



# Kirchenentwicklung 2030

## Qualifizierung der künftigen Pfarrer<sup>1</sup> der 36 neuen Pfarreien/Kirchengemeinden

Das nachfolgende Konzept ist das Ergebnis des Arbeitspaketes 4a, das unter Federführung des Instituts für Pastorale Bildung entwickelt wurde.

### Inhaltsverzeichnis

1. Aufgaben und Anforderungen .....	2
2. Vorbemerkungen zum Kontext.....	2
3. Kurskonzept .....	4
4. Aufbau der Qualifizierung .....	4
5. Reguläres Curriculum .....	5
6. Follows Ups für erfahrene Führungskräfte .....	5
7. Inhalte der Kursmodule .....	6
8. Schlussbemerkung .....	8

---

<sup>1</sup> Mit dem Begriff „Pfarrer“ wird in diesem Text der Priester bezeichnet, dem die Leitung der neuen Pfarreien übertragen wird. Die bisher verwendete Bezeichnung „Leitender Pfarrer“ entfällt.

## 1. Aufgaben und Anforderungen

Ein Pfarrer in den neuen Pfarreien:

- trägt die Gesamtverantwortung für Pastoral und Verwaltung
- leitet das Seelsorgeteam bzw. Kollegium
- vertritt die Kirchengemeinde rechtlich
- wirkt im Pfarreirat mit
- ist Dienstvorgesetzter für verschiedene Mitarbeiter
- sichert die sakramentale Grundstruktur und verantwortet die Pastoral
- arbeitet in einem pastoralen Handlungsfeld mit
- hat einen örtlichen Schwerpunkt
- profiliert die Leitungsaufgabe geistlich

Ein Pfarrer soll folgende Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen:

- kooperative Leitungsfähigkeit: zielorientiert, motivierend, moderierend, vermittelnd, improvisierend; Verantwortung delegierend an Mitarbeitende
- Fähigkeit zur geistlichen Unterscheidung
- Reflexion des Umgangs mit Macht
- Entscheidungsfähigkeit & Konfliktfähigkeit
- Perspektiven und Ziele mit verschiedenen Akteuren und Gremien entwickeln
- klar formulieren und kommunizieren können
- Teamfähigkeit, Beziehungsmanagement, Dienst an der Einheit: Menschen begleiten und unterstützen wollen
- Selbstmanagement, Selbstfürsorge, Lernbereitschaft
- Gereifte Persönlichkeit mit mindestens 10 Jahren Berufserfahrung nach der Weihe
- Innovationsdenken, Chaoskompetenz
- Fachliches Know-How zur professionellen Führung der Pfarrei: strategisches und operatives Management
- Pastorale Weitsicht

## 2. Vorbemerkungen zum Kontext

### K2030 als dynamischer Prozess

Die Qualifizierungsstrategie für Pfarrer sollte laufend aktualisiert werden, da in den Jahren 2023 und 2024 weitere Entscheidungen zur Architektur von K2030 anstehen. Daher können beim Anforderungsprofil neue Aspekte dazukommen.

Im Sinne einer lernenden Organisation werden bestimmte Inhalte erst ab dem Jahr 2026 identifizierbar und relevant sein.

## **Arbeitsbelastung in den Jahren 2024 und 2025**

Die Gruppe der zukünftigen Pfarrer verantwortet auch in den kommenden Jahren weiterhin Seelsorgeeinheiten und Dekanate. Dies ist beim Umfang der Kurstage zu berücksichtigen. Doppel- und Dreifachbelastungen durch den Abschied von der bisherigen Stelle, einer Projektkoordinatorontätigkeit und der Übernahme der Pfarrei neu sind nicht zu vermeiden, sollen aber durch Fortbildungen nicht übermäßig gesteigert werden. Vor allem der Übergang in den Jahren 2025 und 2026 soll für Pfarrer so gestaltet werden kann, dass die neuen Aufgaben gut begonnen werden können (Exerzitien, Zeit für Umzug).

## **Qualifikationen aus anderen Kursen**

Die Qualifikationen, die bereits erworben wurden, werden für die Fortbildung berücksichtigt und bilden das Fundament für die Kursinhalte. Die Qualifizierung der Pfarrer ist keine Basisausbildung, sondern richtet sich an erfahrenere Fachkräfte.

## **Nutzen der Fortbildungen**

Die kompetente Leitung der neuen Pfarreien ist wichtige Bedingung für die Förderung des kirchlichen Lebens vor Ort. Durch die Qualifizierung und Begleitung der IPfarrer soll eine lern- und entwicklungsfreundliche Kultur in der Erzdiözese entstehen, die bei allen Beteiligten die Bereitschaft erhöht, die Pastoral konzeptionell weiter zu denken und entsprechend zu handeln. Es geht nicht um die Fortführung von Routinen in der pastoralen Arbeit, sondern durch K2030 stellt sich die Erzdiözese neu auf und will in der Zusammenarbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen eine neue Logik kirchlichen Handelns etablieren.

Gleichzeitig soll die vorliegende Qualifizierungsstrategie dazu beitragen, Schäden für die Pfarreien zu minimieren, die durch Überforderung oder Unwissenheit in seelsorglichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen entstehen können. Schließlich soll das (Führungs-) Handeln der Pfarrer der Glaubwürdigkeit der Kirche insgesamt dienen.

## **Erfolgskriterien**

- Klar definierte Ziele: Zu Beginn der Fortbildung liegen die Ziele zu allen Modulen und Fortbildungselementen vor, die auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der teilnehmenden Pfarrer abgestimmt sind.
- Praxisorientierung: Die teilnehmenden Pfarrer sollten bereits während der Qualifizierung die Möglichkeit haben, das Gelernte in ihrer täglichen Arbeit anzuwenden. Praktische Übungen, Beispiele aus der eigenen Berufspraxis und Rollenspiele können dabei helfen, das erlernte Wissen zu festigen und den Transfer in die Praxis zu erleichtern.
- Experten und Trainer: Die Auswahl qualifizierter Experten und Trainer ist entscheidend für den Erfolg der Fortbildung. Die Kursleitung sollte über umfangreiche Erfahrung in der Führungsentwicklung verfügen und in der Lage sein, die Inhalte anschaulich zu vermitteln und auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer einzugehen.
- Teilnehmerinteraktion: Entscheidend für den Erfolg ist, dass die Pfarrer diesen Lernweg aktiv mitgestalten. Interaktive Elemente wie Gruppenarbeiten, Diskussionen und Erfahrungsaustausch ermöglichen den Teilnehmern, voneinander zu lernen und unterschiedliche Perspektiven einzubringen.

### 3. Kurskonzept

#### Auswahl der Pfarrer und Einschätzung des Bedarfs

Die Personalkommission entscheidet über die Auswahl der und der stellvertretenden Pfarrer.

Die Personalverantwortlichen berücksichtigen die z.B. durch die Teilnahme an den Ökumenischen Führungstrainings für Dekane erworbenen Voraussetzungen und Vorerfahrungen.

Die Mehrzahl der Pfarrer wird das reguläre Curriculum absolvieren.

Sehr erfahrene Pfarrer (i.d.R. Tätigkeit als Dekan) werden kürzere Follow Ups besuchen.

#### Vorteile gemeinsamen Lernens

Es hat sich gezeigt, dass jüngere Pfarrer meist einen höheren Bedarf an Fort- und Weiterbildung haben als ältere. Deshalb ist es sinnvoll, eine gemischte Kursgruppe zu bilden, die sowohl das Alter als auch die Erfahrung der Pfarrer berücksichtigt.

#### Dimensionen der Kursinhalte

Die Art und Weise des Lernens unterscheidet sich je nach Kursinhalt. Grundsätzlich lassen sich drei Dimensionen unterscheiden:

- **Persönliche Führungskompetenzen:** Der Pfarrer entwickelt ein eigenes Verständnis, welche Stärken und Schwächen er mitbringt, welche Vorstellungen und Erfahrungen ihn prägen, welche Entwicklungsziele er sich selbst setzt. Hier geht es stark um das Persönlichkeitsprofil und die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten.
- **Fachwissen:** Der Pfarrer braucht neben dem/der Geschäftsführer\*in ein Grundwissen zu Verwaltungsaufgaben, wie zum Beispiel Recht und Finanzen.
- **Organisationsspezifische Kenntnisse:** Ein Pfarrer richtet sich aus an den spezifischen Erfordernissen der Erzdiözese Freiburg mit ihren strategischen und rechtlichen Vorgaben.

#### Kosten

Der Kostenrahmen wird noch einmal neu berechnet. Um Ressourcen zu sparen werden bisherige Kurse für die Zielgruppe (Führungstrainings für Dekane, Mut und Kompetenz zur Leitung, Kurse mit Rottenburg-Stuttgart) bis auf weiteres ausgesetzt.

### 4. Aufbau der Qualifizierung

#### Größe der Kursgruppen und Zusammensetzung der Kursgruppe

Mit Blick auf die bisher absolvierten Leitungskurse ist davon auszugehen, dass ca. 40-50 Pfarrer (in drei Teilgruppen) das reguläre Curriculum absolvieren werden und ca. 10-15 Pfarrer die Follow Ups.

## 5. Reguläres Curriculum

### 3 Phasen

- Frühsommer 2024 bis Ende 2025: 1. bis 3. Modul (à 3 Tage)
- Spätestens Anfang 2026: supervisorische Begleitung des Leitungs-Teams – ca. bis Mitte 2027. Zu empfehlen ist ein Beginn auch schon im Herbst 2025, um die Kultur möglichst frühzeitig mit allen gestalten zu können, selbst wenn die Geschäftsführung noch nicht feststeht.

### Kick-Off

- Kick-Off mit Vertretern der Diözesanleitung im zweiten Quartal 2024: für die Personen, die zukünftig als Pfarrer qualifiziert werden sollen (Kursleitung und ggf. Referentinnen und Referenten).
- Beim Kick-Off wird das Kurskonzept vorgestellt und Kompetenzerwartungen werden kommuniziert.

Alternativ könnten Verantwortliche aus der Diözesanleitung auch während des ersten Kursmoduls einen Kontakt zur Kursgruppe haben (bei der Kurseröffnung, durch ein Abendgespräch).

Bei 50-70 Teilnehmern wäre ein zweitägiges Kick-off zu aufwändig, wenn, dann kommt eher eine Tagesveranstaltung in Frage.

### Kursgruppen

- Gruppengröße je ca. 14-18 Teilnehmern
- 3 Module mit je 3 Kurstagen
- Kompaktseminare zum Schwerpunkt Verwaltung (Themen werden von K2030 Verantwortlichen noch bestimmt)
- Möglichkeit zu begleitendem Coaching: je nach Bedarf des einzelnen Pfarrers

### Zeitstruktur und Umfang

Um die Kurseinheiten genauer terminieren zu können, stehen noch Entscheidungen der Diözesanleitung aus.

## 6. Follow Ups für erfahrene Führungskräfte

Für ca. Pfarrer, die bereits umfassende Erfahrungen und Qualifizierungen erworben haben, soll es mindestens zwei Follow Ups je 1,5 Tage geben. Hier sollen die Fragen und Themen behandelt werden, die sich im Blick auf die neuen Aufgaben stellen.

Die Follow Ups ersetzen die drei Kursmodule aus dem regulären Curriculum, nicht aber die Kompaktseminare/online-Veranstaltungen zum Thema Verwaltung oder Pflichtschulungen zur Prävention.

Sollte ein Pfarrer über die Follow Ups hinaus noch bestimmte Fortbildungen wünschen, so soll er selbst dafür Sorge tragen.

## 7. Inhalte der Kursmodule

Es soll in den Kursen eine gute Mischung aus internen und externen Referentinnen und Referenten geben.

### 1. Kursmodul

#### Professionell führen

- Diözesanstrategie: Qualitätsstandards und Wirkungsmessung
- Geistliche Dimension der Führung
- Umgang mit Diversität im Team und neuen Geschlechterrollen/Genderfragen
- Situativ-entwicklungsorientierte Führung
- fachliches Know-How zur professionellen Pfarreführung mitbringen: strategisches und operatives Management
- kooperativ Leitung wahrnehmen können
- Personalverantwortung für Mitarbeitende wahrnehmen, die selbst Aufgaben und (Personal-)verantwortung tragen
- Umgang mit Mitarbeitenden, die die gewünschten Leistungen nicht erbringen
- Verantwortung delegierend an qualifizierte und motivierte Mitarbeitende (große Teams führen) – Umgang mit Macht und Ermächtigung
- Ehrenamtliche strategisch fördern & Was heißen Macht und Subsidiarität für meine Rolle?
- Selbstmanagement und Lebenskultur: Spannungen aushalten und Gesundheit erhalten; spirituelle und theologische Quellen. Ein Ja, zu einer neuen Art des Pfarrerseins.

### 2. Kursmodul

#### Kommunikation

- Perspektiven und Ziele mit verschiedenen Akteuren und Gremien entwickeln
- klar formulieren und kommunizieren können
- Mit öffentlichen Medien in Kontakt sein
- Krisenkommunikation
- Interne Kommunikation: Zum Beispiel Veränderungen der Aufgabenbereiche einzelner Teammitglieder gut kommunizieren

#### Konfliktmanagement

- Konflikte bearbeiten können

#### Entscheidungsfähigkeit

- Entscheiden können: Wege der Entscheidungsfindung
- Entscheidungen kommunizieren

#### Pastoraltheologische Weitsicht

- Mitgliederbindung
- Soziologisch: Erwartungen an die Kirche

- Umgang mit der Minderheitensituation von Kirche in einigen Regionen
- Evangelisierung

### **3. Kursmodul**

#### **Veränderungsmanagement**

- Abläufe, Dynamiken
- Offenheit, Flexibilität, Mobilität, Erreichbarkeit, Agilität, Belastbarkeit, Frustrationstoleranz
- Innovation ermöglichen und fördern
- Vertiefung: Selbstmanagement
- Diözesane Standards kennen und anwenden
- IT: Programme und Standards für die Pfarrei neu
- Dienstvorgesetzter sein ab September 2025 in Zusammenarbeit mit anderen Dienstvorgesetzten

#### **Abschluss der Module und FEEDBACK**

Am Ende der Qualifizierung wird es keine formalen Prüfungen geben.

Zum Lernkonzept gehört, dass die Teilnehmer ein förderliches Feedback erhalten: Durch die Kursgruppe auf kollegialer Ebene und durch die Kursleitung – während des Kurses und zum Abschluss. Ein förderliches Feedback umfasst Lernerfolge, die wertschätzende Benennung von weiteren Schritten, Empfehlungen und Notwendigkeiten – alles im Kontext der Führungs- und Leitungsaufgaben. Den Teilnehmenden ist bekannt, dass ein an die zusammenfassendes Feedback der Kursleitung am Ende des dritten Moduls auch Diözesanverantwortlichen weitergegeben wird.

### **4. Kursmodul und/oder Teambegleitung mit dem neuen Leitungsteam**

Teilnehmende: Pfarrer, leitender Referent, Geschäftsführung, stellv. Pfarrer und ggf. ehrenamtliche Leitungsverantwortliche

Wie gestaltet das Leitungs-Team seine Zusammenarbeit?

- Aufgabenverteilung und –abgrenzung, Verständnis der verschiedenen Rollen
- Vorerfahrungen der einzelnen, wie können im Team unterschiedliche Persönlichkeitstypen gewinnbringend zusammenarbeiten?
- Wie werden wir zusammenarbeiten? Delegationen, Kommunikationswege, Sitzungsstrukturen
- Umgang der Teammitglieder mit Macht und Ermächtigung mit Blick auf die Personen und Teil-Gemeinden, die mit Ihnen zusammenarbeiten.
- Wie können etwaige Konfliktsituationen hilfreich bearbeitet werden?  
Art der Vernetzung mit den Gremien, insbesondere auch den Gremien mit Entscheidungskompetenzen
- Welche offenen Fragen an die Systemorganisation sollen geklärt werden?

- Ggf. Video-Schalte(n) mit Fragen an diözesane Verantwortliche/Expertinnen und Experten
- Welchen weiteren Lernbedarf sehen die einzelnen für sich bzw. das Team als Ganzes?
  - ➔ Die Inhalte werden entweder innerhalb eines Fortbildungsmoduls oder einer themengebundenen Teambegleitung behandelt.

### KompaktseminarE (Teilweise erst ab 2026) – in Präsenz und Online

- Grundzüge Haushalts- und Finanzwesen
- Neue Leitungslogik in der Pfarrei
- Gebäudekonzept
- rechtliche Grundfragen
- Auffrischungsschulungen Prävention: Die große Schulung für Pfarrer ist nach der geltenden Ordnung verpflichtend – insbesondere im Blick darauf, dass diese die Gesamtverantwortung für Prävention in der Pfarrei neu innehaben. Für dieses Format sind einschließlich der Fallarbeit ein bis eineinhalb Tage einzuplanen.
- Zu einzelnen Themen könnte es auch E-Learnings geben, die individuell gebucht und absolviert werden: z.B. zu Basisthemen des Arbeitsrechts
  - ➔ Diese Kompaktseminare werden i. d. R. durch ordinariatseigene Fachkräfte organisiert und durchgeführt.

### Mögliche Fortbildungsthemen ab 2026

- Welche **theologischen, pastoralen, spirituellen Perspektiven** kommen im Team zusammen, werden geteilt und können für die verschiedenen Arbeitsfelder wirksam werden?
- Wie wird die **Aufgabenverteilung** im Team in der Startsituation sein: Wissen umeinander und Aufmerksamkeit füreinander
- Beginn der **Arbeit an Lernbedarfen**, die in Modul 1 erhoben wurden
- Ggf. wieder Video-Schalte(n) mit Fragen an diözesane Verantwortliche/Expertinnen und Experten
- Vereinbarung der Themen für die ersten begleitenden Module ab 2026

### Evaluation

- Die Perspektive der Evaluation ist in der Erstellung des Curriculums und in der Konzeption eines differenzierten Qualifizierungs- und (Weiter-) Bildungsprogramms integriert.
- Die Evaluation für dieses AP4a-Projekt erfolgt in den verschiedenen Phasen gemäß EFQM-Standards mit Beratung durch das mib Management Institut Bochum

## 8. Schlussbemerkung

Das Fortbildungskonzept für Pfarrer soll dazu beitragen, die Herausforderungen und Chancen der neuen Pfarrestruktur in der Erzdiözese Freiburg zu bewältigen und zu nutzen. Letzte

Anpassung sollen noch möglich sein, wenn die Auswahl der Pfarrer und der Stellvertreter vom Erzbischof getroffen wurde und die Teilnehmer selbst Erwartungen an die Qualifizierung äußern.

Die Pfarrer sollen in ihren Rollen als Seelsorger, Leiter, Repräsentant der Kirche und Mitarbeiter gestärkt und unterstützt werden – auch über den 1.1.2026 hinaus.

Ziel ist eine lern- und entwicklungsfreundliche Kultur in der Erzdiözese zu fördern, in welcher Führungskräften nicht nur Wissen und Fertigkeiten vermittelt werden, sondern die auch eine geistliche Begleitung und eine kollegiale Vernetzung bietet.

Das Fortbildungskonzept soll ein kontinuierlicher und bedarfsorientierter Prozess sein, der sich an den individuellen und gemeinsamen Lernzielen der Pfarrer orientiert. Es soll ein Angebot sein, das die Pfarrer überzeugt und das sie motiviert annehmen können.