



## Dr. Valentin Dessoj

Geschäftsführer von kairos. Coaching, Consulting, Training – Mainz. Schwerpunkte: Strategische Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung.

**Kontakt:** kairos. Coaching, Consulting, Training, Hinter der Kirche 5, 55129 Mainz, Fon +49-(0)6136-922402, Fax (0)6136-922403  
E-Mail: Valentin.Dessoj@kairos-cct.de

# Reorganisation und pastorale Erneuerung

## Die Neugestaltung der territorialen Seelsorge im Bistum Magdeburg

*Die Kirchen haben ihren Platz in der modernen Gesellschaft noch nicht gefunden. Der Bedeutungsverlust der letzten Jahrzehnte zeigt massive Auswirkungen auf die verfügbaren Ressourcen. In Ostdeutschland herrschen vielfach noch immer defensive Handlungsmuster aus der Zeit der ehemaligen DDR vor. Auf diesem Hintergrund führt das Bistum Magdeburg einen umfassenden Reformprozess durch. Der Autor beschreibt einen Ausschnitt davon: die Reorganisation der operativen Systemebene, fokussiert auf den Kernbereich der territorialen Seelsorge.*

Die Kirche versteht sich von ihrem Ursprung her als Zeichen und Werkzeug der Liebe Gottes zu den Menschen. Ihr Kernauftrag ist es, die Menschen für die befreiende und heilende Botschaft Jesu Christi zu gewinnen und in seinem Namen zusammenzuführen.

Kirche ist allerdings auch Organisation und «Unternehmen». Sie kann sich den Prozessen in der Gesellschaft und den Gesetzen des «Marktes» nicht entziehen, indem sie auf ihre geistliche Dimension verweist. Die kontinuierliche Herstellung von Umweltreferenz ist erforderlich, um auf Dauer zu überleben. Umgekehrt kann sie die Bindung an ihren Ursprung nicht aufgeben, will sie ihre Identität nicht aufs Spiel setzen, die über zwei Jahrtausende ihre Stärke ausgemacht hat.

Der Reformprozess im Bistum Magdeburg versteht Kirche als Organisation und als Glaubens- und Wertegemeinschaft. Es geht im Kern um eine Kulturveränderung, also darum, die komplexe Wirklichkeit als Ganze in Bewegung zu bringen, um von innen heraus Lernen und Entwicklung zu ermöglichen.

## Kontext und Ausgangssituation

Ein Blick auf Entwicklungen und Trends zeigt, dass die Kirche in der modernen Gesellschaft vor gewaltigen Herausforderungen steht, will sie nachhaltig ihrer Mission gerecht werden und als relevante gesellschaftliche Größe präsent bleiben.

### Kirche in Deutschland – Trends und Herausforderungen

Die gesellschaftlichen Veränderungen seit der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts haben ihre Spuren hinterlassen (vgl. Ebertz, 1998). Mit fortschreitender Individualisierung, Pluralisierung, Mobilisierung und Globalisierung verliert die Kirche zunehmend den Kontakt zu breiten Bevölkerungsschichten unserer Gesellschaft mit allen Folgen für die Organisation.

Das Kerngeschäft der Seelsorge befindet sich seit Jahren in einem rasanten Abwärtstrend. Der Anteil der Katholiken an der Gesamtbevölkerung sinkt in Deutschland seit Anfang des letzten Jahrhunderts beständig, seit 1991 um durchschnittlich 0,28 Prozent pro Jahr. Der Trend ist linear und stabil (Halbierung des derzeitigen Anteils von 31,5 Prozent in ca. 55 Jahren). Die Zahl der Gottesdienstbesucher geht seit Anfang des 20. Jh. ebenfalls kontinuierlich zurück. Seit 1970 fällt sie jährlich um durchschnittlich 186.000 pro Jahr (derzeitiger Stand: 3.849.000). Ihr Anteil an der Katholikenzahl liegt aktuell bei 14,8 Prozent und fällt seit 1950 konstant um 0,66 Prozent pro Jahr (Halbierung des Anteils in elf Jahren).

Tendenziell bleiben die Menschen Mitglied in der Kirche und nehmen die kirchlichen Riten zu den Lebenswenden (Berdigung, Taufe) in Anspruch. Sie können allerdings die Bedeutung für ihren alltäglichen Lebenszusammenhang nicht mehr erkennen und meiden die kirchlichen Alltagsangebote (Gottesdienst etc.). Dies trifft in besonderem Maß für die jüngere und die mittlere Generation zu, die nicht mehr traditio-

nell kirchlich sozialisiert ist (vgl. Medien-Dienstleistung GmbH, 2006). Mit der Auflösung der kirchlichen Milieus in der zweiten Hälfte des 20. Jh. hat die bisherige «Kundenstrategie», über die Sozialisationsorte Pfarrei und Familie die Stammkunden zu halten und Neukunden zu gewinnen, kontinuierlich an Wirksamkeit verloren. Dennoch hält die Kirche an dieser Strategie fest und läuft dadurch Gefahr, ihre Anschlussfähigkeit zu verlieren.

Pfarrerstellen, also Schlüsselpositionen im Unternehmen, sind nicht mehr zu besetzen: Die Zahl der Priester geht seit vielen Jahren zurück, seit 1990 durchschnittlich um 273 pro Jahr. 2003 waren noch etwa 11700 Priester im aktiven Dienst. In 18-20 Jahren werden es nur noch halb so viele sein.

Obgleich in den letzten 40 Jahren ein enormer Zuwachs der Kirchensteuereinnahmen zu verzeichnen war, stehen massive finanzielle Einbrüche bevor. Allein die sich abzeichnenden Veränderungen der Steuerstruktur (Verlagerung von direkten zu indirekten Steuern und Abgaben) und der Bevölkerungsstruktur (Umkehr der Bevölkerungspyramide) werden in den nächsten zwei bis drei Jahrzehnten zu Einnahmeverlusten von bis zu 40 Prozent führen.

Aufgrund des personellen und finanziellen Ressourcenmangels kann die bisherige Pfarreienstruktur, das flächendeckende «Vertriebssystem», nicht mehr aufrecht erhalten werden. Die auf das traditionelle katholische Milieu bezogene, volkskirchlich geprägte Organisationslogik korreliert weder mit dem veränderten «Kundenverhalten», noch mit den verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen.

Die Skizze zeigt das Ausmaß der Herausforderung. Auf der Basis kurzfristig zu sichernder Handlungsspielräume geht es (mittel- und langfristig) um die Wiederherstellung des Umweltbezugs und der Fähigkeit, in Zeiten des schnellen gesellschaftlichen Wandels diesen permanent herzustellen. Die Organisation ist als Ganze betroffen: Selbstverständnis und Kundenbeziehung, Produkte und Qualität, Strukturen und Prozesse, Finanzen und Personal können nicht isoliert betrachtet, sondern nur in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit betrachtet und neu aufgestellt werden.

## Geschichte und Ausgangssituation des Bistums

Das Bistum Magdeburg ist ein junges Bistum mit einer langen Tradition und einer bewegten Geschichte. Im Jahr 968 wurde es als Erzbistum errichtet und prägte in den folgenden Jahrhunderten nachhaltig die Geschichte des mitteleuropäischen Raumes.

1933 lebten hier 136.777 Katholiken. Nach dem zweiten Weltkrieg strömten über 500.000 katholische Flüchtlinge und Vertriebene aus den ehemaligen Ostgebieten in die Region. Es entstanden viele neue katholische Gemeinden. Gleichzeitig verschlechterten sich die politischen Rahmenbedingungen kirchlicher Arbeit. Das gegen die Kirchen gerichtete Vorgehen der sowjetischen Besatzung und die sich abzeichnende Teilung Deutschlands führten sehr rasch zu verstärkten Bemühungen, eine eigene kirchliche Infrastruktur aufzubauen und das «Erzbischöfliche Kommissariat» sowohl personell als auch (kirchen-) rechtlich unabhängig und dadurch gegenüber der Besatzungsmacht bzw. der späteren DDR handlungsfähiger zu machen.

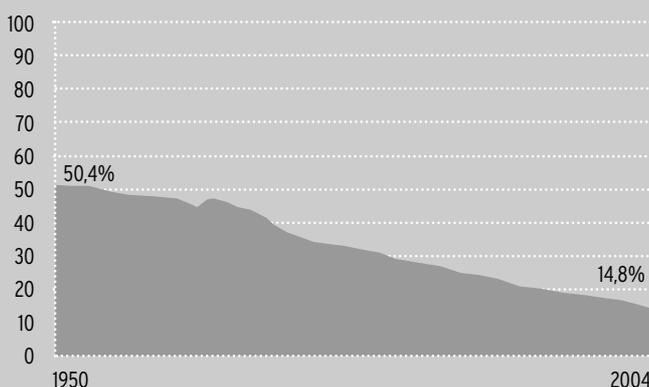
«Mit fortschreitender Individualisierung, Pluralisierung, Mobilisierung und Globalisierung verliert die Kirche den Kontakt zur Bevölkerung mit allen Folgen für die Organisation.»

Die SED setzte die Politik gegenüber der Kirche im Wesentlichen fort. Ihre Strategie, die Kirche durch die Behinderung ihres Wirkens im öffentlichen Raum und durch individuelle Repressalien zurückzudrängen, zeigte langfristig Wirkung. Seit den 60er-Jahren sank die Katholikenzahl im Bistum Magdeburg deutlich ab (1960 gab es 382.032 Katholiken, derzeit sind es ca. 100.000). Umgekehrt, waren die Gemeinden für viele ein geschützter Ort, auf den die Staatsmacht keinen unmittelbaren Zugriff hatte und an dem man seinen Glauben frei le-

Abbildung 1

### Anteil der Gottesdienstbesucher an der Katholikenzahl. Entwicklung seit 1950

Anteil an Katholiken in %



### Abkürzungen

- **BOM:** Bischöfliches Ordinariat Magdeburg (Verwaltungsbehörde)
- **GVB:** Gemeindeverbund (Verbund aus Pfarreien, Pfarrvikarien und Kuratien)
- **GVL:** Leiter des Gemeindeverbundes (Leitender Pfarrer)
- **GPL/SK:** Gesamtprojektleitung/Sparkommission
- **KV:** Kirchenvorstand (Finanzgremium der Pfarrei)
- **PZG:** Pastorales Zukunftsgespräch
- **TPL:** Teilprojektleitung

ben und zum Ausdruck bringen konnte. Im Laufe der Zeit entwickelte sich so eine «Wagenburgmentalität», die sehr stark binnenorientiert und pfarrerzentriert war.

Mit der Wende von 1989/90 waren viele Hoffnungen verbunden. In den Gemeinden wurde intensiv über die Zukunft der DDR und die notwendigen Veränderungen diskutiert. Kirchen wurden für Friedensgebete geöffnet, Arbeitskreise entstanden und häufig wurden Pfarrer mit ihren evangelischen Kollegen/innen als Moderatoren der Runden Tische angefragt. Die Aufbruchstimmung dieser Zeit war neben der gewachsenen Eigenständigkeit Beweggrund dafür, im Zuge der kirchlichen Neustrukturierung nach der Wiedervereinigung die vollständige Eigenständigkeit als Bistum anzustreben. 1994 erfolgte die Neugründung des Bistums. Am 13. April 1994 wurde der Vertrag zwischen dem Heiligen Stuhl und den Ländern Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Freistaat Sachsen über die Errichtung des Bistums Magdeburg unterschrieben, der am 8. Juli 1994 in Kraft trat. Am 9. Oktober 1994 wurde Bischof Leo Nowak in sein Amt eingeführt.

## Strategische Neuausrichtung – Das Pastorale Zukunftsgespräch

Nach der Wende konnte die Kirche zwar frei und ungehindert arbeiten. Der erhoffte Aufschwung blieb jedoch aus. Mit dem äußeren Druck und der wieder gewonnenen Freiheit verlor die Kirche einen Kernbestandteil ihrer traditionellen Funktion in der alten DDR. Gleichzeitig wurden die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse der alten Bundesrepublik «importiert» und im Schnelldurchgang nachgeholt. Wie in den westlichen Diözesen schreitet auch im Bistum Magdeburg der Schrumpfs- und Überalterungsprozess zügig voran. Die jahrelang eingeübte Praxis der Binnenorientierung und Abgrenzung macht es den kirchlichen Mitarbeiter/innen sehr schwer, im jeweiligen sozialen Umfeld «missionarisch» werbend zu wirken. Verschärft wird die Situation durch den fortschreitenden Priestermangel und die Überalterung des Klerus.

### Zielsetzung und Ergebnisse

Vor diesem Hintergrund wurde von Bischof Leo Nowak im Jahr 2000 das Pastorale Zukunftsgespräch (PZG) ins Leben gerufen, um die veränderte Situation vorbehaltlos wahrzunehmen und die Pastoral im Bistum unter den veränderten Bedingungen langfristig neu auszurichten. Intendiert war ein Kulturwandel, angelegt als «synodaler Prozess». Die Menschen im Bistum sollten in allen Phasen des Dialogs beteiligt und adäquat in den abschließenden Verhandlungen und Entscheidungen der Bistumsversammlung repräsentiert sein. Auf diese Weise konnte der angestrebte Kulturwandel bereits im Prozess selbst praktiziert und eingeübt werden (vgl. Demel und Pöpperl, 2005).

Die Ergebnisse der dreijährigen Entwicklungsphase wurden im Oktober 2003 verabschiedet und von Bischof Nowak am 07.02.2004 mit dem Auftrag zur Umsetzung in Kraft gesetzt. Das neue Leitbild «Der Hoffnung Raum geben» formuliert die programmatische Idee (*vision*), die Aufgabenstellung und den Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung (*mission*) und das Selbstverständnis (*identity*) der katholischen Kirche im Bistum Magdeburg auf dem Hintergrund der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Die strategische Grundentscheidung, Kirche mit einer Mission zu sein, also hinauszugehen, sich mit der Botschaft auf die Menschen in ihrer jeweiligen Erfahrungswelt beziehen und als Kirche wachsen zu wollen, wurde in ihren Auswirkungen auf alle Bereiche der Organisation reflektiert. Die Konsequenzen wurden in Form strategischer Kernziele in den weiteren Beschlüssen des PZG konkretisiert (vgl. Schleinzer und Sternal, 2004).

### Umsetzung der Beschlüsse

Die Umsetzung der PZG-Beschlüsse begann unmittelbar in der ersten Jahreshälfte 2004. Erschwert wurde der Start durch die zwölfmonatige Bischofsvakanz. Papst Johannes Paul II. akzeptierte das altersbedingte, obligatorische Rücktrittsgesuch von Bischof Nowak zum 17.03.2004. Der eingesetzte Administrator und jetzige Bischof Dr. Gerhard Feige hatte zwar von Anfang an keinen Zweifel gelassen, den von Bischof Nowak

#### Wir wagen den Aufbruch

«Wir wollen eine Kirche sein, die sich nicht selbst genügt, sondern die allen Menschen Anteil an der Hoffnung gibt, die uns in Jesus Christus geschenkt ist. Seine Botschaft verheißt den Menschen «das Leben in Fülle», auch dann, wenn die eigenen Möglichkeiten ausgeschöpft sind.

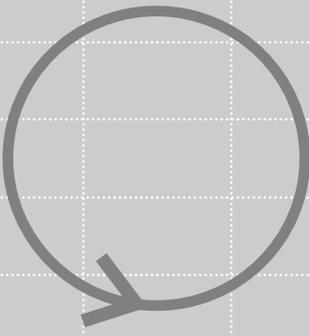
Deshalb nehmen wir die Herausforderung an, in unserer Diasporasituation eine missionarische Kirche zu sein. Einladend, offen und dialogbereit gehen wir in die Zukunft.»

Der Hoffnung Raum geben. Positionen und Perspektiven der katholischen Kirche im Bistum Magdeburg am Beginn des 21. Jahrhunderts - Ein Leitbild.

Abbildung 2

#### Koordinaten für die Umsetzung des PZG

Schritte	Sehen (Situationsanalyse)	Urteilen (Zieldefinition)	Handeln (Maßnahmenkatalog)
<b>Fokus</b>			
<b>Pastoral</b> (Kunden, Produkte, Qualität)			
<b>Sozialgestalt</b> (Strukturen, Prozesse)			
<b>Personen</b> (Rollen, Kompetenzen)			
<b>Ressourcen</b> (Finanzen, Immobilien)			
<b>Kommunikation</b> (Internes und externes Marketing)			



initiierten Erneuerungsprozess fortzuführen. Dennoch war die Handlungsfähigkeit des Bistums eingeschränkt, da der Administrator das Bistum bis zur Ernennung des neuen Bischofs ausschließlich verwalten, also keinerlei Entscheidungen treffen darf, mit denen die Verhältnisse im Bistum grundlegend verändert werden. Hinzu kam die Unsicherheit, inwieweit der neue Bischof den eingeschlagenen Weg der Reform bestätigen und fortsetzen würde.

Die Planung (vgl. Dessoy, 2004) sah fünf Teilprojekte vor, die sukzessive, nach Dringlichkeit gestaffelt angegangen werden sollten:

1. Reorganisation und Erneuerung der territorialen Seelsorge
2. Konsolidierung der Bistumsfinanzen
3. Reform des Bischöflichen Ordinariats Magdeburg (BOM)
4. Neugestaltung der Dekanate (mittlere Ebene)
5. Neuausrichtung kirchlicher Einrichtungen (Caritas, Schulen, etc.).

Die Strukturierung der Teilprojekte orientierte sich hinsichtlich der Themen und der Prozessgestaltung an den Koordinaten, die sich bereits bei der Entwicklung der strategischen Zielaussagen zur Gesamtausrichtung des Bistums bewährt hatten.

## Neugestaltung der territorialen Seelsorge – Projektarchitektur

Kirchengemeinden sind kirchenrechtlich autonome Rechtssubjekte. Zudem haben sie i.d.R. eine lange, teilweise über Jahrhunderte gewachsene Identität und Tradition als Glaubens- und Lebensgemeinschaft. Dies ist im Vorgehen zu berücksichtigen, will man nachhaltige Veränderungen bewirken, die von den Menschen getragen werden.

### Qualitätskriterien für die Prozessgestaltung (Prozessziele)

Unter dieser Prämisse wurden der Neugestaltung der territorialen Seelsorge folgende Qualitätskriterien zugrunde gelegt:

1. Die Neugestaltung der territorialen Seelsorge ist Teil der langfristigen Strategie, die Kirche von Magdeburg handlungsfähig zu halten und zukunftsfähig zu machen. Sie orientiert sich an den strategischen Zielen des Bistums.
2. Die Neugestaltung ist mehr als eine verwaltungstechnische Gebietsreform. Sie fokussiert das gesamte Geschehen vor Ort, also Pastoral, Strukturen, Prozesse, Personal und Finanzen.
3. Die Neugestaltung schafft kurzfristig Spielräume, orientiert sich jedoch an den langfristig zu erwartenden finanziellen und personellen Ressourcen.
4. Die Neugestaltung ist als spiritueller und pastoraler Erneuerungsprozess angelegt, der die Menschen bewegt und in Bewegung bringt.
5. Die Neugestaltung geschieht top-down und bottom-up. Das Bistum definiert den Handlungsrahmen in transparenter Form. Die Menschen in Pfarreien und Gemeinden werden in allen Phasen des Prozesses als Handlungssubjekte mit einbezogen.
6. Die Neugestaltung wird von der Linie (den Dechanten und Pfarrern als den Führungskräften) verantwortlich geplant

und durchgeführt. Sie sind die Agenden der Veränderung und werden seitens des Bistums adäquat unterstützt und begleitet (vgl. Dessoy, 2005).

7. Die Neugestaltung umfasst die Neubesetzung der Leitungspositionen in den errichteten pastoralen Räumen (Umsetzung der Pfarrerstellen in den GVB).
8. Sie ist zeitlich überschaubar und hat einen straff organisierten Fahrplan, der die Umsetzung und die Evaluation mit einschließt.

«Für nachhaltige Veränderungen muss man die lange gewachsene Identität und Tradition der Kirchengemeinden als Glaubens- und Lebensgemeinschaft berücksichtigen.»

Die Kriterien beschreiben die Philosophie, die hinter dem geplanten Veränderungsprozess stand. Zugleich sind sie Ausdruck des Kirchenbildes, das die Bistumskultur im Anschluss an das PZG zukünftig prägen soll. Hier zeigen sich markante Unterschiede zu anderen Diözesen (vgl. Belok, 2002).

### Die angestrebten Ergebnisse (Ergebnisziele)

Der Zielkorridor für die Neugestaltung der territorialen Seelsorge konkretisierte und ergänzte die allgemeinen Zielvorgaben des PZG auf der Folie des skizzierten Koordinatensystems:

#### 1. Struktur

- Neustrukturierung der territorialen Seelsorge in Form langfristig lebensfähiger pastoraler Räume (GVB)
- Aufbau und Unterstützung eines Netzwerks lebendiger Gemeinschaften und Gemeinden als Subjekte der Seelsorge innerhalb der GVB
- Aufbau einer schlanken und effizienten Verwaltung im GVB
- Kirchenrechtliche Neuumschreibung der Pfarrgrenzen auf Basis der GVB

#### 2. Personal und Führung

- Erarbeitung und Implementierung eines langfristigen Stellenplans
- Personalisierung und Besetzung der Führungs- und Leitungsfunktionen
- Qualifizierung der Gemeindeverbandsleiter (GVL), der Pfarrgemeinderäte und der Kirchenvorstände
- Entwicklung und Implementierung von Instrumenten der Personalführung und -entwicklung

#### 3. Produkte und Qualität

- Neuausrichtung des seelsorglichen Handelns durch die Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung einer pastoralen Konzeption («Pastoralvereinbarung»)
- Entwicklung und Erprobung von Projekten und Produkten mit missionarischer Ausrichtung
- Entwicklung, Anwendung und Überprüfung von Qualitätsstandards in der Pastoral

#### 4. Finanzen und Immobilien

- Implementierung eines handhabbaren Finanzierungsmodells für die GVB
- Implementierung eines Konzepts zur langfristigen Finanzierung der Immobilien in den GVB einschließlich der Reduktion des Immobilienbestandes

#### Projektorganisation

Als dialogischer Prozess angelegt, waren folgende Akteure und Subsysteme in unterschiedlichen Rollen zu beteiligen:

- der Administrator (in der Sedisvakanz)
- (nach seiner Ernennung) der Bischof und der Generalvikar
- die Beratungsgremien des Bischofs (Katholikenrat und Priesterrat)
- die Hauptabteilungsleiter und Fachreferenten im BOM
- die Akteure und Systeme der mittleren Ebene (Dechanten, Dekanatskonferenzen und Dekanatsräte)
- die Akteure und Systeme der operativen Ebene (Pfarrer, pastorale Mitarbeiter/innen, die Pfarrgemeinderäte und Kirchenvorstände)
- die Unterstützungssysteme (Gemeindeberatung/Supervision, Fort- und Weiterbildung sowie
- die Berufsgruppenvertretungen.

Die Projektorganisation war auf die knappen personellen Ressourcen des Bistums zugeschnitten. Bestehende Strukturen und Arbeitssysteme wurden integriert, um Redundanzen zu vermeiden und die Verantwortungsträger der unterschiedlichen Ebenen von Anfang an in den Dialog mit einzubinden (Matrix-Projektorganisation).

Verantwortlich für die Steuerung des gesamten Prozesses der Umsetzung des PZG war die «Gesamtprojektleitung/Sparkommission» (GPL/SK). Ihr gehörten an der Administrator und spätere Bischof Dr. G. Feige, nach der Bischofsernennung der Generalvikar R. Sternal, die Leiter der Hauptabteilungen Pastoral, Personal und Finanzen im BOM, zwei Vertreter der Dechantenkonferenz, der Vorsitzende der Mitarbeitervertretung sowie jeweils ein/e Fachreferent/in für theologische und rechtliche Fragen. Der GPL/SK war die «Teilprojektleitung 1» (TPL 1) unterstellt, die mit der Steuerung des Prozesses der Neugestaltung der territorialen Seelsorge beauftragt wurde. Sie bestand im Kern aus der Dechantenkonferenz, zu der neben den Dechanten der Leiter der Hauptabteilung Pastoral im BOM gehörte.

Geplant waren drei Arbeitsebenen: Lokal in den Pfarreien (Pfarrgemeinderäte, Kirchenvorstände), regional in den Dekanaten (Dekanatskonferenzen, Dekanatsräte) und zentral in Form von Arbeitsgruppen auf Bistumsebene. Die Arbeitsgruppen sollten mit Praktikern aus den Pfarreien und Fachreferenten aus dem BOM besetzt werden. Als Beobachtungs- und Feedback-Instrument war eine Steuergruppe geplant. Die Beratungs- und Entscheidungsprozesse der regionalen Ebene sollten von den Dechanten initiiert, moderiert und begleitet werden. In der gleichen Rolle waren die Pfarrer für die entsprechenden Prozesse auf lokaler Ebene verantwortlich.

#### Prozessphasen

Die Planung sah sieben Phasen vor, die im Folgenden vereinfacht (linear) dargestellt werden. Der zeitliche Ablauf sollte sicherstellen, dass der Prozess vor Ort in einem situativ angemessenen Tempo vollzogen und – bei aller Ungleichzeitigkeit, die zu erwarten war – der zeitliche Gesamtrahmen dennoch eingehalten werden konnte.

##### 1. Information und Konsultation (April bis Mai 2004)

Die Pfarrer und die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen werden von den Dechanten in den Gremien des Dekanats (Dekanatskonferenz, -rat) detailliert über die Situation des Bistums und den anstehenden Prozess der Umgestaltung informiert (Kernaussagen des PZG, Richtdaten der Planung, Vorentwurf der Bistumslandkarte, Fahrplan der Umgestaltung und Möglichkeiten der Unterstützung). Die Gremien stimmen das weitere Vorgehen im Dekanat ab, um im Anschluss auf lokaler Ebene, also in den Kirchengemeinden, den Informationsprozess in entsprechender Weise zu gestalten.

##### 2. Sondierung und Beratung (Mai bis Dezember 2004)

Die Pfarrer legen mit den pastorellen Mitarbeiter/innen, den Pfarrgemeinderäten und Kirchenvorständen den Fahrplan für das Vorgehen vor Ort fest. Anhand einer Situationsanalyse werden auf der Folie der Planungsdaten und des Vorentwurfs zur Bistumslandkarte die örtlichen Möglichkeiten einer Zusam-

Abbildung 3

#### Prozessphasen und Meilensteine



menarbeit und Zusammenführung von Kirchengemeinden geprüft. Im Dialog zwischen den in Frage kommenden Gemeinden werden Chancen und Risiken erörtert. Die Ergebnisse der Sondierung werden in den Dekanatsgremien konsultiert, an die TPL 1 zurückgemeldet und im Blick auf erforderliche Unterstützungsmaßnahmen besprochen.

### 3. Willensbildung und Entscheidung

(Oktober 2004 bis September 2005)

Ausgehend von der Überlegung, dass die Lösung des Einzelfalls (also welche Pfarrei mit welcher zusammengeht) notwendig eingebunden ist in die Lösungen der anderen, d.h. Auswirkungen auf die Gesamtlösung hat und auch die Dekanatszuordnung betreffen könnte, sind Willensbildung und Entscheidung über die zukünftigen GVB als iterativer Prozess zwischen den beteiligten Organisationsebenen Pfarrei, Dekanat und Bistum konzipiert. Die Prozessarchitektur sieht hierfür eine klar definierte Schrittfolge vor.

### 4. Kontraktierung und Implementierung

(Oktober 2005/ August 2006)

Nach dieser Entscheidung werden die Grundlagen für die Kooperation im pastoralen Raum geschaffen, um den Betrieb ins Laufen zu bringen. Neben der Erstellung der Vereinbarung zur Bildung des GVB und seiner formellen Errichtung erfolgt in

#### Iterativer Willensbildungs- und Entscheidungsprozess

- Die Gremien der Pfarrei erstellen ihre Optionen zur Bildung eines GVB und begründen sie.
- Die Dekanatsgremien prüfen die Kompatibilität der Optionen untereinander im Blick auf die Planungsvorgaben und die Gesamtlösung im Dekanat (ggf. Rückdelegation an Pfarreien).
- Die Dekanatsgremien erstellen ihre Option(en) zur Bildung der GVB im Dekanat und begründen sie.
- TPL 1 prüft die Optionen der Dekanate im Blick auf die Planungsvorgaben und die Kompatibilität im Sinne einer Gesamtlösung für das Bistum (ggf. Rückdelegation an die Dekanate).
- TPL 1 erstellt ein Gutachten mit den möglichen Optionen zur Bildung der GVB und begründet sie.
- Die Gesamtprojektleitung prüft und berät das Gutachten auf der Folie der in den Beschlüssen des PZG formulierten Bistumsstrategie.
- Der Bischof prüft die vorliegenden Optionen, das Gutachten der TPL 1 und die Bewertung der Gesamtprojektleitung. Er delegiert ggf. die Aufgabe zurück oder entscheidet über den «Plan der GVB im Bistum Magdeburg».

dieser Phase die Besetzung der GVL- Stellen, die Konstituierung der Verbundgremien und die vorläufige Regelung des pastoralen und verwaltungstechnischen «Alltagsgeschäfts».

### 5. Organisations- und Personalentwicklung (2006 bis 2007)

In der Folgezeit sollen der GVB und die Aufgaben der haupt- und ehrenamtlichen Akteure inhaltlich profiliert werden. Zu diesem Zweck erstellen die GVB eine pastorale Konzeption («Pastoralvereinbarung»), in der die Beschlüsse des PZG auf die Situation und die Anforderungen vor Ort hin konkretisiert und ausgestaltet werden.

Durch die Einführung des Mitarbeiter-Gesprächs wird ein qualifiziertes und standardisiertes Instrument der Personalführung und -entwicklung bereitgestellt. Es dient in Verbindung mit der Pastoralvereinbarung zur Herstellung von Transparenz über Ziele und Maßnahmen sowie zur wechselseitigen Entlastung der Akteure im Arbeitsalltag durch überprüfbare (Ziel-)Vereinbarungen.

Die Projektplanung sieht vor, dass der gesamte Organisations- und Personalentwicklungsprozess zur Ausrichtung und Ausgestaltung des Verbundes vom GVL initiiert, moderiert und begleitet wird. Hierfür erhält er eine zweijährige Ausbildung «Führen und Leiten im GVB». Darüber hinaus kann er durch Supervision, Coaching oder Projektberatung unterstützt werden.

### 6. Umsetzung und Evaluation (2007 bis 2009)

Die GVB haben danach zwei Jahre Zeit, die pastorale Praxis und ihre Organisation entsprechend der Vereinbarung umzugestalten und modellhaft Projekte und Produkte mit missionarischer Ausrichtung zu entwickeln und zu erproben. Ergebnisse und Prozesse werden anschließend evaluiert mit dem Ziel, Qualitätsstandards in der Pastoral zu formulieren und ein kontinuierliches Qualitätsmanagement einzuführen.

### 7. Errichtung der neuen Pfarrei (2009 bis 2010)

Die Evaluation dient auch dem Zweck, zu prüfen, ob die gebildeten pastoralen Räume noch einmal überdacht und ggf. (z.B. aus sozialräumlichen Gründen) nachjustiert werden müssen. Damit sind dann auch die Voraussetzungen gegeben, die alten Pfarreien aufzulösen und die Pfarrgrenzen im Bistum Magdeburg kirchenrechtlich neu zu umschreiben.

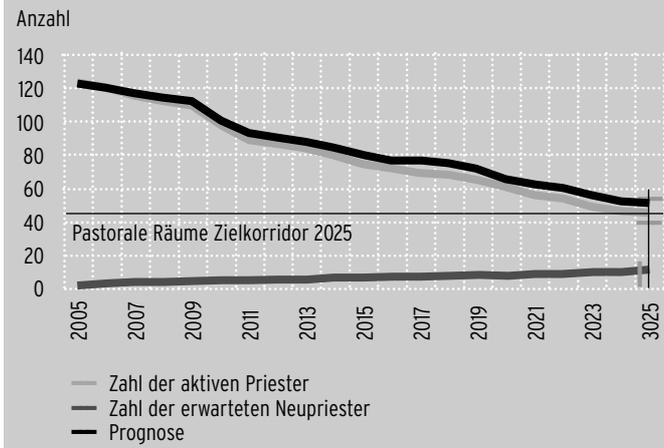
## Verlauf und Ergebnisse (Stand November 2006)

Die TPL 1 konstituierte im Februar 2004. Neben der Steuergruppe wurden vier Arbeitsgruppen installiert (GVB/Bistumslandkarte, Kooperations-/Pastoralvereinbarung, Stellenplan/-besetzung und Gemeindefinanzierung). Personell wurden sie durch Fachreferenten des BOM und Mitarbeiter/innen aus den Pfarreien ergänzt.

Inhaltlich wurde in den ersten Sitzungen das Konzept der GVB konkretisiert, der Fahrplan bis zur Bildung der neuen Pfarreien spezifiziert und der Vorentwurf zur neuen Bistumslandkarte erarbeitet. Die Ergebnisse lagen im April 2004 vor, so dass die Informationsphase fristgerecht beginnen konnte.

Abbildung 4

### Prognose der Anzahl aktiver Priester im Bistum Magdeburg, Zielkorridor Gemeindeverbände 2025



#### Zuschnitt der Pastoralen Räume und Konstituierung der Gemeindeverbände

Die Neustrukturierung der territorialen Pastoral basiert auf einem Konzept, das die wesentlichen Bausteine einer zukunftsfähigen Sozialgestalt von Kirche beinhaltet. Der GVB (und die spätere Pfarrei) wird einerseits als pastorale und organisatorische Einheit verstanden, bestehend aus einem oder mehreren profilierten Zentren und einer großräumigen, schlanken Verwaltung. Zugleich ist er jedoch zu begreifen als ein differenzierter pastoraler Raum, bestehend aus einem Netzwerk lebendiger, selbstorganisierter, territorial oder personal definierter Glaubens- und Lebensgemeinschaften («Gemeinden»). Die Reorganisation schafft damit langfristig die strukturellen Voraussetzungen dafür, dem missionarischen Anspruch unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen mit begrenzten finanziellen und personellen Mitteln gerecht werden, Kirche vor Ort in Bewegung bringen und nachhaltig lebendig erhalten zu können.

Ausgehend von einer konservativen Prognose der Einnahmesituation und der Priesterszahlen sah der Vorentwurf zur Bistumslandkarte eine radikale Reduktion der 185 Pfarreien, Pfarrvikarien und Kuratien auf 47 GVB vor, um die Rahmenstruktur der territorialen Seelsorge im Bistum Magdeburg personell und finanziell langfristig (20–25 Jahre) abzusichern. Maßgeblich für den Zuschnitt der pastoralen Räume im Vorentwurf waren sozialräumliche Kriterien wie demographische Entwicklung, Sozial- und Infrastruktur, bestehende Kooperationen, etc.

Der Diskussions- und Entscheidungsprozess vor Ort und in den Dekanaten verlief planungsgemäß und weitgehend konfliktfrei, so dass bereits am 4. September 2005 Bischof Dr. Gerhard Feige den «Plan der GVB» per Dekret in Kraft setzen konnte. Die Errichtung der auf 44 reduzierten und im Zuschnitt gegenüber dem Vorentwurf in einer Reihe von Fällen veränderten GVB sollte in drei Phasen bis Ende 2006 erfolgen (vgl. BOM: Den Aufbruch gestalten..., 2005).

Voraussetzung für die Errichtung war die Erstellung einer Vereinbarung zur Bildung des GVB zwischen den Vertretungs-

organen der beteiligten Kirchengemeinden. In ihr sollte mit dem designierten GVL der Rahmen für die zukünftige Kooperation verbindlich abgesteckt werden. Hierzu wurde von der TPL ein Standardentwurf vorgelegt, in dem kirchenrechtlich und strategisch relevante Elemente vorgegeben waren und der von den Akteuren des geplanten GVB auf die konkrete Situation vor Ort hin ergänzt und ausgestaltet werden sollte. Dieser Prozess lief sehr zügig an. Bis November 2006 waren bereits 26 GVB formell errichtet. Die Restlichen werden bis Sommer 2007 folgen.

#### Personalkonzept und Neubesetzung der Pfarrstellen

Das Personalkonzept für die territoriale Seelsorge sieht die Leitung des GVB durch den «Gemeindeverbandsleiter» (GVL) vor. Er ist Dienst- und Fachvorgesetzter sämtlicher Mitarbeiter/innen im Verbund. Die Entscheidung für großräumige, langfristig angelegte pastorale Einheiten und eine klare Führungsstruktur hatte notwendig die funktionale Differenzierung des priesterlichen Dienstes zur Folge, insbesondere aber auch die Differenzierung der bisherigen Pfarrstellen in solche für GVL und solche für priesterliche Mitarbeiter, die „Kooperatoren“, die primär in der operativen Seelsorge tätig sind. Anstellungsträger für das pastorale Personal bleibt wie bisher das Bistum. Hinsichtlich des Personaleinsatzes sieht das Konzept dagegen die einheitliche Beauftragung für den GVB (bisher Pfarrei) vor.

Die Besetzung von Pfarrstellen ist in starkem Maße an kirchenrechtliche Vorgaben gebunden. Das geplante Verfahren – im kirchlichen Kontext völlig neu – sah eine umfassende Umbesetzung aller Pfarrstellen vor, deren letzte Neubesetzung mehr als zwei Jahre zurücklag, also nicht bereits im Blick auf eine zukünftige Verbundstruktur vorgenommen worden war. Alle Pfarrer wurden zur Jahreswende 2004 nach eingehender Information darum gebeten, sich gegenüber dem Administrator hinsichtlich der persönlichen Perspektive im Rahmen der GVB zu äußern, speziell, in welcher Funktion sie zukünftig tätig sein wollten (GVL oder Koordinator). Im Dialog mit dem Bischof und der Hauptabteilung Personal wurden die persönlichen Interessen und die Interessen des Bistums abgestimmt. Die designierten GVL und Kooperatoren standen bereits im Frühjahr 2006 weitgehend fest, so dass der Stellenplan für das pastorale Personal verabschiedet werden konnte.

### «Die Neustrukturierung beinhaltet die wesentlichen Bausteine einer zukunftsfähigen Sozialgestalt von Kirche.»

Die Besetzung der Pfarrstellen war ursprünglich als Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren konzipiert. Kirchenrechtliche Voraussetzung wäre der gleichzeitige Verzicht aller bisherigen Stelleninhaber gewesen. Genau an diesem Punkt gab es allerdings erhebliche Widerstände. Die Mehrzahl der Kooperatoren war nicht bereit, ohne eindeutige Perspektive bzgl. des zukünftigen Einsatzortes und damit des Vorgesetzten auf die bisherige Stelle zu verzichten. Die einzige Möglichkeit, die Umbesetzungen vorzunehmen, bestand darin, sich zunächst auf die Neubesetzung der GVL-Stellen zu konzentrieren und

## Eckpunkte der Vereinbarung zur Bildung eines GVB

### Ausrichtung:

- Kernziele und -aussagen des PZG

### Status:

- Der GVB hat keine eigene Rechtspersönlichkeit (Selbstverpflichtung der beteiligten Pfarreien)
- Rechtsvertretung durch die Pfarrei mit Sitz des GVL

### Zielperspektive:

- Umwandlung des GVB in eine Pfarrei bis 2010

### Aufgaben:

- Koordination des kirchlichen Handelns im pastoralen Raum
- Sicherung der Grundvollzüge Diakonia, Martyria und Liturgia
- Missionarische und ökumenische Ausrichtung
- Stärkung der Gemeinden als Subjekte der Seelsorge
- Förderung des Ehrenamtes

### Leitung:

- Leiter des GVB und aller Pfarreien ist der GVL
- GVL trägt die Gesamtverantwortung für die Pastoral im Verbund
- GVL hat Dienst- und Fachaufsicht über sämtliche Mitarbeiter/innen

### Gremien:

- Gemeindeverbundsrat (ersetzt die bisherigen Pfarrgemeinderäte)
- Verbund der Kirchenvorstände der Pfarreien (finanzielle und wirtschaftliche Belange des Verbundes)
- Pastorale Mitarbeiterkonferenz (regelt sämtliche Belange, die mit der Erfüllung der pastoralen Aufgaben im Verbund und den zugehörigen Pfarreien verknüpft sind)

in zahlreichen Einzelgesprächen seitens der Personaleinsatzplanung sukzessiv und iterativ mit den in Frage kommenden Personen die jeweils möglichen Optionen zu bestimmen und die erforderlichen Entscheidungen herbeizuführen. Die Gespräche hierüber waren im Wesentlichen im September 2006 abgeschlossen.

Die dritte Phase der Besetzung, der Ernennung zum GVL bzw. Kooperator setzte konzeptgemäß die Konstituierung des Verbundes voraus. Bis November 2006 sind auf diesem Hintergrund 26 GVL formell ernannt und beauftragt worden. Die restlichen Ernennungen werden mit der Errichtung der übrigen GVB bis voraussichtlich Sommer 2007 vollzogen werden.

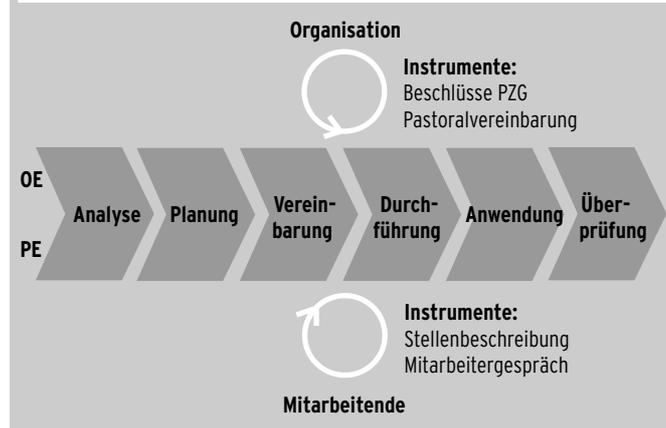
### Führungskonzept und Personalentwicklung

Kirche tut sich mit Führen und Leiten schwer. Strukturen und Funktionen sind in der Regel nicht klar und eindeutig definiert. Führung und Leitung werden zwar immer wieder eingefordert, jedoch höchst individuell interpretiert und – im Blick auf die Erfordernisse der Organisation – häufig nicht adäquat wahrgenommen. Im Rahmen des PZG und seiner weiteren Umsetzung wurde dieses Thema aufgegriffen. Zentrale Fragen des Führungs- und Leitungsverständnisses im Bistum Magdeburg wurden diskutiert und geklärt. Die beschlossenen Veränderungen betreffen sowohl die Gesamtorganisation (Bistumsebene, BOM) als auch die Teilorganisationen (GVB).

Die Führungsstruktur im gesamten Bistum wurde vereinbart. Zukünftig gibt es eine konsequente Zuordnung der Akteure im Sinne einer eindeutigen und formal geregelten Dienst- und Fachaufsicht. Aufgaben-, Befugnis- und Kompetenzprofile wurden erstellt oder befinden sich in Arbeit (vgl. BOM: Eignungskriterien für Gemeindeverbundsleiter, 2005). Verbindliche Führungs- und Steuerungsinstrumente wurden entwickelt. Personalführung und -entwicklung geschieht zukünftig über Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen (vgl. BOM: Das Mitarbeiter-Gespräch, 2005). Sie werden derzeit von den GVL modellhaft erprobt und sollen nach einer zweijährigen Testphase im gesamten Bistum eingeführt werden. Standardinstrument zur Steuerung und Entwicklung der

Abbildung 5

### Prozess der Ausgestaltung und Steuerung der Gemeindeverbände



Organisation ist die mit dem Bistum abgestimmte Pastoralvereinbarung/Pastorale Konzeption.

Die Qualifizierungsmaßnahmen zur Personalentwicklung wurden seit 2004 sukzessive auf die neuen Anforderungen umgestellt. Der Kernbaustein, die verpflichtende zweijährige Qualifizierung der GVL zielt auf den Erwerb grundlegender Kompetenzen und Instrumente von Führen und Leiten ab. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Entwicklung und Steuerung komplexer, dynamischer Systeme, einer Schlüsselaufgabe kirchlicher Führungskräfte.

### Pastoralkonzept und Organisationsentwicklung

Jeder GVB ist gehalten, auf der Grundlage der strategischen Zielaussagen des Bistums (PZG-Beschlüsse) eine pastorale Konzeption zu erstellen und als verbindliche Handlungsgrundlage aller haupt- und ehrenamtlicher Akteure zu vereinbaren («Pastoralvereinbarung»).

Die Pastoralvereinbarung ist als langfristiges Entwicklungs- und Steuerungsinstrument konzipiert. Sie definiert für den pastoralen Raum das Selbstverständnis, die Ziele und die Wege in den unterschiedlichen Feldern der Pastoral. Ausgehend von den pastoralen Wirkungszielen regelt die Pastoralvereinbarung insbesondere die Schwerpunkte des pastoralen Handelns (Produkte und Projekte) und den Einsatz der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen im Verbund. Bistumsseitig wird hierfür der Rahmen geschaffen in Form eines langfristigen Personalkonzepts, eines gerechten Finanzierungskonzepts und eines Konzepts zur nachhaltigen Immobilienbewirtschaftung.

Die Pastoralvereinbarung dient der wiederkehrenden, strukturierten Reflexion und Überprüfung der Pastoral, ihrer Qualität und ihrer Wirkungen. Sie ist die organisationsseitige Folie für die Mitarbeitergespräche, die innerhalb des GVB zu führen sind. Als Marketinginstrument soll sie helfen, das kirchliche Handeln in der Öffentlichkeit darzustellen, Mitarbeiter und Sponsoren zu gewinnen und die Kooperation mit anderen Konfessionen bzw. der Zivilgemeinde erleichtern.

Die Vorarbeiten zur Erstellung der Pastoralvereinbarung sind abgeschlossen. Das Instrument und seine Handhabung wurden in Form eines Handbuchs veröffentlicht (vgl. BOM: Den Aufbruch gestalten, 2005). Die GVL wurden qualifiziert, den Entwicklungsprozess vor Ort zu führen und zu begleiten. Die Gemeindeberatung bietet als Unterstützung Projektberatung und Coaching an. Bis Ende November 2006 hat etwa die Hälfte der errichteten GVB mit Entwicklung der Pastoralvereinbarung begonnen. Es ist davon auszugehen, dass die Mehrzahl der GVB den Prozess in 2007 angehen und spätestens in der ersten Hälfte 2008 abschließen wird.

### Finanzierungskonzept und Immobilienmanagement

Bis zur Fusion 2010 führen die alten Pfarreien wie bisher als selbstständige Rechtssubjekte ihren eigenen Haushalt. Dieser speist sich traditionell aus den Zuweisungen des Bistums für die pastoralen Aufgaben («Schlüsselzuweisungen») und für den Erhalt der Immobilien («Bauzuschüsse»), aus staatlichen bzw. kommunalen Mitteln für den Unterhalt sozialer Einrichtungen (Kindergärten, Altenheime, etc.), ggf. Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung sowie Mitteln aus Sponsoring und

## Kernelemente der Pastoralvereinbarung

Ausgehend von einer Situationsanalyse werden in der Pastoralvereinbarung die Ziele des Gemeindeverbundes in überprüfbarer Form definiert und vereinbart:

- Wie sich die Mitglieder und Akteure des Verbundes verstehen und was die grundlegenden Werte und übergeordneten Ziele sind (*Organisationsziele*)
- Was mittel- und langfristig bei den Adressaten, in ihrer Lebenswelt, im Verbund und im unmittelbaren gesellschaftlichen Kontext bewirkt werden soll (*pastorale Wirkungsziele*)
- Was getan werden soll und wie es getan werden soll, um diese Wirkungen zu erzielen (*Leistungs- und Qualitätsziele*)
- Wie das pastorale Handeln organisiert sein soll (*Struktur- und Prozessziele*)
- Wie die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen eingesetzt, gefördert und qualifiziert werden sollen (*Mitarbeiterziele*)
- Wie interne und externe Kommunikation und Kooperation zu gestalten sind (*Kommunikationsziele*)
- Wie die Ressourcen generiert, verteilt und eingesetzt werden sollen (*Ressourcenziele*)

Die Pastoralvereinbarung legt darüber hinaus fest, was für die Erreichung der einzelnen Ziele konkret zu tun ist (Maßnahmen) und wie die Zielerreichung überprüft werden kann.

# «Die Neugestaltung der territorialen Seelsorge rührt an Kernfragen des kirchlichen Selbstverständnisses.»

Spenden. Verantwortlich für die ordnungsgemäße Haushaltsplanung und Rechnungslegung sind die jeweiligen Kirchenvorstände.

Das Finanzierungskonzept berücksichtigt die im Rahmen der Bistumskonsolidierung erstellten Prognosen zur mittelfristigen Einnahmeentwicklung mit einem abgestuften Rückgang bis 2010 auf 83 Prozent der in 2004 verfügbaren Mittel (ausgelöst durch rückläufige Kirchensteuermittel und Rückführung der so genannten Umlage Ost, d.h. Transferleistungen der westlichen Bistümer im Rahmen des Aufbaus der kirchlichen Infrastruktur nach der Wende). Es basiert auf drei Säulen, die kurz-, mittel- und langfristig die finanzielle Basis der pastoralen Arbeit im GVB (der späteren Pfarrei) sicherstellen sollen

- der Neuregelung der Schlüsselzuweisungen
- der Neuregelung der Bauzuschüsse/Einführung eines Immobilienmanagements
- der Förderung wirtschaftlicher Eigeninitiative in den GVB.

Das Konzept zur Neuregelung der Schlüsselzuweisungen tritt am 1.1.2007 in Kraft. Bis zur Fusion werden die Mittel wie bisher den Pfarreien zugewiesen. Angesichts der rückläufigen Einnahmen wurde das Instrument hierfür in der ersten Fassung bewusst einfach gehalten. Es folgt einer dreigliedrigen Berechnungsformel mit den Kriterien Bodenfläche, Raumfläche und Anzahl der Katholiken. Zielsetzung – neben einer gerechten Verteilung der abnehmenden Mittel – war dabei die Überlegung, die Lebensfähigkeit der GVB in der Übergangszeit zu sichern. Aus diesem Grund wurden zusätzlich Übergangsregelungen eingeführt, um finanzielle Einbrüche zu verhindern und den Umbruch im GVB entsprechend der pastoralen Konzeption gestalten zu können.

Das Konzept für das zukünftige Immobilienmanagement geht davon aus, dass die Mittel zur Erhaltung der Immobilien

nicht mehr im bisherigen bzw. im nötigen Umfang aufgebracht werden können. Dies betrifft auch solche Immobilien, die rechtlich im Besitz der Kirchengemeinden sind und bistumsseitig gefördert werden (v.a. Kirchengebäude, Gemeindezentren). Für sie stehen 2010 noch etwa 38 Prozent der in 2004 verfügbaren Mittel zur Verfügung. In Zukunft ist eine wesentlich stärkere Beteiligung und Verantwortung der Akteure und Gremien in den GVB vorgesehen. Konnten Kirchengemeinden bisher Zuschüsse für alle ihre Immobilien beim Bistum beantragen, werden zukünftig nur noch vorab gemeinsam festgelegte Kernimmobilien gefördert, die im Rahmen der pastoralen Konzeption eine zentrale Bedeutung haben. Alle übrigen Immobilien müssen auf Dauer komplett selbst finanziert oder veräußert werden. Gleichzeitig erfolgt sukzessive die Umstellung von einer direkten Bezuschussung genehmigter Baumaßnahmen zu einer anteiligen, rücklagengestützten Finanzierung. Die Umsetzung des Konzepts wird derzeit vorbereitet. Die Prozesse in den GVB sind dabei eng an die Erstellung der Pastoralvereinbarung gekoppelt, innerhalb derer auch ein verbundinternes Immobilienkonzept zu erstellen ist (Schwerpunkt 2007/ 2008).

## Stolpersteine und Risiken

Der positive Verlauf des Projekts soll nicht darüber hinweg täuschen, dass es natürlich auch Schwierigkeiten gab und weiterhin erhebliche Risiken bestehen. Nicht die befürchteten Konflikte und Auseinandersetzungen waren und sind das Kernproblem, sondern die Frage, ob die Akteure – wie im PZG formuliert – nachhaltig ein Bewusstsein für das Ganze, also das Bistum, entwickeln und gemeinsam die Verantwortung für die Zukunft in einer sich verändernden Umwelt übernehmen.

Aus gruppensdynamischer Perspektive könnte man sagen, das Bistum als ganzes befindet sich in weiten Teilen noch in der «Forming-Phase» und steht aufgrund der veränderten Kontextbedingungen gleichzeitig vor Problemen, die eine hochgradige Performance erfordern.

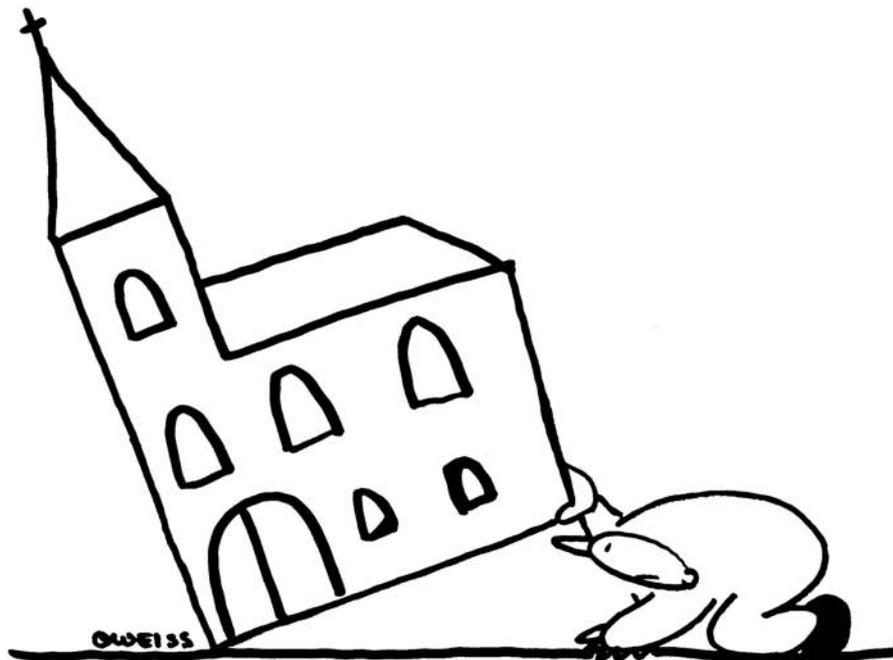
Die Tendenz, nur die eigene, unmittelbare Lebens- und Erfahrungswelt zu sehen und das Bistum als reine Verwaltungsgröße (und notwendiges Übel) zu betrachten, war zu Anfang auf Seiten der Kirchengemeinden und der Hauptamtlichen – trotz PZG – extrem stark ausgeprägt. Binnenorientierung und Pfarrerzentrierung der Kirchengemeinden auf der einen und die traditionelle Pfarrerrolle als Seelsorger face-to-face, der ausschließlich für seinen Sprengel verantwortlich ist und dem niemand (außer dem Bischof) etwas zu sagen hat, auf der anderen Seite, haben die Bistumskultur seit Jahrzehnten und verstärkt in der DDR-Zeit geprägt. Die Gemeinden haben in der Diaspora über Jahrhunderte ohne (eigene) Bistum(-sebene) überlebt, höchst dramatische politische und kirchliche Veränderungen kommen und gehen sehen. Sie haben immer wieder Wege gefunden, ihr Leben in eigener Regie unter den jeweils veränderten Bedingungen weiter zu führen.

Ganz konkret äußerte sich die in der Vergangenheit so erfolgreiche Kultur des «schleichenden Widerstands» in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Mustern, die bewusst oder unbewusst

- Vereinbarungen werden nicht getroffen oder nicht klar (operational) formuliert, nicht eingehalten oder nicht überprüft («geplante Unverbindlichkeit»).

Das Problem war zwar schon im Laufe des PZG deutlich geworden und wurde auch in der Projektarchitektur berücksichtigt, dennoch waren insbesondere in der Startphase immer wieder zusätzliche Informationsschleifen und vertrauensbildende Maßnahmen (z.B. persönliche Gespräche) erforderlich, in die auch die Leitungsebene des Bistums einbezogen wurde. Von besonderer Bedeutung war, dass Bischof G. Feige klar, eindeutig und konsequent das Anliegen und die neue Philosophie des PZG vertrat, in seinen öffentlichen Äußerungen die Notwendigkeit der anstehenden Veränderungen immer wieder betonte und sich zu dem eingeschlagenen Weg bekannte.

Mit zunehmender Dauer des Projekts, insbesondere durch die gezielte Einbindung der Amtsträger in die Prozessverantwortung, änderte sich das Bild: Unterschiede in den Sichtweisen auf die Wirklichkeit (Kirchenbilder) und ihre Entwicklung (Modelle der Veränderung), aber auch eigene Interessen wurden deutlicher artikuliert und immer wieder – auch quer zu den Ebenen – zum Ausgangspunkt konflikthafter Auseinandersetzungen:



darauf gerichtet waren, Änderungsimpulse zu drosseln oder versanden zu lassen, um so weitermachen zu können, wie bisher:

- Informationen wurden nicht wahrgenommen, nicht «verstanden», nicht ernst genommen oder nicht weiter gegeben.
- Eigene Positionen wurden nicht geäußert, Unterschiede nicht klar benannt oder nivelliert, Klärungsversuche unterlaufen oder sabotiert.
- Die Anforderungen des Alltagsgeschäfts, formale Schwierigkeiten, Widerstände und Risiken standen im Vordergrund («Klagemauer»).
- Ein Teil der Akteure wollte die klassische (zentrale) Pfarrstruktur (in größeren Einheiten) sofort errichten, andere die (dezentrale) Gemeindestruktur in dauerhaften Gemeindeverbänden erhalten.
- Für einen Teil der Akteure war das Entwicklungstempo zu hoch, für andere zu langsam.
- Ein Teil der Akteure erwartete Entscheidungen top-down, ein anderer wiederum bottom-up.
- Ein Teil der Pfarrer war bereit, auf die bisherige Pfarrstelle zu verzichten, der andere Teil nicht, etc.

In dieser Phase («Storming-Phase») waren eine intensive Auseinandersetzung um Ziele und Wege im Rahmen der GVL-Qualifikation und Konfliktmanagement seitens der obersten Führungsebene des Bistums angesagt. Die Dynamik führte jedoch – ausgehend von der Besetzung der GVL-Stellen, die nicht, wie geplant, in einem Zug vorgenommen werden konnte – faktisch zu einer verschärften Ungleichzeitigkeit in den Entwicklungsprozessen vor Ort. Sie konnte nur durch erweiterte Pufferzeiten und eine Staffelung der Bildung und Besetzung der GVB aufgefangen werden.

Der Klärungsprozess und die Festlegung neuer Standards («Norming-Phase») ist inzwischen sehr weit vorangeschritten. Dennoch besteht die Gefahr eines Rückfalls in die alten Muster, wenn es um die Organisations- und Personalentwicklung in den GVB geht. Es gibt für das Neue noch keine Routinen, die für eine adäquate «Performance» erforderlich sind. Die personellen Ressourcen zur Unterstützung der Prozesse vor Ort sind begrenzt. Hinzu kommt, dass die Verwaltung, das BOM, selbst in einem Umstrukturierungsprozess steckt, der zwar auf die Veränderungen vor Ort abgestimmt, aber noch nicht abgeschlossen ist. Hier muss in 2007 ein deutlicher Schwerpunkt liegen, um die Reorganisation und Erneuerung der Pfarrebene nicht zu gefährden.

## Resümee

Die Neugestaltung der territorialen Seelsorge rührt an Kernfragen des kirchlichen Selbstverständnisses. Der eingeschlagene Weg, die pastorale Wirklichkeit als Ganze zu betrachten und in den Veränderungsprozess einzubeziehen, die Struktur auf die Kultur zu beziehen, ist für Kirche in dieser Form neu und war von daher auch mit Risiko behaftet. Der Mut der Beteiligten und ihre Ausdauer wurden belohnt. Der Prozess zeigt, dass – trotz Komplexität und äußerst begrenzter Ressourcen – Ergebnisse und Wirkungen von hoher Qualität hervorgebracht wurden. Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens war die Klarheit und das Einvernehmen der Führungsebene über die strategische Zielrichtung und den Weg auf der einen und die Beteiligung der Akteure in allen Phasen des Prozesses auf der anderen Seite, insbesondere auch der Dechanten und Pfarrer als dem innersten Führungskreis des Bistums. Auf Einzelaspekte (z.B. die Struktur) fokussierte, auf kurzfristige Entlastung ausgerichtete oder einseitige top-down Ansätze – wie in einer Reihe von Diözesen praktiziert – mögen einfacher wirken und im Vorfeld weniger Ängste auslösen. Sie produzieren jedoch kurzlebige Insellösungen oder formale Strukturruinen, die von den Akteuren vor Ort nicht mit getragen werden und die der Wirklichkeit von Kirche und ihren aktuellen Herausforderungen nicht gerecht werden. In diesem Sinne haben die genannten Qualitätskriterien für die Prozessgestaltung zukunftsweisenden Charakter für die Gestaltung kirchlicher Veränderungsprozesse.

## Literatur

- **Belok, M. (Hrsg.) (2002).** Zwischen Vision und Planung. Auf dem Weg zu einer kooperativen und lebensweltorientierten Pastoral. Ansätze und Erfahrungen aus 11 Bistümern in Deutschland, Paderborn.
- **BOM, HA Pastoral (Hrsg.) (2005).** Den Aufbruch gestalten. Erste Schritte: Auf dem Weg zu neuen Pfarreien im Bistum Magdeburg, Magdeburg 2005.
- **BOM, HA Personal (Hrsg.) (2005).** Eignungskriterien für Gemeindeverbandsleiter, Magdeburg und BOM, HA Personal (Hrsg.) (2005). Die Aufgaben des Kooperators, Magdeburg.
- **BOM, HA Personal (Hrsg.) (2005).** Das Mitarbeiter-Gespräch, Leitfaden zur Einführung und Durchführung, Magdeburg.
- **BOM, HA Pastoral (Hrsg.) (2005 f.).** Den Aufbruch gestalten. Werkmappe, Magdeburg.
- **Demel, S., Heinz, H.-P., Pöpperl, C. (2005).** «Löscht den Geist nicht aus». Synodale Prozesse in Deutschen Diözesen, Freiburg, Basel, Wien.
- **Dessoy, V. (2004).** PZG im Bistum Magdeburg. Umsetzung der Beschlüsse. Projektplan, Mainz.
- **Dessoy, V. (2005).** Zukunft und Veränderung gestalten. Führungsverantwortung und Führungsrolle der Priester. In: *Diakonia* (5) 2005, 366–370.
- **Ebertz, M. N. (1998).** Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft, Freiburg.
- **Medien-Dienstleistung GmbH, Sinus Sociovision (2006).** Milieuhandbuch «Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus, 2005», München, Heidelberg.
- **Schleinzer, A., Sternal, R. (Hrsg.) (2004).** Um Gottes und der Menschen willen – den Aufbruch wagen. Dokumentation des Pastoralen Zukunftsgesprächs im Bistum Magdeburg, Leipzig.