

Editorial



Leitung

Leitung in Evangelisierung und Kirchenentwicklung

HUBERTUS SCHÖNEMANN

Leitung von Pfarreien durch Pfarrbeauftragte

YVONNE VON WULFEN

Kirchliche Führung in der Praxis

BENEDIKT JÜRGENS

Leitung als Servant Leadership

MALTE DETJE

Vom Leiten und Leiden – Kirchenrechtliche Anmerkungen

THOMAS SCHÜLLER

Aus der Enge herausführen

HADWIG MÜLLER

Charismenorientierung im Pastorkonzept des Petrus–Wegs

PETER ADOLF

Der Petrus–Weg aus der Perspektive eines Mitglieds der ersten „Equipe“

MARGRET FÜHLES RSCJ

Bistum Magdeburg: Vor Ort lebt Kirche

KLAUS TILLY

Bistum Osnabrück: „Wir geben der Kirche sieben Gesichter“

BERND OVERHOFF

Erzbistum München und Freising: Erprobung kollegialer Leitung von Pfarrverbänden

ROBERT LAPPY

AKTUELLES PROJEKT

*Willkommen im
Leben, kleiner Segen!*

AKTUELLE STUDIE

*Weltrisikobericht
2018*

TERMINE & BERICHTE

*Jahrestreffen der
Diözesanbeauftragten
für Katechese,
Katechumenat und
Missionarische
Pastoral (KKMP)*

REZENSIONEN

*Kirche aus der
Netzwerkperspektive.
Metapher – Methode*

Vergemeinschaftungsform

[Zu dieser Ausgabe](#)

| Katholische Arbeitsstelle
für missionarische Pastoral

[Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Redaktion](#)

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

in seinem *Schreiben an das pilgernde Volk Gottes in Deutschland* vom 29. Juni dieses Jahres ruft Papst Franziskus erneut die Evangelisierung als das „Leitkriterium schlechthin“ in Erinnerung: „Evangelisieren bildet die eigentliche und wesentliche Sendung der Kirche“. In eben dieser Sendung gehört die Frage nach der „Leitung“ aktuell zu den großen Themen, mit denen sich die Pastoral beschäftigen muss. In der vorliegenden Euangel-Ausgabe sollen deshalb einige Perspektiven dazu in den Blick genommen werden. Dafür verbinden sich diesmal verschiedene thematische Zugänge, die sich dem Thema Leitung grundsätzlich widmen mit Beiträgen, die die spezielle Frage der ehrenamtlichen Gemeindeleitung thematisieren. In diesem Kontext findet sich in dieser Euangel-Ausgabe auch die Teildokumentation des Vernetzungstreffens Ehrenamt, dessen Teilnehmer/innen 2018 unter der Überschrift „Verantwortung teilen – Ehrenamtliche in Gemeindeleitung“ in Erfurt zusammenkamen.

Grundlegend geht *Hubertus Schönemann* in seinem Beitrag der Frage der Bedeutung von Leitung in Prozessen der Evangelisierung und Kirchenentwicklung nach. *Yvonne von Wulfen* berichtet anschließend von der Leitung von Pfarreien durch Pfarrbeauftragte im Bistum Osnabrück. *Benedikt Jürgens*, Leiter des Kompetenzzentrums Führung im Zentrum für angewandte Pastoralforschung (zap), beschreibt in einem Erfahrungsbericht den Lernweg kirchlicher Führungsentwicklung. Die außerhalb der Kirche üblichen Bedingungen, Logiken und Standards der Führungs- und Personalentwicklung kommen dabei auf dem Hintergrund von Prozessen der Kirchenentwicklung in den Blick. *Malte Detje* führt in das Konzept der Leitung als Servant Leadership ein – eine dienende Leitung, die es ermöglicht, die vielfältigen und oft irritierend-innovierenden Gaben, die Gott schenkt, zu entdecken und zu fördern. *Thomas Schüller* zeigt in seinem Beitrag aus kanonischer Perspektive, dass die Rede und die Praxis von „Leitung in der Kirche“ einerseits vielschichtig, aber doch mit großem Gestaltungsspielraum für Getaufte und Geweihte verbunden ist.

Hadwig Müller, deren Ausführungen zum Ansatz einer „zeugenden Pastoral“ im Dienst des Anfangendürfens bereits in der letzten *Euangel-Ausgabe* zu finden waren, formuliert daran anknüpfend Ideen zur ehrenamtlichen Gemeindeleitung, die „aus der Enge herausführen“. Dies war der Grundlagenimpuls der genannten Erfurter Tagung, die im Anschluss konkrete Erfahrungen bündelte: So berichtet *Peter Adolf* von den Erfahrungen von und mit Ehrenamtlichen in Gemeindeleitung im Pastoralkonzept des Petrus-Wegs der Pfarrei St. Petrus in Bonn, das er mit initiierte. Sein Schwerpunkt liegt auf der „Kultur des Rufens“, die bei diesem Ansatz zentral ist. Ergänzt wird dies von *Margret Fühles rscj*, die aus der Perspektive eines Mitgliedes der ersten „Equipe“ schreibt. *Klaus Tilly* stellt die Erfahrungen von und mit Ehrenamtlichen in Gemeindeleitung im Rahmen der VOLK-Prozesses („Vor Ort lebt Kirche“) im Bistum Magdeburg dar. Die Eindrücke eines ehrenamtlichen Gemeindeleitungsteams aus dem Bistum Osnabrück stammen von *Bernd Overhoff*, der für das Bistum Osnabrück besonders auf notwendige Kompetenzen und neue Rollen der Gemeindeteamerinnen, auf Herausforderungen und Erfolgsfaktoren eingeht. Abschließend schildert *Robert Lappy* die Erprobung kollegialer Leitung von Pfarrverbänden im Erzbistum München und Freising.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr

Markus-Liborius Hermann



Dr. Markus-Liborius Hermann ist Referent für Evangelisierung, Verkündigung und Katechese in der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Bedeutung von Leitung in Prozessen der Evangelisierung und Kirchenentwicklung

In einem Ausbildungskurs für Wort-Gottesdienst-Leiter/innen wurde dem Autor und anderen Kursteilnehmern vor Jahren gesagt, sie möchten beim Leiten eines Wortgottesdienstes den „Priestersitz“ freihalten, um symbolisch deutlich zu machen, dass der nicht-eucharistische Gottesdienst gegenüber der Messfeier eine Notsituation darstelle und eigentlich der Priester da sein müsse. Heute weiß der Autor, dass die Sedes als liturgischer Ort aber eben nicht der Priestersitz, sondern der Vorsteher in der Leitung eines Gottesdienstes ist. Die Sedes ist eben keine Bischofskathedra, die in einer Domkirche dem Bischof vorbehalten ist, auf die sich ein/e Leiter/in einer Liturgie nicht setzt, auch nicht ein Priester als Vorsteher der Eucharistiefeier. Und eine Wort-Gottes-Feier ist in sich auch keine Notsituation, sondern gefeierter Glaube des Gottesvolkes. In dieser kleinen Episode wird für den liturgischen Kontext etwas über bestimmte Verständnisse von Leitung und (Priester-)Amt in der Kirche deutlich.

Leitung zeigt sich derzeit als ein zentrales Thema der Pastoral, über das nachgedacht und mit dem experimentiert wird. Äußerer Anlass mögen die derzeitigen pastoralen Strukturveränderungen in vielen deutschen Bistümern sein. Größere Pfarreien sollen Räume für veränderte Gemeinschaftsformen als „Orte von Kirche“ sein: herkömmliche „Gemeinden“, Personalgemeinden, aber auch Einrichtungen und Gemeinschaften sollen in der „Pfarrei neuen Typs“, wie es bspw. im Bistum Limburg heißt, das christliche und kirchliche Leben auf neue Weise ermöglichen. Gleichzeitig verbinden sich damit Hoffnungen auf eine sendungsorientiertere Gestalt von Kirche. Sie soll den Auftrag im Blick auf die sozialen Räume und die Menschen, mit denen Christen leben und für die sie Kirche sind, neu buchstabieren und realisieren. Es geht also nicht nur um Strukturveränderungen, die der Logik der Not geschuldet sind, sondern um eine Transformation kirchlicher Mentalitäten und der pastoralen Praxis des Gottesvolkes und seiner Glieder hin zu einer sendungsorientierten Kirche, es geht also um Kirchenentwicklung. Darin nehmen veränderte Formen von Leitung einen zentralen Platz ein.

Kontext des Themas Leitung in einer Kirche, die Kirchenentwicklung um der Evangelisierung willen in den Mittelpunkt stellen will

Getaufte sollen mehr Verantwortung für das Leben und die Sendung der Kirche übernehmen. Die Strukturveränderungen bringen die Unterscheidung zwischen Leitung einer Pfarrei und Leitung von Gemeinden oder „Orten von Kirche“ mit sich. Oft wird dies nicht sauber auseinandergehalten. Manchmal ist nicht bewusst, dass auch die Seelsorgeeinheit oder der Pfarreienvorstand/Pfarrverband in der Vergangenheit von einem Priester geleitet wurde, der allerdings nur für eine der verbundenen Pfarreien als kanonischer Pfarrer bestellt wurde, für die anderen war er Administrator. Sie hatten also strenggenommen auch keinen eigenen Pfarrer.

In vielen Bistümern werden seit einiger Zeit Formen von Gemeindeleitungen durch Ehrenamtliche im Team ausprobiert, in einigen Bistümern sogar die Pfarreileitung. Nach c. 517 § 1 gibt es Erfahrungen in Teamleitung durch mehrere Priester (*in solidum*), bei der einer der kanonische Pfarrer ist. Nach c. 517 § 2 wird Leitung durch Beauftragte wahrgenommen, die nicht geweiht sein müssen, denen allerdings ein Priester zugeordnet ist, der „moderiert“, wie der CIC Leitung im Lateinischen ausdrückt.

Bei der Fixierung auf Pfarrei- und Gemeindeleitung sind jedoch andere Organisationsformen wenig im Blick, die ebenfalls geleitet werden: Gruppen, Orden und (geistliche) Gemeinschaften, Personalgemeinden wie Hochschul- oder Krankenhausgemeinden, Einrichtungen. Die deutschen Bischöfe stellen in „Gemeinsam Kirche sein“ (2015) eine vielfältige Landschaft von Gemeinschafts- und Leitungsformen als Vision vor Augen („Leitung in der Kirche hat viele Gesichter“).

Neben „Modellen“ von Leitung muss das Thema aber auch tiefer angegangen werden durch die Befassung mit Vorstellungen oder „Konzepten“ von Leitung, also *wie* Leitung durch Einzelne und Teams im Spannungsfeld von Person (persönliche Fähigkeiten und Leitungskompetenzen) und Rolle (institutionelle Position und Agieren in der Rolle im Agieren und Zusammenspiel mit anderer Personen und Rollen) tatsächlich wahrgenommen wird. So spielen beim Thema Leiten und Führen in der Kirche auch Aspekte aus verwandten Gebieten wie geistliche Begleitung, Moderation, Organisations-, Gemeinde- und Kirchenentwicklung eine Rolle.

Leitung in der Kirche erfordert schließlich eine theologische Befassung damit. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf die Rolle der Geweihten zu legen, da in einer traditionellen Lesart



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

nur die Geweihten Leitung in der Kirche haben. Es ist noch nicht ausgemacht, wie sich sakramentale Leitung des Geweihten in einer sich als Hierarchie verstehenden Kirche versteht, darstellt und vollzieht, wenn der betreffende Geweihte nicht tatsächlich organisationale Leitung ausübt. Hier gilt es neu nachzudenken und zu differenzieren, nicht nur aus der Logik der Not des (quantitativen wie qualitativen) Priestermangels, sondern um der Partizipation möglichst Vieler willen, dem Teilen von Verantwortung der Getauften für das Leben und die Sendung der Kirche. Über Leitung in der Kirche muss also jenseits der Fixierung auf das geweihte Amt (ordo) und jenseits der Fixierung auf nur Gemeindeleitung oder Pfarreileitung weiter diskutiert und nachgedacht werden.

Organisationstheoretische Aspekte von Leitung als Führung

Unabhängig davon, ob Leitung in der Kirche durch Geweihte oder nicht Geweihte wahrgenommen wird, können Aspekte beschrieben werden, die leitendes Handeln in Organisationen grundsätzlich ausmachen und qualifizieren. Die Kirche als soziales Gefüge macht da keine Ausnahme. Problematisch wird es auf jeden Fall, wenn organisationale Führung im Rahmen einer institutionellen Position zwar religiös-ideologisch (als Leitung) zugesprochen und in Anspruch genommen wird, ohne dass jedoch tatsächlich die notwendigen personalen und organisationsbezogenen Kompetenzen auf Seiten der betreffenden Person vorhanden sind oder erlernt werden (wollen und/oder können). Anders und etwas platter gesagt: Wer vor der Priesterweihe nicht gut kommunizieren, (Arbeits-)Beziehungen gestalten oder in einer guten Weise führen und organisieren kann, kann es nach der Weihe auch nicht automatisch und nicht von selbst.

Aspekte der Führungsforschung, die mit Erkenntnissen aus dem Raum der Betriebswirtschaft, Unternehmensforschung, Organisationsentwicklung und Arbeitspsychologie gespeist werden, können zunächst einmal das organisationale Leiten befruchten. Dabei gibt es natürlich auch hier verschiedene Schulen mit divergierenden Vorstellungen, z. B. über die nicht unumstrittene Abgrenzung von Leadership und Management (gestalten und verwalten), das Verständnis von Kybernetik (Steuermannskunst), also von wem und auf welche Weise ein soziales Gebilde „gesteuert“ werden kann, sowie bspw. der Zusammenhang von Leiten und Entscheiden.

Im Kontext der post- oder spätmodernen Gegenwart mit dem postulierten Ende der großen Erzählungen, dem Abschied von einem einheitlichen Wahrheitsverständnis sowie der Ausdifferenzierung und zunehmenden Komplexität kann schon mit Fug und Recht gefragt werden, wie denn überhaupt noch Steuerung von Organisationen angesichts der systemischen Vervielfältigung interner und externer Bedingungen möglich ist.

Hier ist nicht der Platz, diese Aspekte auszufalten. Wichtig ist mir an dieser Stelle festzuhalten: Führung kann sehr unterschiedlich beschrieben und beobachtet werden, als Eigenschaft oder erwerbbarer Fähigkeit, als aufgaben- oder personenorientiertes Verhalten (Führungsstil), wenn man die Führungskraft im Zentrum sieht. Die Bedeutung des/der Geführten und die umgebende Situation (Kontingenz), in der Führung stattfindet, oder ein Austauschprozess, der in der Interaktion von Führendem und Geführtem besteht, erweitern die Perspektive über die Person des/der Führenden hinaus. In neuerer Zeit wird viel über transformationale Führung (Führung als Veränderung zu einem Ziel) nachgedacht. Der Blick auf das (oft selbststeuernde) Team weitet die zweifache Beziehung von Führungskraft und Geführter/m auf das Team hin. Systemische Führung als Prozess, Aspekte von Führung als Kulturprägung versuchen, Führungshandeln in der Komplexität und Ambiguität der Gegenwart zu beschreiben und zu gestalten.

Wie dem auch sei, Führen und Leiten stellt auch in der Kirche angesichts der handelnden Personen (Freiheitsdynamik, Arbeit und Engagement als Selbstgestaltung, Professionalität) und Prozesse im gesamtgesellschaftlichen Kontext zunehmend eine Herausforderung dar, bei der es um Leitung im Sinne von Visionsarbeit, empowerment und Entwicklung geht. Leitung auf verschiedenen Ebenen in der Kirche muss ermächtigen, ermöglichen und maximale Partizipation fördern, indem den vielfältigen Kompetenzen (im Sinne von Begabungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen etc.) Raum zur Entfaltung gegeben wird. Leitende müssen zunehmend inspirieren, motivieren und Teamorientierung fördern. Sie sind gefordert, Verantwortung wahrzunehmen, indem sie zu beständiger Koordination, Kommunikation und Moderation beitragen. Sie brauchen die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen und mit Macht sensibel umzugehen, Kritik anzunehmen und eine Kultur der Fehlertoleranz und des Feedback zu fördern.

Charisma und Institution bzw. Charisma und Amt

Es ist bereits angeklungen, dass Leitung sich auf das Ganze der Organisation bezieht und nur von dorthin verständlich ist. Leitung in der Kirche soll dem Zeugnis der Getauften, der Gläubigen (*christifideles*), der Glieder des Gottesvolkes, dienen. In diesem Zusammenhang wird nun verstärkt von Charismen- oder Gabenorientierung gesprochen. Die deutschen Bischöfe haben in „Gemeinsam Kirche sein“ diesen Zusammenhang von Charismenorientierung und Leitung in der Kirche deutlich hervorgehoben. Das Verhältnis von Leitenden und Geleiteten ist – wie wir gesehen haben – schon in säkularen Institutionen ein spannendes und spannungsreiches Verhältnis, erst recht in der katholischen Kirche. Seit dem II. Vatikanischen Konzil reibt sich die Volk-Gottes-Theologie, zu der die Vorstellung von Charismen als von Gott den Menschen gegebenen Gaben gehört, um Kirche – auch in neuen Formen von Partizipation – mitzugestalten, mit „traditionellen“ Vorstellungen von „Letztverantwortung“ der Geweihten in der hierarchischen Verfasstheit der römisch-

katholischen Kirche. Der Versuch, diese Spannung produktiv zu lösen, ohne das charismatische und das hierarchische aufzugeben, ist auch in „Gemeinsam Kirche sein“ spürbar.

Es ist allerdings schon ein Unterschied, ob man das Amt einerseits als den Charismen als Geistesgaben der Gläubigen gegenüber und als „Kontrollinstanz“ vorgeordnet versteht, in dem Sinne, dass dem geweihten Amt allein die Unterscheidung und Entscheidung darüber vorbehalten bleibt, welche Charismen denn kirchlich seien. Oder ob andererseits das Amt seinerseits eine Geistesgabe unter anderen ist, was nicht auf Exklusivität und Vorordnung, sondern auf einen gemeinsamen und aufeinander bezogenen Prozess des Verstehens und Unterscheidens der Geister (*discretio spirituum*) hinausliefe. In diesem Falle wäre das Amt eingebettet in einen gemeinsamen Entdeckungs- und Verstehensprozess, in dem das Gottesvolk immer mehr zu seiner Berufung und Sendung findet. Auf der weltkirchlichen Ebene ist diese Spannung ebenfalls präsent. So versucht das Papier der Glaubenskongregation *Iuvenescit ecclesia* vom Mai 2016 „über die Beziehung zwischen hierarchischen und charismatischen Gaben im Leben und in der Sendung der Kirche“ Charismen zwar wertzuschätzen, zu ihnen zu ermutigen und sie zu vervielfältigen, dem Amt jedoch die Kontrollinstanz vorzubehalten. Soziologisch geht es hierbei natürlich um die Frage nach Macht und Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz in der Kirche und wie damit umgegangen wird. Theologisch wird sicher noch einiges zu leisten sein, um Leitung theologisch als tatsächlichen (nicht nur vorgeschobenen) Dienst am Weg des Gottesvolkes und seiner Sendung, dem Zeugnis vom wachsenden Gottesreich, zu qualifizieren und von dorthin Kriterien für leitendes Handeln in der Kirche zu entwickeln. Neue Leitungsmodelle in der Kirche, egal auf welcher Ebene, und egal, ob es Getaufte oder Geweihte, Beauftragte oder Berufene sind, werden sich an diesen theologischen und soziologischen Aspekten bewähren müssen und die theologische Reflexion und Begründung hoffentlich ihrerseits voranbringen. Problematisch ist es sicherlich, ein christologisch fundiertes Amtsverständnis und ein pneumatologisches Charismenverständnis einander einseitig entgegensetzen und gegeneinander auszuspielen. Sowohl in den Gaben als auch im Ordo wirken gleichermaßen Christus und die göttliche Geistkraft.

Fakt ist, dass die Kirche in Deutschland auf Dauer immer mehr eine Kirche der Ehrenamtlichkeit sein wird. Das bedeutet, dass Getaufte viel stärker als bisher in die Verantwortung für den Glauben, für das Leben der Kirche am Ort wie auch für die Gestaltung der kirchlichen Sendung gerufen sind und sie übernehmen „müssen“. Dies scheint derzeit problematisch, da die Zentrierung auf den Priester als Dreh- und Angelpunkt kirchlichen Geschehens, von dem alles erwartet wird oder von dem man sich alles erlauben lassen muss, immer noch sehr wirkmächtig ist. Oft genug verstehen Priester und Hauptberufliche und oft genug die Gläubigen selbst die „Ehrenamtlichen“ immer noch als Helfer des Priesters oder der Hauptamtlichen in ihrer „professionellen“ Rolle und die „Gläubigen“ als Adressaten, Empfänger oder Objekte pastoralen oder sakramentalen Handelns, das Hauptberufliche oder Geweihte an ihnen „vollziehen“. Derzeitige Erfahrungen mit „Ehrenamtsförderung“ in verschiedenen deutschen Diözesen zeigen, dass der Weg hin zu einem Bewusstsein, dass die Getauften tatsächlich ihre Verantwortung und Sendung (nicht primär für das „Funktionieren“ der herkömmlichen internen Gemeindeaktivitäten, sondern für die Wahrnehmung und Entwicklung von Kirche an konkreten Orten und ihre Sendung dort) wahrnehmen und auch Freiräume und Begleitung dazu erhalten, noch sehr lang und steinig ist.

Veränderte pastorale Strukturen und Leitung

Alle diese Aspekte von Leitung stellen sich in den veränderten pastoralen Strukturen nicht nur als möglich, sondern als unabdingbar und notwendig dar. Die veränderten pastoralen Strukturen (lokale Gemeinschaftsformen als „Orte von Kirche“ in großen Pfarreien) sind sozusagen der Experimentierraum, in dem ein neues Miteinander von Charismen und leitendem Handeln nicht nur ausprobiert werden kann, sondern muss. So wie bisher wird es wohl einfach nicht mehr weitergehen. Dabei ist nicht ausgemacht, ob die erforderlichen Lern- und Veränderungsprozesse tatsächlich stattfinden, zu prägend scheinen derzeit bestimmte Bilder von und Erwartungen an „Gemeinde“ und die handelnden Personen in ihren Rollen zu sein.

Für Priester ergibt sich eine Unterscheidung in leitende Pfarrer und nicht leitende Priester, die im Pastoralteam mitarbeiten. Die leitenden Pfarrer sollen in der Verwaltung zukünftig durch hauptberuflich installierte Geschäftsführungen entlastet werden. Manche Pfarrer mögen dies als Befreiung erleben. Andere erleben dies als Leerstelle und haben Schwierigkeiten, ihre Leitung anders auszufüllen, weil von ihnen Leitung eben als Verwaltung wahrgenommen wurde. So mancher leitende Pfarrer lässt sich womöglich nicht gerne verwaltungsmäßig entlasten. Zunehmend ergibt sich also die Frage, wie Leitung jenseits von Entscheidungen über Ressourcen bei Immobilien, Finanzen und Personal und aussehen kann. Wie kann geistliche Leitung wahrgenommen werden? Ein Mitarbeiter eines deutschen Bistums sagte mir: „Man darf den Priestern die Entscheidungskompetenz auch nicht ganz wegnehmen, dann fallen sie in eine Identitätskrise.“

Für die leitenden Pfarrer ergibt sich die Herausforderung, Leitung tatsächlich auszufüllen und diesbezüglich nicht vorhandene und nicht erwerbbar Kompetenz(en) nicht mit einer priesterlichen „Amtsautorität“ zu verdecken oder ersetzen zu wollen. Leitung in diesem organisationalen Sinne kann nicht einfach nur formal zugeschrieben werden, sondern muss

auch wahrgenommen und gestaltet werden: Konflikte bearbeiten, Gespräche mit Mitarbeiter/innen zu deren Entwicklung führen, Verantwortung für Visionsarbeit und die Entwicklung der Organisation übernehmen, systemisches Wissen und Kompetenz erwerben, geistliche Unterscheidungs- und Entscheidungsprozesse fördern. Wer das von seiner Person her nicht kann und sich nicht entwickeln kann oder will, der sollte auch nicht mit einer leitenden Aufgabe betraut werden. Hier sehe ich die Bistumsleitungen angesichts großer Pfarreien in einer wirklich großen Verantwortung und Verpflichtung.

Angesichts nicht leitender Priester ergeben sich andere Fragen: So mancher Priester erlebt gerade seine nicht leitende Rolle als einen Mehrwert, sich selbst als Priester und geistlicher Begleiter mit mehr Möglichkeiten zur Seelsorge neu zu entwerfen. Dabei begegnet oft das Narrativ, dass der leitende Pfarrer doch „nur“ der Manager sei. Er selbst, der nicht Leitende, sei der „eigentliche Seelsorger“. Möglicherweise wird darüber das Gefühl einer „Zurücksetzung“ bearbeitet. Es wird jedoch zu zeigen sein, dass Seelsorge nicht nur in nicht leitender Funktion wahrgenommen werden kann, und dass auch die Art, wie Leitung durch einen leitenden Pfarrer wahrgenommen wird, in einem bestimmten Sinne Seelsorge sein kann. Es soll auch nicht verschwiegen werden, dass so mancher Priester, der nicht freiwillig eine Aufgabe als Koordinator übertragen bekommen hat, in eine Identitätskrise kommt. Die Seelsorgestudie hat diesen Zusammenhang zwischen Unzufriedenheit und der Gefahr von Krankheit bei nicht leitenden Priestern beschrieben, fokussieren sich doch das priesterliche Selbstverständnis und damit wahrscheinlich auch die Motive für die Entscheidung zum Priesterberuf wie auch die Ausbildungsstrukturen weithin immer noch auf das Rollenbild des (leitenden) Pfarrers. Ein positives Bild des kooperierenden Priesters muss sich womöglich erst noch entwickeln und festigen.

Doch auch andere Fragen stellen sich bei nicht leitenden Priestern im Zusammenspiel im Team. Empfinden sie sich tatsächlich als „Mitarbeiter“ des leitenden Pfarrers, werden hier organisationale Dienstvorgesetztenbefugnisse (wie Urlaubsanträge, Beurteilungsgespräche, Zielerreichung etc.) tatsächlich zwischen leitendem und nicht leitendem Priester wahrgenommen? Nimmt der mitarbeitende Priester die Rolle als „Kollege“ der nicht geweihten Mitglieder im Pastoralteam und aller Zuordnung zum Dienstvorgesetzten ernst, oder fühlt er sich als Geweihter doch auch immer ein bisschen als „Chef“?

Ein anderes Beispiel: In manchen Bistümern ist ein Priester (z. B. als Diözesanjugendseelsorger und Leiter einer Abteilung für Jugendpastoral) im Organigramm Mitarbeiter eines nicht geweihten Leiters/Leiterin der Hauptabteilung. Meine Wahrnehmung ist, dass in organisationaler Hinsicht die tatsächliche Gestaltung der dienstrechtlichen Zuordnung von nicht geweihtem Dienstvorgesetzten und geweihtem Mitarbeiter ein Tabu ist und oft nicht gestaltet wird, weil man dem Priester nicht zumuten will, einen nicht geweihten Vorgesetzten zu haben. Hier „beißen sich“ organisationale und theologische Hierarchievorstellungen. Hier sind Konfliktfelder angezeigt, aber gerade auch Lernerfahrungen möglich.

Hier wäre auch weiter zu fragen: Welche Aufgaben z. B. in der Leitung einer Diözese müssen wirklich einem Geweihten übertragen werden? So manches Bistum kann sich noch nicht recht vorstellen, dass bspw. die Leitung des Seelsorgeamtes von einem Nicht-Kleriker, gar einer Frau, wahrgenommen wird. Die Verwaltungsleitung wie jetzt im Erzbistum München und Freising (mit Prokura in Verantwortlichkeit, aber Zuordnung zum Generalvikar) ist ein weiterer Schritt. Ist es nicht auch möglich, dass ein Getaufter oder eine Getaufte als Personalverantwortliche/r im Auftrag des Bischofs pastorales Personal, darunter auch Geweihte, versetzt?

Jurisdiktionsvollmacht und sakramentale Leitung durch Geweihte

Es gibt Leitung mit Vollmacht (Jurisdiktion), die als Ganze mit einem Amt (z. B. dem Amt des Pfarrers, Offizials oder Generalvikars) nur einem Geweihten übergeben werden kann. Der Codex nennt dies *potestas regiminis vel iurisdictionis* (c. 129 CIC). Allerdings ergibt sich hier schon bei der (Voll-)Macht der Leitung oder Jurisdiktion die Frage, ob Leitung immer bedeutet, sich eine „Letztverantwortung“ vorzubehalten. Natürlich gibt es Situationen, in denen ein bevollmächtigter Leiter/Leiterin eine Entscheidung treffen muss. Nur sind diese Situationen gar nicht so häufig, wie mancher gerne insinuiert. Leitungshandeln realisiert sich, wie gesehen, in vielen Aspekten und nur zu einem sehr geringen Teil in tatsächlichen „Entscheidungen“. Viele Entscheidungen werden durch Delegation von Aufgaben und (hoffentlich) der zugehörigen Entscheidungs-„Kompetenz“ auf „untere“ organisationale Ebenen gegeben. Und es ist eine Engführung von Leitung, wenn der Betreffende denkt, er habe „alles“ zu entscheiden oder er habe ggf. ohne Berücksichtigung aller vorher gelaufenen Entscheidungsfindungsprozesse auf verschiedenen Ebenen „immer“ letztgültige Entscheidungskompetenz. Welche Verantwortung hat also ein leitender Pfarrer, der vom Bischof mit dem Amt des Pfarrers die umfassende Hirtensorge (*plena cura pastoralis*) für die ihm Anvertrauten erhalten hat? Ist diese oft eingeforderte „Letztverantwortung“ über alles nicht ein „Totschlagargument“, das eine tatsächliche Partizipation der Glieder des Gottesvolkes verhindert, eine Partizipation, die man für das Leben der Kirche und für die Entwicklung ihrer Sendung doch eigentlich realisieren möchte? Sollte man statt von einer „Letztverantwortung“ nicht lieber von einer „Grundverantwortung“ sprechen?

Damit kommen wir zu der wichtigen Frage, wie sich eigentlich die sakramental verstandene Leitung des Geweihten darstellt und versteht, auch wenn der Geweihte nicht mit Vollmacht eines Leitungsamtes ausgestattet ist. Die Leitung der Eucharistie ist dem geweihten Priester

als Hirte des Gottesvolkes (*pastor*) vorbehalten. Angesichts der großen Pfarreien wird aber deutlich, dass hier Eucharistieleitung nicht unbedingt mit Pfarreileitung gekoppelt ist, sonst müsste dies ja immer der leitende Pfarrer vollziehen. Mit Gemeindeleitung (unterhalb der Pfarrei) ist der Eucharistievorsitz offenbar auch nicht verbunden, sonst müsste man die nicht geweihten Leiter/innen ordinieren. Im Übrigen nennt das Konzil als erste Aufgabe der Priester nicht die Messfeier, sondern die Verkündigung und Evangelisierung (LG 28; 25; 19; 24; PO 2; 4).

Ein weiteres theologisches „Problem“ ergibt sich darin, dass es seit dem II. Vatikanischen Konzil wieder Diakone gibt, die als Ständige Diakone (eben nicht nur in der Vorbereitung auf das Priesteramt), zum großen Teil verheiratet und mit Zivilberuf, obwohl nicht leitend dennoch geweihte Kleriker sind. Nach dem CIC werden Diakone nicht zur Leitung, sondern zum Dienst geweiht (als ob Priester nicht zum Dienst geweiht würden ...). Die Leitung scheint also nicht unbedingt mit der Weihe und dem Klerikerstand, sondern mit einer bestimmten Weihestufe, eben des Priesters und des Bischofs verbunden zu sein. Es scheint also geboten, theologisch noch klarer zu beschreiben, was priesterlich-sakramentale Leitung (*ordo*) ausmacht.

Und um die Aporien noch weiter aufzuzeigen, wird hier noch angeführt, dass nach *Lumen Gentium* 10 die Getauften in der Taufe durch Wiedergeburt und Salbung mit dem Heiligen Geist zu einem geistigen Haus und zu einer königlichen Priesterschaft (*sanctum sacerdotium*) geweiht werden (*consecrantur*). Das gemeinsame Priestertum aller Getauften (*sacerdotium commune fidelium*) wird so zum Ugrund und Bestimmungsort für das Priestertum des Dienstes oder des hierarchischen Priestertums (*sacerdotium ministeriale seu hierarchicum*).

Das Konzil hat so den reformatorischen Gedanken der drei Ämter Christi (Priester, Prophet und König) auf die Getauften und Gesalbten durch ihre Eingliederung in Christus ausgeweitet (*muneris Christi sacerdotalis, prophetici et regalis suo modo participes*). Nach LG haben die Getauften also „auf ihre Weise“ (*suo modo*) Anteil an den *tria munera* Christi. Gleichzeitig hält das Konzil fest, dass zwischen allen Gläubigen eine wahre Gleichheit in Würde und Tätigkeit (*dignitas et actio*), je nach Stellung und Aufgabe (*condicio* und *munus*) besteht (vgl. c. 208 CIC). Es ist also theologisch noch weiter auszufalten und im praktischen kirchlichen Miteinander einzuüben, dass und wie das Priestertum des Dienstes und das gemeinsame Priestertum aller Getauften aufeinander bezogen, sich gegenseitig zugeordnet sind und sich so gegenseitig vervollständigen. Die Kompromissformel, dass sich das Priestertum des Dienstes nicht nur dem Grade, sondern auch dem Wesen nach (*essentia et non tantum gradu differant*) vom gemeinsamen Priestertum unterscheidet, ist dabei nicht wirklich hilfreich.

Die Herausforderung besteht also darin, theologisch und pastoral-praktisch zu realisieren, was es tatsächlich bedeutet, dass die Getauften auf ihre Weise Anteil an den Ämtern Christi haben, ihn also darstellen. Für das dreifache geweihte Amt ist einerseits die Zuordnung als Dienstamt zu der Wahrnehmung der Ämter Christi durch die Getauften zu bestimmen, aber ebenso die innere Ausfaltung und Differenzierung der drei Ämterstufen, von denen der Bischof die volle Jurisdiktion, der Priester eine davon abgeleitete und mit Amt übertragene und der Diakon keine Jurisdiktion „hat“. Derzeitige theologische Entwürfe versuchen, die Teilhabe der drei Weihestufen zu je einem der Ämter Christi zuzuordnen. Dabei geht es nicht um eine exklusive „Verkörperung“, sondern um eine Weise, wie einer der drei *munera*-Aspekte in einer bestimmten Weihestufe in besonderer Weise symbolisch verwirklicht und dargestellt wird, obwohl in der Weihe alle drei Ämter Christi „übertragen“ werden. So könnte der Bischof sakramental in besonderer Weise dem königlichen Leitungsamt Christi zugeordnet sein, der Priester dem Heiligungsamt. Dem Diakonat bliebe es, den prophetischen Aspekt zu verwirklichen. Dies alles unbeschadet einer Darstellung der Ämter durch die Gläubigen des Gottesvolkes, möglicherweise auf „andere Weise“.

In dieser Spur könnte man dann dazu kommen, sakramentale Leitung des Priesters, auch wenn er nicht durch ein Amt mit Jurisdiktionsgewalt versehen ist, als eine Darstellung (*repraesentatio*) der Beziehung zum Ursprung (Christus, das Evangelium, ...) zu verstehen. Wie gesagt, dies tut der performativen Darstellung Christi durch das gesamte Gottesvolk (was auch sakramental zu verstehen ist) keinen Abbruch. Beide sakramentalen Seinsweisen können nicht gegeneinander ausgespielt werden, indem eine sich exklusiv setzt. Presbyteral-sakramentale Leitung eines organisational nicht leitenden Priesters kann also als eine nicht ausschließliche, sondern bezogen auf andere Funktionen des kirchlichen „Organismus“ symbolische Darstellungsweise verstanden werden, die nicht verbunden ist mit einer de facto Entscheidungs- und Leitungsgewalt, wie sie als Jurisdiktion (gesetzgebende, ausführende, richterliche Gewalt, vgl. c. 135 CIC) mit einem Kirchenamt vergeben wird.

Man könnte hier eher von „ekklesialer Leitung“ sprechen in dem Sinne, dass Kirche nicht aus sich heraus und nicht für sich selbst lebt. Auch Dienst an der Einheit und die Verbindung zu Orts- und Universalkirche könnten als Aspekte eines solch sakramental-symbolischen Leitungsdienstes genannt werden.

Das Priestertum des Dienstes (als Hierarchie, d. h. als Hinweis zum heiligen Ursprung) könnte so – nicht exklusiv in Abgrenzung zu den nicht geweihten Getauften und Gefirmten – sondern im Sinne einer „Garantie“ oder Sicherstellung verstanden werden, dass der Kirche die Zuwendung Gottes verbindlich und bleibend zugesagt ist, um ihren gleichermaßen sakramentalen Dienst in der Welt und für die Menschen zu vollziehen (Sendung).

Problematisch wird es jedoch – wie bereits angedeutet –, wenn eine solche geistlich-

symbolische Selbst- und/oder Fremdzuschreibung zur Kompensation von personalen psychischen oder kommunikativen Defiziten (mangelndes Selbstwertgefühl, Resilienz, Selbstwirksamkeit) oder gar Pathologien benutzt wird. Die pädagogische und kirchenentwicklerische Herausforderung liegt sicher in der Gestaltung gemeinschaftlicher Lernprozesse, in denen alle Beteiligten (Priester, hauptberufliche Mitarbeiter/innen, Freiwillige) ihre erworbenen Habitus-Konzepte in Bezug auf Leitung kritisch reflektieren und modifizieren.

Ausblick

Die aktuellen pastoralen und strukturellen Transformationsprozesse zielen auf veränderte Gemeinschaftsformen des Christlichen und damit auf veränderte Leitungsmodelle. Die Pfarrei, neu verstanden, ermöglicht hoffentlich viele unterschiedliche Formen von Gemeinschaftsbildung, die unterschiedliche Leitungsformen bedingen. Vielfältige Sozialformen bringen vielfältige Formen von Leitung mit sich. Leitung wird (hoffentlich) zunehmend durch Getaufte statt allein durch Geweihte oder hauptberuflich Beschäftigte wahrgenommen werden. Die Leitung von Gemeinschaftsformen/Gemeinden als „Orte von Kirche“ ist dabei dogmatisch und kirchenrechtlich gar kein Problem. Gemeinden, Einrichtungen und frische Ausdrucksformen von Kirche als neue Orte müssen nicht durch Priester geleitet werden. Auch bei der Leitung der Pfarrei wird es Veränderungen geben. Die Rolle des Geweihten wird sich dabei (hoffentlich) im beschriebenen Sinne als Ermöglicher und Begleiter verändern. Ansätze solcher Leitungsinnovationen gibt es bereits. Kirchenrechtlich ist es bspw. möglich, Gemeinschaftsformen als Vereine von Gläubigen (c. 312 ff CIC) mit Leitung durch Laien (*moderator* c. 317 § 1 CIC) und einem priesterlichen *cappellanus* als kirchlichem Assistent (*assistens ecclesiasticus*) zu sehen. In kirchlichen Verbänden ist dies weithin schon Realität. Doch gibt es noch weitere Möglichkeiten der Innovation von Leitung. In Ordensgemeinschaften gibt es eine lange Tradition der Leitung durch Wahl, die Leitung ist in der Regel zeitlich begrenzt, um Wechsel und damit Wandel zu ermöglichen. Leitung wird in der Kirche zunehmend als geteilte Leitung wahrgenommen werden, wobei Aspekte der Leitung auf Personen verteilt werden können. Solche Teamleitung, wo sie gelingt, wird das Verständnis der Kirche als *communio* und das Aufeinander-Bezogen-Sein von verschiedenen Diensten, Ämtern, Begabungen und Aufgaben stärken und die Sendung der Kirche unterstreichen. Leitung in Teams durch Geweihte (*in solidum*), durch Geweihte mit hauptberuflichen und ehrenamtlichen Laien (wie derzeit im Bistum Trier für die Pfarreileitung angedacht), durch ehrenamtliche Laien (Gemeindeteams, Teams gemeinsamer Verantwortung) werden hoffentlich zukünftig Leitungshandeln verändern und damit Prozesse der Evangelisierung und Kirchenentwicklung unterstützen. Leitung ist mehr als Organisieren von „Gemeinde“. Leitung hat Anteil an Pastoral- und Kirchenentwicklung. Beteiligende und ermöglichende Leitung eröffnet Räume für die Verantwortung des ganzen Gottesvolkes und trägt Verantwortung für die Orientierung kirchlichen Tuns am Auftrag von Kirche vor Ort, dem Charisma des Ortes und den Ressourcen. Dabei benötigt es vielfältige und bevollmächtigende Formen von Leitung. Maximale Partizipation bedeutet nicht, möglichst viele „Arbeitsbienen“ oder „Ameisen“ für das kirchliche „Programm“ zu gewinnen, oder Menschen zu gewinnen, einsam getroffene Entscheidungen mitzutragen, sondern unterschiedliche, angemessene und kontextuelle Gestalten zum Entdecken und Bezeugen der Dynamik des Evangeliums zu ermöglichen.

Beauftragungen nach can. 517 § 2 CIC – Leitung von Pfarreien durch Pfarrbeauftragte

Erste Erfahrungen mit dem Modell des / der neuen Pfarrbeauftragten im Bistum Osnabrück oder wie viel Leitung ist für „Laien“ erlaubt?

Yvonne von Wulfen schildert die Erfahrungen des Bistums Osnabrück mit verschiedenen Leitungsmodellen für Pfarreien. Dabei fokussiert sie ausgehend von pastoralen, personalentwicklerischen und strukturellen Eckdaten auf die Umsetzung des Modells der sogenannten „Pfarrbeauftragten“ und reflektiert abschließend darüber, ob dies als Ansatz für Veränderungen kirchlicher Realitäten oder eher als ein Beitrag zur Bewahrung des Bestehenden anzusehen ist.

Wie viel Leitung ist für „Laien“ erlaubt? In dieser einfachen Frage stecken verschiedene Facetten der Beauftragung von „Nicht-Priestern“ mit Leitungsaufgaben in den Pfarreien. Welche Personen sind gemeint, wenn (nach wie vor) der Begriff „Laien“ verwendet wird? Welche Verantwortungsbereiche sind gemeint, wenn von Leitung gesprochen wird? Geht es um geteilte Leitung? Wer erlaubt hier was?

Letztere Frage scheint zunächst leicht zu beantworten: Im kirchlichen Gesetzbuch CIC heißt es in can. 517 § 2:

„Wenn der Diözesanbischof wegen Priestermangels glaubt, einen Diakon oder eine andere Person, die nicht die Priesterweihe empfangen hat, oder eine Gemeinschaft von Personen an der Ausübung der Hirtensorge einer Pfarrei beteiligen zu müssen, hat er einen Priester zu bestimmen, der, mit den Vollmachten und Befugnissen eines Pfarrers ausgestattet, die Hirtensorge leitet.“

Das Kirchenrecht erlaubt es dem Bischof, einzelne oder mehrere nicht ordinierte Personen mit Leitungsaufgaben zu betrauen. Schon dieser Satz hat es jedoch in sich. In der deutschen Übersetzung ist, Beteiligung an der Hirtensorge¹ formuliert. Der zu bestimmende Priester hat der deutschen Übersetzung zur Folge die Leitung der Hirtensorge inne – im Lateinischen heißt es: *moderetur*. Wer leitet also? Um unterschiedliche Lesarten und Übersetzungen ließe sich hier vortrefflich streiten – da das den Kompetenzbereich der Autorin übersteigt, bleibt das an dieser Stelle ausgespart. Festzustellen ist: Die Kürze des Paragraphen macht diözesane Statuten für die lokale Umsetzung notwendig und räumt Freiheitsgerade in der jeweiligen Konkretisierung ein. Die Statuten in der Diözese Osnabrück schreiben sowohl den beauftragten Laien als auch dem benannten Priester Leitungsaufgaben zu. Um diese Leitungsrollen zu differenzieren, wurden dem sogenannten „moderierenden Priester“ Führungsvollmacht, dem/der „Pfarrbeauftragten“ Handlungsvollmacht zugeordnet. Es werden demnach unterschiedliche Leitungsanteile definiert (zu den hier kurz angerissenen rechtlichen Fragen sei z. B. auf Schüller 2011 verwiesen).

In der Leitungsaufgabe wird also zwischen allgemeiner Führungsverantwortung und konkreter Handlungsvollmacht differenziert. So weit so theoretisch. In den jeweiligen Aufgabenschreibungen und durch die gemeinsame Erfahrung in der Umsetzung des Projektes müssen diese Begriffe gefüllt werden. So liegen bei den Pfarrbeauftragten die Finanz- und Personalverantwortung, auch gegenüber dem Pastoralteam (inklusive Priester vor Ort). Der sogenannte moderierende Priester trägt eine Führungsverantwortung im Sinne einer geistlich-spirituellen Leitung im Hintergrund und in der Verantwortung für die Sakramente. Er lebt nicht vor Ort und hat nur einen geringen Stellenanteil für diese Aufgabe. Gemeinsam obliegt beiden die Sorge um die Entwicklung pastoraler Zielsetzungen. Selbstverständlich haben „Laien“ schon lange in hohem Maß Verantwortung für diese Aufgaben übernommen. Die strukturelle Dimension ist die entscheidende Veränderung im System: eine formale Zuschreibung von Leitungsaufgaben.

Bleibt noch die Frage zum Begriff der „Laien“. Welche Personen sind als mögliche Pfarrbeauftragte im Blick? Zunächst hauptberufliche „Laien“: Gemeinde- und Pastoralreferent*innen, ggf. auch Diakone. Das Modell ist darüber hinaus auf die Weiterentwicklung der Beteiligung von Ehrenamtlichen an Leitungsaufgaben hin ausgerichtet.

Dieser Beitrag gibt einen kurzen Einblick in die derzeitige Praxis und die Entwicklungen in der Diözese Osnabrück. Dazu werden einige pastorale, personalentwicklerische und strukturelle Eckdaten benannt. Ein Einblick in die aktuelle Umsetzung des Modells der Pfarrbeauftragten erfolgt im zweiten Teil. Zuletzt geht dieser Beitrag den Fragen nach, wie weit diese Modelle Ansätze für Veränderungen kirchlicher Realitäten sind oder eher zur Bewahrung des Bestehenden beitragen und ob – neben Kirchenrecht und Bischof – die Gemeinden es erlauben, dass Laien in dieser Weise Leitungsverantwortung tragen.



Dr. Yvonne von Wulfen leitet die Stabsstelle Personalentwicklung im Bistum Osnabrück. Seit über 10 Jahren begleitet sie die Mitarbeiter*innen im pastoralen Dienst der Diözese. Sie ist Diplom-Psychologin und hat an der TU Braunschweig zu Fragen der Erwachsenenbildung und Prävention promoviert.

1. Leitung und Partizipation im Bistum Osnabrück – pastoraltheologische Eckdaten

In den vergangenen Jahren erfolgten grundlegende pastoraltheologische konzeptionelle Positionierungen für die Diözese Osnabrück. In seinem Vortrag „Gemeinsam Kirche sein“ (Bode 2016) nimmt Bischof Franz-Josef Bode Bezug auf das gleichnamige Hirtenwort der deutschen Bischofskonferenz (DBK 2015) und entwirft ein Bild von Leitung, das alle Getauften und Gefirmten – in besonderer Weise diejenigen, die im pastoralen Dienst beruflich tätig sind – in die Verantwortung nimmt. „Denn wir alle haben Anteil am Priestertum Christi, wenn auch auf verschiedene Weise ...“ Er stellt heraus, dass diese Verantwortung nicht ohne eine spirituelle Dimension möglich ist. „Es ist wichtig, dass wir alle – wir, die Verantwortlichen in den verschiedenen Ebenen der Kirche, – diese Jesusbeziehung, diese Gottesbeziehung leben. ... Alle sind berufen zur Heiligkeit ... alle miteinander durch Taufe und Firmung“ (Bode 2016, 8). Seit einigen Jahren finden diese pastoralen Leitgedanken Umsetzung im Ansatz „Kirche der Beteiligung“ (vgl. Engelhard 2017). Taufberufung, Lebensrealitäten und Glauben zu verbinden und eine immer wieder neu genährte spirituelle Grundausrichtung am Wort Gottes sind dabei zentrale Elemente.

Konkrete Umsetzung erfolgt auch in den Überlegungen zum Thema Leitung, die in einem längeren Beratungsprozess erarbeitet wurden. Folgendes wird darin für das Bistum Osnabrück sinngemäß festgestellt: Es gibt vielfältige Formen der Beteiligung und Verantwortung in unserer Kirche. Dazu zählen etwa die verschiedenen Formen von Sendung und Beauftragung der Getauften, die Verantwortung aufgrund von Wahl in den synodalen Räten und die Verantwortung, die an die Weihe gebunden ist. Als neue Verantwortungsformen sind in den letzten Jahren die Modelle ehrenamtlicher Verantwortung („Ehrenamtliche Gemeindeteams“) und der Verantwortung im Team zwischen Pfarrer und einem verantwortlichen Laien („Pastorale Koordination“) entwickelt worden. Als zukünftiger Auftrag gilt es, das Leitungspotential aller pastoralen Berufsgruppen zu nutzen, die Stärkung von Leitung in Teams voranzutreiben sowie die Umsetzung von Leitungsmodellen zu fördern, in denen nach can. 517 § 2 CIC die Leitung einer Pfarrei an einen Nicht-Priester übertragen wird.

Mit diesen Positionierungen entstand im Bistum ein Verständnis von Leitung (und Führung), das eindeutig auf das Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamtlichen setzt. Ebenso definiert es das Zusammenspiel innerhalb der hauptberuflich Tätigen aus den unterschiedlichen Berufsgruppen neu. Solch tiefgreifende Veränderungen, die im pastoralen Bereich eng verknüpft sind mit Kirchenbildern und Rollenverständnissen, erfordern eine sensible Begleitung, die keinesfalls eine rein technisch-organisationale sein kann, sich also nicht allein in systemischer Rekonstruktion erschließt, sondern darüber hinaus immer eine theologisch-geistliche Dimension erfassen muss. Dieses Bild von Leitung stellt eine Abkehr von einem Verständnis dar, das diese als Standesrecht beschreibt (vgl. Werbick 2018). Leitung versteht sich also partizipativ.

2. Die handelnden Personen – personalentwicklerische Eckdaten

Ein solch bedeutsamer Wandel einer Organisation, wie es der derzeitige kirchliche Veränderungsprozess darstellt, kann nicht ohne persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten (gleiches gilt selbstverständlich auch für Ehrenamtliche) vollzogen werden. Eine gute und strategisch ausgerichtete Personalentwicklung kann Motor für solche Prozesse sein. Personalentwicklung kann dazu beitragen, den Beschäftigten zu positiv besetzten und adäquaten beruflichen Identitäten und angemessenen Kompetenzen zu verhelfen. Ohne Zweifel ist der zu erwartende Rückgang personeller Ressourcen ein Motor für das Voranschreiten in der Umsetzung alternativer Leitungsmodelle.

Parallel dazu setzten sich, wie oben bereits angedeutet, zwei Erkenntnisse durch. Erstens werden wesentliche Führungs- und Leitungskompetenzen in den Berufsgruppen der pastoralen Laien verschenkt, wenn Leitungs- und Entwicklungsaufgaben nicht auch durch geeignete Personen dieser Berufsgruppen besetzt werden. Zweitens sind in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels gute Theolog*innen und Gemeindefereferent*innen nur mit angemessenen Entwicklungsmöglichkeiten zu halten.

Die oben skizzierte pastorale Grundidee, Leitung verstärkt als eine Aufgabe aller Getauften und Gefirmten zu sehen, Leitung vermehrt als Teamleitung zu verstehen und die unterschiedlichen Anteile von Leitung auf mehrere Schultern zu verteilen, indem man unterschiedliche Verantwortungsbereiche definiert, führte zu verstärkten Bemühungen, differenzierter auf die Leitungsverantwortung zu blicken. Schon jetzt ist erkennbar: Führungskarrieren im pastoralen Dienst sind immer weniger den Priestern vorbehalten und Laien können nicht mehr nur Fachkarrieren ergreifen.

Verstärkt wird dieser Bedarf nach Neuorientierung durch die strukturellen Entwicklungen: Die enge Anbindung an eine Ortsgemeinde und eine daraus resultierende persönliche Nähe, die in der seelsorglichen Einzelbegleitung abgerufen wird, ein Kern, für viele Seelsorger*innen ein zentraler Kern und Anker in der persönlichen Berufung, ist durch die Vergrößerung der pastoralen Einheiten weniger realisierbar. Für alle pastoralen Berufe ist mit den größeren Einheiten eine stärkere fachliche Schwerpunktsetzung verbunden, eine Vielfalt im beruflichen Alltag damit eher weniger geworden.

Aus den o. g. pastoralen und personalentwicklerischen Überlegungen heraus entstand ein klarer Grundauftrag für die Personalentwicklung im Bistum Osnabrück. Es hieß Maßnahmen zu entwickeln, die für alle Berufsgruppen differenziertere Berufswege und Rollenverständnisse fördern und gleichzeitig die Frage der Leitung neu beantworten. Das

bedeutet also, sowohl in spiritueller Hinsicht neue Wege zu erschließen, als auch organisatorisch neu zu denken.

Konkrete Beispiele für solche Personalentwicklungsmaßnahmen sind im Bistum Osnabrück die benannten Modellprojekte für alternative Leitungsformen, die berufsgruppenübergreifende Fortbildung „Führen und Leiten“ sowie die Einführung von Pfarrerrjahresgesprächen und Pfarrertagen, beide letztgenannten Maßnahmen dienen u. a. zur Weiterentwicklung der priesterlichen Rollenbilder. Auf die Weiterentwicklung des persönlichen Seelsorgekonzeptes und Rollenbildes aller hauptberuflich Tätigen zielt der große Fortbildungskurs „Heute Seelsorger*in sein“ ab. Für alle diese Maßnahmen gilt es, in der Didaktik eine enge Verbindung zwischen spirituellem und methodisch-fachlichem Lernen bzw. Reflexionen zu ermöglichen.

3. Der Rahmen – strukturelle Eckdaten

Die Strukturreform in der Diözese vor etwa zehn Jahren erfolgte unter Beteiligung von Gremien und Gemeinden und führte zur Zusammenlegung von ursprünglich mehr als 250 Pfarreien zu 72 Einheiten (Fusionierte Pfarreien oder Pfarreiengemeinschaften). Das Prinzip „Kirche bleibt/lebt vor Ort“ und die o. g. pastoralen Leitgedanken waren zentral für die nachfolgende Entscheidung, zukünftig keine weiteren Zusammenlegungen von Pfarreien vorzunehmen. Flankiert wird dies von der Erkenntnis, dass die erste große Strukturreform gerade erst ihre Wirkung entfalten konnte. Zum Zeitpunkt der o. g. Entscheidungen waren viele Gemeinden damit beschäftigt, sich inhaltlich, pastoral neu zu orientieren, geschlossene Kooperationsvereinbarungen umzusetzen und sich mit veränderten Anforderungen an Haupt- und Ehrenamtliche zu beschäftigen. An einigen Orten waren die ersten der o. g. Modellprojekte für neue Leitungsmodelle erfolgreich eingeführt.

4. Aktuelle Situation

Im Bistum Osnabrück werden derzeit drei Modelle hauptamtlicher Leitung umgesetzt: a) „klassischer Pfarrer“, b) *Pfarrer mit Pastoralen/r Koordinator*in* und c) Leitung durch einen *Pfarrbeauftragten* entsprechend der diözesanen Regelungen zur Umsetzung des can. 517 § 2 CIC, in denen es heißt:

„Präambel

- (1) Leitung in der Pfarrei ist immer auch Dienst an der Einheit der Kirche.
- (2) Der Dienst an der Einheit ist untrennbar mit dem Sakrament der Einheit, der Eucharistie, verbunden. Die Eucharistie ist Mittelpunkt der pfarrlichen Gemeinschaft der Gläubigen (vgl. can. 528 § 2 CIC). Zwischen der Leitung der Pfarrei und dem Vorsitz des Priesters bei der Eucharistie besteht deshalb ein wesentliches Band.
- (3) Zugleich hat der Diözesanbischof in Zeiten des Priestermangels die Möglichkeit nach can. 517 § 2 CIC getaufte und gefirmte Gläubige, seien sie ehren- oder hauptamtlich tätig, mit der verantwortlichen Wahrnehmung bestimmter Aufgaben der Pfarrseelsorge zu beauftragen. Dies geschieht in Rückbindung an einen Priester, der die Hirtensorge leitend moderiert.
- (4) Gemeinsame Pfarreileitung durch Priester und andere getaufte und gefirmte Gläubige ist ein gemeinsam ausgeübter Dienst an der Einheit der Kirche.

§ 1 Leitung von Pfarreien gemäß can. 517 § 2 CIC

- (1) In Pfarreien, in denen die Seelsorge gemäß can. 517 § 2 CIC geordnet wird, ist das Amt des Pfarrers auf Dauer vakant.
- (2) Der Bischof beauftragt eine Person oder mehrere Personen mit der verantwortlichen Wahrnehmung von Leitungsaufgaben in der pfarrlichen Seelsorge. Die Person wird „Pfarrbeauftragte“ bzw. „Pfarrbeauftragter“ genannt. Pfarrbeauftragte sind mit Handlungsvollmacht (s. § 3) ausgestattet.
- (3) Der Bischof bestellt einen Priester zur Ausübung der geistlichen Verantwortung in der Pfarrei, indem er ihm die leitende Moderation der Hirtensorge überträgt. Dieser Priester wird „Moderierender Priester“ genannt. Moderierende Priester sind mit Führungsvollmacht (s. § 4) ausgestattet.“

Alle drei Leitungsmodelle sind auf Ebene einer neu gegründeten Pfarrei/-Pfarreiengemeinschaft angesiedelt und betreffen also eine pastorale Einheit, die aus zwei bis sechs ursprünglich selbstständigen Pfarreien und dementsprechend vielen Kirchorten besteht. Zusätzlich kann es in jedem der drei Modelle ehrenamtliche Verantwortungsmodelle auf lokaler Ebene geben, die über die klassische Gremienstruktur hinausgehen. Derzeit werden 41 Einheiten von einem Pfarrer, 25 (plus vier weitere auf dem Weg) von einem Pfarrer mit *pastoralen/r Koordinator*in* und zwei von einem Beauftragten nach can. 517 § 2 CIC geleitet (ebenso weitere in Vorbereitung). In mehr als der Hälfte der Einheiten sind pastorale Prozesse zur Förderung einer „Kirche der Beteiligung“ angelaufen. In vier Einheiten sind ehrenamtliche Gemeindeteams beauftragt, jeweils zwei in einer Einheit mit Pfarrer und zwei in einer Einheit, in der Pfarrer und *pastorale*r Koordinator*in* leiten. Es entwickeln sich weitere strukturelle Beteiligungsformen an Leitung durch Ehrenamtliche ([dazu mehr bei Bernd Overhoff in dieser Euangel-Ausgabe](#)). Diese unterschiedlichen partizipativen Strukturen – unter dem gemeinsamen inhaltlichen Dach „Kirche der Beteiligung“ – bieten die Möglichkeit, den verschiedenen pastoralen Realitäten gerecht zu werden.

5. Pfarrbeauftragte – Erfahrungen, Überraschungen und Ausblick

Hier soll der Fokus auf die Umsetzung des neuen hauptamtlichen Modells der/ des Pfarrbeauftragten gerichtet werden. Viele Aspekte sind mit den Erfahrungen in der Umsetzung der anderen neuen Modelle durchaus vergleichbar.

5.1 Widerstände und Herausforderungen

Selbstverständlich bringt ein Weg der Veränderung Widerstände und Herausforderungen mit sich.

Rollenbilder

Die klassischen Rollenbilder der pastoralen Berufsgruppen verändern sich. Es bedarf einer guten Kommunikation und der Entwicklung positiver biografischer Szenarien, die auch Chancen in alternativen persönlichen Entwicklungen aufzeigen. Neue Entwicklungsmöglichkeiten führen auch zu Konkurrenz oder Unsicherheiten in der Entscheidung für oder gegen mehr Übernahme von Verantwortung. Das Ausfüllen einer Leitungsposition unter zudem wacher Beobachtung von Medien, Kolleg*innen, Kritikern und Förderern ist besonders herausfordernd. Die Etablierung eines Rollenbildes einer Gemeindeleitung, die nicht gleichzeitig die alleinige liturgisch-sakramentale Verantwortung innehat und trotzdem erst einmal am Vorgänger (einem Pfarrer) gemessen wird, erfordert Begleitung.

Verlässlichkeit

Erfahrungen anderer deutscher Diözesen, in denen diese Beauftragungsmodelle auf Ebene einer Ortsgemeinde eingeführt waren und später wieder aufgehoben wurden, lassen die Frage aufkommen, wie verlässlich die Einführung dieses Modells Pfarrbeauftragte nach can. 517 § 2 CIC (und auch der anderen) ist. Die Umsetzung in der Diözese Osnabrück unterscheidet sich von derjenigen vorangegangener Modelle in anderen Diözesen, weil die Beauftragungen auf Ebene einer Pfarreiengemeinschaft/Pfarrei erfolgen und nicht, wie in den damaligen Ansätzen auf Ebene einer „Ortspfarrei“. In den kommenden Jahren sind so dramatische Einbrüche in den Zahlen der Priester zu erwarten, dass eine rein priesterliche Antwort auf die Leitungsfrage zu einer Verstärkung eines ausbeutenden Personaleinsatzes führen würde. Diese Antworten bedeuten selbstverständlich keine Sicherheit – auch nicht vor der Erfahrung, dass andere Wege sich besser bewähren und andere, vielleicht sogar flexiblere oder ressourcenschonendere Lösungen anbieten.

5.2 Chancen und Hoffnungen

Viele Beteiligte in unserer Diözese verbinden mit diesen neuen Leitungsmodellen die Hoffnung, dass Kirche vor Ort bleibt. Es gelingt vielerorts, die enge Verbindung einer Gemeinde an ihre kirchlichen Orte im Nahraum zu erhalten. Es erscheint auch vielen so, dass es leichter ist, ehrenamtlich Engagierte zu gewinnen, wenn der Verantwortungsbereich (lokal) überschaubar ist, der Bezug zur eigenen Lebenssituation davon berührt ist und an konkrete Erfahrungen anzuknüpfen ist. Auch wächst aus diesem Ansatz eine Aufbruchsstimmung, ein Gefühl, dass es Gestaltungsspielräume und Veränderungspotential gibt. Daraus kann – und nach den ersten Erfahrungen geschieht dies auch in beeindruckender Weise – neue Lebendigkeit, Freude am Glauben und neu erwecktes Engagement entstehen.

Mit Blick auf das pastorale Personal ist mit diesen Modellen die Hoffnung verbunden, differenzierte Einsatzmöglichkeiten und berufsgruppenunabhängigere Entwicklungen zu ermöglichen. Dieser Gewinn an Differenzierung und persönlicher Weiterentwicklung gilt nicht nur für die pastoralen Laienberufsgruppen, sondern noch viel mehr für die beruflichen Perspektiven und Spielräume der Priester. Für deren Einsatzplanung zeichnete sich eine massive Engführung auf die Aufgabe des Pfarrers, insbesondere in geschäftsführenden Tätigkeiten ab, wo nun individuelle charismenorientierte Schwerpunktsetzungen besser möglich werden. Ein Priester muss nicht Pfarrer sein allein, weil es an Führungskräften mangelt.

5.3 Überraschungen

In Bezug auf das Modell der Pfarrbeauftragten gab es zwei große Überraschungen: eine enorme positive Resonanz in der medialen Öffentlichkeit und die Erfahrung, dass das Modell für den allergrößten Teil der Gemeinden überhaupt kein Problem darstellt. Im Gegenteil, die Resonanz lautet sinngemäß: „Na endlich habt ihr es kapiert!“ – es ist also nicht nur erlaubt (s. o.), sondern klar erwünscht.

6. Eine interessante Frage bleibt: Verändert diese Umsetzung des can. 517 § 2 CIC Kirche oder bewahrt es althergebrachte Strukturen?

Die klare Antwort: es hat Veränderungspotential! Das Modell und seine Einführung bieten die Chance auf einen Neuanfang und Aufbrüche. Deren Wirkkraft hängt gleichzeitig auch von den handelnden Personen ab. Wie beschrieben wird das Modell auf dem Hintergrund einer „Kirche der Beteiligung“ eingeführt. Das bedeutet, die Eigenverantwortung, die Gestaltungsmöglichkeiten und die Bedürfnisse der Menschen vor Ort gut in den Blick zu nehmen. Mit dem Start des Modells ergeht die Einladung, in einen solchen Erneuerungsprozess einzusteigen.

Einige weitere Anstöße in dieser Diskussion:

6.1 Dieses Modell verändert Kirche, weil ...

... es Möglichkeiten schafft, die Planung der Strukturen unabhängiger von der Frage der Zahl der leistungsfähigen Priester zu gestalten.

... es Hoffnungen weckt, die Organisation von und Haltungen in Kirche verändern zu können und daran mitzuwirken.

... mehr Teamarbeit und vor allem Leitung im Team entsteht.

... es Leitung als differenzierte Aufgabe mit unterschiedlichen Anteilen definiert.

... es expliziter Auftrag der Pfarrbeauftragten ist, die Verantwortungsübernahme Ehrenamtlicher weiter zu entwickeln.

... Menschen sich (neu) fragen, wie sie vor Ort Kirche sein wollen.

... es eine Alternative zu größeren Zusammenlegungsprozessen ist.

... die beteiligten Priester mehr Freiräume erleben, ihrer Berufung entsprechend tätig zu sein.

... in der konkreten Aufgabenzuschreibung mehr Freiheiten entstehen, nach persönlichen Kompetenzen und Charismen zu schauen als nach festgeschriebenen Rollenbildern.

...nicht zuletzt der Umgang mit den aktuellen Krisen eine weniger hierarchische Struktur nahelegt, in der Macht auf mehrere Schultern gelegt, Leitung nicht als Standesfrage definiert und eine ortsnahe und damit beeinflussbare Leitungsstruktur erhalten wird.

6.2 Dieses Modell könnte auch verhindern, dass sich Kirche weiterentwickelt, weil ...

... das Risiko besteht, dass die Pfarrbeauftragten einfach zum Pfarrersersatz werden und damit keine Notwendigkeit entsteht, Kirchenbilder weiter zu entwickeln und Ehrenamtliche mehr zu beteiligen.

... Ängste entstehen, die dazu führen, am Alten besonders festzuhalten.

... es eine „versorgende“ Pastoral tradiert.

... Entwicklung von der persönlichen Haltung der Beteiligten abhängt.

... die Frage der Verantwortung für die Sakramente nicht verändert wird.

6.3 Blickwinkel Change Management

Die Frage lautet demnach wohl besser: Welchen Beitrag leistet das Modell zur Veränderung? Aus der Perspektive von Change Management Ansätzen (vgl. beispielsweise Krämer 2012), lassen sich folgende Überlegungen anstellen:

Das Modell ist ein starker Motor in den Phasen der *Bewusstseinsveränderung* (= alle merken: Kirche ändert sich) und der *Motivation* (= es weckt Kräfte, Interesse und Aufbruchsstimmung). Damit Veränderung dann wirklich stattfindet, braucht es *Akteure* (= *Change Agents*) sowie *Visionen* und *Ziele*. Das Modell hat, insbesondere durch den bischöflichen Auftrag, aber auch durch die Begleitung einen hohen *Erlaubnischarakter* (= *Rahmenbedingungen*), der Veränderungen ermöglicht, weil *Sicherheit* ein wichtiger Faktor in Veränderungsprozessen ist.

In der Begleitung sind Maßnahmen zum *Konfliktmanagement* und zur *Beteiligung* angelegt. Die Voraussetzungen sind so geschaffen, dass ein Veränderungscharakter oder -potential besteht.

Trotz alledem bleibt die hohe Abhängigkeit von personenbezogenen Einflüssen. Diese Hauptakteure sollen stellvertretend durch ein Zitat abschließend Gehör finden: „Doch ich bin sicher: Indem Menschen andere Bilder von Leitung konkret im pastoralen Alltag erleben, wird sich etwas ändern!“ (Pfarrbeauftragte in persönlicher Korrespondenz aus dem Juni 2019).

Literatur

Bode, Franz-Josef, [Gemeinsam Kirche sein. Dienste und Charismen im priesterlichen Gottesvolk. Vortrag am Tag der Priester und Diakone](#) am 21. März 2016.

Codex iuris canonici – Codex des kanonischen Rechtes. Lateinisch-deutsche Ausgabe mit Sachverzeichnis im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz, der Österreichischen Bischofskonferenz, der Schweizer Bischofskonferenz, der Erzbischöfe von Luxemburg und von Straßburg sowie der Bischöfe von Bozen-Brixen, von Lüttich und Metz, Kevelaer ²2017.

Das Bischöfliche Generalvikariat (Hg.), [Statut für die Pfarrseelsorge nach can. 517 § 2 CIC im Bistum Osnabrück](#), in: Kirchliches Amtsblatt Osnabrück Nr. 7 vom 6. August 2018, 157–159.

Engelhard, Daniela, Werkstattbericht aus dem Bistum Osnabrück: Kirche der Beteiligung, in: Herder Korrespondenz 12 (2017), 30–32.

Krämer, Michael, Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, Göttingen ²2012.

Schüller, Thomas, Partikularrechtliche Umsetzung des c. 517 § 2 in den deutschsprachigen Diözesen, in: Böhnke, Michael/Schüller, Thomas (Hg.), *Gemeindeleitung durch Laien?*, Regensburg 2011, 226–251.

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): [„Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral](#) (Die deutschen Bischöfe 100), Bonn 2015.

Werbick, Jürgen, [Führen? Lebe deine Berufung!](#), in: *futur 2* (Absatz 7–14).

Alle Onlinequellen abgerufen am 05.07.2019.

Kirchliche Führung in der Praxis

Ein Erfahrungsbericht

Führung in der katholischen Kirche als komplexer Organisation ist durch die auch außerhalb der Kirche üblichen Bedingungen und Logiken mitbeeinflusst. Dennoch scheint es nicht einfach, Standards der Führungs- und Personalentwicklung auf dem Hintergrund von Prozessen der Kirchenentwicklung zu implementieren. Benedikt Jürgens beschreibt den manchmal etwas mühevollen, aber durch dezentrales Lernen dennoch möglichen Weg zu einer Kultur kirchlicher Führungsentwicklung.

Seit 2015 forscht das an der Bochumer Ruhr-Universität angesiedelte **Zentrum für angewandte Pastoralforschung** (zap) zum Thema Führung in der katholischen Kirche. Die Notwendigkeit, sich diesem Thema zu widmen, liegt auf der Hand, die Probleme sind offensichtlich: Finanz- und Missbrauchsskandal, Reputationsverluste, Mitgliederschwund und Priestermangel, um nur einige Stichworte zu nennen. Das zap möchte hier einen konstruktiven Beitrag leisten, um die Führungspraxis im deutschsprachigen Katholizismus zu verbessern. Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit wird dabei von zwei Fragen geleitet:

1. Welche Kompetenzen benötigen kirchliche Führungskräfte der obersten Ebene von Bistümern, Generalvikariaten, Caritasverbänden, Krankenhäusern und weiteren Verbänden?
2. Wie können diese Kompetenzen vermittelt werden?

Im Hintergrund der Arbeit steht die Überzeugung, dass der Schlüssel zur Bewältigung der Herausforderungen darin besteht, die organisatorische Gestalt ernst zu nehmen, welche die Kirche seit Beginn des 19. Jahrhunderts angenommen hat. Der Prozess der organisatorischen Differenzierung betraf zunächst die katholischen Vereine und Verbände, die vor allem im 19., aber auch im 20. Jahrhundert in Deutschland florierten. Spätestens seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs hat aber auch die verfasste Kirche organisatorische Gestalt angenommen, also die Bistümer, Generalvikariate und Pfarreien. Waren beispielsweise die Generalvikariate ursprünglich nur kleine Büros mit nur wenig Personal, so haben sie sich nun zu großen Verwaltungen mit mehreren hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt. In organisatorischer Hinsicht gibt es keinen Unterschied zwischen Einrichtungen der verfassten Kirche und katholischen Verbänden und Vereinen (vgl. dazu Jürgens 2019). Diese Beobachtung gilt auch für die Beratungs- und Entscheidungsprozesse in der Kirche, die ebenfalls stark reguliert sind. Dies gilt sowohl für Prozesse nach kirchlichem Recht (Bischofssynode, Sonderräte und Diözesansynoden) als auch für „freie“ Prozesse, die in den letzten Jahrzehnten in Deutschland beobachtet werden konnten (Gesprächs- und Dialogprozesse, Leitbildprozesse usw.), die zwar nicht kirchenrechtlich reguliert sind, aber ebenfalls starke organisatorische Voraussetzungen haben.

Die Pastoraltheologie bearbeitet das Führungsthema – wenn überhaupt – stark unter dem interaktionalen Aspekt. Dabei wird Führung vor allem als Personalführung begriffen und im Kontext der Gemeindeführung thematisiert (paradigmatisch z. B. Hilberath/Scharer/Haslinger 2000). Dieser Aspekt ist zweifellos wichtig und unverzichtbar. Aber die aktuelle Führungskrise ist nicht zu meistern, wenn man sich auf gute Personalführung und Gemeindeführung beschränkt. Gerade die zu Beginn genannten Probleme machen deutlich, dass die Kirche es mit strukturellen Problemen zu tun hat, die den organisatorischen Aspekt der Kirche betreffen und auch auf dieser Ebene bearbeitet werden müssen. Hier gibt es großen Nachholbedarf. Dieser Aufgabe stellte sich das zap und machte dabei gemischte Erfahrungen.

Ein konkreter Vorschlag zur Vermittlung von Führungskompetenz

Das zap ging zunächst davon aus, dass ein übergreifendes Qualifizierungsprogramm für zukünftige Führungskräfte der obersten Ebene ein Beitrag sein könnte, um Führungskompetenz systematisch im deutschsprachigen Katholizismus zu vermitteln. Zu diesem Ergebnis kam das zap nach umfangreichen Sondierungen im Feld.

Empirische Sondierungen und multiperspektivische Reflexion

In einer *Umfeldanalyse* wurden zunächst die bereits bestehenden Angebote zur Qualifizierung leitender Pfarrer evaluiert (vgl. Jürgens/Diek 2015). Im Anschluss wurden weitere Führungskräfteentwicklungsprogramme kirchlicher, aber auch säkularer Provenienz untersucht und ausgewertet (vgl. Jürgens 2017, 9–27). In einer *Anforderungsanalyse* konnten zwölf vertrauliche Gespräche mit kirchlichen Führungspersönlichkeiten der obersten Führungsebene geführt werden (zwei Bischöfe, zwei Weihbischöfe, zwei Generalvikare, drei Geschäftsführungen [Krankenhausträgergesellschaft, Caritasverband, ein weiterer Verband],



Dr. Benedikt Jürgens ist Leiter des Kompetenzzentrums Führung im Zentrum für angewandte Pastoralforschung (zap) an der Universität Bochum.

zwei Hauptabteilungsleitungen und eine Akademieleitung). Darüber hinaus gab es drei Kooperationsprojekte mit diözesanen Partnern zu den Themen „Durch Feedback lernen“ (Bistum Essen), „Organisationen durch Zielsteuerung entwickeln“ (Bistum Aachen) und „Führungskräfteentwicklung evaluieren“ (Erzbistum Hamburg) (vgl. Jürgens 2016; ders. 2017, 27–32).

Diese Sondierungen zeigten, „dass die aktuellen kirchlichen Angebote nicht das Niveau der säkularen Anbieter erreichen. Im kirchlichen Bereich fehlt eine wissenschaftliche Erforschung und Reflexion von Führungspraxis, so dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Ausbildungs- und Entwicklungsprogrammen nicht möglich ist bzw. relativ zufällig ist und von den jeweils handelnden Akteuren auf der Organisationsseite (Auswahl und Entscheidung) und auf der Anbieterseite (Berater, Trainer, Dozenten) abhängt. [...] Der Kompetenzvermittlung im kirchlichen Bereich fehlt die Breite der säkularen Angebote; insbesondere ist eine Fixierung auf interaktiv-kommunikative Aspekte zu konstatieren.“ Es wurde deutlich, „dass der Dialog mit relevanten Vertreterinnen und Vertretern anderer gesellschaftlicher Teilsysteme eine herausragende Rolle bei [säkularer] Führungskräfteentwicklung spielt – ein Aspekt, der in den kirchlichen Qualifizierungsangeboten nicht berücksichtigt wird“ (Jürgens 2017, 27).

Aus diesem Grund entschied sich das zap dazu, einen Vorschlag für ein übergreifendes Qualifizierungsprogramm zu unterbreiten. Dazu wurden die empirischen Feldstudien auf mehreren Ebenen *theoretisch reflektiert*: Auf der pastoraltheologisch-sozialwissenschaftlichen Ebene in der Forschergemeinschaft des zap, auf der theologischen Ebene im Gesprächskreis „Führen und Entscheiden“ der Katholisch-Theologischen Fakultät der Ruhr-Universität (bisher elf Fachgespräche und ein öffentlicher Expertenworkshop) und auf der Ebene des interdisziplinären Führungsdiskurses in einer Sounding-Group mit Experten aus theologischer und ökonomischer Wissenschaft, kirchlicher und säkularer Führungspraxis sowie kirchlicher und säkularer Beratung (vgl. Jürgens 2017, 32–37; Theologie und kirchliche Führung 2019).

Ein konkretes Angebot: Qualifizierungsprogramm für zukünftige Führungskräfte der obersten Ebenen

Auf dieser Grundlage wurde dann ein Qualifizierungsprogramm entwickelt, das sich an einem *Kompetenzmodell* orientiert (vgl. Jürgens 2017a, 39–41; ders. 2017b) und dem ein ausformuliertes *Curriculum* zugrunde liegt. Dieses [Programm](#) besteht aus vier *thematisch orientierten Modulen*, die an zu den Themen passenden Orten stattfinden:

- Politik: Berlin
- Medien: Hamburg
- Wirtschaft: Frankfurt a. M.
- Wissenschaft und Kultur: München

Die vier inhaltlichen Module sind durch eine *Einführungs- und Abschlussveranstaltung* gerahmt. Das Programm sieht vor, dass in allen Modulen methodisch mit fünf Bausteinen gearbeitet wird.

1. *Projektsupervision*: Führungskräfte lernen vor allem anwendungsbezogen in und aus ihrer konkreten Praxis. Diese wird in Form von realen Projekten aus kirchlichen Organisationen thematisiert und durch professionelle Supervision reflektiert. Ziel dieses Qualifizierungsbausteins ist die Vermittlung methodischer Schlüsselfähigkeiten und -kenntnisse, die in der Kirchenentwicklung und im Veränderungsmanagement benötigt werden. Gleichzeitig spielen sie eine Vielfalt von organisatorisch relevanten Themen in das Qualifizierungsprogramm ein.
2. *Exposure*: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Qualifizierungsprogramms besuchen relevante gesellschaftliche und kirchliche Organisationen. Durch den persönlichen Kontakt erhalten sie einen umfassenden Einblick in Selbstverständnisse, Aufträge, Aufgaben, Strukturen und Prozesse von Organisationen und können auf diese Weise ihre Erfahrungen mit Organisationen ausweiten und vertiefen. Indem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Vielfalt kirchlicher und gesellschaftlicher Organisationen eintauchen, können sie außerdem Ideen für Vernetzungs- und Kooperationsstrategien für die eigene Organisation entwickeln.
3. *Dialog*: Für Führungskräfte ist der Erfahrungs- und Meinungsaustausch auf Augenhöhe ein wichtiges Feld, um den eigenen Standpunkt zu reflektieren, möglichst vielfältige Sichtweisen und Perspektiven kennenzulernen, in Alternativen denken zu können und verschiedene Handlungsoptionen zu entwickeln. Im Dialog mit Führungspersönlichkeiten aus den verschiedenen kirchlichen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit, in einen vertieften Austausch zu treten, sich inspirieren zu lassen, kontrovers zu diskutieren und neue Kontakte zu knüpfen.
4. *Fachvorträge*: Ausgewiesene Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis führen in Fachvorträgen in die für kirchliche Führung relevanten Inhaltsfelder ein. Ziel ist nicht die Vermittlung von enzyklopädischem Wissen, sondern eine fokussierte Erschließung des jeweiligen Fachgebiets, so dass die Teilnehmenden dieses persönlich

vertiefen und im Anschluss selbstständig weiterarbeiten können. Die Fachvorträge bereiten das jeweilige Inhaltsfeld zielgruppenspezifisch und praxisrelevant auf und stellen durch geeignete Instrumente den Wissenstransfer sicher. Ziele dieses Qualifizierungsbausteins sind die intellektuelle Durchdringung und ein vertieftes Verständnis der für Führungskräfte relevanten Inhaltsfelder.

5. *Spirituelle Transfer*: Führungskräfte von kirchlichen Organisationen deuten ihre Aufgabe vor dem Hintergrund ihres christlichen Glaubens und schöpfen in Gottesdienst und Gebet Kraft für ihre Arbeit. Dazu bieten die spirituellen Transfers der einzelnen Module Gelegenheit. Diese Bausteine greifen die thematische und lokale Prägung des jeweiligen Moduls auf und vertiefen sie im Rückgriff auf die Vielfalt der spirituellen und liturgischen Tradition der Kirche in der Form eines Gottesdienstes (Eucharistiefeier, Wort-Gottes-Feier, Abendgebet o. Ä.).

Einsichten aus der fehlenden Resonanz

Das Qualifizierungsprogramm fand nicht die Resonanz, die für eine gruppenspezifisch und wirtschaftlich sinnvolle Durchführung notwendig gewesen wäre. Aus den Rückmeldungen zum Qualifizierungsprogramm hat das zap gelernt, dass es Schwierigkeiten gab, präzise die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu benennen, die das Potenzial für übergreifende Führungsaufgaben haben. Ein Grund dafür könnte sein, dass es bisher nur Ansätze einer systematischen Personalentwicklung in kirchlichen Organisationen gibt. Eine Führungskräfteentwicklung ist kaum zu erkennen. Zudem wurde deutlich, dass organisationsübergreifende Angebote im deutschsprachigen Katholizismus nur dann eine Akzeptanz finden, wenn sie von einer breiten Mehrheit getragen und bottom-up und partizipativ entwickelt werden. Dazu wäre ein aufwändiger Prozess nötig gewesen, der deutlich länger als zwei Jahre gedauert hätte und dessen Ausgang mehr als ungewiss gewesen wäre. Auf überdiözesaner Ebene im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz ist eine Willensbildung zum Thema Führungskräfteentwicklung zurzeit eher unwahrscheinlich. Eine realistische Möglichkeit für eine nachhaltige und systematische Qualitätsverbesserung von Führung gibt es momentan wohl nur dezentral mit einzelnen kirchlichen Organisationen.

Ein dezentraler Ansatz: Bedarfsorientierte Kooperationsprojekte mit einzelnen kirchlichen Partnern

Diesen dezentralen Ansatz verfolgt das zap seit Anfang 2018. Dabei kann an die umfangreiche Projekterfahrung des zap im Allgemeinen und an die Erfahrung aus der Arbeit am Qualifizierungsprogramm im Besonderen angeknüpft werden, wodurch neue Erkenntnisse aus kirchlicher Führungspraxis gewonnen werden können. In diesem Zusammenhang sind vier Projekte zu nennen.

1. Mitarbeit im Zukunftsbildprojekt Kirchenbindung (Bistum Essen)

Das Bistum Essen entschied zu Beginn dieses Jahrzehnts, eine neue Vision für seine Zukunft zu entwickeln. Es startete mit einem Dialogprozess in sechs eintägigen Diözesanforen mit jeweils rund 300 Teilnehmer*innen, die zu verschiedenen Themen wie Kirchenstrukturen, Glauben, Nächstenliebe und Liturgie arbeiteten und diskutierten. Ein erstes Ergebnis dieses Prozesses war das [Zukunftsbild](#).

Anschließend hatten die verschiedenen Stakeholder die Möglichkeit, das Zukunftsbild kennenzulernen und konkrete Ideen zur Umsetzung der Vision zu entwickeln. Infolgedessen wurden 40 Projektvorschläge entwickelt. Die Bistumsleitung beauftragte [20 Projekte](#) mit der Umsetzung des Zukunftsbildes. Gleichzeitig startete das Bistum einen Prozess zur Entwicklung der Pfarreien und einen Dialog mit den pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihre Rollen und Aufgaben.

Gemeinsam mit weiteren Partnern (Institut M.-Dominique Chenu, Berlin, CVJM-Hochschule, Kassel, und Seminar für Katholische Theologie der Universität Siegen) erhielt das zap den Auftrag, im Rahmen des [Zukunftsbildprojekts „Initiative für den Verbleib in der Kirche: Wie senken wir die Zahl der Kircheng Austritte?“](#) des Bistums Essen begleitende Studien zur Kirchenbindung zu erstellen. Das zap wertete dabei in einer Meta-Studie sämtliche im deutschsprachigen Raum erschienenen Studien zur Kirchenbindung aus (vgl. Szymanowski/Jürgens/Sellmann 2018).

2. Evaluation der Voten zum Pfarreientwicklungsprozess (PEP) (Bistum Essen)

Im Anschluss an dieses Projekt erteilte das Bistum Essen dem zap den Auftrag, die Voten der Pfarreien des Bistums Essen zum [Pfarreientwicklungsprozess](#) zu evaluieren. Das zap wertete dabei insgesamt ca. 40 Voten aus und leitete daraus Handlungsempfehlungen für die Weiterarbeit an diesem Thema für das Bistum Essen ab. Das Ergebnis der Evaluation und die Handlungsempfehlungen wurden dem Bistum Essen bisher intern zur Verfügung gestellt und mit den verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb des Bistums (verantwortliche Führungskräfte im Generalvikariat, Pfarrer, Pfarrgemeinderatsvorsitzende, Mitglieder der Steuerungsgruppen) diskutiert. Eine Dokumentation und Einordnung der Auswertung in einen größeren sozial- und kulturwissenschaftlichen Rahmen ist in Planung.

3. Denken und Handeln in Netzwerkdynamiken als Steuerungsmodell großer pastoraler Räume (Erzbistum Paderborn)

Im Auftrag der Erzdiözese Paderborn hat das zap Netzwerkstrukturen in zwei pastoralen Räumen analysiert. Die grundlegende Frage war, wie diese neuen und großen Strukturen vor

dem Hintergrund sinkender Ressourcen gesteuert werden können. Wie kann die Kirche es schaffen, in immer größer werdenden Territorien mit weniger Personal weiter mit den Menschen in Kontakt zu bleiben?

Die Idee ist, Netzwerke zu nutzen, um die pastorale Arbeit auf intelligente Weise zu unterstützen. Dabei ist diese Option nicht nur eine praktische und effiziente Strategie oder ein Instrument, um den Mangel an Ressourcen auszugleichen, sondern auch eine starke theologische Vision. Es ist die Idee einer dezentralen Kirche, die den Raum nicht mehr mit sich selbst als Zentrum arrangiert, sondern fragt, wo die Botschaft, Dienste und Angebote der Kirche in der Gesellschaft gebraucht werden. Die Frage ist nicht mehr, wie man die Welt in die Kirche integriert, sondern, welche Rolle die Kirche bei der gesellschaftlichen Weiterentwicklung spielen kann (vgl. Sellmann 2017a; ders. 2017b).

Wie die beiden Projekte im Bistum Essen steht auch dieses Projekt im Kontext der strategischen Weiterentwicklung einer Diözese, die auf der Basis eines [Zukunftsbildes](#) geplant und gesteuert wird. In diesem Projekt wurden empirische Fallstudien in den pastoralen Räumen Neheim und Schwerte erstellt und religionssoziologisch und pastoraltheologisch reflektiert (vgl. Zimmer/Hucht/Sellmann 2017). Diese Einsichten flossen in die Entwicklung eines [Fortbildungskonzepts zur Vermittlung von Netzwerkkompetenzen ein](#), das vom Erzbistum Paderborn systematisch umgesetzt wird.

4. Evaluation des „Projekts zur Förderung von Engagement und Mitverantwortung in den Kirchengemeinden im Erzbistum Köln“ (Erzbistum Köln)

Das Erzbistum Köln legte im Oktober 2016 einen „Fonds zur Förderung von Engagement und Mitverantwortung in den Kirchengemeinden“ auf. Dazu wurde in 60 Seelsorgebereichen jeweils für die Dauer von vier Jahren je eine Personalstelle für Engagementförderung (50 %) eingerichtet und das Projekt „Förderung von Engagement und Verantwortung“ gestartet, in dem die drei Vorläuferprojekte „Aufbau von Lotsenpunkten“, „Lokale Begleiter der Flüchtlingshilfe“ und „Ehrenamtskoordination im Seelsorgebereich“ zusammengefasst wurden (https://www.erzbistum-koeln.de/kirche_vor_ort/engagement_ehrenamt_esprit/). Dieses Projekt versteht sich selbst als eines von mehreren Unterstützungsinstrumenten für den [Pastoralen Zukunftsweg des Erzbistums](#): „Die Konzeption des Projektes ist darauf ausgelegt, dass Motive des geistlichen Weges vor Ort aufgegriffen werden und zu verändertem Handeln führen. Die Stellen für Engagementförderung unterstützen im Bereich Engagementförderung und Mitverantwortung die Pfarrer, Pastoralteams und Gemeinden darin, dem Pastoralen Zukunftsweg vor Ort konkrete Gestalt zu geben“ (https://www.erzbistum-koeln.de/kirche_vor_ort/engagement_ehrenamt_esprit/das-projekt-eee/praesentation/).

Vor diesem Hintergrund erhielt das zap vom Erzbistum Köln den Auftrag, das Ehrenamtsförderungsprojekt zu evaluieren. Die Evaluation erfolgt in drei Schritten: eine quantitative Online-Umfrage zu Beginn (ist abgeschlossen), eine explorative qualitative Studie in der Mitte und eine erneute quantitative Online-Umfrage zum Abschluss des Projekts. Zurzeit laufen die Vorbereitungen zur qualitativen Studie.

Impulse aus der Praxis für die Führungskräfteentwicklung

Was kann aus den praktischen Erfahrungen mit dem Qualifizierungsprogramm und den Kooperationsprojekten gelernt werden? Zunächst eine grundsätzliche Einsicht: Die fehlende Resonanz auf das Qualifizierungsprogramm bedeutet *nicht*, dass das Führungsthema kirchlicherseits nicht für relevant gehalten und bearbeitet wird. Im Gegenteil: In allen vier beschriebenen Kooperationsprojekten geht es (auch) um Führung, möglicherweise ist es sogar das im Hintergrund stehende maßgebliche Thema. Es kann gezeigt werden, dass die vier Projekte als Fallbeispiele für das im Kontext des Qualifizierungsprogramms entwickelte Kompetenzmodell (vgl. Jürgens 2017, 39–41) dienen können, mit denen die bisher vorliegenden Kompetenzbeschreibungen weiterentwickelt und verfeinert werden können:

- In allen Projekten geht es um die *Deutung* kirchlicher Vollzüge im Licht des Evangeliums. Im Hintergrund aller Projekte stehen Leitbilder oder Leitbildprozesse (Zukunftsbilder im Bistum Essen und im Erzbistum Paderborn, der Pastoralen Zukunftsweg im Erzbistum Köln). Die Leitbilder sind auf unterschiedliche Weise zustande gekommen, haben sehr unterschiedliche Formen und auch unterschiedliche Inhalte. Es sind Versuche, die relevanten Zeichen der Zeit zu erkennen, sie theologisch zu deuten und einen spezifischen Auftrag für die einzelnen (Erz-)Bistümer zu formulieren. Sie alle dienen dazu, der Entwicklung der einzelnen (Erz-)Bistümer eine Richtung vorzugeben und haben damit eine orientierende Funktion. Hier bearbeitet Kirche das, was Karl Gabriel *Ursprungslogik* nennt (vgl. Gabriel 2011). Die einzelnen Kooperationsprojekte ihrerseits dienen dazu, die Leitbilder umzusetzen und Wirklichkeit werden zu lassen.
- Ein wichtiges Thema aller Projekte ist die *Positionierung* der jeweiligen (Erz-)Bistütern in ihrem gesellschaftlichen und kirchlichen Kontext. Wie reagiert die Kirche auf die Erwartungen der Menschen? Was sollte die Kirche ihnen bieten? Welche Themen gibt es, bei denen die Kirche mit anderen gesellschaftlichen Partnern kooperieren kann? Welchen Beitrag können Pfarreien (Bistum Essen) und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Erzbistum Köln) zu den in allen Fällen durch die Bistumsebene initiierten und gesteuerten Kirchenentwicklungsprozessen leisten? Wie kann es gelingen, diese Gruppen in die Bistumsprozesse zu inkludieren? Durch die Projekte wird deutlich, dass Positionierung zwei Ausprägungen hat. Es geht zum einen um die *gesellschaftliche*

Literatur

Gabriel, Karl, Kirchen in der Zivilgesellschaft, in: Eurich, Johannes u. a. (Hg.), Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Theologische Grundlagen und praktische Ansätze für Diakonie und Gemeinde, Stuttgart 2011, 381–394.

Hilberath, Bernd Jochen/Scharer, Matthias/Haslinger, Herbert, Konkrete: Leitung, in: Haslinger, Herbert (Hg.), Handbuch Praktische Theologie, Bd. 2. Durchführungen, Mainz 2000, 494–510.

Jürgens, Benedikt/Diek, Tabea, Professionalisierung von Führung. Qualifizierungsangebote für leitende Pfarrer in den deutschen Bistümern (ZAP-Workingpaper 4), 2015 (alle Internetquellen abgerufen am

Positionierung: In welchem Verhältnis steht die Kirche zu anderen gesellschaftlichen Akteuren? Welche Themen teilt die Kirche mit anderen gesellschaftlichen Akteuren? Hier bearbeitet Kirche das, was Karl Gabriel *Einflusslogik* nennt. Zum anderen geht es um die *innerkirchliche Positionierung:* In welchem Verhältnis stehen die verschiedenen kirchlichen Ebenen (Bistum – Pfarrei/ pastorale Räume) zueinander? Wie kann es gelingen, ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen? Hier bearbeitet die Kirche das, was Karl Gabriel *Mitgliedschaftslogik* nennt. Auf's Ganze gesehen zeigen die Projekte, dass die Kirche sich weiterhin eher für die innerkirchliche Positionierung interessiert und damit auf die „Mitgliedschaftslogik“ beschränkt. Größere und überraschende Lerneffekte im Hinblick auf ein weiteres Verständnis sind hier vor allem im Netzwerkprojekt mit dem Erzbistum Paderborn eingetreten.

- In allen Projekten schließlich geht es um die *Steuerung* komplexer Kirchenentwicklungsprozesse. Die Steuerung ist zwar nie ein explizites Thema der Projekte, ist aber immer mit den Händen zu greifen. Parallel zu und eng verflochten mit den bestehenden kirchlichen Strukturen in den Generalvikariaten, Seelsorgebereichen, pastoralen Räumen und Pfarreien werden Steuerungsgruppen, Management-Teams, Arbeitsfelder und Projekte konstituiert, die Prozesse entwickeln und strukturieren oder Wege durch einzelne Etappen überschaubar machen. Es geht dabei immer um zusätzliche Stellen oder anteilige Stellenumfänge und um Budgets. Überall wird die Hilfe externer Beratung und Begleitung in Anspruch genommen. Es werden keine Mittel und Wege gescheut, um das Kirchenschiff wieder in Fahrt zu bringen und in die gewünschte Richtung zu lenken. Hier bearbeitet Kirche das, was ich in Anlehnung an Karl Gabriel *Organisationslogik* nenne.

In diesen komplexen Prozessen lernt Kirche sehr viel – auch und gerade für das Thema Führung. Das ist sehr erfreulich: In den Kooperationsprojekten erleben sich sowohl das Zap als auch die einzelnen kirchlichen Partner als lernende Organisationen. Dabei wird vor allem *on the job* gelernt: Man lernt, wie ein Leitbild entwickelt und umgesetzt wird, indem man es entwickelt und umsetzt. Man lernt die Kooperation mit gesellschaftlichen und kirchlichen Partnern, indem man mit ihnen zusammenarbeitet. Man lernt, wie man Kirchenentwicklungsprozesse aufsetzt, indem man Kirchenentwicklung betreibt. Die Lernerlebnisse bei dieser Art zu lernen sind besonders intensiv und nachhaltig, weil sie mit Selbstwirksamkeitserfahrungen gekoppelt sind, die man nicht vergisst und die man später immer wieder aktivieren kann. Die Projektbeteiligten erfahren durch die Kooperation einen beachtlichen Kompetenzzuwachs.

An dieser Stelle könnte kirchliche Personalentwicklung bei der Aus- und Weiterbildung pastoraler Mitarbeiter anknüpfen. Wenn sich bestimmte Kompetenzen in der Praxis in mehreren Fällen als relevant erweisen, warum werden sie angehenden Priestern, Gemeinde- und Pastoralreferentinnen und -referenten nicht bereits während des Studiums und in der zweiten Ausbildungsphase vermittelt? Es wäre doch gut, wenn sie lernen würden, wie man Leitbilder entwickelt, wie man relevante Themen identifiziert und setzt oder wie man Prozesse aufsetzt und steuert. Es böte sich an, diese Lernerfahrungen zu sichern, sie systematisch auszuwerten, in didaktische Konzepte umzusetzen und sie in die kirchlichen Aus- und Weiterbildungsprogramme einzuspeisen. Das Erzbistum Paderborn setzt diese Einsicht bei der Vermittlung von Netzwerkkompetenzen um. Wünschenswert wäre, wenn auch weitere Führungskompetenzen systematisch in der Fort- und Weiterbildung vermittelt würden.

2.7.2019).

Jürgens, Benedikt, *Produktive Irritationen durch Feedback. Führungskräfteentwicklung im Bistum Essen* (ZAP-Workingpaper 5), 2016.

Jürgens, Benedikt, *Führungskompetenz für den deutschsprachigen Katholizismus. Projektbericht der Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung* (ZAP-Workingpaper 8), 2017a.

Jürgens, Benedikt, *Kirchliche Organisationen führen. Aufgaben und Werkzeuge*, in: *euangel* 8 (2/2017b).

Jürgens, Benedikt, Art. „Katholische Organisationen“, in: *Staatslexikon*, Bd. 3, Freiburg ²2019 (im Druck).

Sellmann, Matthias, „Christsein in strukturellen Löchern“ oder: Die pastoraltheologische Bedeutung der soziologischen Netzwerktheorie, in: Zimmer, Miriam/Sellmann, Matthias/Hucht, Barbara (Hg.), *Netzwerke in pastoralen Räumen. Wissenschaftliche Analysen – Fallstudien – Praktische Relevanz* (Angewandte Pastoral-forschung 04), Würzburg 2017a, 69–95.

Sellmann, Matthias, „Für eine Kirche, die Platz macht!“ Notizen zum Programm einer raumgebende Pastoral, in: *Diakonia* 48 (2017b) 74–82.

Szymanowski, Björn/Jürgens, Benedikt/Sellmann, Matthias, *Dimensionen der Kirchenbindung. Meta-Studie*, in: Etscheid-Stams, Markus/Laudage-Kleeberg, Regina/Rünker, Thomas (Hg.), *Kirchenaustritt – oder nicht? Wie Kirche sich verändern muss*, Freiburg 2018, 57–124.

[Theologie und kirchliche Führung. Expertenworkshop an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum, 2019.](#)

Zimmer, Miriam/Hucht, Barbara/Sellmann, Matthias, *Netzwerke in pastoralen Räumen. Wissenschaftliche Analysen – Fallstudien – Praktische Relevanz* (Angewandte Pastoral-forschung 04), Würzburg 2017.

Leitung als Servant Leadership

Gemeindeleitung (nicht nur) für eine neue Generation

„Dass Leitung ein Dienst ist, würden viele, auch und gerade im katholischen Kontext für amtlich und nicht-amtlich wahrgenommener Leitung sagen. Die tatsächliche Ausübung von Leitung sieht jedoch oft anders aus, nämlich machtförmig oder durch Vorbehalt von ultimativer Entscheidungskompetenz (ein bestimmtes Verständnis von Letztverantwortung). Leadership rückt Leitung jedoch in den Kontext der Entdeckung und Begleitung der vielfältigen und oft irritierend-innovierenden Gaben, die Gott schenkt, damit seine Kirche Kirche sein kann. Leitung als Leadership entfaltet eine prozesshafte Dynamik der Entwicklung.“

„Kann ich mir dein Ladekabel ausleihen?“ Manchmal ergeben sich die besten Gespräche, wenn man nicht mit ihnen rechnet. Es ist Samstagabend. Ich sitze müde ans Fenster gelehnt in einem ICE, als in Berlin dieser Endzwanziger zusteigt. Unser Gespräch beginnt mit einem leeren Smartphone und reist dann weiter durch sein Leben.

Um drei Uhr morgens ist er aufgestanden, um auf einem Coaching-Seminar zu sein. Warum sich so etwas antun? Er will an sich arbeiten, sich entwickeln. Mindestens einmal im Monat sitzt er irgendwo in Europa auf einer Veranstaltung, die etwas mit Selbstentwicklung zu tun hat. Mit einem stolzen Lächeln zieht er Michael Hyatts Buch „Your best year ever“ aus dem Rucksack. Missionarisch erzählt er, wie wichtig es ist, sich persönliche Ziele zu setzen. Bloß nicht stehen bleiben!

Nein. Ich glaube nicht, dass alle Vertreter der Generationen Y und Z so drauf sind, wie dieser Self-Development-Hipster. Aber Untersuchungen belegen, dass sich bei den Heranwachsenden etwas verändert hat. Etwas, wofür mein Abteilgespräch typisch war. Die jüngeren Kohorten sind im Durchschnitt weniger interessiert an klassischen „9 to 5“ Bürojobs. Das, wozu sie morgens aufstehen, muss einen Unterschied machen. Das Leben ist ein Projekt. Sie fordern Feedback, sind selbstbewusster und reagieren skeptischer auf Autorität als noch ihre Elterngeneration.

All das ist nicht neu. Es sind gesellschaftliche Trends, die sich seit vielen Jahren vollziehen. Aber all das macht eben auch vor den Kirchtüren nicht halt. Das Ehrenamt in unseren Gemeinden verändert sich. Früher waren es vor allem „altruistische Motive“, die Menschen in der Gemeinde mit anpacken ließen. Für den Herrn opferte man sich gern auf. Heute hat Mitarbeit in der Gemeinde viel mit Selbstverwirklichung zu tun. Es geht darum, „seinen Platz zu finden“. Man will nicht nur eine Ressource in der Gemeindeaufbau-Phantasie eines Pastors sein.

Kompetente Gemeindeleitung stellt sich auf diese Trends ein. Das ist einer der Gründe, warum ich das Führungsmodell Servant Leadership für den kirchlichen Kontext besonders geeignet finde. Es passt zu meinem Hipster aus dem ICE.

Die unbiblischen Ursprünge von Servant Leadership

Die Verbindung von Dienst und Leitung mag manch einem Gemeindeveteranen wie ein alter Hut vorkommen. „Wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein.“ (Mk 10,43). Das Jesus-Wort klingt vertraut. Dienende Leitung scheint ein bekanntes biblisches Konzept zu sein.

Doch das ist es nicht. Servant Leadership wurde von Robert K. Greenleaf entwickelt. Greenleafs Ausgangspunkt war dabei nicht das Neue Testament, sondern Hermann Hesses „Die Morgenlandfahrt“. Darin erzählt Hesse die Geschichte einer Reisegruppe auf einer mystischen Expedition. Die Reisegruppe wird von dem Diener Leo begleitet. Doch irgendwann verschwindet Leo und die Gruppe zerstreitet sich und zerfällt. Leo war der Diener, der die Gruppe zusammengehalten hat. Er war der eigentliche Leiter.

Für Greenleaf dient Leo als Inspiration für gelingende Führung. Führen heißt zunächst einmal Dienen. Es geht darum, anderen dabei zu helfen, zu wachsen und erfolgreich zu sein. Gelingende Führung benutzt Menschen nicht für die eigenen Ziele, sondern hilft ihnen, stark zu werden und sich zu entfalten. Greenleaf bringt es so auf den Punkt: Bei Servant Leadership gehe es um einen „turn from people using to people building“.

Besonders seit der Finanzkrise 2008 und dem anhaltenden Versagen diverser Eliten steht Servant Leadership als Führungsmodell hoch im Kurs. Studien zeigen, dass Organisationen, die nach den Grundsätzen von Servant Leadership geführt werden, vor allem langfristig erfolgreich sind. Wer nachhaltig in die Entwicklung von Mitarbeitern investiert, der sieht diese auf lange Sicht leistungsfähiger arbeiten. Das macht schlussendlich auch eine Organisation wie eine Kirchengemeinde erfolgreicher.



Dr. Malte Detje promovierte über Servant Leadership am Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung (IEEG) in Greifswald. Er arbeitet als evangelisch-lutherischer Pastor in HH-Kirchdorf.

Wie sieht Servant Leadership konkret aus?

Wie kann es nun konkret aussehen, eine Gemeinde nach den Grundsätzen von Servant Leadership zu leiten?

1. *Servant Leadership ist kein Set von Tools, sondern eine Haltung.*
Es geht weniger um die richtige Methode, sondern um innere Bilder. Sehe ich mich mit den Worten von Jim Collins als das „Genie mit 1000 Helfern“, dem andere zuarbeiten oder assistieren dürfen? Oder ist es mein Job, die mir anvertrauten Menschen groß zu machen? Ich glaube fest, dass man gute Gemeindeleitung an einer starken Gemeinde erkennt. Im Fußballbild: Ich bin der Trainer und die Mitarbeiter sind die Star-Stürmer, die nach dem Traumschuss bejubelt werden.
2. *Servant Leadership denkt mehr von den Gaben als von Aufgaben her.*
Stellen wir uns eine beliebige Gemeinde vor. Seit 40 Jahren hat ein treuer Kreis inzwischen betagter Damen den Schaukasten gestaltet. Liebevoll, gründlich. Doch das hat nun sein Ende. Nun zieht der Pastor durch die Gemeinde mit der Frage: „Wer kann sich um den Schaukasten kümmern?“ Nach viel Zureden lässt sich Frau Meier breitschlagen. Servant Leadership hingegen beginnt nicht mit dem Schaukasten, sondern mit Frau Meier. Wo sind ihre Gaben und wie können diese in der Gemeinde zur Entfaltung kommen? Dieser Grundsatz hat zweifellos unangenehme Konsequenzen. Denn womöglich gibt es in besagter Gemeinde dann keinen Schaukasten mehr. Vielleicht finden sogar andere, größere Dinge ein Ende. Servant Leadership verändert eine Gemeinde und das selten schmerzfrei.
3. *Servant Leadership gewinnt konkret Gestalt in kompetenter Begleitung von Mitarbeitenden.*
Dazu gehört, dass Menschen mit Potential eine herausfordernde Aufgabe nicht von heute auf morgen übertragen wird. Womöglich, weil der Pastor sie dringend selbst los sein möchte. Damit ist niemandem gedient. Delegation ist eine Kunst, ein mehrschrittiger Prozess und dienende Leiter beherrschen ihn. Hinzu kommt ein wechselseitiges und qualifiziertes Feedback. Ort dafür sind regelmäßige Mitarbeitergespräche. Solche Gespräche sind ein Ausdruck von Wertschätzung. „Du bist wertvoll. Für dich nehme ich mir gerne Zeit.“ Ich träume von Gemeinden, wo das für alle Mitarbeiter – ob haupt- oder ehrenamtlich – auf der Tagesordnung steht.
4. *Servant Leadership kann direktiv sein, wenn es Mitarbeiter oder Aufgabe erfordern.*
Dienende Leitung ist nicht kuschelig, liest den Mitarbeitenden jeden Wunsch von den Lippen ab und verzichtet auf Anweisungen. Es geht um die Frage: Was braucht der Mitarbeiter jetzt? In manchen Entwicklungsphasen brauchen Menschen vermehrt direktive Führung. Wer frisch eingearbeitet wird, dem helfen klare Vorgaben bei der ersten Orientierung. Manche Mitarbeiter sind auch charakterlich so gestrickt, dass ihnen detaillierte Anweisungen mehr helfen als große Freiheitsräume. Menschen sind verschieden.
5. *Ziel ist es, dass Servant Leadership die Gemeindegkultur prägt.*
Dienende Leitung strahlt aus. Sie übersteigt die Beziehung zweier Menschen und verändert eine Gemeinde. So wird „Leitung als Dienst“ zum Teil der kirchlichen DNA. In der Tat zeigen Untersuchungen: Dienen steckt an. Dass liegt in dem Grundbedürfnis von Menschen begründet, sich reziprok zu verhalten. Wem ein Gefallen getan wurde, der möchte instinktiv „etwas zurückgeben“. So kann eine Gemeinde zu einem Ort des wechselseitigen Dienstes werden, was weit über die Gemeindegrenzen ausstrahlt. Eine solche von Dienst geprägte Gemeinde, die die Potentiale in Menschen zur Entfaltung bringt, ist potentiell attraktiv für meinen Freund aus dem ICE.

Der schmerzliche Realitätscheck

Doch seien wir ehrlich! Obwohl wir all das wissen, sieht es in den Niederungen des Alltags anders aus. Servant Leadership klingt in mancher Gemeinde wie ein kitschiges Märchen aus einer fremden Welt. Vor einigen Wochen hatte ich in meinem Amtszimmer ein ernstes Gespräch mit einer Ehrenamtlichen. Was diese Frau beschäftigte: Sie wird nicht wertgeschätzt. Überall sei das zu spüren. Termine werden so gelegt, dass nur die Pastoren Zeit haben.

Das ist meine Realität: Eigentlich liebe ich Servant Leadership und doch ist der pastorale Alltag das Gegenteil. Menschen stark zu machen, kostet Zeit und oft habe ich sie nicht. Oder ehrlicher: Andere Dinge sind mir wichtiger. Ich bin mir wichtiger.

Das ist die Realität der Sünde. Wir sind nicht die Diener, die wir nach Gottes Wort sein sollten. Die Sünde kann sogar den Grundgedanken von Servant Leadership pervertieren. Aus Dienst kann ein Instrument von Macht und Kontrolle werden. Der Grund ist die Reziprozität. Menschen wollen Gefallen erwidern. Das kann leicht missbraucht werden. Da ist jemand, der sich aufopfert und mit einem leidenden Gesichtsausdruck sagt: „Schon ok. Ich mache das gerne.“ Bei einem selbst bleibt nur ein schlechtes Gefühl zurück und der Impuls, nun selbst irgendetwas tun zu müssen. Dienst als Macht. Perfide Dynamiken, die sich auch in Gemeinden abspielen.

Deswegen sitzt das Herz von Servant Leadership ganz woanders. Wenn die Bibel über dienende Leitung spricht, dann geht es im Kern nicht um unser Dienen, sondern um die gute

Nachricht, dass wir einen Diener haben. „Denn der Menschensohn ist nicht gekommen, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und sein Leben gebe als Lösegeld für viele.“ (Mk 10,45).

Der entscheidende Dienst ist bereits getan. Er wurde vollbracht durch das Leiden und Sterben von Jesus Christus. Jesus stirbt für versagende Gemeindeleiter. Er trägt unsere Schuld, wo wir anderen vieles schuldig geblieben sind. An seinen Händen trägt er unsere Narben. Es sind die grausamen Spuren, die verletzende Worte hinter verschlossenen Gemeindehaustüren hinterlassen haben. Er zahlt das Lösegeld. Sind wir gefangen in der Sünde, verstrickt in als Dienst getarnten manipulativen Machtspielen, kauft er uns frei. Am Ende brauche ich Jesus nicht wegen meiner Selbstentwicklung, sondern wegen seiner Vergebung.

Hier schlägt das Herz von Servant Leadership. Der niederste Dienst wurde bereits durch Jesus vollbracht. Steht das im Mittelpunkt, fängt dienende Leitung als Furcht auf eine natürliche Art und Weise an zu wachsen.

Literatur

Malte Detje, Servant Leadership. Führen und Leiten in der Kirchengemeinde im 21. Jahrhundert (BEG 23), Göttingen 2017.

Dieser Beitrag erschien zuerst im Magazin 3 E (echt – evangelisch – engagiert) Ausgabe 3 (2018), 50–52. Wir danken der Redaktion von 3E und dem Autor herzlich für die freundliche Genehmigung zur wiederholten Veröffentlichung in euangel.

Vom Leiten und Leiden – Anmerkungen zu überzogenen bzw. unterkomplexen Leitungsansprüchen in der Kirche aus kirchenrechtlicher Perspektive

Als Kanonist nimmt Thomas Schüller den Leser/die Leserin in das „Gebäude“ des kirchlichen Rechts mit hinein und zeigt, dass die Rede und die Praxis von „Leitung in der Kirche“ einerseits vielschichtig, aber doch mit großem Gestaltungsspielraum für Getaufte und Geweihte verbunden ist. Ziel ist es, gemeinsam zur Sendung der Kirche beizutragen, Menschen die Treue Gottes zuzusprechen und sie einzuladen, ihr Leben in der Gegenwart Gottes zu leben.

Schon in meiner Zeit als Kirchenrechtler im Bistum Limburg konnte ich einen fast inflationären Umgang mit dem Wort Leitung im innerkirchlichen Sprachgebrauch erleben. Selbst das kleinste Fachreferat in einem Dezernat, das nur aus einer Person bestand, bekam den Titel „Leiter“ bzw. „Leiterin; der/ die sich also selbst leitete. In gleicher Weise kam immer wieder die Rede, sobald ein klerikaler wie laikaler Entscheidungsträger aus der bischöflichen Kurie eine Pfarrei besuchte, von der sog. „Bistumsleitung“ auf. Es war eher ein Kampf gegen Windmühlen, wenn ich mit beharrlicher Konstanz darauf hinwies, dass allein der Diözesanbischof mit seiner ihm vom Papst übertragenen *potestas ordinaria* das Bistum leitet und nicht wir, die dem Bischof mit unserer fachlichen Expertise unterstützend zur Seite standen. Und so ist es fast in allen deutschen Diözesen, spätestens nach dem klugen Papier der deutschen Bischöfe „Gemeinsam Kirche sein“ aus 2015, dass nun alle Gläubigen aus charismenorientierter Sicht teilhaben an der Leitung der Pfarrgemeinde oder von gemeinsamer Leitung der Pfarrei durch ein Pastoralteam die Rede ist wie beispielsweise aktuell im Bistum Osnabrück, bei dem der kanonische Pfarrer oder der moderierende Priester nach c. 517 § 2 CIC geistlich leitet, was bei mir immer die Frage aufwirft, was das sein soll und wie ungeistlich dann der Leitungsdienst der nichtpriesterlichen Seelsorgerinnen und Seelsorger demgegenüber sein muss.

In drei Schritten soll es aus kirchenrechtlicher Sicht mit Blick auf die Pfarrgemeinden um den Leitungsbegriff gehen und wie er sich zum Ordo und den anderen Seelsorgeberufen und ehrenamtlichen Verantwortlichen verhält. Was meint Leiten im Kirchenrecht, wie sieht es um die Leitung der Pfarrei aus und wie könnten wir aus dieser Sackgasse des permanenten Leiten Wollens und irgendwie nicht Dürfens herauskommen, wenn wir pneumatologischer denken würden?

1. Leiten – ein vielschichtiger Begriff im Kirchenrecht

In den Begriffen *moderari*, *directio alterior*, *regimen* und *potestas regiminis* und schließlich im Begriff *munus regendi*, verstanden als Leitungsdienst im Sinne des Motivs Christus, der König, bringt das kirchliche Gesetzbuch eine ganze Fülle von Aspekten der Leitung ins Wort, die unterschiedliche Akteure wahrnehmen können. Da geht es um die Leitung von kirchlichen Vereinen, in Ordensgemeinschaften mit Hausgewalt, der Oberaufsicht über das Handeln Dritter oder eben um hoheitliches Handeln in Ausübung von mit einem Amt gegebener Jurisdiktionsgewalt (lat.: *potestas regiminis vel iurisdictionis*), das sowohl allein nur Klerikern, zum Beispiel das Amt des Pfarrers nur einem geweihten Priester, aber auch Laien wie zum Beispiel das Amt des Richters oder der Richterin offenstehen kann. Bei den zentralen Ämtern (Papst, Bischöfe, Pfarrer, bezogen auf die drei verschiedenen verfassungsrechtlich wichtigen Ebenen der verfassten Kirche), die mit Ausübung von Jurisdiktionsgewalt verbunden ist, ist die Priesterweihe bzw. Bischofsweihe unabdingbar. Das bedeutet, dass diese Ämter *iure divino* (d. h. durch göttliches Recht, d. Vf.) mit Jurisdiktionsgewalt verbunden sind und vor allem der Bewahrung der Einheit der Gläubigen in einer definierten Gemeinschaft wie Universalkirche, Bistum oder Pfarrei dienen. Die Jurisdiktionsgewalt des Diözesanbischofs teilt sich in die Bereiche der Gesetzgebung, die er persönlich wahrnehmen muss, der Verwaltung, für die der Generalvikar als sein Vertreter (*alter ego*) sich verantwortlich zeichnet, und die Rechtsprechung, die in der Regel durch den Gerichtsvikar (Offizial) ausgeübt wird. Aber selbst in diesen Kontexten ist an c. 129 § 2 CIC zu erinnern, der davon spricht, dass auch Laien an der Ausübung von Jurisdiktionsgewalt mitwirken können. Über den Weg der Delegation können Laien Jurisdiktionsgewalt ausüben, aber auch, indem ihnen vom Bischof ein Amt wie das des Richters/der Richterin oder einer Dezernentin oder zukünftig ab 2020 im Erzbistum München und Freising das des Amtschefs/der Amtschefin der Erzbischöflichen Verwaltung übertragen wird. Mit dem Amt wird jeweils Jurisdiktionsgewalt übertragen. Und hier kommt nun ein entscheidender Punkt ins Spiel, der in der Kirchenrechtswissenschaft und Dogmatik kontrovers diskutiert wird und auch die aktuellen Leitungsdebatten theologisch kontaminiert und erschwert. Mit Verweis



Copyright-Hinweis @LarsBergKNA-Bild.

Dr. Thomas Schüller ist Professor für Kirchenrecht und Direktor des Instituts für Kanonisches Recht an der Universität Münster.

auf das II. Vatikanum – vor allem Lumen Gentium (LG) und Christus Dominus (CD) – wird betont, dass es den Vätern auf dem Konzil darum gegangen sei, Weihegewalt (*potestas ordinis*) und Leitungsgewalt (*potestas iurisdictionis*) unter dem neuen Oberbegriff der *potestas sacra*, die mit der Priesterweihe sakramental geschenkt wird, zu verbinden. Zwei Dinge dazu: Zum einen bedeutet dies natürlich einen Bruch mit der kirchlichen Rechtsgeschichte, denn über lange Zeit wurden diese beiden Gewalten unterschieden gesehen, und nur so ist es zu erklären, dass manche Äbtissin mächtiger war als die Diözesanbischöfe um sie herum, da sie Pfarrer ein- und absetzte, mit einem Wort: Trägerin von Jurisdiktionsgewalt war. Oder wir hätten heute keine Auxiliarbischöfe – in unseren Breitengraden ungenau Weihbischöfe genannt –, wenn nicht die Fürstbischöfe weltliche Herrscher ohne Weihen gewesen wären, die für die sakramentalen Vollzüge einen geweihten Bischof brauchten, der ihnen zu Diensten stand. Und noch wichtiger wurde zweitens, dass man vor allem für die Diözese und Pfarrei unter Einfluss des Münchener Kanonisten Klaus Mörsdorf betonte, dass Wort und Sakrament die Kirche aufzubauen, die damit die Bausteine einer Theologie des Kirchenrechts seien. Bezogen auf die *potestas sacra* bedeutet dies, dass nur Priester und Bischöfe das Wort Gottes in einer Eucharistiefeier auslegen und ihr selbst vorstehen können. So zog man das Vorsteheramt in der Eucharistie theologisch auf das Engste zusammen mit der Ausübung der Wortverkündigung und drittens und für unseren Diskussionszusammenhang entscheidend, auch mit der Ausübung von Jurisdiktionsgewalt. Daraus entstand das vor allem von Kardinal Walter Kasper in seiner Zeit als Bischof von Rottenburg-Stuttgart dogmatisch aufgeladene Narrativ, dass Gemeindeleitung an den Vorsitz der Eucharistie gebunden sei, und weil nach dem II. Vatikanum der Zusammenhang von Verkündigung und Feier der Eucharistie wieder in den Blick geraten sei (Sacrosanctum Concilium 7: der Tisch des Wortes und der Tisch des Brotes), dies auch allein Aufgabenbereiche des Priesters und des Bischofs seien. Seitdem hört man wie ein Mantra diesen Dreiklang, und alle Diskussionen angesichts der dramatischen pastoralen Veränderungen im Lichte des Priestermangels, der gerne auch von Kardinal Kasper mit Verweis auf den angeblichen oder tatsächlichen Gläubigen- bzw. zugespitzt Glaubensmangel diminuiert wird, zerschellen an diesem modernen Narrativ der ausschließlich klerikalen und theologisch in einer absoluten Zuspitzung ideologisch aufgeladenen Leitung in der Kirche. Doch, so lässt sich bereits an dieser Stelle nachfragen: Ist das wirklich schon die Wahrheit und ist das alles, was dogmatisch und kirchenrechtlich gesagt werden kann? Ist da in Lumen Gentium 10 nicht die Rede vom gemeinsamen und vom besonderen Priestertum und die Rede davon, dass alle getauften und gefirmten Gläubigen am Sendungsauftrag der Kirche, das Evangelium zu verkünden, in den Bereichen des Heiligen (*munus sanctificandi*), des Lehrens (*munus docendi*) und des Leitens (*munus regendi*) auf je eigene Weise teilhaben? Was hat dies für Konsequenzen für die Leitung einer Pfarrei oder einer Gemeinde, wie viele ehemalige Pfarreien, die in den letzten Jahren der Zusammenlegungswelle von Pfarreien in den deutschen Bistümern zum Opfer gefallen sind, nun heißen? Was leitet der Pfarrer eigentlich und wo übt er Jurisdiktionsgewalt aus? Und sind die, welche geleitet werden, rein passive Empfänger von Leitungsentscheidungen oder tragen sie als Geistbegabte dazu bei, dass eine Entscheidung überhaupt wirkmächtig werden kann? Diesen Fragen gilt es in einem zweiten Schritt nachzugehen.

2. Leiten und Geleitet werden in einer Pfarrei/Gemeinde

In der pfarrlichen Seelsorge geht um Seelsorgeämter, die Männern und Frauen übertragen werden, um im Auftrag und unter der Verantwortung des zuständigen Diözesanbischofs eigenständig seelsorglich tätig zu sein. Es geht tatsächlich um ein Kirchenamt. Wenn im Codex von Kirchenamt gesprochen wird, vom *officium ecclesiasticum*, dann ist c. 145 CIC die entsprechende Grundlage:

„§ 1. Kirchenamt ist jedweder Dienst, der durch göttliche oder kirchliche Anordnung auf Dauer eingerichtet ist und der Wahrnehmung eines geistlichen Zweckes dient.

§ 2. Pflichten und Rechte, die den einzelnen Kirchenämtern eigen sind, werden bestimmt entweder durch das Recht selbst, durch das ein Amt eingerichtet wird, oder durch Dekret der zuständigen Autorität, durch das es eingerichtet und zugleich übertragen wird.“

Demnach muss ein Kirchenamt folgende Definitionsmerkmale erfüllen: 1. jedwede Aufgabe (*munus*); 2. durch göttliche oder kirchliche Anordnung; 3. auf Dauer; 4. errichtet und 5. zur Wahrnehmung eines geistlichen Zwecks.

Es geht mithin um unbefristete Dauerhaftigkeit und rechtliche Errichtung in der Umschreibung genauer Aufgaben, d. h. Rechten und Pflichten, die mit einem bestimmten Amt in der Kirche verbunden sind. Neben den Ämtern *iure divino*, zu denen man das Amt der Päpste, des Bischofskollegiums und der Diözesanbischöfe zählen dürfte, gibt es Ämter rein kirchlichen Rechts, die im Laufe der Geschichte je nach den Notwendigkeiten vor Ort von den Diözesanbischöfen eingerichtet wurden. Dies geschieht in der Regel in der Form der Gesetzgebung, aber auch durch Statuten, Verwaltungsakte oder durch Gewohnheit. In dieser Normsetzung müssen nach c. 145 § 2 CIC die Aufgaben, Rechte und Pflichten, die mit einem Amt verbunden sind, genau umschrieben sein. Der jeweilige Diözesanbischof ist – soweit nichts Anderes im Recht festgelegt ist (c. 157 CIC) – frei, diese Ämter zu verleihen.

Was nun die verschiedenen Seelsorgeämter universalkirchenrechtlicher und partikularrechtlicher Art angeht, so ist zunächst c. 228 § 1 CIC einschlägig, der feststellt:

„Laien, die als geeignet befunden werden, sind befähigt (*habiles*), von den geistlichen Hirten für jene kirchlichen Ämter (*officia ecclesiastica*) und Aufgaben (*munera*) herangezogen zu

werden, die sie gemäß den Rechtsvorschriften wahrzunehmen vermögen.“

Schaut man sich nun die Geschichte der Seelsorgeberufe Gemeindeferentinnen/en und Pastoralreferentinnen/en in den deutschen Bistümern an, so ist offenkundig, dass es sich dabei um Seelsorgeämter handelt (*officia ecclesiastica*). Aufbauend auf Taufe und Firmung werden diese Berufe zu einem Amt in der Seelsorge gesendet. Die entsprechenden partikularen Gesetze in Deutschland für diese Berufe erfüllen alle Kriterien des c. 145 CIC. Im Jahre 1994 konnte sich die Deutsche Bischofskonferenz in ihrem Papier „Der Leitungsdienst in der Gemeinde“ erstmalig zu der Aussage durchringen, dass die verschiedenen pastoralen Dienste „ein echtes Kirchenamt“ seien, „das der kanonischen Amtsübertragung bedarf“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 1994, 12f).

Bei alledem ist aber dennoch zu beachten, dass nach c. 150 CIC gilt: „Ein Amt, das der umfassenden Seelsorge (*plena cura animarum*) dient, zu deren Wahrnehmung die Priesterweihe erforderlich ist, kann jemandem, der die Priesterweihe noch nicht empfangen hat, nicht gültig übertragen werden.“

Zur umfassenden Seelsorge, bezogen auf den Heiligungsdienst der Kirche, gehört die durch Priesterweihe gegebene *potestas ordinis*, die Sakramente der Buße und Krankensalbung zu spenden wie der Eucharistie vorzustehen. Das klassische Amt hierfür ist das Amt des Pfarrers, der nach c. 519 CIC *pastor proprius* (eigener Hirte, d. Vf.) der ihm übertragenen Pfarrei ist, in der er die Hirtensorge (*cura pastoralis*) unter der Autorität des Diözesanbischofs ausübt.

Damit komme ich zu einem wichtigen Punkt, der universalkirchenrechtlichen Verortung der pastoralen Berufe in den deutschen Bistümern. Schauen wir uns c. 519 CIC noch einmal genauer an:

„Der Pfarrer ist der eigene Hirte der ihm übertragenen Pfarrei; er nimmt die Hirtensorge für die ihm anvertraute Gemeinschaft unter der Autorität des Diözesanbischofs wahr, zu dessen Teilhabe am Amt Christi er berufen ist, um für diese Gemeinschaft die Dienste des Lehrens, des Heiligens und des Leitens auszuüben, wobei auch andere Priester und Diakone mitwirken sowie Laien nach Maßgabe des Rechts mithelfen.“

Hierzu drei Anmerkungen:

1. Das Amt des Pfarrers ist konstitutiv bezogen auf den Dienst an der Gemeinschaft der Gläubigen einer territorial und/oder personal bestimmten Pfarrei; nur von daher erhält dieses Amt seinen tiefen theologischen Sinn und ist nicht um seiner selbst willen da oder dient gar der eigenen klerikalen Selbstbespiegelung im Sinne des alten Pfarrherrenmodells.
2. Der Pfarrer ist kirchenrechtlich ausdrücklich nicht als Einzelkämpfer konzipiert, er soll als *pastor proprius* eingebunden sein in eine Gemeinschaft von priesterlichen, diakonalen und laikalen haupt- wie ehrenamtlichen Seelsorgerinnen und Seelsorgern, mit denen er gemeinsam und symphonisch im Sinne einer geisterfüllten Charismen-theologie bis an die Ränder seiner Pfarrei geht, um in einer verbeulten Kirche denen nahe zu sein, die unter die Räder gekommen sind.
3. Und wer darin eine Gefahr für sein Leitungsamt sieht im Sinne, nur ein geweihter Priester könne doch als Pfarrer *potestas iurisdictionis* ausüben, dem sei gesagt, dass ein Pfarrer kaum Leitungsgewalt hat und dementsprechend ausübt. Gut, er ist Dienstvorgesetzter des ihm anvertrauten seelsorglichen Personals und dies kann in den so genannten XXL-Pfarreien schon ein sehr großes Team sein. Was die kodikarisch vorgesehene Aufgabe angeht, dass allein der Pfarrer in rechtlichen und finanziellen Angelegenheiten die Pfarrei rechtsgeschäftlich vertritt (c. 532 iVm c. 537 CIC), so ist davon in Deutschland durch ein Indult des Papstes wegen der besonderen staatskirchenrechtlichen Situation der kirchengemeindlichen Vermögensverwaltung kein Gebrauch gemacht worden. Vielmehr entscheiden demokratisch gewählte Gremien, in denen der Pfarrer *primus inter pares* ohne Vetorecht ist, diese Dinge. Was dann noch bleibt, sind einige Dispensen und Erlaubnisse, die der Pfarrer in Ehesachen erteilen kann und die Befreiung von privaten Eiden. Und das war es schon! Von daher kann ich sinnfreien Diskussionen nichts abgewinnen, die beim Pfarrer von Letztverantwortung – was ist vorletzte Verantwortung? – sprechen, um so das Leitungsamt jurisdiktionell abzusichern. Es geht um gemeinsame Verantwortung für die Weitergabe des Glaubens, wobei jeder und jede der Seelsorger und Seelsorgerinnen seinen wie ihren aufgrund von Weihe oder Sendung je spezifischen Beitrag leistet und die Gläubigen ermächtigt, Ja zu Christus zu sagen und aus diesem Glauben im Geist zu leben. Ich bin dankbar, dass im bereits erwähnten Papier „Gemeinsam Kirche sein“ diese Dimensionen klar herausgestellt werden. Nicht Abgrenzung in der näheren Bestimmung der verschiedenen Seelsorgeberufe tut not, wohl Unterscheidung nach Weihe und Sendung und damit verbundenen unterschiedlichen Seelsorgekompetenzen, sondern Betonung der gemeinsamen Verantwortung für die, für die man geweiht und gesendet wird. Hier ist also weder Platz für klerikalen oder laikalen seelsorglichen Paternalismus und die Pflege der eigenen Profilneurosen. Es sollte der Raum für die Freude sein, aus dem Evangelium heraus selbstlos und zugleich theologisch kompetent Rechenschaft vom Glauben abzulegen, der diejenigen trägt, die an Christus glauben.

Also sind alle vom Bischof beauftragten Männer und Frauen Seelsorger und Seelsorgerinnen? Warum diese harmlos klingende Frage?

In den letzten Jahrzehnten sind gelegentlich von interessierten Kreisen mit einer gewissen Regelmäßigkeit immer wieder Diskussionen losgetreten worden, ob man auch die

nichtpriesterlichen Männer und Frauen in der Seelsorge wirklich Seelsorgerinnen und Seelsorger nennen dürfe. So sprachen sich der inzwischen verstorbene Kardinal Meisner und der ehemalige Bischof von Limburg Tebartz-van Elst, aber auch 1984 Josef Stimpfle als damaliger Bischof von Augsburg in einem eigenen Erlass mit Verweis, dass nur ein geweihter Priester Seelsorger sein könne, gegen diese Bezeichnung für Laien aus.

Das kirchliche Gesetzbuch kennt hingegen zwei Begriffe für den ansonsten in der Umgangssprache doch recht unspezifischen Begriff des Seelsorgers/der Seelsorgerin. Zum einen ist die Rede von *cura pastoralis* – von Hirtensorge, wie wir es eben in c. 519 CIC gesehen hatten – und zum anderen von *cura animarum*, das man mit Seelsorge übersetzen darf. *Cura animarum* ist der allgemeinere Begriff, *cura pastoralis* erweist sich als der speziellere Begriff. Beiden ist gemeinsam, dass sie Handlungsweisen der Kirche beschreiben, umfassend an der Sendung der Kirche mitzuwirken, die sich in den drei beschriebenen *munera* des Lehrens, Heiligens und Leitens ausdifferenziert. An diesen drei *munera* hat jede/r Getaufte auf je eigene Weise (*suo modo*) Anteil (c. 204 § 1 CIC), wobei bei der Seelsorge die amtliche Indienstnahme in den beschriebenen beiden Weisen hinzutritt. *Cura animarum*, die nach c. 150 CIC nicht die volle Seelsorge meint, bezieht sich also demnach immer auf bestimmte Bereiche aus diesen drei *munera* und auf damit verbundene Aufgaben. Mit *cura pastoralis* wird die Seelsorge im Sinne von Hirtensorge bezeichnet, die den Hirten der Kirche zukommt: d. h. für die Gesamtkirche dem Papst, für die Diözese dem Diözesanbischof und für die Pfarrei dem Pfarrer. Es ist ein Amt im Sinne des bereits mehrfach beschriebenen c. 150 CIC und meint *plena cura animarum*, volle Seelsorge.

Da nun Priester, Diakone und Pastoralreferentinnen/en und Gemeindereferentinnen/en ein Kirchenamt innehaben und in der beschriebenen Weise Seelsorge in allen drei *munera*, aber mit unterschiedlichen Aufgabenzuschnitten verantworten und leben, sind sie kirchenrechtlich auch alle Seelsorger und Seelsorgerinnen, da diese Bezeichnung – wie aufgezeigt – nicht den Priestern vorbehalten ist. Von daher nehmen alle Seelsorger und Seelsorgerinnen auch Aufgaben in diesen drei Bereichen wahr, wobei Leitungsdienst per se nicht immer direkt mit Jurisdiktionsgewalt verbunden sein muss. Leitung meint dann die Kombination von Verantwortung und Entscheidungsgewalt in der zugewiesenen Aufgabe.

Ein letzter Aspekt: An vielen Orten wurde durch Zusammenlegung (bzw. Errichtung einer neuen größeren Pfarrei) aus einer bisherigen Pfarrei eine Gemeinde, die also kirchenrechtlich nicht mehr als eigene Rechtsperson existiert. In ihnen werden zunehmend Ehrenamtliche in sogenannten Leitungsteams mit der Verantwortung für diesen Ort eingesetzt.

Kirchenrechtlich ist hier c. 516 § 2 CIC einschlägig und gibt den Diözesanbischöfen weiten Handlungsspielraum, wenn es dort heißt, dass für den Fall, dass eine Gemeinschaft von Gläubigen weder als Pfarrei noch als Quasipfarrei errichtet werden kann, der Bischof für die Hirtensorge andere Vorkehrungen treffen darf. Diesen kirchenrechtlichen Gestaltungsfreiraum sollten die Bischöfe nutzen, um geeignete Frauen und Männer als verantwortliche Ansprechpartner/Innen vor Ort einzusetzen. Auch hier wäre es angemessener, weniger von Leitern, sondern mehr von bischöflich beauftragten Verantwortlichen vor Ort in der Gemeinde zu sprechen.

3. Und wem dient das Leiten?

Abschließend soll noch der eingangs gestellten Frage nachgegangen werden, wem das Leiten in der Kirche dient und ob es ein allein linear hierarchisch von oben nach unten gehender Prozess ist, bei dem die einen in aktiver Haltung entscheiden und anordnen und die anderen, die „einfachen“ Gläubigen demütig, gehorchend und rein passiv diesen Weisungen folgen. Michael Böhnke hat in den letzten Jahren mit Bezug auf die Grundform der Epiklese, die Herabrufung des Heiligen Geistes in den liturgischen Vollzügen, vor allem im Bereich der Sakramentspendung und insbesondere bei der Eucharistie, darauf hingewiesen, dass nur in dem Bitten aller Gläubigen im Gebet, Gott möge seinen guten Geist schicken, um seine Treue gegenüber dem Volk zu erweisen, sakramentale Vollzüge, aber auch der Leitungsdienst in der Kirche gelingen können. „Wer die Kirche nur von der Vollmacht her begründet sieht, springt zu kurz. Er übersieht, dass Kirche in der eschatologischen Treue Gottes gründet.“ (Böhnke 2018, 201) Daraus folgt für die Leitung in der Kirche als Interaktionsgeschehen zwischen amtlich Bevollmächtigten und Gläubigen: „Erstens, den Menschen, die Gott um seine Gegenwart bitten, die Treue und Gegenwart Gottes zuzusprechen, mit anderen Worten, ihnen Gewissheit über die Erhörung ihrer Bitte zu geben, oder einfacher: sie zu segnen; und zweitens Menschen dazu einzuladen, ihr Leben aus Gottes Gegenwart heraus zu gestalten und deshalb nicht aufzuhören, Gott um seine Gegenwart zu bitten. Beides charakterisiert die Sendung der Kirche und ist Aufgabe aller Getauften. Von ihr und nicht von der Vollmacht her ist Leitung zu bestimmen. So können Eltern selbstverständlich ihre Kinder segnen und dazu ermutigen, ein Leben im Vertrauen auf die unbedingte und barmherzige Treue Gottes zu führen.“ (Ebd., 201f.)

Literatur

Böhnke, Michael, Leitung. Zur theologischen Neubestimmung eines rechtsdogmatisch belasteten Begriffs, in: Lebendige Seelsorge 69 (2018), 198–202.

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Der Leitungsdienst in der Gemeinde (Arbeitshilfen Nr. 118), Bonn 1994.

Aus der Enge herausführen

Ideen zur Gemeindeleitung

Hadwig Müller setzt bei ihren Ideen zum Thema ehrenamtliche Gemeindeleitung bei Gedanken einer Pastoral des Anfangendürfens an. Sie beschreibt, um was es beim Thema Leitung im Blick auf den alltäglichen Sprachgebrauch, auf die Bibel und auf die Dokumente deutscher und französischer Ortskirchen überhaupt geht. Von dort entwickelt sie pointierte Überlegungen zur Frage der Gemeindeleitung durch Ehrenamtliche.

Dieser Beitrag war ein Impuls beim Vernetzungstreffen Ehrenamt unter dem Motto „Verantwortung teilen – Ehrenamtliche Gemeindeleitung“ vom 6. bis 7.2.2018 in Erfurt.

1. Um was geht es in einer „Pastoral des Anfangendürfens“?

Die „Pastoral des Anfangendürfens“ (pastorale d’engendrement) ist nicht „eine Pastoral unter anderen und noch weniger eine Technik oder eine besondere Methode, sondern ein Weg zurück zum Ursprungsprinzip“ dessen, „was christliche Pastoral ausmacht: Das ist das absolut spezifische Interesse des Jesus von Nazareth an der Geburt des Glaubens“ (Theobald 2012, 103.109) im Leben der Menschen, denen er begegnet.

Die „Pastoral des Anfangendürfens“ bringt eine Leichtigkeit mit sich, die von den Begegnungen Jesu abgeschaut ist, von denen die Evangelien erzählen. Viele Frauen und Männer kommen zu Jesus, weil sie von etwas frei werden wollen, was ihr Leben einschränkt. Die Präsenz Jesu erlaubt ihnen, ihr Verlangen nach einem Leben auszudrücken, in dem sie ungehindert sie selber werden können. Damit bekunden sie ihr Vertrauen, dass es gut ist zu leben. In diesem Vertrauen entdeckt Jesus einen Glauben, der lebendig macht. Denn er gewährt dem Gott des Lebens Einlass. Die heilende Geste Jesu besteht darin, dass er die Kraft dieses Glaubens öffentlich bekundet: „Dein Glaube hat dir geholfen.“

Die Kirche ist eingeladen, „zunächst und vor allem das pastorale Dienstamt Jesu selber auszuüben, so wie er in Galiläa. Das tut sie, wenn sie sich für jede und jeden interessiert, die unerwartet auftauchen, wenn sie die Einzelnen in ihrer Einzigartigkeit und genau an diesem Punkt ihres Lebenswegs respektiert, ohne ein Projekt für sie zu haben, und wenn es ihr gelingt, in glaubwürdiger Weise für sie das ‚Selig!‘ der Seligpreisungen zu Gehör zu bringen“ (Theobald 2012, 105).

Ein an der Geste Jesu orientiertes pastorales Handeln ist zuerst Hören, nicht Sprechen; Ansprechbarkeit, Empfänglichkeit für den Lebenswunsch eines Menschen, Aufmerksamkeit für seinen „ersten Glauben“ an das Gutsein des Lebens und nicht „Weitergabe des Glaubens“. In diesem Sinn ist pastorales Handeln „passiv“ und dann erst „aktiv“, wenn es nämlich den im Anderen entdeckten Glauben ins Wort bringt und ihm/ihr so hilft, neu anzufangen zu leben.

Diese vorrangige Passivität pastoralen Handelns kommt weniger gut zum Ausdruck, wenn das französische Wort „pastorale d’engendrement“ im Deutschen mit „zeugender Pastoral“ wiedergegeben wird. Ich schlage jetzt vor, von der „Pastoral des Anfangendürfens“ zu sprechen. Die Aufmerksamkeit der „pastorale d’engendrement“ gilt gerade „diesem immer wieder von Neuem erstaunlichen Anfang eines Anfangens selber“ (Feiter 2012, 141). Der Zusatz des Anfangendürfens deutet an, dass die ursprüngliche Fähigkeit und Freiheit des Anfangens nicht eine Sache des eigenen Wollens und Machens ist, sondern ein Geschenk.

Die „Pastoral des Anfangendürfens“ verlangt eine Umkehr: Sie befreit die in der Pastoral engagierten Gläubigen von dem Druck, alle Menschen erreichen zu müssen. Sie verlangt von ihnen allerdings, sich den Einzelnen, die ihnen in ihrem Alltag mehr oder weniger zufällig begegnen, mit einer umsonst geschenkten Aufmerksamkeit auszusetzen, die nichts von ihnen will, sie aber gerade so in ihrer Einmaligkeit zum Vorschein kommen lässt. Es kann nicht mehr darum gehen, „unter Verschleiß der letzten Kräfte [...] das institutionelle Programm aufrecht zu erhalten“ (Theobald 2012, 109).

2. Um was geht es bei „Leiten“ und „Leitung“?

Im alltäglichen Sprachgebrauch hat Leitung etwas mit dem Zusammenführen unterschiedlicher Stimmen (Chorleiter oder Dirigent) und Begabungen zu einem gemeinsamen Werk zu tun. Es geht darum, Verbindung herzustellen zwischen Menschen, und um ihre Aktivität, so wie sie in einem Programm vorgesehen ist. Dagegen hat Führen und Führung mehr mit Bewegung zu tun; mit einem Weg, auf dem Menschen einer Person folgen, die sie führt, weil sie die einzige ist, die das Ziel kennt bzw. sich des Ziels immer wieder vergewissert. Bei der Führung geht es eigentlich immer um eine Führungspersönlichkeit – Leitung kann von einer Gruppe wahrgenommen werden.



Dr. Hadwig Müller ist Theologin und Psychologin und war bis 2012 Referentin am Missionswissenschaftlichen Institut Aachen.

In der Bibel wird von Menschen erzählt, die andere führen. Nur zwei Beispiele: Moses führt sein Volk aus Ägypten heraus. Jesus ruft Menschen, damit sie ihm folgen. Er führt sie mit sich auf seinem Weg. Dabei lassen beide, Moses und Jesus, sich selber von Gott führen und vergewissern sich seiner Führung im Gespräch mit ihm bzw. im Gebet.

In christlichen Zusammenhängen geht es um eine „dienende Führung“. Testfrage ist: Wachsen die Geführten als Persönlichkeit? Werden sie gesünder, weiser, freier, selbständiger, werden sie selbst zu Dienern? Können sie ihre Gaben entfalten? Bedingung dafür, Führung wahrzunehmen, ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen – und auch führen zu lassen, durch die Offenheit für Kritik (vgl. Kessler 2012).

In Dokumenten deutscher Ortskirchen ist in großer Häufigkeit von „Leitung“ die Rede. So ein Bistumspapier, das den Orientierungsrahmen neuer Leitungsmodelle absteckt: Da ist die Rede von Leitung in Gemeinschaft, Zukunft der Leitung, kooperative Leitungsformen, leitender Pfarrer, Leitung hat viele Gesichter, Leitungsverantwortung, Vielfalt an Leitungsformen, neue Leitungsstrukturen, Leitungsdienst des Priesters, Christus ist es, der die Kirche führt, Gemeindeleitungsaufgaben, Leitungsmodelle, Leitungsteam, Gemeindeleitungsteam, Gemeindeleitungsverantwortliche ... Die Fragen, wozu „Leitung“ notwendig ist, welche Kompetenzen nötig sind, wie es sich auswirkt, wenn sie fehlt etc., werden nicht gestellt, geschweige denn beantwortet.

In Dokumenten französischer Ortskirchen ist wenig von „Leitung“ (direction, diriger, dirigeant) die Rede, stattdessen von „animation“, was so viel heißt wie: „für das Leben sorgen“.

Auf der Ebene einer Gemeinde sorgt ein Team dafür, das Leben in Bewegung zu halten im Zusammenspiel der verschiedenen Gruppen innerhalb der Gemeinde sowie in den Bezügen zu anderen Gruppierungen im Stadtteil oder Dorf. Dafür ist es nötig, immer wieder Nähe herzustellen, besonders zu jenen, die sich aus eigener Kraft nicht mehr bewegen können; und es ist nötig, einen ersten Schritt zu tun mit dem Rufen anderer. Das Team wacht darüber, dass Gewohnheit und Routine nicht unmerklich die Oberhand gewinnen. Dieser Wachsamkeit dient auch die Entscheidung, für das Wachstum im eigenen Glauben Zeit und Kraft zu investieren.

Auf der Ebene des Bistums macht der Altbischof Albert Rouet deutlich, was zur Sorge für das Leben gehört und wie er die Leitung, jetzt ausdrücklich die „direction“, seines Bistums wahrnimmt (vgl. Müller 2011, 191–196). Leitung beinhaltet sowohl aktive Initiative als auch die Bereitschaft, Beratung und Korrektur anzunehmen. Unterschiede müssen benannt werden. Wesentliches muss vom Unwesentlichen unterschieden werden. Immer wieder muss die Frage nach dem Wesentlichen gestellt werden: „Was braucht diese Kirche, um zu leben?“ Leitung beinhaltet Optionen, deren „Nein“ so klar ist wie ihr „Ja“. So wird die Richtung deutlich, in die ein Bischof sein Bistum führt. Er ermutigt die Gemeinden, für ihre Mission der Nähe neue Wege zu den Menschen zu erfinden. Der Bischof seinerseits erfindet präzise Regeln für die Umsetzung seiner Vision von einer Gemeinde, die sich weniger dadurch definiert, was sie hat, als durch ihre Angewiesenheit auf andere, zu denen sie auf der Suche bleibt. „Regelungen einzuführen obliegt denen, die mit der Leitung der Kirche vor Ort betraut sind: dem Bischof und seinen Räten. Sie haben den Auftrag, die vom Geist geschenkten Gaben zur Gemeinschaft zusammenzuführen.“

In nicht-kirchlichen Handbüchern und Kursen ist vorwiegend vom Führen und den Anforderungen an eine Führungspersönlichkeit die Rede (vgl. z. B. Janssen/Grün 2017):

- Wer andere führen will, muss lernen, zu hören und sich selbst und andere wahrzunehmen. Er bzw. sie muss lernen, der eigenen Seele zu begegnen.
- Wer andere führen will, muss wagen, unbekannte Ziele zu definieren. Sie muss ihre Vision mit anderen teilen, sie muss den Unterschied zwischen „allein“ und „im Alleingang“ kennen.
- Wer andere führen will, muss wie ein Steuermann den Kurs vorgeben, sich den Bedingungen anpassen und Veränderungen vorwegnehmen.
- Wer andere führen will, muss verkörpern, was die eigenen Werte sind.
- Ohne Führung gibt es keinen Zusammenhalt.

In unseren gegenwärtigen Diskussionen um Gemeindeleitung sollte die Rede von „Leitung“ eingeschränkt werden auf die Zusammenhänge, in denen es grundlegend um einen spannungsvollen Dienst geht: Menschen als Einzelne in ihren unterschiedlichen Begabungen und zugleich die Verbindung unter ihnen zu stärken. Leitung beinhaltet konkret Verwaltung, Organisation, Planung und viele einzelne Schritte und Maßnahmen, die dazu dienen, ein Ziel zu verwirklichen; aber Leitung erschöpft sich nicht darin. Von Leitung sollte nicht gesprochen werden, ohne nach Führung zu fragen – unter Anwendung der gerade in nicht-kirchlichen Dokumenten ausgeführten Kriterien und Kompetenzen. Wir sollten die Gewohnheit erwerben, immer zwei Fragen zu stellen: Wer leitet? Wer führt? Das heißt: Wer sorgt für das Leben und die Lebendigkeit der Gemeinde? Wer sorgt dafür, dass sie in Bewegung bleibt; wer führt das Volk Gottes auf seinem Weg und bittet Gott immer wieder darum, die Richtung gezeigt zu bekommen und geführt zu werden?

3. Um was geht es bei einer Gemeindeleitung durch Ehrenamtliche?

Es geht darum, „aus der Enge herauszuführen“. Die Enge kommt dadurch zustande, dass das Denken und Handeln in einer Gemeinde noch stark innerkirchlich geprägt ist und das

„institutionelle Programm“ und die damit verbundene Aufgabenerfüllung an erster Stelle stehen. Aus dieser Enge herauszuführen, verlangt einen mehrfachen Perspektivwechsel: von der Kirche hin zur Gesellschaft, von der Institution hin zu der Person dessen, der sich engagieren will, und vom Druck der Aufgabenerfüllung hin zur Befreiung durch eine Kultur des Rufens.

Es geht um Perspektivwechsel, die Ehrenamtlichen vielleicht in Zukunft leichter fallen als Hauptamtlichen. Ehrenamtliche kommen bald wahrscheinlich nicht mehr aus dem Binnenraum der Gemeinde. Sie tragen weniger schwer am Gepäck einer alten Institution und können leichter damit ernst machen, dass es dieser alten Institution Kirche zuerst um einen Dienst an der Lebendigkeit der Menschen geht, und zwar gerade jener Menschen, die sie nicht unbedingt reicher oder attraktiver machen. Ehrenamtliche passen bald nicht mehr zum Profil jener Frauen und Männer, die bisher meistens für kirchliche Aufgaben gesucht werden. Es ist gut möglich, dass sie staunen über das ihnen geschenkte Vertrauen und bereit sind, es ihrerseits anderen Menschen zu schenken.

Ehrenamtliche gehören bald mehr zu den Suchenden und Unsicheren als zu jenen in der Kirche, die sich bewusst sind, dass sie etwas zu geben haben. Solche Ehrenamtliche werden ihrerseits eher ansprechbar sein für all jene, die mit ihrer Ungewissheit und ihren Fragen vor allem Menschen suchen, die nichts wollen, als ihnen unvoreingenommen zuzuhören. Hoffentlich wird die Kirche immer zahlreicher Menschen in erster Linie aus dem Interesse an ihrer Person, ihren Begabungen, Interessen und Erfahrungen rufen, auch wenn sie ungewohnte Ideen umsetzen oder Aufgaben erfinden und übernehmen wollen, die gar nicht geplant waren. Dann wird sich die Kirche verändern – allerdings eben in anderer Weise als vorgesehen!

Es geht um eine ermutigende Begleitung Ehrenamtlicher durch Hauptamtliche, die ihre Leitungsaufgabe wahrnehmen, indem sie den Dienst an der Entfaltung der unterschiedlichen Gaben der Menschen und den Dienst an ihrem Zusammenspiel an die erste Stelle setzen, in der Sorge um die wachsende Lebendigkeit der Gemeinschaft; die Menschen auf einem Weg führen, den sie immer neu anvisieren, indem sie nach dem Wesentlichen fragen, ihre Optionen klar benennen, Ungewissheit in Kauf nehmen und Mut machen, neue Formen und Regeln des Engagements zu erfinden; und die sich führen lassen, indem sie sich Anfragen, Kritik und Korrektur nicht verschließen und indem sie sich im Hören auf Gott üben; und die als Christinnen und Christen erkennbar sind, an ihrer Sehnsucht nach den Menschen, die ihnen fehlen, wie einem ein geliebter Mensch fehlt, und an dem Vertrauen, mit dem sie Menschen rufen, im Bewusstsein des ihnen von Gott geschenkten Vertrauens; an ihrer Bereitschaft, ihr Leben in der Perspektive des Evangeliums zu lesen und umgekehrt, und an ihrer Fähigkeit, über den Glauben der Menschen zu staunen, die zu ihnen kommen, weil sie eine größere Fülle des Lebens suchen.

Literatur

Feiter, Reinhard, Das Evangelium wird zur „guten Nachricht“, in: Ders./Müller, Hadwig (Hg.), *Frei geben. Pastoraltheologische Impulse aus Frankreich (Bildung und Pastoral 1)*, Ostfildern 2012, 139–151.

Janssen, Bodo/Grün, Anselm, *Stark in stürmischen Zeiten. Die Kunst, sich selbst und andere zu führen*, München 2017.

Kessler, Volker, *Vier Führungsprinzipien der Bibel. Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*, Gießen 2012.

Müller, Hadwig, *Gemeinden und Leitung in Poitiers*, in: Böhnke, Michael/Schüller, Thomas (Hg.), *Gemeindeleitung durch Laien?*, Regensburg 2011, 173–196.

Theobald, Christoph, *Heute ist der günstige Augenblick. Eine theologische Diagnose der Gegenwart*, in: Feiter, Reinhard/Müller, Hadwig (Hg.), *Frei geben. Pastoraltheologische Impulse aus Frankreich (Bildung und Pastoral 1)*, Ostfildern 2012, 81–109.

Charismenorientierung im Pastoralkonzept des Petrus-Wegs der Pfarrei St. Petrus, Bonn

Pfarrer Peter Adolf berichtet von den Erfahrungen von und mit Ehrenamtlichen in Gemeindeleitung im Pastoralkonzept des Petrus-Wegs der Pfarrei St. Petrus in Bonn, das er mit initiierte. Sein Schwerpunkt liegt auf dem Aspekt der Charismenorientierung und der „Kultur des Rufens“, die bei diesem Ansatz zentral ist.

Dieser Beitrag war ein Impuls beim Vernetzungstreffen Ehrenamt unter dem Motto „Verantwortung teilen – Ehrenamtliche Gemeindeleitung“ vom 6. bis 7.2.2018 in Erfurt.

1. Das Anliegen des Petrus-Wegs und seine Umsetzung: Kirche der Nähe leben

Genötigt zur Bildung eines neuen pastoralen Großraumes in Bonn-Mitte im Jahr 2008 suchten wir als Pfarrei nach neuen Formen des Kircheseins, welche eine konstruktive Antwort auf die grassierende Distanzierung unserer Kirche von der Lebenswelt der Menschen darstellen könnten. Es kam für uns einem Wunder gleich, bei dieser Suche auf das Erzbistum Poitiers in Frankreich zu stoßen. Dort war bereits seit ca. 20 Jahren ein bistumsweiter Erneuerungsprozess im Gang, bei dem es vor fälligen Strukturanpassungen um weit grundsätzlichere Fragen ging. Die leitenden Anliegen waren dort:

- Wie wird Kirche heute erkennbar, welches „neue Gesicht“ wird sie heute haben, wenn sie sich von der Wirkmächtigkeit des Evangeliums in Dienst nehmen lässt? Wohin weisen die „Zeichen der Zeit“, um diese neue Gestalt zu finden?
- Wo sieht diese Kirche ihren Ort, wie findet und versteht sie ihre Verantwortung in der heutigen Gesellschaft?
- Wer sind die Träger der Pastoral dieser erneuerten Kirche? In welchem Verhältnis stehen sie mit ihren verschiedenen Charismen und Verantwortlichkeiten zueinander?
- Welche Strukturen braucht diese Kirche heute, um ihre Sendung zu verwirklichen?

Es ist wichtig, die Frage nach der „Charismenorientierung“ im Kontext dieser grundsätzlichen Themen zu verorten, da Art der und Umgang mit den Charismen ja immer in einem engen Zusammenhang stehen mit der aktuellen Kirchengestalt in ihrer Lebenswelt.

Als wesentliches Anliegen haben wir für den Petrus-Weg die Vision und das daraus erwachsene Konzept einer „Kirche der Nähe“ von Poitiers übernommen, um mit dem Leben der Menschen in Berührung zu kommen und ihnen die Berührung mit Kirche zu ermöglichen.

„Nähe“ meint nicht einfach „Nachbarschaft“, sondern Begegnung, Beziehungen, Austausch. Die „Gemeinden der Nähe“ geben der Kirche die Sichtbarkeit des durchreisenden Samariters. Sie bemühen sich, selber zum Nächsten für andere zu werden, für Fremde und für alle, die von der Brüchigkeit menschlicher Beziehungen verletzt sind. „Gemeinden der Nähe“ machen eine Kirche sichtbar, die den Menschen dort nahe sein will, wo diese ihre Wege zu Christus suchen.

„Kirche der Nähe“ hat als Basis eine Vielzahl von „Gemeinden“

Eine Gemeinde in der Pfarrei St. Petrus konnte bzw. kann dann errichtet werden, wenn fünf oder sechs getaufte und gefirmte Frauen oder Männer sich rufen lassen, die Verantwortung für den Weg der Kirche zu den Menschen eines räumlich umrissenen Bereichs zu übernehmen. Zusammen bilden sie die Gemeinde-Equipe. Sie wird (möglichst) durch den Bischof oder von einem Stellvertreter für die Dauer von drei Jahren – mit der Möglichkeit einer einmaligen Verlängerung – berufen und eingesetzt. Ihre vorrangigen Anliegen sind es, dass Menschen der Gemeinde einander kennenlernen, Beziehungen zu stiften, wo notwendig auf solidarische Weise Hilfe zu vermitteln und den Glauben zu bezeugen. Das Konzept des Petrus-Wegs sieht diese vier Bereiche für die Verantwortung der Christen in den Gemeinden vor:

- Begegnung & Gastfreundschaft
- Solidarität & Nächstenliebe
- Glaubenszeugnis & Glaubensvertiefung
- Gebet & Feier des Glaubens

Es ist sehr wichtig, dass die Beauftragten für ihren Bereich weitere Akteure rufen, welche sich zusammen mit anderen einzelnen Aufgaben widmen. Jeder Bereich kann also beliebig viele temporäre oder dauerhafte Projektgruppen etc. enthalten.



Peter Adolf war von 1980 bis 2013 Pfarrer mehrerer Pfarreien in Bonn, seither im Ruhestand.

Die Gemeinde-Equipe trägt so dazu bei, dass eine Kirche auf Augenhöhe entsteht, in der das Leben pulsiert. Dies geschieht weniger durch eigene Veranstaltungen als durch wachsame Präsenz und vernetzende Information.

Hinzu kommt der Moderator bzw. die Moderatorin der Equipe. Er muss gefirmt sein und gemäß dem Evangelium leben. Seine Treue zu Christus bildet die Mitte seines Tuns. Weit davon entfernt, alles zu machen, achtet er darauf, die Aufgabe eines jeden zu respektieren und diese zu stärken. Er ist der Diener der Eintracht. Seine erste Aufgabe ist es, eine wirkliche Basis-*Equipe* zu schaffen. Er lädt zu den regelmäßigen Treffen der *Equipe* ein. Er leitet die Versammlungen und achtet die Arbeit jedes einzelnen. Er/sie trägt Sorge für Zeiten der Geselligkeit. Er achtet in der *Equipe* auf die Bedürfnisse der örtlichen Gemeinde und darauf, dass sie in Frieden lebt. Er informiert die Gemeinde über die gesamte Arbeit und gibt Rechenschaft darüber. Er achtet auf die Entwicklungen der Bevölkerung und sensibilisiert die Gemeinde für die Situation. So öffnet er die Gemeinde für eine Erweiterung ihres Horizonts.

Er ist (berufenes) Mitglied des Pfarrgemeinderates ... Er stellt die Verbindung zwischen der örtlichen Gemeinde, der Pfarrei und den anderen christlichen Gruppen her: Bewegungen und Verbände, religiöse Gemeinschaften, Schulseelsorge ...; oder er achtet darauf, dass die *Verbindungen* bestehen. Wenigstens am Ende seines Mandats von drei Jahren zieht er Bilanz mit der *Gemeinde-*Equipe**. Er sorgt sich um das Rufen, für seine Gemeinde und für die Berufungen in der Kirche.

Eine Kultur des Rufens und des Vertrauens – der notwendige Nährboden für geistliche Prozesse in der Gemeinde

Woher kommen die Frauen und Männer, die sich bereitfinden, diese Verantwortung freiwillig und ohne Bezahlung zu übernehmen, sich rufen und senden zu lassen? Sie fallen nicht vom Himmel. Es bedarf einer „Kultur des Rufens“ in der Gemeinde/Pfarrei, damit Menschen diesen Ruf wahrnehmen und ihm – manchmal mit Zittern und Zagen – getragen vom Vertrauen der Gemeinde folgen.

Die Pfarrei St. Petrus durfte erfahren, wie viel geistliche Energie und welche große Freude freigesetzt wurden, wenn Gläubige existentiell erlebten, gerufen zu sein, und wenn ihnen echtes Vertrauen in ihre je eigene unersetzbare Glaubens- und Lebenskompetenz entgegengebracht wurde. Jahrelange Exerzitien im Alltag und biografiebezogene Bibelarbeit legten ein solides Fundament für das Wahrnehmen der je eigenen Berufung. Es ist außerordentlich wichtig, Menschen zu ermutigen, sich als Mitglieder der *Gemeinde-*Equipe** nicht von den Erwartungen einer „Versorgungskirche“ erdrücken zu lassen, sondern im Rahmen ihrer Verantwortlichkeit ihre je eigenen Charismen zur Geltung zu bringen.

Die Mitglieder der *Equipe* sollen darüber hinaus selbst „Rufende“ sein, achtsam für jene, die mit ihrer Berufung die Gemeinde bereichern wollen und können. Sie zu ermutigen und ihnen zu einem Ort des Wirkens zu verhelfen, ist ein wichtiger Aspekt ihres Dienstes.

Der „Prozess des Rufens“ kann für die örtliche Gemeinde bzw. für die ganze Pfarrei ein Element der Dynamisierung werden, wenn alle eingeladen sind, sich bezüglich ihrer eigenen „Berufung“ und der ihrer Mitchristen zu befragen und sich durch Vorschläge an diesem Prozess zu beteiligen. Dieser endet nicht mit der Einsetzung einer *Equipe*, sondern läuft – bedingt durch die zeitliche Begrenzung ihres Wirkens – untergründig immer mit und kann so zu einer Haltung „geistlicher Wachheit“ beitragen.

Wer ist wozu berufen? – Wenn die „Kultur des Rufens“ ein wesentlicher Zug im Bild der neuen Gestalt von Kirche sein soll, sind Prozesse des Unter- und Entscheidens notwendiger Bestandteil des Gemeindelebens. Sie rufen nach einer Kompetenz zur „Unterscheidung der Geister“. Diese nur beim leitenden Priester bzw. beim Team der Hauptamtlichen anzusiedeln, widerspräche dem Charakter des gemeinsamen Priestertums aller Getauften und ihrer Verantwortung für die Pastoral. Sie fällt uns auch nicht schon mit der Taufe in den Schoß, sondern kann und muss erlernt werden, auch und gerade in Gruppen in der Pfarrei.

Eng verbunden mit der Kultur des Rufens ist die „Kultur des Vertrauens“ in den Gemeinden bzw. Pfarreien. Angesichts der Anonymität pastoraler Großräume könnte das Konzept des Petrus-Wegs missverstanden werden als eine Chance, überkommene Formen kirchlichen Lebens bzw. kirchliche Strukturen zu retten, zumal, wenn die territorialen Grenzen der „örtlichen Gemeinden“ mit denen der früher selbstständigen Pfarreien identisch sind. Solche Versuche sind auf Dauer zum Scheitern verurteilt. Erst das beherzte Eingeständnis des Endes dieser Art von kleruszentrierter Kirche, die Bereitschaft zum Mentalitätswechsel der pastoralen Akteure und das Vertrauen in die vom Geist Gottes zugesagten Charismen werden dem „neuen Gesicht von Kirche“ zum Durchbruch verhelfen können. Daher lebt der Petrus-Weg von einer „Kultur des Vertrauens“ inmitten aller Umbrüche. Dieses der Geistkraft Gottes geschuldete Vertrauen ist mehr als die rein menschliche Geste, welche allein von unserer Sympathie abhängig ist und unter dem Einfluss von Enttäuschungen wieder zurückgenommen wird. Es fußt auf dem Vertrauen, das Gott in die Menschen setzt, vor allem in die Kleinen und Schwachen. Hadwig Müller, deren „Geburtshilfe“ beim Petrus-Weg uns sehr hilfreich war, hat uns den Satz mitgegeben: „Eine Kultur des Vertrauens verlangt die tägliche Übung darin loszulassen: Wissen loszulassen, den Wunsch, einzugreifen und zu kontrollieren, und die Überzeugung, man könne Glauben, Christsein, Gemeindebildung mit welchen Instrumenten auch immer ‚machen‘.“

2. Die Gemeinde-Equipen im Kontext der Pfarrei und deren Leitungsinstanzen

Eingebettet in die Kultur des Rufens und des Vertrauens repräsentieren die „Akteure des Evangeliums“ die Kirche am Ort, geben ihr ein Gesicht, machen sie berührbar und als Kirche lernbereit. Um diese hohe Verantwortung tragen zu können – oft neben einem Beruf und der Verantwortung für eine Familie –, sind die Rahmenbedingungen wichtig: ein umgrenzter Raum, eine begrenzte Zeit und die Einsetzung im Namen des Bischofs.

Jeder Equipe ist ein bzw. der Priester der Pfarrei zugeordnet. Er ist nicht Leiter der Equipe, sondern ihr Begleiter und Inspirator. Als Ausübender des Dienstamtes achtet er darauf, dass die Equipe alle notwendige Unterstützung und Befähigung erhält. Er trägt Sorge dafür, dass alle ihren Charismen und ihrem Ruf gemäß wirken können. Er tritt ein für die *Communio* mit den weiteren Equipen und Initiativen in der Pfarrei und achtet, wenn nötig, darauf, dass die Gemeinde-Equipe offen bleibt für die Anderen, d. h. für jene, die nicht zum vertrauten Kreis der aktiven Gemeindeangehörigen zählen.

Soll die Transformation der Pfarrei gelingen, ist dafür eine Neuformatierung des priesterlichen Weiheamtes eine wesentliche Voraussetzung. Das II. Vatikanische Konzil hat das Weiheamt deutlich als „Dienstamt“ (*ministerium*) markiert. Eine örtliche Gemeinde verzichtet nicht etwa auf Priester, sie empfindet gerade deren Notwendigkeit. Die Veränderung im Stil der pastoralen Amtsausübung verbietet jede Form geistlicher Machtausübung. Der Priester ist Diener der Einheit in der Verschiedenheit der Charismen und steht der Feier der Sakramente vor. Schließlich ist er das lebendige Zeichen für den Anderen und weist so darauf hin, dass das Leben der Kirche in Christus, dem Haupt der Kirche, wurzelt.

Somit ist der Priester nicht das Zentrum der Gemeinden bzw. der Pfarrei, sondern kreist gleichsam um diese und ist besorgt, sie zu ihrem Dienst zu befähigen. Er trägt Sorge für die notwendige Unterscheidung zwischen der weiterhin erforderlichen Fachkompetenz der hauptamtlichen Mitglieder des Pastoralteams und den Charismen der Berufenen. Das Vertrauen in die Wirksamkeit des Geistes in den Getauften vermag ihn von dem Druck zu befreien, alles unter seiner Kontrolle haben zu müssen, auch wenn er für alle wesentlichen Vollzüge der Kirche vor Ort der Letztverantwortliche bleibt.

Die übrigen Mitglieder des Pastoralteams der Hauptamtlichen fördern die Gemeinschaft zwischen den Gemeinden und den übrigen pastoralen Einrichtungen und Initiativen der ganzen Pfarrei. Gemeinde- oder Pastoralreferenten können nicht Mitglieder der Gemeinde-Equipen sein, ihre Mitwirkung ist jedoch gefragt bei der Unterstützung bzw. Qualifizierung der Equipe oder für gemeinsame Projekte. Generell sind die Mitglieder des Pastoralteams für jene Bereiche zuständig, welche die ganze Pfarrei betreffen.

Unter diesen Voraussetzungen haben die Gemeinde-Equipen Anteil an der Leitung der Pfarrei. In ihrer Gemeinde üben sie diese Funktion als Equipe gemeinsam aus. Die Moderatoren der Gemeinde-Equipen haben als berufene Mitglieder Sitz und Stimme im Pfarrgemeinderat (PGR). Sie informieren den PGR über ihre Erfahrungen und beraten im Licht des Evangeliums gemeinsam über deren Auswirkungen auf die Pfarrei. Der PGR seinerseits gibt Anregungen und Impulse an die Gemeinde-Equipen. Dieser Austausch ist vom Geist der *Communio* getragen, möchte die „Zeichen der Zeit“ erkennen und dient so dem gemeinsamen Auftrag, der Wirkmächtigkeit des Evangeliums in diesem Gebiet zur Geltung zu verhelfen. Die Gemeinde-Equipe ist nicht als Ausschuss oder Arbeitsgruppe des PGR zu betrachten.

3. Die Gemeinde-Equipen im Kontext der vorherrschenden pastoralen Leitbilder

Diese fragmentarischen Ausführungen zum pastoralen Konzept des Petrus-Wegs haben hoffentlich zeigen können, wie stark das Profil des so genannten Ehrenamts vom Konzept der jeweiligen Pastoral vor Ort geprägt ist.

Das Gelingen des Petrus-Wegs ist außerdem wesentlich abhängig von Faktoren, die außerhalb der einzelnen Gemeinde bzw. Pfarrei liegen. Das diesem Konzept zugrunde liegende Verständnis von der Dynamik des Evangeliums, von Kirche in der Welt von heute, vom Priestertum aller Getauften und vom priesterlichen Dienstamt kann in einem Bistum nicht von Pfarrei zu Pfarrei verschieden sein, sondern muss von allen geteilt werden, damit dieses Konzept kein Inseldasein führen muss.

Als „kopernikanische Wende“ bezeichnet Christian Hennecke den dem Petrus-Weg zugrunde liegenden Wandel des priesterlichen Selbstverständnisses. Erst aus ihm erwächst die Chance, dass die getauften und gefirmten Christen nicht länger Helferinnen und Helfer der Priester sind, sondern Träger und Zeugen der befreienden Botschaft des Evangeliums Jesu Christi, eben „Akteure des Evangeliums“.

Nicht minder bedeutsam ist dafür in unserer säkularen Gesellschaft eine Pastoral, die das „brennende Interesse Jesu am Alltag der Menschen“ wieder zum Ausgangspunkt allen pastoralen Tuns macht, wie dies etwa im Konzept der „Leben zeugenden Pastoral“ (vgl. Feiter/Müller 2012) geschieht.

Literatur

Adolf, Peter, Ehrenamt im Konzept des Petrus-Wegs?, in: Denner, Gabriele (Hg.), Hoffnungsträger, nicht Lückenbüßer. Ehrenamtliche in der Kirche, Ostfildern 2015, 109–137.

Feiter, Reinhard/Müller, Hadwig (Hg.), Frei geben. Pastoraltheologische Impulse aus Frankreich (Bildung und Pastoral 1), Ostfildern 2012.

Charismenorientierung im Petrus-Weg aus der Perspektive eines Mitglieds der ersten „Equipe“

Sr. Margret Fühles RSCJ berichtet von den Erfahrungen von und mit Ehrenamtlichen in Gemeindeleitung im Pastoralkonzept des Petrus-Weges der Pfarrei St. Petrus in Bonn, und zwar aus der Perspektive eines Mitglieds der ersten „Equipe“. Sie nimmt dabei v. a. besondere Aspekte des Weges wie die Haltung der Unterscheidung und ein verändertes Selbstverständnis der Gemeinde in den Blick.

Dieser Beitrag war ein Impuls beim Vernetzungstreffen Ehrenamt vom 6. bis 7.2.2018 in Erfurt. Der Vortragsstil wurde beibehalten.

Bei dieser Tagung „Ehrenamtliche Gemeindeleitung“ sind die Erfahrungen des Petrus-Weges unter dem Wort „Charisma“ zusammengefasst. Das entspricht dem Petrus-Weg, so wie er von der Inspiration her angelegt ist und wie wir ihn bisher in der Gemeinde gegangen sind.

In der Kirche gefragt sein, berufen sein

Ich zitiere aus einem Artikel des „Eckstein“, eines Pfarrblatts, das zweimal im Jahr erscheint. Dieser Artikel ist nach einigen Monaten Erfahrung von allen Equipemitgliedern zusammengestellt und von der Moderatorin formuliert worden:

„Der Entschluss, tatsächlich loszugehen und sich in die Equipe berufen zu lassen, kam bei niemandem von uns spontan und ohne Zögern. Was allerdings in großer Spontaneität geschah, war das „dann doch“, das – trotz anfänglichem Zögern – plötzliche Spüren, dass es richtig ist aufzubrechen. Der Prozess der Entscheidung war bei uns allen gleichermaßen einer, der Freude ausgelöst hat. Ähnlich mag es auch denjenigen ergangen sein, die gefragt wurden und sich schließlich dagegen entschieden haben, eine Berufung anzunehmen. Schon die Erfahrung, gebeten zu werden und darüber mit sich selber ins Gespräch zu kommen, war und ist für alle Beteiligten etwas Wichtiges. Der Geist Gottes war mit im Spiel ...“

Schon im Ansatz geht es um Überraschungen, um Talente und Begabungen, darum, diese mit dem eigenen Lebensgrund in Berührung zu bringen. Es geht um gegenseitiges Vertrauen, auch um das Vertrauen in den Geist Gottes, der mit uns geht, möglicherweise auch mit in Sackgassen hinein. Welche Geistesgaben, Talente zeigen sich in der Gemeinde, die für den Aufbau der Gemeinde geweckt werden wollen? Welchen Weg führt uns dadurch der Heilige Geist?

Es geht nicht mehr um Aufgabenorientierung, darum, Lücken zu stopfen, ja noch nicht einmal darum, die Kirche in ihrer jetzigen Gestalt zu retten. Es geht vielmehr um die Frage: Wohin führt uns der Geist? Er ist der Wegweiser. Zu welcher Gestalt von Kirche führt er uns? Das wissen wir erst, wenn wir den Weg gehen, dem Geist, der Intuition folgen. Die Haltung der Mitglieder der Equipe wurde von jemandem von außen bezeichnet als „Seismograph“: Ihr seid in der Gemeinde mit anderen Antennen von Aufmerksamkeit und Sensibilität.

Aspekte des Weges

a) Die Haltung der Unterscheidung

Wir als Equipe haben sehr positive Reaktionen bekommen, auch von außerhalb der katholischen Gemeinde, sind sehr schnell von verschiedenen Seiten gebeten worden, bestimmte Initiativen zu unterstützen bzw. Aufgaben zu übernehmen (Osterfrühstück, Flüchtlingsarbeit ...). Wir haben (mit Kriterien der Unterscheidung) dem widerstanden. Wir möchten uns den Raum der neuen geistlichen Freiheit nicht nehmen und zuschütten lassen.

Pfr. Meik Schirpenbach, unser geistlicher Begleiter, hat des Öfteren formuliert: Überfordert euch nicht! Das heißt auch: Belastet euch nicht mit Fremdem, das euch von außen angetragen wird, sondern übt die Unterscheidung der Geister, hört, „was der Geist den Gemeinden sagt“ (Offb 2,11).

b) Leitung

Es war in der Formulierung der Übertragung dieses Amtes in der Gemeinde von „Teilnehmen an der Leitungsverantwortung in der Gemeinde“ die Rede. Es war nicht einfach und ist es bis heute nicht, hier eine Klärung der Kompetenzen zu erreichen, eben weil nicht alles hierarchisch gegliedert ist. Es hat sich aber im Laufe des Tuns etwas anderes entwickelt, was ein Gemeindeglied so formuliert hat: „Ihr leitet sehr effektiv, indem ihr Orientierung gebt, Schwerpunkte herausarbeitet, Kommunikation pflegt.“ Das heißt nicht, letzte Entscheidungen zu treffen, aber Leben zu bewirken, das sich Bahn bricht. Dies drückt für uns einen neuen Aspekt von Leitung aus.



Dr. Margret Fühles RSCJ war Lehrerin am Sankt-Adelheid-Gymnasium Bonn, weiterhin Psychodramaleiterin, Supervisorin und Exerzitienbegleiterin.

c) Veränderung des Selbstverständnisses der Gemeinde – Kirche der Nähe

Eine Initiative, aus Frustration und Ärger entstanden, ist bezeichnend: Die Prospekte, in denen wir unsere ersten Unternehmungen (Anlässe, miteinander ins Gespräch zu kommen) veröffentlichen wollten, sind nicht rechtzeitig vor den Sommerferien fertig geworden, so dass wir den gewohnten Weg der Verteilung in die Briefkästen der katholischen Gemeindeglieder nicht mehr gehen konnten. Im allerletzten Gottesdienst waren die Prospekte da. Ich kündigte am Ende der Messe an: „Auf dem Kirchplatz werden wir jedem gleich ein Päckchen Prospekte in die Hand geben. Bitte lesen Sie sie und verteilen Sie sie an Ihre Freunde, Nachbarn, Mitarbeiter, an Arztpraxen, Supermärkte etc.“ Die Gemeinde ist dadurch selbst aktiv geworden. Der Bereich derer, die angesprochen wurden, hat sich nicht auf die Katholiken der Gemeinde beschränkt, sondern erweitert über gewohnte Grenzen hinweg. Dies ist ein kleiner Moment, aber wie im Brennglas betrachtet ein Moment der Verlebendigung der Gemeinde. Als Motto eines Reflexionstages mit der Gemeinde hieß es später entsprechend: „Der Ort der Gemeinde ist die Stadt.“ Das hat sich zu unserer zentralen Erfahrung ausgeweitet.

d) Selbstverständnis der Equipe im Kontext der Gemeinde

Wir haben uns nicht als „Säulen“ (Vertretung der Hauptcharakteristika einer kirchlichen Gemeinde) verstanden, sondern – wohl mit dem jeweiligen Akzent – uns gegenseitig aufeinander bezogen. Das machte es auch nicht nötig, kleinere Kreise um die „Säulen“ herum zu bilden wie in Poitiers, wir waren vielmehr unsere eigene Referenzgruppe, gerade in der Überschneidung und Verflechtung der Themen. Es waren uns auch zu viel der Termine, die wir hätten wahrnehmen müssen, einen solchen Kreis regelmäßig zusammenzurufen. Wer sich aber dennoch meldete, waren einzelne Pfarrmitglieder, die sagten: „Wenn du mich von Zeit zu Zeit brauchst, steh' ich gern zur Verfügung.“ Es machte uns Mut, solche Menschen daraufhin für bestimmte Unternehmungen zu fragen und um Hilfe zu bitten – auch eine Art des „Rufens“. Hier einige Beispiele:

- Für unseren ersten Gesprächsanlass gingen wir auf einen Waldspaziergang mit mehreren Stationen. Eine Frau bot uns an: „Ich möchte euch unterstützen. Ich kenne dort die Wege gut und begleite euch. Und dann seid ihr eingeladen zu einer Pause mit Getränken in unserem Forsthaus.“
- Im Frauenmuseum, das auf dem Gelände unserer Gemeinde liegt, fand zu dieser Zeit eine Ausstellung zum Thema „Frauen in den Weltreligionen“ statt. Nach Absprache mit der Leiterin, Frau Pitzen (Gründerin des ersten Frauenmuseums der Welt), lud die Equipe zu einer wöchentlichen Zeit des Schweigens (eine Viertelstunde) ein, mitten zwischen den Exponaten im ersten Stock der Ausstellung. Das gemeinsame Schweigen wurde durch einen Impuls eingeleitet. Diesen übernahmen verschiedene Frauen aus der Gemeinde und aus anderen Konfessionen und Religionen: eine evangelische Frau, eine Muslima, eine Buddhistin, eine Quäkerin ... Daran schloss sich manchmal ein Gespräch an.

e) Zusammenarbeit

Eine weitere Vorgehensweise war es, mit anderen Institutionen oder Initiativen zusammenzuarbeiten. Zunächst einmal mit solchen, die es im Viertel schon gab: Fest der Kulturen, Mackefest; dann auch auf Stadtebene: Nacht der Kirchen.

Neu ist die Gestaltung des Advents im Viertel (zusammen mit dem Katholischen Bildungswerk): „unerwartet – erwartet“ (24 kulturelle Ereignisse). Jeweils zwei Personen oder Familien oder Institutionen tun sich zusammen, um etwas Drittes, Kreatives zu finden, das öffentlich angeboten wird. So gibt es an jedem Tag des Advents einen Sammlungspunkt im Viertel mit Überraschungen, vor allem von Kindern gern besucht und mitgestaltet.

Etwas Neues war auch die Zusammenarbeit der Vertreter der sozialen Bereiche auf den verschiedenen Ebenen im Viertel auf Initiative des entsprechenden Mitglieds der Equipe. Es gab jetzt den „Runden Tisch. Soziales in der Bonner Nordaltstadt“ mit Vertretern der Equipe, des PGR, der Hauptamtlichen, der Kommune und auch der muslimischen Gemeinde, die dort eine Moschee hat.

f) Weitere Konkretisierungen – Verantwortung in der Gesellschaft

Jemand aus der Equipe hat Kontakt zu Homosexuellen der Umgebung, er bereitete eine Andacht vor für die in der letzten Zeit an Aids Verstorbenen. Viel Engagement gab es für eine Altenbegegnungsstätte im „Blumenhof“, die von der Stadt geschlossen werden sollte. Es wurde zusammen mit der Stadt eine Lösung gefunden, an der sich die katholische Gemeinde aktiv beteiligt und so denen, die ohne Stimme sind, eine Stimme gibt.

Türkische Kinder in der Grundschule auf dem Gelände der Gemeinde, die in ihrem Deutschlernen zu Hause nicht unterstützt werden können, bekamen durch das Engagement einer Frau aus der Equipe die Chance, durch Studenten der Erziehungswissenschaften hierin speziell gefördert zu werden („Sprachfunken“).

Durch die Vertreterin der Liturgie wurde eine ökumenische Stadtteilvesper initiiert, die bis heute alle vier Wochen gefeiert wird. Von großer Intensität war – auch von einem Ad-hoc-Team vorbereitet – der Segensgottesdienst für Menschen in Übergangssituationen. Einmal im Jahr findet ein Schnuppertag „Straßenexerzitien“ statt, wo es darum geht, an den Orten

in der Stadt aufmerksam zu sein auf das, was uns begegnet, vielleicht eine Ahnung zu bekommen von Christus, den wir suchen und der uns vielleicht in einer anderen, unerwarteten Gestalt begegnet.

Was hier aufgezählt ist, sind nicht einzelne Aktivitäten. Sie sind – so hoffen wir – mit Hilfe des Heiligen Geistes im Tun erspürte Möglichkeiten, im Glauben lebendig zu sein und die geschenkten Talente der Einzelnen für die anderen zur Verfügung zu stellen – eine Konkretisierung der Charismen.

| Katholische Arbeitsstelle
| für missionarische Pastoral

Impressum | Datenschutz | Redaktion

„Vor Ort lebt Kirche“ (VOIK)

Verantwortung von Laien für das Leben der Kirche vor Ort – ein Projekt des Bistums Magdeburg

Klaus Tilly berichtete zusammen mit Julia Modest, Gemeindefereferentin und Begleiterin eines VOIK-Teams, beim Vernetzungstreffen Ehrenamt 2018 von den Erfahrungen von und mit Ehrenamtlichen in Gemeindeleitung im Bistum Magdeburg. Hier wird nun ein Überblick zum VOIK-Projekt und den zugrundeliegenden Haltungen geboten sowie Versuche der spirituellen Praxis werden dargestellt.

VOIK bedeutet „Vor Ort lebt Kirche“. Dieses Projekt...

- ist eine Möglichkeit zur Entwicklung von Gemeinden,
- meint eher eine Haltung denn eine feste Struktur,
- möchte eine Form geistlichen Lebens sein,
- blickt auf die örtliche Realität gerade neben Kirche und katholischer Gemeinde (und sucht dafür Partner).

Wichtig ist dabei, dass der Ansatz von VOIK keine Zugehörigkeit zum Projekt selbst braucht, sondern im Bistum Magdeburg in unterschiedlicher Weise verwirklicht wird. Manchmal verwirklicht sich das, was mit der Idee des VOIK-Projekts verbunden ist, auch dort, wo es formal nicht so benannt wird, z. B. im Kreis von Wort-Gottes-Feier-Leiter/innen, in den Ortsausschüssen des Pfarrgemeinderats oder bei einzelnen engagierten Menschen am Ort. Zu Fortbildungen des VOIK-Projektes sind so beispielsweise alle an einer lokalen Kirchenentwicklung Interessierten eingeladen und bringen dort ihre Projekte und Erfahrungen mit ein. Gerade an diesen Fortbildungen nehmen deutlich mehr Teams aus Pfarreien teil, die nicht formal zum VOIK-Projekt gehören. Von grundlegender Bedeutung ist das Motto von Bischof Gerhard Feige für die Realität von Kirche in Gesellschaft: schöpferische Minderheit sein (vgl. Feige 2018). Der Rahmen für die VOIK-Arbeit zeigt dabei, wie Kirche in dieser Minderheit leben kann.

Die Ausgangslage

Die Ausgangslage für das VOIK-Projekt ist im Bistum Magdeburg sicher nicht anders als die zumindest im mitteldeutschen Raum vertraute Realität. Hier wäre zunächst die geringere Zahl von pastoralen Mitarbeiter/innen zu nennen. Dies hat zur Folge, dass diese vor Ort nicht dauernd präsent sind und in ihre Zuständigkeit zudem größere Räume oder auch kategoriale Aufgaben fallen.

Im Blick auf die Geschichte des VOIK-Projekts stechen besonders folgende Ereignisse heraus: die Vorstellung der „Pastoralequipes“ aus dem Bistum Châlons im Rahmen der Magdeburger Bistumswallfahrt 2007; die Gründung von 44 Pfarreien aus 180 Seelsorgestellen im Jahr 2010 und die im Jahr 2015 deutlich werdende Realität, dass in Zukunft nicht mehr jede Pfarrei mit einem eigenen Pfarrer besetzt werden kann. Daraus ergab sich die Frage, ob die pastoralen Räume noch weiter angepasst, d. h. vergrößert werden sollten. Doch dies hätte zur Folge gehabt, dass a) die Kirche vor Ort geschwächt wird, da sie von Überschaubarkeit und zwischenmenschlicher Nähe lebt, und b) Priester v. a. in die Rolle als „Funktionär“ und „Organisator“ gedrängt würden.

So formulierte Bischof Gerhard Feige in seinen *Zukunftsbildern* Aspekte, die für den VOIK-Ansatz grundlegend sind:

„Wir geben die Fläche nicht auf.“

„Wir suchen neue (kollegiale) Leitungsformen.“

„Die kollegiale Verantwortung braucht neue Leitungsformen für Pfarreien.“

„Wir sind aufmerksam für Charismen in unseren Gemeinden.“

„Wir nehmen Menschen in unserer Umgebung wahr.“

„Das Leben in Gemeinden = an konkreten Lebensorten lässt Menschen auf ihren Glaubenswegen wachsen.“

Anlass für das VOIK-Projekt war also Erfahrung einer Not. VOIK ist aber keine „Notlösung“, sondern ein Beitrag zur Entwicklung einer künftigen Gestalt von Kirche.

Der spirituelle Ansatz

VOIK wäre falsch verstanden, würde man es als Modell zum Funktionieren eines schwachen „Organismus Gemeinde“ zu nutzen versuchen, quasi als „Beatmungsmaschine“. Es ist



Klaus Tilly ist stellvertretender Leiter des Fachbereichs Pastoral in Kirche und Gesellschaft im Bistum Magdeburg und dort verantwortlich für pastorale Schwerpunkte. Er berät Prozesse der Bistumsentwicklung mit und begleitet VOIK- und andere Teams auf dem Weg zu neuen Pfarreileitungsmodellen.

vielmehr als Inkarnation des Atems Gottes zu verstehen, der Kirche vor Ort lebendig hält. So ist VOIK letztlich ein geistlicher Weg, für den es einen Blickwechsel bei den Haltungen der VOIK-Teams braucht und den es immer wieder neu einzuüben gilt. Das geschieht überall dort, wo Menschen einen geistlichen Weg gehen wollen: Wenn viele Menschen diesen mitgehen und an der Verantwortung für Kirche beteiligt werden sollen, braucht es einen Blickwechsel in der Pastoral. Ein solcher geistlicher oder spiritueller Weg bekommt für jede/n Getaufte/n eine konkrete Gestalt, wenn für sie/ihn Jesus Christus in der Mitte der persönlichen Beziehungen steht. Das soll auch die Haltung der VOIK-Teams prägen und sie vor reinem Aktionismus (Funktionieren) bewahren.

Theologische Grundsätze

Das VOIK-Projekt fußt auf verschiedenen theologischen Grundsätzen:

- So sind wir aus missionswissenschaftlicher Perspektive davon überzeugt, dass Gott schon da ist, bevor Kirche oder jemand von Kirche in einer konkreten Lebenswirklichkeit von Menschen ankommt. Der Auftrag von Getauften ist es so (nur), eben diesen Gott dort zu bezeugen und das Leben dort zu deuten. Das bedeutet, dass sich unser „In-der-Welt-Sein“ und auch unser „Kirche-Sein“ allein dem Handeln Gottes verdankt.
- Ekklesiologisch betrachtet verwirklicht sich Kirche überall dort, wo Getaufte ihren Glauben (wie auch immer) lebendig halten.
- Spiritualität wird dann erfahrbar, wenn in der Gestaltung des eigenen Lebens Jesus Christus im Mittelpunkt der persönlichen Beziehungen steht, aber auch dort, wo Christus im Gesicht des anderen erkannt wird.
- Die konkrete Gemeinde betrachten wir als *familia Dei* (Medard Kehl).

VOIK gründet so insgesamt in der konkreten lokalen Realität, in den Beziehungen, die Menschen an einem Wohnort haben oder suchen, und im Auftrag aus der Taufe, den Anteil am Priestersein/Königsein/Prophetsein zu verwirklichen und den Menschen im sozialen Umfeld damit zu dienen. So realisiert sich das Kirchenbild des Zweiten Vatikanischen Konzils.

Grundvollzüge und Haltungen

VOIK-Gemeinden leben die kirchlichen Grundvollzüge (leiturgia, martyria, diakonia) aus der Verbundenheit mit Christus (mysterium), im Eins-Sein mit ihm, untereinander, mit der ganzen Kirche (koinonia), in der Teilnahme an Trauer und Angst, Freude und Hoffnung der Menschen am Ort, zu denen sie sich gesandt wissen (missio), im Mühen um ein Wachstum des Glaubens und in der Vielfalt der ihnen geschenkten Charismen.

Dafür sind bestimmte Haltungen notwendig, die den nötigen Blickwechsel für das konkrete Hinsehen und Handeln in der örtlichen Realität einüben, zugleich aber auch einen Paradigmenwechsel im Blick auf eine neue Gestalt von Pfarrei und Kirche anzeigen. Konkret handelt es sich um:

- Die Haltung „Vom Mangel zum Vertrauen“: Nicht der Glaube verdunstet, sondern eine bestimmte und gewohnte Gestalt des Glaubens. Aber eine neue Gestalt ist schon dabei heranzuwachsen. Hier wurde ein Wort des Propheten Jesaja für uns prägend: „Seht her, nun mache ich etwas Neues. Schon kommt es zum Vorschein, merkt ihr es nicht?“ (Jes 43,19).
- Die Haltung „Von der Versorgung zur geistlichen Begleitung“: Damit Menschen ihre Berufung entdecken und aus ihr leben.
- Die Haltung „Aus der Taufwürde Verantwortung übernehmen“: Dies ändert die Rolle vom reinen Zuhörer, Teilnehmer, Helfer zum mündigen Gestalter des eigenen und geteilten Lebens.
- Die Haltung „Vom Lückenfüllen zum Leben der Charismen“: Die Übernahme und Verteilung von Aufgabengebieten tritt zurück. Charismen müssen erst entdeckt werden und Menschen brauchen Ermutigung, diese einzubringen. Dabei kann Bisheriges auch enden (Sterbekultur).
- Die Haltung „Lebendige Kirche ist die kleine Zelle“: Eben dort gelingt geistliches Leben in den persönlichen Vollzügen. Kirche-Sein hängt nicht an Hauptamt, Beauftragten oder Gremien.
- Die Haltung „Da sein für die Menschen des Ortes“: Wir wollen nicht nur auf die „eigenen Leute“ schauen und ihnen Gutes tun und das Heil verkünden, sondern im Blick auf Bedarfe am Ort (auch von Menschen am Rande) verwirklicht sich diakonisches Handeln der Kirche.
- Die Haltung „Ökumenischer Ansatz“: Wo immer es möglich ist, wollen wir ökumenisch arbeiten.

Konkretionen

Jedes VOIK-Projekt wird natürlich unterstützt und begleitet. So engagieren sich im Fachbereich Pastoral der Referent für Pastoral in Pfarreien und der Referent für pastorale Schwerpunkte im Bistum, die Gemeindeberatung, Pfarrer und die Gemeindeferent/innen, die zugleich auch VOIK-Begleiter/innen sind. Sie reflektieren mit den jeweiligen Teams die konkreten Entwicklungen und unterstützen vor Ort Projekte. Auch die Qualifizierung von Laien in neuen pastoralen Feldern wird hier mitgestaltet. In diesem Kontext wurde eine Fortbildungsreihe für (komplette) Pastoralteams, die sich auf neue Wege begeben, unter dem Titel „Verantwortung hat viele Gesichter“ initiiert.

Das VOIK-Projekt lebt in Verbundenheit mit Pfarrei und Bistum, geht dabei einen geistlichen Weg und geschieht grundsätzlich im Team. Diese VOIK-Teams geben der Kirche am Ort ein Gesicht und motivieren zum geistlichen Leben (in Kleinheit). Sie sind Anwalt der kirchlichen Grundvollzüge und haben einen wachen Blick für Bedarfe der Menschen am Ort (vor allem in der kommunalen Gemeinde). Dies fördert auch die Charismen der Teamer. Dort, wo Priester ausfallen, übernimmt aber kein Laie die vakante Klerikerfunktion, um nicht der Gefahr eines „Neoklerikalismus“ zu verfallen. Vielmehr machen VOIK-Teams nicht alles selbst, sondern rufen Menschen am Ort mit ihren Charismen in den Dienst, ohne bei all dem die Grenzen des Möglichen aus dem Blick zu verlieren.

Wie bereits beschrieben, waren konkrete Erfahrungen einer Not oft der Anlass eines VOIK-Projekts, auch wenn VOIK keine „Notlösung“, sondern ein Beitrag zur Entwicklung einer künftigen Gestalt von Kirche ist. Diese Erfahrungen waren z. B. „Lücken“ nach dem Ende der hauptamtlichen Präsenz der pastoralen Mitarbeiter vor Ort wie der Wegfall von regelmäßigen Eucharistie- oder Wortgottesdienstfeiern. In der Sorge, dass „ihre Kirche“ geschlossen werden und Angebote im Gemeindeleben entfallen könnten, suchten Betroffene neue Wege und entdeckten so Schritt für Schritt vielfältige neue Ansätze im Gemeindeleben:

- Charismen: Um eigene Ideen und mögliche Verwirklichung angefragt, meldeten sich plötzlich „U-Boot-Christen“ für die VOIK-Aufgabe. In entstehenden Teams wurden Aufgaben nach Charismen und Kairos aufgegriffen. Zusätzlich wurden auch am Ort Menschen mit Begabungen angesprochen, die mit Stolz konkrete Dienste übernahmen.
- (Geistliche) Rituale und feste Orte geben Halt: Damit das liturgische Leben am Ort lebendig erhalten werden kann, wuchs das Verständnis, dass Christus auch im Wort präsent ist, und damit auch die Bedeutung der Wortgottesdienstfeiern. So pflegen die Gemeindeglieder heute auch bei liturgischen Feiern, die von Hauptamtlichen verantwortet werden, im Anschluss „ihre“ Gebetstradition.
- Zeugen für den Glauben sein: Bei Kirchenführungen, Ausstellungen, Schülertagen erzählen VOIK-Teamer von ihrem Glaubensleben und ihrer Verbindung zu Kirche. Beispielsweise finden nun nach ersten Kontakten zur kommunalen Grundschule thematische Schülertage in der Kirche für komplette Jahrgänge statt. Ein festes Element ist dabei die Segnung der Kinder durch VOIK-Teamer.
- Räume öffnen: Eine Stadt lädt zu diversen „kirchlichen“ Anlässen ein. Der Gastgeber für einen Veranstaltungsort ist vermehrt die VOIK-Gemeinde und öffnet dafür auch ihren Kirchenraum, z. B. für das Martinsfest, den Martinimarkt, das Mittelalterspektakel und das Erntedankfest. Trotz des Mehraufwands (Aufräumen, Reinigen etc.) erlebt das Team den Mehrwert ihrer Gastgeberrolle.
- Einübung einer entsprechenden Haltung: Dafür wurde z. B. ein Ritus für das „Wort Gottes“ etabliert.
- Feiern einer selbst verantworteten Liturgie: Es braucht verlässliche Orte für Eucharistie und tägliche Gebetszeiten.
- Besuchsdienst und Sterbebegleitung: Der Besuchsdienst wagte zunehmend auch, sich in der Begleitung von Sterbenden zu engagieren. Dafür wurde in einer Pfarrei ein Ritual „Sterbesegen“ entwickelt. Aus dieser Erfahrung heraus fanden sich auch Christ/innen, die sich für die Leitung von Beerdigungsdiensten zur Verfügung stellten.
- Andere Orte von Kirche in den Blick nehmen: Nachdem an einem Ort die Christmette entfallen war, wird seitdem im dortigen Pflegeheim am Nachmittag ein Krippenspiel gefeiert, das nicht nur bei nicht-mobilen Menschen großes Interesse und Anklang findet.

Literatur

Feige, Gerhard, *Schöpferische Minderheit*. Statement bei der Auftaktveranstaltung zur Pastorage 2019 am 10.11.2018 in Halle (abgerufen am 8.7.2019).

„Wir geben der Kirche sieben Gesichter“

Erfahrungen des ehrenamtliche Gemeindeleitungsteams Liebfrauen in Osnabrück

Bernd Overhoff berichtet von den Erfahrungen des ehrenamtlichen Gemeindeleitungsteams Liebfrauen in Osnabrück, das im Jahr 2016 von Bischof Franz-Josef Bode beauftragt wurde. Er hebt dabei ab auf notwendige Kompetenzen und neue Rollen der Mitglieder des Gemeindeteams, auf Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.

„Wir geben der Kirche sieben Gesichter.“ So bringen die sieben Frauen ihren Dienst im ehrenamtlichen Gemeindeleitungsteam Liebfrauen auf den Punkt. 2016 wurden sie von Bischof Franz-Josef Bode beauftragt, Leitungsverantwortung in der Liebfrauenengemeinde zu übernehmen. Schwerpunkte ihre Leitungsdienstes sind das Hören der Bedürfnisse, das Entdecken der Charismen, die Anwaltschaft für die Grundvollzüge und das Setzen neuer Impulse. Grundlage ist die Taufberufung aller Christen: „Kraft der empfangenen Taufe ist jedes Mitglied des Gottesvolkes ein missionarischer Jünger geworden (vgl. Mt 28,19). Jeder Getaufte ist [...] aktiver Träger der Evangelisierung“ (*Evangelii gaudium* 120). Von den konkreten Erfahrungen der Gemeindeteamerinnen **Liebfrauen** soll im Folgenden berichtet werden: Was haben sie erlebt? Welche Kompetenzen und Rollen haben sie in ihrem Dienst als Gemeindeteamerinnen? Was sind Herausforderungen und Erfolgsfaktoren?

1. Gemeindeleitungsteams in Bistum Osnabrück

Seit 2014 gibt es Gemeindeteams im Bistum Osnabrück. Durch bischöfliche Beauftragung erhalten Ehrenamtliche Anteil an der Leitung der lokalen Gemeinden, damit Kirche vor Ort lebendig bleiben kann. Mittlerweile gibt es acht Gemeindeteams in vier Pfarreiengemeinschaften bzw. Pfarreien. Im Herbst 2019 startet ein weiterer Fortbildungskurs mit mehreren neuen Standorten.

Unter der strategischen Ausrichtung einer „Kirche der Beteiligung“ hat das Bistum Osnabrück das Leitungsmodell der ehrenamtlichen Gemeindeteams entwickelt. Kirche der Beteiligung ist dabei ein Prozess, eine Bewegung, „a new way of being church“, wie es Estela Padilla vom Pastoralinstitut Bukalingo Tipan auf den Philippinen, welches das Bistum Osnabrück bei diesem Prozess berät, formuliert. Die Grundfrage dabei ist: Wie gestalten wir eine Kirche, die auch künftig nahe bei den Menschen ist?

Sechs „Leitplanken“ geben Orientierung auf dem Weg zu einer Kirche der Beteiligung. Sie richten den Fokus auf die Getauften, die dazu berufen sind, Kirche zu gestalten und weiterzuentwickeln. Sie nehmen die Charismen der Menschen in den Blick und eröffnen Räume, wo diese sich entfalten können. Sie fordern dazu auf, Gemeinschaft zu ermöglichen und Netzwerke zu knüpfen. Sie fragen nach dem Auftrag der Gemeinden vor Ort und rufen dazu auf, Verantwortung zu teilen und Leitung im Team wahrzunehmen. Inspiration und Fundament für diesen Weg ist das Wort Gottes, das mit dem alltäglichen Leben der Menschen in Dialog tritt.

Diese inhaltliche Ausrichtung einer Kirche der Beteiligung unterstreicht, dass es bei den Gemeindeleitungsteams nicht als erstes um eine strukturelle Neuerung, sondern um eine vertiefte innere Haltung der Partizipation und eine Neuausrichtung der Pastoral am Wort Gottes geht.

Die ehrenamtlichen Gemeindeteams sind dabei nur ein neues Leitungsmodell unter anderen in einer Kirche der Beteiligung. Neben den Gemeindeteams gibt es auch das Modell der „Pastoralen Koordination“, bei dem hauptamtliche pastorale Mitarbeiter*innen partnerschaftlich mit dem Pfarrer Leitungsaufgaben übernehmen, und das Modell „Pfarrbeauftragte“, bei dem Gemeinde- und Pastoralreferent*innen als Gemeindeleiter*innen nach c. 517 § 2 CIC beauftragt werden (dazu mehr bei [Yvonne von Wulfen](#) in diesem Heft).

2. Gemeindeteams in Stichworten

- vier bis acht Personen
- Leitungsverantwortung für die lokale Gemeinde vor Ort
- Ausrichtung der Pastoral am Wort Gottes und an den Bedürfnissen der Menschen und ihren Charismen
- Förderung einer Kirche der Beteiligung
- Sicherung der Grundvollzüge der Kirche
- Legitimation durch bischöfliche Beauftragung für drei Jahre
- Einrichtung nach Abstimmung mit Pfarrgemeinderat, Kirchenvorstand, Pfarrer und hauptamtlichem Pastoralteam
- konkrete Zuständigkeiten und Vernetzung werden vor Ort vereinbart



Bernd Overhoff ist Theologe und Organisationsberater. Seit 2016 ist er Pastoralreferent und Pastoraler Koordinator in der Pfarrei Dom St. Petrus in Osnabrück sowie Referent im Bereich Gemeindeentwicklung und Organisationsberatung im Bistum Osnabrück. Er begleitet das Gemeindeteam Liebfrauen als hauptamtlicher Ansprechpartner.

- Fortbildungskurs mit interessierten Personen aus der ganzen Pfarrei/Pfarreiengemeinschaft
- Vergewisserung der eigenen Berufung
- Team wird begleitet von einer hauptamtlichen Bezugsperson

3. Das Gemeindeteam Liebfrauen

Das Gemeindeteam Liebfrauen in der Pfarrei Dom St. Petrus in Osnabrück gibt es seit 2016. Im Februar 2016 wurden sieben Frauen von Bischof Franz-Josef Bode für ihren Dienst im Gemeindeleitungsteam beauftragt. Die Frauen sind zwischen 50 und 70 Jahre, einige von ihnen waren vorher schon im Ehrenamt (PGR, Kolping, KfD) aktiv, andere hatten bisher noch keine Ehrenämter in der Gemeinde. In einem synodalen Prozess mit Pfarrgemeinderat und Kirchenvorstand hat sich die damals noch eigenständige Kirchengemeinde Liebfrauen entschlossen, ein ehrenamtliches Gemeindeleitungsteam einzurichten. Hauptmotivation war – mit Blick auf die Zusammenlegung mit der Pfarrei Dom St. Petrus im Jahr 2018 –, dass ein Gemeindeteam vor Ort Gesicht zeigen kann und ansprechbar ist, so dass ein lebendiges Gemeindeleben rund um die Liebfrauenkirche erhalten bleiben kann.

Nach intensiver Suche haben sich 2015 acht Frauen gefunden, die sich für diesen neuen Dienst interessierten. Der Pfarrgemeinderat war federführend bei der Suche und hat geeignete Personen vorgeschlagen und angesprochen. Gemeinsam mit dem Pfarrer und einer hauptamtlichen Gemeindeferentin sind die Frauen auf ihren Dienst vorbereitet worden. In den Fortbildungen ging es bspw. um das Kennenlernen unterschiedlicher Formen des Bibelteilens, Grundlagen der Kommunikation oder Auseinandersetzung mit Kirchenbildern und das gemeinsame Träumen eines Zukunftsbildes von Kirche vor Ort. Wesentlich dabei war die Auseinandersetzung mit der eigenen Berufung.

Am Ende der Vorbereitungszeit haben sich sieben Frauen für den Dienst im Gemeindeteam entschieden – eine hat sich aus persönlichen Gründen dagegen entschieden. Motivation für den Dienst im Gemeindeteam war für die Frauen: Lust an aktiver Mitgestaltung, Verantwortungsbewusstsein, Neugierde auf einen neuen Weg und Gottvertrauen. Eine der Frauen formulierte es so: „Ich habe mich für den Dienst im Gemeindeteam entschieden, weil Gott mir diesen Dienst zutraut und um diese Gemeinde zu stärken.“ Oder eine andere Stimme: „... weil ich glaube, dass Gott mich in diesem Dienst haben will, um neue Wege zu gehen mit Hilfe seines Heiligen Geistes.“

Am 21. Februar 2016 wurden die sieben Frauen in einem feierlichen Gottesdienst beauftragt. Sie wurden von Vertretern der Gremien der Gemeinde vorgestellt und erklärten öffentlich die Bereitschaft für diesen Dienst. Die Leiterin des Seelsorgeamtes, Frau Dr. Engelhard, überreichte anschließend die bischöfliche Beauftragungsurkunde.



Das Gemeindeteam Liebfrauen bei der Beauftragungsfeier im Februar 2016: Jutta Brand, Monika Engel, Ulla Johansmann, Irmgard Pieper, Hergart Dölle, Ute Burmeister und Annelies Suiver.

(Bild: Pfarrei Dom St. Petrus)

Nach drei Jahren, Anfang 2019, fand ein Reflexionsgespräch mit Bischof Franz-Josef Bode statt. Nach einem biblischen Einstieg – wie am Beginn eines jeden Treffens des Gemeindeteams üblich – haben sich die Frauen mit dem Bischof über ihre Erfahrungen, ihre neuen Rollen und ihren persönlichen Gewinn ausgetauscht. „Das war ein tolles Treffen. Wir fühlten uns sehr ernstgenommen, als wirkliches Gegenüber. Das war nochmal ein Schub ... und große Wertschätzung“, so beschreibt eine der Frauen das Treffen. Sechs der sieben Frauen haben sich bereiterklärt, drei weitere Jahre diesen Dienst zu übernehmen.

4. Kompetenzen des Gemeindeteams

Für die Arbeit der Gemeindeteams hat das Bistum Osnabrück wesentliche Kompetenzen und Aufgaben beschrieben. An diesen wird auch die grundsätzliche Ausrichtung der Arbeit der Gemeindeteams deutlich:

4.1 Ausrichtung der Pastoral am Wort Gottes

Eine Grundlage – im wahrsten Sinne des Wortes – der Arbeit in den Gemeindeteams bildet das Wort Gottes. Keine Sitzung, kein Treffen mit anderen beginnt ohne ein Bibelteilen. Die Arbeit in den Teams ist nicht als erstes eine organisatorische, sondern eine geistliche. Es geht darum, die Arbeit am Wort Gottes auszurichten, mit dem Wort Gottes ins Gespräch zu kommen

und zu hören, was das Wort für den Dienst im Gemeindeteam zu sagen hat. Die Leitplanken einer Kirche der Beteiligung im Bistum Osnabrück formulieren es so: „In einer Kirche der Beteiligung wächst eine neue Freude am Evangelium, die ermutigt, Glauben und Leben immer enger zusammenzubringen“ (Bistum Osnabrück 2017b).

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Am Anfang ist mir das sehr schwer gefallen, gerade bei ‚sperrigen‘ Bibelstellen. Wie soll ich die mit meinem Leben in Verbindung bringen? – Mittlerweile sage ich: Es fehlt etwas, wenn wir ein Treffen nicht mit dem Wort Gottes beginnen. Manchmal spielt es dann bei unseren Beratungen keine Rolle mehr, oft begleitet es uns aber in unserem Reden und Tun.“

„Gerade das Wort Gottes hat so eine Strahlkraft. Auch dass wir ein Treffen so selbstverständlich mit dem Wort Gottes beginnen, hat Wirkung auf andere. Als wir die Gremienvertreter unseres Kirchstandortes zum Austausch eingeladen haben, und wir – wie bei uns üblich – mit einem einfachen Bibelteil begonnen haben, war die Stimmung gleich eine andere. Einige waren verwundert, viele beeindruckt. Anschließend haben wir häufiger gehört, wie gut ihnen das getan hat.“

4.2 Wahrnehmung der Situation vor Ort: Hörer*innen sein

Die Gemeindeteams sind beauftragt, vor Ort in den Gemeinden, die Teil einer größeren Pfarrei oder Pfarreiengemeinschaft sind, Leitung zu übernehmen. Die Gemeindeteams haben dabei den Auftrag, lokal Erfahrungsräume von Kirche zu ermöglichen und ihr als Getaufte vor Ort Kirche Gesicht zu geben. Das können sie nur, wenn sie vor Ort auf die Menschen „hören“, d. h. die Bedürfnisse der Menschen vor Ort wahrnehmen und danach handeln. Im Fortbildungskurs für die Gemeindeteamer*innen ist deshalb ein wesentliches Element das Hören, inspiriert durch Ansätze aus der geistlichen Tradition und den Kommunikationswissenschaften.

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Nachdem wir beauftragt wurden, haben uns die Leute immer gefragt, was wir denn nun machen. Und wir haben gesagt, wir wollen hören. Das hat ganz schön irritiert: ‚Wie hören? Und was wollt ihr machen?‘“

„In den Fortbildungswochenenden haben wir uns ganz intensiv mit dem ‚Hören‘ auseinandergesetzt. Das war für uns ganz wichtig. In anderen Ehrenämtern waren wir es gewohnt ‚zu machen‘. Im Gemeindeteam geht es aber nicht um Aktionismus, sondern erstmal darum, wirklich hinzuhören. Was steckt hinter dem Gemecker? Was haben die Menschen bei uns für Bedürfnisse?“

„Wir wurden im letzten Jahr mit den anderen Gemeinden rund um den Dom fusioniert. Mein Eindruck war, dass die Leute in Liebfrauen nicht so viele Ängste hatten wie andere Gemeinden. Das lag – glaub‘ ich zumindest – auch an dem Gemeindeteam. Die Leute wussten ja, da ist ein Gemeindeteam und das hat den Auftrag, rund um Liebfrauen der Kirche ein Gesicht zu geben, und das ansprechbar ist.“

„Ich werde immer öfter angesprochen, wenn Leute eine Frage haben oder etwas loswerden wollen ... das heißt ja schon, dass wir auch Ansprechpartnerinnen sind. Ja, manchmal hab‘ ich das Gefühl, ein wandelnder Kummerkasten zu sein.“

4.3 Entwicklung und Förderung eines neuen Kirchenbildes und eines neuen Leitungsverständnisses

Bei der Einführung der Gemeindeteams ging es dem Bistum Osnabrück nicht um ein strukturelles Anliegen, also die Etablierung eines neuen Leitungsgremiums, sondern um eine neue inhaltliche Ausrichtung. Die Gemeindeteams sollen nicht alleine, sondern in enger Kooperation mit den gewählten Gremien und dem Pastoralteam Leitungsverantwortung übernehmen. Wie dieses Zusammenspiel genau gestaltet wird und wie die Zuständigkeiten aufgeteilt werden, wird vor Ort vereinbart und sieht an den unterschiedlichen Orten jeweils anders aus. Es geht also um eine kommunikative Ausgestaltung der Leitungsverantwortung, die darauf abzielt, ein Verständnis für die gemeinsame Leitungsverantwortung zu entwickeln. Entscheidend für diese Leitung im Team ist, Menschen zu inspirieren, Eigeninitiative zu wecken, Raum für eine größtmögliche Beteiligung zu geben und damit die Gaben der Getauften zur Geltung zu bringen.

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Es geht uns nicht darum, wer es ‚zu sagen‘ hat, sondern wer etwas sagen kann, also wer etwas zur Lösung einer Frage beitragen kann. So ist es gar nicht unsere Frage: Wer hat das jetzt zu entscheiden? Sondern: Mit wem wollen wir das beraten ...? So versuchen wir immer, wenn wir etwas auf den Weg bringen, auch andere mit einzubinden, die Dinge gemeinsam zu besprechen und dann gemeinsam zu entscheiden.“

„Damit versuchen wir auch, eine neue Idee von Leitung zu leben: Es geht uns darum, die Menschen und Verantwortlichen auf den unterschiedlichen Ebenen miteinander ins Gespräch zu bringen. So waren wir z. B. auch in den unterschiedlichen Arbeitskreisen, die die Fusion vorbereitet haben, vertreten und haben jetzt – nach der ersten Wahl der gemeinsamen Gremien in der großen Pfarrei – alle Vertreter*innen aus Liebfrauen, die im Pfarrgemeinderat und Kirchenvorstand sind, eingeladen, um gemeinsam zu gucken, was brauchen wir denn jetzt hier vor Ort in Liebfrauen.“

„Als wir versucht haben, auf die Bedürfnisse der Trauernden zu hören, haben wir festgestellt,

dass auf einem kleinen Friedhof in einem Stadtteil, in dem es keine Kirche gibt, gar keine Gräbersegnung stattfindet. Da haben wir kurzerhand gesagt, da brauchen wir keinen Priester oder Diakon, das machen wir selber. Nun feiern wir dort immer eine kleine Wortgottesfeier und laden anschließend die Angehörigen ein, dass sie ihre Gräber selber segnen.“

4.4 Sicherung der Seelsorge in den vier Grundvollzügen

Damit die vier Grundvollzüge der Kirche in den Gemeinden vor Ort im Blick bleiben, übernehmen die Mitglieder des Gemeindeteams jeweils eine sogenannte „Anwaltschaft“ für einen der vier Grundvollzüge: „In Zukunft glauben“, „In Zukunft Gottesdienst feiern“, „In Zukunft solidarisch handeln“, „In Zukunft Gemeinde gestalten“. „Anwaltschaft“ meint keine alleinige Zuständigkeit oder Verantwortlichkeit, sondern gemeint ist, die jeweilige Perspektive mit im Blick zu behalten und einzubringen. Konkret kann das z. B. heißen: Kontaktpflege zu jeweiligen Akteuren, Koordination, Anregung und Unterstützung von Initiativen. Ihre „Anwaltschaften“ suchen sich die Gemeindeteamer*innen in einem Entscheidungsprozess selber aus, diese Anwaltschaft wird auch in der Beauftragungsurkunde des Bischofs festgehalten. Methodisch wird in den Fortbildungskursen mit der Frage gearbeitet: „Welcher Hut passt zu mir?“ – so wird im Bistumssprachgebrauch häufig von den „vier Hüten“ gesprochen.

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Als ich mich für einen Hut entscheiden sollte, hab' ich mich damit total schwer getan. Ich wollte Verantwortung als Team übernehmen ... und nicht direkt Zuständigkeiten verteilen. Mittlerweile ist mir der Begriff der ‚Anwaltschaft‘ wichtig geworden: Es geht nicht darum, für ein Thema verantwortlich zu sein, sondern diesem Bereich immer wieder zu seinem Recht zu verhelfen.“

„Es hat zwar jede ihren Hut ... aber an vielen Stellen merken wir doch, dass es oftmals ineinandergreift.“

„Ich bin wirklich dankbar für meinen ‚Hut‘. Da weiß ich, wofür ich mich einsetzen soll, worauf ich bei den vielen Dingen besonders Acht geben soll, in welche Richtung ich hören soll. Auf Dauer wäre eine ‚Vielhütere‘ nicht mein Ding.“

4.5 Gaben und Fähigkeiten vor Ort entdecken und Beteiligung ermöglichen

Es ist nicht Auftrag der Gemeindeteams, alles selbst zu machen, sondern vielmehr, eine Beteiligung möglichst vieler zu ermöglichen. Alle Christ*innen sind eingeladen, ihre Taufberufung zu leben und Kirche mitzugestalten. „So sind auch alle eingeladen, das (Zukunfts-)Bild einer Kirche mit zu entwickeln – je mehr daran beteiligt sind, desto besser!“ (Bistum Osnabrück 2017b). So ist es Aufgabe der Gemeindeteams, die Charismen der Menschen in der Gemeinde zu entdecken, sie darauf anzusprechen und ihnen Raum zu geben.

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Im Fortbildungskurs haben wir uns gegenseitig unsere Talente zugesprochen. Das war eine tolle Erfahrung: mal eine Rückmeldung zu bekommen, was andere für Fähigkeiten in mir entdeckt haben. Nach dieser Einheit schwebten wir alle ein bisschen auf einer Wolke. Das tat wirklich gut.“

„Der Blick auf die Charismen fällt uns wirklich schwer. Vielleicht ist es auch das, auf die Menschen zuzugehen und ihnen eine Rückmeldung zu ihren Fähigkeiten zu geben. Das ist etwas völlig Neues und man kennt sich ja teilweise auch schon so lang. Am ehesten ist uns das wohl bei den besonderen Gottesdiensten – wir nennen sie ‚Der 16.‘, weil sie immer am 16. des Monats stattfinden – gelungen. Hier sind wir auf unterschiedliche Menschen zugegangen, die dann mit ihren Fähigkeiten diese Gottesdienste bereichert haben, sei es durch Musik, durch Gedanken und Texte oder durch etwas Handwerkliches.“

„Immer viele zu beteiligen ist anstrengend ... und manchmal ist ja der kleine vertraute Kreis auch viel angenehmer. Für die Gottesdienstvorbereitung einiger besonderer Gottesdienste haben wir dennoch unterschiedliche Leute mit eingebunden. Wir waren erst skeptisch, ob wir überhaupt Leute gewinnen können ... und dann waren doch bei jeder Gottesdienstvorbereitung ein, zwei ganz andere Leute mit dabei.“

4.6 Kooperation und Vernetzung fördern – auch über die ‚klassische‘ Gemeinde hinaus

Eine wesentliche Aufgabe im Gemeindeteam ist das Kommunikative: Vernetzungen stärken, Gemeinschaft ermöglichen, Kooperationen eingehen. Dabei geht es auch darum „weiterzugucken“, also nicht nur auf die „klassische“ (Gottesdienst-)Gemeinde, sondern auf alle Menschen auf dem Gemeindegebiet zu gucken, auf Vereine, Verbände, Einrichtungen. Papst Franziskus schreibt dazu in *Evangelii gaudium*: Das Ziel dieser Prozesse der Beteiligung ist „der missionarische Traum, alle zu erreichen“ (EG 31). Dazu gehört auch, sich als Gemeinde nicht selbst zu genügen, sondern auch die größeren kirchlichen Kontexte nicht aus dem Blick zu verlieren: die Pfarreiengemeinschaft/Pfarrei, das Bistum und die Weltkirche.

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Immer wieder gucken wir nicht nur auf unsere Gemeindegruppen und Verbände, sondern wir vernetzen uns in den Stadtteil hinein. Wir sind als Gemeindeteam und damit als Gemeinde beim Runden Tisch im Stadtteil dabei. Gerade im diakonischen Bereich gucken wir gemeinsam, welche zahlreichen Angebote es gibt und wo Unterstützung gebraucht wird. Als

die Flüchtlingshilfe ein großes Thema war, haben wir hier, so gut wir konnten, unterstützt. Auch waren wir beim Stadtteilstfest mit einem Stand vertreten. Wir haben kleine Tüten frisches Popcorn verschenkt, das war eine schöne Aufgabe. Wo bekommt man denn heute noch etwas umsonst?“

„Seitdem wir mit den anderen Gemeinden fusioniert sind, gucken wir auch verstärkt dahin. Wir sind zwar als Gemeindeteam nur für die Gemeinde rund um Liebfrauen beauftragt, aber natürlich halten wir auch den Kontakt zu anderen und sehen auch die große Gemeinde.“

„Wir haben uns die Frage gestellt, welche Menschen denn in unserer Gemeinde leben, neben den klassischen Gottesdienstbesuchern. Und auf einmal ist es uns wie Schuppen von den Augen gefallen: Wir kennen ja nicht mal die, die sonntags in unserem Stadtteil in die Kirche gehen. Daraufhin haben wir uns ganz spontan überlegt, am nächsten Sonntag am Eingang der Kirche alle Besucher zu begrüßen. Also haben wir uns zu zweit an die Kirchentür gestellt. Und das war für mich eine riesige Herausforderung, weil es mir echt schwerfällt, auf fremde Menschen zuzugehen. Wir haben jeden die Hand gegeben und die Tür aufgehalten. Was hat diese kleine Aktion für eine Wirkung! Die Menschen haben sich zwar gewundert und gefragt, was heute denn besonders sei ... aber sie haben sich gefreut, sie haben sich uns vorgestellt und die meisten sind an diesem Sonntag mit einem Lächeln in die Kirche gegangen.“

„Auf unserem Gemeindegebiet entsteht auf einem alten Kasernengelände das Landwehrviertel. Hier werden in Zukunft 3000 Menschen wohnen. Was heißt das für uns als Kirche und Gemeinde?“

5. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Rückblickend auf die letzten drei Jahre im Gemeindeteam Liebfrauen benennen die Gemeindeteamerinnen folgende Erfolgsfaktoren und Herausforderungen:

5.1 Als echtes Team unterwegs

Das englische Wort *community* sagt es viel besser als das deutsche Wort „Gemeinschaft“: Ein Erfolgsfaktor für die Arbeit des Gemeindeteams ist, dass sie ihre Verantwortung nicht nur gemeinsam wahrnehmen, sondern auch als wirkliche Gemeinschaft auf dem Weg sind. Das Gemeindeteam ist getragen durch eine hohe Identifikation mit einer gemeinsamen Idee und mit der Gruppe, durch geteilte Spiritualität, gemeinsame Ziele und offene Kommunikation. Als Team strahlen sie so in die Gemeinde aus und leben damit eine Kultur des Miteinanders und Füreinanders vor – was nicht heißt, dass die Gemeindeteamerinnen immer einer Meinung sind. Herausforderung dabei ist, dass ein Gemeindeteam sich nicht mit dieser *community* begnügt, sondern immer auch Gemeinschaft für und mit anderen ermöglicht. Ein wesentlicher Aspekt für die Gemeinschaft und den Prozess ist die spirituelle Dimension, also dass die *community* als geistliche Lerngemeinschaft unterwegs ist.

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Alleine würde ich das nicht machen. Gerade bei diesem neuen, ungewohnten Weg, der über das Altbekannte hinausgeht, ist es gut, dass wir wirklich als Gemeinschaft unterwegs sind.“

„Das ist schon eine intensive Zeit miteinander. An den Fortbildungswochenenden haben wir uns kennengelernt und wir haben viel voneinander mitbekommen, wir beten gemeinsam, wir singen gemeinsam und stärken uns gegenseitig. Wir teilen Freud' und Leid miteinander. Wir haben schon einiges miteinander durchgestanden.“

„Ich gehe immer gerne zu unseren Treffen, allein schon, um die anderen wiederzusehen. Das Gemeinsame gibt viel Energie, gerade dann, wenn es mal schwierig ist. Hätte ich die Ermutigung der anderen nicht, hätte ich vieles in den letzten Jahren so nicht gemacht.“

5.2 Gemeinsam lernen

Gemeinsam mit dem Pfarrer und weiteren Hauptamtlichen werden die Interessierten, die sich an einem Ort für ein mögliches Gemeindeteam gefunden haben, für ihren Dienst ausgebildet. Inhalte dabei sind:

- Einüben verschiedener Formen des Bibelteilens
- Hören und Wahrnehmen der Bedürfnisse vor Ort
- Kirchenbilder und Zukunftsbilder von Kirche vor Ort
- Auseinandersetzung mit den Grunddimensionen von Kirche
- Entwicklung eines Leitungsverständnisses in einer Kirche der Beteiligung
- Beschäftigung mit der eigenen Berufung

Dabei begeben sich Ehren- und Hauptamtliche auf einen gemeinsamen, spirituellen Lernweg. Gerade dieses gemeinsame Lernen hat sich als besonders gewinnbringend herausgestellt, weil dadurch ein Miteinander auf Augenhöhe gefördert wird.

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Unverzichtbar waren auch die Fortbildungen. Weil wir so das eine oder andere für diese Aufgabe mitbekommen haben und uns so manche Dinge völlig neu bewusst geworden sind ... Es geht uns um mehr, als einfach nur eine Aufgabe zu übernehmen, wir wollen ja vieles anders machen.“

„Die gemeinsamen Fortbildungswochenenden, die wir als Ehrenamtliche und Hauptamtliche gemeinsam gemacht haben, waren so wichtig. Als gemeinsam Lernende waren wir auf Augenhöhe unterwegs ... so konnten wir uns nochmal ganz anders

kennenlernen und gegenseitig mehr Verständnis füreinander entwickeln.“

5.3 Bewusste Entscheidung und gemeinsame Motivation

Bei der Mitarbeit im Gemeindeteam geht es nicht als Erstes um die Übernahme einer neuen Aufgabe, sondern um die Übernahme eines (neuen) Dienstes. Deshalb spielt die Auseinandersetzung mit der eigenen Berufung eine wesentliche Rolle in der Vorbereitungszeit. So haben sich die Gemeindeteamerinnen bewusst und nach intensiver Überlegung für ihren Dienst im Gemeindeteam entschieden. Die christliche Tradition der Unterscheidung der Geister war dabei eine besondere Hilfe.

Zusätzlich zum Austausch über die eigene Berufung ist die gemeinsame Beschäftigung mit Kirchenbildern und das Entwerfen einer gemeinsamen Vision ein wichtiger Faktor für eine gewinnbringende Arbeit des Gemeindeteams. Ein solches Zukunftsbild ist Orientierung für die gemeinsame Arbeit, es stiftet Sinn und motiviert. Es stärkt die Zusammenarbeit nach dem Motto „Wir sitzen in einem Boot und haben dasselbe Ziel.“

Die Teams machen sich – nach der Vorbereitungszeit – mit einer großen Aufbruchsstimmung, mit Experimentierfreude und einer Kultur des Miteinanders auf den Weg. Herausfordernd ist, auch nach der Phase der Euphorie an einer neuen Haltung zu arbeiten und an der gemeinsamen Idee dranzubleiben. Marc Lessage vom Pastoralinstitut Bukal ng Tipan betont, dass Veränderungs- und Gemeindeentwicklungsprozesse Geduld, Durchhaltevermögen und Gottvertrauen brauchen. „It’s a long, long journey.“

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Gut war wirklich, dass wir uns bewusst für diesen Dienst im Gemeindeteam entschieden haben. An den Vorbereitungswochenenden wurden wir immer wieder ermutigt, eine bewusste Entscheidung zu treffen: Ist das mein Dienst? Was bringe ich dafür mit? Was wären Alternativen für mich? – Es war auch eine Entscheidung im Gebet und es sind Tränen geflossen ... und letztendlich haben sich dann auch nicht alle dafür entschieden.“

„Die Arbeit, die ich vorher im Pfarrgemeinderat gemacht habe, hat mir immer weniger Freude gemacht. Es ging immer mehr darum, Dinge am Leben zu erhalten, mehr um sich selbst zu kreisen, und all das hatte viel mit Frust zu tun. Das Gemeindeteam war dann etwas Neues. Da war Aufbruchsstimmung, gerade weil wir das aus einer gemeinsamen Motivation und Idee heraus gemacht haben: Wir wollten der Kirche vor Ort ein Gesicht sein.“

5.4 Legitimation durch Beauftragung

Auch wenn sich die Gemeindeteamerinnen am Anfang durchaus schwer mit einer offiziellen Beauftragungsfeier getan haben, ist die bischöfliche Beauftragung und die dazugehörige Feier doch ein wesentlicher Faktor für das Gelingen der Arbeit im Gemeindeteam. Durch die Beauftragung legitimiert der Bischof ihren Dienst, sie bekommen einen offiziellen Status und den ausdrücklichen Auftrag, Leitungsverantwortung zu übernehmen. Damit führte das Bistum Osnabrück ein viertes Prinzip der Übertragung von Leitungsverantwortung ein. Neben der Wahl, der Sendung und der Weihe gibt es mit diesem Modell nun auch die Beauftragung. Herausforderung dabei ist es, ein neues Zueinander und Miteinander der unterschiedlichen Dienste zu entwickeln. Papst Franziskus spricht dabei von einem „dynamischen, offenen und missionarischen Miteinander“ (EG 31).

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Mit dem Gedanken einer Beauftragungsfeier, bei der wir alle vorne stehen, habe ich mich wirklich schwergetan. Letztendlich war es eine wirklich bestärkende Feier, die auch für unsere Gemeinde deutlich gemacht hat, da übernehmen jetzt Leute für uns Verantwortung.“

„Ich fühle mich mehr verantwortlich als früher. Als im letzten Frühjahr an einem Sonntagmorgen kurzfristig kein Priester da war, haben wir schnell gemeinsam in der Sakristei beraten, was wir jetzt machen. Dann haben wir das Gotteslob genommen und schnell ein paar Gebete, Texte und Lieder herausgesucht. Wir wollten die Leute doch nicht einfach nach Hause schicken. Und dann habe ich mich da vorne hingestellt und den Gottesdienst geleitet. Das hätte ich früher nicht gemacht, da hätte ich gesagt: Da hab’ ich doch gar keinen Auftrag dazu.“

„In der ersten Zeit war es schwierig. Da waren wir, das Gemeindeteam, die viel Aufmerksamkeit durch so eine große Beauftragungsfeier bekommen haben. Und da waren einige aus dem Pfarrgemeinderat, denen diese Wertschätzung fehlte. Es war ja auch noch nicht klar, wer denn nun eigentlich für was zuständig ist. Die Akzeptanz ist dann gewachsen, weil die gesehen haben, die nehmen uns gar nichts weg, und vor allem, die wollen gar nicht alleine entscheiden, sondern miteinander die Dinge in die Hand nehmen.“

5.5 Kompetente und verlässliche Begleitung

Für Veränderungsprozesse und für die Etablierung neuer Haltungen und Rollen, wie es bei den Gemeindeteams der Fall ist, braucht es eine verlässliche und kompetente Begleitung. So wird für jedes Gemeindeteam ein*e Ansprechpartner*in aus dem hauptamtlichen Pastoralteam ernannt. Sie/er hat die Rolle des Ermutigers und des Ermöglichers sowie die Aufgabe der Befähigung. So verändern sich nicht nur die Rollen der ehrenamtlich Aktiven, sondern auch der Hauptamtlichen. Oftmals lösen diese neue Rollen Verunsicherungen aus. „Hauptamtliche lassen sich auf einen für sie neuen, unbekanntem Weg ein und müssen zugleich bei den anderen Beteiligten für Orientierung und Sicherheit sorgen“ (Engelhard/Muke 2016, 264). Diese Rollenveränderungen brauchen eine große Achtsamkeit,

da die Verführungen der altbekannten Verhaltensweisen und Muster groß sind.

Neben der Ansprechperson im Team der Hauptamtlichen vor Ort begleitet auch ein Referententeam des Bistums – in der Regel zu zweit – die Gemeindeteams in einer Pfarreiengemeinschaft/Pfarrei. Dieses begleitet nicht nur den Weg der Entscheidung und Fortbildung, sondern auch die Arbeit der Gemeindeteams. Es hat sich als wertvoll erwiesen, dass mit dem Blick von außen regelmäßig der Prozess vor Ort reflektiert wird. Eine Schwierigkeit dabei ist, eine Konstanz in der Begleitung zu gewährleisten – trotz immer häufigeren Personalwechsels.

Erfahrungen aus dem Gemeindeteam Liebfrauen

„Eine echt schwere Phase hatten wir, als nicht klar war, wer nach der Fusion unser hauptamtlicher Ansprechpartner sein wird. Es ist in all diesen Veränderungen schon wichtig, gut begleitet zu werden. Wir brauchen niemanden, der uns sagt, was wir zu tun haben, aber wir brauchen jemanden, der neue Impulse setzt, der uns Sicherheit gibt, mit dem wir gemeinsam auf dem Weg sein können.“

„Meine Rolle als Hauptamtlicher im Gemeindeteam ist eine völlig andere als z. B. in der Firmvorbereitung. Ich unterstütze die Frauen darin, dass sie ihren Dienst tun können – klassischerweise ist es ja zumindest gefühlt eher umgekehrt: Die Ehrenamtlichen unterstützen die Hauptamtlichen. Ich bin also eher Partner oder vielmehr Lernpartner. Wir lernen zusammen, wie Kirche auch anders gehen kann. Und das braucht wirklich viel Achtsamkeit. Wie schnell bin ich sonst wieder in den alten Gewohnheiten und Trampelpfaden drin. Eine Kirche der Beteiligung braucht also achtsame, ausgeschlafene Mitarbeiter*innen.“

5.6 Gemeindeteamerinnen mit Persönlichkeit und Leidenschaft

Nicht zuletzt gehören auch die Menschen, die sich für einen Dienst im Gemeindeteam beauftragen lassen, zu den Erfolgsfaktoren. Es braucht „Menschen, die die Gabe des Hörens besitzen; die eine hohe Präsenz und Verlässlichkeit für andere zeigen und sich zurücknehmen, damit andere sich entfalten können; Personen, die leicht mit anderen in Kontakt kommen und zugleich in der Kommunikation diskret sind, über Gelassenheit und Gottvertrauen verfügen“ (Engelhard/Muke 2016, 265). Diese Menschen lassen sich im Gemeindeteam Liebfrauen finden – was durch die hier zitierten Erfahrungen und Statements der Gemeindeteamerinnen sicherlich deutlich wurde.

Literatur

Bistum Osnabrück, [Auf dem Weg zu einer Kirche der Beteiligung. Leitplanken zur Orientierung, 2017a](#) (alle Internetquellen abgerufen am 4.7.2019).

Bistum Osnabrück, [Auf dem Weg zu einer Kirche der Beteiligung \[Falblatt\], 2017b](#).

Engelhard, Daniela, Werkstattbericht aus dem Bistum Osnabrück: Kirche der Beteiligung, in: Herder Korrespondenz 12/2017, 30–32.

Engelhard, Daniela/Muke, Nicole, [Kirche der Beteiligung konkret: Ehrenamtliche Gemeindeführungsteams im Bistum Osnabrück](#), in: Kröger, Elisa (Hg.), [Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen](#), Würzburg 2016, 259–270.

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), [Apostolisches Schreiben EVANGELII GAUDIUM des Heiligen Vaters Papst Franziskus an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die Personen geweihten Lebens und an die christgläubigen Laien über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute](#) (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 194), Bonn 2013.

Erprobung kollegialer Leitung von Pfarrverbänden im Erzbistum München und Freising

Ein Team aus Haupt- und Ehrenamtlichen übernimmt Leitungsverantwortung für die Kirche vor Ort

Im Erzbistum München und Freising wird auf dem Hintergrund der Ermutigung durch das Bischofspapier „Gemeinsam Kirche sein“ ein kollegiales Modell von Leitung eines Pfarrverbands (Gemeinschaft von mehreren kanonischen Pfarreien) ausprobiert. Der verantwortliche Projektleiter im Ordinariat, Robert Lappy, beschreibt Hintergründe und praktische Erfahrungen und zeigt, dass sich mit einem neuen Modell auch die Konzepte und die tatsächliche Praxis von Leitung verändern können.

Am 7. April 2019 wurde im Pfarrverband Geisenhausen (Erzbistum München und Freising) das erste kollegiale Leitungsteam aus zwei Hauptamtlichen und drei Ehrenamtlichen im Pfarrgottesdienst durch Weihbischof Dr. Haßlberger beauftragt. Mit dieser Beauftragung wird eine neue Form von Leitung im Erzbistum im Rahmen des diözesanen Projekts „Pastoral planen und gestalten“ (www.pastoral-gestalten.de) erprobt. Nachdem es im Erzbistum schon reichhaltige Erfahrungen mit dem sog. Pfarrbeauftragtenmodell, also der Leitung eines Pfarrverbands nach can. 517 § 2 CIC gibt, geht das Modell der kollegialen Leitung bewusst einen Schritt weiter. Während Leitung nach can. 517 § 2 CIC die Verantwortung einer/s hauptamtlichen Seelsorgers/in für Seelsorgs- und Verwaltungsaufgaben unter priesterlicher Letztverantwortung meint, wird im kollegialen Leitungsteam auf priesterliche Letztverantwortung verzichtet. Diese liegt delegiert beim kollegialen Leitungsteam. Um es klar zu sagen: Es gibt in diesem Modell keinen Pfarradministrator oder priesterlichen Leiter, um priesterliche Letztverantwortung wahrzunehmen. Das kollegiale Leitungsteam übernimmt vollständig die Rolle und Funktion „Pfarrer“.

Auftrag zu neuen Leitungsmodellen von Erzbischof Kardinal Marx

Die Veränderung der Pastoral in Deutschland hin zu einer charismen- und ressourcenorientierten Pastoral, wie sie im Bischofswort „Gemeinsam Kirche sein“ (2015) beschrieben wird, fragt – ausgehend vom gemeinsamen Priestertum aller Getauften und Gefirmten – auch nach neuen Formen der Leitung in der Seelsorge. Diese Frage stellt sich mit Blick auf eine Relecture des II. Vaticanums unabhängig von einem sich abzeichnenden quantitativen Rückgang an Priestern oder einem qualitativen Mangel bei Priestern in Bezug auf Leitungsaufgaben.

Die Sichtweisen auf und die Anforderungen an die Pastoral, wie sie sich im Erzbistum München und Freising in Vorstellungen von qualitativvoller Seelsorge, dem Zusammenwirken von territorialer und kategorialer Pastoral in einem pastoralen Raum, der Erarbeitung von Pastoralkonzepten und der Übernahme von administrativen Leitungsaufgaben durch Verwaltungsleitungen ausdrücken, machen ergänzend deutlich, dass andere, neue Leitungsformen nötig sind, die nicht nur durch Priester leistbar sind.

In seinem Schreiben an das Projekt „Pastoral planen und gestalten“ vom 3.2.2016 beauftragte Erzbischof Kardinal Marx vor diesem Hintergrund die Steuerungsgruppe des Projekts – und davor schon eine Arbeitsgruppe des Priesterrats –, ihm verschiedene Leitungsmodelle vorzuschlagen, die anschließend in Pilotprojekten erprobt und ausgewertet werden sollten. Kardinal Marx wollte dezidiert neue Leitungsmodelle vorgeschlagen bekommen, die kirchenrechtlich und theologisch verantwortbar sind und die Impulse aus „Gemeinsam Kirche sein“ aufgreifen. Leitende Grundidee ist dabei, im Erzbistum ein Portfolio an Leitungsmodellen vorzuhalten und dieses – bei erfolgreicher Erprobung – situationsadäquat ein- und umzusetzen.

Das Charisma der Leitung fördern

Die deutschen Bischöfe haben am 1.8.2015 in dem Wort „Gemeinsam Kirche sein“ einige grundlegende Aussagen zur Erneuerung der Pastoral veröffentlicht. In dem Papier wird eine Gestaltung der Pastoral favorisiert, die sich an den Charismen der Gläubigen orientiert. Aufgrund von Taufe und Firmung haben alle Frauen und Männer in der Kirche Anteil am gemeinsamen Priestertum der Getauften. Dabei lenkt das Papier den Blick in zugespitzter Weise auf das Charisma der Leitung. Wohl erstmalig bringen die deutschen Bischöfe unmissverständlich zum Ausdruck, dass Leitung in der Kirche „viele Gesichter“ hat (GKS 41 ff.). Hier wird freilich nicht ein neuer Leitungsbegriff definiert, sondern darauf verwiesen, dass in der Geschichte der Kirche sehr unterschiedliche Leitungsformen entwickelt wurden. Stets korrespondieren hierbei die Formen geistlicher Leitung mit den Führungs- und Verwaltungsaufgaben.



Robert Lappy ist Leiter der Hauptabteilung Strategie- und Organisationsentwicklung im Erzbischöflichen Ordinariat München. Er ist Projektleiter des diözesanen Projekts „Pastoral planen und gestalten“, zum Projektauftrag gehört auch die Erprobung neuer Leitungsmodelle.

In der Ausgestaltung der Pastoral hat der Ortsbischof verschiedene Möglichkeiten, eine der jeweiligen Diözese und den Erfordernissen der Zeit gemäße Form zu wählen. Aufgrund der Größe einer Diözese und der Vielzahl der Mitarbeitenden in ihr ist jeder Bischof gezwungen, viele seiner Aufgaben zu delegieren. Er ist dabei der Garant dafür, dass die Grundfunktionen kirchlichen Handelns in der Pastoral der Ortskirche erfüllt werden. Ein wesentlicher Dienst dabei ist die Gemeindeleitung. Sie wird bei Pfarreien, Pfarrverbänden, Stadt- und Stadtteilkirchen aufgrund der Nähe des Leitungsdienstes zur Feier der Eucharistie und der in der Weihe übertragenen sakramentalen Vollmachten im kirchenrechtlichen Regelfall Priestern übertragen.

Seit geraumer Zeit kann dieser Regelfall aber nicht mehr flächendeckend gewährleistet werden. Die Gründung von Pfarrverbänden ermöglicht zwar bis zu einem gewissen Grad Seelsorge in größeren Räumen, aber diese Räume können nicht beliebig vergrößert werden.

So legt es sich nahe, auch andere Formen der Gemeindeleitung zu erproben, die in der Verantwortung des Bischofs stehen, aber nicht zwingend das sakramentale Weiheamt erfordern. Solche Modelle, die mit dem sakramentalen Charakter der Kirche und den sich daraus ableitenden Normen des Kirchenrechts übereinstimmen, werden im Erzbistum München und Freising umgesetzt und erprobt.

Kollegiale Leitung eines Pfarrverbands. Was damit (nicht) gemeint ist und wie es funktioniert

Kernpunkt des Modells der kollegialen Leitung eines Pfarrverbands ist, dass kein für die Seelsorge letztverantwortlicher Priester benannt wird, die Pfarreien des Pfarrverbands also – rein kanonisch betrachtet – unbesetzt sind. Damit fällt die Letztverantwortung an den Bischof zurück. Dieser delegiert nun die Leitungsaufgaben an ein kollegiales Leitungsteam aus Haupt- und Ehrenamtlichen. Konkret bedeutet das, dass alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Pfarrers, wie sie sich aus dem Kirchenrecht und weiteren Regelungen ergeben (z. B. aus den Satzungen der Pfarrgemeinderäte oder der Kirchenstiftungsordnung) auf einzelne Personen im Leitungsteam oder auf das Team als Ganzes verteilt werden. Dazu wird ein Aufgabenverteilungsplan erstellt, der in einem gemeinsamen und durch Projektverantwortliche sowie durch die kirchliche Organisationsberatung/Gemeindeberatung begleiteten Klärungsprozess mit dem Leitungsteam erarbeitet wird. Für die Projektverantwortlichen ist wichtig, dass im Leitungsteam eine möglichst ausgewogene Verteilung der Aufgaben entsteht und damit keine Machtkonzentration bei einer einzelnen Person.

Zu den zwingenden, weil kirchenrechtlich gebotenen Leitungsaufgaben eines Pfarrers und damit eines kollegialen Leitungsteams gehören die Koordination des Verkündigungsdienstes, die Koordination der Pastoral, die Spendung von Sakramenten und Sakramentalien einschließlich der Durchführung der dazu nötigen Absprachen, kirchliche Trauungen, die Einbindung in überpfarrliche Strukturen, die Vertretung der Pfarrei, die Verantwortung für Matrikelführung und Pfarrarchiv, die Erstellung von pastoralen Urkunden sowie die Verantwortung für die rechtmäßige Nutzung der Kirchen.

Ergänzt werden diese Leitungsaufgaben durch die spezifischen Themen im jeweiligen Pfarrverband wie z. B. die Verantwortung für den diakonischen Bereich, die Sakramentenvorbereitung oder die Kooperation mit Vereinen und Verbänden. Leitungsverantwortung heißt, diese Dinge nicht alle selbst zu tun, sondern zu klären, was getan wird, wozu etwas getan wird, wie es getan wird, wer es tut, welche Ressourcen dafür bereits zur Verfügung stehen oder gestellt werden müssen. Das erreichte Ergebnis wird überprüft, reflektiert, ggf. werden Verbesserungen herbeigeführt. Ziel von Leitung ist es, Orientierung nach innen und außen zu geben. Aus einer Vielzahl von Möglichkeiten werden durch Entscheidung bestimmte ausgewählt. Damit wird Komplexität reduziert und die Handlungsfähigkeit erhöht.

Idealerweise gibt es in einem Pfarrverband als grundlegende Orientierung bereits ein pastorales Konzept, das deutlich macht, wohin die Reise in der Pastoral vor Ort gehen soll – und wohin nicht.

Im Leitungsteam gibt es keinen Unterschied zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Jede und jeder trägt in gleicher Weise Verantwortung für einen bestimmten Bereich. Die grundlegenden und zentralen Themen werden gemeinsam entschieden und vereinbart. Für die Funktionalität des Leitungsteams bestimmt das Team eine/n Moderator/in, der/die die Aufgabe hat, für Kommunikation und Absprachen im Team zu sorgen. Der Dekan als neue mittlere Führungsebene ist Vorgesetzter der Hauptamtlichen im Leitungsteam und Ansprechpartner für das Leitungsteam insgesamt.

Das Leitungsteam und die einzelnen Mitglieder werden legitimiert durch Wahl und Bestätigung der Kirche vor Ort sowie durch bischöfliche Beauftragung (Delegation der Leitungsaufgabe). Die Wahl betrifft insbesondere die Ehrenamtlichen im Leitungsteam. Im Erzbistum München und Freising ist in der Projektphase zunächst offen, wie diese Legitimation durch die Kirche vor Ort erfolgt. Durch die gewählten Gremienvertreter/innen aus Pfarrgemeinderäten und Kirchenverwaltungen? Im Rahmen einer Pfarrversammlung? Durch eine offene Einladung zu dieser Wahl an alle Interessierten? Durch eine Wahl durch alle Getauften und Gefirmten?

Bisher hat sich das Modell bewährt, dass die Legitimation der Ehrenamtlichen im Leitungsteam durch die gewählten Gremienvertreter/innen der Pfarrgemeinderäte und Kirchenverwaltungen erfolgt. Das Wahlergebnis wird als Vorschlag an den Bischof gegeben.

Zusammen mit einer Stellungnahme des jeweiligen Dekans zu den gewählten Personen ist der Wahlvorschlag die Grundlage für die bischöfliche Beauftragung des Leitungsteams.

Die Teams entscheiden selbst, wie sie zusammenarbeiten, wie oft sie sich treffen, wie sie die Kommunikation organisieren und wie sie zu Entscheidungen kommen. Auf Wunsch stehen für die Klärung dieser Themen Beratung und Begleitung zur Verfügung.

Da Entscheidungen ein zentraler Punkt jeglichen Leitungshandelns sind, gibt es seitens der Projektverantwortlichen eine Empfehlung für Konsententscheidungen („Konsent“, nicht „Konsens“), einerseits, um sich nicht immer mit Konsensentscheidungen abmühen zu müssen, andererseits, um nicht durch Mehrheitsentscheidungen Gewinner und Verlierer zu „produzieren“. In einem Konsententscheidungsprozess wird danach gefragt, ob es einen Einwand oder schwerwiegenden Einwand zu einem Entscheidungsvorschlag gibt. Nur der zu begründende schwerwiegende Einwand kann eine Entscheidung für die jeweilige zur Entscheidung stehende Sache stoppen. Anschließend wird unter Berücksichtigung des Einwands und der Meinungen nochmals an der Entscheidungsvorlage gearbeitet und diese erneut zur Entscheidung vorgelegt.

Und was sagt das Kirchenrecht dazu?

Immer wieder wird gefragt, ob eine solche Lösung kirchenrechtlich eigentlich legitim ist. Das Kirchenrecht sieht ausdrücklich die Möglichkeit vor, dass wegen Priestermangels ein Laie oder eine „Gemeinschaft von Personen an der Ausübung der Hirtensorge einer Pfarrei“ beteiligt werden können (can. 517 § 2 CIC). Allerdings wird an derselben Stelle die Einschränkung gemacht, dass der Bischof einen Priester zu bestimmen hat, der „mit den Vollmachten und Befugnissen eines Pfarrers ausgestattet“ ist und somit die Letztverantwortung in der Pfarrei trägt. Doch was ist, wenn eine Pfarrei einfach nicht mit einem Pfarrer besetzt werden kann oder es keinen Priester gibt, der nach can. 517 § 2 an Pfarrers statt agiert? Einen solchen Fall kennt der CIC nicht. Er geht davon aus, dass eine frei werdende Pfarrei wieder mit einem Priester als Pfarrer besetzt wird. Also braucht es für eine auf Dauer nicht besetzte Pfarrei eine über das Kirchenrecht hinausgehende Lösung. Ist eine Pfarrei nicht besetzt, fällt die Verantwortung an den Bischof, der sicherstellen muss, dass die Rechte der Gläubigen in der Pfarrei gewahrt bleiben wie zum Beispiel das Recht auf Verkündigung oder auf die Sakramentenspendung. Dafür kann und muss der Bischof eine neue Lösung finden. Im Erzbistum München und Freising wird dazu als eine mögliche Lösung das kollegiale Leitungsteam aus Haupt- und Ehrenamtlichen erprobt.

Der Weg zum ersten kollegialen Leitungsteam

An einem – im doppelten Sinne – heißen Sommerabend im Juli 2017 wurde das Modell und die Idee kollegialer Leitung eines Pfarrverbands den gewählten Gremienvertretern des Dekanats Geisenhausen vorgestellt und von Weihbischof Dr. Haßlberger die Absicht mitgeteilt, dieses Modell im Pfarrverband Geisenhausen erproben zu wollen. Es war mitnichten so, dass es sofort und von allen Zustimmung zu dieser Idee gab. Die Prägung durch die bekannten Leitungsformen und ein eher traditionelles Kirchenbild, in dem der Pfarrer Dreh- und Angelpunkt der Seelsorge und des kirchlichen Lebens vor Ort ist, waren deutlich wahrzunehmen. Dennoch hat die Abstimmung am Schluss eine mehrheitliche Zustimmung zur Erprobung ergeben.

In den Monaten danach wurde deutlich, dass es viel Klärung darum braucht, was Leitung eines Pfarrverbands heißt. In der Person des Pfarrers vermischt sich alles: Seelsorge, Personalführung, Leitungsaufgaben, Verwaltungsaufgaben, Kirchenverwaltungsvorstand. Und so empfand es der damalige Pfarradministrator des Pfarrverbands Geisenhausen durchaus als herausfordernd, die Leitungsaufgaben eines Pfarrers zu beschreiben. Da es in Geisenhausen bereits einen Verwaltungsleiter gibt, ist die Zuständigkeit für das operative Verwaltungshandeln, also die Zuständigkeit für Finanzen und Bau sowie die Verantwortung für das Personal der Kirchenstiftung, gut geregelt. In unterschiedlichen Gesprächssettings und mit manchem Input durch die Projektverantwortlichen ist nach und nach ein Bild davon entstanden, was Leitung eines Pfarrverbands bedeutet.

Es wurde deutlich, dass es eine klare gemeinsame Idee davon braucht, was und woraufhin eigentlich geleitet werden soll. Es brauchte also ein gemeinsames Bild und eine gemeinsame Verständigung darauf, was, wozu und wie die Seelsorge und das kirchliche Leben in Geisenhausen eigentlich sind. Es erfolgte eine Beschreibung der pastoralen Situation vor Ort, ein zukunftsorientiertes Pastoralkonzept steht noch aus.

Nachdem klarer wurde, was Leitung eines Pfarrverbands bedeutet und was die Seelsorge und das kirchliche Leben in Geisenhausen ausmacht, wurde überlegt, wie Leitung wahrgenommen werden soll. Geht es darum, dass die einzelnen Pfarreien und Orte des Pfarrverbands vertreten sind, oder geht es um inhaltliche Schwerpunkte oder ...?

In Geisenhausen hat man sich darauf geeinigt, dass die einzelnen Pfarreien/Orte durch eine oder zwei Personen vertreten sind, um die jeweiligen Eigenheiten weiterhin im Blick zu haben. Dabei geht es aber nicht um eine politische Vertretung der einzelnen Orte, sondern darum, auf der Basis der Erfahrungen und Traditionen aus den einzelnen Orten das Gemeinsame im Pfarrverband im Blick zu behalten. Auf dieser Basis wurden Ehrenamtliche gesucht und schließlich Ende Januar 2019 durch die gewählten Gremienvertreter/innen der Pfarrgemeinderäte und Kirchenverwaltungen im Pfarrverband Geisenhausen als Mitglieder des Leitungsteams gewählt.

Statt einem Pfarrer oder Pfarradministrator leiten jetzt fünf Personen auf der Basis einer klaren Aufgabenverteilung und bischöflichen Beauftragung als kollegiales Leitungsteam den Pfarrverband Geisenhausen: drei Ehrenamtliche (zwei Frauen und ein Mann) und zwei Hauptamtliche (eine Gemeindereferentin und ein Priester).

Dabei war und ist es eine nicht unwesentliche Frage, ob sich Ehrenamtliche für das Leitungsteam mit den gewünschten Kompetenzen und Fähigkeiten sowie den notwendigen zeitlichen Ressourcen finden. Zugleich ist es eine Anfrage an Hauptamtliche, die willens sein müssen, die Erprobung eines kollegialen Leitungsteams zu unterstützen, und die bereit sein müssen, an ihrer eigenen Rolle und beruflichen Identität zu arbeiten.

Und wie sind nun Leitungsaufgaben und -verantwortung im Pfarrverband Geisenhausen konkret verteilt?

- Der „Pfarrerplatz“ in den Pfarrgemeinderäten wird jeweils durch eine/n Ehrenamtliche/n besetzt, jedoch nicht in der jeweils eigenen Heimatpfarrei.
- Die Aufgabe des Kirchenverwaltungsvorstands übernimmt die Gemeindereferentin.
- Die Matrikel- und Siegelführung für die Urkunden übernimmt ein Ehrenamtlicher, die Aufgaben des Kirchenrektors werden durch eine weitere Ehrenamtliche wahrgenommen und die Sorge für die Feier von Sakramenten, Sakramentalien und Trauungen übernimmt der Priester im Team.
- Für die Koordination der Pastoral in den Bereichen Verkündigung, Diakonie und Liturgie wurden Ansprechpartner/innen benannt. Diese Aufgaben werden jeweils zu zweit wahrgenommen. Angestrebt wurden hierbei jeweils Tandems aus Haupt- und Ehrenamtlichen. Auskunft über eine genaue Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten gibt eine zweiseitige Aufgabenmatrix, die auch veröffentlicht ist.

Erste Erfahrungen

Bisher läuft es. Das bringt kurz und knapp auf den Punkt, wie das Leitungsteam vor Ort empfunden wird. Nach wie vor ist an Abstimmungs- und Kommunikationsthemen zu arbeiten, z. B. an den Schnittstellen zum Pfarrbüro. Immer wieder ist darauf zu schauen, wie und durch wen das Team nach außen wirkt und von außen wahrgenommen wird. Es dauert, bis traditionelle Verhaltensweisen und Bilder in anderen Institutionen und gesellschaftlichen Gruppen sich verändern. Zunächst ist daher damit zu leben, dass vor allem der Priester im Team Einladungen zu offiziellen Terminen bekommt. Denn wieso sollte der Priester kein Pfarrer sein? Nicht nur hier ist es ein großer Gewinn, dass der Priester im Team um seine Rolle weiß und diese konsequent lebt. Er selbst ist von dieser Form der Leitung überzeugt, die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen im Team sieht er als Gewinn. Und schließlich ist darauf zu schauen, dass es für die Ehrenamtlichen nicht zu viel wird.

Weitere Pilotprojekte

Im südlichen Teil des Erzbistums, im Pfarrverband Feldkirchen-Höhenrain-Laus, wurde am 6. Juni ein weiteres kollegiales Leitungsteam gewählt. Nach den Klärungen der Aufgabenverteilung wird es im Herbst an den Start gehen. In München laufen die Planungen und Vorüberlegungen für ein kollegiales Leitungsteam im Pfarrverband Neuaubing-Westkreuz, einem großen Pfarrverband im Münchner Westen. Ende diesen bzw. Anfang nächsten Jahres soll dort ein kollegiales Leitungsteam die Leitung des Pfarrverbands übernehmen.

Resümee und Ausblick

Es ist noch zu früh, um sagen zu können: Mit dem Modell des kollegialen Leitungsteams ist die Lösung für pfarrerlose Pfarreien und Pfarrverbände gefunden. Jetzt geht es erst einmal darum, Erfahrungen zu sammeln sowie gewollte und nicht gewollte Wirkungen zu reflektieren. Den bisherigen gemeinsamen Entwicklungsweg hin zu den Leitungsteams finde ich dennoch Mut machend. Die einzelnen Pilotprojekte von Anfang an mit Haupt- und Ehrenamtlichen gleichberechtigt auf Augenhöhe zu konzipieren, zu planen und schließlich umzusetzen ist für alle Beteiligten ungewohnt und neu, gerade auch, was die Schnittstelle zum Ordinariat betrifft. Mut machend ist für mich auch, dass damit Lernprozesse gestartet werden, wie in der Kirche mit dem Thema Verantwortung und Macht neu und anders umgegangen werden kann und dass die Getauften und Gefirmten in ihrer ihnen je eigen zukommenden Verantwortung für die Kirche vor Ort ernst genommen werden. Lernprozesse finden auch dort statt, wo hauptamtliche Seelsorger/innen sich in neuen Rollen und Funktionen wiederfinden und diese reflektieren, wo sich relevante Stellen im Ordinariat und auch die zuständigen Weihbischöfe mit ihren Teams in ihrer Rolle als Dienstleister, Unterstützer und Ermöglicher wahrnehmen.

Gemeinsam Kirche sein? Das kollegiale Leitungsmodell kann einen starken Beitrag dazu leisten und wird hoffentlich mit vielen positiven Erfahrungen zukünftig fester Bestandteil im Portfolio der Leitungsmodelle im Erzbistum München und Freising.

Literatur

Codex Iuris Canonici. Codex des kanonischen Rechtes. Lateinisch-deutsche Ausgabe mit Sachverzeichnis im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz, der Österreichischen Bischofskonferenz, der Schweizer Bischofskonferenz, der Erzbischöfe von Luxemburg und von Straßburg sowie der Bischöfe von Bozen-Brixen, von Lüttich und Metz, Kevelaer 2017.

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Gemeinsam Kirche sein. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral (Die deutschen Bischöfe 100), Bonn 2015.

Lappy, Robert, *Neue Leitungsmodelle in der territorialen Seelsorge*, 2019 (abgerufen am 4.7.2019).

Willkommen im Leben, kleiner Segen!

Ökumenische Segensfeiern für Familien mit Babys und Segensfeiern für werdende Eltern im Ruhrgebiet

Im Rahmen des Zukunftsbilds „Du bewegst Kirche“ des Bistums Essen entstanden 20 verschiedene Bistums-Projekte, die das Grundanliegen des Zukunftsbildes konkret werden lassen sollen. Eines davon sind die hier vorgestellten Segnungsgottesdienste mit Neugeborenen, die aus einem behutsamen Wahrnehmen des Erfahrungszusammenhangs von Schwangerschaft und Geburt entstanden sind.

Die Kapelle des St. Elisabeth-Hospitals, einer großen katholischen Geburtsklinik in Bochum, ist bis auf die letzte Bank gefüllt. Kinderwagen werden hereingeschoben, junge Familien strömen in die Kirche, manche tapsen etwas unsicher herein. Die Kleinsten sind bei diesem Gottesdienst die Hauptpersonen.

Babys im Alter zwischen vier Wochen und etwa einem halben Jahr und ihre Familien, in denen mindestens ein Elternteil katholisch oder evangelisch ist, haben eine persönliche Einladung zu diesem Gottesdienst erhalten. Etwa jede zehnte Familie hat sie angenommen und ist mit der ganzen Familie gekommen, manche haben auch die Großeltern mitgebracht. Insgesamt sind es so in Bochum viermal im Jahr etwa 40 Familien mit Babys, in Essen 80.



© Nicole Cronauge, Bistum Essen.

Es herrscht eine ganz besondere Stimmung bei diesem Gottesdienst, das merkt jeder, der den Raum betritt. Man hört Babys brabbeln, einzelne schreien ein bisschen, andere machen ein kleines Nickerchen. Es ist dieser wunderbare Gesang des Lebens, der die Kapelle erfüllt, jenes Lob, das sich Gott aus dem Mund der Babys erschafft (vgl. Ps 8,3). Und es mischt sich mit leichten, tänzelnden Klaviertönen, die in den Gesang der Babys einstimmen.

Gekommen sind die Familien zu einer ökumenischen Segensfeier für Babys, die viermal im Jahr in der Kapelle des Elisabeth-Hospitals stattfindet, einem von mittlerweile zehn Standorten im Ruhrgebiet, über Bistums- und Landeskirchengrenzen hinweg getragen von insgesamt etwa 70 Haupt- und Ehrenamtlichen, die in den Städten des Ruhrgebiets den jungen Familien in dieser besonderen Lebensphase Gottes Segen zusprechen.

Herausgefordert von der spirituellen Erfahrung des Elternwerdens und Elternseins

Die Geburt eines Kindes ist ein entscheidender Wendepunkt im Leben junger Eltern und bringt neben großer Freude auch ganz neue Herausforderungen mit: Junge Eltern spüren, dass sie nicht alles selbst in der Hand haben. Bei vielen entsteht nicht nur der Wunsch, Glück und Dankbarkeit zum Ausdruck zu bringen und das Neugeborene willkommen zu heißen, sondern auch die Sehnsucht nach Segen, nach Schutz und Behütetsein.

Segensfeiern für Familien mit Babys versuchen, in der sich radikal wandelnden Kultur des Elternwerdens ein niederschwelliges ökumenisches Angebot zu etablieren, das Kirche und Glauben bei jungen Eltern (wieder) ins Gespräch bringt. Sie knüpfen an die lange kirchliche Tradition des Muttersegens an, jedoch ausdrücklich unter den veränderten Bedingungen unserer Zeit, in der Geburt nicht mehr einfache Normalität, sondern Ausnahmeprojekt ist. (Die Geburt ist heute zugleich dramatisches biografisches Ereignis und selbst gesteuertes und zu steuerndes Projekt, in dem sich sowohl ein durch den medizinischen Fortschritt bedingtes Sicherheitsbedürfnis als auch eine Natürlichkeits- oder Ursprünglichkeitssehnsucht Ausdruck verschaffen; vgl. Rose/Schmied-Knittel 2011.) Eine Segensfeier für Babys und ihre Familien verortet sich im Rahmen einer „kreativen, situativen Konfrontation von



Alexander Jaklitsch ist Pastoralreferent und Leiter des Zukunftsbild-Projekts „Segen an der Lebenswende Geburt“.



Eva Gabra ist Segensbeauftragte der Evangelischen Kirche in Essen.

Evangelium und gegenwärtiger Existenz“ (Bucher 2017) im Erfahrungsumfeld der Geburt. Insbesondere ist es die biblische Erzählung der Kindersegnung (Mk 10,13–16 parr), die sie ins Gespräch mit der Erfahrungswelt junger Eltern bringt.

Damit lassen sich diese Feiern als „missionarisch“ im Sinne dessen verstehen, was Papst Franziskus in seinem Apostolischen Schreiben *Evangelii gaudium* skizziert: Missionarisch zu sein, bedeutet, so der Papst, „allen das Leben Jesu Christi anzubieten“ (EG 49), wofür es sowohl einer gründlichen Wahrnehmung der Wirklichkeit als auch besonders einer Offenheit bedarf, einer „Kirche mit offenen Türen“ (EG 46).

Segensfeiern für Familien mit Babys sind Ausdruck eines kirchlichen Perspektivwechsels, sie werden ausdrücklich und konkret von den Menschen her gedacht, die eingeladen sind – Christinnen und Christen in verschiedenen familiären Konstellationen, die gerade Eltern geworden sind. Es ist eben dieser spirituell und emotional angefüllte Ereigniszusammenhang von Schwangerschaft und Geburt, für den die Segensfeiern für junge Eltern einen Raum eröffnen.

Ein neues behutsames Wahrnehmen dieses Erfahrungszusammenhangs von Schwangerschaft und Geburt hat im Rahmen des Zukunftsbildprozesses des Bistums Essen und auch bei den Zukunftsprojekten der Evangelischen Kirche in Essen neue Überlegungen zu einem Eltern- oder Familiensegen im Umfeld der Geburt angeregt, dessen Resultat die Segensfeiern für Familien mit Babys sind.

Die Tradition der Kirche hat seit jeher und mit der Zeit in steigendem Maße die besondere existenzielle und spirituelle Dichte der Lebenswende Geburt verstanden. Erst die katholische Liturgiereform des 2. Vatikanischen Konzils hat diesen Muttersegen in die Liturgie der Tauffeier integriert, weshalb ein besonderer Segen für Kinder und Eltern anlässlich der Geburt seitdem nur noch in Ausnahmefällen unabhängig von der Taufe gespendet wird. Gleichzeitig kann heute „von einer selbstverständlichen Verbindung von Geburt und Taufe [...] nicht mehr ausgegangen werden“ (Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland 2008, 42), womit auch die aus dem volkskirchlichen Kontext stammende und gemeindeftheologisch fokussierte Zusammenlegung von Taufe und Segen anlässlich der Geburt heute problematisiert werden muss.

Und was ist mit der Taufe?

Zu den Segensfeiern kommen Familien, für die klar ist, dass sie ihre Kinder taufen lassen, manche Babys sind sogar schon getauft. Aber es kommen auch Familien, die lange keinen Kontakt zur Kirche hatten, die sich unsicher sind, selbst vielleicht schlechte Erfahrungen gemacht haben, die in einer gemischten Partnerschaft leben (christlich/ohne Konfession; interreligiös). Diese Familien hätten anlässlich der Geburt ihres Kindes normalerweise keinen Kontakt zur Kirche. Sie kommen, weil sie schon die persönliche Einladung mit einer schön gestalteten Glückwunschkarte als überraschendes Geschenk der Kirchen erleben. Sie kommen, weil sie in dieser sehr dichten Lebenssituation die Sehnsucht nach Segen verspüren – sich aber (jetzt) nicht für eine Taufe entscheiden können.

Evangelische und auch katholische Kirche haben im Blick auf eine Segensfeier für Babys die Befürchtung, diese könnte mit einer Taufe verwechselt werden, weshalb für die (katholische) *Pastorale Einführung zur Feier der Kindertaufe* alles zu vermeiden ist, „was den Eindruck erwecken könnte, das gemeinsame Gebet und der Segen seien ein Ersatz für die Taufe“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2008, Nr. 15); die *Orientierungshilfe zu Verständnis und Praxis der Taufe in der evangelischen Kirche* hält darüber hinausgehend fest, „eine Kindersegnung als eigenständige gottesdienstliche Handlung [sollte] nicht stattfinden“ (Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland 2008, 46). Der Hintergrund beider Texte ist jedoch ein vonseiten des Pfarrers bzw. der Pfarrerin ausgesprochener Taufaufschub, in dem eine Segensfeier nicht zum liturgischen Lückenbüßer werden soll. Gänzlich anders verhält es sich bei einem missionarischen Projekt, das Eltern und Kinder anlässlich der Geburt zu einem Gottesdienst einlädt.

Die Angst vor einer Verwechslung zwischen Segensfeier und Taufe ist unseren Erfahrungen nach auch bei Eltern, die nicht (mehr) selbstverständlich in kirchlichen Traditionen beheimatet sind, unbegründet. Sie nehmen eine Segensfeier als wertschätzendes Gottesdienstangebot anlässlich der Geburt ihres Kindes wahr und nehmen gleichzeitig die Taufentscheidung ernst. Manche nehmen sie so ernst, dass sie sich gegen die Taufe entscheiden, für andere – etwa in religionsübergreifenden oder auch konfessionsverbindenden Ehen oder in Partnerschaften, in denen einer der Partner keiner Glaubensgemeinschaft angehört – ist diese Entscheidung *per se* keine einfache.

Ein Modell der Konkurrenz bietet sich unserer Erfahrung nach für eine Verhältnisbestimmung zwischen Taufe und Segen für Familien mit Babys nicht an, vielmehr kann eine solche Segensfeier zum Ausgangspunkt eines gegenseitigen Annäherungsprozesses zwischen jungen Eltern und Kirche werden, als „Beginn eines Weges auf eine spätere Taufe hin“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2008, Nr. 15). Unsere Erfahrungen lehren, dass vermehrt im Nachhinein zu den Segensfeiern unter Berufung auf die gottesdienstlichen Erfahrungen immer wieder Familien mit den Segnenden Kontakt aufnehmen und nach den Modalitäten und Möglichkeiten einer Taufe fragen oder auch familiengerechte taufkatechetische Angebote gerne wahrnehmen. Segensfeiern für Babys stellen die Taufe also nicht in Frage, sondern weisen auf sie hin. Gleichzeitig werden sie damit auch zu einer Anfrage an heutige Taufpastoral und -katechese, die deutlich herausstellen muss, dass Taufe

nicht zu einem Segen am Lebensbeginn banalisiert werden darf, sondern vielmehr von ihrer inneren Logik her die Hineinnahme in eine Lebensgemeinschaft mit Jesus Christus und die Zugehörigkeit zu seiner Kirche bedeutet.

Am Schluss des Gottesdienstes erhält jede Familie eine kleine Erinnerung an den Gottesdienst, die dazu einlädt, dem Segen Gottes – seinem unbedingten Ja zu jedem Menschen – im Alltag Raum zu geben. Sie besteht aus einem Schutzengel als sichtbares Zeichen für die Begleitung Gottes und einem Flyer, der die Bedeutung von Segen erklärt und einfache Anregungen für eine familiäre Segenspraxis bereithält. Ein ganz alltägliches Helferlein rundet das Give-away ab: ein Lätzchen mit dem Aufdruck „Ich bin gesegnet, auch wenn mal was danebengeht!“, das im ganz normalen Alltag daran erinnert, dass Gott jeden Menschen gewollt und gesegnet hat und ihn in allen Lebenslagen begleitet.

Segensfeiern für werdende Mütter und Väter

Parallel zu den Segensfeiern für Familien mit Babys hat das Projekt auch die Phase der Schwangerschaft und des Elternwerdens in den Blick genommen. Anders als viele parallele Angebote, die Segensfeiern für Schwangere anbieten, bezieht der Fokus der werdenden Eltern auch die werdenden Väter mit ein. Beide Partner – je für sich und vielleicht in einer unterschiedlichen Perspektive – sind, so unsere Erfahrungen, ansprechbar für die Frage nach dem Ganzen des Lebens und der Schöpfung, auch und gerade in ihrer spirituellen Dimension. Deshalb lohnt der Versuch des Anknüpfens an die fast ausschließlich medizinisch geprägten und vernetzten Orte und Akteur*innen der Schwangerschaftsbegleitung, in der diese existenziellen Erfahrungen oft keinen Raum erhalten können. Es ist insbesondere die „gleichzeitige Gegensätzlichkeit der Gefühle“ (vgl. Dillen 2015, 211) bei Schwangerschaft, Geburt und Elternschaft, denen dabei Rechnung getragen werden muss. Das gilt grundsätzlich für alle Eltern, ist jedoch je nach den konkreten Gegebenheiten (Risikoschwangerschaften, finanzielle/soziale Situation, eventuelle Vorerfahrungen mit Fehlgeburten etc.) noch einmal sehr unterschiedlich und erfordert beim Umgang größte Sensibilität. Segensfeiern können werdenden Eltern Räume eröffnen, in denen alle ihre inneren Stimmen – gerade auch die, die in dem medizinisch dominierten Routineablauf der Schwangerschaftsvorsorge keine Stimme haben (dürfen) – zur Sprache kommen können.

Auch hier gibt es im Ruhrgebiet besondere Segensfeiern. Sie finden freilich in einem sehr viel kleineren Rahmen statt als die Segensfeiern für Familien mit Babys. Vielerorts sind sie an die Kreißlaufführungen angeknüpft, bieten werdenden Eltern im Anschluss an diese Führung einen Moment des Durchatmens, eine Besinnung auf die Freude und auf Sorgen und sprechen ihnen den Segen zu. Die werdenden Eltern erhalten in diesen Feiern im Rahmen eines Fürbitt-Ritus ein Babybrei-Gläschen, das außen mit einem Segensgebet bedruckt ist und in dem die Eltern ein Teelicht anzünden können. Zu Hause erinnert dieses Gläschen dann auch in den unterschiedlichsten Situationen von Schwangerschaft und Geburt an die Erfahrung des Segens. Aus Rückmeldungen werdender Eltern lange nach den Segensfeiern wissen wir, dass vielen dieses einfache Gläschen zu einem wichtigen Begleiter in dieser Zeit wird.

Informationen online:

[Segensfeiern für werdende Eltern](#)

[Segensfeiern für Familien mit Babys](#)

Die ersten Erfahrungen mit Segensfeiern für werdende Väter und Mütter und Segensfeiern für Familien mit Babys sind detailliert in zwei Arbeitshilfen zu diesem Thema zusammengefasst worden:

[Bistum Essen – Dezernat Pastoral \(Hg.\), Über das Wunder des Lebens staunen. Segensfeiern für werdende Mütter und Väter, Würzburg 2018.](#)

[Bistum Essen – Dezernat Pastoral \(Hg.\), Willkommen im Leben. Segensfeiern für Neugeborene, Würzburg 2018.](#)

Literatur

[Bucher, Rainer, Auf ihm bestehen, nicht ihm verfallen. Die katholische Kirche auf dem religiösen Markt, in: euangel 2/2017.](#)

[Dillen, Anнемie, „Tremendum et fascinosum“. Erfahrungen junger Eltern als Herausforderung für die Theologie, in: Concilium 51 \(2/2015\) 201–213.](#)

[Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland, Die Taufe. Eine Orientierungshilfe zu Verständnis und Praxis der Taufe in der evangelischen Kirche, Gütersloh 2008.](#)

[Rose, Lotte/Schmied-Knittel, Ina, Magie und Technik. Moderne Geburt zwischen biografischem Event und kritischem Ereignis, in: Villa, Paula-Irene/Moebius, Stephan/Thiessen, Barbara \(Hg.\), Soziologie der Geburt. Diskurse, Praktiken und Perspektiven, Frankfurt 2011, 75–100.](#)

[Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz \(Hg.\), Apostolisches Schreiben EVANGELII GAUDIUM des Heiligen Vaters Papst Franziskus an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die Personen geweihten Lebens und an die christgläubigen Laien über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute \(Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 194\), Bonn 2013.](#)

[Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz \(Hg.\), Die Feier der Kindertaufe. Pastoral Einführung \(Arbeitshilfen 220\), Bonn 2008.](#)

Weltrisikobericht 2018

Das Bündnis „Entwicklung Hilft“, ein Zusammenschluss von Hilfswerken in Deutschland, gibt seit 2011 jährlich den Weltrisikobericht heraus, ein Instrument zur Abschätzung von weltweiten Katastrophenrisiken, das den Bedarf für Investitionen in bessere Maßnahmen zur Bewältigung und Anpassung an extreme Naturereignisse ausweist. Seit 2018 ist das Institut für Friedenssicherungsrecht und Humanitäres Völkerrecht (IFHV) der Ruhr-Universität Bochum an der Erstellung des Weltrisikoberichts beteiligt.

Neben einem jährlich wechselnden Fokus (2018: „Kinderschutz und Kinderrechte“) ist der Weltrisikoindex zentraler Bestandteil des Berichts. Der Weltrisikoindex ermittelt auf der Basis einer mathematischen Konzeption für 172 Länder der Welt einen Katastrophenrisikowert. Der Index berücksichtigt die Gefährdung durch extreme Naturereignisse wie Erdbeben oder Wirbelstürme sowie die Fähigkeiten einer Gesellschaft, auf solche Ereignisse zu reagieren. Die Grundidee des Weltrisikoindex ist, dass für das Katastrophenrisiko nicht allein das Auftreten extremer Naturereignisse relevant ist, sondern dass auch gesellschaftliche Faktoren verantwortlich dafür sind, ob es im Zusammenhang mit extremen Naturereignissen zu einer Katastrophe kommt oder nicht. Denn jede Gesellschaft kann direkt oder indirekt Vorkehrungen treffen, die die Auswirkungen von Naturgefahren reduzieren – z. B. mit gut durchdachten Bauvorschriften, einem handlungsfähigen Katastrophenschutz oder einem möglichst niedrigen Ausmaß extremer Armut und Ungleichheit in der Bevölkerung.

Das Zusammenspiel von natürlichen Ereignissen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren bildet sich im Weltrisikoindex durch zwei Dimensionen ab: die *Exposition* (Gefährdung durch extreme Naturereignisse) und die *Vulnerabilität* (soziale, physische, ökonomische und umweltbezogene Faktoren, die Menschen oder Systeme verwundbar gegenüber Einwirkungen von Naturgefahren und negativen Auswirkungen des Klimawandels machen). Der Weltrisikoindex ergibt sich aus der Multiplikation dieser beiden Dimensionen. Sie werden also nicht einfach unabhängig voneinander addiert, sondern greifen ineinander. Das bedeutet z. B., dass eine hohe Exposition gegenüber Naturgefahren nicht notwendigerweise ein hohes Katastrophenrisiko mit sich bringen muss, wenn eine Gesellschaft genügend Ressourcen zur Bewältigung und Anpassung hat.

Insgesamt gehen 27 Indikatoren in den Weltrisikoindex ein. Genauerhin erfasst die Dimension Exposition, wie stark die Bevölkerung eines Landes den Auswirkungen von Erdbeben, Wirbelstürmen, Überschwemmungen, Dürren und des Meeresspiegelanstiegs ausgesetzt ist. Die Dimension Vulnerabilität wiederum setzt sich aus den Komponenten Anfälligkeit, Mangel an Bewältigungskapazitäten und Mangel an Anpassungskapazitäten zusammen, die je zu einem Drittel in den Vulnerabilitäts-Index einfließen:

- **Anfälligkeit** beschreibt strukturelle Merkmale und Rahmenbedingungen einer Gesellschaft: öffentliche Infrastruktur (Zugang zu sanitärer und Trinkwasser-Grundversorgung, Wohnsituation), Ernährung, Armut und Versorgungsabhängigkeiten sowie Wirtschaftskraft und Einkommens(ungleich)verteilung. Anfälligkeit wird hier als die Wahrscheinlichkeit verstanden, im Falle eines extremen Naturereignisses Schaden davonzutragen.
- **Bewältigung** beinhaltet verschiedene Fähigkeiten von Gesellschaften, negative Auswirkungen von Naturgefahren und Klimawandel mittels direkter Handlungen und zur Verfügung stehender Ressourcen minimieren zu können: Funktionsfähigkeit staatlicher Behörden, Katastrophenvorsorge und Frühwarnung, medizinische Versorgung, soziale Netze sowie materielle Absicherung/Versicherungsschutz.
- **Anpassung** wird im Gegensatz zur Bewältigung als langfristiger Prozess verstanden, der auch strukturelle Veränderungen beinhaltet und Maßnahmen sowie Strategien umfasst, die sich mit den in der Zukunft liegenden negativen Auswirkungen von Naturgefahren und Klimawandel befassen und damit umzugehen versuchen. Sowohl bei Bewältigung als auch bei Anpassung geht jeweils der Mangel an entsprechenden Kapazitäten in den Index ein.

Die im Weltrisikoindex untersuchten Länder werden nach der 20 %-Quantil-Methode in fünf Klassen eingeteilt, die jeweils genau 20 % der Länder umfassen und die Höhe des Weltrisikoindex des betreffenden Landes angeben (sehr gering – gering – mittel – hoch – sehr hoch). Insgesamt bestätigt der Weltrisikoindex 2018 die wichtigsten Ergebnisse der vorherigen Jahre: Katastrophenrisiken sind ungleich verteilt, sie betreffen vor allem Inselstaaten und Staaten mit niedrigem und mittlerem Einkommen. Die Regionen mit dem höchsten Katastrophenrisiko befinden sich in Ozeanien, Südostasien, Mittelamerika und in West- und Zentralafrika. Unter den 15 Ländern mit dem höchsten Katastrophenrisiko sind neun Inselstaaten vertreten. Sie sind Naturgefahren wie Überschwemmungen,



Dr. Tobias Kläden ist Referent für Evangelisierung und Gesellschaft der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral.

Wirbelstürmen und dem Anstieg des Meeresspiegels in besonderem Maße ausgesetzt. Die drei Länder mit dem höchsten Risiko sind Vanuatu und Tonga in Ozeanien sowie die Philippinen; die Länder mit dem niedrigsten Katastrophenrisiko sind Saudi-Arabien, Malta und Katar. Deutschland liegt auf Rang 155 und fällt somit in die Klasse der Länder mit sehr geringem Katastrophenrisiko.

Europa ist der Kontinent mit den geringsten Weltrisikoindeizes, doch auch hier gibt es Länder, die in die Klasse „hohes Risiko“ fallen: Albanien (Rang 45) und die Niederlande (Rang 65). Letztere sind ein Beispiel dafür, dass trotz einer sehr hohen Exposition eine geringe Vulnerabilität das Katastrophenrisiko begrenzt: Die Niederlande sind besonders bedroht durch den Anstieg des Meeresspiegels und liegen auf Rang 13 bei der Dimension Exposition, gehören aber gleichzeitig zu den zehn Ländern mit der weltweit geringsten Vulnerabilität. Es ist also möglich, Katastrophenrisiken durch den Abbau der Anfälligkeit und den Ausbau von guten Bewältigungs- und Anpassungskapazitäten zu verringern. Dies gelingt besonders effektiv den beiden hoch exponierten Ländern Japan und Niederlande, die gleichzeitig zu den reichsten 20 Ländern der Welt gehören.

Umgekehrt ist offensichtlich, dass ärmere Staaten Unterstützung zur Reduzierung ihres Katastrophenrisikos benötigen. Hier sind vor allem Maßnahmen nötig, die die Vulnerabilität, die Verletzbarkeit durch extreme Naturereignisse verringern, besonders in Afrika: 13 der 15 Länder mit der höchsten Vulnerabilität liegen dort. Doch auch der schwerer zu beeinflussende Faktor der Exposition ist nicht einfach hinzunehmen: Stürme, Überschwemmungen und der Meeresspiegelanstieg wären reduzierbar, wenn man wirksame Maßnahmen gegen die globale Erwärmung ergriffe.

Der Weltrisikobericht macht jedenfalls eines sichtbar: Die Diskussion um den Klimawandel darf nicht allein aus der Perspektive seiner Verursacher geführt werden, sondern muss auch seine Opfer stärker in den Blick nehmen. Der Klimawandel findet statt, und um das Ausmaß seiner katastrophalen Folgen zu reduzieren, sind Anstrengungen zur Prävention, Bewältigung und Anpassung nötig – vor allem auch durch die reichen Länder dieser Erde, die besondere Verantwortung für den Klimawandel tragen.

Der Weltrisikobericht sensibilisiert für diese Zusammenhänge. Selbst wenn die Arbeit mit Indizes auch Nachteile hat – der hohe Abstraktionsgrad blendet die Komplexität von Katastrophen aus und lässt auch Informationen unter den Tisch fallen –, so liegt doch mit dem Weltrisikoindex ein hilfreiches Werkzeug zur raschen Orientierung für Entscheidungen und ein wertvolles Instrument für Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung vor.

Auf www.weltrisikobericht.de stehen die bisherigen Weltrisikoberichte seit 2011 sowie Unterrichtsmaterialien für Oberstufe und Erwachsenenbildung zum Download zur Verfügung.

Jahrestreffen der Diözesanbeauftragten für Katechese, Katechumenat und Missionarische Pastoral (KKMP)

36 Teilnehmer*innen aus 20 Diözesen sowie Vertreter*innen des Sekretariats der DBK, der Seelsorgeamtsleiterkonferenz (SALK), des Bonifatiuswerkes, des Deutschen Katechetenvereins, des Liturgischen Instituts und der KAMP trafen sich vom 13.–15. Mai 2019 im Kardinal-Hengsbach-Haus in Essen zu ihrer jährlichen Konferenz. Neben den verschiedenen Berichten stand der kollegiale Austausch zu aktuellen Fragen im Mittelpunkt, insbesondere zu den folgenden Themen:

- Erstkommunionvorbereitung als Chance für Familien
- Katechese und digitale Kommunikation am Beispiel der Netzwerkgemeinde
- Katechumenat mit Geflüchteten und der Aufbau einer entsprechenden Homepage
- Ehrenamtliche in der Katechese

Aus der gastgebenden Diözese – federführend waren *Dr. Nikolaus Klimek* und *Norbert Lepping* für die Vorbereitung verantwortlich – konnten die Teilnehmer*innen sehr bereichernde Impulse mitnehmen:

Dr. Klaus Kleffner vom [Team Exerctia](#) im Bistum Essen ging der Frage nach: „Wie geht empathisches Hören in der geistlichen Begleitung?“ Hören als Grundhaltung (in der Pastoral, in der geistlichen Begleitung, in Katechese und Glaubenskommunikation) kann beispielsweise bei Strafenexerziten auf eine ganz eigene Weise zu „Haltungsänderungen“ führen. Ein „demokratisches Zuhören“ wird mehr die Gemeinschaft der Hörenden in den Vordergrund rücken und konkret einladen zu „wachsender Geschwisterlichkeit, Rückkehr zum grundchristlichen Charisma der Erzähl- und Zuhörgemeinschaft qua Taufe und Firmung, Abbau der Hierarchie und Zutrauen in die Gottesgeistkraft, die weht, wo sie will“. Für katechetische Begegnungen ergeben sich daraus ganz offenkundige Konsequenzen: Ein empathisches Zuhören kann kaum mit einem Belehren einhergehen, das dogmatische Inhalte ohne Wenn und Aber aufdrängt. Kleffners Beitrag gipfelte in Fragen, die jedem in der Katechese Verantwortlichen nie abhandeln sollten: „Was also tönt mir an Glaubenserfahrung auch bei noch so ‚Ungebildeten‘ entgegen? Wo kann ich im Hören mit dem Herzen anschließend darauf eingehen?“

Michael Meurer aus der Abteilung Gemeinschaft und Diakonie im Bistum Essen stellte Impulse aus der [Projektgruppe „Willkommenskultur“](#) vor, die im Zukunftsbild eine einladende Kirche im Blick hat: Wie heißen wir Menschen in der Kirche willkommen? Eine Herausforderung, die gerade für eine gelingende Glaubenskommunikation von großer Bedeutung ist, die aber vielerorts erst wieder neu entdeckt und angenommen werden muss. Deshalb stießen die Anstrengungen, mit denen sich das Bistum Essen seit Jahren um eine Willkommenskultur auf allen Ebenen bemüht, auf allseitiges Interesse. Als eines der vorrangigen Themen, die es für eine zukünftige Pastoral zu entdecken und zu bearbeiten galt, wurden in vielfältiger Weise Projekte angestoßen und gefördert, die den Menschen von Anfang an das Gefühl vermitteln, willkommen zu sein: einladende Kirchen mit offenen Türen, freundliche Mitarbeiter*innen in den Pfarrbüros, die beispielsweise auch die Anrufbeantworter so besprechen, dass sie eine Kontaktaufnahme erleichtern, bis hin zu engagierten Begrüßungsteams vor den Sonntagsgottesdiensten, die Fremden und Gästen das Gefühl geben, „hier genau richtig“ zu sein.

Der *Studentag* befasste sich mit dem *Storytelling* als Thema und Herausforderung in der heutigen Pastoral. Für die Glaubenskommunikation ist das Erzählen von Lebens- und Glaubensgeschichten die Basis, damit Menschen mit der Botschaft Jesu in Berührung kommen und sie sich selbst in den biblischen Geschichten wiederfinden können.

Einen ganz praktischen Einstieg in das Thema gab es durch die „Bibelerzählerin“ *Inga Schmitt*. Sie erzählte auf eine sehr beeindruckende und anrührende Weise von der Heilung der gekrümmten Frau aus Lk 13,10–17 und schlüpfte dabei selbst in deren Rolle.

Dr. Christian Schröder arbeitete zum Thema: „Mehr Drama, bitte! Storytelling in der Glaubenskommunikation“. Der Leiter der Jugendkirche [kafarna:um](#) und Referent für Berufungspastoral im Bistum Aachen ging in seinen Ausführungen auf die grundsätzlichen Anliegen des Erzählens ein. Er forderte die Teilnehmer*innen auf, sich Fragen zu stellen wie: *Wieso überhaupt Geschichten? Was sind gute (religiöse) Geschichten? Wie können wir besser erzählen? Und wie bringen wir Menschen dazu, ihre eigenen Geschichten zu entdecken und zu*



Klaus Becker ist Referent für Gemeindekatechese und Katechumenat im Bistum Würzburg und einer der Sprecher der Konferenz für Katechese, Katechumenat und Missionarische Pastoral (KKMP).

erzählen?

Durch das Erzählen persönlicher Lebensgeschichten kann in vielfältiger Weise auch das Evangelium mit seiner Botschaft heute bei den Menschen ankommen und neu gehört werden. Das gelingt aber nur, wenn es deren Aufmerksamkeit erreichen kann, also an deren Sprach- und Lebenswelt andocken kann. Ganz praktisch ging es schließlich auch um das Einüben in das Erzählen von Geschichten, die gehört werden wollen, kurz und prägnant erzählt zum Beispiel für Menschen, die auch „zwischendurch“ am Radio erreichbar sind. Schröder brachte sein Engagement für das Storytelling mit einem Zitat von Bischof Klaus Hemmerle (1929–1994) auf den Punkt: „Wenn Kirche Erzählgemeinschaft von Gott würde, dann könnte sie der Welt etwas geben, was andere ihr nicht geben können.“ (Siehe auch diesen [Beitrag Schröders in euangel 1/2017](#).)

Der 2. Teil des Studientages war geprägt durch die beeindruckende Begegnung mit *Christina Brudereck*. Die Essener Schriftstellerin, Theologin und Liedermacherin hatte sich bereitgefunden, auf Fragen zu antworten, die ihr als Leitfaden an die Hand gegeben wurden. Schon ihre ersten Worte brachten in entwaffnendem Wohlwollen eine Grundhaltung an den Tag, die ihrer Meinung nach unverzichtbar ist für die Neugestaltung zukünftiger Seelsorge und kirchlicher Gegenwart in unserer Gesellschaft: „*Willkommen – wer auch immer du bist, was auch immer du glaubst, wo auch immer du dich befindest auf deiner Lebensreise, wen auch immer du liebst!*“

Sie präsentierte in vielen kleinen Begebenheiten und Geschichten ihre Auffassung von dem, was sich verändern und was bleiben muss. Dass sich Menschen wieder und neu in der Kirche willkommen fühlen, wird wesentlich auch davon abhängen, ob sie erfahren dürfen, dass Christen – wir – „beseelt werden von etwas, das weit größer ist als wir selbst und wo unsere Ideale erinnert werden“.

Ein ganz besonderer Höhepunkt der Tagung war dann am Abend das Konzert „Kopfkino“, das Christina Brudereck und Ben Seipel zusammen als „Zwei Flügel“ darboten: inspirierende Musik mit berührenden Geschichten aus der großen und der kleinen Welt der Menschenschicksale.

Kirche aus der Netzwerkperspektive. Metapher – Methode – Vergemeinschaftungsform

Kirche aus der Netzwerkperspektive betrachten: ein vielversprechender Ansatz! Dazu will das zu besprechende Bändchen des evangelischen Zentrums für Mission in der Region (ZMiR) anregen.

Der Blick auf Netzwerke lässt insbesondere auf Beziehungsstrukturen schauen. Erhellend ist hier der Beitrag von Felix Roleder und Birgit Weyel zu „Kirchengemeinde als Netzwerk“, der auf Untersuchungen im Kontext der V. Kirchenmitgliedschaftserhebung der EKD basiert: „Wir haben alle Mitglieder einer konkreten evangelischen Kirchengemeinde ab 14 Jahre danach gefragt, wer mit wem über den Sinn des Lebens spricht und wo dies geschieht“ (58). Hier zeigte sich einerseits, dass für diesen Austausch die Wirkung der Sonntagsgottesdienste über die Gottesdienstteilnehmer hinausreicht und dass verschiedenste Einrichtungen (z. B. Kindertagesstätte) eine Vernetzungsfunktion haben – dass es aber auch „strukturelle Löcher“ gibt, wo Menschen keine Verbindungen (und sei es auch nur indirekt) zur „Kerngemeinde“ haben.

Doch gerade hier liegt noch missionarisches Potential in Netzwerken, sofern ihnen die kirchliche Organisations- und Institutionslogik Freiräume gibt – so Hans-Hermann Pompe im nächsten Beitrag. Dass hier auch das Kirchenrecht nicht behindern muss, sondern sich als Ermöglicher von rechtlichen Freiräumen verstehen kann, zeigt der Beitrag von Rainer Mainusch.

Gemeindeentwicklung netzwerkorientiert zu betreiben – dazu wurde in der bayerischen Landeskirche bereits geforscht; Daniel Hörsch stellt Erträge vor – und in einem abschließenden knappen Beitrag, wie mit so genannten Netzwerkkarten in einfacher Form Netzwerke vor Ort sichtbar gemacht werden können.

Leider ist aber manches im Buch nicht so gut gelungen. So lässt etwa der mit „Geistliche Netzwerke“ betitelte Beitrag von Christhard Ebert den Rezensenten trotz einiger wichtiger Hinweise etwas ratlos und irritiert zurück – zu Beginn erst einmal zu erläutern, was das Anliegen des Artikels überhaupt ist und wie die unter 1. postulierten „Eigenschaften einer künftigen Kirchengestalt“ (113) begründet sind, wäre hilfreich gewesen.

Gravierender ist aber gerade für Leserinnen und Leser, die sich noch nicht mit Netzwerktheorie befasst haben, die zwar schon in der Einführung beklagte (9), aber nicht behobene Unklarheit des Netzwerkbegriffs. Erst im vierten Beitrag – von Thomas Schlegel – findet sich (ab S. 35) erläutert, was Netzwerke ausmacht und auszeichnet. Schlegel tut dies in ekklesiologischem Interesse: Wie verhält sich die Netzwerkperspektive auf Kirche zu der Betrachtung von Kirche als Gemeinschaft, Organisation, Institution? Mit seinem informativen Beitrag liegt Schlegel im Gesamtduktus des Sammelbandes, nämlich „Netzwerk“ als eine andere Perspektiven nicht ausschließende Brille auf Kirche anzuwenden, um so neue Möglichkeiten des Kircheseins und der Kommunikation des Evangeliums zu erschließen.

Sympathisch ist das kompakte Format des Bändchens, in dem die Beiträge – von denen hier nicht alle einzeln vorgestellt wurden – auch nur einige wenige Seiten lang sein dürfen. Wenngleich manches aus einem spezifisch evangelischen Blickwinkel geschrieben wurde, so liefert die Publikation doch konfessionsübergreifend Anregungen, unter der Netzwerkperspektive über eine zukunftsfähige Gemeinde- und Kirchengestalt nachzudenken, die das Evangelium auch in einer zunehmend entkirchlichten Gesellschaft zum Tragen bringen kann.

Martin Hochholzer



Daniel Hörsch/Hans-Hermann Pompe (Hg.), Kirche aus der Netzwerkperspektive. Metapher – Methode – Vergemeinschaftungsform (Kirche im Aufbruch 25), Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt 2018, ISBN: 978-3-374-05773-3, 139 Seiten, € 15,00.

Zu dieser Ausgabe

ISSN: 2191-3781

URN dieser Ausgabe:

urn:nbn:de:0283-euangel2-2019_1

Bildnachweis Titelbild:

[Simeblack/pixabay.com](#) - vereinfachte Pixabay-Lizenz

[Download der gesamten Ausgabe als PDF](#)

Impressum

Herausgeber

Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral (KAMP e.V.)

Holzheienstraße 14
99084 Erfurt
Tel.: 0361 / 54 14 91-0
Fax: 0361 / 54 14 91-90
sekretariat@kamp-erfurt.de
www.kamp-erfurt.de

Vertretungsberechtigter Vorstand:

Dr. Ralph Poirel (Vorsitzender)
Registergericht: Amtsgericht Bonn,
Register-Nr.: VR 9063,
Steuer-Nr.: Finanzamt Bonn Innenstadt: 205/5766/1873

Inhaltlich verantwortlich für diesen Internetauftritt:

Dr. Hubertus Schönemann
Holzheienstraße 14
99084 Erfurt

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

ISSN: 2191-3781

Newsletter

Wenn Sie bei Erscheinen einer neuen Ausgabe von euangel informiert werden möchten, können Sie den [Newsletter der Katholischen Arbeitsstelle für missionarische Pastoral](#) abonnieren. Er wird jeweils versandt, sobald eine neue Ausgabe bereitsteht.

Bilder und Copyright

Soweit nicht anders angegeben:
© 2010–2019 KAMP und deren Lizenzgeber. Alle Rechte vorbehalten.

Titelbild Ausgabe 1/2013:
Angelika Kamlage, <http://www.leidenschaften-leben.de>

Titelbild Ausgabe 2/2013:
Katharina Wagner / Pfarrbriefservice.de

Titelbild Ausgabe 3/2013:
Tobias Kläden, KAMP

Titelbild Ausgabe 1/2014:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 2/2014:
© stockphoto-graf / Fotolia.com

Titelbild Ausgabe 3/2014:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 1/2015:
Roark / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 2/2015:
AnnaER / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 3/2015:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 1/2016:
© Rawpixel.com / Fotolia.com

Titelbild Ausgabe 2/2016:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 3/2016:
NASA

Titelbild Ausgabe 1/2017:
Pieter Bruegel der Ältere [Public domain], via [Wikimedia Commons](#)

Titelbild Ausgabe 2/2017:
Martin Hochholzer, KAMP

Titelbild Ausgabe 3/2017:
OpenClipart-Vectors / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 1/2018:
ElasticComputeFarm / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 2/2018:
auntmasako / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 3/2018:
walkerud97 / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 1/2019:
Pexels / pixabay.com, public domain (CC0)

Titelbild Ausgabe 2/2019:
Simedblack / pixabay.com, public domain (CC0)

Gestaltung

Georgy · Büchner
www.georgy-buechner.de

Technische Umsetzung

Ulfried Herrmann
www.yellowlabel.de