

Leiten von Gemeinden

Welche Kompetenzen sind für die Leitung einer oder mehrerer Gemeinden vonnöten? Im Gespräch mit zwei Pfarrern im Bistum Limburg wird nicht nur eine große Vielfalt komplexer Anforderungen sichtbar, sondern auch wie diese z.B. mittels Teamarbeit, (Selbst)Disziplin sowie Offenheit für Begleitung und Weiterbildung bewältigt werden können.

Gemeinden sind komplexe Systeme ...

● Gemeinden sind plurale Gebilde und jede Einzelgemeinde für sich ist bereits ein hoch komplexes System mit unterschiedlichen Personen, Gruppen, Interessen. Soll ein ziel- und aufgabenorientiertes Miteinander aller Christinnen und Christen in einer Gemeinde möglich werden, braucht es Menschen, die die Gesamtorganisation Gemeinde zusammen- und auf Kurs halten, sie aneinander Vereinbartes und gemeinsam Gewolltes erinnern und in einem permanenten Prozess biblisch-christlicher Identitäts- und Zielvergewisserung steuern und leiten. Eine christliche Gemeinde als Verkörperung der Kirche am Ort ist ja gemäß der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* I,8 des Vaticanum II beides: »Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die

Manfred Belok

sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst.« Dieses theologische Kirchenverständnis, das Kirche als »eine einzige komplexe Wirklichkeit« umschreibt, verdeutlicht schon aus sich heraus, quasi per definitionem, den hohen Leitungsbedarf dieser »sichtbare(n) Versammlung und geistliche(n) Gemeinschaft«.

... und haben als solche einen hohen Leitungsbedarf

● Eine christliche Gemeinde, erst recht eine, die bewusst Subjekt ihrer Pastoral, d.h. immer mehr von einer versorgten Pfarrei zu einer mit-sorgenden Gemeinde¹ werden will, in der sich möglichst viele miteinander verantwortlich wissen für ein Leben aus dem Glauben im gemeindlichen Kontext (von der Glaubensverkündigung und Glaubensfeier, von der Glaubensbewahrung, in der Pastorales und Soziales zusammengebracht und gelebt wird, bis hin zur Glaubensweitergabe), bedarf des Dienstes der Leitung. Zumal sich eine christliche Gemeinde

ihrer theologisch und soziologisch wahrnehmbaren Doppelgestalt bewusst werden muss: Gemeinde ist eine Organisation und sie hat eine Organisation. Gemeinde ist Organisation, weil sie eine dauerhaft formalisierte soziale Ordnung verkörpert, in der die Zugehörigkeit durch Taufe

»Gemeinde ist eine Organisation und sie hat eine Organisation.«

und Firmung begründet wird und die Mitglieder sich folgerichtig als »Schwestern und Brüder im Glauben« identifizieren. Und Gemeinde hat eine Organisation, weil sie Menschen und Aktivitäten zweckgerichtet aufeinander ausrichtet. So besteht eine Aufgabe von Leitungspersonen einer Gemeinde u.a. darin, die verschiedenen Gaben des Geistes, mit denen Gott die in der Gemeinde lebenden Menschen begabt und beschenkt hat, zu entdecken und anzuerkennen, ihnen Raum zu geben und sie zu fördern. Mit der Förderung dieser Charismen verbunden ist die Aufgabe ihrer Ausrichtung auf die äußere und innere Lebensfähigkeit und Lebendigkeit und die Entwicklungsfähigkeit der Gemeinde als Kirche am Ort. Gemeinde ist zudem »Gemeinde in mobiler Gesellschaft«². Gemeindeentwicklung vollzieht sich somit in einem turbulenten gesellschaftlichen Umfeld und unter Berücksichtigung bestimmter Determinanten ihres Kontextes, die der bewussten Wahrnehmung einerseits und einer aktiven Steuerung andererseits, eben der Leitung, bedürfen.

Wie leiten Leitende konkret? Zwei Pfarrer ...

● Um angesichts der Vielfalt von Gemeindsituationen in den Bistümern des deutschsprachigen Raumes wenigstens zwei verschiedene

und dennoch mit anderen Gemeinden jeweils ähnlicher Größe vergleichbare Ausgangssituationen in den Blick zu bekommen, habe ich das Gespräch mit einem Pfarrer aus einem mehr ländlich geprägten Umfeld am Rande des Westerwaldes, an der Peripherie der Stadt Limburg an der Lahn, und mit einem Pfarrer aus der Großstadt Frankfurt am Main, mitten im Ballungsraum Rhein-Main, geführt. Vorweg eine kurze Informationsskizze zur Gesamtorientierung über das Bistum Limburg.

... im Bistum Limburg

● Das Bistum Limburg gehört zu den jüngeren und kleineren katholischen Bistümern in Deutschland. Es ist offiziell in insgesamt 11 Bezirke, 31 Dekanate, 270 Pfarreien, 51 Pfarrvikarien und 105 Pastorale Räume gegliedert. Die Zahl³ der katholischen Christinnen und Christen im Bistum Limburg liegt bei ca. 740.000. Der Priestermangel ist seit Jahren hoch, eine Trendwende nicht in Sicht. In der Gemeindeseelsorge sind 212 Priester aktiv tätig (davon 30 Ordensgeistliche), 251 Hauptberufliche Pastorale MitarbeiterInnen (davon 132 GemeindereferentInnen und 119 PastoralreferentInnen) und 44 Ständige Diakone. Als Bezugspersonen in einer Gemeinde ohne einen Pfarrer am Ort sind 21 Hauptberufliche Pastorale MitarbeiterInnen und 8 Diakone eingesetzt. Als Pfarrbeauftragte an einem auf Dauer pfarrerlosen, vakanten Ort, der nebenberuflich nach c. 517§2 CIC/1983 von einem die Seelsorge Leitenden Priester als Moderator mit allen Befugnissen und Vollmachten eines Pfarrers ausgestattet, geleitet wird, sind 25 Hauptberufliche Pastorale MitarbeiterInnen (14 Pastoral- und 11 GemeindereferentInnen) und 11 Ständige Diakone eingesetzt. In der Kategorie Seelsorge arbeiten 50 Diözesan-, 44 Ordens-

priester und 4 Ständige Diakone sowie 18 Gemeinde- und 25 PastoralreferentInnen.

Als Pfarrer auf dem Lande ...

● Dieter Lippert (54) ist Leiter von 6 Gemeinden. In der größten Gemeinde, St. Johannes Nepomuk in Hadamar (ca. 2200 KatholikInnen), und in der zweitgrößten, St. Peter in Hadamar-Niederzeuzheim (ca. 1000 KatholikInnen), ist er der Pfarrer am Ort, der von einem Kaplan unterstützt wird, in den anderen 4 (jeweils zwischen 800 bis 1000 KatholikInnen) leitet er die Gemeinden nach c. 517§2 CIC/1983. Längst vorbei die Vorstellung: ein Pfarrer – eine Gemeinde. Zusätzlich ist Pfarrer Lippert Bezirksdekan des Bezirkes Limburg, der 64 Kirchengemeinden (plus der Italienischen Gemeinde) in 4 Dekanaten umfasst, sowie priesterlicher Leiter der im Rahmen der Pastoralstruktur- und Personalplanung (PPP) im Bistum Limburg neu eingeführten Seelsorgeeinheit »Pastoraler Raum« mit 7 Gemeinden. Zur Leitungsverantwortung für eine Vielzahl von Gemeinden kommt die Leitung des Bezirksamtes hinzu (mit seinen Abteilungen Synodal, Grundseelsorge, Erwachsenenarbeit, Jugend, Religionspädagogik und den Einrichtungen auf Bezirksebene, z.B. der Vorsitz im Bezirks Caritasverband mit seinen 500 MitarbeiterInnen) und die Mitarbeit auf der Leitungsebene des Bistums durch die Teilnahme an der im Monatsrhythmus tagenden Plenarkonferenz, dem aus der (wöchentlich tagenden) Dezernentenkonferenz des Bischöflichen Ordinariates und den 11 Bezirksdekanen zusammengesetzten Leitungsgremium des Bischofs.

Welches Anforderungsprofil, welche Kompetenzen sind vonnöten, um bei solch vielfältigen Aufgaben und Mehrfachbelastungen Leitung effektiv wahrnehmen zu können? Pfarrer und

Bezirksdekan Lippert ist Dienstvorgesetzter für 60 MitarbeiterInnen. In jeder der 6 Gemeinden ist eine hauptberufliche pastorale Kraft konkrete Bezugsperson und Repräsentant/in der Leitung (1 Pfarrer, 1 Kaplan, 3 Gemeindeferentinnen, 1 Gemeindeferent). Miteinander hergestellte und je nach Notwendigkeit modifizierte und neu vereinbarte Rollen- und Aufgabenklarheit für alle hat sich als eine Voraussetzung für ein möglichst konfliktarmes Miteinander auf der Arbeits- und Beziehungsebene erwiesen. Dazu gehört auch die aktive und transparente Wahrnehmung der

»miteinander hergestellte Rollen- und Aufgabenklarheit«

eigenen Leitungsrolle und die bewusste Selbstbeschränkung, als Dienstvorgesetzter der MitarbeiterInnen nicht zugleich ihr Seelsorger sein zu können. Zur Bearbeitung von Rollenkonflikten und Spannungen auf der Ebene der Arbeitsbeziehungen hat sich für Dieter Lippert und seine MitarbeiterInnen die Teamsupervision bewährt. Darüber hinaus pflegt er für sich selbst den kontinuierlichen Austausch mit einem geistlichen Begleiter. Als günstige Voraussetzung hat sich gezeigt, dass Dieter Lippert eine Ausbildung als Gemeindeberater absolvierte und längere Zeit als Gemeindeberater tätig war, bevor er seine jetzigen Aufgaben übernahm. Weitere Unterstützungsinstrumente für die Wahrnehmung der Leitungsaufgabe sind das wöchentliche Dienstgespräch mit dem Pastoralteam (= hauptberufliche SeelsorgerInnen) und einmal im Jahr ein Klausurtag wie auch das wöchentliche Dienstgespräch mit den MitarbeiterInnen im Bezirksamt. Hinzu kommt die jährliche 2-tägige Klausur mit allen SeelsorgerInnen des Bezirks und den MitarbeiterInnen des Bezirksamtes, die der gemeinsamen Erörterung pastoraler Themen und der Entwicklung neuer Handlungsperspektiven

dient. Leitungskompetenz konkretisiert sich hier als Fähigkeit, die MitarbeiterInnen auf den verschiedenen Arbeitsebenen zum Mitdenken zu motivieren und die unterschiedlichen Handlungsansätze, Erfahrungshintergründe und pastoralen Zielvorstellungen miteinander so ins Gespräch bringen zu können, dass es zu gemeinsamen und überprüfbaren Ziel- und Kooperationsvereinbarungen kommt. Ein wichtiges Projekt im Sinne der perspektivischen Ausrichtung pastoralen Denkens und Tuns waren z.B. die auf der Ebene des Pastoralen Raumes die

»Entwicklung neuer Handlungsperspektiven«

1999 durchgeführten 14 Tage dauernden Glaubenswochen »Im Glauben Zukunft wagen« zur geistlichen Vorbereitung auf das Jahr 2000. Sie wurden, mit einem Vorlauf von 2 Jahren, in einer Gruppe von Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen vorbereitet und in die Gremien auf Pfarrebene rückgekoppelt.

... und als Pfarrer in einer Großstadt

● Werner Meuer (43) ist seit 10 Jahren Pfarrer der katholischen Gemeinde St. Johannes in Frankfurt-Unterriederbach mit ca. 4000 KatholikInnen und zugleich Dekan des Dekanates Frankfurt-Höchst sowie priesterlicher Leiter der neuen Seelsorgeeinheit, des neuen Pastoralen Raumes. Ein entscheidender Faktor für die pastorale Wahrnehmung der Lebenswirklichkeit der Menschen in den 11 Gemeinden des Dekanates Frankfurt-Höchst ist die aktuelle, seit einiger Zeit schon andauernde und noch nicht abgeschlossene wirtschaftliche Umstrukturierung des ortsansässigen Höchst-Konzerns und die damit ver-

bundene Verunsicherung vieler Gemeindemitglieder, für die der Wirtschaftsriese zum übergroßen Teil der erste Arbeitgeber am Platz ist. Der nach dem Kriterium der Lebenswelt-Orientierung neu zugeschnittene Pastorale Raum umfasst drei deutschsprachige Gemeinden und eine italienische sowie die vier kategorialen Bereiche Betriebs-, Krankenhaus-, Schulseelsorge und Seelsorge in der Justizvollzugsanstalt. In diesem Pastoralen Raum leben 13000 katholische ChristInnen, davon 28% KatholikInnen anderer Muttersprache. Jeden Sonntag finden Gottesdienste in deutscher, italienischer, spanischer und kroatischer Sprache statt, alle 14 Tage zusätzlich in indonesischer.

»Führung ist das, was einer Organisation Zukunftsperspektiven und die Fähigkeit verleiht, diese Perspektiven in die Realität umzusetzen.« Pfarrer und Dekan Meuer ist in der Gemeinde St. Johannes Dienstvorgesetzter von 19 hauptberuflichen MitarbeiterInnen, darunter ein Pastoralreferent und an Sonntagen ein zweiter Priester für die Eucharistiefiern. Seit eineinhalb Jahren steht das Pastoralprojekt »St. Johannes 2000« im Mittelpunkt der Überlegungen des Pfarrgemeinderates und weiterer an der Zukunftsfähigkeit der Gemeinde Interessierter. Alle bisherigen Aktivitäten in der Seelsorge wurden zur Disposition gestellt und im Sinne einer »Reich-Gottes-Verträglichkeitsprüfung« wurde beraten, was davon weiter wichtig ist und beibehalten werden

»Alle bisherigen Aktivitäten werden einer »Reich-Gottes-Verträglichkeitsprüfung« unterzogen.«

soll, was der Sterbebegleitung bedarf und was neu initiiert wird. Insgesamt 44 Personen haben sich über ein Jahr in 3 Themengruppen (Glaubensweitergabe, Feier des Glaubens, Soziale Sorge) der Konstitutiva gemeindlicher Identität neu

vergewissert, um sich dann bewusst für die Glaubensweitergabe als vordringlichen Schwerpunkt der gemeinsamen Sorge des künftigen pastoralen Handelns in der Gemeinde zu entscheiden. Sie war dann auch das Thema einer Klausur, die nach Operationalisierungsmöglichkeiten für die miteinander getroffene Option und für die Verzahnung des Themas mit den anderen seelsorglichen Initiativen im gemeinsamen Pastoralen Raum suchte. Leitung wurde in der Weise wahrgenommen, dass Pfarrer Meuer zunächst die sich um die Pastoral in der Gemeinde miteinander verantwortlich Wissenden (hauptberuflich und ehrenamtlich pastoral engagierte MitarbeiterInnen in der Gemeinde sowie die Mitglieder des Pfarrgemeinderates) für die Frage der Zukunftsfähigkeit der Gemeinde St. Johannes im Pastoralen Raum sensibilisierte und sie zu einem intensiven, zeitlich und organisatorisch strukturierten, Diskussions- und Entscheidungsprozess zu motivieren vermochte.

Weitere Leitungsinstrumente sind für Pfarrer und Dekan Meuer das monatliche Pastoralgespräch mit seinen hauptberuflichen Pastoralen MitarbeiterInnen, das der Reflexion der pastoralen Entwicklungen dient, wie auch der einmal im Jahr stattfindende Klausurtag zur Überprüfung der bisherigen Aufgabenverteilung und zur eventuellen Neufestsetzung der künftigen Arbeitsschwerpunkte, mitsamt der Delegation von Aufgaben zur eigenverantwortlichen Erfüllung. Darüber hinaus der sowohl pastorale, geistliche wie auch informelle Austausch auf der jährlichen Dekanatsklausurtagung, zu der jeweils die SeelsorgerInnen aus zwei Dekanaten zusammenkommen.⁴

Leiten bedeutet: »Zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation.« Und: »Wer vorausdenkt, führt.« Um als Leiten der Distanz zum Alltagsgeschäft zu bekommen,

nicht in seinen Details unterzugehen und den innersten Punkt, die spirituelle Verankerung jeglichen Tuns, nicht zu verlieren, haben sich für Pfarrer Lippert wie für Pfarrer Meuer ein konsequentes Zeitmanagement mit genauer Jahres-, Wochen- und Tagesplanung (und disziplinierter Einhaltung derselbigen) und eine gute Arbeits-

**»Die spirituelle Verankerung
jeglichen Tuns braucht
ein konsequentes Zeitmanagement.«**

organisation (z.B. eine effiziente Büroorganisation und noch mehr eine bewusste Selbstorganisation wie z.B. die Fähigkeit zur Prioritätensetzung: erkennen und entscheiden, was mit welcher Dringlichkeit wann dran ist) bewährt. Hierzu gehört auch das strikte Festhalten am »freien Tag« als einer Möglichkeit zur körperlichen und geistigen Erholung, zur Distanzgewinnung, die neuen Raum für kreatives Vorausdenken (einschließlich der Sichtung neuerer theologischer Literatur) eröffnet.⁵

Führen muss man wollen

- Übereinstimmend stellen beide Pfarrer fest, dass sie vor der Übernahme der Leitungsaufgabe für sich selbst erst einmal klären mussten, was heißt: Leitungsverantwortung bewusst annehmen und aktiv gestalten und wie wirkt sich Leitungsverweigerung aus. Und dass der Wunsch, vor allem Seelsorger, d.h. geistlich begleitend und beratend tätig, sein zu wollen und die Aufgabe, Leitung wahrzunehmen, z.B. Entscheidungen zu treffen und zu vertreten, kein Gegensatz sein, aber bezüglich der jeweiligen Zielgruppe getrennt werden müssen. Es sind zwei Seiten eines Dienstes für das Leben von Menschen in einer christlichen Gemeinde.

Leiten kann man lernen

● Wenn auch die meisten Kompetenzen im alltäglichen Lebens- und Berufszusammenhang erworben werden und nicht ausschließlich in eigens dafür organisierten Lernprozessen, so ist es für das Leitenlernen unerlässlich, dass die Diözesanverantwortlichen jene Personen gezielt und frühzeitig ansprechen, die sie für die Leitung von Gemeinden vorgesehen haben. Und es braucht, auch bei aller Bereitschaft zu autodidaktischem Lernen, eine adäquate, d.h. direkte, aufgaben- und personbezogene Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungsaufgaben. Die in der Bistumsleitung Verantwortlichen, die selber oft genug ohne jede eigene frühzeitige und gezielte Vorbereitung auf ihre neue Leitungsaufgabe

(als Bischof, als Generalvikar, als Personalchef ...) ihr Amt antraten, haben in der Regel, schon aufgrund ihrer bisweilen leidvollen Erfahrung mit dem Leitungsallday, sehr wohl die Bereitschaft hinzusehen: Wo kommt das Leitenlernen in der Aus- und Fortbildung der Diözese vor und wie lässt sich eine leitungsbezogene Fortbildung⁶ entwickeln und zwar eine, die die theologischen, soziologischen und psychologischen Aspekte der Leitungsproblematik aufeinander bezieht⁷. Im deutschsprachigen Raum stehen für das bewusst ressourcen-, nicht defizitorientierte Erlernen von Leitungskompetenz verschiedene qualifizierte Fortbildungsangebote⁸ zur Verfügung, die sich insbesondere der Leitungskultur im kirchlichen Kontext verpflichtet wissen.

¹ Vgl. Alois Schifferle (Hg.), *Pfarrei in der Postmoderne? Gemeindebildung in nachchristlicher Zeit*. FS Leo Karrer, Freiburg 1997.

² Vgl. bes. die Habilitationschrift von Franz-Peter Tebartz-van Elst, *Gemeinde in mobiler Gesellschaft. Kontexte-Kriterien-Konkretionen*, Würzburg 1999.

³ Die folgenden Zahlen sind vom Stand 31.12.1998.

⁴ In einer Vorbereitungsgruppe von Priestern, Pastoralen MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen des Bezirksamtes wird jeweils ein gemeinsames, pastoral relevantes Thema auf Stadtebene vereinbart und in 3 Klausuren á 2 Dekanate

(die 54 Gemeinden in Frankfurt/M. sind in 6 Dekanaten zusammengefasst) bearbeitet.

⁵ Um nicht nur zu funktionieren, sondern auch außerhalb des pastoralen Arbeitsfeldes gestaltend tätig zu sein, pflegt Pfarrer Lippert sein Hobby, das ihn inzwischen weit über seine Gemeinden, den Bezirk und das Bistum Limburg hinaus bekannt gemacht hat: Er sammelt von überall her Krippen und lädt alljährlich zu einer viel beachteten Krippenausstellung ein. Vgl. Franz Kamphaus/Dieter Lippert, *Und ihr werdet finden ein Kind. Auf dem Weg zur Krippe*, Freiburg 1997.

⁶ Vgl. Manfred Belok, *Pastorale Fort- bzw. Weiterbildung im Wandel. Wahrnehmungen, Anfragen, Aufgabenstellungen*, in: Franz-Peter Tebartz-van Elst (Hg.), *Katechese im Umbruch. Positionen und Perspektiven*. FS Dieter Emeis, Freiburg 1998, 491-504.

⁷ Vgl. Günter Breitenbach, *Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik*, Stuttgart 1994 sowie Martin Lörsch, *Systemische Gemeindeentwicklung. Ein Beitrag zur Erneuerung der Gemeinde im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils*, Frankfurt/M. 1999.

⁸ Vgl. Freisinger Leitungskurs, der vom Institut für Theologische und Pastorale Fortbildung Freising angeboten und in Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Pastoraltheologie an der Universität Wien und der Gesellschaft für Personalentwicklung in Wien in Freising durchgeführt wird; weiters gibt es in Deutschland u.a.: das Theologisch Pastoral Institut (TPI) in Mainz, das Werdenfelser Seminar im Bistum Regensburg und Weiterbildung live in Neunkirchen.