzen. Der Klerus behielte die alleinige (Letzt-) Verantwortung, aber auch die ganze Arbeit.

- Der Pfarrer ist kein Alleinkämpfer, sondern Teil einer Organisation im Umfeld von Organisationen, mit denen die Pfarre interagiert. Auch der Verzicht auf bewusste und gezielte Interaktion hat Konsequenzen.
- 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).
- Es braucht ein Bewusstsein, dass die Herausforderungen nur (!) gemeinsam zu bewältigen sind: Verantwortung ist daher teilbar.
- Minimalerfordernis für Menschen in Führungspositionen (z.B. Pfarrer):
 - Fähigkeit, auf Menschen zugehen zu können und sich für andere (Denkweisen) wirklich zu interessieren.
 - Fähigkeit, sich selbst führen zu können sowie Team- und Delegationsfähigkeit (z.B. andere führen lassen, etwa durch eineN OrganisationsleiterIn).
 - Bereitschaft, sich der Mühe der täglichen Führungsarbeit zu stellen, also das zu tun, was die Position / das Amt schlicht und einfach erfordert. Wer mit einer Führungsposition betraut ist, hat Führungsaufgaben zu erfüllen; sonst ist sie/er fehl am Platz.
- Das Studium der Theologie befähigt – wie andere fachspezifische Studien auch – nicht eo ipso zu Management und Führung. Derzeit gibt es in der Kirche aber im Gegensatz zu anderen vergleichbaren Organisationen (z.B. Sozialeinrichtungen, öffentliche Verwaltung) so gut wie keine gezielte Vorbereitung auf Führungsaufgaben.
- Professionalisierung setzt klare Aufgabenbeschreibungen sowie die maximal mögliche Übereinstimmung von zugeteilten Aufgaben und übertragenen Kompetenzen (Verantwortung und Entscheidungsmacht) voraus (Zitat einer kirchlichen Mitarbeiterin: „Zu Beginn einer beruflichen Tätigkeit fünf Aufgabenbereiche genannt zu bekommen ist keine Aufgabenbeschreibung.“).
- Strukturelle Mängel haben jedenfalls Auswirkungen – auch wenn in der Kirche gerne die „persönliche Harmonie“ als Grundlage jeder Zusammenarbeit beschworen wird: Selbst die beste Notfallseelsorge kann dem strukturell herbeigeführten oder in Kauf genommenen Unfall nur hinterher rennen.

Gerhard Vonach
20.04.2010

Führungskompetenz stärken

Tischvorlage der Forschungsgruppe 2 „OrganisationsleiterIn/PfarrökonomIn“

Heidrun BARGEHR, Joe EGGLE, Helmut EITER, Thomas FELDER, Thomas GASSNER, Rainer NÄGELE, Gerhard VONACH

Mehrstufiges flexibles Modell

1. Pfarrebene: (ehrenamtlicheR) PfarrökonomIn
2. Regionalebene: (pastoraleR) OrganisationsleiterIn
3. Diözesanebene: Professionelle Unterstützung von Strategie- und Organisationsentwicklung, Finanz- und Güterverwaltung usw.

Chancen

- Schwerpunkt ist die Pastoral, nicht die Verwaltung: Zeitressourcen für die Förderung der Potentiale von Ehrenamtlichen, für strategische Entwicklungen, Projekte, sinnvolle Kooperationen usw..
- Offen für eine flexible Umsetzung auf allen Ebenen, nachhaltige Unterstützung unterschiedlicher räumlicher Strukturmodelle (Pfarrfusion, Pfarr-Region, lebensraumorientierte Seelsorge usw.).
- Zugewinne für kirchliche Berufsgruppen: Entlastung der Pfarrer, attraktivere „Breite“ für den Priesterberuf, attraktive Entwicklungsmöglichkeit für PastoralassistentInnen.

Voraussetzung für das Gelingen: Kulturwandel

auf allen Ebenen im Hinblick auf das konsequente Wahrnehmen von Führungsaufgaben:

- Verbindliche strategische Vereinbarungen werden mit allen Betroffenen ausgehandelt, dann aber konsequent (notfalls auch gegen Widerstände) umgesetzt.
- Aufgaben und Kompetenzen orientieren sich an den Fähigkeiten der Mitarbeitenden, nicht an Formalstrukturen (Ausnahme: Tätigkeiten, die ausdrücklich einem Priester vorbehalten sind).
- Konsequenter strategischer Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalführung und Controlling.

Mögliche nächste Schritte

- Entscheidung der Diözesanleitung für den Kulturwandel,
- Entscheidung der Diözesanleitung für ein/mehrere räumliche(s) Strukturmodell(e),
- kirchenrechtliche Klärung,
- Pilotprojekt mit konkreten Personen und Bedingungen (z.B. Region Innerfratte),
- Schaffen geeigneter Strukturen zur Entwicklung und Umsetzung strategischer Vereinbarungen in Pastoral und Verwaltung,
- verbindliche Abgrenzung der Hauptaufgaben und Definition von Grundkompetenzen für alle Führungsrollen sowie Entwicklung attraktiver Berufsbezeichnungen,
- Erweiterung der Ausbildung und Voraussetzungen für die Pfarrbefähigung.

Rückmeldungen

der MitarbeiterInnen der Forschungsgruppe
auf die Entwürfe von Tischvorlage und Schlussbericht

Ich kann nichts mehr ergänzen, bin gespannt auf das Pastoralgespräch.

Heidrun Bargehr

Ich denke das ist in Ordnung so, sehr professionell. Ein wenig mehr Zeit zum Studium hätte eich aber schon gebraucht

Helmut Eiter

Ich finde den Schlussbericht sehr gut. Vielen Dank!

Thomas Gassner

Wow – da hast du aber intensiv gearbeitet. Danke.

Nur eine kleine Anmerkung zum Handout: Punkt Voraussetzung für das Gelingen (Kulturwandel) – beim Punkt 1 würde ich den Text in Klammer (notfalls auch gegen Widerstände) weglassen. Das ist für mich im Wort konsequent inkludiert.

Sonst bin ich der Meinung, dass man gut folgen kann.

Rainer Nägele

Vielen Dank für Deinen tollen Job in unserer Forschungsgruppe.

Ich habe nichts hinzuzufügen. Du bringst es auf den Punkt.

Heidrun Bargehr

Mir scheint das Handout als sehr gelungen. Alle Wesentlichen Punkte sind dabei. Die Schwierigkeit am 30.4 liegt vermutlich in der Kommunikation dieser Punkte. Die Meisten habe vermutlich keine Vorstellung von der Tragweite dieser Punkte. Meiner Meinung nach ist es sinnvoll diese Dinge klar anzusprechen und zu versuchen nicht alle zu erschrecken. Die Befürchtung, dass in der Umsetzung Vereinbarungen auf einmal nicht mehr gelten, ist bei mir doch groß.

Thomas Gassner