



Neue Leitungsmodelle in der territorialen Seelsorge

Management Summary

Ausgangslage und Auftrag

Eine an Charismen und Ressourcen orientierte Pastoral fragt auf der Basis des gemeinsamen Priestertums aller Getauften und Gefirmten auch nach neuen Formen von Leitung in der Seelsorge. In seinem Auftrag vom 3.2.2016 an das Projekt „*Pastoral planen und gestalten*“ hat Erzbischof Kardinal Marx auf dieser Basis die Entwicklung von Leitungsmodellen und deren Erprobung beauftragt.

Leitung hat „viele Gesichter“

Basierend auf dem Kirchenverständnis von Lumen Gentium fokussiert das Bischofswort „Gemeinsam Kirche sein“ auf das Charisma der Leitung und macht deutlich, dass Leitung „viele Gesichter“ hat. Modelle, die mit dem sakramentalen Charakter der Kirche und den sich daraus ableitenden Normen des Kirchenrechts übereinstimmen, sind Grundlage für neue Leitungsmodelle in der Erzdiözese.

Ein Portfolio an Leitungsmodellen für das Erzbistum

Neben bereits bekannten und bewährten Leitungsmodellen wird hier insbesondere ein neues kollegiales Leitungsmodell auf Ebene eines Pfarrverbands vorgestellt: Leitung unbesetzter Pfarreien durch ein Team aus Haupt- und Ehrenamtlichen ohne priesterliche Administration.

In einer weiter gehenden Interpretation von can. 517 §2 ergänzt durch diözesane Regelungen könnten hierfür die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden.

Leitungsmodelle erproben

Um die notwendigen Rahmenbedingungen zur Einführung neuer Leitungsmodelle und deren Wirkungen in begrenztem Rahmen zu erproben, werden Pilotprojekte gestartet. In jeder Seelsorgsregion wird es ein Pilotdekanat geben. Erste Überlegungen für die Vorbereitung und den Start der Pilotprojekte sind beschrieben, ein erster Zeitplan ist erarbeitet.



1. Ausgangslage

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

Die Sichtweisen auf und die Anforderungen an die Pastoral in der Erzdiözese, wie qualitätvolle Seelsorge, Zusammenwirken von territorialer und kategorialer Pastoral in einem pastoralen Raum, Erarbeitung von Pastorkonzepten, Übernahme von administrativen Leitungsaufgaben durch Verwaltungsleitungen, 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 beauftragt Erzbischof Kardinal Marx vor diesem Hintergrund die Steuerungsgruppe, und davor schon eine Arbeitsgruppe des Priesterrats, ihm verschiedene Leitungsmodelle vorzuschlagen, die anschließend in Pilotprojekten erprobt und ausgewertet werden sollen.

Die erarbeiteten Leitungsmodelle fußen auf Überlegungen einer gemeinsamen Arbeitsgruppe aus einem Vertreter des Priesterrats und den Mitgliedern der Steuerungsgruppe des Projekts *Pastoral planen und gestalten* sowie auf einer vorausgehenden Stellungnahme von Msgr. Schlichting zu Leitungsmodellen im deutschsprachigen Raum im Auftrag des Bischofsrats.

Die leitende Grundidee ist dabei, in der Erzdiözese ein Portfolio an Leitungsmodellen vorzuhalten und dieses situationsadäquat ein- und umzusetzen.

2. Leitung hat „viele Gesichter“ – eine theologische Grundlegung

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, die aufgrund von Taufe und Firmung Anteil am gemeinsamen Priestertum aller Frauen und Männer in der Kirche haben. 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 (Nr. 5). 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.

„Gemeinsam Kirche sein“ basiert auf dem Grundverständnis von Kirche, wie es das Zweite Vatikanische Konzil vor allem in seiner Kirchenkonstitution *Lumen Gentium* dargelegt hat.

Darin ist die Kirche in ihrem Wesen sakramental, weil sie in Christus gründet, der das Realsymbol der göttlichen Gnade ist (LG 8) und somit das Ursakrament, das die Kirche zum Grundsakrament macht. Das sakramentale Wirken der Kirche leitet sich somit nicht ab von der konkreten Spendung der Sakramente in ihr, sondern steht immer im Kontext der Menschwerdung Gottes in Jesus Christus und vollzieht sich immer im Kontext des Paschamysteriums. (Dies ist auch der Grund dafür, dass die Liturgiereform des Konzils immer die Eucharistiefeier als den herausragenden Ort der Feier aller Sakramente sieht.)



In diesen benannten Bezügen ist das Wirken der Kirche sakramental, was zunächst aber noch nichts über die Strukturen aussagt, in denen sich dieses Wirken vollzieht.

Als ausschlaggebend für die Struktur Kirche ist nach den Konzilsdokumenten in konsequenter Auslegung der Vätertheologie und einer historisch-kritischen Interpretation der historischen Quellen über die frühe Kirche einzig das apostolische Prinzip, wie es im nicaeno-konstantinopolitanischen Symbolum in den wesensbeschreibenden Notae Ecclesiae grundgelegt ist.

Wie sich das sakramentale Wesen der Kirche in einer Linie durchzieht vom Ursakrament Christus zur konkreten Feier der Sakramente, so bedarf es auch einer durchgehenden Linie vom apostolischen Wesen der Kirche zu ihrer konkret verfassten und wahrnehmbaren Struktur.

Dem entsprechend äußert sich die Kirchenkonstitution ausführlich über Wesen und Struktur des Bischofsamtes, Aussagen, die dann im Bischofsdekret konkretisiert werden.

Knapp zusammengefasst könnte man sagen: Leitung und Bischofsamt gehören in wechselseitiger Bindung zusammen. Jeder Bischof leitet, und überall, wo es Leitung in der Kirche gibt, geht diese Leitungsvollmacht vom Bischof aus. Dabei wird zwar der Leitungsbegriff nicht definiert, leitet sich vielmehr aus der generellen Hirtensorge des Bischofs ab.

Während also das Bischofsamt insbesondere im Hinblick auf die Leitung der Ortskirche eine exakte Beschreibung erfährt, äußert sich das Konzil nicht analog zum Priesteramt. Die theologische Zurückhaltung der Konzilsväter dem Priesteramt gegenüber kann einerseits als wenig wertschätzend empfunden werden, andererseits wird im Konzil jener Freiraum fortgeschrieben, den es in der konkreten Ausgestaltung des Dienstes der Priester als Mitarbeiter der Bischöfe – und recht viel genauer wird auch das Konzil nicht – immer gab und gibt. Es dürfte zu keinem Zeitpunkt der Kirchengeschichte eine Situation gegeben haben, in der die territoriale Struktur genau mit der jeweiligen Zahl der Priester korrespondierte.

Zwar ist auch in den Konzilsjahren besonders in der westlichen Welt der Priestermangel schon deutlich spürbar oder zumindest klar absehbar, dennoch fokussiert das Konzil das Priesteramt nicht auf das Amt des Pfarrers, sondern belässt es bei der – bis auf die Aufgabe der Sakramentspendung und insbesondere der Feier der Eucharistie – allgemeinen Mitarbeit in der bischöflichen Hirtensorge.

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, sollen im Folgenden vorgestellt werden.

3. Ein Portfolio an Leitungsmodellen für das Erzbistum

Angesichts der unterschiedlichen strukturellen, pastoralen und personellen Situationen in der Pastoral im Erzbistum ist bei der Einführung von Leitungsmodellen und deren Erprobung an ein Portfolio der Leitungsmodelle zu denken und nicht an einen gleichzeitigen und flächendeckenden Wechsel von einem in ein anderes Leitungsmodell. Vielmehr geht es um den situationsadäquaten Einsatz von Leitungsmodellen. Mitzudenken ist, dass mit der Einführung von Verwaltungsleitungen und damit der Delegation der administrativen Leitung bereits ein neues Leitungsmodell eingeführt ist.

Um die räumliche Struktur der territorialen Seelsorge nicht erneut anpassen zu müssen, sollen Leitungsmodelle zwar auf der Ebene des Pfarrverbands angesiedelt sein, aber im pastoralen Raum des Dekanats zueinander in Beziehung stehen und auf dieser Ebene koordiniert und geführt werden. Das wiederum setzt voraus, dass auf dieser „mittleren Ebene“ eine Steuerung von Personal und Pastoral erfolgt und diese entsprechend weiterentwickelt und professionalisiert wird.

Das Portfolio der Leitungsmodelle umfasst einerseits bekannte und bewährte Modelle, andererseits wird dieses bestehende Portfolio nun um ein kollegiales Leitungsmodell ergänzt.

3.1 Bekannte und bewährte Leitungsmodelle

- die Leitung durch einen Pfarrer
- Leitung durch einen Pfarrer mit Team
- Leitung durch eine/n pastorale/n Mitarbeiter/in mit Team („Pfarrbeauftragter“).

3.2 Ein neues kollegiales Leitungsmodell: die Leitung eines Pfarrverbands durch ein Team aus Haupt- und Ehrenamtlichen

Das Modell der kollegialen Leitung eines Pfarrverbands durch ein Team aus Haupt- und Ehrenamtlichen bezieht sich auf eine weiter gehende Interpretation des can. 517 §2, in der die Leitung eines Pfarrverbands einer Gemeinschaft von Personen aus haupt- und ehrenamtlichen Laien übertragen wird.

Das kollegiale Leitungsmodell kann in zwei Varianten realisiert werden.

In Variante 1 ist Kernpunkt, dass kein für die Seelsorge letztverantwortlicher Priester benannt wird, die Pfarreien des Pfarrverbands also - rein kanonisch betrachtet - unbesetzt sind.

Im Gegenzug wird dem Leiter der mittleren Ebene, z.B. dem Dekan, die Dienst- und Fachaufsicht über alle hauptamtlichen Seelsorger/-innen des Dekanats übertragen. Über diese Funktion bleibt er für die Seelsorge im Dekanat mitverantwortlich, ohne aber der „Pfarradministrator des Dekanats“ zu werden und ohne für alle operativen Vorgänge in der Seelsorge im Sinne der „Allzuständigkeit“ verantwortlich zu sein.

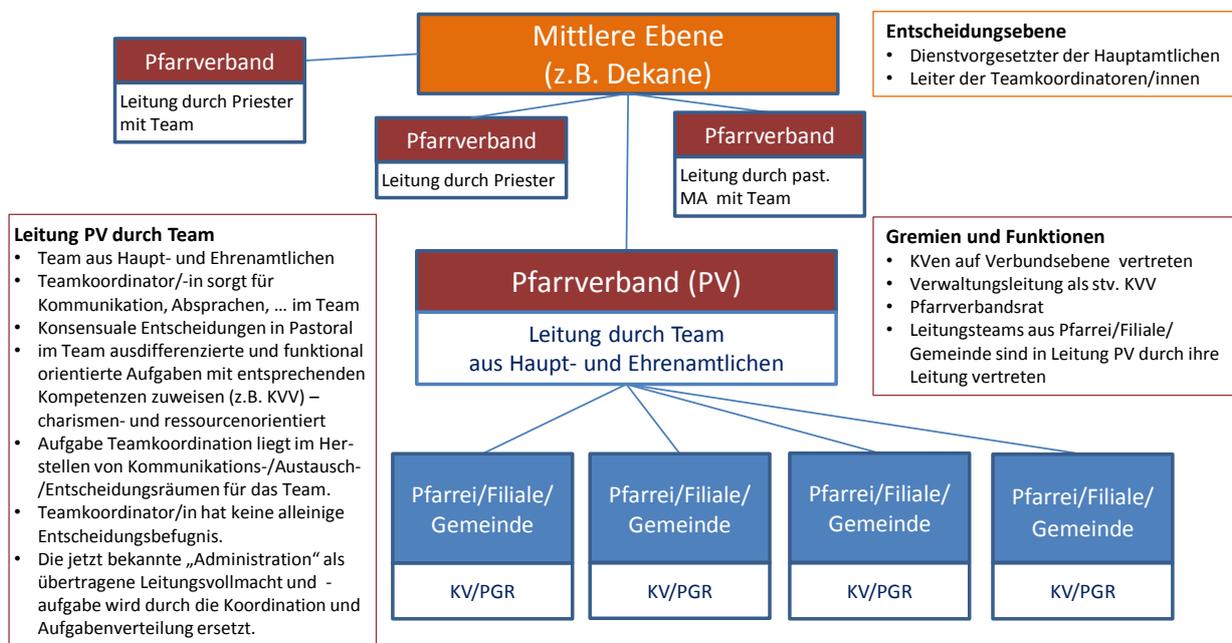
In Variante 2 wird alternativ dem Leitungsteam aus Haupt- und Ehrenamtlichen „de iure“ einen Administrator auf der mittleren Ebene zur Seite gestellt, „de facto“ werden die Leitungsaufgaben so weit als möglich auf das Leitungsteam delegiert.

Allen Leitungsmodellen ist zu eigen, dass an der Verbindung von territorialer und kategorialer Seelsorge mit Hilfe von Pastorkonzepten zu arbeiten ist und die Frage der jeweiligen Dienst- und Fachaufsicht zu klären ist.

Die sich anschließende Grafik verdeutlicht das mögliche Leitungsportfolio in einem Dekanat und stellt überdies insbesondere die wichtigsten Zusammenhänge für das neue kollegiale Leitungsmodell eines Teams aus Haupt- und Ehrenamtlichen dar. Eine Beschreibung der notwendigen Neuakzentuierung der mittleren Ebene sowie eine kirchenrechtliche Würdigung schließen sich an.

Ausdifferenzierung kollegiales Leitungsmodell

Leitung durch Team aus haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern/innen (can. 517§2)



Grundlage der Überlegungen ist die derzeitige Struktur. Daher sind Leitungsmodelle auf der Ebene der Pfarrverbände anzusiedeln und zu erproben. Auch auf der Ebene der Pfarrei/Filiale/Gemeinde kann es ggf. verschiedene Leitungsmodelle geben.

4. Neugestaltung und Neuaufbau der mittleren Ebene Dekanat als Voraussetzung für den Einsatz unterschiedlicher Leitungsmodelle

Wenn es in Zukunft in einem Dekanat die Praxis unterschiedlicher Leitungsmodelle wie eben beschrieben geben soll, dann ist im Sinne der Gesamtsteuerung in der Personalführung der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen sowie in der Ausrichtung der Pastoral im Sozialraum Dekanat mit seinen Seelsorgeeinheiten eine mittlere Ebene als Leitungsebene unverzichtbar.

Durch die mittlere Ebene gewinnt die Erzdiözese für ihre Seelsorge und ihre Verwaltung in fünf wichtigen Bereichen:

- Führung in direkter Nähe und räumlicher Erreichbarkeit ersetzt die aktuell langen Übertragungswege zwischen den Ebenen der Erzdiözese und sichert so Präsenz vor Ort in komplexer werdenden Anforderungen.
- Führung wird nach unten wie auch nach oben in einer direkten Kommunikation ausgeübt und garantiert Dialog zwischen den Akteuren.

- Führung wird ihrer Aufgabe zu beraten, d.h. Impulsgeberin zu sein, auf der Grundlage einer pastoralen Vision und mit begründeten Zielen zu arbeiten sowie deren Umsetzung zu begleiten, gerecht.
- Instrumente der Führung (z.B. das Mitarbeiterjahresgespräch, Feedback) erhalten die zwingend erforderlichen strukturellen Voraussetzungen, um im Sinne der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung Wirksamkeit und Nutzen nachhaltig entfalten zu können.
- Führung sichert Qualität, d.h. die Ausprägung einer durchgängigen diözesanen Führungs- und Kommunikationskultur mit verbindlichen Standards, die sich sowohl auf die Personalführung wie auch die konzeptionelle Ausrichtung der Pastoral vor Ort beziehen und sich positiv auf die Ergebnisqualität pastoraler Angebote sowie die Berufszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/innen auswirken.

5. Kirchenrechtliche Würdigung und Wirkung des Modells „Leitung durch Haupt- und Ehrenamtliche“

Das vorgestellte kollegiale Leitungsmodell der Leitung eines Pfarrverbands durch ein Team aus Haupt- und Ehrenamtlichen geht davon aus, dass Pfarreien kanonisch betrachtet unbesetzt sind.

Dazu erweckt der CIC zunächst den Eindruck, dass es eine dauerhaft nicht besetzte Pfarrei nicht geben kann, da dieser Fall nicht explizit benannt wird. Eine vakante Pfarrei ist zu besetzen und Pfarrer kann nur werden, wer die Priesterweihe empfangen hat!

Eher indirekt und ohne den Sachverhalt offen anzusprechen räumt der CIC ein, dass es den Fall einer dauerhaft nicht besetzten Pfarrei geben kann, wenn er in can. 517 § 2 CIC davon spricht, dass ein Priester bestellt wird, der die Vollmachten und Befugnisse eines Pfarrers hat. Ganz offensichtlich ist dieser Priester aber gerade nicht der Pfarrer dieser Pfarrei.

Can. 517 § 2 CIC ist deshalb die Bestimmung, auf die im Regelfall Bezug genommen wird, wenn es um eine Gemeindeleitung durch Nichtpriester geht. Hierbei ist aber zu beachten, dass es immer einen konkreten, eindeutig benannten Priester geben muss, der die Vollmachten und Befugnisse eines Pfarrers hat und dem die Leitung der Seelsorge in dieser Pfarrei zukommt.

Der Fall einer Pfarrei, für die weder ein eigener Pfarrer noch ein Pfarradministrator oder ein Priester gemäß can. 517 § 2 CIC bestellt werden kann, ist im CIC nicht vorgesehen. Maßnahmen und Regelungen, die der Diözesanbischof in einem solchen Fall trifft, um seiner umfassenden Hirtensorge für alle Gläubigen seiner Diözese gerecht zu werden, müssen sich deshalb notwendiger Weise außerhalb der vom CIC vorgegebenen Regelungen bewegen.

Erklärt ein Diözesanbischof, er könne weder einen Pfarrer oder Pfarradministrator bestellen noch einen Priester gemäß can. 517 § 2 CIC beauftragen, könnte er aus Gründen der Plausibilität in letzter Konsequenz auch daran denken, Katechisten gemäß can. 861 § 2 CIC zur Taufspendung zu beauftragen und Laien gemäß can. 1112 CIC zur Eheschließungsassistenz zu delegieren, wozu er eine empfehlende Stellungnahme der Bischofskonferenz und die Erlaubnis des Apostolischen Stuhls benötigt.

Eigener Pfarrer der Gläubigen einer solchen Pfarrei ist, da kein solcher bestellt ist, der Diözesanbischof in seiner umfassenden Hirtensorge. Seine Pflicht ist es, dafür zu sorgen, dass die Rechte der Gläubigen dieser Pfarrei, insbesondere auf die Hilfe aus den geistlichen Gütern, dem Wort Gottes und den Sakramenten (can. 213 CIC), gewahrt bleiben.

Es steht dem Diözesanbischof frei, die Seelsorge in solchen Pfarreien in einem Diözesangesetz zu regeln oder zunächst im Einzelfall mit einer Praxis „*praeter legem*“ (vgl. can. 24 § 2 CIC) seiner Verpflichtung nachkommt.

Da Nichtpriester nicht zu Inhabern der Pfarrpfründe oder sonstiger Pfründe- und/oder Benefizien bestellt werden können, ist zu klären, ob im Vorfeld solcher Maßnahmen alle rechtlich selbständigen Stiftungen (Pfründe und Benefizien), die dem Lebensunterhalt von Priestern dienen, zu einer einzigen diözesanen Stiftung verschmolzen werden, so wie dies in der Erzdiözese Freiburg bereits geschehen ist. Damit könnte die steuerrechtliche Problematik aufgefangen werden, die derzeit durch die Bestellung aller Pfarrer und Pfarradministratoren zu Inhabern der in ihren Pfarreien bestehenden Pfründe- und Benefiziumstiftungen gelöst ist.

Eine Grenze findet die Übertragung der Sorge für die Gläubigen einer solchen dauerhaft nicht besetzen und auch nicht nach can. 517 § 2 CIC betreuten Pfarrei in der Vorgabe des can. 150 CIC, wonach ein Amt, das der umfassenden Seelsorge dient, gültig nur einem Priester übertragen werden kann. Es ist deshalb bei der Beschreibung der einzelnen Ämter in einer solchen Pfarrei sowie bei der Zuweisung der Aufgaben darauf zu achten, dass immer nur Teilbereiche und nicht die umfassende Verantwortung für die Seelsorge in dieser Pfarrei Nichtpriestern übertragen wird.

6. Erprobung von Leitungsmodellen in Pilotprojekten

In jeder der drei Seelsorgsregionen wird auf Dekanatsebene ein Pilotprojekt gestartet. Die Erprobung der Leitungsverantwortung in neuen kollegialen Leitungsmodellen steht dabei im Mittelpunkt. Hier können Wirkungen des Zu- und Nebeneinanders von verschiedenen Leitungsmodellen unter der Leitung einer neu akzentuierten mittleren Ebene beobachtet und evaluiert werden

In den geplanten Pilotprojekten wird es schwerpunktmäßig um folgende Themen gehen:

- Voraussetzungen für die Leitungsmodelle schaffen:
 - Information und Kommunikation der dahinter stehenden Anliegen
 - theologischer Diskurs
 - Kriterien für geeignete Situationen vor Ort beschreiben
 - Geeignete Zusammensetzungen von Teams auf der Basis der Leitlinien für die Pastoral und der Grundannahmen für die Pastoral benennen
 - Modelle für Schulungen und Beauftragungen erstellen
 - Modelle und Vorgehensweisen für Leitung durch ein Team erarbeiten
 - Formen der Gewinnung und Beauftragung für Ehrenamtliche entwickeln
- Kollegiale Leitung durch ein Team: Klärung der Aufgaben, Rollen, Befugnisse, Verantwortung und der notwendigen persönlichen und fachlichen Kompetenzen. Das betrifft Haupt- und Ehrenamtliche gleichermaßen, so dass auch deren Zu- und Miteinander neu zu bedenken ist.
- Die neue Rolle Haupt- und Ehrenamtlicher: Schulungen, Begleitung, Beauftragung auf Zeit, ...
- Die neuakzentuierte „mittlere Ebene“ mit entsprechender Leitungsverantwortung und Leitungskompetenz auf den Weg bringen und erproben.
- Zueinander von Leitungsteams und Gremien im Pfarrverband klären, bestimmen und abgrenzen
- Zu evaluierende Bereiche/Themen/Fragestellungen benennen sowie Kriterien an denen ein angestrebtes Ziel gemessen werden kann.



- Begleitung der Pilotprojekte durch
 - einen kommunikativen Prozess,
 - einen spirituellen Prozess insbesondere zum Thema geistliche Leitung
 - Bewusstmachen relevanter theologischer Themen und Fragestellungen
 - Gestaltung des notwendigen Entwicklungs- und Veränderungsprozesses auf den verschiedenen Ebenen

7. Zeitplan

Dezember 2016	Vorstellung der Leitungsmodelle im Bischofsrat
16. Februar 2017	Vorstellung der Leitungsmodelle im Priesterrat
2. März 2017	Vorstellung der Leitungsmodelle in der Dekanekonferenz
Ende März 2017	Auswahl der Pilotdekanate – ein Dekanat je Seelsorgsregion
jetzt und fortlaufend	Detailierung der Planung und Vorbereitung der Pilotphase insgesamt und der Pilotprojekte in den Dekanaten vor Ort
Herbst 2017	Start der Pilotprojekte in den Pilotdekanaten

Verantwortlich für den Inhalt:

Ressort Grundsatzfragen und Strategie
Projekt „Pastoral planen und gestalten“
Robert Lappy, Projektleiter
Kontakt: pastoral-gestalten@eomuc.de