

konzepte Nr. 1 / August 1997

**Gemeindeleitung
im Umbruch**

Entwicklung einer differenzierten und
kooperativen Leitung

SEELSORGEREFERAT

DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART

konzepte



*Eine Hand, kraftvoll und schön,
ausgestreckt nach vorn, dem Körper voraus.
Eine Hand, die tut, was das Ihre ist: Sie handelt.
Zweifellos: sie handelt.
Und wirkt doch ganz ruhig.
Keine Spur von Geschäftigkeit,
von Angestrengtsein, von Ermüdung.*

*Eine Hand, halb offen, halb geschlossen.
Hand eines Wagenlenkers, eines Kutschers.
Sie hält die Zügel, gibt Halt, ohne festzuhalten.
Sie ist erfahren.
Sie kennt das Spiel der Bewegung.
Sie spürt in jedem Augenblick,
wieviel Festigkeit notwendig ist – und wieviel
Freiheit.
Sie verläßt sich auf das feine Gespür ihrer Haut,
ihrer Nerven.
Je aufmerksamer sie wahrnimmt, desto sanfter
kann sie führen,
die Pferde, den Wagen, sich selbst.
Sie kann nicht aussteigen, nicht fernsteuern,
sie ist Teil des Gespanns.*

*Der Betrachter sieht die Bewegung der Pferde,
ihre Schnelligkeit, ihre Kraft.
Die Anstrengung des Wagenlenkers bleibt un-
sichtbar.
Je besser er seine Aufgabe meistert, desto ruhi-
ger erscheint er.
Ist seine Hand unruhig, kann sie keine klaren
Signale geben.
Die Pferde werden nervös.
Ist er ängstlich, hält er die Zügel zu fest.
Die Pferde können ihre Kraft und Anmut nicht
entfalten.
Erschrickt er, zieht er die Zügel abrupt an.
Die Pferde bäumen sich auf, und die Fahrt kann
in einem Unglück enden.
Schläft er ein, entgleiten die Zügel seiner Hand.*

*Das Gespann ist sich selbst überlassen und
verliert die Spur.
Wohin die Pferde ziehen, fährt auch der
Wagenlenker.*

*Die Hand, die wir sehen, ist ruhig.
Ruhig auch der Wagenlenker, zu dem sie gehört.
Er kennt das Ziel und schaut voraus.
Er gibt acht auf den Weg, auf Unebenheiten, auf
Steigung und Gefälle.
Er kennt die Pferde und ihre Eigenheiten.
Er weiß um ihre Stärken und Schwächen – und
um seine eigenen.
Er weiß, daß sie behutsame Führung brauchen,
seine Führung.
Er weiß auch, daß er ihre Zugkraft braucht
und das Können dessen, der den Wagen gebaut
hat.
Nur gemeinsam geht es vorwärts.
Er ist verantwortlich, daß Pferde und Wagen
nicht überfordert werden.*

*Er ist mit den Pferden vertraut.
Er weiß, sie brauchen nicht nur seine Führung,
sondern auch seine Liebe, seine Freude an ihnen.
Solches Vertrautsein gibt Vertrauen.
Vertrauen in die Vielfalt der Fähigkeiten und
Erfahrungen,
in das schöpferische Zusammenspiel der Kräfte,
in die Bewältigung gemeinsamer Herausforde-
rungen.
Der Wagenlenker von Delphi
wird er genannt.
Eine Bronzestatue, zweieinhalbtausend Jahre
alt.
Ihre Hand wird zum Symbol:
Wo immer es notwendig ist, Kräfte zu lenken,
Leitung wahrzunehmen,
sagt uns diese Hand:
Bleibt achtsam und behutsam.*

*Versucht, das Ganze zu erspüren.
Tragt, aber haltet nicht fest.
Übt euch im Spiel von Freiheit und Disziplin.
Lernt begreifen, daß ihr so wichtig seid wie alle
anderen
und alle anderen wie ihr.
Traut dem Gespür eurer Hände und Herzen.
Begrift die Vielfalt der Kräfte als Geschenk,
nicht als Bedrohung.
Richtet euch aus an den Kräften der Schwächeren,
damit sie unterwegs nicht verlorengelassen.
Schindet die nicht, die ihre Kraft geben, um
auch euch mitzuziehen.*

*Zeigt ihnen nicht nur, daß sie gebraucht
werden,
sondern auch, daß ihr sie liebt und euch an
ihnen freut.
Paßt nicht die Menschen den Zielen an,
sondern die Ziele den Menschen.
Lernt von der Weise, in der Gott Menschen
führt:
unaufdringlich und leise,
gelegentlich auch herausfordernd und schwer
zu begreifen.
Immer aber
Freiheit lassend – und unendlich geduldig.
Elisabeth Schmitter, Seelsorgereferat*

Vorwort

Wir leben in einer Zeit großer und tiefgreifender Umbrüche auf praktisch allen Gebieten: in Wissenschaft und Technik, Wirtschaft und Politik wie im alltäglichen Leben und in den Werten, aus denen und für die wir leben. Auch in unserer Kirche sind wir Zeugen eines Gestaltwandels, den die einen begrüßen, der den anderen aber Angst und Sorgen bereitet. Überall, in Kirche und Welt, müssen wir, ohne die bleibend gültigen menschlichen und christlichen Werte aufzugeben, umdenken und uns neu orientieren.

So begegnen wir auf dem Weg ins bald beginnende dritte Jahrtausend großen Herausforderungen, Schwierigkeiten und Bedrängnissen. Eines der uns bedrängenden Probleme ist ohne Zweifel der schon vorhandene und sich in den nächsten Jahren noch verschärfende Mangel an Priesterberufen. Der Priestermangel ist seinerseits Zeichen eines tiefer liegenden Gemeinde-, ja eines Glaubensmangels. Nur in diesem größeren Zusammenhang kann er sinnvoll gelöst werden. Es gibt jedoch nicht nur schmerzliche Einbrüche, sondern auch erfreuliche Aufbrüche, Kräfte der Erneuerung und Zeichen, daß Gottes Geist auch heute in seiner Kirche wirksam und mächtig ist. Dazu gehört das Bewußtwerden des gemeinsamen Priestertums aller Getauften sowie die ehrenamtlichen und hauptberuflichen neuen Dienste, welche in den letzten Jahrzehnten in unseren Gemeinden gewachsen sind und für die wir dankbar sind.

»Gemeindeleitung im Umbruch« will ernst damit machen, daß wir als Kirche Volk Gottes sind, das unterwegs ist. Auf diesem Weg müssen wir die apostolische Gestalt der Kirche wahren. Danach liegt die Leitung der Orts-

kirche beim Bischof; der Pfarrer leitet, durch die Priesterweihe bevollmächtigt, im Auftrag des Bischofs die Ortsgemeinde. Er tut dies durch den Dienst des Wortes, der Sakramente und den Bruderdienst. Er kann dies freilich heute weniger denn je alleine tun, sondern nur in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der Gemeinde und mit den gewählten Gemeindevertretern sowie in enger Zusammenarbeit mit den vielfältigen Diensten in der Gemeinde. »Gemeindeleitung im Umbruch« will zu dieser Zusammenarbeit ermutigen und ihr eine konkrete und verbindliche Gestalt geben.

Der vorliegende Diözesanratsbeschuß »Gemeindeleitung im Umbruch« wurde im Diözesanrat über mehrere Jahre diskutiert und immer wieder überarbeitet; er wurde den Gemeinden zur Stellungnahme zugesandt; deren Anregungen wurden weitestmöglich eingearbeitet. So konnte er schließlich vom Diözesanrat einmütig verabschiedet und von mir in Kraft gesetzt werden. Allen, die dazu beigetragen haben, gebührt Dank und Anerkennung.

Selbstverständlich kann dieser Beschluß noch nicht die Lösung aller unserer Fragen zur künftigen Gestalt von Gemeindeleitung sein; aber er ist ein Schritt auf diesem Weg. Ich empfehle ihn deshalb den Gemeinden zur Erprobung. In ein paar Jahren wollen wir dann die Ergebnisse prüfen und daraus Folgerungen ziehen. Letztlich können alle unsere Überlegungen zu einer erneuerten Gestalt der Kirche nur dem einen Ziel dienen, Instrumente bereitzustellen, um unsere Botschaft von Jesus Christus besser und überzeugender zu übermitteln. Auch »Gemeindeleitung im Umbruch«

muß der Verwirklichung des Leitwortes zum Martinsjahr zugeordnet werden. Es geht um das »Christus erkennen« als Sinn und Ziel allen kirchlichen Tuns.

*Rottenburg am Neckar, den 18. April 1997
Bischof Dr. Walter Kasper*

Die vorliegende Konzeption wurde erstellt von einer Arbeitsgruppe aus Vertretern/innen des Seelsorgereferats, des Personalreferats, des Instituts für Fort-und Weiterbildung, des Diözesanpriesterrats sowie der Diözesanausschüsse »Gemeindeerneuerung«, »Berufe der Kirche« und »Ehrenamtliche Dienste« und vom Diözesanrat in der Sitzung am 28.2./1.3.1997 in dritter Lesung beraten und durch Beschluß angenommen.

Sie wurde am 18. April 1997 vom Bischof in Kraft gesetzt.

Vorbemerkungen

Unsere Kirche befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Wandlungsprozeß, den viele geradezu als Umbruch erleben. Er betrifft einerseits Gestalt, Struktur und Selbstverständnis der Kirche und ihrer Gemeinden, andererseits die Stellung und Bedeutung der Kirche innerhalb des gesellschaftlichen Gesamtgefüges (vgl. dazu ausführlicher Pastorale Perspektiven I).

Ein besonders wichtiges und markantes Feld der Pastoral, das formal und inhaltlich gleichermaßen der Erneuerung bedarf, ist die Entwicklung der Gemeinde und ihrer Leitung. Wurde in der ersten Zeit der Reformbemühungen in erster Linie versucht, den Priestermangel möglichst effizient aufzufangen und in der Folge insbesondere die Pfarrer zu entlasten, so zeigt sich nun, daß dies zu kurz greift. Es geht vielmehr darum, die Herausforderung, die in der derzeitigen Situation liegt, auch als Chance zu begreifen und wahrzunehmen. Das Ziel liegt darin, Gemeindeentwicklung zu fördern, die zu einer erneuerten Gestalt von Gemeinde führt und damit zugleich zu einer erneuerten Gestalt der Gemeindeleitung. »Es gilt, die überkommenen Gestalten kirchlichen Leitungsdienstes zu reinigen und zu entflechten und sie unter Wahrung des Wesentlichen sowohl ursprünglicher als auch heutiger zu machen« (Walter Kasper, *Der Leitungsdienst in der Gemeinde*, S. 5). Die vorliegende Konzeption ist ein Versuch, ebendies zu tun.

Die Perspektiven, die hier entwickelt werden, wollen und können keine Ersatzlösung für den zweifellos bedrückenden Priestermangel sein. Eine Gemeinde, die tatsächlich Trägerin der Seelsorge ist, fördert durch ihre Praxis, durch ihren Lebens- und Umgangsstil auch die Auseinandersetzung junger Menschen mit ihrer je eigenen Berufung, auch mit der Berufung zum Priesteramt oder zu einem anderen pastoralen Dienst. Zugleich jedoch müssen die Bemühungen um neue Zugangswege zum Priesterberuf an anderer Stelle mit Geduld und Beharrlichkeit weiter bedacht werden (vgl. Pastorale Perspektiven I.2). Dasselbe gilt für eine Reihe anderer Probleme, die die Kirche und ihre Mitglieder derzeit belasten und die nach evangeliumsgemäßen und situationsgerechten Lösungen verlangen.

Die Konzeption »Gemeindeleitung im Umbruch« bietet auf der Basis des Zweiten Vatikanischen Konzils und der daran anknüpfenden Dokumente, insbesondere der Pastoralen Perspektiven, Wege an, die unter den Bedingungen der derzeitigen Situation weiterführen können. Die vorliegenden Übergangslösungen sind nach einer Erprobungszeit von etwa 5 Jahren zu überdenken und aufgrund der dann verfügbaren Erfahrungen weiterzuentwickeln. In jedem Fall sind sie ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zu einer neuen Gestalt von Gemeinde mit ihren Ämtern und Diensten.

I. Situationsbezogene Aspekte zu Gemeinde und Gemeindeleitung

Nach der Weisung des Evangeliums hat die Kirche den Auftrag, die Botschaft vom Reich Gottes zu verkünden und tatkräftig zu bezeugen. Mit anderen Worten: Die Kirche als ganze und in allen ihren Gemeinden soll Menschen vor das Geheimnis ihres eigenen Lebens führen und dieses deuten helfen als Geheimnis des lebendigen Gottes. Dieser Gott hat ein menschliches Antlitz: Jesus Christus. In ihm macht Gott sich selbst zum Anwalt der Menschen. Eine Kirche, die dem Evangelium verpflichtet ist, ist darum immer missionarisch und diakonisch zugleich. Gemeindeentwicklung wirkt darauf hin, daß die Gemeinde in diesem Sinn an Profil gewinnt.

Um diesem diakonischen und missionarischen Auftrag gerecht zu werden, muß die Kirche die Lebenswirklichkeit und das Lebensgefühl der Menschen aufmerksam wahrnehmen, in ihrer jeweiligen Gestalt respektieren und sowohl in der Verkündigung als auch im Handeln beständig im Blick behalten. Gemeindeleitung sollte so verstanden und wahrgenommen werden, daß diese wechselseitige Verflechtung von Lebenssituation und Evangelium, von soziologischer Wirklichkeit und theologischer Glaubenswahrheit im Leben der Gemeinde gefördert wird und spürbar zum Tragen kommt.

1. Gemeinde angesichts der Lebenswirklichkeit heutiger Menschen

Im folgenden sind einige Züge dieser Wirklichkeit, in der viele Menschen heute leben, pointiert genannt und zugleich Züge einer christlichen Gemeinde, in der Menschen sich mit ihrer Situation angenommen und beheimatet

fühlen können. Zugleich kann die Gemeinde ein Raum sein, in dem gängige Werte und Verhaltensweisen vom Evangelium her kritisch hinterfragt und daraufhin geprüft werden, ob sie Leben tatsächlich fördern und zur Entfaltung bringen oder eher behindern und verstellen. In diesem Fall können Menschen die Gemeinde als Korrektiv (etwa zum gängigen Erfolgs- und Konkurrenzdenken) erfahren und miteinander Lebensmuster entwickeln und einüben, die dem Leben im Sinn des biblischen Menschenbildes zuträglicher sind.

– Menschen streben nach Freiheit, Eigenverantwortlichkeit und Entfaltung persönlicher Fähigkeiten (»Selbstverwirklichung«); diese Entwicklung ist grundsätzlich positiv zu beurteilen. Die Gemeinde kann dafür Raum bieten und Menschen helfen, diese Werte in ihrem je eigenen Lebenskreis zur Geltung zu bringen; zugleich kann sie Möglichkeiten erschließen, die freigesetzten Kräfte in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen.

– Menschen stehen in der Gefahr, aufgrund vielfältiger Einflüsse einem individualistischen Mißverständnis von Freiheit zu erliegen, das zu einem Schwinden von Solidarität bei wachsender Vereinsamung führt. Die Gemeinde kann dieser Tendenz entgegenwirken, indem sie die Werte des Zusammenlebens (Aufmerksamkeit, Teilnahme, Fürsorge, Verantwortlichkeit ...) lebendig hält und in ihren Vollzügen konkret erfahrbar macht.

– Menschen leiden oft darunter, daß der heute geübte und weithin auch geforderte Lebensstil verbindlichen, tragfähigen Beziehungen eher abträglich ist (»Anonymität«, »Mobilität«). Die Gemeinde kann ein Forum sein, in dem Menschen zweckfrei zusammenkommen, Leben

miteinander geteilt wird und verlässliche menschliche Beziehungen gefördert werden.

- Menschen wollen in der Zeit, die ihnen zur Verfügung steht, möglichst viel erleben; Medien und Werbung wecken und verstärken solche Wünsche (»Erlebnisgesellschaft«). Eine Gemeinde zieht Menschen an, wenn sie sich nicht nur als Institution und Versorgungsinstanz zeigt, sondern Freiräume bietet, in denen Begabungen zur Geltung kommen und Neues erprobt werden kann.
- Menschen sind gewohnt, in Angelegenheiten, die sie selbst oder die Allgemeinheit betreffen, ein eigenes Urteil zu bilden und mitzuentcheiden (»mündige Bürger«, »Demokratiebewußtsein«). Die Gemeinde kann diese Verantwortungsbereitschaft aufgreifen und so weit wie möglich demokratische Lebensformen entwickeln.
- Menschen neigen dazu, existentiell nur dem Glauben zu schenken, was sie durch eigene Erfahrung verifizieren können (»Glaubwürdigkeitskrise«). Die Gemeinde soll deshalb Möglichkeiten schaffen, eigene Lebens- und Glaubenserfahrungen auszusprechen, zu reflektieren und neue zu machen. Sie kann Menschen ermutigen, sich auch anderen Glaubenserfahrungen als den eigenen zu öffnen und sich so aus dem Horizont individueller Geschichte, der immer begrenzt sein muß, in die Weite der ganzen Glaubensgeschichte führen zu lassen, die Schrift und Tradition bezeugen. Dies gilt in besonderer Weise auch für Verkündigung und Katechese.
- Menschen bestimmen heute selbst den Grad von Verbindlichkeit, mit dem sie ihre Zugehörigkeit zur Kirche bzw. Gemeinde realisieren. Viele Getaufte entsprechen im Blick auf ihre Lebensgestaltung der Lehre und den Normen der Kirche nur sehr partiell. Die Gemeinde muß Menschen spüren lassen, daß sie mit

allem, was zu ihrem Leben gehört, willkommen sind ohne jede Vorleistung moralischer Art, und daß ihre Lebensgeschichte wertvoll und »heilshaltig« ist, auch wenn sie den Normen der Kirche nur teilweise entspricht. In der offenen, menschenfreundlichen Atmosphäre einer Gemeinde können Menschen erfahren, daß der Zuspruch Gottes jedem Anspruch vorausgeht. Auf dieser Basis kann die Gemeinde Menschen zugleich hilfreiche Orientierung geben bei ihrer Suche nach tragendem Sinn und verantworteter Gestaltung ihres Lebens.

- Menschen erfahren, daß ihre Lebensgeschichte nicht geradlinig verläuft, sondern in höherem Maß als bei früheren Generationen Kurven und Brüche aufweist, die der Deutung bedürfen und menschlich-seelsorgerliche Begleitung erforderlich machen. Eine Gemeinde, die selbst um die Weghaftigkeit allen Lebens weiß, kann im Geist des Evangeliums auch angesichts des Scheiterns von Lebensentwürfen neue Lebensperspektiven erschließen, Entwicklung ermöglichen und Versöhnung mit der je eigenen Geschichte fördern. Dazu gehört auch, die bleibende Herausforderung anzunehmen, die der Maßstab des Evangeliums darstellt und hinter dem alle Menschen, auch alle Gläubigen, in mehr oder weniger offensichtlicher Weise zurückbleiben.
- Menschen denken nicht mehr nur kirchlich oder gar rein konfessionell. Die Ziele, für die sie bereit sind sich einzusetzen, wollen sie selbst bestimmen (»Pluralismus«, »Wertewandel«), ebenso das Maß des Einsatzes. Die Gemeinde muß offen sein für das veränderte Wertebewußtsein und bereit, mit anderen Kirchen und religiösen Gemeinschaften, aber auch mit säkularen Interessengruppen zusammenzuarbeiten und in der Vielfalt der Interessen und Motive ihr eigenes Profil deutlich zu machen.

- Menschen haben auch im religiösen Bereich ein Bedürfnis nach Beziehung und Gemeinschaft, zugleich wollen sie selbst entscheiden, welcher Gemeinde sie sich zugehörig fühlen. Das nach wie vor gültige Prinzip der Territorialgemeinde muß deshalb offen und durchlässig sein für andere Formen der Gemeindebildung, die den Bedürfnissen der Menschen bzw. den sozialen Gegebenheiten im Einzelfall vielleicht eher entsprechen und besser geeignet sind, menschliche und religiöse Beheimatung zu ermöglichen.
- Menschen nehmen für sich die Freiheit in Anspruch, selbst über Art und Umfang dessen zu entscheiden, was sie an freiwilligem Einsatz für das Gemeinwohl erbringen (z.B. in bürgerlichen oder kirchlichen Ehrenämtern, sozialen Diensten, Bürgerinitiativen). Gemeinden müssen respektieren, daß sich ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen auf Zeit engagieren; zugleich ist darauf zu achten, daß sie nicht ausgenutzt oder überfordert werden.
- Von diesen thesenhaft und damit notwendigerweise verkürzt dargestellten Tendenzen heutiger Lebenswirklichkeit, in denen Chancen und zugleich Gefährdungen liegen, werden Menschen in und außerhalb der Kirche geprägt, bewußt oder unbewußt, gewollt oder ungewollt, in mehr oder weniger hohem Maß. Zugleich gibt es freilich auch viele, die sich der Ambivalenz solcher Zeitströmungen bewußt sind und in oder außerhalb der Gemeinde einen eigenen Lebensstil suchen, der sie in einem gewissen Maß vor den spezifischen Gefährdungen zu schützen vermag.

2. Gemeindeentwicklung als Herausforderung und Auftrag

Angesichts der vielfältigen Veränderungen in der Lebenssituation und im Lebensgefühl heutiger Menschen sehen wir uns herausgefordert, auf der Grundlage des Evangeliums und im Blick auf die Lebenswirklichkeit der Menschen eine Gemeindeentwicklung zu fördern, die dem gerecht wird. Aufgabe der Gemeindeleitung ist es, diesen Prozeß »vom Evangelium her zu inspirieren, zu motivieren, zu koordinieren, gelegentlich auch zu korrigieren« (Bischof Dr. Walter Kasper in seinem Schlußstatement beim Diözesanrat 1995). Solche Gemeindeentwicklung, die die Gemeinde nicht als Selbstzweck versteht, sondern als Zeichen und Werkzeug des Reiches Gottes, läßt sich in folgenden Aspekten entfalten:

a) Entwicklung einer evangelisierenden Gemeindepraxis

- Die Gemeinde stellt sich selbst in allen ihren Lebensvollzügen immer wieder neu dem Anspruch und dem Anspruch des Evangeliums.
- Die Gemeinde ermutigt ihre Mitglieder, in allen Bereichen des alltäglichen Lebens am Evangelium Maß zu nehmen und daraus zu leben.
- Eine Gemeinde, die in existentieller Beziehung zum Evangelium steht, kann »Menschen vor jenes Geheimnis führen, das auf dem Grund ihres Lebens immer schon anwesend ist: das Geheimnis der Geschichte Gottes mit jedem einzelnen von uns« (Pastorale Perspektiven II.A.2).
- Die Ausrichtung auf das Evangelium umfaßt alle Grunddienste, in denen eine Gemeinde lebt: die gottesdienstliche Feier in Wort und Sakrament, die Verkündigung und Erschließung der Botschaft vom Heil als Antwort auf

die Sehnsucht der Menschen sowie die begleitende und helfende Zuwendung zu den Menschen und zur Schöpfung.

b) Berufung des Volkes als »Mitarbeiter Gottes«

- Eine Gemeinde, die aus dem Evangelium lebt, ist tatsächlich ein Raum zum Leben; in ihr entdecken Menschen ihre Berufung, die ihnen kraft Taufe und Firmung eigen ist.
- Damit wächst zugleich die Bereitschaft, sich als »Mitarbeiter/-in Gottes« (vgl. 1 Kor 3,9) in den Dienst an den Menschen, an der Gemeinde, an der Welt zu stellen. Als »Mitarbeiter/-innen Gottes« wirken Menschen ganz unterschiedlicher Berufungen und Berufe: Priester, Ordensangehörige und Laien, die das biblisch bezeugte Charisma der Ehelosigkeit leben, Männer und Frauen, die in Ehe und Familie oder als Alleinstehende aus und nach dem Evangelium leben, Mitarbeiter/-innen im kirchlichen Dienst ebenso wie Christen in säkularen Berufen.
- Wo glaubende und suchende Menschen sich als Mitarbeiter/-in Gottes begreifen lernen und ihre Kompetenz, ihre Lebens- und Glaubenserfahrung, ihre unterschiedlichen Begabungen einbringen, nehmen sie auch Verantwortung für ihr Leben und für ihre Welt wahr. Darüber hinaus sind sie eingeladen, in allen Prozessen des Gemeindelebens nicht nur ausführend, sondern mitverantwortlich tätig zu werden.
- Ehrenamtliche Tätigkeit hat eine Qualität eigener Art. Der freiwillige Einsatz von Zeit und Kraft, von persönlichen Begabungen und Interessen muß für diejenigen, die bereit sind, ihn zu leisten, als sinnvoll erlebt werden können und Möglichkeiten bieten, selbst als Person dabei zu lernen und zu wachsen. Niemals sollte ehrenamtliche Tätigkeit als bloßer Zweck verstanden werden, um irgendwelche

»Löcher zu stopfen« und den gewohnten Gemeindebetrieb eben aufrechtzuerhalten.

- Eine Gemeinde, die aus dem Evangelium lebt, achtet die Freiheit der Menschen; sie weiß, daß es im Glauben vielfältige Wege gibt und geben darf und darum auch unterschiedliche Grade von Beziehung und Verbindlichkeit innerhalb der Gemeinschaft der Glaubenden. Sie schätzt das Glaubenszeugnis derer, die sich nicht in kirchlichen bzw. gemeindlichen Strukturen organisieren wollen, nicht weniger als das Engagement der Menschen, die das Leben der Gemeinde sichtbar mittragen und mitgestalten.

c) Aufbau der Gemeinde zu einem lebendigen Organismus

- Eine Gemeinde ist nicht nur ein geistlicher, sondern auch ein sozialer Organismus. Sie braucht darum verbindliche Strukturen, die der Lebendigkeit dienen, indem sie die verschiedenen Kräfte und Dienste einander zuordnen und deren Beziehung zum Ganzen der Gemeinde gewährleisten.
- Wichtige Grundvollzüge einer Gemeinde (insbesondere Gottesdienste, diakonische Dienste und verschiedene Formen von Verkündigung, z.B. Sakramentenkatechese) sollten strukturell so verankert sein, daß sie nicht von Einzelpersonen abhängig sind, sondern jeweils von einer Gruppe Mitverantwortlicher getragen werden.
- Neben einer verlässlichen Informations- und Kommunikationsstruktur braucht eine Kirchengemeinde auch eine ausreichende räumliche und finanzielle Ausstattung, damit wichtige Aufgaben kontinuierlich wahrgenommen werden können.
- Je größer und unüberschaubarer eine Kirchengemeinde ist, desto wichtiger ist, daß es in ihr Gemeinschaften und Gruppen gibt –

kleine Einheiten, in denen sich Menschen angenommen fühlen und ein Stück menschliche und geistliche Beheimatung erfahren (vgl. Pastorale Perspektiven III. A.5).

d) Entwicklung einer differenzierten und kooperativen Leitung

Gemeindeentwicklung im genannten Sinn kann nur gelingen, wenn sie von der Gemeindeleitung gefördert und unterstützt wird. Dabei ist Gemeindeleitung jedoch nicht nur Instrument dieses Prozesses, sie wird dadurch auch selbst verändert. Gemeindeleitung dient den genannten Aspekten der

Gemeindeentwicklung: der Förderung einer evangelisierenden Gemeindepraxis, der Berufung des Volkes als »Mitarbeiter/-innen Gottes« und dem Aufbau der Gemeinde zu einem lebendigen Organismus. Die Entwicklung einer differenzierten und kooperativen Gemeindeleitung, an der hauptberuflich und ehrenamtlich tätige Mitarbeiter/-innen beteiligt sind, ist darum auch selbst eine wesentliche Dimension evangeliumsgemäßer und situationsgerechter Gemeindeentwicklung. Dieser Aspekt wird in den folgenden Überlegungen und Vorschlägen ausführlich entfaltet.

II. Theologische Aspekte zu Gemeinde und Gemeindeleitung

2. Gemeinde als Weggemeinschaft des Volkes Gottes

Das Zweite Vatikanische Konzil sieht eine grundlegende Bestimmung der Kirche in dem biblischen Bild des Volkes Gottes ausgedrückt. Das bedeutet: In Jesus Christus ist die Kirche aus allen Völkern und Nationen zu Gottes eigenem Volk geworden, durch das er für die ganze Menschheit sein Heil wirkt und offenbar werden läßt. Dieses universale Heil, das alle Menschen in die Liebe Gottes einschließt, wird in den Evangelien »Reich Gottes« genannt. Wenn sich also die Kirche als Volk Gottes versteht, so bekennt sie sich damit zu ihrem Auftrag, im Dienst des Reiches Gottes zu stehen. Kirche kann sich deshalb ihrem Wesen nach niemals selbst genügen oder ihren Einsatz für ein gerechtes Leben in der Welt zugunsten der eigenen Selbsterhaltung vernachlässigen. Erst dadurch erweist sie sich wirklich als Kirche Jesu Christi, daß sie sich als Sakrament für die Welt, als Zeichen und Werkzeug des von Jesus Christus allen Menschen erschlossenen Heils verausgibt und so ihren Auftrag erfüllt. (Kirchenkonstitution »Lumen Gentium« des Zweiten Vatikanischen Konzils, abgekürzt: LG, 1 u. 9)

Als Volk Gottes lebt die Kirche in der Geschichte der Menschen; damit ist sie aber auch selbst mit den Wandlungen der menschlichen Geschichte konfrontiert und von diesen herausgefordert. Sie muß sich deshalb selbst beständig prüfen und erneuern, um unter den jeweils gewandelten Verhältnissen ihrem Wesen und ihrem Auftrag treu zu bleiben. (LG 8)

Die Bestimmung der Kirche als ganze ist auch

bleibender Maßstab für die Gemeinde in allen ihren Lebensvollzügen. Die Gemeinde muß wissen, daß sie nicht um der Erhaltung ihrer derzeitigen geschichtlich gewachsenen Gestalt mit allen Formen, Vollzügen und Aufgaben willen da ist, sondern um ihres Auftrags willen, alle Menschen an Gottes Heil teilhaben zu lassen. Denn auch für die Gemeinde gilt: Suchet zuerst das Reich Gottes, und alles andere wird euch dazugegeben werden – auch die Kirche (vgl. Pastorale Perspektiven II. A.3). Wenn die Kirche insgesamt sich versteht als Volk Gottes auf dem Weg durch die Zeit, so sind die Gemeinden gleichsam Weggemeinschaften innerhalb dieser großen geschichtlichen Pilgerschaft.

Im Blick auf eine erneuerte Gestalt von Gemeindeleitung, der wir auf der Spur sind, erinnert uns das Leitbild des »Volkes Gottes« daran, daß durch die Taufe allen gleichermaßen die Würde zukommt, Angehörige eines »heiligen Stamms«, einer »königlichen Priesterschaft« (1 Petr 2,9) zu sein. Diese fundamentale Gleichheit vor allen Unterscheidungen von Aufgaben und Diensten legt für das gesamte Gemeindeleben, also auch für die Leitung, Gestaltungsformen nahe, in denen für möglichst viele möglichst weitgehende Möglichkeiten der Teilhabe und Mitwirkung bestehen.

2. Gemeinde als Gestalt des Leibes Christi

Aus dem biblischen Bild der Kirche als »Volk Gottes auf dem Weg« ergibt sich für eine christliche Gemeinde die Frage, welche konkreten Dienste, Aufgaben und Strukturen sie

braucht, damit sie ihrer Bestimmung gerecht werden kann, das Heil Gottes für die Welt zeichenhaft und wirksam zu Geltung zu bringen. Das biblische Bild der Kirche als »Leib Christi«, das die Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils ebenso geprägt hat wie das vom »Volk Gottes«, kann dafür Orientierung sein.

Der Gemeinde sind in ihren Gliedern viele und vielfältige Gaben des Geistes geschenkt, in denen Christus, der auferstandene Herr, gegenwärtig ist (vgl. Röm 12,3 – 8; 1 Kor 12,4 – 11). Solche unterschiedlichen Begabungen und Fähigkeiten sind allen Getauften gegeben, damit sie in je eigener Weise dazu beitragen, den einen Grundauftrag der Kirche zu erfüllen: dazusein für die Menschen und für die Welt und darin »Christus in seiner vollkommenen Gestalt« darzustellen (vgl. Eph 4,13).

Dieser Auftrag, der im gemeinsamen Priestertum aller Getauften gründet (1 Petr 2,5.9), konkretisiert sich, indem die biblische Zusage und das Leben der Menschen miteinander in Verbindung gebracht werden (Evangelisierung), indem die Fülle des Lebens, die in Jesus Christus angebrochen ist, gefeiert wird (Liturgie), indem menschliche Not mit ihren vielfältigen Erscheinungsformen wahrgenommen, mitgetragen und gelindert wird (Diakonie).

Das Haupt dieses Leibes ist Jesus Christus, der »Leib wird von ihm erfüllt« (Eph 1,23). »Durch ihn wird der ganze Leib zusammengefügt und gefestigt in jedem einzelnen Gelenk« (Eph 4,16; vgl. auch Kol 1,18; 2,19).

Die einzelne Gemeinde ist Teil der Ortskirche (Diözese) und der Gesamtkirche und lebt aus der *Communio* mit ihr. Sie wahrt darum die Einheit des Glaubens, der Sakramente und der kirchlichen Ordnung mit der gesamten Kirche. In *Communio* mit der Ortskirche und der

Weltkirche ist die Gemeinde in ihrer konkreten, je eigenen Gestalt nach Paulus »Leib Christi«, der im Zusammenwirken aller seiner Glieder und Organe lebt, wächst, sich entfaltet. Wie die Kirche als ganze ist auch die Gemeinde Zeichen und Werkzeug des Reiches Gottes (vgl. Pastorale Perspektiven II).

So ist die Gemeinde »an einem bestimmten Ort oder innerhalb eines bestimmten Personenkreises die durch Wort und Sakrament begründete, durch den Dienst des Amtes geeinte und geleitete, zur Verherrlichung Gottes und zum Dienst an den Menschen berufene Gemeinschaft derer, die in der Einheit mit der Gesamtkirche an Jesus Christus glauben und das durch ihn geschenkte Heil bezeugen. Durch die eine Taufe (vgl. 1 Kor 12,13) und durch die gemeinsame Teilhabe an dem einen Tisch des Herrn (vgl. 1 Kor 10,16f) ist sie ein Leib in Jesus Christus«. (Gemeinsame Synode der Bischöfe in der Bundesrepublik Deutschland, Die pastoralen Dienste in der Gemeinde 2.3.2; vgl. auch LG)

Seit biblischer Zeit gibt es in jeder Gemeinde Männer und Frauen, die in der Evangelisierung, der Liturgie oder der Diakonie einen wichtigen Auftrag wahrnehmen und dadurch mit dafür Sorge tragen, daß die Gemeinde als ganze ihren Auftrag erfüllt und so der von Christus geschenkten *Communio* sicht- und spürbare Gestalt verleiht. Nach dem Zeugnis des Neuen Testaments gibt es vielerlei Dienste und Ämter, die alle als von Gott bzw. von Christus eingesetzt benannt werden.

Der Epheserbrief kennt Apostel-, Propheten-, Evangelisten-, Hirten- und Lehramt. Fast gleichlautend nennt Paulus im Ersten Brief an die Korinther den Dienst von Aposteln, Propheten und Lehrern sowie ausdrücklich die Gabe zu leiten (1 Kor 12,28). Alle diese Dienste

und Ämter, einschließlich dem des Leitens, sind dazu da, »die Heiligen für die Erfüllung ihres Dienstes zu rüsten, für den Aufbau des Leibes Christi« (Eph 4,12). Bereits innerhalb des Neuen Testaments bildeten sich beim Übergang von der apostolischen zur nach-apostolischen Zeit die Dienste der Bischöfe, Priester und Diakone in je eigener Gestalt heraus (Apg 20,28; 1 und 2 Tim; Tit). Selbstverständlich hat sich die Gestalt der Gemeinde, ihrer Dienste und Charismen sowie ihrer Leitung im Lauf der Jahrhunderte erheblich verändert, doch ist die Notwendigkeit differenzierter Dienste und Ämter heute ebenso gegeben – um der Gemeinde zu helfen, ihren Auftrag zu erfüllen. Angesichts solch veränderter Erfordernisse hat das Zweite Vatikanische Konzil sowohl das Amt des Bischofs und des Priesters neu verdeutlicht, als auch einen kräftigen Impuls zur Profilierung der Charismen und Dienste gegeben, die die Welt und die Kirche heute brauchen (vgl. u.a. LG und Dekret über das Apostolat der Laien, abgekürzt: AA). So hat es auch das Amt des Diakons neu belebt, in dem der diakonische Auftrag, der der ganzen Kirche gilt, in besonderer Weise verwirklicht wird. Im Sinne einer Würdigung des vielfältigen Dienstes von Frauen in der Kirche ist hier auch die Diskussion um das Amt der Diakonin zu nennen. In den deutschsprachigen Ländern konnten sich auch die hauptberuflichen pastoralen Dienste der Gemeindeferenten/-innen und der Pastoralreferenten/-innen entwickeln. Dadurch stehen der Kirche profilierte und kompetente Männer und Frauen als eigene Berufsgruppe zur Verfügung; ihr Dienst ist eine wertvolle Bereicherung in allen Feldern der Seelsorge und des Gemeindelebens.

3. Verständnis der Gemeindeleitung

Die biblischen Bilder vom »Volk Gottes« und vom »Leib Christi« machen deutlich, daß die Gemeinde als ganze in ihrer jeweiligen geistlichen und sozialen Gestalt Jesus Christus vergegenwärtigt. Daran haben alle Personen und Dienste, die zur Gemeinde gehören, in je eigener Weise Anteil.

Alle Glieder des Volkes sind »durch die Wiedergeburt und die Salbung mit dem Heiligen Geist ... zu einem geistigen Bau und einem heiligen Priestertum geweiht« (LG 10). Kraft der durch Taufe und Firmung geschenkten Teilhabe am gemeinsamen Priestertum sind alle Gläubigen berufen und befähigt, Jesus Christus als den »Grund ..., der gelegt ist« (1 Kor 3,11) in je eigener Weise zu vergegenwärtigen. Solche Vergegenwärtigung (»repraesentatio«) geschieht im persönlichen Leben mit allen seinen Dimensionen, in der Gemeinde als ganzer mit allen ihren Lebensvollzügen, Charismen und Diensten (ehrenamtlichen und hauptberuflichen) und im sakramental verliehenen Weiheamt des Priesters, der mit der Gemeindeleitung beauftragt ist. In diesem Weiheamt wird deutlich, daß die Kirche und damit jede Gemeinde nicht nur aus sich selbst heraus lebt, sondern von Jesus Christus her, der Haupt und Hirte seiner Kirche ist. Der priesterliche Dienst ist deshalb für die Gemeinde »konstitutiv und unersetzbar« (Pastorale Perspektiven III. A.3). Das »Voraus« Jesu Christi, das alles Leben und Handeln der Kirche begründet, findet darin sichtbare Gestalt.

Der Priester hat also einen besonderen Dienst an der gemeinsamen Sendung der Kirche; dies kommt besonders im Leitungsdienst des Pfarrers zum Ausdruck. Der Pfarrer hat dafür zu sorgen, daß die »Einheit in der Vielfalt« eine

sichtbare Gestalt findet. Leitung geschieht durch die Verkündigung, die Feier der Sakramente, besonders der Eucharistie, und die Diakonie. Durch diesen dreifachen Dienst soll der Pfarrer die Gemeinde insgesamt und die einzelnen Dienste inspirieren, motivieren, integrieren und – wo es not tut – in brüderlicher Weise korrigieren. Der Dienst der Leitung ist ein umfassender Dienst mit spezifischer Verantwortung. Er konkretisiert sich in verschiedenen Dimensionen, die aufeinander bezogen sind. Als Dienst der Einheit ist der Leitungsdienst primär ein geistlicher und seelsorgerlicher Dienst, ein personaler Zeugendienst, dem die anderen Aspekte der Leitung, etwa der administrative, zugeordnet sind.

Da die Gläubigen insgesamt Anteil haben an der Heilssendung der Kirche (vgl. AA2), an ihren Lebensvollzügen und Diensten und am Aufbau des Leibes Christi, tragen sie und der Pfarrer gemeinsam Verantwortung für das Gemeindeleben und dafür, daß Kirche als Lebensraum für die Menschen erfahrbar wird. Sie arbeiten eng mit ihm zusammen; gemeinsam kümmern sie sich um die Probleme, Fragen und Nöte der Menschen, suchen miteinander nach Lösungen und wirken durch Vertreter/Vertreterinnen auch an der Leitung der Gemeinde mit. Heutige Gemeindeleitung wird also kooperativ ausgeübt. Dabei ist es unerlässlich, daß die Mitwirkung der verschiedenen Dienste strukturell verankert ist. Zur Gemeinde als einem geistlichen und sozialen Organismus gehört Leitung; sie dient der Lebendigkeit der Gemeinde und der Erfüllung ihres Auftrags. Insofern ist Leitung im ursprünglichen Wortsinn »Dienst-Leistung«: Sie leistet einen unverzichtbaren Dienst an der Gemeinde und den sie tragenden Personen und Gruppen.

Solche »Dienst-Leistung« kann nur gelingen,

wenn das theologische Verständnis von Gemeinde und Gemeindeleitung immer wieder neu in Beziehung gesetzt wird zur Lebens- und Glaubenswirklichkeit der Menschen. Gemeindeleitung, die diesen Zusammenhang ernst nimmt, wirkt bewußt darauf hin, daß die Gemeinde sich so entwickelt, daß das Evangelium und die Lebenswirklichkeit der Menschen sich wechselseitig durchdringen, deuten und fruchtbar machen.

4. Gestalt einer kooperativen Gemeindeleitung

Gemeindeleitung, die diesem Verständnis gerecht wird, läßt sich nur in kooperativer Weise ausüben. Dies geschieht dadurch, daß verschiedene Dienste einzelne konkrete Leitungsaufgaben wahrnehmen, die ihnen aufgrund ihrer Kompetenz und ihres Engagements übertragen werden. Zu einer kooperativen Gemeindeleitung gehört dabei auch die menschlich und sachlich verantwortete Entscheidung, welche Aufgaben ehrenamtlich und welche hauptberuflich wahrgenommen werden können.

Im Zusammenwirken an der Leitung der Gemeinde sind die unterschiedlichen Dienste einander zugeordnet; alle wirken sie in je eigener Weise mit in den drei Grunddiensten: in der gottesdienstlichen Feier (Liturgia), in der Verkündigung (Martyria), in geschwisterlichem Beistand (Diakonia) und in der Verwirklichung von Gemeinschaft und Gemeinde (Koinonia; Communio).

a) Der Pfarrer

Die Leitung der Ortskirche liegt beim Bischof. Der Pfarrer, bevollmächtigt durch die Priesterweihe, leitet im Auftrag des Bischofs die

Gemeinde in einem verbindlich geordneten Zusammenwirken mit den gewählten Vertretern und Vertreterinnen der Gemeinde (Kirchengemeinderat) sowie hauptberuflich und ehrenamtlich Beauftragten.

- Er steht dafür, daß die Gemeinde ihrem Auftrag entsprechend die drei Grunddienste vollzieht (Feier der Gottesdienste und Sakramente, Verkündigung des Evangeliums, solidarische Hinwendung zu den Armen und Leidenden).
- Er steht als Gemeindeleiter der Eucharistiefeier vor.
- Er fördert die Integration, Vermittlung und Versöhnung unterschiedlicher Gruppen und Interessen innerhalb der Gemeinde (vgl. 2 Kor 5).
- Er trägt Sorge für einen situationsgerechten, differenzierten und kooperativen Leitungsstil und für die Begleitung derer, die an der Gemeindeleitung mitwirken.
- Er repräsentiert und fördert durch seine Person und sein Amt die Einheit mit der Ortskirche und der Weltkirche.

b) Von der Gemeinde Gewählte und Beauftragte

An der Leitung der Gemeinde wirken Frauen und Männer mit, die aufgrund von Taufe und Firmung auf ihre Weise die drei Grunddienste vollziehen und die, befähigt durch ihre Charismen und Lebenserfahrungen, von der Gemeinde als Kirchengemeinderäte gewählt sind. Darüber hinaus wirken an der Gemeindeleitung die vom Kirchengemeinderat beauftragten Leiter/Leiterinnen wichtiger Gemeinschaften, bestimmter Bereiche der Seelsorge bzw. der Verwaltung oder territorialer Einheiten mit.

- Sie nehmen Aufgaben wahr, für die sie aufgrund ihrer Lebens-, Glaubens- und Gemeindeerfahrung sowie ihrer fachlichen

Kompetenz qualifiziert sind (z.B. Gottesdienstgestaltung, Katechese, Jugendarbeit, Ökumene, Öffentlichkeitsarbeit, Besuchsdienste, Nachbarschaftshilfe, Verwaltung, Organisation, Personalführung).

- Sie wahren die Interessen, Erwartungen, Anliegen und Nöte der Menschen, der Gruppen und ehrenamtlichen Dienste in der Gemeinde. Durch Information und Kommunikation beteiligen sie die Gemeinde an Entscheidungsprozessen in wichtigen Fragen und sorgen so für eine Rückbindung der Gemeindeleitung an die Gemeinde.
- Sie halten Verbindung mit Gruppen, Arbeitsgruppen, Teams, Ortsausschüssen, Diensten, Initiativen, Teilbereichen der Seelsorge.
- Sie nehmen Repräsentationsaufgaben wahr und pflegen Kontakte mit der Kommune, mit Vereinen, Verbänden, Einrichtungen, Schulen usw.

c) Vom Bischof geweihte oder beauftragte pastorale Dienste

Am priesterlichen Dienst für die Gemeinde haben auch diejenigen Priester Anteil, die – ohne Pfarrer zu sein – regelmäßig bestimmte Dienste in der Pfarrei ausüben, etwa in der Feier der Eucharistie, in der Spendung der Sakramente, in der Verkündigung oder in anderen Bereichen der Seelsorge. Insofern wirken sie auch in unterschiedlicher Weise an der Gemeindeleitung mit. Zu nennen sind dabei insbesondere Vikare, Pastorale Mitarbeiter mit dem Titel Pfarrer (früher Kapläne), Priester in der kategorialen Seelsorge und Pensionäre. Ihre Präsenz und ihr Dienst sind vielerorts eine wertvolle Bereicherung des Gemeindelebens.

Ständige Diakone haben kraft der sakramentalen Weihe Anteil am Dienstamt (ordo) der Kirche; sie wirken darum an der Gemeinde-

leitung mit. Ihre primäre Aufgabe liegt in der Sorge um den diakonischen Auftrag der Gemeinde: Der Diakon wirkt selbst in diakonischen Aufgaben, leitet andere zu diakonischer Kompetenz und Bereitschaft an und sorgt dafür, daß die für den kirchlichen Dienst wesentliche Nähe zu den Armen auch in der Verkündigung und in der Liturgie zum Ausdruck kommt.

An der Gemeindeleitung wirken auch die pastoralen Dienste mit, die aufgrund von Taufe und Firmung und unter der Voraussetzung theologisch-pastoraler Qualifikation vom Bischof für den Dienst in der Gemeinde beauftragt sind (Gemeindereferenten/-innen, Pastoralreferenten/-innen).

Jeder dieser Dienste hat sein je eigenes Profil, das im Zusammenwirken an den vielfältigen Aufgaben der Gemeindeleitung zu berücksichtigen ist. Ausführlich sind die einzelnen Berufsprofile beschrieben in der Rahmenordnung und den Rahmenstatuten der Gemeindereferenten/-innen, in der Rahmenordnung und den Rahmenstatuten der Pastoralreferenten/-innen sowie in der Erklärung der Deutschen Bischofskonferenz »Der pastorale Dienst in der Gemeinde«.

Alle hauptberuflichen pastoralen Dienste können in der Gemeindeleitung folgende Leitungsaufgaben wahrnehmen, die jeweils in der Aufgabenumschreibung festgelegt werden:

- Sie tragen Sorge dafür, daß Gemeindemitglieder ihre je eigene Berufung und ihren Ort innerhalb der Gemeinde finden und stärken sie darin (Motivation).
- Sie tragen Sorge dafür, daß die anstehenden Aufgaben kooperativ wahrgenommen werden und schützen so einzelne und Gruppen vor Überforderung.
- Sie übernehmen Verantwortung für be-

stimmte Bereiche der Seelsorge gemäß ihrem Auftrag (z.B. Jugendarbeit, Altenarbeit, Sakramentenkatechese). Dazu gehört auch die Anleitung und Begleitung all derer, die an der konkreten Ausführung der Aufgaben mitwirken.

- Sie koordinieren die Zusammenarbeit von Gremien, Gruppen und Einzelpersonen im Rahmen ihres Aufgabenfeldes und bemühen sich um deren Integration in den Entwicklungsprozeß der Gesamtgemeinde.
- Sie können Leitungsaufgaben für bestimmte territoriale Einheiten oder für bestimmte Aufgabenbereiche übernehmen, soweit dies in der Aufgabenumschreibung vereinbart ist (z.B. Begleitung von Gremien wie Kirchengemeinderat oder Pastoralteam, Verantwortung für das Pfarrbüro, Wahrnehmung von Rechtsgeschäften gemäß KGO § 48).
- Sie fördern die ehrenamtlichen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, stärken deren je eigene Berufung, machen ihnen Mut, helfen ihnen bei der Überwindung von Widerständen und unterstützen deren Arbeit durch theologisch-fachliche und pädagogisch-methodische Hilfestellung.
- Sie helfen den Entwicklungsweg der Gemeinde und einzelner Gemeinschaften in der Gemeinde geistlich zu deuten; sie arbeiten mit an pastoralen Zielsetzungen und Anregungen zum Gemeindeaufbau (in Arbeitsgruppen, Teams, im Kirchengemeinderat, durch Klausurwochenenden und Besinnungstage für Gruppen und Leiter/Leiterinnen von Gruppen), an der Vernetzung von Gruppen und, wenn nötig, an der Bearbeitung von Konflikten.
- Sie vermitteln den Glauben in die Lebenswirklichkeit der Menschen durch die Verkündigung, durch Mitgestaltung der Liturgie und durch geistliche und seelsorgerliche Gespräche mit einzelnen.

5. Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte von Gemeindeleitung

Zu Gemeindeleitung gehören ganz unterschiedliche Aspekte, die in ihrer Gesamtheit deutlich machen, daß sich das Verständnis von Gemeindeleitung gegenüber der herkömmlichen Praxis erheblich verändert hat. Im folgenden werden die situativen und theologischen Aspekte, die für eine differenzierte und kooperative Gemeindeleitung wesentlich sind, nochmals zusammenfassend genannt:

Gemeindeleitung sorgt dafür,

- *daß die Gemeinde am Evangelium Maß nimmt und ihren Auftrag der Evangelisierung, d.h. den Auftrag der Verkündigung, der Liturgie und der Diakonie in der jeweiligen Situation so gut wie möglich erfüllt und so immer mehr zur Trägerin der Seelsorge und zu einem anziehend-einladenden Raum für das Leben der Menschen wird;*
- *daß die vielfältigen Berufungen und Gaben in der Gemeinde entdeckt, motiviert und gefördert werden;*
- *daß die Gemeinde Einheit und Vielfalt verwirklicht und mit der Orts- und Weltkirche verbunden bleibt;*
- *daß die Ökumene, d.h. die Einheit aller Getauften, im Leben und im Zeugnis der Gemeinde soweit wie möglich vollzogen wird;*
- *daß Gemeindeaufbau und Gemeindeleitung entsprechend heutigen sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen situations- und personalgerecht geordnet werden, das heißt:*

– Die beteiligten Personen suchen für ihr Miteinander sinnstiftende und orientierunggebende Leitbilder und Perspektiven (»Visionsarbeit«).

– Die Erfahrungen, die Begabungen, die Wachstumschancen und die Mitwirkungsmöglichkeiten der beteiligten Personen werden entdeckt, gefördert und legitimiert (»Personalförderung«).

– Innerhalb der Gemeinde können soziale Beziehungen unterschiedlichster Art entstehen und wachsen; unter den Verantwortlichen findet die notwendige Kommunikation und Kooperation statt. Dazu gehört auch, daß die Verteilung und Wahrnehmung der Aufgaben der hauptberuflichen und ehrenamtlichen Dienste gemäß den Erfordernissen und Entwicklungen geklärt, diesen von Fall zu Fall angepaßt und entsprechend flexibel gehalten wird (»Kommunikations- und Kooperationskultur«).

– Es kann sich eine Sozialform entwickeln, deren Organisationsstruktur den Menschen, ihrer Lebenssituation, ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten in möglichst hohem Maß gerecht wird (»Organisationsentwicklung«).

– Die für die Seelsorge notwendigen materiellen Voraussetzungen (z. B. Kirche, Gemeinderäume, Pfarrbüro) werden geschaffen.

Wo dies geschieht, kann Leitung Dienst an der Lebendigkeit des geistlichen und sozialen Organismus Gemeinde werden; sie sorgt sich darum, die Gemeindemitglieder »für die Erfüllung ihres Dienstes zu rüsten, für den Aufbau des Leibes Christi« (Eph 4,12). Dabei ist zu bedenken, daß eine Gemeinde auf Dauer nur dann leben und ihre Aufgaben erfüllen kann, wenn sie aus der Verbundenheit mit Jesus Christus heraus lebt und sich von seinem Geist führen läßt – und das heißt auch: wenn sie Veränderungen wahrnimmt, reflektiert und sich immer wieder neu darauf einstellt (»lernender Umgang mit sich verändernden Bedingungen«).

III. Strukturelle Aspekte zu Gemeindeaufbau und Gemeindeleitung

Ausgangspunkt der Konzeption »Gemeindeleitung im Umbruch« ist die Sorge um den Weg des Volkes Gottes, um den Aufbau des Leibes Christi, der Gemeinde. Als Getaufte und Gefirmte tragen alle Gemeindemitglieder in je unterschiedlicher Weise Verantwortung dafür, daß die Gemeinde lebt und sich entfaltet. Die Mitwirkung möglichst vieler Männer und Frauen daran zu ermöglichen und zu fördern ist eine wesentliche Aufgabe der Gemeindeleitung. Die folgenden Überlegungen beschreiben eine Gestalt von Gemeindeleitung, in der Mitverantwortung und Mitwirkung im genannten Sinn auch strukturell verankert sind. Rechtliche Basis für die Überlegungen ist die Kirchengemeindeordnung (KGO) in ihrer jeweils gültigen Fassung.

1. Alle Getauften

Zur Gemeinde gehören alle Getauften, auch wenn nicht zu übersehen ist, daß sie in unterschiedlicher Weise mit ihr verbunden sind »durch die Bande des Glaubensbekenntnisses, der Sakramente und der kirchlichen Leitung und Gemeinschaft« (LG 14). Sie alle sind vollwertige Glieder der Gemeinde, unabhängig vom Grad und von der Art ihres Engagements in Diensten, Gruppen oder Gremien. Gerade die Gemeindemitglieder, die nirgendwo durch ein äußerlich sichtbares Engagement in Erscheinung treten, sind auf den integrierenden Dienst der Gemeindeleitung angewiesen, um in Verbindung zu bleiben mit anderen und mit den vielfältigen Lebensvollzügen der Gemeinde als ganzer.

So wichtig die einzelnen als Subjekte ihres Glaubens und ihrer Entscheidungen sind, so ist doch auch unverkennbar, welche Bedeutung lebendigen Beziehungen und einem Leben im Austausch mit anderen zukommt. Die Partizipation am Gemeindeleben kann ihrer Art und ihrer Intensität nach sehr unterschiedlich sein. Für diese unterschiedlichen Weisen der Beteiligung und Mitwirkung stellt die Gemeinde vielfältige Formen zur Verfügung.

2. Gruppen und Gemeinschaften

Gruppen und Gemeinschaften bilden eine wichtige Basis für die Mitwirkung der Gläubigen. In den Gruppen sollen nicht nur Aufgaben und Dienste wahrgenommen werden, sondern auch Leben und Glauben geteilt.

Die Gruppen

- *sollen größtmögliche Nähe zum Lebensraum der Menschen haben (z.B. Lebenssituation, Beruf, Wohngebiet),*
- *bilden ihre eigenverantwortliche Leitung aus und*
- *sind durch diese mit der Gemeindeleitung im ganzen verbunden.*

Die Gruppen, Gemeinschaften und Verbände werden von der Gemeindeleitung nach Möglichkeit mit den notwendigen sachlichen Mitteln sowie durch entsprechendes Interesse an Leben und Dienst der Gruppe, an deren Fragen und Sorgen (vgl. Pastorale Perspektiven III. A.5) unterstützt.

3. Initiativ- und Projektgruppen

Im gemeindlichen Rahmen und darüber hinaus engagieren sich Männer und Frauen in zunehmendem Maß in Initiativ- und Projektgruppen, die sich durch das gemeinsame Interesse an einer bestimmten, meist zeitlich gebundenen Aufgabe konstituieren. Das gemeinsame Ziel verbindet Menschen, die ansonsten überaus unterschiedlicher, ja sogar gegensätzlicher Meinung oder Weltanschauung sein können. Im Vordergrund steht dabei nicht die Beziehungsebene, sondern die Sachebene. In solchen Gruppen arbeiten Mitglieder der Kirchengemeinde – je nach Projekt – zusammen mit Angehörigen anderer Kirchen, mit bürgerlichen Gemeinden, mit Bürgerinitiativen, Parteien, Gewerkschaften, Vereinen oder anderen gesellschaftlichen Gruppen.

Die Gemeindeleitung muß an solchen Projekt- und Initiativgruppen interessiert sein und sie nach Möglichkeit fördernd unterstützen.

4. Gemeindeversammlung

Die Gemeindeversammlung ist ein Ort, an dem die Vielfalt gemeindlichen Lebens sichtbar zum Ausdruck kommt; sie ist ein Forum des Kennenlernens, der Begegnung, des Austauschs, der Information und der Vernetzung von einzelnen Gemeindemitgliedern, Gruppen und Gemeinschaften innerhalb der Gemeinde. Die Gemeindeversammlung lädt alle Gemeindemitglieder ein, an der Beratung und Meinungsbildung über wesentliche Angelegenheiten der Gemeinde mitzuwirken und so Mitverantwortung wahrzunehmen. Die Verantwortlichen haben die Möglichkeit, Informationen, Impulse und Anregungen in die Gemeinde

hineinzutragen und solche zugleich aus der Gemeinde zu erhalten (vgl. KGO § 33- 34). Die Gemeindeversammlung findet wenigstens einmal jährlich statt (vgl. KGO § 35) und sollte darüber hinaus bei außerordentlichen Anlässen einberufen werden. In schwierigen Situationen kann ein von außen kommender Moderator hinzugezogen werden.

5. Kirchengemeinderat

In Zusammenarbeit mit dem Kirchengemeinderat leitet der Pfarrer als Vorsteher im Auftrag des Bischofs die Gemeinde (KGO § 15). Gemäß KGO § 14,1 dient der Kirchengemeinderat der Erfüllung der Aufgaben der Kirchengemeinde. Er trägt »mit dem Pfarrer zusammen die Verantwortung für das Gemeindeleben, faßt die hierfür notwendigen Beschlüsse und sorgt für deren Durchführung.

Die Leitung des Kirchengemeinderats wird kooperativ wahrgenommen: Die Aufgabenverteilung wird situationsbezogen (auch z.B. in Rechtsgeschäften) zwischen Pfarrer und Zweitem Vorsitzenden/Zweiter Vorsitzender sowie dessen/deren Stellvertreter/-in vereinbart.

Die Verantwortung des Kirchengemeinderats umfaßt die Sorge um eine evangelisierende Gemeindepraxis, um eine Berufungspastoral, die Impulse gibt, damit möglichst viele Gemeindemitglieder ihre je eigene Berufung, Mitarbeiter Gottes zu sein, erkennen, um den Aufbau der Gemeinde zu einem lebendigen Organismus, in dem vielfältige Gemeinschaftsbildung geschieht, die einzelnen Bereiche der Seelsorge und Verwaltung geordnet und hauptberufliche oder ehrenamtliche Verantwortliche dafür gefunden werden (vgl. I,2,a-c).

Dies bedeutet zum Beispiel (je nach Situation), daß der Kirchengemeinderat

- in einem ständigen Dialogprozeß mit den Verantwortlichen der verschiedenen Bereiche steht und die darin tätigen ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen wahrnimmt;
- die nötigen Kontakte und Absprachen gewährleistet, z.B. mit den Fachstellen der Mittleren Ebene, mit Verbänden und kirchlichen Einrichtungen, damit Gemeindepastoral und kategoriale Seelsorge miteinander vernetzt werden;
- Kontakt hält und Zusammenarbeit sucht mit den Nachbargemeinden sowie mit den Gruppierungen der ausländischen katholischen Mitchristen und den ausländischen Katholischen Missionen;
- Kontakt hält mit den Schulen am Ort;
- die notwendigen, je nach Situation differenzierten, ökumenischen Kontakte hält, Absprachen trifft und soweit wie möglich Gemeinsamkeit verwirklicht;
- die Situation in der Kommune wahrnimmt, in der die Gemeinde lebt, die notwendigen Kontakte mit deren Verantwortlichen gewährleistet und entsprechende Impulse gibt bzw. die notwendige Zusammenarbeit ermöglicht;
- bedenkt, wie er die gesellschaftlichen, politischen Einrichtungen bzw. Gruppierungen mit deren Verantwortung wahrnimmt und je nach Situation sinnvolle Partnerschaften eingehen kann zum Wohl der Menschen (z.B. im Bereich »Frieden, Gerechtigkeit, Bewahrung der Schöpfung«).

Der Kirchengemeinderat beschließt die notwendigen pastoralen Leitlinien, trifft Grundsatzentscheidungen für die genannten Bereiche und Aufgaben und ist verantwortlich für deren Umsetzung. Er sorgt so dafür, daß die Gemeinde ihre Aufgabe als Trägerin der Seelsorge

wahrnehmen kann und schafft die dafür notwendigen Organisationsstrukturen und Instrumente.

Ein solches Instrument ist das Pastoralteam, das in der Regel in jeder Kirchengemeinde eingerichtet wird (vgl. KGO §§14,1 und 28,1). Dies gilt auch für Teilgemeinden, für Gemeinden ohne Pfarrer am Ort sowie für Gemeinden, in denen außer dem Pfarrer kein hauptberuflicher Dienst zur Verfügung steht. Der Kirchengemeinderat kann dann auf die Einrichtung verzichten, wenn sichergestellt ist, daß er selbst auch die Aufgaben des Pastoralteams erfüllt (s. unter a) Pastoralteam).

Für die Wahrnehmung der administrativen Aufgaben der Kirchengemeinde richtet der Kirchengemeinderat (entsprechend der KGO) einen Verwaltungsausschuß ein.

a) Pastoralteam

Das Pastoralteam wird vom Kirchengemeinderat gebildet und beauftragt und ist diesem gegenüber verantwortlich. Seine Amtszeit ist an die des Kirchengemeinderats gebunden. Aufgabe des Pastoralteams ist es, den Kirchengemeinderat bei der Ausführung seiner Beschlüsse, bei der Koordinierung der pastoralen Aufgaben und bei der Förderung von Kommunikation und Austausch zu unterstützen. Die einzelnen Aufgaben des Pastoralteams werden unter Berücksichtigung der oben genannten Verantwortlichkeiten des Kirchengemeinderats und der jeweiligen Situation vereinbart und gegebenenfalls fortgeschrieben. Zu diesen Aufgaben können insbesondere gehören:

- *im Auftrag des Kirchengemeinderats die Einrichtung von Diensten und Arbeitsgruppen für anstehende Aufgaben und die Sorge um deren Begleitung,*
- *der Kontakt mit den Verantwortlichen der*

verschiedenen Bereiche und der entsprechenden Sachausschüsse sowie deren Begleitung,

- der Kontakt mit den verschiedenen Gruppen und Gemeinschaften der Gemeinde (siehe oben 2. und 3.) und deren Unterstützung,
- der Kontakt bzw. die Zusammenarbeit mit den Nachbargemeinden sowie den ausländischen katholischen Mitchristen und den ausländischen Katholischen Missionen,
- der Kontakt bzw. die Zusammenarbeit mit Partnern in der Ökumene, in der Kommune, in politischen und gesellschaftlichen Bereichen,
- die Erarbeitung von pastoralen Impulsen und Beratungsvorlagen für den Kirchengemeinderat,
- Ansprechpartner sein für bestimmte Bereiche, die sowohl inhaltlich als auch territorial umschrieben sein können,
- die Ausführung der Beschlüsse des Kirchengemeinderats, soweit dieser das Pastoralteam damit beauftragt,
- die Information des Kirchengemeinderats über Entwicklungen in der Gemeinde und Aufgaben, die sich daraus ergeben.

Damit das Pastoralteam seine Aufgabe, die Arbeit des Kirchengemeinderats zu unterstützen, wahrnehmen kann, müssen geeignete Formen der gegenseitigen Information zwischen Kirchengemeinderat und Pastoralteam vereinbart werden.

Dem Pastoralteam gehören hauptberuflich und ehrenamtlich tätige Mitglieder an; über die Zusammensetzung beschließt der Kirchengemeinderat. Grundsätzlich besteht ein Pastoralteam aus

- dem Pfarrer,
- hauptberuflich tätigen Mitarbeitern/-innen je nach Auftrag,
- dem/der Zweiten Vorsitzenden oder einem anderen Mitglied des Kirchengemeinderats, das von diesem beauftragt ist,

- den dafür benannten Mitgliedern bestimmter Sachausschüsse bzw. den Verantwortlichen verschiedener Seelsorgebereiche (z.B. der für die Grunddienste eingerichteten) sowie einer Person, die den Bereich Jugendseelsorge/Jugendarbeit vertritt.

Zur Erledigung seiner Aufgaben kann das Pastoralteam neben den vom Kirchengemeinderat benannten Mitgliedern weitere Personen zur beratenden Mitwirkung heranziehen oder als Gäste einladen (vgl. KGO § 42).

Über die personelle Zusammensetzung kann, um der konkreten Situation der Gemeinde gerecht zu werden, jeweils nur vor Ort entschieden werden. Bei dieser Entscheidung sollte jedoch berücksichtigt werden, daß die Gruppe um ihrer eigenen Arbeitsfähigkeit willen nicht zu groß sein sollte und daß sie sowohl aus Männern, als auch aus Frauen besteht. Im Blick auf Zusammensetzung und Arbeitsweise sollte eine gewisse Flexibilität erhalten bleiben; auch ist es sinnvoll, eine Phase der Erprobung zu vereinbaren, nach deren Ablauf die Arbeitsbedingungen aufgrund der dann verfügbaren Erfahrungen nochmals bedacht, geprüft und gegebenenfalls korrigiert werden können.

Der Pfarrer kann sich im Pastoralteam (im Einzelfall auch ständig) durch eine/n hauptberuflich tätige/n pastorale Mitarbeiter/-in vertreten lassen; ist dies nicht möglich, kann das Pastoralteam auch ohne ihn beraten und Beschlüsse fassen (dafür gilt KGO § 37, Abs. 3, Abschnitt 2 entsprechend). Dies gilt insbesondere für die Fälle, in denen ein Pfarrer für mehrere Kirchengemeinden zuständig ist. Mehrere Kirchengemeinden, die von einem Pfarrer geleitet werden, entwickeln Formen der Kooperation zwischen den jeweiligen Kirchengemeinderäten und zwischen den

jeweiligen Pastoralteams, die der örtlichen Situation angemessen sind. Läßt sich der Pfarrer in einem Pastoralteam vertreten, so trägt dieses Sorge dafür, daß die Verbindung zwischen Pfarrer und Pastoralteam gewährleistet bleibt; dafür sind verbindliche Formen zu vereinbaren.

Die Moderation wird durch Absprache innerhalb des Pastoralteams geregelt.

Über die Zusammensetzung des Pastoralteams und seinen Auftrag wird die Gemeinde in geeigneter Weise informiert.

b) Sachausschüsse und Arbeitsgruppen

Um die Aufgaben der Verkündigung, der Diakonie und der Liturgie sowie der Organisation und Verwaltung erfüllen zu können, bildet der Kirchengemeinderat Sachausschüsse. Er erteilt diesen klare Aufträge. Dazu gehört auch die Vereinbarung einer geeigneten Form der Rückbindung an die Gemeindeleitung. Diese soll

eine weitgehende Eigenverantwortung ermöglichen. Je nach Aufgabenstellung kann der Kirchengemeinderat die Sachausschüsse ad hoc oder für die Dauer der Amtszeit einrichten. Die Sachausschüsse (z.B. »Diakonie«) sollen sich nicht nur für die Beratung von Problemen zuständig wissen, sondern auch selbst Verantwortung für die Ausführung der Aufgaben übernehmen. Wo dies im Einzelfall nicht möglich ist, bildet der Sachausschuß im Einvernehmen mit dem Kirchengemeinderat Arbeitsgruppen für die Wahrnehmung von Teilaufgaben (z.B. »Besuchsdienst für Neuzugezogene«).

Um diesen umfassenden Aufgaben gerecht werden zu können, brauchen alle Sachausschüsse und Arbeitsgruppen ihre eigene Leitung. Diese sorgt einerseits für gute Beziehungen in der Gruppe und für die Erfüllung ihrer Aufgaben, andererseits für die Rückbindung der Arbeit an die Gemeindeleitung.

IV. Gemeindeleitung in unterschiedlichen Situationen

Die in Teil II (Theologische Aspekte) und Teil III (Strukturelle Aspekte) beschriebenen Grundsätze gelten prinzipiell in allen Gemeindesituationen. Diese Situationen sind in unserer Diözese sehr unterschiedlich, je nachdem, ob es sich um ländliche oder städtische Gemeinden handelt, um traditionell katholisch geprägte oder um solche in Diasporagebieten. Bei der Verwirklichung der genannten Grundsätze ist die jeweilige Situation der Gemeinde bzw. der Gemeinden genau wahrzunehmen und differenziert zu berücksichtigen. Auf diese Weise sind konkrete situationsgerechte Lösungswege zu suchen und die notwendigen Schritte einzuleiten. In vielen Gemeinden wird ein schwieriger Prozeß beginnen, der nicht immer aus eigener Kraft bewerkstelligt werden kann. Die Diözese unterstützt diesen Prozeß durch entsprechende Hilfestellungen, etwa durch Fortbildungsmaßnahmen und Beratungsangebote.

Grundsätzlich gilt, daß an der Eigenständigkeit der Kirchengemeinden festgehalten und die Lebendigkeit jeder einzelnen Gemeinde – auch einer Teilgemeinde – gefördert wird. Auch wenn kein Pfarrer mehr am Ort ist, behalten Gemeinden nicht nur den Kirchengemeinderat, sondern auch ihre eigenen Einrichtungen, etwa das Pfarrbüro, wo zu festen Zeiten ein/e Ansprechpartner/-in zu erreichen ist. Dazu ist es notwendig, die Vielfalt der Delegationsmöglichkeiten zu entdecken und zu nutzen. Die Verantwortung für das Pfarrbüro und für die Repräsentation der Gemeinde (etwa gegenüber der Kommune) kann von ehrenamtlichen wie von hauptberuflichen Mitarbeitern/-innen wahrgenommen werden.

Wo mehrere Gemeinden der Verantwortung eines Pfarrers anvertraut sind, sind diese gefordert, sowohl Möglichkeiten als auch Einschränkungen solidarisch zu teilen. Sie sollen Formen der Kooperation entwickeln, die das Zusammenwachsen zu einer Seelsorgeeinheit fördern (vgl. die Regelungen für gemeinsame Sitzungen der Kirchengemeinderäte bzw. einen Gemeinsamen Ausschuß der Kirchengemeinderäte).

1. Leitungsaufgaben der hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wo hauptberufliche Mitarbeiter/-innen Leitungsaufgaben wahrnehmen, tun sie dies grundsätzlich in einer Weise, die geeignet ist, die Entwicklung der Gemeinde als Trägerin der Seelsorge zu fördern. Vor Ort muß jeweils verbindlich geklärt werden, wer welche Gruppe von Verantwortlichen begleitet. In der Regel werden Pfarrer und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für alle Gemeinden einer Seelsorgeeinheit beauftragt. Sie treffen sich regelmäßig zum Dienstgespräch.

Eine detaillierte Aufgabenumschreibung für die hauptberuflich tätigen Mitarbeiter/-innen wird einvernehmlich zwischen dem/der jeweiligen Mitarbeiter/-in, dem Pfarrer, dem/der Zweiten Vorsitzenden bzw. einem/ einer Vertreter/-in des Kirchengemeinderats und dem Bischöflichen Ordinariat vorgenommen; hier werden Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten vereinbart.

Grundsätzlich bestehen folgende Möglichkeiten:

a) Sachbezogener Einsatz

Pfarrer und Hauptberufliche nehmen ihre Aufgaben sachbezogen für alle Gemeinden der Seelsorgeeinheit wahr. Das heißt: Pfarrer und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in ihrem jeweiligen sachlichen Schwerpunkt in allen Gemeinden bzw. Teilkirchen.

b) Territorialer Einsatz

In diesem Fall wird ein/e hauptberufliche/r Mitarbeiter/-in jeweils für einen bestimmten territorialen Bereich der Seelsorgeeinheit (z.B. eine Teilkirchengemeinde) mit bestimmten Leitungsaufgaben betraut und mit den entsprechenden rechtlichen Kompetenzen ausgestattet. Auf diese Weise wird eine gewisse Präsenz der Hauptberuflichen gewährleistet.

c) Sachbezogener und territorialer Einsatz

Pfarrer und hauptberufliche Mitarbeiter/-innen nehmen bestimmte Dienste sachbezogen für alle Gemeinden wahr, andere Aufgabenbereiche jeweils nur in einer der zur Seelsorgeeinheit gehörenden Gemeinden. Sie begleiten ein Pastoralteam fachlich und spirituell und haben somit ihren Arbeitsschwerpunkt in einer Gemeinde.

d) Priestergemeinschaften

Um der Gefahr von Vereinsamung zu begegnen und sich gegenseitig zu ermutigen, haben vor allem jüngere Priester den Wunsch, die Leitung einer oder mehrerer Kirchengemeinden solidarisch zu übernehmen. Nach dem Kirchlichen Recht (CIC can. 517 § 1; vgl. cann. 542-544) ist es möglich, daß der Bischof die Seelsorge für eine oder für verschiedene Pfarreien zugleich mehreren Priestern über-

trägt, das heißt sie zu Pfarrern ernennt. Dabei wird einer von ihnen zum Moderator bestellt. Auch Pfarrer mehrerer selbständiger Kirchengemeinden können eine Priestergemeinschaft bilden, wobei jeder Pfarrer der amtliche Leiter einer Kirchengemeinde ist. Andere Aufgaben können pfarreiübergreifend und sachbezogen wahrgenommen werden.

Außer rechtlich verfaßten Priestergemeinschaften gibt es vielfältige Möglichkeiten und Formen, auch ohne gemeinsame Haushaltsführung Gemeinschaft zu pflegen und kontinuierlich in Beziehung zu leben.

Erfahrungen zeigen, daß solche Formen gemeinschaftlichen Lebens sich in der Regel bewähren und sowohl für die Priester persönlich als auch für die Gemeinden eine Bereicherung darstellen.

e) Nebenamtliche Moderation

Die vorliegende Konzeption sieht für jede Pfarrei die Einsetzung eines Pfarrers als amtlichen Leiter vor; dieser kann gemäß CIC can. 526, §1 mehreren Gemeinden vorstehen. Dadurch und durch die kooperative Wahrnehmung der unterschiedlichen Leitungsaufgaben wird gewährleistet, daß in jeder Pfarrei die Leitung entsprechend der Kirchlichen Ordnung (vgl. CIC can. 519) ausgeübt wird. Darüber hinaus sieht can. 517 § 2 die Möglichkeit vor, daß der Bischof »eine Gemeinschaft von Personen an der Wahrnehmung der Seelsorgsaufgaben einer Pfarrei« beteiligt. Zugleich bestimmt er einen Priester, der die Seelsorge leitet (moderiert). Dieser ist nicht der Pfarrer der Gemeinde, wohl aber mit Vollmachten und Befugnissen eines Pfarrers ausgestattet. Die Vollmachten und Befugnisse eines nebenamtlich tätigen Priesters werden im einzelnen festgelegt.

2. Leitung von Kirchengemeinden in unterschiedlichen Situationen

Im folgenden werden Hinweise zur Leitung von Kirchengemeinden in unterschiedlichen Situationen gegeben.

a) Leitung einer Kirchengemeinde ohne Teilgemeinden

Wenn in einer Kirchengemeinde mehrere hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt sind, empfiehlt sich in der Regel ein sachbezogener Einsatz. Da es in großen Kirchengemeinden viele Gruppen und Gemeinschaften, verschiedene Teilbereiche der Seelsorge und der Verwaltung, viele Einrichtungen und Kontakte ökumenischer und gesellschaftlicher Art gibt, sollten die Hauptberuflichen nicht alle Verantwortlichkeiten unter sich aufteilen. Vielmehr soll die Verantwortung für verschiedene Gruppen und Bereiche der Seelsorge vorrangig von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden, nach Möglichkeit nicht von einzelnen, sondern jeweils von mehreren Personen gemeinsam.

Zu überlegen ist, ob die Seelsorge – je nach Situation – einen stadtteilorientierten Aspekt bekommen soll, mit entsprechenden Arbeitsgruppen, die von Ehrenamtlichen geleitet und – gegebenenfalls – von Hauptberuflichen begleitet werden.

b) Leitung einer Kirchengemeinde mit Teilgemeinden

Pfarrer und Kirchengemeinderat einer Kirchengemeinde mit Teilgemeinden tragen gemeinsam dafür Sorge, daß auch eine Teilgemeinde Trägerin der Seelsorge wird, das heißt: den Auftrag der Kirche in den Grunddiensten so weit wie möglich mit eigenen Kräften wahrnimmt. Dazu ist es notwendig,

daß auch Teilgemeinden nach Möglichkeit eine angemessene Leitung (z.B. Ortsausschüsse) haben bzw. entwickeln, die den Grundsatz der Mitverantwortung vieler verwirklicht. Die konkrete Gestalt einer solchen Leitung kann je nach Situation sehr unterschiedlich sein. Aufgabe der hauptberuflichen Mitarbeiter/-innen ist es, Verantwortliche zu gewinnen, sie in ihrem Dienst zu begleiten und mit diesen eine Struktur zu entwickeln, die der konkreten Situation vor Ort entspricht und mit dem zuständigen Kirchengemeinderat in Verbindung steht. Der Kirchengemeinderat nimmt seine Leitungsverantwortung für die Teilgemeinde in Verbindung und in Abstimmung mit dieser örtlichen Leitung wahr.

c) Leitung von zwei oder mehr rechtlich selbständigen Kirchengemeinden

Wenn ein Pfarrer Pfarrer mehrerer Gemeinden ist, bleibt jede der Kirchengemeinden rechtlich selbständig und behält ihren Kirchengemeinderat. Bei »zwei Kirchengemeinden können – bei mehr als zwei Kirchengemeinden ... einen Gemeinsamen Ausschuß ihrer Kirchengemeinderäte bilden« (KGO § 32a). Darüber hinaus ist es sinnvoll, daß sich mindestens einmal jährlich alle Kirchengemeinderäte zu einer gemeinsamen Sitzung und/oder die Pastoralteams zum Erfahrungsaustausch treffen.

Wenn ein Pfarrer, der für mehrere Kirchengemeinden zuständig ist, nicht an allen Kirchengemeinderatssitzungen teilnehmen kann, ist mit allen Kirchengemeinderäten zu vereinbaren, wann er in welcher Gemeinde an der Sitzung des Kirchengemeinderats teilnimmt. Wichtig ist dabei, daß ein Turnus gefunden wird, der alle Gemeinden in angemessener Weise berücksichtigt und eine gewisse Verläss-

lichkeit in den Beziehungen zwischen Pfarrer und Kirchengemeinderat gewährleistet.

Besondere Bedeutung kommt dabei dem regelmäßigen informellen Kontakt zwischen Pfarrer und Zweitem Vorsitzenden/Zweiter Vorsitzender zu.

In der Regel wird in jeder Kirchengemeinde ein Pastoralteam eingerichtet. Sind mehrere hauptberuflich tätige Mitarbeiter/-innen für eine solche Seelsorgeeinheit bestellt, so ist zu

klären, wer von ihnen in welcher Gemeinde das Pastoralteam, eventuell auch den Kirchengemeinderat und die Arbeitsgruppen begleitet.

d) Leitung von Kirchengemeinden in einer Zeit der Vakanz

Für Zeiten der Vakanz gelten eigene Regelungen, die dem vom Bischöflichen Ordinariat herausgegebenen Leitfaden »Seelsorge in der Vakanz« zu entnehmen sind.

Schlußbemerkungen

Aus den bisherigen Überlegungen und Klärungen wird deutlich: Der Wandlungsprozeß, den wir in der Kirche derzeit erleben, ist für uns eine Herausforderung zum Umdenken.

Wir alle – Pfarrer, hauptberuflich und ehrenamtlich tätige Mitarbeiter/-innen und Gemeindemitglieder – waren bislang gewohnt, in erster Linie quantitativ zu denken, möglichst viel für möglichst viele Menschen zu tun und anzubieten, den gewachsenen Standard an Dienstleistungen zu halten, um den Erwartungen und Ansprüchen in möglichst hohem Maß zu genügen. Dann aber haben wir gespürt, daß unsere Kräfte selbst bei großer Anstrengung nicht mehr ausreichen. Wir wurden an eine Grenze geführt – nicht nur an die Grenze unserer Kräfte, sondern auch an die Grenze unseres bisherigen Verständnisses von Gemeinde, von Seelsorge, von Leitung. Wir lernten begreifen, was wir bislang eher theoretisch gewußt hatten: daß im Leben einer Gemeinde das Qualitative wesentlich ist als das Quantitative. Dazu gehört auch, daß die Verantwortung für das Leben einer Gemeinde nicht auf den Schultern einiger weniger liegt, sondern von allen Mitgliedern gemeinsam und solidarisch zu tragen ist.

Der Weg vom eher quantitativen zum eher qualitativen Denken ist allererst eine geistliche Herausforderung. Als Gemeinde steht unser Leben und Handeln im Horizont des Reiches Gottes, das uns geschenkt ist und sich durch unseren Dienst entfalten will – die Gabe geht der Aufgabe voraus. Dieses Geschenk, das allen Getauften und uns allen gemeinsam gegeben ist, ist das Zentrum der Gemeinde, nicht etwa unsere Bemühungen, unsere Erfolge, unsere Niederlagen. Wenn wir uns daran

beständig erinnern lassen, entgehen wir vielleicht der Gefahr, uns in Betriebsamkeit zu erschöpfen. Diese Sichtweise kann der Tendenz entgegenwirken, uns selbst durch überhöhte eigene Ansprüche unter Druck zu setzen, ebenso kann sie die Gemeinde davor bewahren, diejenigen, die hauptberuflich oder ehrenamtlich Verantwortung wahrnehmen, durch ein unreflektiertes Anspruchsdenken zu überfordern.

Dieses spirituelle Umdenken verändert auch Leben und Praxis unserer Gemeinden; der vorliegende Entwurf zu Gemeindeaufbau und Gemeindeleitung ist ein Versuch, dieses veränderte Verständnis in die konkrete Lebenswirklichkeit einer Gemeinde zu übersetzen.

Zusammenfassend seien die wichtigsten Folgerungen und Impulse nochmals genannt:

– Es geht darum, Prioritäten zu setzen, aus der Vielfalt des Wünschenswerten das Notwendige weil Wesentliche zu erkennen, dieses zu tun und anderes zu lassen.

– Es geht darum, Kooperation einzuüben, die Vielfalt der Charismen und Dienste zu fördern, aufeinander zu hören und einander in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, Ermutigung zu erfahren aus der Gewißheit, daß viele mitsorgen.

– Es geht darum, Delegation wahrzunehmen, Verantwortlichkeit zu teilen und zugleich solidarisch zu tragen, die Kompetenz anderer gelten zu lassen und zur Geltung zu bringen, die Verringerung des eigenen Einflusses zu akzeptieren und entlastet zu werden von der Überforderung einer Allzuständigkeit und Alleinzuständigkeit.

Wir glauben, daß die Konzeption »Gemeindeleitung im Umbruch« ein wesentlicher Schritt

ist auf dem Weg zu einer Pastoral, die sich den Erfordernissen unserer Zeit stellt. Wir ermutigen daher alle Verantwortlichen in den Gemeinden unserer Diözese, diesen Schritt mitzugehen und trotz mancher Schwierigkeiten und Enttäuschungen die Chance zu ergreifen, die der Wandlungsprozeß mit sich bringt: das Evangelium unter den Bedingungen unserer heutigen Welt glaubwürdig zu leben und überzeugend zu verkündigen.

Anhang

Zur Verwirklichung des Konzepts – »Gemeindeleitung im Umbruch«

Für die verschiedenen Gruppen hauptberuflicher und ehrenamtlicher Mitarbeiter/-innen in den Gemeinden gibt es eine Reihe unterschiedlicher Angebote, die bei der Vermittlung und Verwirklichung des vorliegenden Pastoral-konzepts in der jeweiligen Situation hilfreich sein können. Es geht dabei um die Einbindung in bereits bestehende Konzeptionen der Aus- und Fortbildung, um Zusammenarbeit, Absprachen und Erfahrungsaustausch im pastoralen Alltag (z.B. Zusammenkünfte und Konferenzen), um Beratung und Begleitung in wichtigen Entscheidungsphasen und nicht zuletzt um schriftliche Arbeitshilfen, mit denen die Verantwortlichen eigenständig arbeiten können.

Die folgende Übersicht nennt alle diese Möglichkeiten und Angebote; Ansprechpartner/-innen für Information und Beratung sind jeweils in Klammern vermerkt.

1. Für Kirchengemeinden

- Klausurtagung für *Kirchengemeinderäte* mit kompetenten Begleitern/-innen von außen (Institut für Fort- und Weiterbildung)
- Erfahrungsaustausch in den *Pfarrverbänden* und auf *Dekanatsebene*, Beratung durch die zuständige Dekanatsgeschäftsstelle
- Begleitung von Entwicklungsprozessen (z.B. die Bildung eines Pastoralteams) durch *Gemeindeberatung* (Institut für Fort- und Weiterbildung)
- Diözesane und regionale *Fortbildungsangebote* für *ehrenamtliche und hauptberufliche pastorale Dienste* (z.B. für Zweite Vorsitzende),

(Jahresprogramm des Instituts für Fort- und Weiterbildung)

- Eine *Arbeitshilfe* ist in Vorbereitung und wird voraussichtlich im Frühjahr 98 vorliegen; einzelne Teile bzw. Arbeitsblätter können bei Bedarf schon vorher angefordert werden (Institut für Fort- und Weiterbildung oder Seelsorgereferat)
- *Informations- und Beratungstelefon (Hotline)* zur Gemeindeentwicklung. Vor allem im Hinblick auf berufstätige Ehrenamtliche ist (ab 17.09.97) dort außerhalb üblicher Bürozeiten (vorerst) *jeden Mittwoch* zwischen 16.00 und 20.00 Uhr unter der Nummer 0 74 72 / 169 707 ein kompetenter Gesprächspartner zu erreichen.

2. Für hauptberufliche Pastorale Dienste

- »Kooperative Leitung« ist Grundbestandteil in der Ausbildung aller hauptberuflichen pastoralen Dienste
- Fortbildungsangebote auf *Diözesanebene* (vgl. Jahresprogramm des Instituts für Fort- und Weiterbildung)
- *Dekanatskonferenz* der hauptberuflichen Dienste
- Supervision für *einzelne Mitarbeiter/-innen und Mitarbeiterteams* (Institut für Fort- und Weiterbildung)
- Arbeitshilfen (siehe 4: Multiplikatoren/-innen)

3. Für Dekanate, Dekane und Fachdienste der Mittleren Ebene

- Klausurtagung für *Dekanatsräte* (Institut für Fort- und Weiterbildung)
- regionale und diözesane Arbeitstagungen und Fortbildungsangebote für *ehrenamtliche*

und hauptberufliche Dienste (vgl. Jahresprogramm des Instituts für Fort- und Weiterbildung)

– diözesane Studientagung für *Dekane/Dekanekonferenz*

– diözesane und regionale Arbeitstagungen der *Dekane gemeinsam mit den Dekanatsreferenten/-innen*

4. Multiplikatoren/-innen

Dekanatsreferenten/-innen, Gemeindeberater/-innen Moderatoren/-innen für Klausurtagungen der Kirchengemeinde- und Dekanatsräte, Jugendreferenten/-innen und viele andere Dienste haben den Auftrag, Gemeindeentwicklung anzuregen und zu unterstützen.

Dem Erfahrungsaustausch und der Fortbildung dieser Multiplikatoren/-innen dienen:

– diözesane bzw. regionale *Konferenzen* der jeweiligen Personengruppe

– diözesane *Fortbildungsangebote* (vgl. Jahresprogramm des Instituts für Fort- und Weiterbildung)

– *Arbeitshilfe* »Gemeindeleitung in gemeinsamer Verantwortung« ist in Vorbereitung und wird voraussichtlich ab Frühjahr 98 verfügbar

sein; einzelne Teile bzw. Arbeitsblätter können bereits vorher angefordert werden (Institut für Fort- und Weiterbildung oder Seelsorgereferat)

Auch die bereits vorhandenen Arbeitshilfen (im DIN A-4-Format) sind für einzelne Aspekte auf dem Weg zu einer kooperativen Leitung hilfreich:

– Materialien 4 »Pastorale Perspektiven in der Diözese Rottenburg-Stuttgart« – Bausteine für die Mitarbeiterbefähigung

– Materialien 9 »Ohne prophetische Vision verkommt das Volk« – Bausteine zur Visionsarbeit in der Erneuerung und Entwicklung der Gemeinden

– Materialien 11 »Der Samen ist das Wort Gottes« – Bausteine für eine biblisch orientierte Gemeindeentwicklung

*Institut für Fort- und Weiterbildung
Postfach 9, 72101 Rottenburg
Fax: 0 74 72 / 922-165*

*Seelsorgereferat
Postfach 9, 72101 Rottenburg
Fax: 0 74 72 / 169 570*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3	III. Strukturelle Aspekte zu Gemeinde-	
Vorbemerkungen	5	aufbau und Gemeindeleitung	
I. Situationsbezogene Aspekte zu		1. Alle Getauften	18
Gemeinde und Gemeindeleitung		2. Gruppen und Gemeinschaften	18
1. Gemeinde angesichts der Lebenswirklichkeit		3. Initiativ- und Projektgruppen	18
heutiger Menschen	6	4. Gemeindeversammlung	19
2. Gemeindeentwicklung als Heraus-		5. Kirchengemeinderat	19
forderung und Auftrag	8		
II. Theologische Aspekte zu Gemeinde und		IV. Gemeindeleitung in unterschiedlichen	
Gemeindeleitung		Situationen	
2. Gemeinde als Weggemeinschaft des		1. Leitungsaufgaben der hauptberuflichen	
Volkes Gottes	11	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	23
2. Gemeinde als Gestalt des Leibes Christi	11	2. Leitung von Kirchengemeinden in	
3. Verständnis der Gemeindeleitung	13	unterschiedlichen Situationen	25
4. Gestalt einer kooperativen Gemeinde-		Schlußbemerkungen	27
leitung	14	Zur Verwirklichung des Konzepts »Gemeinde-	
5. Zusammenfassung der wichtigsten		leitung im Umbruch«	29
Aspekte von Gemeindeleitung	17		

*Herausgeber: Bischöfliches Ordinariat, Seelsorgereferat,
Postfach 9, 72101 Rottenburg, Telefon (07472) 169-422
Weitere Exemplare können beim Seelsorgereferat
bestellt werden. Die Kosten pro Exemplar betragen
DM 1,-. Bei Bestellungen bis zu 10 Heften bitten wir um
Bezahlung in Briefmarken, bei größerer Anzahl liefern
wir gegen Rechnung.*

*Abbildung Umschlag-Seite 2:
Delphi, Museum, Wagenlenker, rechte Hand,
Archiv-Nr. 135110 Karte 73 Bildarchiv Foto Marburg,
Pf 14 60 35004 Marburg (Tel. 06421/ 283600)
Meditation: Elisabeth Schmitter
Layout: Gertrud Eilenstein, Stuttgart
Herstellung: Druckerei Maier, Rottenburg*

