

Einführung von Verwaltungsleitungen als pastorales Change Projekt

Erkenntnisse aus dem Erzbistum Paderborn und weiteren Bistümern

Ein Beitrag von Philip Lahrmann, Prof. Dr. Thomas de Nocker, Prof. Dr. Christoph Jacobs



Philip Lahrmann ist M.Sc. Psychologe mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie und leitet das Projekt „Verwaltungsleitung einführen“ im Erzbistum Paderborn.



Prof. Dr. Thomas de Nocker forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Ökonomie & Management in Essen.



Prof. Dr. Christoph Jacobs lehrt Pastoralpsychologie und Pastoralsoziologie an der Theologischen Fakultät Paderborn.

In fast allen deutschen Diözesen wird die neue Berufsgruppe der Verwaltungsleitungen (VL) aufgebaut. Die Konzeption der VL wie auch die genaue Bezeichnung unterscheidet sich von Bistum zu Bistum, es gibt aber ein paar grundlegende Gemeinsamkeiten: Zur Entlastung von leitenden Pfarrern arbeitet eine hauptamtliche Verwaltungsfachperson am Dienstsitz des Pfarrers. Sie übernimmt fest umrissene Verwaltungs- und zumeist auch Führungsaufgaben, ist dabei aber nicht Mitglied in Stiftungsrat oder Kirchenvorstand. (vgl. de Nocker: Neuer kirchlicher Beruf Verwaltungsleiter - Wirtschaftskompetenz für die Gemeinden. HK 06-17).

Verwaltungsleitungen als „Veränderungsmotor“ anstatt „Folgedienst“

Die neue Berufsgruppe der VL löst eine klassische Trennung der Beschäftigten in einer Pfarrei auf. Bislang gibt es auf der einen Seite die Mitglieder des Pastoralteams, die allesamt bei der Diözese angestellt sind und unter der Leitung des Pfarrers für die inhaltliche Arbeit zustän-

dig sind. Die sonstigen Beschäftigten sind bei der Pfarrei angestellt und im weitesten Sinne für die Verwaltung und Bereitstellung der Infrastruktur zuständig: Pfarrsekretariat, Kirchenmusik, Küster- und Hausmeisterdienste.

Klassisch ist die Bezeichnung dieser Berufe als „Folgedienste“. (Eine weitere Ausnahme von dieser Zweiteilung sind Mitarbeitende von pfarrlich getragenen Kitas. Sie arbeiten vorrangig innerhalb der Einrichtungen und sind faktisch eher lose mit der Pfarrei verbunden.) Die VL können und sollen in den meisten Diözesen nicht als „Folgedienste“ beschrieben werden: Erstens, weil die Anstellungsträgerschaft meist nicht vor Ort bei der Pfarrei liegt und zweitens, weil es eben um Leitungs- und nicht um Folgedienste geht. Ein dritter Grund kommt in etlichen Bistümern noch dazu: Die VL werden pastoral verstanden.

Das zeigt sich dann, wenn - wie im Erzbistum Köln - die VL aus der Hauptabteilung Seelsorge-Personal herausgeführt und betreut werden.

Im Bistum Limburg ist die Strukturentwicklung in der neugegründeten „Pfarrei neuen Typs“ eine Kernaufgabe der VL. Ein Zeichen, wie inhaltlich-pastoral die VL ihren Auftrag verstehen, ist z. B. das Ergebnis einer Befragung unter VL im Bistum Essen, laut der ca. 15% der tatsächlichen Arbeitszeit inhaltlichen Themen gewidmet wird.

VL als Teil des Pastoralteams

Im Erzbistum Paderborn sind die VL Teil des Pastoralteams. Sie sind nicht betraut mit klassischen Seelsorgeaufgaben, aber mit dem Auftrag, Kirche vor Ort mitzugestalten und Seelsorge zu ermöglichen. Ihre Aufgabe ist unter anderem, die lokale Kirchenverwaltung und somit den Pastoralen Raum weiterzuentwickeln. Veränderung ist gewollt. Keine VL hat den Auftrag, dass durch sie alles so bleiben soll wie es ist. Die Erfahrungen der VL-Einführung im Erzbistum Paderborn werden hier exemplarisch vorgestellt, einige Ansätze können gewiss gewinnbringende Impulse für andere Diözesen und Landeskirchen sein.

Strategie, Projektauftrag und Besonderheiten im Erzbistum Paderborn

Die Errichtung Pastoraler Räume ist ein wichtiger Teil der Strategie des Erzbistums Paderborn. Pastorale Räume, in denen rechtlich selbstständige Kirchengemeinden miteinander kooperieren oder sich als Gesamtpfarrei zusammenschließen, werden als Netzwerk gedacht, das die verschiedenen Menschen, Orte und Gelegenheiten verbindet und miteinander in Beziehung bringt. Sie sollen Differenzierung und Schwerpunktsetzung im Sozialraum sowie neue Zusammenarbeit und Synergien ermöglichen. Vom Erzbischof gibt es dabei nur wenige Vorgaben, dafür aber die Erwartung, dass es vor Ort eine Verständigung darüber gibt, wie sich ein neuer Pastoraler Raum rechtlich, organisatorisch und inhaltlich aufstellt. Das Erzbistum Paderborn setzt somit auf Vielfalt und lokale Verantwortung (vgl. das Zukunftsbild für das Erzbistum Paderborn, 2014). Ziel des Projektes „Verwaltungsleitung einführen“ ist, den Pfarrer im Pastoralen Raum weitestgehend von Verwaltung zu entlasten und gleichzeitig die ehrenamtliche Mitverantwortung und kirchengemeindliche Selbstverwaltung zu stärken. Das Projekt leistet damit einen direkten Beitrag zum Erfolg des Konzeptes Pastoraler Raum. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der erste Ansatz nicht mehr ausreichte, ab 2010 Außendienstmitarbeitende der Gemeindeverbände einzuführen, die mit einzelnen Präsenztagen vor Ort beraten und unterstützen. Der konsequente Schritt war die Einführung von Verwaltungsleitungen.

Eckpunkte des Konzeptes im Erzbistum Paderborn

In einer Konzeptphase wurden 2017, ausgehend von vorliegenden VL-Konzepten anderer Bistümer, neue für das Erzbistum Paderborn passende Konzepte erstellt (u.a. Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Befugnisse, Ausstattung) und Prozesse vereinbart (u.a. Personalauswahl, Begleitung der Piloträume, Evaluation). Im Vergleich mit anderen Diözesen gibt es folgende Besonderheiten:

■ **VL als pastorales Thema:** VL sollen aus ihrer Profession und Zuständigkeit heraus Pastoral vor Ort ermöglichen. Die VL übernimmt Aufgaben des Pfarrers, so dass erstmals nicht-geweihte Männer und Frauen hauptamtlich Leitung auf der Ebene Kirchengemeinde wahrnehmen. Somit bedeutet die VL-Einführung tiefgreifende Veränderungen für die Rolle von Pfarrern sowie das Verständnis von Leitung und Führung im Pastoralen Raum. Um diesen pastoralen Veränderungsprozess gut begleiten zu können, wurde die diözesane Projektleitung im Generalvikariat dem Bereich Pastorale Dienste zugeordnet.

■ **Anstellungsträgerschaft:** VL sind beim Gemeindeverband als regionales Verwaltungszentrum der Mittelebene angestellt. Grundsätzlich sollen mit der VL Einführung keine Verwaltungsarbeiten in den Pastoralen Raum verlagert werden. Fokus der VL ist, Aufgaben vom Pfarrer zu übernehmen und Kirchenvorstände in ihrer Verantwortung zu unterstützen. Die VL arbeitet generalistisch in einer Vielzahl an Themen. Durch die fachliche und kollegiale Anbindung an den Gemeindeverband wird die VL von Mitarbeitenden mit Fachexpertise im Innendienst unterstützt, die durch die regionale Nähe den Pastoralen Raum der VL kennen (z.B. Mitarbeitende in der Bautechnik kennen Gebäude und Baumaßnahmen).

■ **Verbindlicher Rahmen, keine Zuständigkeit für KiTas:** Ziel ist, ein bistumsweites Berufsbild VL aufzubauen, mit einheitlichen Aufgaben und Befugnissen. Pastorale Räume, die eine VL erhalten möchten, müssen VL-Standards übernehmen. Beispielsweise sind VL eindeutig als Leitungsposition definiert, aber nicht für KiTas zuständig. So wird bistumsweit eine einheitliche Herangehensweise, Vergleichbarkeit von Erfahrungen in der Pilotierung sowie zukünftige Steuerungsfähigkeit des Systems sichergestellt. Gleichzeitig gibt es in der Ausgestaltung des verbindlichen Rahmens Flexibilität für die individuelle Situation vor Ort.

■ **VL-Einführung als Veränderungsprozess:** Die Rolle VL wird in ein bestehendes System Pastoraler Raum eingeführt. Neben der formalen Regelung von Befugnissen und Zuständigkeiten ist soziale Akzeptanz entscheidend. Es braucht nicht nur eine Begleitung der Person der VL, sondern des gesamten Umfeldes im Pastoralen Raum. Neben Rollenbeschreibungen und Prozessen prägt auch die im Zukunftsbild beschriebene Haltung „Lern- und Hörbereitschaft“ die Pilotierung: Ziel ist, mit den Pastoralen Räumen gemeinsam zu lernen, wie VL in der Praxis funktioniert.

Pilotierungserfahrung und Evaluationsergebnisse

Ab März 2018 wurden in sieben Pastoralen Räumen VL eingeführt. Davon konnten zwei erst im Mai starten. Ein VL-Pilot wurde im Oktober 2018 vorzeitig beendet, so dass die Pilotphase mit sechs Pastoralen Räumen erfolgreich im März 2019 abgeschlossen wurde. In den Piloträumen wurden monatliche Regelgespräche zwischen Pfarrer, VL, Fachbereichsleitung VL des Gemeindeverbandes und Projektleitung geführt, in denen

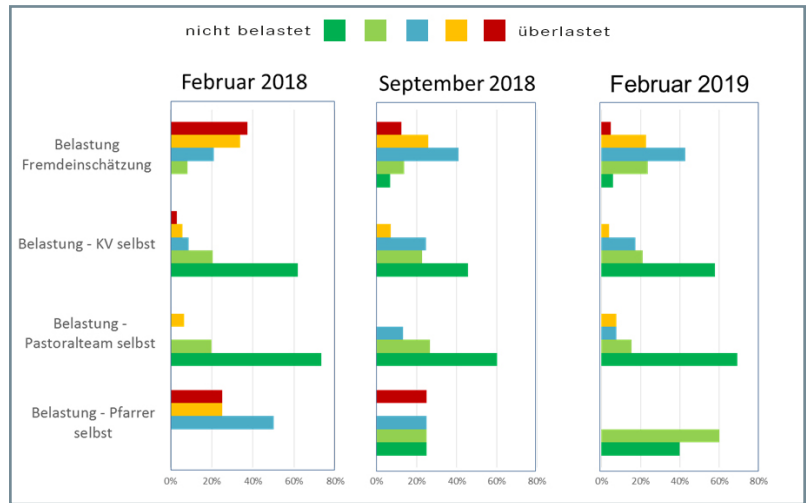
CHANGE

auch erste Erfahrungen mit der neuen Rolle festgehalten wurden. Neben Reflexionsworkshops zur Halbzeit der Pilotierung wurde dreimal eine Online-Befragung in den Pastoralen Räumen durchgeführt: vor Start der VL (Tn: 116), sechs (Tn: 174) sowie zwölf Monate nach Start (Tn: 123).

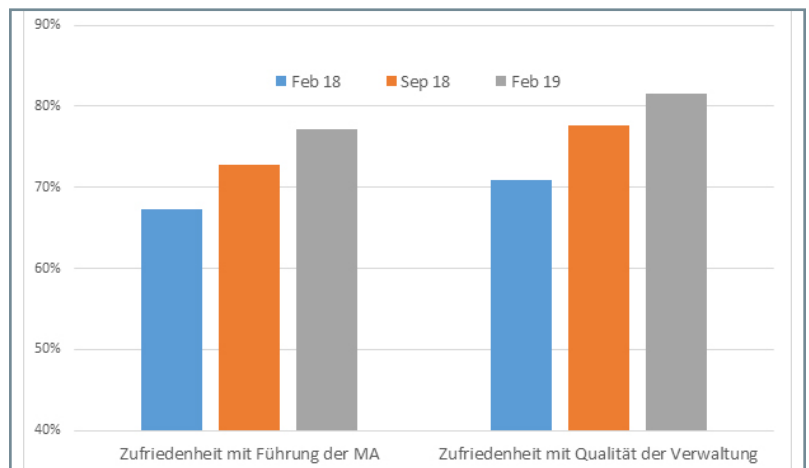
Das Projektziel, leitende Pfarrer zu entlasten, wurde erreicht. Die Belastungssituation der Kirchenvorstände und anderer Berufsgruppen bleibt konstant. Dabei fühlen sich Kirchenvorstände gleichermaßen besser unterstützt und von der neuen Rolle wertgeschätzt. Am Ende der Pilotphase herrschen insgesamt große Zufriedenheit und viel Freude über die neue Rolle VL in sechs Piloträumen. Die Zufriedenheit mit der Führung des nicht-pastoralen Personals ist deutlich gestiegen, auch bei den betroffenen Angestellten der Pastoralen Räume. Mitarbeitende berichten gleichzeitig über mehr Verbindlichkeit und Fürsorge. Es gibt einen Qualitätszuwachs in der lokalen Verwaltung durch die Einführung von VL. Die Wahrnehmung ist unterschiedlich je nach eigenen Berührungspunkten: Es gibt einen deutlichen Anstieg bei Pfarrern und Kirchenvorständen, jedoch keine Veränderung bei Pfarrgemeinderäten und Pastoralteam. Die Situation in einem Pastoralen Raum ändert sich durch die VL-Einführung aber nicht grundlegend. Während es bei Führung und Qualität einen deutlichen Anstieg gibt, bleibt die allgemeine Zufriedenheit mit dem Pastoralen Raum, dem Arbeitsklima und der eigenen Tätigkeit konstant.

Erfolgsfaktoren für die Rollenkonzeption der VL

Systemkompetenz Kirche wurde als wesentlicher Erfolgsfaktor identifiziert: Stelleninhaber/innen mit ausgeprägter Anpassungsfähigkeit und Dienstleistungsorientierung sowie Bereitschaft, sich auf das System einzulassen, das Bisherige



Ergebnis der Online-Befragung Pastoraler Räume: Belastungssituation von Pfarrer und Pastoralteam in der Fremd- und Selbstwahrnehmung



Ergebnis der Online-Befragung Pastoraler Räume: Entwicklung der Zufriedenheit vor und nach der VL-Einführung

wertzuschätzen und in kleinen behutsamen Schritten weiterzuentwickeln, sind erfolgreich. Auf die Nutzung von Positionsmacht wird weitestgehend verzichtet. Das alternative Bild zur Rolle VL, einer Person mit hoher Ergebnisorientierung und frischem Blick von außen, die die Dinge im Pastoralen Raum ordnet, hat sich nicht bestätigt. Das Verhältnis der VL zu Pfarrern wird als partnerschaftliches Vertrauensverhältnis auf Augenhöhe beschrieben. Gleichzeitig liegt die Gesamtleitung des Pastoralen Raums weiter beim Pfarrer. Dieser ist der VL weisungsbefugt und setzt politische Prioritäten für die lokale

Verwaltung. Damit gibt es eine klare Hierarchie zwischen Pfarrer und VL. Das alternative Bild, VL und Pfarrer als gleichberechtigte Kollegen (z.B. inhaltliche und kaufmännische Leitung), hat sich nicht durchgesetzt.

Das Verhältnis der VL zu Kirchenvorständen wird sehr unterschiedlich beschrieben. Kontakt, Formen der Zusammenarbeit und Aufgabenteilung sind von individuellen Akteuren abhängig.

Ein Fokus in der Pilotierung lag auf dem Rollenverhältnis vom Pfarrer zur VL. Das Rollenverhältnis vom geschäftsführenden bzw.

stellvertretenden KV-Vorsitzenden zur VL wurde im Vergleich dazu vernachlässigt. Kirchenvorstände wurden informiert und zu ihren Erfahrungen befragt. Darüber hinaus braucht es zukünftig einen stärkeren Einbezug von Kirchenvorständen in die Gestaltung der VL-Einführung vor Ort. Die Zukunfts- und Strukturfragen im Erzbistum sowie die pastorale Konzeption und Verständigungsaufgaben im Pastoralen Raum werden durch die Einführung von VL nicht gelöst, sondern bleiben weiterhin die zentralen Themen für die Verantwortlichen vor Ort und in der Diözese.

Zusammenspiel von diözesanen Standards und der individuellen Situation vor Ort

Aufgrund der Vielfalt Pastoraler Räume gibt es auch nach der Pilotierung kein fertiges Konzept, das überall gleichförmig implementiert werden könnte. Vielmehr bleibt die Einführung der Rolle VL in jedem Raum aufs Neue ein komplexer Veränderungsprozess. Für zukünftige Einführungsprozesse bleibt daher das Wechselspiel zwischen der Haltung „Lern- und Hörbereitschaft“ und diözesanen Standards zentral: Ausgehend vom verbindlichen Rahmen aus u.a. Stellenbeschreibung und Befugnissen, ist die VL-Einführung ein individueller Lernprozess vor Ort, in dem Rollen und Zusammenarbeit aller Beteiligten reflektiert und neu eingeübt werden.

VL als Lern- und Veränderungsprozess – Folgefragen an Einführungskonzepte

Wenn sich das finale Bild, wie VL vor Ort im Detail funktioniert, erst im Lauf der einzelnen Einführung entwickelt, stellen sich daraus neue Fragen an die Konzeptionierung der Einführungsprozesse und Unterstützungsdienste:

- **Umgang mit Ambiguität:** Wie befähigen wir Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber, die systematische Klärungs-Bedürftigkeit und damit relative Unklarheit der eigenen beruflichen Rolle auszuhalten und an sie heran getragene widersprüchliche Erwartungen auszuhandeln und konstruktiv zu lösen? Wie kann die Rollenklärung der VL im Pastoralen Raum sinnvoll unterstützt werden? Wie müssen Onboarding und Einarbeitung dafür aufgesetzt werden? Wie müssen diözesane Konzepte aussehen, damit Sie als Ausgangs- und Referenzpunkt für die Rollenklärung hilfreich sind? Wie stellen wir den Mindeststandard sicher, um nicht in eine Beliebigkeit zu geraten?

- **Unterstützung und Erwartungsmanagement:** Wie schaffen wir es, VL nicht in die strukturelle Überforderung zu bringen, von der wir Pfarrer befreien wollen? Wie gestalten wir den Job als VL im Wissen um dieses Spannungsfeld „Allzuständigkeit“ attraktiv? Wie gelingt kurzfristig eine Verbesserung der Unterstützungs- und Genehmigungsprozesse für Pastorale Räume und VL, bei einer gleichzeitigen Vielzahl an bereits laufenden OE-Prozessen in Generalvikariat und Gemeindeverbänden? Wie begegnet man unrealistischen Erwartungen in Pastoralen Räumen (z.B. Hoffnung, mit VL das Bestehende vor Ort weiter zu bewahren) ohne die Akzeptanz der Rolle VL im Pastoralen Raum zu gefährden?

- **Führung der VL:** Welche Führung braucht die VL als Führungskraft? Wie denken wir die gemeinsame Leitung von Pfarrer und VL, wie wirken beide Leitungsrollen bestmöglich zusammen? Wie vermeiden wir, dass Pfarrer über die Führung

von VL doch wieder in Verwaltungsthemen hineingezogen werden? Wer ist sonst verantwortlich für die Unterstützung der VL für anspruchsvolle Fachfragen oder Projekte? Wie können VL nachhaltig und langfristig als „Change Promotoren“ wirken, wenn sie sich zunehmend mit der Wirklichkeit im Pastoralen Raum identifizieren, statt die Flughöhe zu halten?

Vier bewährte Bausteine für die schrittweise VL-Einführung

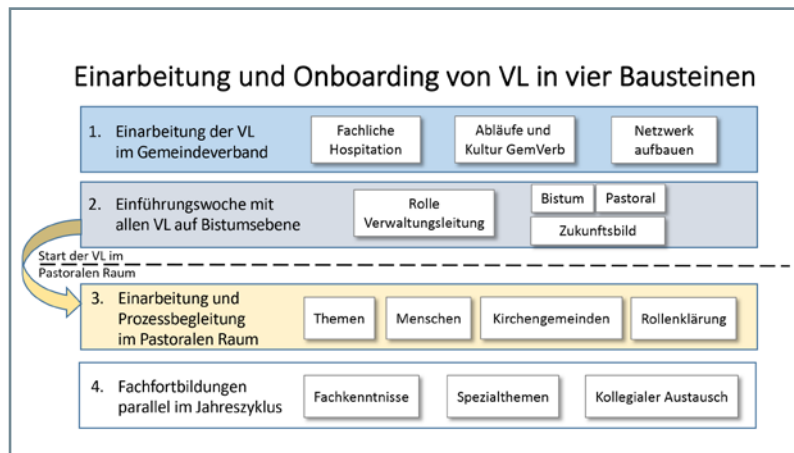
Die Konzepte für den Flächenstart basieren zum einen auf in der Pilotphase erprobten und weiterentwickelten Instrumenten. Zum anderen stellen sie den Versuch einer Antwort auf die oben beschriebenen Fragen dar. Die nach der Pilotierung systematisierten Maßnahmen zu Einarbeitung und Onboarding von VL können auf vier Ebenen beschrieben werden.

- Die **Einarbeitung im Gemeindeverband** ist der erste Baustein. Die VL hospitiert, abgestimmt auf die jeweiligen beruflichen Vorerfahrungen, in den verschiedenen Fachbereichen wie Personal, Finanzen und Immobilien. Die VL erhält dabei einen Einstieg in die fachlichen Hintergründe wie auch einen Überblick zum zukünftigen Pastoralen Raum. Die Hospitation dient auch der Netzwerkbildung mit den Sachbearbeitenden des Innendienstes, auf die die VL später in enger Zusammenarbeit angewiesen sein wird.

- Die **diözesane Einführungswoche** bildet den zweiten Baustein. Nach den wichtigsten Verwaltungsthemen erhalten die VL hier einen Überblick über das pastorale Feld, die aktuellen Herausforderungen von Kirche und mögliche zukünftige Entwicklungen, die sie als VL mitgestalten und

ermöglichen sollen. Wesentlicher Baustein der Einführungswoche ist die kritische Auseinandersetzung mit den diözesanen VL-Konzepten und dem eigenen professionellen Selbstverständnis als VL, inkl. der Möglichkeit, die aufgeworfenen Fragen mit dem jeweiligen Pfarrer direkt in der Woche weiter zu reflektieren und sich auf die gemeinsame Leitung vorzubereiten.

- Im dritten Schritt erfolgt danach der Start der VL im Pastoralen Raum. Die durch die VL Einführung angestoßenen Veränderungen im Pastoralen Raum werden dabei von Prozessbegleitungen qualitativ unterstützt. Dazu wird schon vor arbeitsvertraglichem Beginn der VL ein Maßnahmenplan mit Pfarrer und Kirchenvorständen erarbeitet (Kontraktgespräch), nach Bedarf werden Informationsveranstaltungen im Pastoralen Raum durchgeführt (z.B. für betroffene Mitarbeitende oder Kirchenvorstände) und klare Vereinbarungen getroffen, wer die VL wie zu welchen Themen bei der Einarbeitung im Pastoralen Raum unterstützt. Ab Start der VL im Pastoralen Raum ist es Aufgabe der Prozessbegleitung, Lern- und Reflexionsräume anzubieten, um Gewohnheiten der Beteiligten zu reflektieren und die neue Zusammenarbeit in veränderten Rollen einzuüben. Sie hilft in den ersten sechs Monaten, Irritationen oder Konflikte besprechbar zu machen, setzt Impulse zur Rolle der VL und stärkt dabei konsequent die Eigenverantwortung von VL, Kirchenvorständen und Pfarrer für den Veränderungsprozess.
- Viertens erfolgt die Vertiefung in Fachthemen parallel zur Einarbeitung im Pastoralen Raum in einem Fortbildungsjahres-



Die 4 Bausteine zu Einarbeitung und Onboarding von Verwaltungsleitungen (VL)

zyklus. Insbesondere organisationsspezifisches Wissen zu internen Standards, Regeln, Abläufen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten werden von Fachexperten aus Generalvikariat und Gemeindeverbänden gemeinsam vermittelt. Damit dienen die Fortbildungen auch wieder der rechtsträgerübergreifenden Vernetzung.

Die zentrale Multiplikatoren-Rolle für diese Einführungsprozesse, und somit für den VL-Flächenstart im Erzbistum, sind die Fachbereichsleitenden VL in den Gemeindeverbänden. Sie stellen den Personalauswahlprozess mit Pfarrer und KV-Vertreter/in sicher, sie koordinieren den Raum übergreifenden Personaleinsatz, sie organisieren die Einarbeitung im Gemeindeverband, sie übernehmen in den Einführungsprozessen die Auftraggeberrolle für die Prozessbegleitung - und sie ergänzen den Pfarrer in der fachlichen und disziplinarischen Führung der VL. Dazu organisiert die Fachbereichsleitung regelmäßigen kollegialen Austausch zwischen den VL und führt mindestens zwei Gespräche pro Jahr vor Ort mit Pfarrer und VL. Die Fachbereichsleitungen stellen somit nach abgeschlossener Einführung einen wesentlichen Baustein für die langfristige Qualitätssicherung des neuen Berufsbildes dar.

Fazit

Nach Abschluss von Konzept- und Pilotphase ist im Erzbistum Paderborn nun die flächendeckende Einführung von VL erfolgreich angelaufen. Der neue Beruf wird gut angenommen, etwa 80% der errichteten Pastoralen Räume haben sich bereits für die Einführung einer VL gemeldet. Da die Anstellung von etwa 90 VL eine langfristige Bindung von Kirchensteuermitteln bedeutet, investiert das Erzbistum Paderborn Zeit und Geld in die qualitätsgesicherte Einführung. Deutschlandweit sind die Bistümer unterschiedlich weit auf dem Weg, VL in den Pfarreien einzuführen. Es zeigt sich aber ein Süd-Nordwest-Unterschied - Ausnahmen bestätigen dabei die Regel: Während viele Bistümer im Norden und Westen der Republik bereits schon flächendeckend VL eingeführt haben, arbeiten etliche süddeutsche Diözesen momentan konzeptionell an dem Thema und werten Pilotierungen aus. Dabei wird großer Wert daraufgelegt, die Rolle und Aufgaben der VL auf die konkrete Situation in den einzelnen Bistümern anzupassen, so dass es konzeptionell kein einheitliches Profil gibt. Ein guter überdiözesaner Austausch hilft dabei, von guten Erfahrungen zu lernen und das unnötige Wiederholen von Fehlern zu vermeiden.