



Erzdiözese
Freiburg

PASTORALES PERSONAL



ROLLENBASIERTES ARBEITEN IN DER PASTORAL

EIN DYNAMISCHER LEITFADEN

INHALT

1. Rollenbasiertes Arbeiten in der Pastoral - Einführung und Einordnung	2
2. Entstehung des Rollenportfolios	4
3. Der zugrunde liegende Rollenbegriff	6
4. Rollen- und Aufgabenklärung im Team	8
5. Darstellung der Rollenarchitektur- Organigrammsoftware	10
6. Rollenbasierte Stellenumschreibungen	11
7. Schrittweiser Übergang und Unterstützung	12
8. Chancen des rollenbasierten Ansatzes und was es braucht.	14
9. Anhang	16
Impressum	16

1. ROLLENBASIERTES ARBEITEN IN DER PASTORAL – EINFÜHRUNG UND EINORDNUNG

Im Prozess der Kirchenentwicklung 2030 werden die neuen Pfarreien in der Erzdiözese Freiburg nicht nur größer, die Aufgaben in der Pastoral werden auch komplexer. Es wird zunehmend wichtiger, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, komplexe Probleme kreativ zu lösen, innovative Projekte voranzubringen und dabei nah an den Menschen und ihren Bedürfnissen zu bleiben. Dies erfordert auch, die vorhandenen Ressourcen gezielt einzusetzen.

Damit dies gelingt, sind kulturelle und strukturelle Veränderungen in der Arbeitsorganisation notwendig. Wenn die Pfarrestruktur zu einem pastoralen Raum mit vielen und vielfältigen selbstorganisierten Einheiten, mit lokalen Verantwortungsbereichen und Gestaltungsfreiräumen wird, braucht es eine Kultur der **Selbstorganisation**¹, ein **kooperativ-partizipatives Leitungsverständnis**² sowie eine **Pastoral der Ermöglichung**. Damit wird Agilität³ gefördert: **Teams** sollen in der Lage sein, auf unvorhergesehene Entwicklungen schnell zu reagieren, Entscheidungen iterativ zu treffen und ihre Arbeitsweise kontinuierlich anzupassen.

Einen Beitrag zu diesem Kulturwandel, insbesondere im Bereich der Selbstorganisation, des Leitungsverständnisses und der Agilität, leistet die Arbeitsaufteilung nach Rollen – das rollenbasierte Arbeiten. Hier steht nicht mehr die Frage im Mittelpunkt, welche pastorale Berufsgruppe welche Aufgabe übernimmt, sondern welche Rollen notwendig sind, um die vereinbarten Ziele zu erreichen.

¹ Selbstorganisation bedeutet, dass Teams ihre Aufgaben, Prozesse und Entscheidungen eigenverantwortlich gestalten und gemeinsam Verantwortung für die Erreichung vereinbarter Ziele übernehmen – innerhalb klarer Rahmenbedingungen

² Im Sinne einer ermöglichenden Leitung = versteht Leitung als gemeinschaftlichen Prozess: Sie fördert Beteiligung, stärkt Eigenverantwortung und schafft die Voraussetzungen dafür, dass Menschen ihre Aufgaben selbstorganisiert, verantwortungsvoll und im Sinne einer gelebten Synodalität gestalten können

³ Agiles Arbeiten ist eine flexible und lernorientierte Arbeitsweise, bei der Teams in kleinen Schritten gemeinsam Lösungen entwickeln, Erfahrungen auswerten und ihr Handeln kontinuierlich an neue Anforderungen und die Bedürfnisse der Menschen anpassen

Ziele auf der Grundlage einer gemeinsamen Vision und Mission bilden die verbindliche Grundlage und Leitplanken, innerhalb derer (Teil-) Teams mit hoher Eigenverantwortung und Gestaltungsfreiheit ihrer Verantwortung nachkommen. Im Kontext von Kirchenentwicklung 2030 ergibt sich diese Zielperspektive aus der **Diözesanstrategie** und den **Gründungsvereinbarungen** mit ihrer Vision vor Ort. **Pastorale Standards**⁴ bieten zudem eine gemeinsame Basis für Entscheidungen und Haltungen. Durch das **rollenbasierte Arbeiten** wissen Mitarbeitende, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten sollen, wer zuständig ist und wie sie **agil** auf neue Herausforderungen reagieren können.

Abgrenzung: Was mit rollenbasierten Arbeiten in der Pastoral **nicht** gemeint ist:

- keine Methode, die nur nach Belieben angewendet wird, sondern Teil der beschlossenen und von der Bistumsleitung in Kraft gesetzten Gesamtstrategie der Kirchenentwicklung 2030
- keine Abschaffung der klassischen Berufsprofile, sondern die Ermöglichung Fachlichkeit flexibler einzubringen und zur zielorientierten Zusammenarbeit zu nutzen
- kein starres Modell, sondern ein lernendes System
- keine Beliebigkeit, sondern Arbeiten innerhalb klarer Ziele und Leitplanken
- kein Verzicht auf Leitung, sondern ein Leitungsverständnis das Selbstorganisation ermöglicht und den gemeinsam vereinbarten Rahmen sicherstellt
- keine Zuständigkeitsauflösung, sondern Klärung von Verantwortung

⁴ Werden aktuell entwickelt und voraussichtlich Anfang 2027 verbindlich eingeführt

2. ENTSTEHUNG DES ROLLENPORTFOLIOS

In einem breit angelegten Beteiligungsprozess haben hauptberufliche **pastorale** Mitarbeitende sowie Diakone im Zivilberuf eine Fülle kreativer Rollen entwickelt, die für eine gelingende Pastoral nötig sind.

Damit verbunden war die Frage, welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten es in den verschiedenen **pastoralen** Handlungsfeldern braucht, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Die Ergebnisse wurden gebündelt und in diözesanen Gremien beraten. Danach wurden **22 Rollen als verbindliche Grundlage für die pastorale Arbeit von Erzbischof Stephan bestätigt: Von A wie Anwältin bis Z wie Zukunftsentwickler.**



Das Portfolio bringt zum Ausdruck:

Der Einsatz pastoraler Mitarbeitender orientiert sich künftig nicht mehr allein an Berufsbezeichnungen, sondern stellt die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in den Mittelpunkt, die gebraucht werden, um Kirche vor Ort wirksam und glaubwürdig zu gestalten – unter Würdigung der besonderen Qualifikationen jeder Berufsgruppe.

Das Portfolio ist anwendbar für:

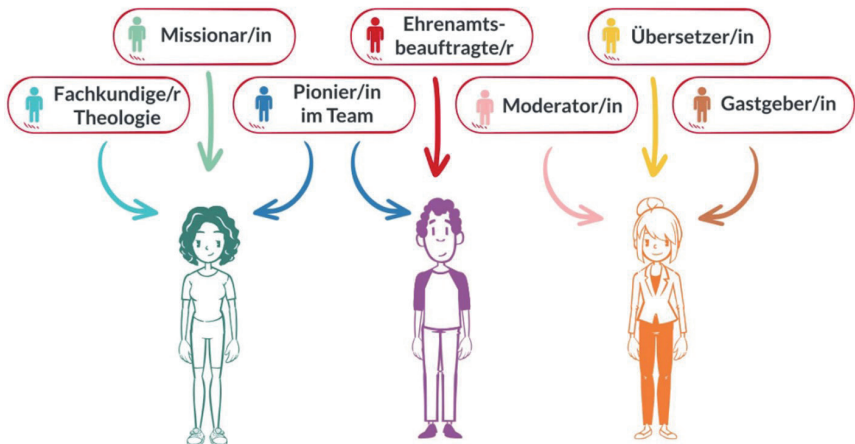
Das Rollenportfolio steht allen offen, die in der Pastoral mitwirken. Auch **ehrenamtlich Engagierte** und **Diakone im Zivilberuf** können Rollen daraus übernehmen und so ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten klarer gestalten. **Verbindlich** ist das Rollenportfolio jedoch nur für **hauptberufliche Mitarbeitende** und Diakone im Zivilberuf. Gleichzeitig tragen mindestens so viele Ehrenamtliche zur Erreichung der Ziele bei, weshalb die Rollen so gestaltet sind, dass sie auch für diese Beteiligten Orientierung bieten – ohne Weisung und ohne Verpflichtung.

3. DER ZUGRUNDELIEGENDE ROLLENBEGRIFF

Eine **Rolle** ist ein Bündel von Aufgaben, das mit einem bestimmten Ziel verbunden ist. Sie ist **unabhängig von der Berufsgruppe/Profession** (z. B. Priester, Pastoralreferentin, Diakon, Gemeindeferentin) und wird definiert durch:

- **Zielsetzung:** Welchem Ziel dient die Rolle?
- **Kernaufgaben:** Was gehört unverzichtbar dazu?
- **Verantwortung & Befugnisse:** Wofür trägt jemand Verantwortung und welche Entscheidungen kann er oder sie treffen?
- **Kompetenzen & Qualifikationen:** Welche Kenntnisse, Fähigkeiten oder Charismen sind erforderlich?

Beispiel: Die Teammitglieder haben bereits in einem gemeinsamen Prozess gesichtet, wer von ihnen für welche Rollen die nötigen Kompetenzen und Qualifikationen hat oder wer ein Charisma, eine besondere Neigung oder Haltung mitbringt. Auf dieser Grundlage kann nun geklärt werden, wer mit welchen Rollen im Aufgabenbereich Erstkommunionkatechese wirken wird:



Jede der drei Personen kann mehrere Rollen innehaben, aber auch mit der gleichen Rolle in unterschiedlichen Aufgabenfeldern tätig sein.

Für jede der 22 Rollen ist beschrieben, was **Ziel** und **Kernaufgabe** ist und welche **Befugnisse**, **Haltungen** und **Kompetenzen** nötig sind. Hier ein Beispiel:

Pionierin / Pionier im Team

Ziele/Zweck	Diözesanstrategie – Ziele 1-4 <ul style="list-style-type: none"> · Neue und vielfältige Wege, das Evangelium in der Pfarrei zu leben, ausprobieren · Grenzen der Pfarrei aktiv überschreiten <ul style="list-style-type: none"> - im Wahrnehmen (Beispiele gelungener Lebens- und Glaubenspraxis jenseits der Pfarrei aufgreifen) - mit eigenen Initiativen/Angeboten
Kernaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> · Entwicklung eines sensiblen Radars für Suchbewegungen, für Bedürfnisse von Menschen und Themen in den Sozialräumen der Pfarrei · Zusammenarbeit mit Kooperationspartner über die Kirchengemeinde hinaus · Entwicklung und Evaluation von innovativen Projekten · Unterstützung und Begleitung neuer Gruppen/Gemeinden · Entwicklung und Durchführung von liturgischen und spirituellen Angeboten an Anders-Orten
Rahmenbedingungen und Befugnisse*	<ul style="list-style-type: none"> · Ressourcen (Zeit, Raum, Geld)
Merkmale und Haltungen	<ul style="list-style-type: none"> · Aufgeschlossenheit, Neugier · Milieusensibilität · Mut, Innovationsfreude · Frustrationstoleranz · Organisationsfähigkeit
Kompetenz und Qualifikationen	<ul style="list-style-type: none"> · Kenntnis aktueller pastoraltheologischer Diskurse · Kompetenz im Bereich Projektmanagement · Kenntnis von Kreativitäts-/Innovationstechniken · Kenntnis von Methoden der Wirksamkeitsüberprüfung und · eines geregelten Feedbacks · Hohe Kommunikationskompetenz · Grundkenntnisse in Engagementförderung

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

4. ROLLEN- UND AUFGABENKLÄRUNG IM TEAM

Wie kommen Ziele, Rollen, Aufgabenbereiche und Mitarbeitende so zusammen, dass die Vision wachgehalten und Innovation möglich wird? Ein möglicher / beispielhafter **Prozessablauf** der Rollen- und Aufgabenklärung im **Seelsorgeteam** mit folgenden **Phasen** zeigt, wie das gelingen kann:



Eine weitere Herangehensweise wäre, anhand des 5-Schritts vorzugehen. Dazu muss klar sein, wer in welchem (bspw. Kompetenz-) Team (mit welchem Stellenanteil/ Ressource) mitwirkt.

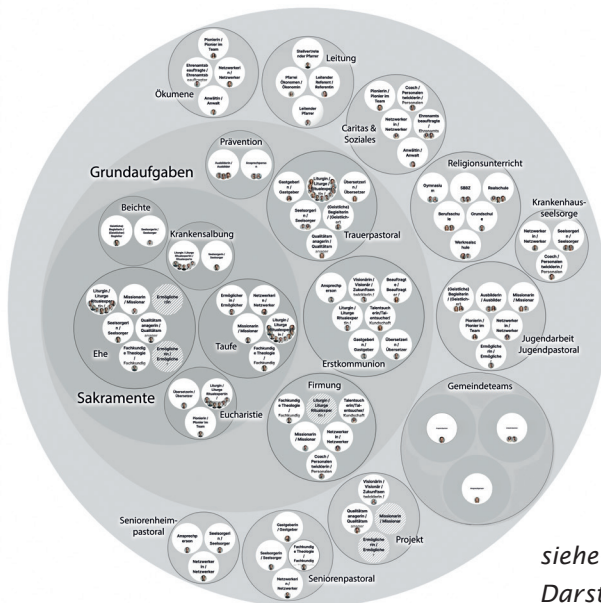
Der 5-Schritt ist eine Weiterentwicklung/ Abwandlung der 7-Phasen:

<p>Schritt 1: Zusammensetzung des Kompetenzteams klären</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Aushandeln und festlegen, wer dem Kompetenzteam angehört & definieren, mit welchem Stellenanteil (Prozentsatz) jede Person im Team mitwirkt.
<p>Schritt 2: Aufaktttreffen und Zielklärung</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Einladung zum ersten Teamtreffen durch die zuständige Führungskraft (=Themenverantwortliche Person im Kernteam) · Persönliches Kennenlernen der Teammitglieder · Gemeinsames Besprechen und Festhalten der Teamziele (mittelfristig: gemäß Pfarrestrategie) sowie Erwartungen an die Zusammenarbeit
<p>Schritt 3: Rollenbedarf identifizieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Auf Grundlage der vereinbarten Teamziele erarbeiten die Mitarbeitenden, welche Rollen zur Zielerreichung notwendig sind. · Die Erwartungen an die Rollen für dieses Arbeitsfeld werden inhaltlich kurz beschrieben.
<p>Schritt 4: Rollenverteilung im Team</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Das Team entscheidet möglichst selbstständig, wer welche Rolle übernimmt. · Die Ergebnisse werden im Team abgestimmt, so dass jeder die Rollenteilung mitträgt.
<p>Schritt 5: Rückmeldung und Bestätigung durch die Leitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Das Team informiert die zuständige Führungskraft (Themenverantwortliche Person im Kernteam) über die vorgeschlagene Rollenverteilung. · Die Führungskraft bzw. das Kernteam prüft und bestätigt diese offiziell (oder bespricht Anpassungen). · Das so bestätigte Kompetenzteam beginnt mit der operativen Arbeit an den vereinbarten Zielen.

Ein konkreter Ablauf sowohl für die 7-Prozessphasen wie auch für den 5-Schritt, versehen mit Methodenvorschlägen der jeweiligen Schritte/Phasen, und Beispiele aus Muster-Pfarreien sind im Anhang zu finden.

5. DARSTELLUNG DER ROLLENARCHITEKTUR - ORGANIGRAMMSOFTWARE

Um die im Rollenklärungsprozess erarbeiteten Strukturen übersichtlich darzustellen, wird eine spezielle Organigrammsoftware eingesetzt. Diese ermöglicht es, die Verteilung der Rollen innerhalb der Pfarrei grafisch abzubilden: Wer übernimmt welche Rolle in welchem Aufgabenfeld? Die Software unterstützt die Transparenz im Seelsorgeteam, erleichtert die Planung und Weiterentwicklung der pastoralen Arbeit und macht Veränderungen im Bereich der Rollen nachvollziehbar. So wird die Rollenarchitektur einer Pfarrei sichtbar und kann kontinuierlich angepasst werden.



siehe Anhang 4:
Darstellung Beispielpfarrei

Beispielpfarrei: Darstellung von **Aufgabenbereichen** innerhalb und außerhalb der Grundaufgaben (graue Kreise mit Bezeichnungen z. B. Seniorenpastoral, Ökumene, Prävention, Trauerpastoral...).

Ein genaueres Beispiel, wie eine Pfarrei in der Software dargestellt werden kann, befindet sich im Anhang.

6. ROLLENBASIERTE STELLENUMSCHREIBUNGEN

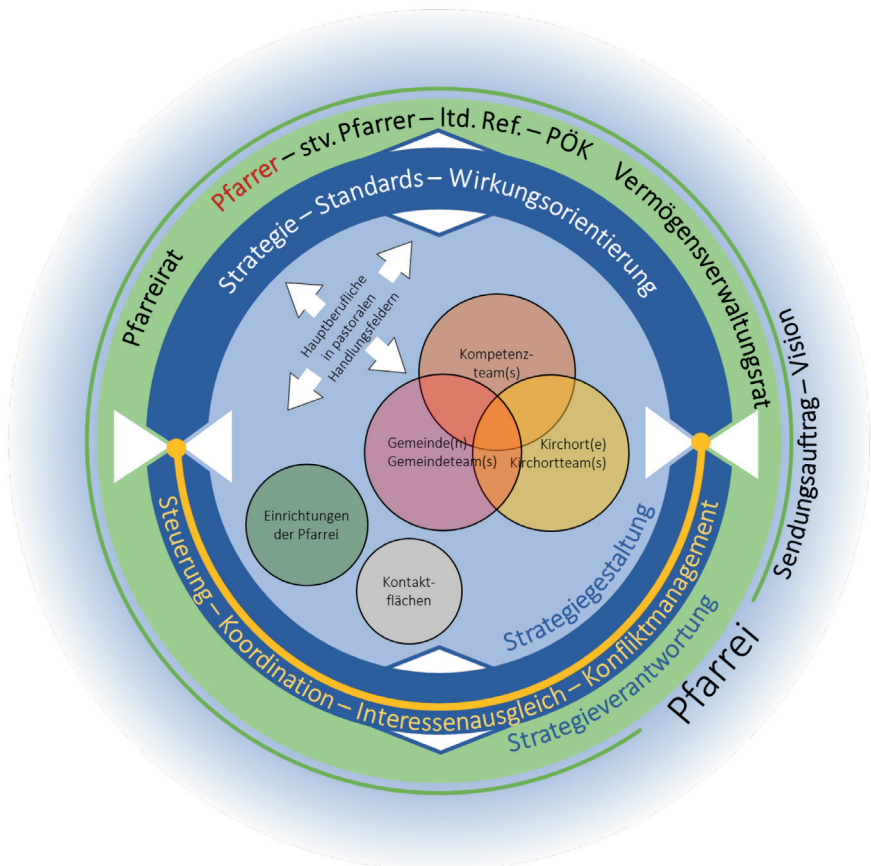
Das Rollenbasierte Arbeiten folgt dem Ansatz des agilen Arbeitens, der hohe Flexibilität und eine rasche Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Zielsetzungen ermöglicht. Damit dies gelingt, **braucht es verbindliche Vereinbarungen zu Rollen und Aufgabebereichen**, die für die einzelnen Mitarbeitenden, für das Gesamtteam und gegenüber Dritten in der pastoralen Arbeit **Transparenz, Orientierung und Sicherheit** schaffen.

Neben der Darstellung der Arbeitsorganisation ermöglicht die Software den Blick auf die **einzelnen Mitarbeitenden und deren jeweiliges Rollen- und Aufgabenportfolio**. Aus der Software lassen sich die individuellen Stellenumschreibungen aller Mitarbeitenden generieren. Dies bringt für die pastoralen Mitarbeitenden wie für die Personalverantwortlichen eine erhebliche **Verschlankeung von Arbeitsabläufen** mit sich, verbunden mit dem Vorteil, dass die Stellenumschreibungen nicht isoliert wahrgenommen und genehmigt werden, sondern immer im **Gesamtkontext des Seelsorgeteams der Pfarrei** betrachtet werden.

 Name _____ Profession _____ Pfarrei _____ Vorgesetzte Person _____ Beschäftigungsumfang _____	 Rolle	 Fokus	
		 Ziele/ Zweck	
		 Kernaufgaben	
		 Befugnisse/ Ressourcen	
	 Rolle	 Fokus	
 Ziele/ Zweck			
 Kernaufgaben			
 Befugnisse/ Ressourcen			
 Rolle	 Fokus		
	 Ziele/ Zweck		
	 Kernaufgaben		
	 Befugnisse/ Ressourcen		

















7. SCHRITTWEISER ÜBERGANG UND UNTERSTÜTZUNG

Rollenbasiertes Arbeiten lässt sich nicht nach einem detailliert festgelegten Zeitplan zu einem bestimmten Stichtag „einführen“. Der Übergang in den neuen Arbeitsmodus ist ein schrittweiser Prozess, der angesichts der Unterschiedlichkeit der Bedingungen und Voraussetzungen der Teams der künftigen Pfarreien auch sehr unterschiedlich verlaufen wird. Anstelle der Idee eines linearen Zeitstrahls taugt eher das Bild eines Prozesses mit Kurven und Schleifen hin zum Zielbild⁵.



⁵ Vgl. Dokument Modell Substruktur und Leitung innerhalb der Pfarrei Materialien

Mit Blick auf das Zielbild, das ein (Struktur-)Modell darstellt und kein abschließendes Bild der Pfarrei zeichnet, wird klar, dass rollenbasiertes Arbeiten ein Prinzip unserer pastoralen Arbeit ist, welches neben den Grundsätzen wie Zielvereinbarungen und Qualitätsmanagement durch Strategie- und Wirkungsorientierung getragen wird. Konkret befindet sich das rollenbasierte Arbeiten im dunkelblauen Kreis des Zielbilds. Sichtbar macht dieses Bild auch, dass die Implementierung des rollenbasierten Arbeitens **parallel** zu der Einführung anderer neuer Prinzipien stattfindet. In dieser komplexen Situation bieten die diözesanen Unterstützungssysteme wertvolle Hilfen, um sich die neuen Arbeitshaltungen anzueignen. Um den schrittweisen Übergang zum rollenbasierten Arbeiten zu erleichtern, gibt die folgende Übersicht einen Überblick über aktuell verfügbare Unterstützungsangebote.

Implementierung rollenbasiertes Arbeiten	
VERANTWORTUNG VOR ORT	
 Kernteams vor Ort	
DIÖZESANE UNTERSTÜTZUNG	
 Referat Implementierung rollenbasiertes Arbeiten Ordinariat → zentrale Schnittstelle fürs Thema	 IPB → Schulungen und Workshops (bspw. Schulung der Pfarrer und der Leitenden ReferentInnen /Referenten Februar – April 2026; Unterstützungsmodul 2 für die Arbeit der Seelsorgeteams 2. Halbjahr 2026 – Ende 2028)
 DIAG Supervision, Coaching und Organisationsberatung → Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision zur Reflexion der beruflichen Praxis, Rollenklärung und Veränderungsprozesse	 Diözesanstellen & DIAG Kirchenentwicklung → Begleitung von Prozessen der Rollen- und Aufgabenklärung im Team, Fachberatung bei konzeptionellen und strategischen Fragen, Prozesse geistlich begleiten
ZEITHORIZONT	MATERIAL
 Sommer 2027 Rollenbasierte Stellenumschreibungen	 Rollenportfolio    
Sommer 2026 – Herbst 2028 Wissenschaftliche Evaluation	 Rollenkärtchen    
	 Dynamischer Leitfaden

8. CHANCEN DES ROLLENBASIERTEN ANSATZES UND WAS ES BRAUCHT

Chancen:

- Mit der Frage nach den Rollen wird das **Ziel** einer Aufgabe deutlicher in den Fokus gerückt.
- Die **Aufgabe** wird **breiter** wahrgenommen und **vernetzter** angegangen. Es entsteht **Raum für neue Ideen und Innovation**.
- **Pastorale Mitarbeitende** können ihre besonderen, teils durch Qualifikation, Erfahrung oder Charisma geprägten **Rollenkompetenzen stärker einbringen**.
- Mitarbeitenden eröffnen sich auch ohne Stellenwechsel **berufliche Entwicklungsmöglichkeiten**, da eine Person mehrere Rollen innehat und Rollenkompetenzen bei Bedarf kontextspezifisch erlernt werden können.
- Klarheit und Transparenz in der Vereinbarung von Verantwortungsbereichen ermöglichen eine bessere **Zusammenarbeit im Team** mit Haupt- und Ehrenamtlichen und erhöhen die Ergebnisqualität.
- Die Arbeitsorganisation in Rollen bietet die Chance, **Ressourcen** flexibel und passgenauer an Bedarfen orientiert einzusetzen.
- Das rollenbasierte Arbeiten gestaltet **Selbstorganisation** und Eigenverantwortung in Teams und stellt ein **funktionierendes Miteinander** zwischen Teams und **Leitungsfunktion** dar
- Die selbstorganisierte Zusammenarbeit in Rollen ist ein Grundverständnis des **agilen Arbeitens** und ein Anfang diese Arbeits- und Organisationskultur umzusetzen



Der Mehrwert in einem Satz/ die KI gefragt:

Durch die Arbeitsorganisation in Rollen können **Ressourcen** flexibel und **passgenau** eingesetzt werden. Sie ermöglicht eine **schnelle Reaktion** auf veränderte Rahmenbedingungen und richtet die Pastoral

konsequent an den **aktuellen Bedürfnissen der Menschen** aus. Auf diese Weise fördert rollenbasiertes Arbeiten eine **zielgerichtete, vernetzte** und **ressourcenorientierte** Pastoral, in der Kompetenzen besser zur Geltung kommen und Entwicklung möglich wird.

Ohne das geht es nicht:

Die Chancen des rollenbasierten Arbeitens können nur dann sichtbar werden, wenn die in der folgende Checkliste genannten **Arbeitsweisen** und grundlegende Haltungen im **Alltag** gelebt werden.

- **Bewusste Auseinandersetzung** mit den 22 Rollen
Individuelle Reflexion, welche Rollen kann ich mir vorstellen und welche auch gar nicht
- **Zielorientierte Haltung**
Meine Arbeit orientiert sich an den gemeinsam vereinbarten Zielen und dem pastoralen Auftrag. Individuelle Interessen und Stärken werden dabei gezielt im Rahmen der jeweiligen Rollen eingebracht.
- **Veränderungsbereitschaft** im pastoralen Handeln
Neue Situationen werden als Normalität verstanden. Dafür bringe ich stetige Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Flexibilität mit.
- Verknüpfung mit **Personalentwicklung**
Meine persönlichen Kompetenzen werden kontinuierlich entwickelt und entlang der Anforderungen von Rollen weitergedacht und gefördert.
- Zusammenarbeit im **Team** und über Strukturen hinweg
Rollen werden nicht isoliert verstanden, sondern im Zusammenspiel von Teams, Gremien, Leitungsfunktionen und pastoralen Räumen wirksam.
- Grundhaltung **ermöglichende Leitung**
Das Führungs- und Leitungsverständnis zielt darauf ab, Menschen zu motivieren, zu unterstützen und zu befähigen, eine Aufgabe zu übernehmen – sowie viele Menschen einzubeziehen und zu beteiligen.

9. ANHANG

- Anhang 1 zu Kapitel 4: Konkreter Ablauf 7-Phasen
- Anhang 2 zu Kapitel 4: Konkreter Ablauf 5-Schritt
- Anhang 3 zu Kapitel 4: Teammatrix
- Anhang 4 zu Kapitel 5: Darstellung Beispielpfarrei - Onlinetool

Dieser **Leitfaden** ist bewusst als **dynamisches** Dokument angelegt. Er entwickelt sich weiter durch **Ihre** Erfahrungen: Gute Praxis und gemachte Erfahrungen, auch solche, die wir so nicht wiederholen möchten, sind wertvolle Lernquellen. Teilen Sie Ihre Erkenntnisse – damit **wir gemeinsam besser werden** und diesen Leitfaden aktuell halten zu können.

IMPRESSUM

Erzdiözese Freiburg
Erzbischöfliches Ordinariat
Hauptabteilung 2 - Pastorales Personal
Referat Implementierung Rollenbasiertes Arbeiten in der Pastoral

Schoferstr. 2
79098 Freiburg

Ansprechperson: Theresa Hunnius
Tel. +49 761 2188 274
theresa.hunnus@ordinariat-freiburg.de

www.ebfr.de/rollenbasiertes-arbeiten

