

# **KULTURWANDEL IM BISTUM MÜNSTER**

**Die katholische Kirche im Bistum Münster  
als Kirche, die Beziehung stiftet**



**Bistum  
Münster**

# Inhalt

Vorwort von Bischof Dr. Felix Genn	3
1. Spirituelle Vergewisserung	5
2. Eine Kultur der Beziehung	7
3. Konkretionen	9
4. Schwerpunkte in der Pastoral der katholischen Kirche im Bistum Münster (Diözesanrat)	10
5. Gemeinsame Verantwortung für die Kirche vor Ort in Leitung und Partizipation – Orientierungsrahmen für das Bistum Münster	18
6. Der Kulturwandel im Bistum als Markenentwicklung	24
7. Zusammenfassung	26
8. Kontakte	27

Münster, im Februar 2018

Liebe Schwestern und Brüder,

in einem langen und guten Gesprächsprozess, auf den ich voll Dankbarkeit zurückschaue, hat unser Diözesanrat sich mit der Frage beschäftigt, welche Schwerpunkte wir in der Pastoral in der Kirche von Münster in Zukunft setzen sollen. Wir ließen uns dabei von dem Gedanken leiten, herauszufinden, was Gott uns sagt. Als biblisches Leitwort half uns die Mahnung des Apostels Paulus an die Gemeinde in Thessaloniki: *„Prüft alles und behaltet das Gute“* (1Thess 5,21).

Die Arbeit mit und am Pastoralplan für das Bistum Münster, die Erkenntnisse der Zufriedenheitsstudie, die Rückmeldungen aus Pfarreien, kirchlichen Einrichtungen, Verbänden und Organisationen haben uns bereits in der Vergangenheit deutlich gezeigt, dass Menschen sich eine Kirche erhoffen und erwarten, die Beziehung stiftet. Der Pastoralplan nennt dieses Anliegen, *„Menschen mit Gott und miteinander in Berührung zu bringen.“* Das gilt nicht nur für einen Rückblick, sondern umso mehr für einen Ausblick in die Zukunft. Insofern verbindet sich der Gesprächsprozess des Diözesanrates mit diesen Erkenntnissen und Rückmeldungen.

Dieses Heft „Kulturwandel im Bistum Münster“ beschreibt die zentralen pastoralen Vorhaben und Entwicklungsprozesse in unserem Bistum für die kommenden Jahre. Diese greifen auf unterschiedliche Art und Weise das Motiv einer Kirche der Beziehung auf.

Unser Anliegen einer Kirche der Beziehung gilt es zu stärken: Durch neue partizipative Leitungsmodelle auf Ebene der Pfarreien und Gemeinden, durch verlässliche inhaltliche Schwerpunktsetzungen, durch Gottesdienste, die nah am Leben der Menschen dran sind und zeigen:

Gott ist bei uns, durch eine Außendarstellung der katholischen Kirche im Bistum Münster, die unsere gemeinsame Identität zum Ausdruck bringt.

In dieser Broschüre finden Sie in aller Kürze einen Überblick zu den genannten Themen und Anliegen.

Ich lade Sie ein, sich damit vertraut zu machen und alle Möglichkeiten auf Ebene der Pfarreien ebenso wie auf regionaler und diözesaner Ebene zu nutzen, um hierüber in einen Austausch zu kommen. Schon dadurch kann die Erfahrung lebendig werden, dass wir wirklich und wahrhaftig eine Kirche der Beziehung sind und immer mehr werden wollen!

Mit freundlichen Grüßen

+ Felix

## 1. Spirituelle Vergewisserung

Sowohl auf Ebene der Pfarreien wie auch im Bistum Münster insgesamt, bei der Frage nach der Zukunft kirchlicher Einrichtungen und bei der Entwicklung der pastoralen Berufsgruppen stehen wir, wie andere Diözesen auch, vor vielfältigen Herausforderungen.

In dieser Situation gibt es unterschiedliche Handlungsoptionen. Es könnte die Strukturreform weitergeführt und die Zahl der Pfarreien der Zahl der noch vorhandenen Priester angepasst werden. Auf der anderen Seite könnten, wenn es möglich wäre, die Zugänge zum Priesteramt ausgeweitet werden. Beides ist für die katholische Kirche im Bistum Münster kein gangbarer Weg. Die Zahl der Priester der Weltkirche weiter zu erhöhen scheint angesichts der Erfahrungen ebenfalls kein Weg. Es wird nicht anders gehen, als dass das Bistum und die Pfarreien nach individuellen Möglichkeiten für die je unterschiedlichen Situationen suchen.

Diese Suche ist nicht als Weg der Verzweiflung, sondern als Weg der Offenheit für das zu verstehen, was der Geist uns sagt. Indem keine „radikalen“ Lösungen für das ganze Bistum vorgegeben werden, wird der Blick auf die Ressourcen, die Gott schenkt, geweitet. Wir gehen einen Weg des Vertrauens, der der Verzweiflung keinen Raum geben will.

Diese Suche nach Lösungen setzt eine neue Qualität von Beziehung voraus. Die Beziehung zwischen Bistumsleitung und Pfarreien, unter den Hauptberuflichen und innerhalb der Pfarreien und Gemeinden muss eine Qualität bekommen, die eine Suche nach dem Weg der Kirche vor Ort ermöglicht.

Die Suche nach individuellen Lösungen ist ein geistliches Geschehen und unmittelbarer Ausdruck der Nachfolge Jesu. Keine generelle Lösung zu haben, sondern sich in der Situation der Kirche unserer Zeit in der je eigenen Situation an Jesus Christus zu wenden und ihn um Heilung zu bitten, schenkt Trost und vertieft als Geschehen selbst Beziehung.

Jesus heilte, indem er zu denen, die zu ihm kamen, Beziehung aufnahm und sie berührte. Die von ihm Geheilten wuchsen ihrerseits in eine neue Beziehung hinein. Die für den Pastoralplan für das Bistum Münster

maßgebende Geschichte der Emmausjünger erzählt von genau diesem Geschehen.

Will die Kirche von Münster den Weg gehen, mit den Pfarreien und Gemeinden nach Lösungen zu suchen, setzt dies eine Beziehungskultur voraus, die sich im Geschehen vertieft.

Hierbei können wir an vielfältige Erfahrungen in unserem Bistum anknüpfen. Diese gilt es wahrzunehmen und zu stärken. Gleichzeitig soll immer mehr sichtbar und erfahrbar werden, dass das Verständnis einer Kirche der Beziehung unsere Haltung und unser Handeln immer mehr prägen.

## 2. Eine Kultur der Beziehung

Wie kann diese Kultur der Beziehung weiterentwickelt und immer mehr Wirklichkeit werden? Die Erfahrungen der vergangenen Jahre sowie Impulse beispielsweise aus der Zufriedenheitsstudie lassen hier einen Handlungsbedarf erkennen. Wenn der belebende und identitätsstiftende Impuls des Katholikentages nicht verpuffen oder sogar in eine Enttäuschung führen soll, braucht das Bistum einen Prozess, der zu einer positiven Identifikation mit der katholischen Kirche im Bistum Münster beiträgt.

### **Kernpunkte dieses Prozesses sind:**

Es geht nicht um eine zusätzliche Anforderung aus Münster an die Pfarreien, Gemeinden und Einrichtungen, sondern um einen Kulturwandel, der von vielen Haupt- und Ehrenamtlichen schon lange gewünscht wird.

Dieser Kulturwandel kann mit dem Begriff „Beziehung“ (communio), der seit langem leitend ist, zusammengefasst werden. Es geht darum, im Bistum eine Kultur der Beziehung zu fördern, die im Geiste Jesu ist.

Diese Kultur der Beziehung bezieht sich zum einen auf den Binnenbereich: auf die Pfarreien, das Verhältnis der nordrhein-westfälischen Pfarreien zu „Münster“, das Miteinander von nordrhein-westfälischen und niedersächsischen Bistumsteil und auf die Kultur im Bischöflichen Generalvikariat selbst. Zum anderen geht es um eine Kultur der Beziehung zu Fernstehenden und Suchenden.

Schließlich und vor allem geht es auch und gerade darum, es zu ermöglichen, dass Menschen in Beziehung zu Gott treten.

### **Die Kultur der Beziehung kann in den Pfarreien und Gemeinden folgendes bewirken:**

Sie eröffnet neue Wege in der Verkündigung.

Sie ermöglicht eine differenzierte Leitungsstruktur unserer Pfarreien und Gemeinden, an der auch Freiwillig Engagierte Anteil haben können (Partizipation).

Sie stärkt das Vertrauen der Handelnden untereinander.

Sie führt zur Begegnung mit der Lebenskultur Jesu Christi.

Sie stiftet Identifizierung mit seiner Kirche.

Sie stärkt, weil gemeinsam nach Wegen der Kirche gesucht und Verantwortung geteilt wird.

### **Die Kultur der Beziehung verändert die Beziehung zwischen der Kirche vor Ort und dem Bistum:**

Das Bischöfliche Generalvikariat agiert verstärkt als Dienstleister für die Entwicklung vor Ort.

Kooperation und Kommunikation zwischen Pfarreien, Einrichtungen und dem Bistum Münster dienen der gemeinsamen Sendung der Kirche.

Das Verhältnis von Pfarreien, Gemeinden und Bistum ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen und wechselseitiger Unterstützung.

Die Beziehung zwischen Bistumsleitung und den Pfarreien erfährt eine neue Qualität.

### **Auch nach „außen“ hat eine Kultur der Beziehung Auswirkungen:**

Sie hilft, sich mit der Kirche und ihren Angeboten zu identifizieren.

Sie weckt Interesse am personalen Angebot in den Gemeinden und Einrichtungen.

Sie lässt Liturgie, vor allem im Bereich der Kasualien, als Interesse an der Person und als Beziehungsangebot erfahren.

Sie lässt neue Orte der Begegnung entdecken.

Sie macht Kirche nicht als abgrenzend und ausgrenzend erfahrbar, sondern als beziehungsstiftend und beziehungsfördernd.



### 3. Konkretionen

Von vielen Seelsorgerinnen und Seelsorgern, Pfarreien und Einrichtungen wird schon längst versucht, eine Kultur der Beziehung im Bistum Münster auf den Weg zu bringen. Auf vielfältige Weise werden Beziehungen zu Menschen aufgebaut, partizipative Leitungsstile erprobt und neue Angebote gemacht.

Ebenso wird von Hauptberuflichen in der Seelsorge von der Bistumsleitung eine Beziehungskultur eingefordert.

Das mag nicht neu erscheinen, tatsächlich stehen wir in der katholischen Kirche im Bistum Münster noch am Anfang eines Weges. Auch die Bistumsleitung muss diese Kultur erst noch erlernen und verankern. In der Vergangenheit ist manches geschehen, was Vertrauen erschwert und Beziehung gestört hat. Vor allem im Prozess der Fusionen sind auf allen Ebenen Beziehungen beschädigt worden oder gar zerbrochen. Menschen, die der katholischen Kirche fernstehen, erfahren diese zu wenig als eine Kirche, die an ihnen Interesse zeigt und für sie da ist, wenn sie sie brauchen.

Trotz aller Bemühungen ist eine Kultur der Beziehung noch nicht identitätsstiftend geworden. Weder im Bistum selbst noch in der Außenwahrnehmung der Kirche von Münster wird eine solche Kultur als Kern dessen, wofür die katholische Kirche im Bistum Münster steht, wahrgenommen.

Schaut man auf die beiden wesentlichen aktuellen Prozesse im Bistum, den Prioritäten/Posterioritäten-Prozess des Diözesanrates und auf den Kirchenentwicklungsprozess hin zu neuen Leitungsmodellen (AK-Leitung), lässt sich erkennen, dass sie im Kern von der Suche nach einer neuen Beziehungskultur gekennzeichnet sind.

Für das Jahr 2018 und die folgende Zeit gilt es, diese partizipativ gestalteten Prozesse und ihre Ergebnisse im Bistum fruchtbar zu machen und sie als wesentliche Säulen eines Kulturwandels zu sehen.

Die Ergebnisse der beiden Prozesse werden im Folgenden dokumentiert. Anschließend wird unter dem Stichwort Kulturwandel als Markenentwicklung eine Weise der Umsetzung vorgeschlagen.

## **4. Schwerpunkte in der Pastoral der katholischen Kirche im Bistum Münster (Diözesanrat)**

### **Auftrag des Diözesanrates: Schwerpunkte setzen**

Aufgrund demographischer Entwicklungen und gesellschaftlicher Veränderungen werden die personellen und finanziellen Ressourcen des Bistums deutlich zurückgehen. Im Jahr 2016 hat Bischof Dr. Felix Genn deshalb den Diözesanrat beauftragt, Vorschläge zur zukünftigen Schwerpunktsetzung in der Pastoral zu erarbeiten.

Die Vision bei allen Veränderungen ist klar: „Wir wollen eine lebendige, missionarische Kirche vor Ort.“ Eine Kirche, die Menschen anspricht und ermutigt, sich einzubringen.

Der Auftrag an den Diözesanrat schließt damit an den „Sendungsauftrag des Bistums Münster“ an, ebenso an den Pastoralplan für das Bistum Münster, in dessen Folge viele Pfarreien bereits bis heute lokale Pastoralpläne entwickelt haben.

Prioritätensetzung statt gleichmäßige Kürzungen in allen Aufgabenfeldern – dies ist dabei die leitende Strategie. Angesichts dieser Prognosen soll der Diözesanrat Empfehlungen erarbeiten, wie zukünftig die knapper werdenden Mittel eingesetzt werden sollen.

In einem Arbeitsprozess über mehrere Sitzungen des Diözesanrates wurden zunächst fünf pastorale Schwerpunkte erarbeitet: Seelsorge als Evangelisierung, kontextuelle Seelsorge in existenziellen Lebenssituationen, Getaufte in ihrer Verantwortung stärken, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene als wichtige Zielgruppe, Experimente wagen.

Anschließend wurden diese Themen weiter ausgearbeitet und beispielhaft konkretisiert: Wo haben wir im Bistum aktuelle Projekte, die evangelisierend sind? Wie kann Seelsorge nah am Menschen sein? Wie können Getaufte stärker Verantwortung übernehmen, was wird sich dafür verändern? Wie können Kinder und Jugendliche glaubwürdig angesprochen und einbezogen werden? Wo wagen wir Experimente, was gelingt dabei?

Beispielhaft soll das sein. Ermutigend.

Der Diözesanrat hat keine „fertigen Rezepte“ zu bieten. Vielmehr empfiehlt er, Schwerpunkte zu setzen in der Pastoral: im Bistum und auch vor Ort in Pfarreien und Einrichtungen, in kirchlichen Verbänden, Gruppen und Initiativen.

## **Glaubwürdig – Schwerpunkt „Seelsorge als Evangelisierung verstehen“**

Das Evangelium, die Frohe Botschaft Jesu Christi, bildet das Fundament des christlichen Glaubens. Die Kirche hat den Auftrag der Verkündigung des Evangeliums an die Menschen ihrer Zeit. Evangelisierung heißt, die Botschaft Jesu mit dem Leben der Menschen in Zusammenhang zu bringen, verständlich und relevant zu machen.

Kirche dient in der Nachfolge Jesu dazu, dass „Leben in Fülle“ (Joh 10,10) gelingt. In diesem Sinne ist sie dann Kirche, wenn sie für andere da ist. Sie trägt so zur Humanisierung der Gesellschaft bei. Hierin muss sie sich als glaubwürdig erweisen.

Evangelisierung ist ein dialogisches und wechselseitiges Geschehen. Persönliches Christsein, pastorales Handeln, caritative Dienste an den Menschen vor Ort wirken zurück. Evangelisierung verändert alle Beteiligten.

Dieses Verständnis von „Seelsorge als Evangelisierung“ ist grundlegend und durchzieht alle anderen Schwerpunkte.

### **Konkretisierungen im Bistum Münster**

- Die katholische Kirche im Bistum Münster verwirklicht in diesem Sinn ihren Sendungsauftrag.
- Die im Bistum Münster eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen sind auf die Seelsorge als Evangelisierung hin zu konzentrieren.
- Schwerpunktsetzungen sind ehrlich zu hinterfragen, ob sie der wechselseitigen Erschließung von Evangelium und Leben der Menschen in der Welt von heute dienen.
- Unsere Einrichtungen und Tätigkeitsfelder sind wirkungsvolle Orte und Gelegenheiten der Evangelisierung.

## **Nah – Schwerpunkt „Kontextuelle Seelsorge in existentiellen Lebensbereichen: dicht dran und eingebunden“**

Bislang war Seelsorge schwerpunktmäßig auf Pfarreien und Einrichtungen bezogen. Zukünftig soll Seelsorge in den vielfältigen Kontexten entwickelt werden, in denen Menschen sich heute begegnen. In den Veränderungen der vergangenen Jahre entwickeln sich besonders in den größer werdenden Pfarreien neue Kirch- und Glaubensorte und neues Engagement. Dies soll gefördert werden.

Eine so verstandene Seelsorge ist nahe beim Menschen, wird geprägt von einer Haltung des Mitgehens und ereignet sich in einem wechselseitigen Entdecken neuer Perspektiven. Der Kontext ist das Leben der Menschen. Seelsorge ist immer dann besonders wichtig, wenn existenzielle Lebensbereiche der Menschen berührt sind. Es geht stärker um eine individuelle, aufsuchende und lebensnahe Seelsorge.

In einer so verstandenen Seelsorge weitet sich das Verständnis des Seelersorgers, der Seelsorgerin: Durch die Taufe ist jeder Christ und jede Christin zur begleitenden Seelsorge im jeweiligen Kontext berufen. Dazu gehören – neben den hauptberuflichen Seelsorgerinnen und Seelsorgern, Personen, die in sozialen Einrichtungen tätig sind – auch freiwillig Engagierte und Ehrenamtliche, zum Beispiel in Hospiz- und Besuchskreisen sowie Initiativen. Die katholische Kirche im Bistum Münster will dabei Christinnen und Christen unterstützen, Salz und Licht in der Gesellschaft sein zu können.

### **Konkretisierungen im Bistum Münster**

- Freiwillig Engagierte werden für die Seelsorge zum Beispiel in Krankenhäusern, in der Behinderten- und Altenseelsorge und für die Leitung von Wortgottesdiensten qualifiziert.
- Die Seelsorge für Menschen in sozial prekären Lebenssituationen wird besonders gefördert.
- Die Seelsorge an Kirch- und Glaubensorten der Pfarreien wird gefördert, zum Beispiel die Seelsorge in den Kitas durch Profilentwicklung der Einrichtungen und Fortbildung der Erzieherinnen und Erzieher.

- Es werden zeitgemäße Rahmenbedingungen für freiwillig Engagierte geschaffen.

### **Stark – Schwerpunkt „Getaufte in ihrer Verantwortung stärken“**

Gläubige werden darin gestärkt, ihre Berufung als Getaufte zu leben. Taufe ist Gabe, Zusage, aber auch Auftrag. Getaufte bilden und gestalten gemeinsam Kirche.

Christinnen und Christen leben mitten in der Gesellschaft. Sie orientieren sich an den Herausforderungen und Bedürfnissen des jeweiligen Sozialraumes und entdecken so ihren kirchlichen Gestaltungsauftrag. Dabei bauen sie Kirche unter neuen Bedingungen neu auf: lokal, selbstorganisiert, innovativ, im Zueinander von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten.

Die Stärkung des Taufbewusstseins verändert das Verständnis von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten. Liegt die Hauptverantwortung heute noch vielerorts bei den Hauptberuflichen, so werden zukünftig seelsorgliche Aufgaben verantwortlich auch von freiwillig Engagierten übernommen. Hauptberufliche werden dies fördern und unterstützen.

Die rechtlichen und praktischen Möglichkeiten neuer Formen gemeinsamer Verantwortung in den Pfarreien und Gemeinden werden entwickelt.

### **Konkretisierungen im Bistum Münster**

- Tätigkeitsfelder von freiwillig Engagierten in der Seelsorge werden gefördert, u. a. durch Beauftragungen, klare Aufgaben- und Kompetenzprofile sowie Fortbildungsmöglichkeiten.
- Die jeweiligen Gaben der Einzelnen, die Charismen, werden hierbei besonders berücksichtigt. Hierzu werden Hauptberufliche und freiwillig Engagierte qualifiziert.
- Hauptberufliche werden noch stärker dahingehend ausgebildet, dass sie andere darin befähigen, ermutigen, unterstützen und begleiten, ihren Glauben zu leben.
- Neue Formen der Beteiligung, Partizipation und Leitung werden gefördert.

## **Jung – Schwerpunkt „Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene als wichtigste Zielgruppe ansehen“**

Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene wachsen in einer Gesellschaft auf, die zunehmend von vielfältigen und zum Teil konkurrierenden religiösen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen geprägt ist. Religiosität junger Menschen zeigt sich dabei facettenreich, wird individuell und vermehrt ohne Bindung an die Institution Kirche gestaltet. Auch junge Menschen werden mit schweren und existenziellen Fragen, Themen und Nöten konfrontiert. Diese Lebenssituationen fordern die Pastoral in besonderer Weise heraus.

Ziel ist es, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene besonders zu fördern und sie in ihrer Einzigartigkeit in den Blick zu nehmen. Es geht darum, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene darin zu unterstützen, ihre Persönlichkeit und Identität zu entdecken und zu entfalten. Die Botschaft Jesu dient hier als Orientierung.

### **Konkretisierungen im Bistum Münster**

- Im Rahmen der lokalen Pastoralplanung werden gezielt Räume und Möglichkeiten der Seelsorge für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene berücksichtigt, in denen die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit und Identität gelingen kann.
- Benachteiligte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene finden in der Pastoral besondere Beachtung.
- Spezifische seelsorgliche Angebote für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene werden bistumsweit ausgeweitet.
- Für die Umsetzung dieses pastoralen Schwerpunktes sollen u. a. Nicht-Pfarreiorte (u. a. Verbände, Schulen, offene Angebote, Internet, Veranstaltungen) gestärkt werden.

## **Mutig – Schwerpunkt „Bewusst Experimente wagen“**

Menschen finden heute nur noch begrenzt einen Zugang zu den traditionellen Formen des Kirche-seins. Daher wird zu Experimenten und neuen Wegen der Pastoral ermutigt. Das gilt handlungsleitend für alle anderen genannten Schwerpunkte.

Ein Experiment ist ein Versuch. Der Ausgang eines Experiments ist im Vorhinein nicht wirklich absehbar, ein Experiment ist daher ein Risiko. Es ist aber auch mit einer großen Lernchance verbunden. Ein Experiment ist aufwändig, braucht Zeit, Mitwirkende und Aufmerksamkeit. Daher ist es wichtig, dass vor Ort gemeinsam bewusst Entscheidungen für Experimente getroffen werden, und dass man gemeinsam auch die Kraft finden kann, Enttäuschungen zu verarbeiten

Experimente in der Seelsorge sind nicht für sich selbst da, sondern dienen dem Leben der Menschen in der Perspektive des Evangeliums. Leitend sind das Interesse am Menschen und die Orientierung an seinen Lebensfragen und -themen sowie auch den ästhetischen und kulturellen Ausdrucksformen. Dahinter steht die pastorale Herausforderung der Gastfreundschaft, die einlädt und die Freiheit lässt, dass Menschen kommen und gehen können.

Ziel ist es, neue Wege zu entdecken, auf denen Menschen von der Botschaft Jesu erfahren können und hiervon angesteckt werden. Für all das braucht es Mut und Vertrauen, Fehlerfreundlichkeit und Ressourcen.

### **Konkretisierungen im Bistum Münster**

- Solche neuen Wege werden verstärkt begleitet und ausgewertet. Kirche versteht sich in diesem Zusammenhang als lernende Organisation.
- Lokale Experimente und Suchbewegungen werden auch anderen Pfarreien und Initiativen zugänglich gemacht, damit wir gemeinsam von unseren Erfahrungen lernen können.

## **Entschieden – Kriterien für Nachrangigkeiten in der Pastoral**

Wenn Prioritäten festgelegt werden, heißt das im Umkehrschluss auch, dass Anderes nachrangig wird. Der Veränderungsprozess im Bistum Münster wird in den nächsten Jahren dann gelingen, wenn die zur Verfügung stehenden Ressourcen an Personal, Zeit und Geld sinnvoll und zukunftsweisend eingesetzt werden.

Bei zukünftigen Entscheidungen wird auch darüber gesprochen werden, welche Tätigkeiten und Einrichtungen zukünftig reduziert oder sogar wegfallen werden oder in ökumenischer Gemeinschaft oder mit anderen Kooperationspartnern weitergeführt werden können.

Grundsätzlich sollen solche Entscheidungen transparent und offen diskutiert werden. Überdies bedürfen solche Entscheidungen klarer Kriterien, die sich an der gemeinsamen Vision im Bistum Münster für eine lebendige und missionarische Kirche ausrichten.

Die gewählten Kriterien sind so zu verstehen, dass die Kirche im Bistum Münster nur insofern in dem entsprechenden Feld tätig bleiben soll, als die konkrete Einrichtung / die konkrete Tätigkeit vor Ort mit der Umsetzung der Schwerpunkte in Verbindung steht.

Das ist eine fundamentale Neuorientierung!

Werden ein oder mehrere dieser Kriterien nicht erfüllt, ist eine Einrichtung oder ein Tätigkeitsfeld zukünftig als nachrangig zu bezeichnen.

### **Die Kriterien lauten:**

**Profil:** Formuliert der Träger der Einrichtung bzw. des Tätigkeitsfeldes ein Profil, in dem der christliche Auftrag und die kirchliche Sendung der Einrichtung / des Tätigkeitsfeldes erkennbar wird?

**Instrumente:** Ist eine nachweisbare Umsetzung der Instrumente zu erkennen, mit denen das christliche Profil fassbar gemacht werden kann (Leitbild, Lokaler Pastoralplan, Personalentwicklung, usw.)?

**Wirksamkeit:** Ist die Einrichtung / das Tätigkeitsfeld mit christlichem Profil an diesem Ort wirksames Instrument wenigstens einer der Prioritäten?



**Akzeptanz:** Wird die Einrichtung / das Tätigkeitsfeld von den getauften Christen vor Ort mitgetragen?

**Personeller Aufwand:** Ist der personelle Aufwand, der für die Einrichtung / das Tätigkeitsfeld geleistet werden muss, so, dass andere Einrichtungen / Tätigkeitsfelder, die für die Umsetzung der Schwerpunkte an diesem Ort als vorrangig erachtet werden, nicht beeinträchtigt werden?

**Finanzieller Aufwand:** Ist der finanzielle Aufwand, der für die Einrichtung / das Tätigkeitsfeld geleistet werden muss, so, dass andere Einrichtungen / Tätigkeitsfelder, die für die Umsetzung der Schwerpunkte an diesem Ort als vorrangig erachtet werden, nicht beeinträchtigt werden?

**Qualität:** Ist der Qualitätsstandard der Einrichtung / des Tätigkeitsfeldes dem angezielten Schwerpunkt angemessen?

## **5. Gemeinsame Verantwortung für die Kirche vor Ort in Leitung und Partizipation – Orientierungsrahmen für das Bistum Münster**

### **Die Vielfalt in unserem Bistum wahrnehmen**

Schaut man darauf, wie in unseren Pfarreien gemeinsam Verantwortung für die Sendung der Kirche vor Ort wahrgenommen und der Vielfalt kirchlichen Lebens Rechnung getragen wird, so zeigt sich, dass bereits heute eine Vielzahl unterschiedlicher Ausdrucksformen realisiert wird.

Die zugrundeliegende Überzeugung, die auch durch Erfahrungen aus der Praxis bestätigt wird lautet, dass Seelsorge vor Ort ein Gesicht braucht. Kirche im Ort oder Ortsteil wird, erfahrbar durch Menschen, die sich in den Dienst stellen. Jemand, der für die Kirche steht, muss aber auch Verantwortung übertragen bekommen können. In kleineren Pfarreien ist dies mit herkömmlichen Modellen möglich.

Durch die Fusionsprozesse gibt es im Bistum Münster inzwischen zahlreiche große und sehr große Pfarreien. Viele davon bestehen aus mehreren Gemeinden, die oft in verschiedenen Orten sind. In größeren Pfarreien braucht es dafür eine differenziertere Verteilung von Leitung.

Je größer die Pfarrei ist, desto mehr stellt sich auch die Frage, wie ein Leitender Pfarrer neben allen Leitungsaufgaben noch Seelsorger vor Ort sein kann. Für viele Pfarrer ist das ein drängendes Problem.

In einigen Pfarreien haben bereits Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten de facto Gemeindeleitung in Orten bzw. Ortsteilen übernommen. Hierbei arbeiten sie oftmals entweder mit Gemeindeausschüssen oder einzelnen freiwillig Engagierten zusammen.

### **Vorgaben des Bischofs**

Bischof Felix Genn hat entschieden, dass es abgesehen von bereits geplanten und noch ausstehenden Zusammenführungen keine weiteren Zusammenführungen von Pfarreien geben wird. Es gilt auch zukünftig der Grundsatz, dass sich Pfarreigrenzen an den kommunalen Grenzen

orientieren. In größeren Kommunen und Städten bleibt es im Regelfall bei den im Strukturplan vorgesehenen Pfarreigrößen.

Jede Pfarrei wird auch zukünftig einen Leitenden Pfarrer haben. Dies bedeutet, dass in Einzelfällen perspektivisch einzelne Pfarrer kanonische Pfarrer mehrerer Pfarreien sein werden.

Bischof Felix Genn möchte eine Vielfalt von Leitungsmodellen rechtlich ermöglichen. So soll das Bewusstsein für die gemeinsame Berufung und Befähigung aller Getauften gestärkt werden, der Sendung der Kirche vor Ort zu dienen. Anstatt ein Modell verbindlich für alle Pfarreien vorzugeben, ermutigt der Bischof die Pfarreien dazu, Leitungsstrukturen zu entwickeln, die ihrer Situation angemessen sind. Die Gremien der Pfarrei (Pastoralteam, Pfarreirat, Kirchenvorstand) verantworten dabei die pastoralen Leitlinien der gesamten Pfarrei und ermöglichen ihre Umsetzung.

## Rahmen

Idealerweise wird eine Gemeinde in einem Ort(steil) oder einer Einrichtung von einem Team aus drei oder mehr freiwillig Engagierten geleitet, die vom Pfarrer beauftragt worden sind. Diesen Teams wird vom Pastoralteam eine verlässliche Ansprechperson zur Seite gestellt. Für die Kompetenzen, die ein solches Gemeindeleitungsteam hat, braucht es klare Absprachen. Das Bistum stellt hierfür einen Orientierungsrahmen zur Verfügung.

Die Aufgabe der Pastoralteams, insbesondere der Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten, wird darin bestehen, solche Leitungsteams zu begleiten.

Es kann je nach Größe und Struktur der Pfarrei sinnvoll sein, dass der Leitende Pfarrer selbst auch nur in einer Gemeinde Gemeindeführer ist und in den anderen Gemeinden der Pfarrei (Ortsgemeinden, Einrichtungen, Personalgemeinden) Teams mit der Leitung beauftragt.

Die neuen Leitungsstrukturen auf Ebene der Pfarreien und Gemeinden haben auch Auswirkungen auf die Arbeit des Bischöflichen Generalvikariates. Dort muss dauerhaft eine gute, strukturierte und zielführende Begleitung, Unterstützung und Qualifikation dieser neuen Leitungsstrukturen gewährleistet sein.

Es geht bei all dem um den Sendungsauftrag der Kirche in der Welt von heute, in dessen Verwirklichung das gesamte Volk Gottes mit einbezogen ist (vgl. auch LG 31, LG 32). Den Perspektivwechsel, um den es geht, beschreiben die deutschen Bischöfe im Wort zur Erneuerung der Pastoral „Gemeinsam Kirchesein“ als einen „Weg von der Volkskirche zu einer Kirche des Volkes Gottes“. Unter dieser Zielperspektive stehen die im Folgenden aufgeführten und in der Praxis jeweils zu konkretisierenden Aspekte.

### **Voraussetzungen für die Bildung von Teams gemeinsamer Verantwortung**

Die Entwicklung neuer Formen gemeinsamer Verantwortung setzt einen gesamtpastoralen Prozess der ganzen Pfarrei voraus, der vom Leitenden Pfarrer, vom Pastoralteam, dem Pfarreirat und dem Kirchenvorstand unterstützt wird. Von Anfang an sind so viele Menschen wie möglich an der Suche nach neuen Formen der gemeinsamen Verantwortung für die Sendung der Kirche vor Ort zu beteiligen.

### **Entstehung**

Teams gemeinsamer Verantwortung können sich auf unterschiedliche Art und Weise bilden. Der Bezug zum Pfarreirat und zum Pastoralteam muss gesichert, kann aber unterschiedlich gestaltet werden. Aus dem Pastoralteam wird eine verbindliche Ansprechperson für das Team gemeinsamer Verantwortung bestimmt.

1. Teams gemeinsamer Verantwortung übernehmen auf Gemeindeebene die Anwaltschaft für das christliche Leben vor Ort. Die Beauftragung erfolgt als Mitglied des Gemeindeleitungsteams. In Kooperation mit dem Pfarreirat und dem Pastoralteam werden die Aufgaben des Gemeindeleitungsteams beschrieben.

Mit der Beauftragung von Teams gemeinsamer Verantwortung auf Gemeindeebene endet die Amtszeit der jeweiligen Gemeindeausschüsse des Pfarreirates. Mindestens ein Mitglied des Gemeindeleitungsteams ist mit Stimme im Pfarreirat vertreten.

2. Teams gemeinsamer Verantwortung auf Ebene der Pfarrei haben in Kooperation und Absprache mit den jeweils Verantwortlichen Anteil an der Leitung der Pfarrei. Die Beauftragung erfolgt als Mitglied eines Pfarreileitungsteams. Die Aufgaben werden in Absprache und Zuordnung zu den Leitungsgremien und -verantwortlichen der Pfarrei beschrieben.

Das Pastoralteam entscheidet zusammen mit dem Pfarreirat darüber, welches neue Modell gemeinsamer Verantwortung für die je individuelle Situation der Pfarrei angemessen und zukunftsfruchtig ist. Sie übernehmen auch die Verantwortung dafür, Christinnen und Christen zu finden, die diesen Dienst wahrnehmen wollen und können.

Ein solches Team besteht aus mindestens drei Personen und sollte die Anzahl von fünf Personen nicht übersteigen. Die Mitglieder der Teams werden entsprechend der Amtszeit des Pfarreirats für vier Jahre beauftragt und sind maximal zwei volle Wahlperioden im Dienst.

Teams gemeinsamer Verantwortung soll auf der Grundlage bestehender Regelungen ein eigenverantwortetes Budget durch den Kirchenvorstand zur Verfügung gestellt werden. Weitere Befugnisse werden vor Ort einer Klärung unterzogen.

## **Begleitung und Ausbildung**

Das Bistum Münster bietet eine Begleitung, Qualifizierung und Unterstützung der einzelnen Teams vor Ort an. An der Qualifizierung für neue Leitungsteams nehmen sowohl die freiwillig Engagierten, die sich in Dienst stellen lassen möchten, wie auch die Ansprechperson des Pastoralteams teil. Die Teilnahme des gesamten Teams – freiwillig Engagierte wie Hauptberufliche – an der Fortbildung ist für die Beauftragung verbindlich. Ziel der Qualifizierung ist ein gemeinsamer Lernprozess, der die Suche nach neuen Formen der gemeinsamen Verantwortung geistlich und fachlich begleitet. Die Kosten werden vom Bistum Münster getragen.

Die Teams, die Verantwortung für das Leben der Kirche vor Ort wahrnehmen, werden darüber hinaus regelmäßig durch das Pastoralteam begleitet, sodass Prozesse vor Ort unterstützt und Bedarfe an weiteren Fortbildungen gemeinsam geklärt werden können.

## Sendung und Beauftragung

Die Teams werden durch den Leitenden Pfarrer zu ihrem Dienst öffentlich beauftragt. Im Rahmen eines Gottesdienstes werden die beauftragten Personen in der Gemeinde bzw. in der Pfarrei vorgestellt. Der Leitende Pfarrer überreicht jedem Mitglied des Teams die Beauftragungsurkunde.

## Kompetenzen und Aufgaben

Die Teams übernehmen Anwaltschaften für die Sendung der Kirche, indem sie sich an den jeweiligen Herausforderungen der Zeit und den Charismen der Menschen vor Ort orientieren. Anwaltschaft bedeutet, die gemeinsame Verantwortung so wahrzunehmen, dass immer wieder neu Dienste und entsprechende Verantwortlichkeiten durch weitere Personen übernommen werden können. Dies setzt folgende Kompetenzen und Grundhaltungen voraus:

- Die Situation der Menschen im Sozialraum wahrnehmen und den christlichen Auftrag vor Ort erkennen
- Die Gaben und Fähigkeiten der Menschen entdecken und fördern
- Menschen ermutigen, sich in den Dienst der Sendung der Kirche zu stellen, sich selbst zurücknehmen können und nicht alles selber machen
- Dem Evangelium und dem Gebet im Team selbst und im Leben der Gemeinde bzw. der Pfarrei Raum geben
- Gottesdienste aus dem Leben heraus gestalten
- sich mit anderen Gemeinden und Einrichtungen sowie mit gesellschaftlichen Institutionen und Initiativen innerhalb der Pfarrei vernetzen
- Gemeinschaft ermöglichen und feiern
- sich in den Dienst der Nächstenliebe stellen, auf Fremde zugehen, kranke und einsame Menschen besuchen, allein Erziehende unterstützen, Trauernde begleiten
- Die Zusammenarbeit mit der Pfarrei suchen und pflegen
- ...

In Kooperation mit den Gremien der Pfarrei (Pastoralteam, Kirchenvorstand, Pfarreirat) werden konkrete Aufgaben klar beschrieben und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit getroffen. Die Veröffentlichung des Leitungsteams wird genauso garantiert wie ihre Erreichbarkeit für die Gemeinde.

Bei Beauftragungen für bestimmte kirchliche Grunddienste der Liturgie, Katechese und Diakonie gelten die jeweiligen diözesanen Richtlinien.

Nähere Konkretisierungen zur Einführung und Begleitung von Teams gemeinsamer Verantwortung werden ausgearbeitet und zur Verfügung gestellt.

Der vorliegende Orientierungsrahmen gilt „ad experimentum“. Eine Überprüfung und gegebenenfalls Überarbeitung erfolgt spätestens nach vier Jahren.

## 6. Der Kulturwandel im Bistum als Markenentwicklung

Das Bistum Münster möchte den Kulturwandel mit Hilfe einer so genannten Markenentwicklung auf den Weg bringen. Die zu entwickelnde Kultur der Beziehung soll als „Markenkern“ der katholischen Kirche im Bistum Münster innerkirchlich und darüber hinaus erkennbar und erfahrbar werden.

Das Bistum Münster wählt für die Implementierung einer Kultur der Beziehung den Weg einer Markenentwicklung, weil eine solche mit vier einfachen Elementen eine nachhaltige Wirkung erzielen kann.

### 1. Markenzeichen

Der Kulturwandel soll durch ein neues Logo sichtbar werden. Mit der Übernahme des Logos soll eine Akzeptanz des Markenkerns „Beziehung“ verbunden sein.

Die Verbreitung des Logos hilft darüber hinaus, Einrichtungen der Kirche zu identifizieren und deren große Verbreitung zu erkennen.

### 2. Markenkommunikation

Durch einen einfachen Claim (Slogan) soll der Markenkern leicht verständlich und eingängig sein. Der Claim bringt die vielfältigen Beziehungen zwischen Gott und den Menschen zum Ausdruck, die die Kirche stiften kann.

### 3. Markenarchitektur

Mit Hilfe einer Markenarchitektur kann das Markenzeichen der katholischen Kirche im Bistum Münster in unterschiedlicher Weise mit dem Logo einer Pfarrei oder Einrichtung verbunden werden, sofern dies beibehalten werden soll. Alle Pfarreien und Einrichtungen werden eingeladen, ihre Zugehörigkeit zur Marke „Katholische Kirche im Bistum Münster“ über das Logo und dessen Zuordnung zu definieren.

Zentrale Einrichtungen des Bistums übernehmen das neue Markenzeichen (Bildmarke).



#### 4. Arbeitgeberkommunikation

Mit der Markenentwicklung wird auch die Kirche als Arbeitgeber in den Blick genommen. Hierzu wird es eine eigene Kampagne geben. Dabei wird nicht nur für Arbeitsplätze in der Kirche geworben, sondern das Arbeiten in der Kirche wird selbst als Teil der Beziehungskultur verstanden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bistums und der Gemeinden sollen eingeladen werden, mit ihren Gesichtern zu zeigen, wie vielfältig, attraktiv und beziehungsfördernd die katholische Kirche im Bistum Münster auch als Arbeitgeber ist.

## 7. Zusammenfassung

Die katholische Kirche im Bistum Münster wird das Jahr 2018 nutzen, um auf allen Ebenen eine vertiefte Kultur der Beziehung zu stärken.

Diese Kultur der Beziehung zeigt sich zum einen in der inhaltlichen Ausrichtung des Bistums und seiner Pfarreien. Die katholische Kirche im Bistum Münster vertieft ihre Beziehung zu den Menschen, indem sie Seelsorge im Kontext betreibt und so dicht an den Menschen und eingebunden in den Alltag ist. Dabei stärkt sie Getaufte darin, ihre Berufung zu leben, sieht Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene als eine wichtige Zielgruppe und wagt bewusst Experimente. Vor diesem Hintergrund setzen die Pfarreien in lokalen Pastoralplänen eigene Akzente.

Die Kultur der Beziehung zeigt sich zum anderen in geteilter Verantwortung. Die Bistumsleitung bemüht sich um einen partizipativen Leitungsstil. Die Pfarreien werden eingeladen, eine zu ihnen passende Leitungsstruktur zu entwickeln. Die Pfarrer können in Verbindung mit den Gremien der Pfarrei Teams mit der Leitung einer Gemeinde beauftragen.

Damit die Entwicklung einer Kultur der Beziehung auch nach außen hin sichtbar und möglichst einheitlich visualisiert wird, soll sie vor allem durch ein neues Logo und einen Claim erkennbar und verständlich werden. Die Pfarreien und Einrichtungen im Bistum werden eingeladen, Logo und Claim zu übernehmen und so ebenfalls für eine Kultur der Beziehung einzustehen. In gleicher Weise präsentiert sich die katholische Kirche im Bistum Münster als Arbeitgeber, der an der Beziehung zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interessiert ist.

Entscheidend für den „Erfolg“ des Kulturwandels werden aber – bei aller Wichtigkeit und Notwendigkeit – weder das neue Markenzeichen noch der Claim sein: Entscheidend wird sein, ob die Menschen, mit denen und für die wir katholische Kirche im Bistum Münster sind, diese als eine Kirche erfahren, die eine Kultur der Beziehung im Geiste Jesu fördert.

## Kontakte

### Prozess der Schwerpunktsetzung im Diözesanrat

#### Geschäftsstelle Diözesanrat

Marie-Luise Kamp  
Rosenstraße 17  
48135 Münster  
Telefon: 0251 495-17080  
E-Mail: kamp-m@bistum-muenster.de

#### Geschäftsstelle des Pastoralrates im Officialatsbezirk Oldenburg

Arnold Kalvelage  
Kolpingstr. 14  
49377 Vechta  
Telefon: 04441 872-250  
E-Mail: pastoralrat@bmo-vechta.de

### Prozess neue Leitungsmodelle auf Ebene der Pfarreien und Gemeinden


#### Strategiebereich Pastoralentwicklung

Strategiebereich Pastoralentwicklung  
Andreas Fritsch  
Telefon: 0251 495-559  
E-Mail: fritsch-a@bistum-muenster.de  
[www.bistum-muenster.de/pastoralentwicklung](http://www.bistum-muenster.de/pastoralentwicklung)

### Prozess Markenentwicklung

#### Abteilung Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

Dr. Stephan Kronenburg  
Domplatz 27  
48143 Münster  
Telefon: 0251 495-1170  
E-Mail: kronenburg@bistum-muenster.de



Bischöfliches Generalvikariat Münster  
Domplatz 27  
48143 Münster  
[www.bistum-muenster.de/kulturwandel](http://www.bistum-muenster.de/kulturwandel)