evangel | magazin für missionarische pastoral 1| 2026

Notlösung oder Transformation zu einer partizipativen Kirche?

Fachtagung zu alternativer Pfarreileitung nach can. 517 § 2 CIC



Dr. Hubertus Schönemann ist Leiter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Auf Anregung des Bistums Hildesheim hatte die KAMP für den 10./11. März 2026 eine kompakte kleine Fachtagung „Alternative Pfarreileitung“ in Hannover organisiert. Vertreten waren Verantwortliche der Personal- bzw. Pastoralabteilungen aus neun Bistümern, die derzeit alternative Pfarreileitungen schon länger praktizieren, unmittelbar davorstehen, dies einzuführen, oder bereits in der Vergangenheit Erfahrungen damit gesammelt hatten.

Die Kurzpräsentationen im ersten Teil stellten neben ein paar wenigen Daten, Zahlen und Fakten (Anzahl Pfarreien, Entwicklung Personalzahlen etc.) vor, welche „Modelle“ der Pfarreileitung zu can. 517 § 2 praktiziert werden, welche Grundsatzüberlegungen in einem größeren Rahmen im Bistum dahinterstehen und was die wichtigsten Erfahrungen sind: Was läuft positiv? Was sind die größten Schwierigkeiten? Welche offenen Fragen zeigen sich?

Zunächst überraschte, wie aus dem einen Kanon im kirchlichen Gesetzbuch doch *relativ unterschiedliche Modelle in den unterschiedlichen Kontexten der Bistümer* resultieren können. Neben can. 517 § 2 wird manchmal auch das Delegationsmodell nach can. 129 § 2 als kirchenrechtliche Legitimation genutzt, bei dem Laien an der Ausübung der Leitungsgewalt des Pfarrers *(cura pastoralis)* beteiligt werden können, es also immer noch einen kanonischen Pfarrer gibt. Demgegenüber steht bei can. 517 § 2 im Vordergrund, dass ein/e Pfarrbeauftragte/r als Einzelperson (Diakon oder hauptberufliche/r pastorale/r Laienmitarbeiter/in) oder ein Team (Hauptberufliche zusammen mit freiwillig Engagierten oder nur Ehrenamtliche) unter Moderation eines Priesters (der nicht Pfarrer ist) die Pfarrei leiten. Der/die Pfarrbeauftragte ist z. B. im Bistum Osnabrück Dienstvorgesetzte/r mit Personalverantwortung für das Pastoralteam (inklusive des Pastors bzw. nichtleitenden Priesters, unbeschadet dessen priesterlicher Rechte und Pflichten) und der Mitarbeiter der Kirchengemeinde; der Vorgesetzte des/der Pfarrbeauftragten ist der Bischof. Es gibt auch ein „ergänzendes Pfarreileitungsmodell“ mit hauptamtlichem Diakon oder pastoralem/r Mitarbeiter/in mit ehrenamtlicher Steuerungsgruppe.

In den zuvor entwickelten Grundsätzen hatte das *Bistum Osnabrück* für sich klar formuliert: Leitungsqualifizierung ist vor allem als geistliche Persönlichkeitsbildung und -reifung zu verstehen. Besser als das Festhalten an bisher gewohnten Rollen- und Aufgabenprofilen sowie den damit verbundenen Erwartungen ist die Ermöglichung einer Aufgabenzuweisung, die sich an Stärken und Charismen einzelner Mitarbeiter orientiert. Das erfordert dann eine Freiheit in der Festlegung pastoraler Schwerpunktbereiche vor Ort und eine kontinuierliche Verständigung über Ziele des Bistums.

Im *Bistum Magdeburg* übernehmen jetzt schon in 20 von 43 Pfarreien (vier sind in Vorbereitung) Leitungsteams von Ehrenamtlichen Anteil an der Hirtensorge des Bischofs. Die Hauptamtlichen fungieren als geistliche Begleiter/innen in pfarreiübergreifendem Einsatz. Das Zielbild ist eine „Kirche der Ökumene“ (gesellschaftlich und sozial vernetzt und aktiv); das Bistum gestaltet bewusst die Transformation in eine „ehrenamtliche“ Kirche. Die Verantwortlichen berichten davon, dass in diesen Prozessen die Rollen der Hauptberuflichen ein Dauerthema sind. Viel Energie wird aufgewendet, um vor Ort Verantwortung einzufordern und zuzutrauen, Hintergründe für Veränderungen zu erklären und intensive Reflexionsgespräche vor Ort zu führen, die oft sehr persönliche und geistliche Gehalte haben.

Aus dem *Bistum Münster* wird auch von positiven Erfahrungen berichtet: Es gibt ein ausgeprägtes Interesse und eine große Beteiligung von freiwillig Engagierten, was zu einer Verlagerung von Entscheidungsebenen (z. B. in die Gremien) und zu einer Intensivierung der Kommunikation in hohem Maße führt. Als Herausforderung wird benannt, wie kirchliche „Behörde“ und die „Fläche“ einüben können, wie Verzahnung, Subsidiarität und Entwicklung vor Ort (z. B. im Einüben von Entscheidungswegen) gestaltet werden.

Das *Bistum Aachen* ist bereits seit Längerem – und nicht wegen des Priestermangels, sondern aus Gründen der Synodalität und der Mitverantwortung der Getauften im Gottesvolk – dabei, in den Pastoralen Räumen geteilte Leitung zu installieren, und macht dabei sehr gute Erfahrungen. Das Bistum knüpft damit an seine Pastoralstrategie an, um eine nachhaltig zukunftsfähige pastorale Struktur zu etablieren. Die Leitung eines Pastoralen Raumes besteht demnach aus dem Pfarrer, möglichst zwei weiteren pastoralen oder diakonischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Verwaltungsleitung sowie möglichst zwei ehrenamtlichen Mitgliedern, die vom Rat des Pastoralen Raumes gewählt werden. Die beiden

Ehrenamtlichen können, müssen aber nicht gewählte Ratsmitglieder sein. Die Leitung leitet den Pastoralen Raum gemeinsam.

Deutlich wird, dass Bistümer i. d. R. *mehrere Entscheidungsschritte hintereinanderschalten und erproben* – von pastoraler Kooperation und Koordination dann hin zu unterschiedlichen Leitungsmodellen, zuerst mit Hauptberuflichen, dann mit Ehrenamtlichen. Manchmal beginnt ein Bistum ein alternatives Leitungsmodell etwas „versteckt" in kleinen Pfarreien, zumeist als Experiment und zeitlich befristet. Einige Bistümer beschränken sich auf das Pfarrbeauftragtenmodell, andere sind (bereits) in der Phase mit rein ehrenamtlichen Leitungsteams. Manche Bistümer waren erstaunt, dass andere bereits so bewusst und „selbstverständlich" mit Ehrenamtlichen arbeiten. Die Bistümer, um die es geht, haben zumeist einen Diasporahintergrund und sind bereits weit fortgeschritten, was den massiven Rückgang von hauptberuflichem Personal, nicht nur bei den Priestern, betrifft. Es scheint so, als ob manches Bistum meint, bestimmte Schritte jetzt noch nicht gehen zu müssen oder zu können, weil sie angeblich noch genug priesterliches oder hauptberufliches Personal haben oder man das den Pfarreien und den Gläubigen noch nicht „zumuten" zu können/müssen glaubt. In diesem Zusammenhang gibt es natürlich auch tatsächlich Widerstände in manchen Pfarreien, in denen manche Gläubige es als Verlust empfinden, keinen priesterlichen Leiter mehr zu haben.

Gleichzeitig ist den beteiligten Bistümern aber auch klar, dass mittel- und langfristig *hauptberufliche Pfarrbeauftragtenmodelle lediglich ein Durchgangsstadium hin zu ehrenamtlichen Leitungsmodellen* sind, bei denen die (ordinierten und nicht ordinierten) Hauptberuflichen dann veränderte Rollen übernehmen müssen. Besonders signifikant zeigt sich die Rolle des moderierenden Priesters (mP) in Nomenklatur, Rollenbeschreibung und Einsatz, je nachdem, wie man can. 517 § 2 kirchenrechtlich interpretiert: In dem einen Bistum ist die Rolle des mP minimalistisch gedacht, damit er diese Aufgabe neben seinen vielen anderen Verpflichtungen (evtl. auch für mehrere Pfarreien oder in einem kategorialen Aufgabenfeld) auch noch leisten kann. Im anderen Bistum wird *moderari* beim mP als tatsächliches Leiten verstanden und vom „priesterlichen Leiter der Seelsorge" gesprochen, um die priesterliche Leitungskompetenz gegenüber den Laien zu sichern und zu erhalten; der/die nicht-priesterliche Pfarrbeauftragte ist dann lediglich verantwortlich für „Planung und Koordination" der Seelsorge. Wieder andere Bistümer konzipieren den mP als geistlichen Begleiter/Moderator, der aber nicht Vorsitzender des Kirchenvorstands ist, also keine Entscheidungskompetenz und Verwaltungsaufgaben hat. Die meisten Bistümer berichten davon, dass es durchweg schwierig ist, gute moderierende Priester mit den notwendigen persönlichen Voraussetzungen zu finden.

Der „Erfolg" dieser Modelle hängt offenbar hauptsächlich von den handelnden Personen und deren persönlicher Passung im Team ab. Umso größere Bedeutsamkeit hat die Auswahl der handelnden Personen: wie die Hauptberuflichen von Seiten der Personalabteilung des Bistums und die Ehrenamtlichen aus der Pfarrei heraus bestimmt oder legitimiert werden. Eine wichtige Frage ist, wie man dann bei Stellenwechseln einzelner Beteiligter weiter damit umgeht. Oder im Konfliktfall: Wer muss dann „gehen", der/die hauptberufliche pastorale Mitarbeiter/in oder der Priester? Wie geht man im Konfliktfall mit beauftragten Ehrenamtlichen um?

Während der Tagung wurden folgende Hintergründe überdeutlich: *Die Praxis von alternativen pfarreilichen Leitungsteams ist nur ein Teil von sehr komplexen Strukturüberlegungen in den Bistümern mit der Frage, auf welche Weise die Kirche der Zukunft inhaltlich und strukturell-organisational gestaltet werden kann*. Allen gemeinsam ist das Bewusstsein, dass die verfasste Kirche mit all ihren Inhalten, Strukturen und Prozessen in einer massiven Transformation steht und die Verantwortlichen in den Bistumsleitungen sicherstellen müssen, wie es in den nächsten Jahren verantwortet gehen kann. Das eine Bistum denkt dabei mehr an eine Sicherung bisheriger, von Ordinierten geleiteter Strukturen, andere sehen Leitungsteams als Weg und Experiment zu einer partizipativen, kreativen und kontextuellen Kirchengestalt vor Ort.

Natürlich ist anfänglich der *Priestermangel ein Auslöser*, um über solche Fragen nachzudenken. Manche Bistümer, die naturgemäß auf der Tagung auch nicht vertreten waren, versuchen, priesterliche Pfarreileitung denn auch über „Priester der Weltkirche", Ruheständler und noch größere Pfarreikonstellationen so lange als möglich zu erhalten und damit eine bestimmte priesterliche Rollenkonfiguration abzusichern. Aber auch dort wird man mittelfristig bestimmten Fragen nicht ausweichen können. Man kommt also bei pfarreilichen Leitungsteams recht schnell in das Thema der kirchlichen Transformation und wie man sich als Bistum im Blick auf die zur Verfügung stehenden Personalressourcen (und diese sind quantitativ wie qualitativ zu bewerten!) entwerfen möchte. Natürlich stehen bei diesen Aushandlungsprozessen die Stärkung und Entlastung der Leitungsaufgaben des Pfarrers und der Gremien im Hintergrund, ebenso die Weiterentwicklung, Differenzierung und Schärfung der Rollen. Nötig sind vertrauensbildende Maßnahmen zwischen den Berufsgruppen und Entwicklungsperspektiven für hauptamtliche Laien und Diakone, die wiederum zu Impulsen für Aus-, Fort- und Weiterbildung führen.

Als zentrale Frage der Tagung entwickelte sich jedoch recht rasch, *ob und, wenn ja, in welcher Weise Beteiligung von Ehrenamtlichen in Leitungsteams einen Eigenwert hat*.

Can. 517 § 2 im kirchlichen Gesetzbuch CIC von 1983 antwortete ursprünglich auf eine Situation in Lateinamerika, wo Ordensschwestern in Ermangelung von Priestern *de facto*

Gemeinden leiteten. Der Sprachduktus des Kanons („wenn der Bischof wegen Priestermangels glaubt, einen Diakon, eine andere Person […] oder eine Gemeinschaft […] an der Ausübung der Hirtensorge einer Pfarrei beteiligen zu müssen“) spricht Bände über das Verständnis, dass Leitung eigentlich nur durch Ordinierte wahrgenommen werden kann. Als notgedrungenes Zugeständnis an eine konkrete Situation eröffnet der Kanon derzeit aber Perspektiven für eine sich transformierende Kirche.

Ein Bistum muss für sich dabei jedoch die Frage beantworten, ob es bei alternativen Leitungsformen als Effekt *ad intra* „nur“ um einen Erhalt des bisherigen „Systems“ geht, nämlich darum, „den Laden“ irgendwie noch zusammenhalten und organisieren zu können, oder *ob es um kirchliche Wirksamkeit im sozialen Raum vor Ort und damit um die Wahrnehmung und Kommunikation des Evangeliums in einer sich wandelnden Gesellschaft und in einer kleiner werdenden Kirche (ad extra) geht*. Im Fortgang der Tagung formierte sich immer klarer die These, dass eine radikale Dekonstruktion eines gewohnten Kirchenbildes im Gang ist und damit die Frage nach der Gestalt und den Gesichtern von zukünftiger Kirche vor Ort. Dabei scheint es so, dass die Zeit der großen Masterpläne vorbei ist. Offenbar sind keine klaren großen Zielbilder vorhanden; es weiß noch keiner genau, wohin die Reise geht. So wird Schritt für Schritt „auf Sicht gefahren“, um die Herausforderungen anzunehmen und zu schauen, mit welchen Rahmenbedingungen und mit welchen Personen man es zu tun hat. So entsteht gerade bei den Leitungsformen zu Recht der Eindruck, dass eher auf konkrete Gegebenheiten zu reagieren ist, statt bei den sozio-kulturellen und ressourcenbedingten Entwicklungen strategisch-planerisch vorne dran zu sein. Damit verbindet sich aber auch eine gewisse Grundgelassenheit: Der angedeutete Prozess der radikalen Transformation ist durch nichts und niemanden aufzuhalten. Widerstände können Entwicklungen nur zeitweise hinausschieben. Wichtig ist, dass man immer wieder bewusst die strategischen Ideen für die Pastoral und die Gestalt von Kirche reflektiert und ins Gespräch bringt.

Die französische Theologie anerkennt u. a. mit dem Wort der Bischöfe „Proposer la foi“ (1996), dass die alten Strukturen nicht mehr da sind, unsere Aufgabe in veränderter Zeit dann so umschrieben ist: den Glauben anbieten in der Gesellschaft von heute. Dies geht nur in der Vielfalt mit verschiedenen Blickwinkeln, Anliegen, kirchenpolitischen Aufstellungen, die miteinander moderiert werden müssen. Ein Teilnehmer formulierte denn auch, dass sie im Bistum nicht von „Modellen“ sprechen, sondern von einem „Weg“, den das Bistum ausprobierend und tastend geht. Dabei ist es trotzdem entscheidend, theologisch zu deuten, was geschieht, zu reflektieren, in die Verständigung mit allen Beteiligten zu gehen und dann den jeweils nächsten Schritt zu tun. Ein Teilnehmer berichtete, dass ein evangelischer Pastor angesichts der vielen Pfarreien, die ohne kanonischen Pfarrer geleitet werden, zu ihm gesagt hatte: „Es erfüllt mich mit Demut, dass Sie im Bistum ernst nehmen, dass wir an einen empowernden Gott glauben, wobei jeder Mensch (s)einen Beitrag hat, den er/sie leisten kann.“ Trotzdem ist es auch eine Erfahrung, dass viele Gläubige am Gewohnten festhalten wollen, bestimmte Schritte nicht mitgehen wollen. Das muss zwar im Prozess ernst genommen werden, dennoch wird es dauerhaft nicht gehen, sich durch Revision notwendigen Veränderungen zu entziehen und durch (insinuierte) Eindeutigkeit Komplexität zu reduzieren.

Einige Themen und Fragen wurden identifiziert und in kleinen Open-Space-Workshops diskutiert:

Welche Rolle kann ein Ordinariat/eine Pastoralbehörde in dieser Gemengelage spielen? Zunächst ist die Frage zu beantworten, woraufhin begleitet und empowert wird. Unsicherheiten müssen miteinander ins Gespräch gebracht werden, der gemeinsame Weg muss moderiert werden. Eine wichtige Aufgabe der Bistumsverantwortlichen ist es, Entwicklungsperspektiven für Orte aufzumachen und Selbstkompetenz vor Ort zu fördern.

Wie verhalten sich die Kirche in ihrer Institutionalität (zumeist als Körperschaft des öffentlichen Rechts mit bestimmten Rechten und Pflichten) und das Reich Gottes als Vision des Kircheseins zueinander? Kirchlicher Leitung darf es also nicht primär um eine bestimmte Sozialform gehen, sondern darum, ob kirchliche Strukturen tendenziell und günstigenfalls die Möglichkeit bieten und Anlässe schaffen, in denen es etwas wahrscheinlicher ist, mit dem Evangelium in Kontakt zu kommen; dies könnte ein Kriterium für wirksame Leitung in der Kirche sein.

Leitung und Führung in der Kirche sollten als geistliches, also ermöglichendes, deutendes und Gaben freisetzendes Geschehen verstanden und praktiziert werden, das Beteiligung generiert. Insofern trägt (geteilte) Leitung auch zur Dimension der Synodalität bei, insofern eine sendungsorientierte Kirche eine größere Vielfalt, Kreativität ermöglicht und moderiert und die Vielfalt der Gaben als Austausch und Geschenk begreift. Eine Ermutigung mag sein, dass die Kirche in ihrer Geschichte ihre Dienste und Ämter immer so gestaltet hat, wie sie es angesichts der Kontexte und des Rahmens gebraucht hat; so lassen sich auch im Neuen Testament unterschiedliche Leitungsmodelle unterscheiden.

Für Modelle der Teamleitung spricht außerdem, dass Leitung und Führung heutzutage so komplex geworden sind, dass Leitung durch eine Person i. d. R. nicht mehr die alleinige Antwort auf die Herausforderungen sein kann.

Welche Art von Professionalität braucht es, wenn Ehrenamtliche Leitung im Team wahrnehmen? Manche Ehrenamtliche – und das war besonders bei den Gästen aus Clausthal-Zellerfeld/Bistum Hildesheim deutlich, die als Personen eines ehrenamtlichen Leitungsteams im Oberharz mit moderierendem Priester und hauptberuflicher Assistenz der

ehrenamtlichen Teamleitung zu einem Kamingespräch gekommen waren – sind manchmal durch ihre eigenen Ausgangsberufe mit Leitungs- und Verwaltungserfahrung sehr professionell unterwegs. Manchmal ist jedoch der KV-Vorsitz für Ehrenamtliche eine Überforderung, insbesondere, wenn sie keine entsprechende Vorbildung mitbringen. Wie kann die Bistumsverwaltung in diesen Fällen juristisch und verwaltungsmäßig unterstützen und begleiten? Welche Fortbildungen, Zurüstung und Begleitung benötigt es überhaupt durch das Bistum? In einem Bistum wurde die Erfahrung geäußert, dass die Ehrenamtlichen gar nicht den Hunger nach den Fortbildungen hätten, die das Bistum konzipiert und anbietet.

Leiten im Team stellt insofern eine Kulturveränderung in der Kirche dar, als es die Beteiligten in den Erfahrungen von Selbstwirksamkeit, der Qualität von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen, durch die Steigerung von Partizipation, durch Empowerment und demokratische Einbindungen voranbringt.

Insofern stellt can. 517 § 2 zwar nicht das „Trojanische Pferd der Kirchenentwicklung“ dar, man darf das also sicherlich nicht überstrapazieren. Dennoch aber zeigt sich in den Erfahrungen damit eine perspektivische Offenheit für neue Entwürfe von kirchlicher Gemeinschaft; auf der Tagung wurde der Wunsch formuliert, dass man im Bistum und zwischen den Bistümern ehrlich darüber im Gespräch bleiben kann. Man muss jedoch ehrlich konstatieren, dass die Tatsache, ob und wie ein Bistum in diese Erfahrungsprozesse mit Pfarreileitung einsteigt, einerseits an der Theologie und Spiritualität des jeweiligen Bischofs hängt, andererseits an der Frage, wie man die Signale aus dem Vatikan deutet (vgl. die Instruktion „Die pastorale Umkehr der Pfarrgemeinde im Dienst an der missionarischen Sendung der Kirche“ der Kleruskongregation von 2020, v. a. Nr. 87–93). Auf der Tagung wurde eine gewisse Sorge geäußert, wie man mit den betroffenen Ehrenamtlichen umgehen würde, wenn diese experimentellen Wege der Pfarreileitung vom Vatikan her definitiv unterbunden würden. Ein Teilnehmer wünschte sich, dass das Bonmot eines befreundeten Juristen „Das Recht folgt dem Leben“ auch beim Kirchenrecht angewendet, nicht zu Begrenzung und Einengung, sondern als Freiraum zur kirchlichen Entfaltung genutzt werden möge.

Die Teilnehmer/innen der Tagung, die sich mit einer hohen theologischen, geistlichen und systemisch-organisationalen Sach- und Reflexionskompetenz eingebracht hatten, äußerten sich am Ende bereichert und positiv herausgefordert durch den Diskurs und die unterschiedlichen Kontexte und Perspektiven der Gesamtgruppe. Es zeigt sich in den Prozessen alternativer Pfarreileitung – und das ist auch erforderlich – ein neues Miteinander von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten. Die große Zukunftsfrage stellte ein Teilnehmer: „Sind wir wirklich willens, bereit und fähig, diesen Wechsel der Kirchenstruktur zu akzeptieren und aktiv zu unterstützen?“