

Kirchenentwicklung 2030

AP 23/24 Rollen und Stellenprofile pastoraler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

1. Einordnung – Stand 12/2024

Am 20.11.2024 hat die Projektleitung die vom AP 23/24 vorgelegten Ergebnisse angenommen und zur Einleitung der notwendigen MAV-Beteiligungs- und Umsetzungsschritte an die Verantwortlichen der Hauptabteilung 2 übergeben. Im Folgenden sind die Ergebnisse des AP in kompakter Form dargestellt.

2. Ausgangspunkte

Angesichts der Komplexität der Herausforderungen in der Pastoral und der Dimension der künftigen Pfarreien bei gleichzeitig zurückgehenden personellen Ressourcen können die bisherigen Denkmodelle eines an „Berufsprofilen“ orientierten Personaleinsatzes der pastoralen Dienste nicht einfach in die Zukunft verlängert werden. Zugleich gilt es, die Spannung zwischen wertvoller Tradition und notwendiger Innovation in der Pastoral konstruktiv zu gestalten. Die Bewältigung dieser Aufgabe kann durch neue Zugänge beim Einsatz der pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹ unterstützt werden.

Im Projekt Kirchenentwicklung 2030 widmeten sich zunächst zwei Arbeitspakete dieser Thematik: Das Arbeitspaket „*Stellenprofile/Anforderungsprofile für pastorale Mitarbeitende*“ (AP 23) hatte den Auftrag, ein Konzept für einen an Stellen-/Anforderungsprofilen (statt an Berufsprofilen) orientierten Personaleinsatz zu entwickeln, der zugleich das Kompetenzprofil der Mitarbeitenden berücksichtigt. Der Fokus des Arbeitspakets „*Rollen der Mitglieder des Seelsorgeteams*“ (AP 24) lag auf der Frage, in welchen Rollen hauptberufliche pastorale Mitarbeitende angesichts sich permanent wandelnder Rahmenbedingungen in der künftigen Pastoral wirksam werden sollen.

Aufgrund der thematischen Nähe wurde die Arbeitspakete im AP 23/24 „*Rollen und Stellenprofile pastoraler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*“ zusammengefasst. Leitend war eine veränderte Frage: Statt „Wer macht was?“ nun die Frage „In welchen Rollen werden pastorale Mitarbeitende gebraucht?“

3. Rollen in der Pastoral

3.1. Verständnis von „Rolle“

Grundlage ist ein Rollen-Begriff, nach dem eine Rolle im Arbeitskontext an den *Zielen* der Organisation ausgerichtet ist und durch ihre jeweiligen *Kernaufgaben*, die mit ihr verbundene *Verantwortung* und die für ihre Ausübung notwendigen *Befugnisse* und *Kompetenzen bzw. Qualifikationen* definiert ist.

3.2. Ausgangspunkt Diözesanstrategie

Der Frage, in welchen Rollen hauptberufliche pastorale Mitarbeitende gebraucht werden, wenn die Pastoral an Vision, Werten und Zielen der Diözesanstrategie ausgerichtet wird, sind pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Erzdiözese im Rahmen von zwölf Regionalkonferenzen nachgegangen. Nach Auswertung, Bündelung und Beratung der Ergebnisse in verschiedenen diözesanen Gremien ergab sich ein Rollenportfolio von 22 Rollen, das Erzbischof Stephan als Grundlage für die zukünftige pastorale Arbeit und als Basis für die künftige Rollenarchitektur der Seelsorgeteams bestätigt hat.

¹ Die Bezeichnung „pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ wird als Überbegriff für die auf der Basis von Weihe oder bischöflicher Sendung tätigen haupt- und nebenberuflichen pastoralen Dienste (Priester, Diakone, Gemeindereferentinnen/-referenten, Pastoralreferentinnen/-referenten) verwendet und schließt auch die in der Pastoral wirkenden Ordensleute, die keiner dieser Berufsgruppen angehören, sowie die in der Pastoral eingesetzten „Kräfte anderer Profession“ mit ein.

3.3. Rollenportfolio

Das Rollenportfolio umfasst folgenden Rollen:

Ansprechperson	Leiterin / Leiter
Anwältin / Anwalt	Liturgin/Liturge / Ritualexpertin/Ritualexperte
Ausbilderin / Ausbilder	Missionarin / Missionar
Beauftragte/Beauftragter / Koordinatorin/Koordinator	Moderatorin / Moderator
(Geistliche) Begleiterin / (Geistlicher) Begleiter	Netzwerkerin / Netzwerker
Coach / Personalentwicklerin/Personalentwickler	Pionierin im Team / Pionier im Team
Ehrenamtsbeauftragte / Ehrenamtsbeauftragter	Qualitätsmanagerin / Qualitätsmanager
Ermöglicherin / Ermöglicher	Seelsorgerin / Seelsorger
Fachkundige/Fachkundiger Theologie	Talentsucherin/Talentsucher / Kundschafterin/Kundschafter
Gastgeberin / Gastgeber	Übersetzerin / Übersetzer
Konfliktmanagerin / Konfliktmanager	Visionärin/Visionär / Zukunftsentwicklerin/Zukunftsentwickler

Um die Bedeutung der einzelnen Rollen des Rollenportfolios zu konkretisieren und für die Arbeit in der Praxis näher zu erschließen, wurden die Rollen anhand folgender Kriterien näher beschrieben:

Rolle	
Ziele/Zweck	Bezug auf Ziele Nr. der Diözesanstrategie
Kernaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Rahmenbedingungen und Befugnisse*	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen (Zeit, Raum, Geld)
Merkmale und Haltungen	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Kompetenz und Qualifikationen	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...

*Die mit der Rolle verbundenen Befugnisse müssen in der jeweiligen Situation vor Ort konkretisiert werden.

Das Rollenportfolio steht auf der Website kirchenentwicklung2030.de unter „Materialien“ zum Download bereit; als Kartenset im DIN A 5-Format kann es über den Online-Shop des Erzb. Seelsorgeamts bezogen werden.

4. Rollenbasiertes Arbeiten – Chancen

In einem Kontext permanenter Veränderung eröffnet Rollenbasiertes Arbeiten folgende Chancen:

- Rasche Reaktion auf die Zeichen der Zeit
- Größtmögliche Nähe zu den Menschen und ihren Bedürfnissen
- Teams mit hoher Eigenverantwortung (auf Basis von gemeinsamen Zielen, Vision und Mission)
- Adressatengerechte Lösungen für komplexe Probleme
- Innovationspotential durch Zielschärfung auch in wiederkehrenden Grundaufgaben
- Charismenorientierter Einsatz, Nutzen der in der Berufsbiographie erworbenen (Zusatz-)Qualifikationen und Kompetenzen
 - hohe Arbeitsqualität
 - höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden
 - berufliche Entwicklungsmöglichkeit
 - Steigerung der Attraktivität der pastoralen Berufe

5. Instrumente Rollenbasierten Arbeitens in der Pastoral

5.1. Anleitung für den Prozess der Rollen- und Aufgabenklärung im Seelsorgeteam

Folgender Vorschlag für einen möglichen Prozessablauf der Rollen- und Aufgabenklärung im Seelsorgeteam wurde in zwei künftigen Pfarreien unter Begleitung von Beraterinnen und Beratern der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft Kirchenentwicklung erprobt, ausgewertet und weiterentwickelt.



5.2. Unterstützungsmaßnahmen

Die Initiierung und Steuerung des Rollen- und Aufgabenklärungsprozesses ist *Leitungsaufgabe*, für die die Leitungspersonen (Pfarrer und Leitende Referentinnen/Referenten) eigens geschult werden.

In einigen Phasen der Rollen- und Aufgabenklärung erscheint *Prozessbegleitung* sinnvoll. Hierfür stehen die diözesanen Begleitsysteme (Diözesane Arbeitsgemeinschaft Kirchenentwicklung, Diözesane Arbeitsgemeinschaft Supervision/Coaching/Organisationsberatung) zur Verfügung; je nach Situation sind weitere Begleitformate denkbar (kollegiales Coaching, externe Beratung mit Systemkenntnis).

Der Unterstützung von Leitungs- und Begleitpersonen dient eine *Arbeitshilfe*, die *Zugänge zum Rollenbasierten Arbeiten* aufzeigt und methodische Anregungen zur Gestaltung von Teilprozessen gibt.

Alle Mitarbeitende sind 2025 zu *Regionalkonferenzen* eingeladen, in denen Grundlagen des Rollenbasierten Ansatzes vermittelt und Zugänge zum Rollenbasierten Arbeiten erprobt werden.

An Seelsorgeteams richten sich ab 2026 *Team-Fortbildungen*, die das an Vision, Werten und Zielen der Diözesanstrategie ausgerichtete Rollenbasierte pastorale Arbeiten unterstützen und reflektieren.

5.3. Rollenbasierte Stellenumschreibungen und Darstellung der Rollenarchitektur

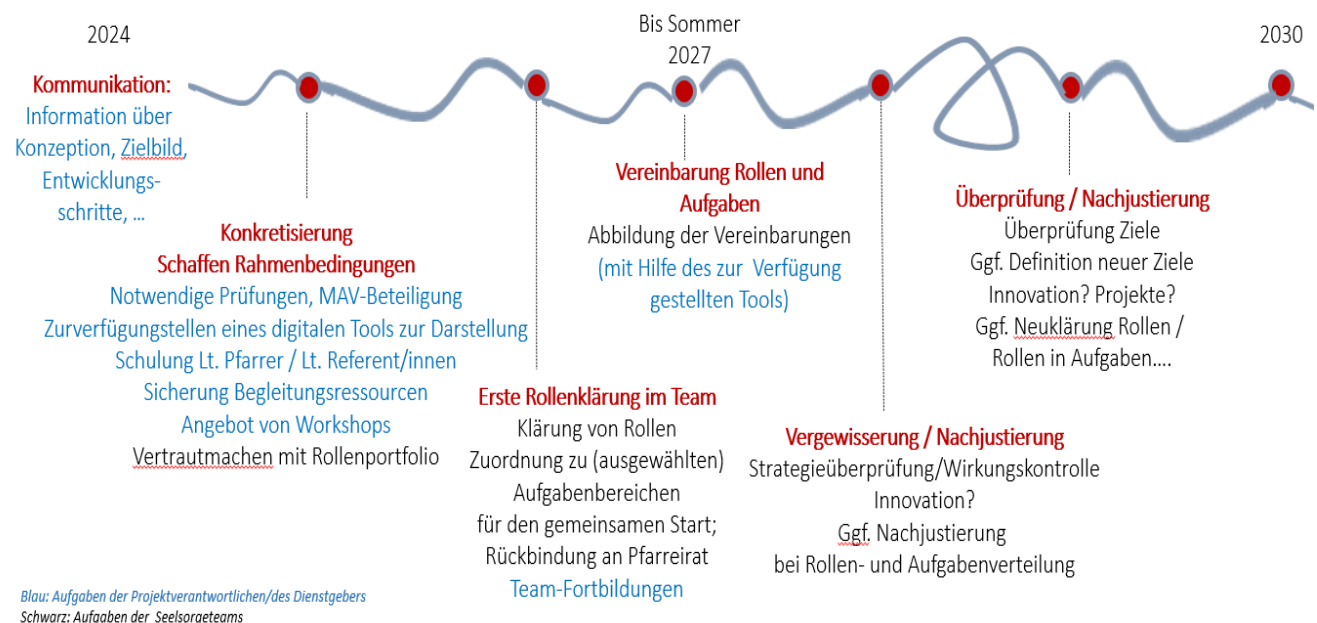
Sowohl für künftige Stellenumschreibungen der pastoralen Mitarbeitenden als auch für die Darstellung der Rollenarchitektur der Pfarrei insgesamt braucht es eine Darstellungsform, in der sich abbilden lässt, mit welchen Rollen eine Person in welchen Aufgabenbereichen (ggf. in welcher territorialen Zuordnung und für welchen Zeitraum) tätig ist. Eine geeignete *softwarebasierte Darstellung* unterstützt die Leitungspersonen und das Seelsorgeteam im Prozess der Rollen- und Aufgabenklärung sowie bei deren kritischen Reflexion ebenso wie den Pfarreirat in seiner beratenden Funktion. Für Pfarrer und Leitende Referentin bzw. Leitenden Referenten bietet eine solche Darstellung zudem eine gute Grundlage für Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden. Im Blick auf die Nutzung eines geeigneten *digitalen Tools* erfolgen derzeit die nötigen Prüf- und Beteiligungsschritte.

5.4. Rollenbasierte Stellenprofile – Berufsgruppenübergreifende Stellenausschreibungen

Im Zuge der Implementierung des Rollenbasierten Arbeitens in der Pastoral werden Stellenausschreibungen für pastorale Mitarbeitende neu gestaltet: Anstelle der bloßen Nennung von Tätigkeitsfeldern werden Aufgabenbereiche mit den hierin besonders benötigten Rollen in Beziehung gesetzt. Anhand eines hierfür entwickelten Rasters erarbeiten Leitungsverantwortliche der Pfarrei ein *rollenbasiertes Stellenprofil*, das Grundlage für die Stellenausschreibung ist.

Stellenausschreibungen erfolgen berufsgruppenübergreifend für alle pastoralen Dienste (incl. Priester). Die Nennung der gewünschten Rollen und Kompetenzen im Stellenprofil ermöglicht profilierte Ausschreibungen, aus denen hervorgeht, ob eine Stelle für pastorale Mitarbeitende aller Berufsgruppen in gleicher Weise geeignet ist oder ob sie sich in besonderer Weise für Mitarbeitende mit akademisch-theologischem Profil oder mit religionspädagogischem oder sozialarbeiterischem Profil oder für Priester eignet. Geht aus dem Stellenprofil hervor, dass der Schwerpunkt auf sakramentalen Diensten liegt, wird die Stelle berufsgruppenbezogen für Priester und ggf. für Diakone ausgeschrieben.

6. Implementierung – Geplante nächste Schritte



7. Links

Rollenportfolio: [Materialien](#) (unter der Überschrift „Pastorales Personal“)

Video „Von der Rolle“: [K2030 – Von der Rolle - YouTube](#)