

# Katholische Arbeitsstelle für missionarische Pastoral (KAMP) der Deutschen Bischofskonferenz

---

## Dokumentation

### Lernsetting ehrenamtliche Leitungsteams in örtlichen Gemeinden

24./25.1.2018 Fulda

*Dr. Hubertus Schönemann*

Die Initiative zu dieser Lernwerkstatt ging aus der Konferenz der Seelsorgeamtsleitungen hervor. Es waren 13 Bistümer vertreten, darunter Personen aus den Bereichen Pastoral, Personal, Ehrenamtsförderung und Organisationsentwicklung. Die Kath. Arbeitsstelle für missionarische Pastoral (KAMP) in Erfurt hatte die Organisation und Realisierung des Lernsettings übernommen. Erfahrungen mit „ehrenamtlichen Leitungsteams in örtlichen Gemeinden“ sollten erzählt werden, nicht im Sinne der Erhaltung des bisherigen Pastoral systems von „Pfarrgemeinden“, sondern als Motor und Seismograf für im Hintergrund stattfindenden grundlegenden kirchlichen Veränderungsprozesse, die über die Frage ehrenamtlicher Leitungsteams hinausgehen. Die Versuche der Erneuerung sind gekennzeichnet durch Orientierung an „Sendung“ und „Berufung“, an neuen Formen von Partizipation und Verantwortung, wie es im Papier der deutschen Bischöfe „Gemeinsam Kirche sein“ (2015) als Option beschrieben wird. Die Bistümer stehen an unterschiedlich Orten, was diese Prozesse pastoraler und kirchlicher Entwicklung betrifft. Es wurde an jedem der beiden Tage mit dem Teilen des jeweiligen Tagesevangeliums begonnen, um die Gespräche und den Austausch biblisch zu „erden“ und im „Hören“ auf die Schrift und den/die andere/n zu verbleiben.

#### **Ziele der Veranstaltung:**

Erfahrungen aus den Bistümern zusammentragen, grundsätzliche Ähnlichkeiten und gemeinsame Linien sehen und vergewissern, Probleme beschreiben und Fragen identifizieren, die gemeinsam weiterentwickelt werden können. Wie kann Leitung wahrgenommen und weiterentwickelt werden?

- Wie reagieren Ehrenamtliche Hauptberufliche und leitende bzw. nicht-leitende Priester (Rollenidentitätsklärung bei Unterschiedlichkeiten des priesterlichen Dienstes)?
- Was heißt „geistliche Leitung“?
- Wie kann Verwaltungsleitung in Teamleitung integriert werden?
- Wie kann „Sakramentalität“ der Kirche weitergedacht werden?
- Wie kann man an (traditionellen verfestigten) Kirchenbildern arbeiten?
- Wie kommt man als Bistum in einen Prozess, der nicht das Vergangene kopiert?
- Wie werden die Personen der Leitungsteams identifiziert, legitimiert, beauftragt, vorbereitet, begleitet, gewechselt ...?

Es ging nicht darum, Begriffe wie „Leitung“ oder „Gemeinde“ zu „klären“ und damit zu vereindeutigen. Es geht auch nicht darum, Komplexität autoritativ zu reduzieren. Vielmehr setzte die Veranstaltung auf eine Methodik des narrativen Zugangs: Lernen am Gelingen und Misslingen erzählter und reflektierter Praxis aus den Bistümern. Entwicklung einer Kriteriologie für Gelingen oder Scheitern, um für weitere Gestaltung von Prozessen zu lernen. Damit wurde das Setting in Fulda selbst zu einem Lernprozess.

Die Vorbereitung hatte sich dazu entschieden, im ersten Teil des Lernsettings großen Raum auf die Themen „Prozess“ und „Rollenarchitektur“ zu legen. Von den Bistümern wurden im Vorherein Fragebögen ausgefüllt. Die Ergebnisse der Fragebögen wurden thematisch geordnet an Stellwänden im Raum präsentiert, einzelne Teile dienten zur inhaltlichen Vorbereitung der Workshops „Prozess“ und „Rollenarchitektur“. Weitere Verdichtungen wurden zu den Themenkomplexen „Strukturen“ (und Modelle von Teamleitung), „Gemeinde“, „Leitung“ und „Tieferliegende Themen“ vorgenommen (s. Anhang)

Aus den Fragebögen ergaben sich von vornherein folgende Beobachtungen:

- variety & complexity: Es gibt eine große Bandbreite an Theologien, Zielen und Weisen von Institutionenhandeln, nicht nur im Vergleich verschiedener Bistümern, sondern auch bei verschiedenen Akteuren/Ebenen in einem Bistum.
- „theology meets reality“: es ist offenbar nicht ganz einfach, theologisch-ekkesiale Theorieelemente mit der konkret erlebten Praxis zusammenzubringen
- „Keep the status quo or enhance the system“: Offensichtlich ist die Spannung zwischen der Verwaltung des Mangels und Erhaltung des Bestehenden einerseits und dem Mut, etwas Neues entstehen zu lassen, das System zu erweitern, andererseits.

### **Bibelteilen 1: Tagesevangelium am 24.1.2018 Fest Pauli Bekehrung (Mk 16,15-18):**

In jener Zeit erschien Jesus den Elf und sprach zu ihnen: Geht hinaus in die ganze Welt, und verkündet das Evangelium der ganzen Schöpfung! Wer glaubt und sich taufen lässt, wird gerettet; wer aber nicht glaubt, wird verurteilt werden. Und durch die, die zum Glauben gekommen sind, werden folgende Zeichen geschehen: In meinem Namen werden sie Dämonen austreiben; sie werden in neuen Sprachen reden; wenn sie Schlangen anfassen oder tödliches Gift trinken, wird es ihnen nicht schaden; und die Kranken, denen sie die Hände auflegen, werden gesund werden.

Dazu folgende Aspekte aus dem Bibelteilen:

- Wie gehen wir im eigenen Leben mit Polaritäten um?
- „Geht hinaus!“ Ist das schon Realität in unserer pastoralen „Genetik“?
- Taufe verleiht Superkräfte.
- Was durch Gläubige geschieht, ist das Ankommen des Reiches Gottes.
- Was bewirkt die Begegnung mit dem Auferstandenen in mir?

- Was kann „zum Glauben kommen“ bedeuten? Ist ablesbar an Zeichen (Verweisfunktion), ist selber ein Zeichen.
- Superkräfte sind der Gesamtheit der Glaubenden zugesprochen, aber nicht jedem Einzelnen in der Gemeinschaft.

### **A1 Workshop: „Veränderungen in der Architektur der beteiligten Rollen“**

- Soll das System einfach nur erhalten bleiben?
- Haben Ehrenamtliche die Idee, über das System hinauszugehen?
- Die Anforderungen an die Hauptamtlichen sind gestiegen, auch an das eigene Rollenverständnis. Es gibt Diskrepanzen zwischen Idee und Wirklichkeit.
- Es gibt nicht das Leitungsmodell!
- Es gibt solches Personal, das man entwickeln kann, und solches, das man „neutralisieren“ muss.
- Desiderat: eine Theologie der Leitung zwischen Seelsorge, Charismenorientierung und Berufung.
- Es werden gewaltige Rollenirritationen beobachtet. Wie unterstützt man? Welche Grundhaltungen sind wichtig?
- Bei beruflichen Rollenträgern mehr Aufmerksamkeit auf (gegenseitige) Verbindlichkeit (zwischen Personal und Verantwortungsträgern in Bistumsleitung) und Gestaltung von Kultur: zwischen Priorisierungen und incentives (Anreizmodellen)
- Die gewählten Gremien sollten ernst genommen werden.
- Erfahrung aus MS: Ehrenamtliche Gemeindeteams gehen nur mit Unterstützung von Hauptamtlichen.
- Erfahrung aus OS: Manche ehrenamtlichen Gemeindeteams wolle nicht „Leitungsteams“ heißen, weil eine bestimmte Vorstellung von Leitung zugrundeliegt.

### **A 2 Workshop: „Prozess/e“**

- Die Prozesse werden oft als ein „Stolpern“ wahrgenommen.
- Es ergibt sich die Frage nach der Steuerung von Prozessen: Was heißt Steuerung? Wer steuert?
- Wer schützt den Prozess?
- Nicht „Blindflug“ oder „Instrumentenflug“, sondern „Sichtflug“: ein Schritt nach dem anderen. Prozesshaftes Miteinander-gehen müsse oft erst grundständig eingeübt werden.
- Es gilt einzuüben: Was kommunizieren wir mit wem?
- Wie kommt man überhaupt in einen Prozess? Anlässe können sein: Priestermangel, neuer Bischof, Finanzprobleme. Es gibt auch Hindernisse wie andere Prozesse, die eigentlich dran sind und nicht überlagert werden dürfen (z.B. sexueller Missbrauch), Verhältnis von Aufarbeitung und Kirchenentwicklung ist zu klären! In einem Bistum sind es

Dekanatsvisitationen, die zutage fördern, dass nach 70 Jahren Aufbau, Kirchenbau und Personalaufbau nun die klassische Angebotserweiterung die Menschen nicht mehr anspricht.

- Bei Prozessen Gefahr von spirituellem Missbrauch: Überstülpen von priesterlichen Spiritualitäten.
- Es gibt verschiedene Ebenen von Prozessen, die unterschieden werden müssen: diözesane / lokale Ebene (Pfarrei, Kirchengemeinde, ...)
- Wem „gehört“ der Prozess?
- Wer sind Schlüsselpersonen mit Blick auf Veränderungen?
- Es gibt „blinde-Passagier-Themen“.
- Zentral ist Vertrauen auf unterschiedlichen Ebenen, Vertrauensarbeit beinhaltet auch: Konflikte heben und lösen.
- Es wäre wichtig, Haltungen und Kultur eines Prozesses wahrzunehmen und zu beschreiben.
- Was ist ein „geistlicher Prozess“? Nicht allein biblische Illustrierung (Hier entspannt sich ein kontroverser Diskurs um das Verständnis, was denn einen Prozess zu einem „geistlichen“ macht: Reicht da nicht das ehrliche und authentische Miteinander, in dem Gottes Geist wirken kann? Welche „spirituellen Formen“ sind sinnvoll und nicht „aufgesetzt“ oder „instrumentalisiert“?)
- Zentral für Prozesse ist die Arbeit mit Zukunftsbildern von Kirche. Wann hat sie eine „Daseinsberechtigung“?
- Es geht nicht darum, die Kirche als Mitgliederorganisation so zu erhalten, wie sie jetzt ist, sondern Sozialräume zu entwickeln, und damit dem Gottesreich, dem Evangelium und einem neuen Bild von Kirchesein auf die Spur zu kommen. Interessant ist die Umkehrung der Fragerichtung: Welches Interesse hat die Gesellschaft an uns? Wozu ist Kirche „gut“?
- Ziel(e) und Absicht(en) eines Prozesses überprüfen und ehrlich kommunizieren: Oft zu wenig Kirchnerneuerung/Evangelisierung/Innovation statt Gemeindegewöhnungsprozessen und Gemeindefixierung. Dabei ist die Frage, ob es die Akteure tatsächlich ernst meinen mit Erneuerung. Dazu müsste mehr Fremdheit gewagt werden und „aus dem System heraus“ kommuniziert werden. Dabei erhebt sich die Frage, was das „System“ ist, wie es beschrieben wird, welche Begrenzungen, Eigenlogiken, Selbstreferentialitäten etc. es hat. Und welche Ressourcen wo eingesetzt werden (z.B. zeigen sich „gute“ Katholiken manchmal entrüstet, wenn Ressourcen für „Fernstehende“ eingesetzt werden sollen und nicht ihnen als dem vermeintlich eigentlichen „System“ der Betreuung und Versorgung zugutekommen.)
- Wichtig für Prozesse: Schlüsselpersonen identifizieren und Veränderungen prüfen!
- Zurüstung und „Mitnehmen“ der Entscheider!
- Für selbstverändernde Prozesse den Raum freihalten und dazu anregen.
- Gestaltung einer Kultur der Aus- und Fortbildung, um Prozesskenntnisse zu verstetigen.
- Absicherung des Prozesses und Sicherstellung der Umsetzung der Ergebnisse, dabei ist wichtig, wer die Finanzhoheit hat (in DRS haben sie die Ehrenamtlichen).

- Problem von „Hochglanzbroschüren“ für den Prozess (lieber Einfachheit und Authentizität statt Riesen-PR und „Aufmotzen“), dahinter steht aber auch die berechnete Frage: Wie das, was bei einem Prozess passiert und entsteht, an eine größere Entität kommuniziert wird.
- Sprachliche Chiffren müssen realitätsorientiert und erfahrungsbezogen „durchgearbeitet“ werden: z.B. Was bedeutet konkret „missionarisch“, „partizipativ“, „Charismenorientierung“, ...
- Wie kann eine „pastorale Evaluierung“ gestaltet werden? (Verbindung zur Pastoralvisitation)

## **Bibelteilen 2: Tagesevangelium am 25.1.2018 „Der ausgesäte Same“ (Mk 4,1–20)**

In jener Zeit lehrte Jesus wiederum einmal am Ufer des Sees, und sehr viele Menschen versammelten sich um ihn. Er stieg deshalb in ein Boot auf dem See und setzte sich; die Leute aber standen am Ufer. Und er sprach lange zu ihnen und lehrte sie in Form von Gleichnissen. Bei dieser Belehrung sagte er zu ihnen: Hört! Ein Sämann ging aufs Feld, um zu säen. Als er säte, fiel ein Teil der Körner auf den Weg, und die Vögel kamen und fraßen sie. Ein anderer Teil fiel auf felsigen Boden, wo es nur wenig Erde gab, und ging sofort auf, weil das Erdreich nicht tief war; als aber die Sonne hochstieg, wurde die Saat versengt und verdorrte, weil sie keine Wurzeln hatte. Wieder ein anderer Teil schließlich fiel auf guten Boden und brachte Frucht; die Saat ging auf und wuchs empor und trug dreißigfach, ja sechzigfach und hundertfach. Und Jesus sprach: Wer Ohren hat zum Hören, der höre! Als er mit seinen Begleitern und den Zwölf allein war, fragten sie ihn nach dem Sinn seiner Gleichnisse. Da sagte er zu ihnen: Euch sind die Geheimnisse des Reiches Gottes anvertraut; denen aber, die draußen sind, wird alles in Gleichnissen gesagt; denn sehen sollen sie, sehen, aber nicht erkennen; hören sollen sie, hören, aber nicht verstehen, damit sie sich nicht bekehren und ihnen nicht vergeben wird. Und er sagte zu ihnen: Wenn ihr schon dieses Gleichnis nicht versteht, wie wollt ihr dann all die anderen Gleichnisse verstehen? Der Sämann sät das Wort. Auf den Weg fällt das Wort bei denen, die es zwar hören, aber sofort kommt der Satan und nimmt das Wort weg, das in sie gesät wurde. Ähnlich ist es bei den Menschen, bei denen das Wort auf felsigen Boden fällt: Sobald sie es hören, nehmen sie es freudig auf; aber sie haben keine Wurzeln, sondern sind unbeständig, und wenn sie dann um des Wortes willen bedrängt oder verfolgt werden, kommen sie sofort zu Fall. Bei anderen fällt das Wort in die Dornen: sie hören es zwar, aber die Sorgen der Welt, der trügerische Reichtum und die Gier nach all den anderen Dingen machen sich breit und ersticken es, und es bringt keine Frucht. Auf guten Boden ist das Wort bei denen gesät, die es hören und aufnehmen und Frucht bringen, dreißigfach, ja sechzigfach und hundertfach.

- Warum eine so exklusive Sichtweise?
- Gibt es ein Innen (Insider) und ein Außen (Outsider)?
- Alle kriegen alles mitgeteilt – Unterscheidung nur in der Form.
- Gleichnis = Verstehenschlüssel. Wird zur Verschlüsselung, wenn man Nebel meiden will.
- Kann man sich dem Geheimnis des Gottesreiches anders als in Gleichnissen nähern?
- Impuls: HÖREN als möglicher Schlüssel im Prozess (Adressaten sind Subjekte)

- Einen langen Atem haben, Christus als Sämann, Wachstum sehen, Achtsamkeit
- Dynamik des Wachstums vs. Dynamik der Verweigerung
- Die Realität(en) so wahrnehmen, wie sie sich zeigen

## **B 1 Workshop: „Realität: Leiten im Team – Wie geht das? / Theologie der Leitung“**

- Nicht ein Modell, sondern lokale und historische Kontexte beachten!
- Möglichkeit, innerhalb einer Diözese mehrere Modelle von geteilter Leitung auszuprobieren. Nicht „das Einheitliche“ ist das „Richtige“!
- Wie kann im Team Leitung wahrgenommen werden? Wie kommen Entscheidungen zustande? Braucht es nicht doch eine/n, der letztlich entscheidet? Hinweis auf BDKJ-Leitungsteam in Rottenburg-Stuttgart, das als Viererergremium ohne Spitze leitet. Wichtige Voraussetzungen: Charismen achten, Abstimmung über die Ziele, permanentes Coaching. Oder anderes Bsp. DRS: Kirchengemeinderat mit rechtlich gewähltem Leiter + Pfarrer (weg von der rechtlichen in eine theologische Argumentation!), weg von einer Vorstellung von „Oben“ und „Unten“! Bsp. Verbände haben einen Priester als begleitenden Praeses. Orden kennen Leitungskultur ohne Weihe. Hier muss weiter hingeschaut werden!
- Schon vorhandene Modelle von Entscheidungsfindung ausprobieren: z.B. nicht Konsens, sondern „Konsent“ (man muss nicht unbedingt zustimmen müssen, man muss nur keinen Widerstand gegen eine bestimmte Lösung haben) vgl. „Soziokratie“.
- Leitung heißt: verschiedene Konstruktionen von Wirklichkeit moderieren.
- Diakonie der Leitung: Im Dienst an den Menschen sein, damit sie sich entwickeln können.
- Leitung ist in Beziehung zu setzen zur Realität der Gemeinden und der Pastoral, ist daher dynamisch veränderbar.
- Leitung als Funktion begreifen, Leitung wird leider oft zuerst als Machtausübung verstanden („Letztverantwortung“ als Letztentscheidungskompetenz).
- Leitung und priesterlicher Dienst der Einheit (synchrone und diachrone Einheit) müssen nicht immer zusammenfallen. Dieser ist ein Herausarbeiten dessen, was uns miteinander verbindet. Dabei ist Tradition (diachrone Einheit) als lebendige Entwicklung zu verstehen, nicht als ein „Im-Griff-Behalten“. Oft gibt es (verdeckte) Steuerungsfantasien. Bei vielen (nicht nur bei Klerikern) wird das Pfarrerbild des 19. Jahrhunderts glorifiziert. Dieses Bild ist in den CIC gegossen worden.
- Der Dienst an der Einheit in komplexer werdenden Systemen kann nur im Team wahrgenommen werden (auch die Leitung einer Diözese funktioniert nicht nach dem Modell der Monokratie, es setzt jedoch innerhalb des hierarchischen Systems eine Selbstbegrenzung des Bischofs voraus), kommuniale Leitung? Tandem? Entscheidend sind hier Synchronisierung von Prozessen, Information und transparente Entscheidungsprozesse.
- Bei Leitung geht es nicht ständig und nicht ausschließlich nur um's „Entscheiden“. Welche verschiedenen Dimensionen von Leitung (z.B. Visionsarbeit, Inspiration, Moderation, Entwicklung von – zu, Management etc.) können unterschieden und beschrieben und evt. in

verschiedenen Leitungsrollen wahrgenommen werden (sequentieller Wechsel in Leitungskreisen?). Leitung setzt hohe Anforderungen an die jeweiligen Persönlichkeiten. Leitung hat in pastoralen, wirtschaftlichen und sozialräumlichen Kontexten auch unterschiedliche Dimensionen, diese gilt es weiterhin ausdifferenzierend zu betrachten. Hier könnte noch genauer weitergearbeitet werden, evt. in Kooperation mit dem Führungszentrum von ZAP Freiburg (?).

- c. 519 CIC: lieber von „Grundverantwortung“ statt von „Letztverantwortung“ sprechen.
- Entwicklung von Leitung geschieht immer an den Grenzen, auch an den kirchenrechtlichen. Es ist jedoch nicht hilfreich, den CIC immer nur als fixe Grenze und damit als „Keule“ herbeizuziehen, was angeblich „nicht möglich“ sei. Er hat auch Öffnungspotenzial. Auch das Kirchenrecht ist entwicklungsfähig und mit den entsprechenden Grenzen kann experimentell umgegangen werden. Man kann nicht nach Satzung leiten.
- Wenn man „unten“ (Gemeindeebene) Leitungsteams ans Laufen bekommt, kann sich eine neue Kultur des Leitens entwickeln, die dann auch auf anderen Ebenen sich auswirkt (Pfarrei, Bistum).

#### **Literatur:**

- Gemeindeleitung im Umbruch (hg. vom Seelsorgeamt Rottenburg-Stuttgart 1997)
- Frederic Laloux, Reinventing organisations. Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2015.
- Norbert Schuster, Theologie der Leitung. Zur Struktur eines Verbundes mehrerer Pfarrgemeinden, Grünewald Verlag 2001 (vergriffen).
- Thomas Kellner, Kommunikative Gemeindeleitung. Theologie und Praxis, Grünewald Verlag 1998.

#### **B 2 Workshop: „Wohin soll in 5 Jahren das Personal entwickelt werden? / Welche Qualitäten, Expertise brauchen die Hauptberuflichen?“**

- Unterscheidung von denen, die wir als Personal jetzt und die nächsten Jahre haben (werden), und denen, die „kommen sollen“. Mit welchen Bildern und Vorstellungen (über Kirche und Berufsrollen) kommen junge Menschen in kirchliche Berufe hinein? Offenbar braucht es neue Wege der Akquise, die „Berufung“ auf neue Weise thematisiert, nämlich im Sinne der gemeinten Kirchenentwicklung. Nicht unbedingt diejenigen nehmen, die kommen, sondern aktiv Kriterien formulieren, welche wir haben wollen, und entsprechende Personen kontaktieren und aktiv werben!
- Wertschätzung/Anerkennung und Verbindlichkeit/Leistung (jeweils gegenseitig) müssen in Bezug auf die Mitarbeitenden in einem guten Verhältnis stehen.
- Es gilt, Lernsettings zu eröffnen, um Co-Creation zu ermöglichen (d.h. Mitarbeiter treiben auch Entwicklungsprozesse voran, nicht nur die Bistumsleitung ...).

- Wichtig ist es, eine Kultur des Rufens zu gestalten.
- Es braucht mehr Personal für die Begleitung und Weiterentwicklung des Personals! Frage: Was ist die spezifische Gabe des Einzelnen, die im Einsatz kreativ werden kann? Hauptsache, sie wird wirksam, egal wo (gegen einen „flächendeckenden“ und territorial „ausgeglichenen“ Personaleinsatz, eher Bildung von Schwerpunkten).
- Exemplarische Teams an exemplarischen Orten zusammenstellen! Dann der Blick auf andere: („Das zeigen wir euch! Schaut, ob das für euch passt! Entwickelt selbst Phantasie!“) Gut evaluieren! In persönliche und teambezogene Lernprozesse investieren!

Große Frage: Wie bekommen wir die Hauptberuflichen dahin, Prozesse ehrenamtlicher Leitung zu unterstützen?

- Es wird nicht möglich sein, flächendeckend alle HA „herumzukriegen“. Der Energie folgen! Wie wir die HA zurüsten, ergibt sich im Tun. Es braucht eine Konzeptentwicklung für das Bistum. Jedenfalls ist eine breite Beteiligung der HA extrem wichtig. In einigen Pfarreien gibt es gute Unterstützung und Begleitung der ea. Teams und der Prozesse durch HA. Das muss sukzessive weiterentwickelt werden. Anfangen mit denjenigen, die Lust dazu haben. Sich selber und den anderen Zeit geben!
- Die Teams gemeinsam für 1 Woche aus der „Mühle“ herausholen, tiefergehende Kommunikation im Team und Befassung mit den jeweiligen Rollen ermöglichen!
- In den Teams Information und Erfahrungsaustausch ermöglichen! Die Plausibilität der Erfahrung ergibt sich aus der Praxis, das muss dann verbreitert werden. Dies kann nicht von oben als Teil von Kirchenentwicklung verordnet werden (manche erleben das als nachgeholte Erlaubnis für etwas, das sie schon lange machen). Von Erlaubnis (-diskursen) zu Ermöglichung.

**Abschließende und weiterführende Gedanken:**

Auf der Tagung wurde deutlich, dass sich sehr stark verändert hat, was eigentlich das (kirchliche) „System“ ist, um das es geht. Was sind seine Grenzen? Welche Ressourcen setzen wir wo und wie ein? Die Logik der Pfarrgemeinde als „Pfarrfamilie“ oder als mitgliederorientierte religiöse Betreuungs- oder Bedürfnisbefriedigungsanstalt ist schon längst anderen ekklesiologischen Logiken gewichen. Es geht nicht darum, auch nicht bei den „Gemeindeteams“, die herkömmliche Gestalt von Pfarrgemeinde als Kirche vor Ort angesichts von „Säkularisierung“ und des „Schwunds der aktiven Mitglieder“ abzusichern. Die Erfahrungen mit ehrenamtlichen Leitungsteams weist hinein in die Frage, wie sich die Kirche versteht, wie sie sich im Blick auf möglichst viele Menschen (nicht nur Mitglieder!) an einem konkreten Ort entwirft, wer auf welche Weise dazugehört und wie sie sich in ihren Prozessen und Strukturen verändert, um weiterhin Kirche, d.i. Sakrament des universalen Heiles Gottes (im Sinne von Ansage und Bezeugung des bereits gewirkten und wirkenden Heils) zu sein.

Es kann hilfreich sein, andere Arten von (nicht nur kirchlichen) Vergemeinschaftungen, „Gemeinden“ anzuschauen, die eher im Sinne eines Start-Ups funktionieren. Wie organisieren sie sich? Wie sind sie an ihrem Auftrag dran? Wie ermitteln sie die Bedürfnisse der Kunden und Stakeholder? (Hier wird im Bistum AC schon gut ausprobiert).

Es gibt auch in ein und demselben Bistum recht unterschiedliche Modelle ehrenamtlich-kommunialer Leitung. Es wäre hilfreich, noch intensiver, als es in Fulda möglich war, die verschiedenen Modelle genauer zu beschreiben und Erfahrungen verschiedener Typen von gemeinsamer Leitungsverantwortung auszuwerten.

Ein großer Gewinn waren in Fulda die eingebrachten Perspektiven unterschiedlicher Arbeitsfelder wie Pastoral und Personal. Oft arbeiten Personen der Pastoral- und Personalabteilung, Ehrenamtsförderung, Organisationsentwicklung, der Aus- Fort- und Weiterbildung in den Bistümern nicht in einer transparenten und abgestimmten, sich gegenseitig inspirierenden Art und Weise zusammen. So wurde in Fulda auch der Wunsch laut, die Erfahrungen und Ergebnisse dieses Lernsettings nicht nur wieder in die Konferenz der Seelsorgeamtsleitungen zurückzugeben, sondern auch in die Konferenz der Personalverantwortlichen sowie der Personen, die für Aus- Fort- und Weiterbildung Verantwortung tragen, einzuspeisen.

In Fulda waren nur 13 Bistümer vertreten. Es gibt andere, die nicht teilnahmen, aber dennoch eigene Erfahrungen mit ehrenamtlichen Leitungsteams in örtlichen Gemeinden haben. Es scheint wichtig, auch diese Erfahrungen in den Austausch einzubeziehen und fruchtbar zu machen.

Ein wichtiger Aspekt der Tagung war das Lernen im Austauschen von Erfahrungen. Diese Herangehensweise der Tagung erscheint exemplarisch und stilbildend für die Gestaltung der Prozesse von kirchlicher Veränderung, die vor uns liegen. Erfahrungen sind nicht etwas, das nachträglich den Entscheidungen hinzugefügt werden darf, sondern sind in ihren jeweiligen Kontexten selbst relevant für die Wahrnehmung und Entwicklung des Systems. Erfahrungen zu teilen, sich gegenseitig von Erfahrungen, von der je eigenen Berufung, von den Bildern und Visionen zu erzählen, muss als Kulturelement auf breiter Basis stärker ermöglicht werden: „Das war uns wichtig. Das haben wir probiert. Das haben wir gelernt. ...“ Daher soll die Dokumentation dieser Erfahrungen in Fulda dazu anregen, selbst die Erfahrungen aufzunehmen und verarbeitend zu teilen. Das entspricht dann auch der Herausforderung, in den diözesanen, pfarreilichen und gemeindlichen Entwicklungsprozessen immer mehr in einer Weise zu kommunizieren, die narrative Elemente einbindet (so macht es übrigens auch die Schrift!). Das Bistum AC macht derzeit gute Erfahrungen mit Prozessen „wertschätzender Erkundung“, indem Personen aus dem kirchlichen Kontext mit Profis aus verschiedenen Bereichen „facilitation“ lernen, also: wie man die Potenziale von Personen, Gruppen und Systemen zusammenzubringen kann, um Prozesse zu gestalten und Probleme zu lösen. So wird Beteiligung zum Programm und Dinge werden in Bewegung gesetzt (z. B. „Kommunikationslotsen“).

Ein Desiderat scheint derzeit noch in vielen Bistümern zu sein, dass es noch zu wenig Erfahrungen mit vernetzten Arten von Steuerung solcher Prozesse gibt.

Ein weiterer großer Schwerpunkt unserer Tagung war das Wahrnehmen von neuen, kommunial gestalteten Arten von Leitung. Auch hier könnte einerseits eine Ausdifferenzierung des Verständnisses von Leitung manche Engführung(en) aufbrechen. Andererseits kann eine reflektierte Theologie der Leitung, die an der Arbeit mit (konziliar anschlussfähigen) Kirchenbildern nicht vorübergeht und in einer Vielfalt von Leitungsmodellen auch praktisch ausprobiert wird, zu neuen kontextuellen Profilen kirchlicher Gemeinschaftsformen unter dem „Dach“ der größeren pastoralen Ebene führen (Pfarrei, Seelsorgeeinheit, Pfarreiengemeinschaft, Pastoralbereich, ...). Es geht darum, den Auftrag Christi, dass das Evangelium für alle Menschen da ist, kirchenbildend umzusetzen. Dabei wird eine Spannung und die Beziehungen zwischen einer Pastoral der Weite, die möglichst viele Menschen und ihren Evangeliumsbezug im Blick hat, und einer Pastoral der Dichte oder Tiefe, die die Bildung von „kommunikativen Glaubensmilieus“<sup>1</sup> bewusster Christen anzielt, die die Schrift, ihr Leben und ihren Glauben teilen, immer fruchtbar und kreativ bleiben.

---

<sup>1</sup> Die Begrifflichkeit ist von Medard Kehl SJ entlehnt. Neuerdings scheinen pastorale Ansätze wie die „Pastoral der Zeugung“, die Gottes Wirken in der Wahrnehmung des „Guten“ im Leben, also im Blick auf säkulare Erfahrungshorizonte zu entdecken sucht, und die Einladung des „Mission Manifest“, die Ermöglichung von Jüngerschaft stärker und bewusster als Grundlage von Evangelisierung zu gestalten, in komplementären Optionen die Pastoral der Weite und der Dichte neu aufzunehmen.